

العنوان: هندسة الجودة وإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

المصدر: المجلة العربية للجودة والتميز

الناشر: مركز الوراق للدراسات والأبحاث

المؤلف الرئيسي: المرابط، منصور بن عبدالقادر

المجلد/العدد: مج1, ع3

محكمة: نعم

التاريخ الميلادي: 2014

الصفحات: 84 - 21

رقم MD: 793019

نوع المحتوى: بحوث ومقالات

قواعد المعلومات: EcoLink

مواضيع: مؤسسات التعليم العالي

رابط: <http://search.mandumah.com/Record/793019>

## هندسة الجودة

### إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

الدكتور منصور بن عبد القادر المرابط

أستاذ مساعد / قسم إدارة الأعمال / كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية / جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

المنسق العلمي لكرسي اليونسكو للجودة في التعليم العالي / جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

#### الملخص:

في هذه الورقة العلمية، نقترح نموذجاً لهندسة الجودة وإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يصلح للتطبيق في مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي وبالتالي في المملكة العربية السعودية، على فرضية تواجد نقاط تشابه. النموذج المقترح مبني على النموذج الاجتماعي والإقتصادي لهندسة الإدارة لصاحبه البرفسور الفرنسي هنري سفال Henri Savall. نسعى من خلال هذه الورقة العلمية إلى نمذجة مفهوم هندسة الجودة وإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وهي نمذجة تنطلق من فكرة جوهرية، وهي أن إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى هندسة جودة مبنية على منطق إدارة العمليات (تحديد المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية) والمنطلقة من عملية التشخيص، التي توفر مدخلات أساسية لعملية تصميم المشروع في هندسة جودة إعداد تلك القيادات ومنها نتحول إلى تنفيذ المشروع لنهائي بعملية التقييم لنتائج تنفيذ المشروع. النجاح في تطبيق هذا الفكر الهندسي والقيادي الإداري مرتبط بجودة وتميز سلوكيات الأفراد والجماعات التي تقودها القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والتفاعلات بين هذه السلوكيات والهياكل داخل تلك المؤسسات. النموذج المقترح يأخذ بعين الاعتبار التحديات والفرص في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمات من أجل هندسة جودة استراتيجية لإعداد القيادات الإدارية، مبنية على تخطيط استراتيجي منطلق من التحليل الرباعي (SWOT Analysis). سنوضح من خلال مرحلة التشخيص

في هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، الصعوبات التي يمكن أن تعيق عمليات إعداد القيادات والمتعلقة بالمحاور التالية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الإتصال والتنسيق والتشاور، إدارة الوقت، التدريب المدمج والتنفيذ الإستراتيجي. هذه المحاور سنستعملها أيضا في اقتراح المشروع حيث سنقدم حلاولا استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية باستخدام الأدوات التالية: المخططات، جداول القيادة ونظم المعلومات، شبكات الكفاءات وإدارة التدريب والمعرفة، شبكة التحليل الذاتي للوقت، وعقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية. أيضا من خلال العناصر المذكورة سابقا سنقدم خصائص التنفيذ والتقييم في عملية هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

الكلمات المفتاحية : هندسة، هندسة الجودة، القيادة الإدارية، هندسة جودة

إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

## هندسة الجودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

### المقدمة:

يعتبر موضوع إعداد القيادات الإدارية في المنظمات بصفة عامة وفي مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة من المواضيع الحساسة، حيث أثبتت الدراسات أن نجاح المنظمات وفشلها مرتبط بصفة كبيرة بأداء قياداتها. فكم من منظمة كانت على حافة الإفلاس ولكن تغيير قياداتها مكنها من تجاوز هذه المحنة وكم من منظمة كانت في أعلى مستويات أدائها ولكنها انهارت بسبب تغيير قياداتها، وهذا ما لوحظ في كثير من الشركات العائلية التي إنهارت بسبب وفات مؤسسها وقائدها. وقد أولت المملكة العربية السعودية هذا الموضوع أهمية بالغة، تجسدت في إنشاء مركز القيادات في وزارة التعليم العالي.

### تتكون الدراسة من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: التصميم العلمي والمنهجي للنموذج المقترح لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي (أسئلتها وأهدافها وأهميتها ومنهجيتها ونبذة مختصر عن النموذج المقترح).

الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي والإصطلاحي للنموذج المقترح لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

الجزء الثالث: النتائج العلمية للاستفادة من النموذج المقترح لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي (النموذج المقترح والنموذج الذي تم البناء عليه)

مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها: في الوقت الذي تتميز بعض المنظمات محليا ووطنيا وعالميا بسبب أداء قياداتها الإدارية، تشكو منظمات أخرى من تراجع أدائها بسبب اشكاليات (إستراتيجية وتكتيكية وتشغيلية ومعرفية وتكنولوجية

وثقافية وإجتماعية ونفسية وسياسية وإقتصادية... مرتبطة بأداء هذه القيادات (الزكري والمرابط، 2014). والمتبع لأداء مؤسسات التعليم العالي، لا تخفى عنه هذه الإشكاليات مما يفسر أهمية القيادة في إدارة البرامج والمؤسسات، كمتطلب أساسي للحصول على الإعتماد الأكاديمي (المؤسسي والبرامجي) في مؤسسات التعليم العالي.

من هنا تظهر حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى فكر إداري شامل، يمكن من تقديم فكر هندسي إداري شامل لإعداد قيادات إدارية متميزة في وحداتها التنظيمية المختلفة (وكالات، وكليات، وعمادات، ومراكز، وإدارات، وأقسام أكاديمية)، من خلال منهجيات وطرق وتقنيات وآليات وأدوات... مبنية على فكر علمي له أسس نظرية سليمة وتطبيقات تؤدي إلى نتائج استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية متميزة على المستوى الفردي والجماعي، انطلاقاً من مبادئ وقيم نابعة من البيئة الثقافية تنعكس في الرؤى والرسالات والسياسات والأهداف والإستراتيجيات والمخططات والعمليات... تعتمد على نقاط القوة وتحول نقاط الضعف إلى قوة وتغتنم الفرص وتحمي المؤسسة من التهديدات (التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، بمنطق لوجستي يصمم وينفذ وتابع جودة وتميز المدخلات والمخرجات وتحويل المدخلات إلى مخرجات.

### تجيب الدراسة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي الخصائص الأساسية لنموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي؟
2. التعليم العالي؟
3. هل إن مؤسسات التعليم العالي مستعدة لتطبيق هذا النموذج؟
4. ما هي النتائج التي تنتظرها مؤسسات التعليم العالي من وراء تطبيق هذا النموذج؟

وبناء عليه تكون فرضياتها على النحو التالي:

1- تطبيق منهج العمليات من الخصائص الأساسية التي تمكن من تطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بواسطة العمليات الفرعية: التشخيص والمشروع وتنفيذ المشروع والتقييم.

2- النجاح في تطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي مرتبط بصفة كبيرة بجودة التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف) والخارجي (التحديات والفرص).

3- التحديات البيئية الخارجية والداخلية تدفع مؤسسات التعليم العالي إلى الإستعداد لتطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي.

4- تطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي سيمكن من الحصول على مخرجات متعددة، من أهمها قيادات جيدة ومتميزة قادرة على قيادة مؤسسات التعليم العالي على الحصول على الإعتمادات الأكاديمية (البرامجية والمؤسسية) والرقي بمستوى هذه المؤسسات إلى أعلى المستويات في التصنيف العالمي لمؤسسات التعليم العالي.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج يدمج منطق هندسة الجودة في عملية إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، من أجل تطوير أداء هذه القيادات في مختلف الوحدات التنظيمية (وكالات، وكليات، وعمادات، ومراكز، وإدارات، وأقسام أكاديمية).

أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من مجموعة من المبررات يمكن تقديمها كما يلي:

أولاً: اهتمام الكثير من المنظمات بإعداد قيادات إدارية ذات أداء جيد ومتميز، يمكن من رفع التحديات البيئية التي تواجه تلك المنظمات. وقد تأكد هذا الاهتمام في مؤسسات التعليم العالي من خلال معايير الإعتماد الأكاديمي

(المؤسسي والبرامجي)، التي دفعت هذه المؤسسات إلى إعادة التفكير في الممارسات القيادية الحالية من أجل القيام بالتغييرات اللازمة التي تمكنها من تطبيق برامج الجودة للوصول إلى مراكز متميزة بين كوكبة الجامعات العالمية المتقدمة التي لا تتميز عنها (في بعض الأحيان) بكثرة الموارد المالية والمادية ولكن بنوعية الممارسات القيادية التي تجاوزت المعوقات (القانونية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية والعقلية...) لتحقيق أعلى المستويات في مؤشرات الأداء الأساسية.

ثانياً: مساهمة مؤسسات التعليم العالي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للكثير من بلدان، دفعت بالكثير من الحكومات إلى الإهتمام بهذه المؤسسات والعمل على تجويد أدائها. فقد بين البنك الدولي (1994) في تقريره الموسوم: "التعليم العالي دروس لتجارب" وجود علاقة طردية بين مؤسسات التعليم العالي وبين التنمية الوطنية والاجتماعية. وفي هذا الصدد يشير الزكري (2010م) إلى ثلاثة امور: الأول، أنه لا يمكن للتعليم العالي أن يسهم في احداث التنمية الاجتماعية والاقتصادية الا إذا كانت مؤسساته متطورة. الامر الثاني، أن البلدان المتقدمة، كدول امريكا الشمالية واوروپا اهتمت بمؤسسات التعليم العالي اهتماماً كبيراً شمل جميع جوانب العملية التعليمية. ثالثاً: ان عالمنا العربي ما زال يفتقر الى كثير من الوعي الحقيقي بهذه العلاقة القوية بين التعليم العالي والتنمية الاجتماعية والاقتصادية.

ثالثاً: أهمية تطبيق هندسة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التحسين المستمر في عملياتها، فقد لاحظنا من خلال بعض المهام الإستشارية التي قمنا بها لمساندة بعض مؤسسات التعليم العالي للحصول على الإعتماد الأكاديمي (المؤسسي والبرامجي)، أن هناك تركيز من طرف القيادات على عمليتي ضمان الجودة ورقابتها على حساب عملية التحسين المستمر (هندسة الجودة) وهذا ما يفسر تعثر هذه المؤسسات في عملية

الحصول على الإعتماد الأكاديمي خاصة التي كانت تحمل شعار المهم الآن الحصول على الإعتماد الأكاديمي والجودة والتميز سنعمل على تحقيقها في وقت لاحق.

رابعاً: هذه الدراسة تقترح نموذجاً هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية، وحسب علمنا هذا لا يوجد حالياً في مؤسسات التعليم العالي في المملكة، والوطن العربي. إن تمكين الوحدات التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي (الكليات، والعمادات، والوحدات الادارية...) من تطبيق نموذج او آليات محددة للإعداد الشامل لقياداتها الإدارية سيساعدها على الرفع من أدائها بطريقة علمية مبنية على فكر إداري شامل يطبق بواسطة هندسة جودة شاملة تعد القيادات من خلال تفاعلات بين مجموعة من الهياكل والسلوكيات وتدمج نتائج الأبحاث النظرية مع الأبحاث التطبيقية.

حدود الدراسة: في الجانب النظري لهذه الدراسة نقترح نموذجاً لإدماج منطق هندسة الجودة في إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، مع توضيح الأبعاد الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لهذا النموذج المبني على النموذج الإجتماعي والإقتصادي لهندسة الإدارة لصاحبه البرفسور الفرنسي هنري سفال Henri Savall. إعتدنا في الجانب التطبيقي للنموذج على النتائج التطبيقية لدراسات الفخفاخ (Fakhfakh, 2012) والمعالج (Maalej, 2003) حيث طُبق النموذج الإجتماعي والإقتصادي لهندسة الإدارة في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالجمهورية التونسية كما اعتمدنا على النتائج التطبيقية لدراسة (الزكري والمرابط، 2014) حيث طبقت هندسة الجودة على إحدى العمادات المساندة في إحدى الجامعات بالمملكة العربية السعودية، وقد إقتصرت الدراسة على تطبيق واحدة من مراحل النموذج وهي التشخيص.



منهجية الدراسة وأدواتها ومصادر بياناتها: المنهج المستخدم للإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، هو المنهج الوصفي. حيث سنصف النموذج المقترح لهندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والنموذج الإقتصادي والإجتماعي لهندسة الإدارة الذي بني عليه النموذج المقترح. الدراسة استخدمت هذا المنهج لوصف كيفية تطبيق النموذج على إحدى مؤسسات التعليم العالي في تونس والمملكة العربية السعودية، وتصف بطريقة عملية مبسطة النتائج التشغيلية لتطبيق النموذج المقترح في هذه المؤسسات. البيانات والمعلومات الميدانية تم جمعها من خلال الموظفين فيها على كافة المستويات الإدارية (عميد، ووكلاء، ومدراء وحدات، وموظفين) وعن طريق الملاحظات وجمع الوثائق.

عينة الدراسة: العينة التي تم إختيارها لتطبيق النموذج المقترح، متكونة من كلية الهندسة في جامعة صفاقس بالجمهورية التونسية وإحدى العمدات المساندة الخاصة بالجودة في إحدى الجامعات بالمملكة العربية السعودية. وقد شملت العينة مجموعة من العاملين في الوحدات التنظيمية (عميد، ووكلاء، ومدراء إدارات، وموظفين).

أساليب تحليل البيانات: تم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المقابلات في الجانب التطبيقي، بطريقة يدوية حيث لا يوجد نسخة معربة من برنامج SAGESE، المصمم من طرف المعهد الإجتماعي والإقتصادي للشركات والمنظمات Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) لتحليل بيانات المقابلات بمنطق الأنظمة الخيرة. تلك البيانات تم إثرائها ببيانات جمعت من الملاحظات والوثائق (الورقية والإلكترونية) المتاحة والموجودة في مختلف الوحدات التنظيمية. هذا الإدماج لمختلف أنواع البيانات (مقابلات وملاحظات ووثائق)، مكنتنا من الحصول على وصف أدق للنتائج التشغيلية لتطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي.

- وصف مختصر للنموذج هندسة جودة إعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي: يتكون نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، من أربعة مراحل تمثل العمليات الأساسية في النموذج:
- مرحلة التشخيص في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
  - مرحلة المشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
  - مرحلة التنفيذ في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
  - مرحلة التقييم في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- النموذج المقترح لهندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، مبني على فكرة أساسية وهي إدماج منطق هندسة الجودة في عملية إعداد القيادات الإدارية. وبناء عليه يتطلب تطبيق هذا النموذج أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة تتلاءم مع ثقافة الجودة الشاملة. فلا يمكن تطبيق هذا النموذج في مؤسسة ترجع في قيادتها إلى ثقافة تنظيمية ترفض بصفة قطعية الجودة بمبادئها وقيمها ونظمها، حتى وإن كان رفضها هذا غير معلن. وبالتالي، لا بد من توافر الحد الأدنى من مبادئ وقيم الجودة في الثقافة التنظيمية التي ترجع إليها مؤسسة التعليم العالي في إدارتها، مما يسمح بتطبيق هذا النموذج.
- لقد بحثنا في الأدبيات عن تعريف لهندسة الجودة فوجدنا أن علماء من أماكن مختلفة في العالم حاولوا تعريف هذا المفهوم. فمثلا يرى تاجوشي (Taguchi)، أن هندسة الجودة هي علم متعدد التخصصات، يهتم ليس فقط بإنتاج منتجات مرضية للعملاء ولكن أيضا بالحد من الخسارة الكلية (تكلفة التصنيع بالإضافة

إلى فقدان الجودة؛ وبالتالي تدمج هندسة الجودة بين التصميم الهندسي، وهندسة العمليات ما بعد البيع، والاقتصاد والإحصاء (Sung & Jiju, 2008, p. 4).

ولقد توصل (الزكري والمرابط، 2014)، بناء على ما ورد في (Lyth, 2005, P 329 -330)، و(Savall & Zardet, 1995)، و(Noguera, 2002)، والملف الصحفي للملتقى أيام François Perroux المنظم (في 12 / 2 / 2008م) من قبل جمعية أصدقاء François Perroux، و(Le Moigne, 1991)، و(Bouyouf, 2010)، إلى أن هندسة الجودة يمكن تعريفها بأنها عملية متكونة من أربعة عمليات فرعية وهي تشخيص الجودة، وإعداد مشروع الجودة، وتنفيذ مشروع الجودة، وتقييم تنفيذ مشروع الجودة. وحسب النموذج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال، يمكن تعريف هندسة الجودة، بأنها عملية متكونة من أربعة عمليات فرعية وهي:

- 1- تشخيص الجودة حسب المنهج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال.
- 2- مشروع الجودة حسب المنهج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال.
- 3- تنفيذ المشروع الجودة حسب المنهج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال.
- 4- تقييم درجة تنفيذ المشروع الجودة حسب المنهج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال. (ISEOR, 2013a).

بناء عليه فإن استخدام هندسة الجودة (حسب المنهج الإجتماعي والإقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال) في إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يمكننا من الحصول على هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات في مؤسسات التعليم العالي، التي يمكن تعريفها بأنها عملية متكونة من أربعة عمليات فرعية وهي:

- مرحلة التشخيص في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- مرحلة المشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- مرحلة التنفيذ في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.
- مرحلة التقويم في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

نموذجنا المقترح لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي حسب المنهج الإجتماعي والإقتصادي، قابل للتطوير باعتماد مناهج هندسية أخرى: إدارية ومعلوماتية وثقافية وتكنولوجية وبيئية... وقد اخترنا المنهج الإجتماعي والإقتصادي بناء على النجاحات التي حققتها الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال في التطوير الإداري وتحسين أداء القيادات الإدارية في الشركات والمنظمات في فرنسا وعالميا وقد أكدنا ذلك في أبحاث قمنا بها في الجمهورية التونسية (Mrabet, 1994; Mrabet, 1995a&b; Mrabet, 1997) ، وأيضا في (المرابط، 2010؛ المرابط 2011).

منطلق النموذج المقترح لهندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، هو فكر إداري شامل مبني على المبادئ والقيم الإسلامية السمحة وتأخذ بعين الإعتبار جميع مكونات المؤسسة (البشرية والمادية

والمالية والإدارية والتكنولوجية...) وتفاعلاتها مع بعضها ومع جميع مكونات البيئة الخارجية (الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية والطبيعية...). ينبثق من هذا الفكر الإداري، فكر هندسي شامل لإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يمثل الإطار المفاهيمي والإصطلاحي لتطبيق النموذج بواسطة عملية هندسة الجودة (التشخيص والمشروع والتنفيذ والتقييم). نجاح هذه العملية الهندسية مرتبط بصفة اساسية بجودة المدخلات (المبادئ والقيم الأخلاقية الإسلامية والتحليل البيئي الرباعي SWOT Analysis والمنهجيات والطرق والتقنيات والأدوات والموارد والرؤى والرسالات والسياسات والأهداف والإستراتيجيات والخطط والعمليات...) وجودة معالجة المدخلات بواسطة (الموارد مادية والمعرفية والبشرية والمالية والتكنولوجية والإجراءات...) لتحقيق جودة المخرجات (قيادات إدارية جيدة ومتميزة). الجدول رقم (1) يمكننا من تلخيص هذا التمشي.

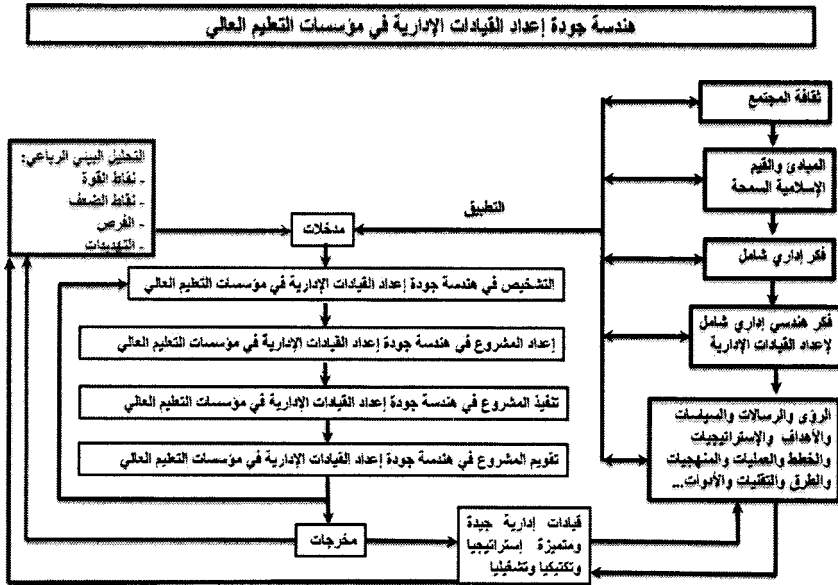
الجدول رقم (1)

تطبيق المنطق الهندسي لإعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي

التعريف المختصر	هندسة الإعدادات الشامل للقيادات في مؤسسات التعليم العالي	هندسة الجودة	العملية
			المراحل
التحليل الرباعي (SWOT Analysis) لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والتهديدات والفرص المتعلقة بعملية هندسة الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	التشخيص في هندسة الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	تشخيص الجودة	المرحلة الأولى
الإعتماد على المبادئ والقيم الإسلامية السمحة ونقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى قوة وإستغلال الفرص والحماية من التهديدات لتصميم المشروع في هندسة الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	المشروع في هندسة الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	مشروع الجودة	المرحلة الثانية
الترجمة التشغيلية للمبادئ والقيم الإسلامية السمحة من خلال تنفيذ الرؤى والرسالات والسياسات والأهداف والإستراتيجيات والمخطط والعمليات ... المتعلقة بالمشروع (بإبعاده الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية) في هندسة الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	تنفيذ المشروع في هندسة الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	تنفيذ مشروع الجودة	المرحلة الثالثة
إعادة التشخيص بعد التنفيذ للتعرف على الإنحرافات بين ما خطط بخصوص الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية وما وقع تنفيذه على الأرض الواقع لإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.	تقويم المشروع في هندسة الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي	تقييم درجة تنفيذ مشروع الجودة	المرحلة الرابعة
المعلومات التي تحصل عليها في مرحلة تقويم المشروع تصبح مدخلات في عملية هندسة الإعدادات الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي للفترة القادمة .	التغذية الراجعة	التغذية الراجعة	المرحلة الراجعة

الشكل رقم (1)

نموذج هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات في مؤسسات التعليم العالي



من الفكر الإداري الشامل إلى الفكر الهندسي الشامل لإعداد القيادات

الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: إن الفكر الإداري الشامل يمثل الإطار النظري للممارسات الإدارية التي تأخذ بعين الاعتبار جميع مكونات المؤسسة (البشرية والمادية والمالية والإدارية والتكنولوجية...) وتفاعلاتها مع بعضها ومع جميع مكونات البيئة الخارجية (الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية والطبيعية...). وقد وجدنا هذا الفكر الإداري الشامل في المنهج الإجتماعي والإقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال، الذي يفسر ما يحدث داخل المنظمة بالتفاعل بين خمسة سلوكيات (الفردية والمصنفة ومجموعات النشاط ومجموعات الإنتماء أو الضغط والجماعية) وخمسة هياكل (مادية وتكنولوجية وتنظيمية وديمقراطية وذهنية).

يشير سافال وزارديت (Savall & Zardet, 1989, p. 161)، إلى أن التفاعل بين السلوكيات والهياكل حسب النظرية الإجتماعية والإقتصادية لهنري سافال ينتج عنه ستة عائلات من المشاكل العملية التي تمثل متغيرات تفسر الأعمال والممارسات القيادية وتساعد على معرفة مصدر المشاكل العملية والتخفيض منها. هذه العائلات الست يمكن اعتبارها محاور تُبنى عليها الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال الشاملة، وهي: ظروف العمل، وتنظيم العمل، والإتصال والتنسيق والتشاور: إ. ت. ت، وإدارة الوقت، والتدريب المندمج، والتنفيذ الإستراتيجي. هذا الفكر الإداري الشامل يمكن القيادات من القيادة الشاملة لمنظمتهم وتحقيق أعلى مستويات الأداء الإقتصادي والإجتماعي وبالتالي الوصول إلى الجودة المطلوبة والتميز المنشود.

لتطبيق هذا الفكر الإداري الشامل يقترح المنهج الإقتصادي والإجتماعي استخدام الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال الشاملة أو ما سماه (الزكري والمرابط، 2014) و(المرابط، 2011) بهندسة الجودة حسب المنهج الإقتصادي والإقتصادي، للتغيير في آن واحد وبطريقة متسقة للعديد من أدوات التغيير: الهياكل والسلوكيات والمجالات الستة للمشاكل العملية. كما يقتضي هذا التغيير تطوير نظام قيادي إستراتيجي يتضمن مخططات الأعمال الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وجداول القيادة وشبكات الكفاءات وشبكات التحليل الذاتي للوقت وعقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية والتي تمكن من إعادة تنشيط السلوكيات من أجل تطوير أداء القيادات الإدارية في الشركات والمنظمات. وقد بحث (الزكري والمرابط، 2014)، في المفاهيم المتعلقة بالنموذج الإجتماعي والإقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال، فوجد أن بعض الأبحاث تشير إلى استخدام مفاهيم النظرية الإجتماعية والإقتصادية والتحليل الإجتماعي والإقتصادي "والمنهج الإجتماعي والإقتصادي"، فمثلا استخدمت هذه المفاهيم في دراسة نوجيرا (Noguera, 2002, p.81) بنفس المعنى.



بالرجوع إلى المعهد الإجتماعي والإقتصادي للشركات المنظمات (ISEOR, 2013b)، يمكن القول أن النظرية الإجتماعية والإقتصادية، هي الإطار النظري الذي صُمم بناءً عليه نموذج إدارة الأعمال الإجتماعية والإقتصادية. وحسب المعهد (ISEOR, 2013a)، فإن تطبيق إدارة الأعمال الإجتماعية والإقتصادية في المنظمات والمؤسسات يُمكن من تحقيق الأداء الإجتماعي والإقتصادي المتميز والمتواصل وبالتالي الجودة الشاملة، ويكون عن طريق عملية هندسية، يمكن تسميتها بالتدخل الإجتماعي والإقتصادي أو هندسة إدارة الأعمال والتغيير. هذه العملية تتكون من المراحل التالية: التشخيص الإجتماعي والإقتصادي التشاركي، ومشروع التدخل الإجتماعي والإقتصادي التشاركي، وتنفيذ أعمال التحسين، وتقييم النتائج الإجتماعية والإقتصادية.

وعند الرجوع لبعض الابحاث (Savall & Zardet, 1989; Mrabet, 1994; Mrabet, 1995; Mrabet, 1997; Noguera, 2002; Bouyoud, 2010) وجدنا تسميات مختلفة للعملية الهندسية حسب المنهج الإجتماعي والإقتصادي، وبناء عليه، إقترحنا انطلاقاً من هذا الفكر الإداري الشامل الذي يُطبَّق بعملية هندسة الجودة، تطوير عملية إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وذلك بإدماج عملية هندسة الجودة حسب المنهج الإجتماعي والإقتصادي في الإعداد الشامل للقيادات الإدارية لنصل إلى ما سميناه في نموذجنا المقترح بهندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. نجاح هذا النموذج مرتبط بصفة كبيرة بمدى اندماجه في ثقافة المجتمع المبنية على مبادئ وقيم توجه سلوك الأفراد والجماعات. فنجاح هذا النموذج في المملكة العربية السعودية يتطلب اندماجاً عالياً مع الثقافة الإسلامية، التي يستمد منها النموذج المقترح المبادئ والقيم الإسلامية السامحة كموجهات للفكر الإداري الشامل والفكر الهندسي والرؤى والرسالات والسياسات والأهداف والإستراتيجيات والخطط

والعمليات والمنهجيات والطرق والتقنيات والأدوات... التي يُبنى عليها نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

**أهمية المنهج الاجتماعي والاقتصادي:** حسب (الزكري والمرابط، 2014)، أسس المنهج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال على يد العالم والرائد في هذا المجال البروفيسور هنري سفال Henri Savall سنة 1973م (ISEOR, 2013b). وقد ارتبط مفهوم التكلفة الخفية (او ما يسمى بالتكلفة الخفية للجودة) بإسمه. فعند تأسيسه للمنهج الاجتماعي والاقتصادي، انتقد المناهج الإدارية الموجودة في ذلك الوقت واعتبرها عاجزة عن تحديد التكلفة المالية لمشاكل الجودة عن طريق نظم المعلومات الإدارية، وحتى المحاسبة العامة أو التحليلية. وهذا هو السبب الذي دفعه لإقتراح تسمية التكاليف الخفية على مشاكل الجودة، موضحاً أن أسباب هذه التكاليف معروفة (مشاكل الجودة المتعددة) ولكن أثرها المالي لا يُقاس أو لا يُرصد. وكان ذلك في فترة تأسيسه للمنهج الاجتماعي والاقتصادي. ويُمكن تحديد الأداء الشامل المستمر في النظرية الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات بعنصرين: الأداء الاجتماعي والأداء الاقتصادي (Savall & Zardet, 2005, p. 203).

لقد لعب المعهد الاجتماعي والاقتصادي للشركات والمنظمات (ISEOR) منذ سنة 1975م دوراً جوهرياً في التعريف بالنموذج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال في فرنسا ودولياً. ومن خلال موقع المعهد الاجتماعي والاقتصادي للشركات والمنظمات على الانترنت (ISEOR, 2013c)، استطعنا الحصول على أرقام تبين أنشطة المعهد منذ إنشائه سنة 1975م إلى سنة 2013م. هذه الأرقام تُظهر البعد العالمي لهذا المنهج (ISEOR, 2013d). تمكن المعهد الاجتماعي والاقتصادي للشركات والمنظمات إلى سنة 2013م من تحقيق 38 عاماً من البحوث الفريدة من نوعها في العالم، في مجال الإدارة الاجتماعية والاقتصادية. حيث أنجز 1.6 مليون ساعة من البحث. كما تم تدريب أكثر من 600

عضو هيئة تدريس جامعي وباحث في مجال البحث العلمي عن طريق المعهد. هذه الجهود أسفرت عن تواجد 122 دكتوراً في علوم الإدارة من 15 بلداً، أعدوا رسالات الدكتوراه في المعهد الإجتماعي والإقتصادي للشركات والمنظمات (ISEOR) وناقشوها. يعتبر المعهد الإجتماعي والإقتصادي للشركات والمنظمات (ISEOR)، المعهد الفرنسي الأول المعترف به دولياً كمركز للتميز في مجال تخصصه، حيث ينشط فيه حالياً 125 باحثاً. ومما أعطى ثقة دولية في المعهد تطبيق المنهجية الإجتماعية والإقتصادية دولياً، حيث تطبق حالياً في 37 بلداً في 4 قارات. وقد تعامل مع المعهد 1300 شركة منذ إنشائه للحصول على مهمات إستشارية وبجئية مكنت من تقييم التكاليف الخفية للشركة أو المنظمة والتي حُددت بين 15000 و60000 يورو للشخص الواحد في السنة.

وقدم الباحثون في المعهد الإجتماعي والإقتصادي للشركات والمنظمات (ISEOR) أكثر من 120 ورقة علمية، باللغة الفرنسية والإنجليزية والإسبانية، في المؤتمرات بالتعاون مع أكاديمية الإدارة (الولايات المتحدة الأمريكية) ومنظمات من أوروبا والمكسيك وإسبانيا (ISEOR, 2013e). كما نشر الباحثون في المعهد أكثر من 600 مقالة وورقة علمية. باحتساب الصفحات نجد أن أعضاء المعهد قد نشروا 110000 صفحة. كما نشر المعهد الإجتماعي والإقتصادي للشركات والمنظمات (ISEOR) أكثر من 70 كتاباً. وأنشأ المعهد مجلة العلوم الادارية التي كان اول ظهور لها عام 1978م، وتغير اسمها عام 2011م ليصبح الأبحاث في العلوم الادارية. كان المعهد ينشر 6 اعداد من المجلة سنوياً بثلاث لغات (الفرنسية والإنجليزية والإسبانية). وقد نشرت المجلة 660 مقالة علمية لباحثين من أكثر من 120 جامعة ومعاهد عليا. وينتشر المنهج الإجتماعي والإقتصادي انتشار دولياً واسعاً (الملحقان رقم 1 و2)، حيث يطبق في 35 دولة متشرة في أربعة قارات (ISEOR, 2013d).

بالنسبة للأبحاث التي أثبتت إمكانية تطبيق المنهج الإجتماعي والإقتصادي في مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن نذكر: (الزكري والمرابط، 2014)، والفخفاخ (Fakhfakh, 2012)، والمعالج (Maalej, 2003)، وسافال وزاردات (Savall & Zardet, 1998).

### إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية

السعودية: تشير المادة 108 من وثيقة سياسة التعليم الى ان التعليم العالي هو مرحلة التخصص العلمي بكافة أنواعه ومستوياته؛ رعاية لذوي الكفاية والنبوغ، وتنمية لمواهبهم وسدا لحاجة المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله بما يساير التطور المفيد، الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة. هذا النص يحدد فكرة وفلسفة وطبيعة التعليم العالي، والفرق بينه وبين غيره من مراحل التعليم. وهناك أبعاد يهدف إليها التعليم العالي هي: العقدي، والوطني، والتنافسي، والعلمي والبحثي، والفكري والحضاري، والمعرفي العالمي، والتطوري، والخدمي، والتنوع.

هناك عدد من المرتكزات التي يقوم عليها التعليم العالي ويمكن إعتبارها مرتكزات لإعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وهي: الديني، والفطري، والشمولي في حفظ الحقوق وتهيئة الفرص، والتكافلي والنصح لمن يتوجب ذلك في حقه، والتميز والاعتزاز، والقوة بإزاء الحكمة والأناة، والبحث عن الحق والحقيقة والمعرفة، وخدمة التعليم للتنمية، وعالمية المعرفة والوعي في التعامل معها، والعلمي والثقافي والمعرفي والبحثي، والأخلاقي، والتربوي، والفكري، والتأصيلي والتطوري، والتنموي الذهني والثقافي الشامل.

### مركز القيادات الأكاديمية في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية:

أسست وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية مركز القيادة الأكاديمية سنة 1430 هـ الموافق 2009م (وزارة التعليم العالي، 2012). والغاية من تأسيس المركز هم تطوير المهارات الإدارية لقياديين في مختلف الوحدات التنظيمية الراجعة بالنظر

إلى الوزارة. وقد نظم المركز منذ السنة الأولى منذ تأسيسه مجموعة من ورش العمل شارك فيها العديد من القيادات (عمداء كليات ووكلاء جامعات ورؤساء أقسام ومدراء) في مؤسسات التعليم العالي.

رؤية المركز أن يكون مركزاً رائداً في مجال تطوير القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي على المستوى الإقليمي. أما الرسالة، فهي تقديم برامج تطويرية واستشارات في مجال القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، ومنسوبي هذه المؤسسات من القياديين والإداريين لتعزيز الكفاءة والفاعلية. وتتلخص أهم أهداف المركز فيما يلي (وزارة التعليم العالي، 2012):

- الإسهام في تطوير ونشر ثقافة القيادة التي تشجع الابتكار والنجاح والتميز.
- تطوير السلوكيات والممارسات القيادية الفعالة من خلال الخدمات والبرامج في الأمور المتعلقة بالقيادة والإدارة في التعليم العالي.
- المساعدة في اتخاذ القرارات من خلال تقييم المعلومات والتشخيص لحالة القيادة والإدارة.
- تسهيل تطوير القيادة والتخطيط المستمر في مؤسسات التعليم العالي.
- الإستجابة للتطور والتغير لتحديات القيادة واحتياجات المؤسسات التعليمية التابعة لوزارة التعليم العالي.

من الخدمات التي يقدمها المركز يمكن أن نذكر: ورش العمل، ودورات تدريبية وتطويرية، وبرامج توجيهية، والإستشارات، والدراسات والبحوث... في سنة 2009/2010م، قدم المركز ورش عمل بخصوص المواضيع التالية: أساسيات مدير الجامعة، ونشر ثقافة التميز بالجامعة الحديثة، وأساسيات القائد الأكاديمي - الدورة الأولى، وأساسيات القائد الأكاديمي - الدورة الثاني.

ويتطلع المركز إلى تطوير الخدمات التي سيقدمتها في المستقبل محلياً ووطنياً ودولياً. كما سيعمل على استكشاف احتياجات المستفيدين الرئيسية لتقديم

الخدمات الملائمة، إضافة إلى التواصل مع المتميزين في التعليم العالي، لتنظيم الأنشطة والفعاليات ولضمان استمرارية تقديم الخدمات بإحترافية. ومن المتوقع أن يتمكن المركز من خلال رسوم التسجيل في هذه الخدمات الإحترافية من تحقيق التمويل الذاتي (وزارة التعليم العالي، 2012).

### أهمية معيار القيادة والإدارة في نظام الجودة والإعتماد بالمملكة

العربية السعودية: لقد صُمم نظام ضمان الجودة والاعتماد لدعم التحسين المستمر للجودة، وللإعتراف العلني بالبرامج والمؤسسات التعليمية التي تستوفي معاييرها المطلوبة. والهدف هو ضمان توفر المعايير العالمية الجيدة في كل مؤسسات التعليم العالي، وفي جميع البرامج المقدمة في المملكة العربية السعودية (الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي، 2010). وقد قامت الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي في المملكة العربية السعودية بوضع مجموعة من المعايير لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي وإعتمادها. تغطي هذه المعايير أحد عشر مجالاً عاماً لأنشطة هذه المؤسسات، وهي: الرسالة والغايات والأهداف، وإدارة البرنامج، وإدارة ضمان جودة البرنامج، والتعلم والتعليم، وإدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة، ومصادر التعلم، والمرافق والتجهيزات، والتخطيط والإدارة المالية، وعمليات التوظيف والبحث العلمي والعلاقات بالمجتمع. وهذه المعايير مبنية بصورة عامة على تلك الممارسات الجيدة المتعارف عليها في قطاع التعليم العالي على مستوى العالم، وقد تم تكييفها لتتلاءم مع طبيعة الظروف الخاصة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية. فجودة قيادة البرنامج والمؤسسة من العناصر الأساسية التي يجب توفرها للحصول على الإعتماد البراجمي والمؤسسي.

### الإستفادة من النموذج الإجتماعي والإقتصادي للهندسة الإستراتيجية

لإدارة الأعمال في هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: هناك مكونات وسلوكيات وهياكل وعمليات خاصة لتطبيق المنهج الإجتماعي والإقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال. قراءة هذه

السلوكيات والهيكل والعمليات ساعدتنا على بناء نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وفيما يلي وصف لهذه المكونات ولكيفية الاستفادة منها في بناء نموذجنا.

### مكونات وخطوات تطبيق النموذج الاجتماعي والاقتصادي للهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال

تعتبر النظرية الاجتماعية والاقتصادية لهنري سافال أن التفاعل بين السلوكيات والهيكل ينتج عنه ستة عائلات من المشاكل العملية التي تمثل متغيرات تفسر ما يحدث داخل المنظمات وتساعد على معرفة مصدر المشاكل والتخفيض منها. وتتميز الهياكل بقدرتها على قيادة سلوكيات الأفراد والجماعات والتأثير عليها وكذلك على البقاء في الزمن.

1- الهياكل الخمسة: سنقدم هذه الهياكل على أساس أننا ندرس مدى تأثيرها في هندسة جودة إعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي. فجودة هذه الهياكل تؤثر إيجابياً على عملية هندسة جودة إعداد القيادات والمشاكل المتعلقة بها تؤثر سلباً على هذه العملية (الملحق رقم 3).

أ- الهياكل المادية: تتضمن الهياكل المادية إعداد وتهيئة الأماكن وأجواء وظروف العمل وتشمل المساحات الفعلية، والحجم والآثار الفسيولوجية المتعلقة بها، مثل التلوث التي تسببها على الإنسان، الضوضاء والحرارة والحوادث والحمولة الزائدة والتعب البدني المفرط، وغيرها من العناصر التي لها تأثير سلبي ومباشر على كفاءة النشاط البشري.

ب- الهياكل التكنولوجية: تشمل الهياكل التكنولوجية جميع أنواع المعدات التي يمكن ترتيبها حسب معايير معينة مثل: درجة تعقيدها أو حسب قيمتها الاقتصادية أو حسب درجة ارتباط الإنسان بالآلة؛ حيث يمكن إدخال هذه الهياكل من خلال التفاعل مع البشر، مثل مستوى اهتمام العنصر البشري بالآلة أو مستوى بيئة العمل.

ج- الهياكل التنظيمية: تهتم الهياكل التنظيمية بتوزيع الأعمال والمهام، وكذلك العلاقات الوظيفية بين مختلف الوحدات والأفراد. في الواقع يؤثر توزيع الوظائف والمهام والمسؤوليات بشكل مباشر على نوعية وكمية العمل. وبالتالي فإن التوازن بين التدريب (المهارات، والتدريب الأولي، والتعليم المستمر، والخبرة المهنية ...) والمهام له آثار كبيرة على مصالح العمل وبالتالي محتوياته. وهناك عوامل أخرى مثل علاقات العمل وقنوات المعلومات وأساليب التشغيل والإجراءات، لها تأثير قوي على الهياكل التنظيمية.

د- الهياكل الديمغرافية: يتم تحديد الهياكل الديمغرافية بحسب خصائص أفراد المجموعة، وخاصة المهنة والعمر والجنس والتدريب المبني والتدريب المستمر. وهذا من شأنه أن يساعد على معرفة خصائص الموارد البشرية في المنظمة ويكشف في بعض الأحيان أسباب بعض المشاكل التي تتعلق بالجودة، مثل اكتشاف نسبة كبيرة من العمال صغار السن، مما يفسر قلة الخبرة في المنظمة، وقد يفسر مشاكل قد لا نفهمها من خلال التشخيص التحليلي.

هـ- الهياكل الذهنية: تتضمن الهياكل الذهنية طرق القيادة والإدارة المتبعة، والأطر المسيطرة التي تقيّد أخذ القرارات. هذه الهياكل تعرفنا بالمفاهيم السائدة في المنظمة التي تعطينا فكرة على الخاصيات الثقافية التنظيمية التي تنعكس على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة. وبالتالي توضح لنا عقلية الأفراد والجماعات في المنظمة.

2- السلوكيات الخمسة: سنقدم هذه السلوكيات على أساس أننا ندرس مدى تأثيرها في هندسة جودة إعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي. فجوودة هذه السلوكيات تؤثر إيجابيا على عملية إعداد القيادات والمشاكل المتعلقة بها تؤثر سلبا على هذه العملية. وعلى عكس الهياكل، فإن السلوكيات تتميز بكونها غير مستقرة؛ بمعنى أنه يمكن للفرد أن يتصرف تصرفات مختلفة وذلك حسب الظروف التي تحيط به والمشاكل التي تواجهه. وكما هو الحال بالنسبة



للهياكل فإن النظرية الاجتماعية والإقتصادية تميز بين خمسة أنواع من السلوكيات (Savall & Zardet, 1989, pp. 155-158):

أ- السلوكيات الفردية: للتعرف على هذه السلوكيات الفردية لا بد من دراسة شخصية الفرد والخصائص المهنية وغير المهنية التي يمكن أن تؤثر على سلوكه. وهذا يعني أن الفرد يمكن أن يتصرف كوحدة مستقلة.

ب- السلوكيات المصنفة: وهي التي يكون فيها سلوك الفرد مقيد بانتمائه إلى صنف معين في الهيكل التنظيمي أو في السلم الوظيفي؛ فسلوكيات الأفراد في الإدارة العليا تختلف عن سلوكيات الأفراد في الإدارة الوسطى والدنيا.

ج- سلوكيات مجموعات النشاط: وهي التي يكون فيها سلوك الفرد مقيد بانتمائه إلى مجموعة نشاط كالأقسام أو الورشات أو الوكالات. فسلوكيات من يعمل مثلاً في وظيفة الانتاج تجدها مختلفة عن سلوكيات من يعمل في وظيفة التسويق.

د- سلوكيات مجموعات الانتماء أو الضغط: وهي التي يكون فيها سلوك الفرد مقيد بانتمائه إلى مجموعة الإنتماء (إلى نفس الأسرة أو الأصدقاء أو الجيران أو المتخرجين من نفس الجامعة أو نفس الاختصاص...) أو الضغط كالتقابات مثلاً.

هـ- السلوكيات الجماعية: وتمثل في امكانية تصرف المجموعة كفرد واحد لمواجهة الأحداث الطارئة. هذه السلوكيات تكون في الغالب استثنائية، مثل حالة أزمة اقتصادية أو كارثة طبيعية.

3- التفاعل بين مختلف الهياكل والسلوكيات: سنقدم نتائج هذا التفاعل على أساس أننا ندرس مدى تأثيره في هندسة جودة إعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي. فجودة هذا التفاعل يأتى إيجابياً على عملية إعداد القيادات والمشاكل المتعلقة به تأثر سلباً على هذه العملية. يولد التفاعل بين السلوكيات والهياكل حسب النظرية الاجتماعية والإقتصادية لهنري سافال ستة عائلات

من المشاكل العملية التي تمثل متغيرات تفسر الأعمال والقيادة وتساعد على معرفة مصدر المشاكل العملية والتخفيض منها، وهي ( Savall & Zardet, 1989, p. 161): ظروف العمل، وتنظيم العمل، والاتصال والتنسيق والتشاور: إ. ت. ت، وإدارة الوقت، والتدريب المندمج، والتنفيذ الإستراتيجي (الملحق رقم 4).

4- عمليات الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: إن تخطي المشاكل العملية يستوجب تطبيق الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال وتوظيف أدواتها. وهناك أربعة مراحل يشتمل عليها النموذج الإجتماعي والإقتصادي لهندسة إدارة الأعمال. هذه المراحل افادتنا في بناء مراحل نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. وفقا لسافال وزارديت (Savall & Zardet, 1989, pp. 243-295)، هذه المراحل هي:

- التشخيص في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: التشخيص هو مرحلة الإصغاء لجميع الأطراف في المجموعة، باعتبار أن كل فرد، مهما كان موقعه أو عمله ضمن الهيكل، يعد شاهدا على المشاكل العملية الموجودة داخل المجموعة. فالفرد هو مصدر المشاكل العملية وهو الذي يتحملها، ولكن في نفس الوقت هو الأجدر بأن يقدم آراءه ومقترحاته للتخفيض من هذه المشاكل العملية، وهو ما يعرف بمبدأ صندوق الأفكار الحية. وللتشخيص لا بد من عمل لقاءات مع مختلف الأطراف في المجموعة تمكن من دراسة المجالات الستة للمشاكل العملية (ظروف العمل، تنظيم العمل، إ. ت. ت، إدارة الوقت، التدريب المندمج والتنفيذ الإستراتيجي). هذا التشخيص الكيفي يهدف إلى إحصاء المشاكل الخاصة بكل مجال من مجالات المشاكل العملية. وتتميز هذه الطريقة بدرجة تعمقها ودقتها، ذلك أن الجامع للمعلومات ينطلق من النقاط التي دونها خلال لقاءاته مع المتدخلين ثم بعد ذلك يتتقى ويسوب الجمل الإستشهادية حسب نوعية المعلومة التي تم جمعها (الملحق رقم 5).

- المشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: المرحلة الثانية من عملية الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال تتمثل في إعداد المشروع الذي يهدف بالأساس إلى التخفيض من المشاكل العملية التي تم اكتشافها خلال المرحلة الأولى والمتمثلة في التشخيص وذلك بإقحام نقاط قوة الفضاء وإدماج هياكله. يتم الإعداد في جدول المشروع المتكون من تقاطع خانات أفقية تمثل النقاط السوداء وخانات عمودية تمثل مجالات الحلول (الملحق رقم 6)، وهي المجالات الستة للمشاكل العملية والمتمثلة في: ظروف العمل، وتنظيم العمل، والاتصال والتنسيق والتشاور، وإدارة الوقت، والتدريب المندمج والتنفيذ الإستراتيجي. ويعرض تقاطع الخانات الأفقية والعمودية للجدول الحلول المقترحة لتقليص المشاكل التشغيلية.

- تنفيذ المشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: تنتهي المرحلة السابقة من عملية الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال باقتراح مجموعة من الأعمال غير المنفذة؛ مما يستوجب التحول إلى المرحلة الثالثة من مرحلة الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال، وهي مرحلة تنفيذ المشروع. ويتم تنفيذ المشروع على مرحلتين: إعداد الفعل الملموس، وتنفيذ الفعل.

- تقييم تنفيذ المشروع في الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: يعتبر تقييم نتائج التنفيذ الإستراتيجي مفيدا على الصعيدين: العلمي والعملي. فعلى الصعيد العلمي يمكن التقييم من الثابت من أن التكلفة الخفية قد انخفضت فعلا. وعلى الصعيد العملي يفيد التقييم في تقديم معلومات جديدة ماثلة لنتائج التشخيص والتي تمكن من إعادة تحريك سلوكيات أفراد المجموعة. كما يمكن التقييم من إعادة تنشيط العملية، خاصة في حالة وجود مشاكل على مستوى التنفيذ. ويقع لإنجاز التقييم بنفس الطريقة العملية للتشخيص، باعتبار أنه يمثل مقارنة بين العمل السابق للتدخل الإجتماعي والإقتصادي والعمل الحالي، بقصد احتساب التحسن في المردود الإجتماعي والإقتصادي.

5- أدوات الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال: هذه الأدوات تمكّن من تطوير نظام قيادي استراتيجي يتضمن مخطط الأعمال الإستراتيجية الداخلية والخارجية (م.أ.إ. د.خ) (الملحق رقم 7) ومخطط الأعمال الأولية (م.أ.أ) (الملحق رقم 8) وجداول القيادة (الملحق 9) وشبكات الكفاءات (الملحق رقم 10) وشبكات التحليل الذاتي للوقت (الملحق رقم 11) وعقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية (الملحق رقم 12) والتي تمكن من إعادة تنشيط السلوكيات قصد التخفيض من المشاكل العملية (الملحقان 13 و14).

النموذج المقترح لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: إعتدنا في تصميم نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي على أبحاث (الزكري والمرابط، 2014) التي أستخدم من خلالها المنهج الإجتماعي والإقتصادي لهندسة نشر ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وأبحاث المرابط (2011) الذي قدم قراءة للنموذج الإجتماعي والإقتصادي بمنطق هندسة الجودة. ثم طورنا هذه القراءة من أجل تقديم نموذج لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. والمراحل الأربعة التي يتكون منها النموذج هي:

- مرحلة التشخيص في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: اعتمدنا في هذه المرحلة على عملية تشخيص الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال حسب المنهج الإجتماعي والإقتصادي، كمنصة للتعرف على مشاكل الجودة التي تمنع القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من تحقيق مستويات عالية من الجودة للوصول إلى التميز في أدائها.

- مرحلة المشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: في هذه المرحلة يتم إعداد الحلول للتخلص من مشاكل الجودة التي تمنع القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من

تحقيق مستويات عالية من الجودة للوصول إلى التميز في أدائها. المشروع في هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي يمكن أن نعتبره عملية (Process) تتطلب تحديد المدخلات والمخرجات ومعالجة المدخلات إلى مخرجات. وبالتالي يمكننا تقييم هذه العناصر لتطوير تصميم وتنفيذ ومراقبة هذا المشروع. تقدم الإدارة اللوجستية Logistics Management أو ما يسمى أيضا بإدارة سلسلة الإمداد Supply Chain Management خرائط عمليات يمكن إستخدامها لدماج المنطق اللوجستي في مشروع إعداد القيادات الإدارية في هذه مؤسسات التعليم العالي ليصبح عبارة عن منظومة مثلى من القرارات تؤدي إلى تميز هذه القيادات.

يمكن تقديم أدوات المشروع في هندسة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي:

1- المخططات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: نقطة الانطلاق في هذه الخطط منظومة القيم النابعة من الثقافة الاسلامية في المملكة العربية السعودية، حيث تقوم في المشروع بعكس القيم والمبادئ الاسلامية مثل الصدق والإخلاص والإتقان والإحسان والسداد والعدل والحكمة... في رؤية المؤسسة التعليمية ورسالتها وسياساتها واستراتيجياتها وأهدافها وتنظيمها وقياداتها ومنظوماتها الرقابية وعملياتها ونشاطاتها ومهامها... من هذا المنطلق ستقوم هذه الخطط بترسيخ القيم الاسلامية في ممارسات القيادات الإدارية للوصول إلى درجة الاحسان الشامل، فتكون المنظمة بسداد من الله ومته ناصحة ومحسنة في مشاريعها في مختلف أنحاء العالم. ونحن في هذا نعتمد على مرتكزات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وأبعاده التي ذكرناها سابقا. نحدد في هذه المرحلة الأهداف الإستراتيجية لمشروع إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي ويمكن تفصيلها إلى أهداف تكتيكية التي تفصل بدورها

إلى أهداف تشغيلية. ولكي يتم ترجمة ثقافة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات إلى مخططات إستراتيجية وتكتيكية وتشغيلية لإعداد القيادات مختار القيم والمبادئ التي توجه اختياراتنا للأهداف والتي ستكون محركا لتنفيذها وتقييمها.

2- جداول القيادة الإستراتيجية ونظم المعلومات والمشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: إن نجاح مشروع إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي مرتبط بجودة نظم المعلومات التي تعتمد بالأساس على جداول القيادة الإستراتيجية والتي بدورها تساعد في تحسين جودة: إنتاج وإرسال واستقبال وفهم المعلومات مع إستخدام المعرفة المكتسبة لتصميم القرارات وتنفيذها وتقييمها.

3- شبكة الكفاءات وبرامج التدريب وتطوير المهارات في المشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: برامج التدريب المعتمدة على شبكة الكفاءات تمكن من توفير الكفاءات اللازمة لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. إن شبكة الكفاءات تمكن من توفير المعارف والمهارات التالية: المعرفة والمعرفة العملية والمهارات التقنية والمهارات الشخصية والمهارات الإجتماعية والقدرة على الفعل والعمل والرغبة في الفعل والعمل.

4- إدارة الوقت للحصول على الوقت الأمثل في المشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: تمكن شبكة التحليل الذاتي للوقت من الفهم العميق لإدارة الوقت في مؤسسات التعليم العالي وبذلك توفر معلومات مهمة لمعرفة هل الوقت المتوفر في المنظمة كاف أم لا لتصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات اللازمة للإعداد الشامل للقيادات الإدارية.

5- عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية (ع. ن.خ. م.د) والمنهج التعاقدية في المشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: تمثل عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية (ع. ن.خ. م.د) طريقة بسيطة وعملية تمكن مؤسسات التعليم العالي من إدارة العديد من المشاكل المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية في نفس الوقت وبلوغ الأهداف المتعددة بطريقة منسقة وتعاقدية، حيث تقوم (ع. ن.خ. م.د) بتنظيم العلاقات المهنية بين كل موظف ورئيسه عبر الحوار المباشر بين مرتبتين تنظيميتين متتاليتين.

- مرحلة التنفيذ في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: ويتم تنفيذ المشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي على مرحلتين: إعداد الفعل الملموس وتنفيذ الفعل.

- مرحلة التقييم في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: تقييم تنفيذ المشروع في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي، هو عملية لها مدخلات (المخططات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لإعداد القيادات ومستويات أدائهم المطلوب ومستويات أدائهم الذي تحقق...) التي تحول إلى مخرجات (نتائج التقييم من نقاط قوة وضعف). إنجاز تقييم تنفيذ المشروع، يكون باستخدام عملية التشخيص في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية فنحصل على بيانات ومعلومات ومعرفة بخصوص النتائج الحالية للمنظمة، بعد ذلك نقارن النتائج الحالية بالنتائج المتوقعة لمعرفة الفارق. مخرجات هذه المرحلة هي مدخلات للمرحلة الأولى من عملية هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي بفضل التغذية الراجعة التي تمكننا من إعادة الهندسة.

متطلبات تطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: هناك متطلبات ضرورية لضمان نجاح تطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. تتكون هذه المتطلبات من متطلبات استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية وبشرية ومالية ولوجستية وتكنولوجية وقانونية ومعلوماتية ومعرفية...

- المتطلبات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لتطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: إن هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تتطلب خطط استراتيجية وتكتيكية وتشغيلية مبنية على منظومة القيم والمبادئ وتعكس ثقافة المجتمع والمؤسسة والجماعات والأفراد. من منظومة القيم تحدد الرؤى والرسالات ومنظومة الأهداف. فيمكن اعتبار هذه العناصر متطلبات للإنطلاق الاستراتيجي والتكتيكي والتشغيلي لتطبيق النموذج المقترح. يمكن تسمية هذه المرحلة بهندسة الجودة الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية لإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

- المتطلبات البشرية لتطبيق نموذج هندسة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: إن هندسة إعداد القيادات الإدارية تتطلب تواجد موارد بشرية بالعدد الكافي وبالكفاءات اللازمة وفي الوقت المناسب... فيمكن اعتبار هذه العناصر متطلبات بشرية لتطبيق النموذج المقترح. يمكن تسمية هذه المرحلة بهندسة الجودة البشرية لإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

- المتطلبات اللوجستية لتطبيق نموذج هندسة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: بما أن ادماج المنطق اللوجستي في إدارة الجودة الشاملة يمكن من الوصول إلى التميز، فإننا نعتبر منطقي العمليات والنظام من المتطلبات اللوجستية لتطبيق النموذج المقترح. يمكن تسمية هذه المرحلة بهندسة الجودة اللوجستية لإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.



- المتطلبات التكنولوجية لتطبيق نموذج هندسة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: هندسة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تتطلب موارد تقنية وتكنولوجية. يمكن اعتبارها متطلبات تكنولوجية لتطبيق النموذج المقترح. يمكن تسمية هذه المرحلة بهندسة الجودة التكنولوجية لإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

- المتطلبات القانونية لتطبيق نموذج هندسة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: إن نجاح تطبيق النموذج المقترح مرتبط بملائمة اللوائح والقوانين، أي بتوفر المتطلبات التشريعية والقانونية التي تسهل تطبيقه. يمكن تسمية هذه المرحلة بهندسة الجودة التشريعية والقانونية لإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

- المتطلبات المعلوماتية والمعرفية لتطبيق نموذج هندسة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: هندسة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تهدف إلى نشر ثقافة اتخاذ القرارات الجيدة والتميزة. من المدخلات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات البيانات والمعلومات والمعرفة والمهارات... البيانات هي أشياء مبهمه ليس لها معنى. ولكن عند جمع تلك البيانات بطريقة تعطي معنى فإننا نكون بتلك الطريقة معلومات. المعرفة تتكون من فهم تلك المعلومات. والمهارات يمكن تعريفها بالمعرفة التطبيقية والتشغيلية. فجودة اتخاذ القرارات مرتبطة بجودة البيانات والمعلومات والمعرفة والمهارات وهي عناصر يمكن اعتبارها متطلبات معلوماتية ومعرفية ومهارية لتطبيق النموذج المقترح. يمكن تسمية هذه المرحلة بهندسة الجودة المعلوماتية والمعرفية والمهارية لإعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي.

نتائج تطبيق نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: لتطبيق النموذج المقترح، اخترنا بعض الوحدات التنظيمية في إحدى مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية والجمهورية التونسية،

المتحمسة لتطبيق برامج التطوير والرفع من الأداء والوصول إلى التميز. قمنا بتبويب نتائج تطبيق النموذج، كما يلي:

- التشخيص الوصفي: حيث وصفنا الهياكل والسلوكيات في وحدات معينة اخترناها بعد مفاوضات مع قياديين في هذه الوحدات التنظيمية، واستخرجنا نقاط قوة ونقاط ضعف مؤثرة في عملية إعداد القيادات الإدارية.

- التشخيص التحليلي: وهو نتيجة تحليل المقابلات التي أجريت مع موظفين في هذه الوحدات التنظيمية، واستخرجنا مشاكل الجودة المعوقة لعملية إعداد القيادات الإدارية.

- أدوات مشروع هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية: وهي ترجمة في شكل أدوات، للحلول التي ستمكّن من التخلص من مشاكل الجودة المعوقة لعملية إعداد القيادات الإدارية.

1. أمثلة للتشخيص الوصفي في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في الوحدات التنظيمية محل التطبيق

- الهياكل التنظيمية: وجدنا في إحدى الوحدات التنظيمية، أن الخريطة التنظيمية موجودة ولكن ليست محدثة مع غياب دليل إجراءات واضح وهذا ما جعل القيادة الإدارية تعتمد بالأساس على التكاليفات مع غياب للتشاور ونظام للمعلومات مهيكّل بطريقة علمية.

- السلوكيات الفردية: لاحظنا أنه في غياب إجراءات واضحة، فإن المجال فتح للإجتهادات الشخصية وبالتالي تميز تنفيذ التكاليفات بمدى استيعابها والافتناع بها من طرف الموظف المكلف. سلوك مدير مكتب العميد يتميز بأنه في ظاهره إستشاري ولكن من خلال المقابلة استنتجنا ان له تأثير قوي على القرارات ومجريات الأحداث في الوحدة.

- السلوكيات المصنفة: سلوكيات الوكلاء تختلف عن سلوكيات مدراء الإدارات. حيث ان للوكلاء دور قيادي وصلاحيات أخذ القرارات بينما دور المدراء إشاري خاصة فيما يتعلق بالقرارات .

- سلوكيات مجموعات النشاط: في بعض النشاطات تظهر سلوكيات مثل استخدام الوسائل الخاصة والعمل خارج الدوام... وهذه السلوكيات كانت محفزة بمستحقات مالية التي لم تدفع في بعض الأحيان مما أدى إلى الإحباط.

- السلوكيات الجماعية: في إطار الإدارة بالفرقة فإن هناك سلوك جماعي يظهر عند تنفيذ بعض التكاليف مع قلة الموظفين في مواجهة العمل الكبير فترى مظاهر ثقافة التعاون التلقائي الذي تفرضه الظروف مع الاحساس بالمسؤولية.

2. مثال لتطبيق منهجية التشخيص التحليلي في هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في الوحدات التنظيمية محل التطبيق

© ISEOR

## 6 التنفيذ الإستراتيجي:

### 1.6 التوجهات الإستراتيجية:

1.1.6 عدم وضوح التوجهات الإستراتيجية: "لا نعرف هل هناك خطة طوارئ لتقديم الخدمات أم لا؟"

"هناك من لا يعرف الخطة الإستراتيجية"، الهدف الوحيد الذي أعرفه هو الحصول على الاعتماد الأكاديمي البرامجي والمؤسسي، وعرفت هذا حسب خبرتي ولم أقرأه في أي مكان"

3.1.6 نقص المشاركة في تحديد التوجهات الإستراتيجية: "في تحديد الأهداف ليس هناك مشاركة، الأهداف مسقطة علياً"

4.1.6 عدم صياغة وكتابة الإستراتيجية مصدر لكثير من الإختلالات: "التخطيط غير مكتوب وغير مفعّل"

5.1.6 اشكاليات بخصوص ايجاد خطة عمل تفصيلية توضح ماذا تريد الجامعة من العمادة: "ليس هناك خطة عمل تفصيلية واضحة"

الخبراء يقترحون خطط عملية واضحة ولكن هذه الخطط لا تفعل"

6.1.6 اشكاليات بخصوص الخطة الإستراتيجية: أنتهت الخطة الإستراتيجية بدون أن تفصل رغم تخطيط التفصيل، "هناك وحدات تنظيمية استحدثت وهي غير موجودة في الخطة الإستراتيجية"، الخطة الإستراتيجية القديمة تحتوي على اشكاليات في التشخيص وصياغة الأهداف والبرامج"

7.1.6 غياب أو نقص في الأكاديميين في لجان فحص العروض في المشاريع الأكاديمية: المشاريع الأكاديمية (انشاء كليات وتوفير معامل...) من المفترض أن يكون فيها بنسبة كبيرة أعضاء من هيئة التدريس"

### 2.6 تجزئة الأهداف والاستراتيجيات وتنظيم التنفيذ الإستراتيجي

1.3.6 غياب آليات علمية لتجزئة الاستراتيجيات: "غياب آليات لتجزئة وتفصيل الاستراتيجيات لتصميم مخططات استراتيجية وعملية تفصيلية جماعية وفردية"

### 3.6 نظام المعلومات

1.4.6 غياب بعض مؤشرات تقييم الأداء: "تحتاج إلى استحداث بعض المؤشرات مثل: احصائيات بخصوص المعاملات المنجزة ونسبة الانجاز..."، "عدم القدرة على استحداث بعض المؤشرات ناتج عن نقص في: الوقت والموظفين والبرمجيات..."

"غياب مؤشرات لتقييم الأداء"

3. أدوات مشروع هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في الوحدات التنظيمية محل التطبيق: الجدول التالي يقدم فكرة عامة عن نتائج تطبيق أدوات مشروع هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي:

القسم	المصادر	العملية	ثريّة	الفنون	الرمزية	الأهداف الإستراتيجية	الأهداف التكتيكية	الأهداف التشغيلية	المؤشرات	معايير القبول
التفوق / العدل / الاحسان / الحكمة / السداد / العفة / الطيبة / الامتنان / الاخلاق / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال	التفوق / الامتنان / الحكمة / العدل / الاحسان / العفة / الطيبة / الاعتدال

الجدول رقم (2): نموذج لتقديم مخرجات عملية إعداد مشروع طبق على هندسة جودة إعداد القيادات في مؤسسات التعليم العالي (المربط، 2010)

4. هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي وتحديد العناصر المشتركة والخصوصيات في القيادة الإدارية بمركز الطلاب ومركز الطالبات: يمكن التشخيص في هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي من خلال جدول العناصر المشتركة والخصوصيات، من تحديد العناصر المشتركة في القيادة الإدارية بين مركز الطلاب ومركز الطالبات وكذلك خصوصيات هذه القيادة في كل مركز على حدة. وهذه الآلية تمكن من إعداد قيادات في التعليم العالي بطريقة تتماشى مع الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية التي تمنع الاختلاط بين الطلاب والطالبات. وبناء عليه فالنموذج المقترح يمكن من اقتراح سياسات واستراتيجيات وخطط... تأخذ بعين الاعتبار النقاط المشتركة والخصوصيات بطريقة علمية وعملية تتماشى مع الثقافة في المملكة التي تنعكس في مختلف السلوكيات والهيكل في مؤسسات التعليم العالي.

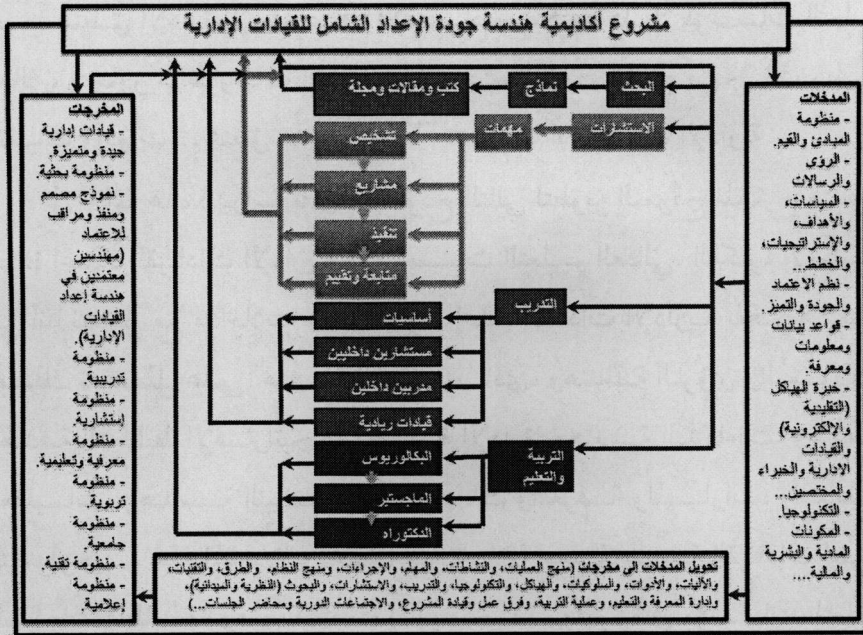
الجدول رقم (3)

الموضوع رقم 6 التنفيذ الإستراتيجي (مثال) ISEOR ©

الموضوع الفرعي	العناصر المشتركة	الخصوصيات
1.6 التوجيهات الاستراتيجية		<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وضوح الاستراتيجية .</li> <li>- نقص المشاركة في تحديد الاستراتيجية.</li> <li>- عدم صياغة وكتابة الاستراتيجية مصدر لكثير من الاختلالات.</li> <li>- إشكاليات بخصوص إيجاد خطة عمل تفصيلية.</li> <li>- إشكاليات بخصوص الخطة الاستراتيجية.</li> <li>- غياب أو نقص في الأكاديمين في لجان فحص العروض في المشاريع الأكاديمية.</li> </ul>
3.6 تجزئة الأهداف والإستراتيجيات وتنظيم التنفيذ الإستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب آليات علمية لتجزئة الإستراتيجيات</li> </ul>	
4.6 نظام المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- غياب بعض مؤشرات تقييم الأداء.</li> <li>- إشكاليات بخصوص الإتصالات الإدارية.</li> </ul>	

إقتراح أكاديمية هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي: الرؤية التي نقترحها للمشروع هي انشاء أكاديمية تعتمد على الوسائل التعليمية (التقليدية والإلكترونية) هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. طموح المشروع أن يكون لمخرجات هذه الأكاديمية، إنعكاسات عملية ملموسة على التنمية الشاملة بأبعادها الفردية والعائلية والمجتمعية والمحلية والوطنية والإقليمية والدولية والعالمية. رسالة الأكاديمية

- هي تقديم منظومات (تقليدية وإلكترونية) تعليمية وبخية وتدريبية وإستشارية إلى مؤسسات التعليم العالي لإعداد قيادات إدارية جيدة ومتميزة، ويكون ذلك بـ:
- تصميم وتنفيذ وتقييم نمذجة التفاعلات العملية (التقليدية والإلكترونية) للقيادات الإدارية.
  - نمذجة عملية تحويل نتائج البحث العلمي في مجال هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية إلى برامج تدريبية (تقليدية وإلكترونية).
  - نمذجة عملية تحويل نتائج البحث العلمي في مجال هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية إلى مهمات إستشارية (التقليدية والإلكترونية).
  - تقديم مهمات إستشارية لمساندة مؤسسات التعليم العالي للحصول على الاعتماد على مستوى الأفراد (مهندس معتمد في إعداد القيادات الإدارية) والمشاريع (مشروع معتمد في هندسة جودة القيادات الإدارية) والمؤسسات (مؤسسة تعليم عالي متحصله على شهادة اعتماد في هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية ويمكن التفكير في اعتماد منظمات لإعطاء شهادات اعتماد في هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية).
  - إصدار الكتب والنشريات والأدلة (التقليدية والإلكترونية) للحصول على الاعتماد في هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية.
- يكون ذلك بالاعتماد على باحثين ومستشارين ومهنيين وخبراء... مختصين في العلوم المتعلقة بإعداد القيادات الإدارية، بالجامعات ومراكز التدريب والإستشارات والمنظمات بالمملكة العربية السعودية وعلى المستوى العالمي.



الشكل رقم (2)

**إقتراح أكاديمية هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي**

**الخاتمة:** الفكرة الأساسية التي أردنا أن ننشرها من خلال هذا الدراسة العلمية، هي أن هندسة جودة الإعداد الشامل للقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي تتطلب من جهة، فكر ومنهجية هندسية لضمان جودة إعداد القيادات الإدارية بمنطق التحسين المستمر الذي يمكن من إستمرارية الحصول من خلال هذه العملية الهندسية على قيادات إدارية جيدة ومتميزة، ومن جهة أخرى، تمكين القيادات الإدارية من هذا الفكر ومنهجية هندسة الجودة للرفع من أدائهم في الممارسات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة إلى مستوى التميز.

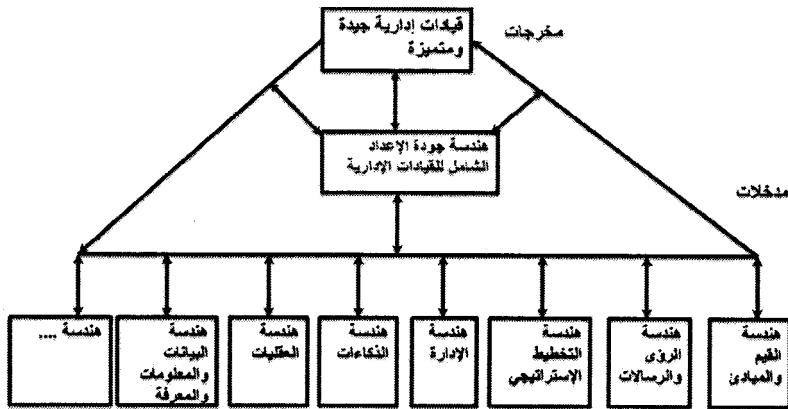
إنطلقنا من رغبة مؤسسات التعليم العالي في إعداد قيادات إدارية جيدة ومتميزة داخل مختلف وحداتها التنظيمية (وكالات وعمادات وإدارات وكليات واقسام...)، وصممنا النموذج المقترح بناء على نموذج هندسة الجودة



حسب منطق الإدارة الإجتماعية والإقتصادية، ليكون دليلاً لمؤسسات التعليم العالي، يتجاوز الأطروحات الفلسفية والإبستمولوجية، ليقدم منهجيات وطرق وتقنيات وأدوات... بمنطق هندسي يبسط عملية إعداد القيادات الإدارية.

في خاتمة هذه الدراسة نقترح النموذج التالي لتطوير النموذج المقترح لهندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي. الفكرة الأساسية هي أننا نتعامل مع مدخلات هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية بفكر هندسي وبذلك نتحصّل على: هندسة القيم والمبادئ، وهندسة الرؤى والرسائل، وهندسة التخطيط الإستراتيجي، وهندسة الإدارة، وهندسة الذكاءات، وهندسة العقلية، وهندسة البيانات والمعلومات والمعرفة والمهارات، وهندسة التكنولوجيا... هذه المدخلات تُحوّل من خلال عملية هندسة القيادات لتقدم المخرجات المطلوبة، وهي قيادات إدارية جيّدة ومتميزة في مؤسسات التعليم العالي.

إقتراح تطوير نموذج هندسة جودة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي



الشكل رقم (3)

إقتراح تطوير نموذج هندسة إعداد القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- القحطاني، سالم بن سعيد. (2001). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الزكري، محمد إبراهيم. والمرابط، منصور. (2014م). هندسة نشر ثقافة الجودة الذاتية الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: نموذج مقترح. الملتقى الثالث لكراسي البحث في جامعات المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك سعود.
- الزكري، محمد إبراهيم. (2010م). التعليم العالي والتنمية الإقتصادية والإجتماعية: العلاقة الطردية والدور المرتقب لمؤسسات المجتمع المدني. آفاق المكتبة (5)، 32.
- المرابط، منصور. (2011). إدارة الجودة الشاملة. 30 حلقة مصورة من مقرر إدارة الجودة الشاملة، بكالوريوس إدارة الاعمال. عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المرابط، منصور. (2010). هندسة الجودة وتطوير الاحترافية في المؤسسات السياحية بالمملكة العربية السعودية إستئناسا بالتجربة التونسية. لقاء السياحة والضيافة الثاني، الموارد البشرية في القطاع السياحي تحت شعار نحو تمكين الموارد البشرية السياحية وتطوير كفاءتها الاحترافية. جامعة الملك سعود. كلية السياحة والآثار. كرسي الأمير سلطان بن سلمان لتطوير الكوادر الوطنية في السياحة والآثار. قسم الإدارة السياحية والفندقية، الرياض. المملكة العربية السعودية. [إنترنت]. (متوافر على: [http://colleges.ksu.edu.sa/Arabic%20Colleges/CollegeOfTourism/Documents/WORKSHOP\(%20PROGRAM\).pdf](http://colleges.ksu.edu.sa/Arabic%20Colleges/CollegeOfTourism/Documents/WORKSHOP(%20PROGRAM).pdf))

- وزارة التعليم العالي. (2012). السجل الوطني للتعليم العالي: الجزء الأول. الرياض: وزارة التعليم العالي، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي.

### المراجع الأجنبية

- Bouyoud, F. (2010). Le Management Stratégique de la Responsabilité sociale des entreprises. Thèse de Sciences de Gestion pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National Des Arts Et Métiers, le CNAM, LIPSOR (Laboratoire d'Investigation en Prospective Stratégique et Organisation). [online]. (available at : [http://tel.archives-ouvertes.fr/view\\_by\\_stamp.php?&halsid=nscetd0p2b5jitic75fu26bp9b1&label=STAR&langue=fr&action\\_todo=view&id=tel-00486745&version=2&view=extended\\_view](http://tel.archives-ouvertes.fr/view_by_stamp.php?&halsid=nscetd0p2b5jitic75fu26bp9b1&label=STAR&langue=fr&action_todo=view&id=tel-00486745&version=2&view=extended_view)).
- Fakhfakh, H. (2012). Le management socio-économique et la mise en oeuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un Etablissement d'Enseignement Supérieur en Tunisie. Thèse de Sciences de Gestion pour obtenir le grade de Docteur du Conservatoire National Des Arts Et Métiers. le CNAM, Ecole Doctorale ABBE GREGOIRE, Laboratoire LIRSA EA 4603. [online]. (available at : [http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/78/07/57/PDF/Mme\\_-\\_FAKHFAKH\\_-\\_Hanen-thA\\_se.pdf](http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/78/07/57/PDF/Mme_-_FAKHFAKH_-_Hanen-thA_se.pdf)).
- ISEOR. (2013a). Socio-economic intervention. [online]. (available at: [http://www.iseor.com/ISEOR\\_ANGLAIS/intervention\\_socioeconomique-AN.asp](http://www.iseor.com/ISEOR_ANGLAIS/intervention_socioeconomique-AN.asp)).
- ISEOR. (2013b). Editorial. [online]. (available at: [http://www.iseor.com/ISEOR\\_ANGLAIS/editorial-AN.asp](http://www.iseor.com/ISEOR_ANGLAIS/editorial-AN.asp)).
- ISEOR. (2013c). Booklet Of ISEOR. [online]. (available at: <http://www.iseor.com/pdf/publications-anglaises/pql-iseor-majavril2013-ANG.pdf>).
- ISEOR. (2013d). Realizations. [online]. (available at: [http://www.iseor.com/ISEOR\\_ANGLAIS/pdf/default/fascicule-ANG-mai2013.pdf](http://www.iseor.com/ISEOR_ANGLAIS/pdf/default/fascicule-ANG-mai2013.pdf)).
- ISEOR. (2013e). Key Figures. [online]. (available at: [http://www.iseor.com/ISEOR\\_ANGLAIS/pdf/chiffres%20cles/chiffres-cles-ANGmai2013.pdf](http://www.iseor.com/ISEOR_ANGLAIS/pdf/chiffres%20cles/chiffres-cles-ANGmai2013.pdf)).

- Journée François Perroux. (2008). Comment vivre ensemble: conditions économiques de la démocratie. Dossier de presse. Lyon : Université Jean Moulin.
- Le Moigne, J-L. (1991). La conception des systèmes d'information organisationnels: de l'ingénierie informatique à l'ingénierie de systèmes. Note de recherche, 8: 38.
- Lyth, D. )2005(. Quality Engineering – Then and Now. Quality Engineering, 2005, 17 (3): 329-330.
- Maalej, M. (2003). Le développement de la qualité intégrale dans l'administration des établissements d'enseignement supérieur. Cas d'un établissement tunisien. Mémoire pour le Diplôme d'Etudes Approfondies de Gestion Socio-économique des Entreprises et des Organisations. Lyon : Université de Lyon, Ecole Universitaire de Gestion Innovante et Ecole de Management de Lyon.
- Mrabet, M. (1997). L'implication modulaire de l'individu aux processus stratégiques. Expérimentation dans les entreprises et les organisations tunisiennes. Thèse de doctorat en Management. Lyon : Université Lumière Lyon2, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. [online]. (available at: [http://catalogue.univ-lyon2.fr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=113106&shelfbrowse\\_itemnumber=171900#shelfbrowser](http://catalogue.univ-lyon2.fr/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=113106&shelfbrowse_itemnumber=171900#shelfbrowser) ).
- Mrabet, M. (1995a). L'apport du management socio-économique dans la restructuration d'une entreprise en expansion. Expérimentation dans une marbrerie à Gabès (Tunisie). Rapport de recherche. Lyon : ISEOR.
- Mrabet, M. (1995b). Le lien entre le processus d'innovation socio-économique et l'élaboration d'un contrat-programme entre la direction d'exploitation et la division transport. Expérimentation et étude des possibilités d'extension à la centrale thermique et le district. STEG (Société Tunisienne d'Electricité et de Gaz), Gabès (Tunisie). Rapport de recherche. Lyon : ISEOR.
- Mrabet, M. (1994). La stimulation de la performance socio-économique par l'implantation des outils du management socio-économique. Cas d'une PME tunisiennes dans le secteur du textile. Mémoire pour l'obtention du Master en Gestion socio-économique des entreprises. Lyon : Université Lumière Lyon2, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion.

- Noguera, F. (2002). Management Stratégique du temps de travail – Instrumentation et impact de l'aménagement – Réduction du temps de travail. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Lyon : Université Lumière Lyon 2, Ecole doctorale Sciences Humaines et Sociales, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion. [online]. (available at: [https://www.google.com.sa/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cad=1&cad=rja&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Ftheses.univ-lyon2.fr%2Fdocuments%2Fgetpart.php%3Fid%3D505%26action%3Dpdf&ei=g5gEU82FDMnP0AX2s4CoBg&usg=AFQjCNHOt8qbEmc92358pWtTtoDdq0BP\\_w](https://www.google.com.sa/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cad=1&cad=rja&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Ftheses.univ-lyon2.fr%2Fdocuments%2Fgetpart.php%3Fid%3D505%26action%3Dpdf&ei=g5gEU82FDMnP0AX2s4CoBg&usg=AFQjCNHOt8qbEmc92358pWtTtoDdq0BP_w)).
- SAVALL, H. & ZARDET, V. (2005). Processus participatif de changement pour une performance socio – économique durable: Cas évalués d'entreprises et d'organisations. Gestion 2000, 199-227.
- SAVALL, H. & ZARDET, V. (1998). Amélioration de la qualité du fonctionnement et des services aux usagers -Bilan évalué dans deux universités. Communication au colloque "Qualité Totale et Université". Toulon : Université de Toulon.
- SAVALL, H. & ZARDET, V. (1995). Ingénierie stratégique du roseau. Paris : Edition Economica.
- SAVALL, H. & ZARDET, V. (1989). Maîtriser les coûts et les performances cachés : le contrat d'activité périodiquement négociable. Prix de management stratégique : HAVARD L'EXPANSION. Paris : Economica.
- Sung, H. P. & Jiju, A. (2008). Robust Design For Quality Engineering And Six Sigma. World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. [online]. (available at: <http://www.worldscibooks.com/engineering/6655.html> ).
- World Bank. (1994). Higher Education: The lessons of Experience. Development in Practice series. World Bank: Washington, D.C.

## الملاحق

الملحق رقم 1: جدول انتشار تطبيقات المنهج الإجتماعي والإقتصادي على المستوى الدولي

الملحق رقم 2: الجدول الشبكة الدولية للدكاترة المتخصصين في المنهج الإجتماعي والإقتصادي

الملحق رقم 3: جدول يوضح الهياكل الخمسة في النموذج الإجتماعي والإقتصادي

الملحق رقم 4: دليل تشخيص هندسة الجودة للإعدادات الشاملة للقيادات الإدارية

الملحق رقم 5: طريقة فحص المعلومات المجمعة عن طريق اللقاءات

الملحق رقم 6: جدول النقاط السوداء في تشخيص هندسة الجودة

الملحق رقم 7: المخطط الاستراتيجي والتكتيكي لهندسة إعدادات القيادات الإدارية

الملحق رقم 8: المخطط التشغيلي لهندسة إعدادات القيادات الإدارية

الملحق رقم 9: نظام المعلومات وجدول القيادة لهندسة إعدادات القيادات الإدارية

الملحق رقم 10: إدارة الكفاءات بخرائط السيرورات لهندسة إعدادات القيادات الإدارية

الملحق رقم 11: شبكة التحليل الذاتي للوقت لهندسة إعدادات القيادات الإدارية

الملحق رقم 12: عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية (ع. ن. خ. م. د) لهندسة إعدادات القيادات الإدارية

الملحق رقم 13: التدخل الإجتماعي والإقتصادي

الملحق رقم 14: الهندسة الإستراتيجية لإدارة الأعمال حسب المنهج الإجتماعي والإقتصادي

الملحق رقم 1

جدول انتشار تطبيقات المنهج الإجتماعي والإقتصادي على المستوى الدولي  
(ISEOR, 2013 d)

القارات	عدد البلدان التي طبقت المنهج	أسماء البلدان
أمريكا	6	فينيزويلا
		المكسيك
		الولايات الأمريكية المتحدة
		كولومبيا
		كندا
		البرازيل
أوروبا	11	ألمانيا
		بلجيكا
		إسبانيا
		فرنسا
		لاتفيا
		البرتغال
		رومانيا
		روسيا
		سلوفينيا
		سويسرا
		أوكرانيا

القارات	عدد البلدان التي طبقت المنهج	أسماء البلدان
آسيا	6	كمبوديا
		الصين
		لبنان
		سوريا
		تركيا
		الفيتنام
إفريقيا	12	تونس
		توغو
		المغرب
		مدغشقر
		غانا
		ساحل العاج
		الكونغو
		بوروندي
		بوركينافاسو
		البيتين
		الجزائر
		أنغولا



الملحق رقم 2

الجدول الشبكة الدولية للدكاترة المتخصصين في المنهج الاجتماعي والاقتصادي  
(ISEOR, 2013 d)

أسماء البلدان	العدد الإجمالي للدكاترة
5 بتونس	121 دكتور
83 بفرنسا	
14 بالمكسيك	
4 بلبنان	
2 بالمغرب	
1 بالولايات المتحدة الأمريكية	
1 بالطوغو	
1 بالبرتغال	
2 ببوروندي	
2 بكولومبيا	
2 بسويسرا	
1 بأنغولا	
1 بألمانيا	
1 بالبرازيل	
1 بسوريا	

الملحق رقم 3

جدول يوضح الهياكل الخمسة في النموذج الاجتماعي والاقتصادي  
(Savall & Zardet, 1989, pp. 155-156)

الهياكل المادية	الهياكل التكنولوجية	الهياكل التنظيمية	الهياكل الديمغرافية	الهياكل الذهنية
1 الفضاء المادي	1 درجة تقادم المعدات	1 الهيكل التنظيمي	1 التعديل في أعداد الموظفين	1 أسلوب الإدارة
2 تصميم الأماكن	2 درجة التطور والتكيف والأتمتة للمعدات	2 الهيكل الاجتماعي	2 هرم عمر وهيكلة الموظفين	2 الثقافة التنظيمية
3 المؤذيات: - الضجيج - الحرارة - الأشياء السامة - والحافطة... - الإضاءة	3 أقلمة المعدات لاحتياجات العمل	3 الطرق العملية والتشغيلية	3 الهيئات المثلة للأطراف وللتشاور	3 البيئات الثقافية الفرعية
	4 الآثار على ملاءمة التدريب مع العمل	4 المهن المتاحة	4 المهن الموجودة	4 تصميم الاجتماعية والثقافية المهيمنة (الأيديولوجيات المهنية)
	5 المؤذيات المرتبطة بالمعدات	5 الدوام ونسق العمل	5 هيكلة التدريب الأولي	
		6 الإجراءات	6 التدريب المستمر	
		7 نظام الاتصالات والتنسيق والتشاور	7 هيكلة المؤهلات	
		8 نظام المعلومات التشغيلية والوظيفية	8 المسارات الوظيفية	
			9 سياسة التوظيف	

الجدول يحتوي على أمثلة لمكونات الهياكل الخمسة (1)

(1) المعلومات الموجودة في الجدول ليست شاملة وهي قابلة للتعديل حسب المنظمات.

الملحق رقم 4

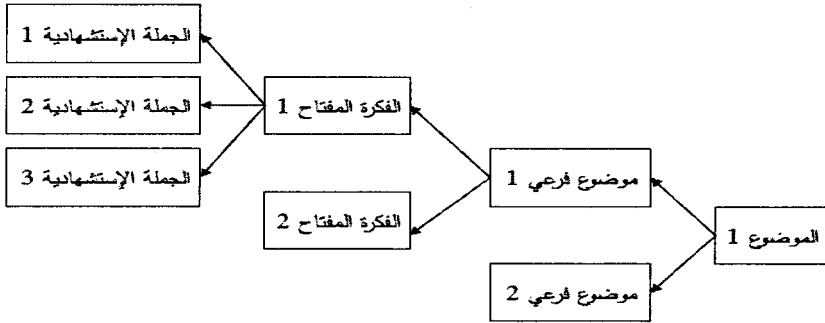
دليل تشخيص هندسة الجودة للإعداد الشامل للقيادات الإدارية

المواضيع الفرعية	المواضيع
1.1 (الأجهزة و اللّوازم) 2.1 ( إعداد وتهيأة وترتيب الإماكن والمحلات) 3.1 (الأشياء المؤذية والمضرة) 4.1 ( الحمل والعبء المادي للعمل) 5.1 (الظروف المادّية للعمل) 6.1 (توقيت العمل) 7.1 (جوّ العمل)	1 ظروف العمل
1.2 (توزيع الأعمال والمهمّات) 2.2 (الإهتمام بالعمل) 3.2 (إعادة تنظيم الأقسام والمصالح) 4.2 (الإستقلالية في العمل) 5.2 (القواعد والإجراءات) 6.2 (تعّدّد الكفاءات) 7.2 (الهيكل التنظيمي) 8.2 (معالجة الغيابات)	2 تنظيم العمل
1.3 (إحترام اللّآجال) 2.3 (الأعمال التي لم يقع القيام بها كما ينبغي) 3.3 (التخطيط و البرمجة للأفعال) 4.3 (العوامل المقلقة للإدارة الوقت)	3 إدارة الوقت

المواضيع الفرعية	المواضيع
1.4 ( إ ت ت أفقي ) 2.4 ( إ ت ت عمودي ) 3.4 (إرسال المعلومات) 4.4 (العلاقات مع المصالح المحيطة) 5.4 ( إ ت ت علي مستوى فريق الإدارة ) 6.4 ( إ ت ت بين الشركة الأم والفروع ) 7.4 ( إ ت ت في داخل المصلحة ) 8.4 (الأجهزة والعدة الخاصة ب إ ت ت ) 9.4 ( إ ت ت بين المتخبين والموظفين ) 10.4 ( إ ت ت بين الإدارة و المركز أو المصلحة ) 11.4 ( إ ت ت بين الشبكة والمركز )	4 إ اتصال-تنسيق-تساور ( إ ت ت )
1.5 (ملاءمة العمل مع التدريب) 2.5 (الأجهزة والعدة الخاصة بالتدريب ) 3.5 (الكفاءات المتوفرة) 4.5 (الاحتياجات من التدريب) 5.5 (التدريب والتغير التقني)	5 التدريب المتدمج
1.6 (التوجهات الإستراتيجية) 2.6 (الأشخاص الفاعلين في الإستراتيجية) 3.6 (تحويل و تنظيم التنفيذ الإستراتيجي) 4.6 (نظام المعلومات) 5.6 (الإدارة في الموارد البشرية) 6.6 (أدوات التنفيذ الإستراتيجي) 7.6 (غمت الإدارة) 8.6 (وسائل التنفيذ الإستراتيجي)	6 التنفيذ الإستراتيجي

الملحق رقم 5

طريقة فحص المعلومات المجمعة عن طريق اللقاءات



- المواضيع: وتتضمن المجالات الستة للمشاكل العملية (ظروف العمل، تنظيم العمل، إدارة الوقت، إ.ت.ت (إتصال وتنسيق وتشاور)، التدريب المندمج والتنفيذ الإستراتيجي).
  - المواضيع الفرعية: وهي تقسيم المواضيع بهدف تسهيل القراءة والفهم بالنسبة للأفراد المتدخلين.
  - الجمل الإستشهادية: يقع استخراجها من خلال ما تم تدوينه في مرحلة اللقاءات، ويختار الباحث ما بين 12 و15 جملة إستشهادية وذلك بحسب قيمتها المضافة.
  - الأفكار المفاتيح: تمكن هذه الأفكار من تقسيم وتجميع مجموعة الجمل الإستشهادية التي لها نفس الفكرة.
- ويقع التعبير عن تواتر ظهور الجمل الإستشهادية كيفيا باحتساب نسبة ظهور هذه الجمل المتعلقة بنفس الفكرة المفتاح لنفس الصنف من الأشخاص.

التواتر الكيفي	النسبة المئوية
نادرا	[%1 ، %14]
أحيانا	[%15 ، %29]
في أغلب الأحيان	[%30 ، %49]
غالبا	[%50 ، %64]
غالبا جدا	[%65 ، %89]
دائما	[%90 ، %100]

الجدول: قائمة التواتر



الملحق رقم 7

المخطط الاستراتيجي والفكري، خمسة أمداء القيادات الإدارية

2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	الأهداف الكمية	الأهداف الإستراتيجية	المداه	القيم
												المعارضة / التبرؤ / الراضية	الضوء / الإمتياز / الراضة
												الألمركزية / التقيق / الأفضائية	الاعتمادية / العفاسم / الصالة
												الصارة / المبر / المبرين	الكرامة / العفة / الصارة
												الإعطاء / المارة / المارة	المرة / الأعلقيات / الملية
												المسؤولية / الألفية / الإصصاق	العفان / المربة / الواضح
												الاعتمادية / الإصصاق / الإصصاق	
												الإعطاء المارة / الإعطاء المارة	
												الإعطاء على النفس	



اللمن رقم 8: المنطق التفصيلي لخدمة إعداد القوائم الإدارية

ملاحظات	تقييم قسم الجهاز الجزء / لم ينجز / في طرق الجهاز	التقيق					الأهداف التمهيدية	الأهداف الكمية	الأهداف الإستراتيجية	المادية	القيم
		يونيو	مايو	أبريل	مارس	فبراير					
										المشاركة / التفرقة / المراهية	الاحراز / التفرقة / المراهية
										الألمعية / التفسيق / التفافية	التفوق / التفسيق / التفافية
										التفوق / التفوق / التفوق	التفوق / التفوق / التفوق
										الأتمتة / التفوق / التفوق	الأتمتة / التفوق / التفوق
										الأتمتة / التفوق / التفوق	الأتمتة / التفوق / التفوق
										الأتمتة / التفوق / التفوق	الأتمتة / التفوق / التفوق
										الأتمتة / التفوق / التفوق	الأتمتة / التفوق / التفوق
										الأتمتة / التفوق / التفوق	الأتمتة / التفوق / التفوق
										الأتمتة / التفوق / التفوق	الأتمتة / التفوق / التفوق
										الأتمتة / التفوق / التفوق	الأتمتة / التفوق / التفوق
										الأتمتة / التفوق / التفوق	الأتمتة / التفوق / التفوق

الملحق رقم 9

نظام المعلومات وجدول القيادة لهندسة إعداد القيادات الإدارية

الأسئلة التي تطرح لإعداد جدول القيادة لمشروع الجودة

- 1- ما هي المؤشرات التي أنا بحاجة إليها لأخذ القرارات في منطقة مسؤولياتي؟
- 2- ما هي المؤشرات التي أحتاجها للتعامل مع رؤسائي؟
- 3- ما هي المعلومات التي يجب علي إرسالها بصفة منتظمة إلي الذين يعملون تحت إمرتي؟
- 4- ما هي المعطيات اللازمة لكي أجيب علي تساؤلات شركائي الخارجيين؟
- 5- ما هي المعلومات التي يجب أن أعطيها شكلا حتي أجعلها سهلة البلوغ ومفهومة؟
- 6- هل أنا بحاجة لمراقبة مؤشرات تخصّ جانباً من البيئة (محدّدات أو فرص)؟
- 7- ما هي المؤشرات التي يمكن أن أعتد عليها لتقييم أعمالي وعلي أي قاعدة يمكن أن يقع تقييمي؟

الإدارة الداخلية

أ طبيعة المؤشر

كي: كفي

كم: كمي

هل: مالي

ب تسجيل

البيانات

1 يومي

2 أسبوعي

3 شهري

4 كل ثلاثة

أشهر

5 كل سنة

أشهر

ج القيادة

1 أسبوعية

2 شهرية

3 كل ثلاثة

أشهر

4 كل سنة

أشهر

5 سنوية

المؤشرات	طبيعته		السند	المرسل	تسجيل البيانات				القيادة					
	””	””			”ب”	”ب”	”ج”	”ج”	”ب”	”ب”				
	كي	كم			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<u>الغيابات</u>														
<u>دوران الموظفين</u>														
<u>حوادث الشغل</u>														
<u>الجودة والإنتاجية</u>														

الملحق رقم 10

إدارة الكفاءات بمخرائط السيوروات هندسة إعداد القيادات الإدارية

يعد المسؤول تحت تصرفه سبع رموز و هي:

■ معارف نظرية و تطبيقية جيدة : و يضي هذا الرمز أنه إذا طلبنا من الشخص القيام بسيورة ما، فإنه يقوم بها وهدد على أحسن وجه و يكون محبوب، بسرعة عادية و في أجل عادية.

▣ معارف نظرية مع قليل من التطبيق : و يضي هذا الرمز ظهور العيوب في الجودة و التفص في الاستقلالية و التعمد في الأجل.

□ معارف في بعض المبادئ بدون تطبيق : و يضي هذا الرمز أن لشخص يعرف الخطوط العريضة لإجتاز لسيورة غير أنه لم ينجزها لبيتاً.

△ معرفة بعض المبادئ مع القيام بالمجانب العملية التنفيذية

▲ معرفة لمبادئ الأساسية للعملية مع القيام بالمجانب العملية التنفيذية













- عدم وجود معارف نظرية و تطبيقية

○ سيورة أو مهارة تحتاج إلى تدريب




















جدول 1: شبكات الكفاءات معدة بناء على سيوروات المستوى الأول.

السيوروات	نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة		
	مبادئ نظام إدارة الجودة	المنظمة الدولية لتعمير (ISO) ونظام إدارة الجودة	هفصة الجودة و أدوات إدارة الجودة الشاملة
الأشخاص			
شخص 1	■	▣	▣
شخص 2	■	■	-
شخص 3	□	■	▣
شخص 4	□	-	▣
شخص 5	-	-	-

جدول 2: شبكات الكفاءات معدة بناء على سيرورات المستوى الثاني

الشخص	خمس الجودة ونوات إدارة الجودة الشاملة			
	تقديم مشروع الجودة	تقديم مشروع الجودة	برنامج الجودة	تشخيص الجودة
شخص 1				
شخص 2				
شخص 3				
شخص 4	-	-	-	-
شخص 5	-	-	-	-

جدول 3: شبكات الكفاءات معدة بناء على سيرورات المستوى الثالث

الشخص	خمس الجودة ونوات إدارة الجودة الشاملة						
	نقاط سيرورة (مسكان أو عمليات)	عقد الاجتماعات الغرضية لمناقشة الجودة	معايير الجودة الإستراتيجية وتقدم المعلومات	إدارة الوقت	نسبة التغطية وبرنامج التدريب	معايير الأداء الأولية	معايير الأداء الإستراتيجية الغرضية والمخرجات
شخص 1		-		-			
شخص 2		-		-			
شخص 3							
شخص 4	-	-	-	-		-	-
شخص 5	-	-	-	-		-	-

برنامج التدريب الداخلي والخارجي المبني على أساس شبكات الكفاءات المعدة بناء على سيرورات المستوى الثالث

ملاحظات	وتلقى التدريب	مكان التدريب	للتدريين	للتدريين	نوع التدريب	موضوع التدريب	الوقت
	شبكات الكفاءات وكتيب منهجية تصميم وتطوير وتنفيذ برامج التدريب نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	على الجدران بـ مكاتب الموظفين	شخص 3	شخص 1 شخص 2	تدريب داخلي عملي تثقيفي	شبكة الكفاءات وبرامج التدريب نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	2011/06/05 إلى 2011/06/08 من الساعة 08:00 إلى 10:00
	شبكات الكفاءات وكتيب منهجية تصميم وتطوير وتنفيذ برامج التدريب نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	قاعة التدريب داخل العمارة	شخص 1	شخص 4 شخص 5	تدريب داخلي تثقيفي	شبكة الكفاءات وبرامج التدريب نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	2011/09/03 إلى 2011/09/06 من الساعة 08:00 إلى 10:00
	وكتيب إعداد خطة العمليات الإدارية نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	قاعات تدريب مركز تدريب خارجي	مدرّب خارجي	شخص 1 شخص 2 شخص 3	تدريب خارجي	خطة السيرورات (المستندات أو العمليات...) نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة	2011/11/12 إلى 2011/06/15 من الساعة 08:00 إلى 11:00

الملحق رقم 11

شبكة التحليل الذاتي للوقت لهندسة إعداد القيادات الإدارية

التحليل الذاتي للوقت

التطور المطلوب	ملاحظات	إلحاحية حقيقية			قيمة مضافة			توعية النشاط			الوقت بالدقائق	عدد المرات	الفعل الملموس	أليات	طبيعة الفعل
		ج	ب	أ	ج	ب	أ	ج	ب	أ					
أ															
ب															
ت															
المجموع بالدقائق															
نسبة أي توعية النشاط وكل قيمة مضافة والإلحاحية الحقيقية والتطور المراد															
↑ تعميم بعد فترة زمنية		تعمير آخر اليوم									↑ تعميم خلال اليوم				

التطور المراد	ملاحظات	الإلحاحية حقيقية			قيمة مضافة			توعية النشاط			الوقت بالدقائق	عدد المرات	الفعل الملموس	طبيعة فعل البات
		ج	ب	أ	ج	ب	أ	ج	ب	أ				
<p>البات: الشخص المتسبب في الفعل الملموس</p> <p>عدد المرات: عدد المرات الذي وقع القيام به من الفعل الملموس</p> <p>توعية النشاط: تج: تصرف جاري</p> <p>مم: معالجة المشاكل</p> <p>أو: إنزلاق وظيفي</p> <p>فأ: قيادة إستراتيجية</p> <p>وم: وقاية من المشاكل</p> <p>القيمة مضافة: قج: قوية جدًا</p> <p>ق: قوية</p> <p>ض: ضعيفة</p> <p>ضح: ضعيفة جدًا</p> <p>الإلحاحية الحقيقية: قج: قوية جدًا</p> <p>ق: قوية</p> <p>ض: ضعيفة</p> <p>ضح: ضعيفة جدًا</p> <p>التطور المراد: أ: أعمال يقع الحفاظ عليها</p> <p>ب: أعمال يقع تفويضها</p> <p>ت: أعمال يقع تحويلها</p>														

الملحق رقم 12

عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية (ع. ن. خ. م. د) لهندسة إعداد القيادات الإدارية

عقود النشاطات الخاضعة لمفاوضات دورية (ع. ن. خ. م. د)

الأهداف	طبيعة الأهداف	المستوي المطلوب تحقيقه	الوزن	نظام التقييم				الأهداف المتحققة في آخر المرحلة	
				سبب	4 مواقع	مخطط	المستوي الذي تحقق	التقييم الحقيقي	التقييم المثزن
الأهداف الأولية									
1	أ	1	وزن أ	0	1	0-1/3-2/3-1	1	1	وزن أ * 1
2	أ	2	وزن أ	0	1	0-1/3-2/3-1	2	2	وزن أ * 2
3	أ	3	وزن أ	0	1	0-1/3-2/3-1	3	3	وزن أ * 3
ب	أ	ب	وزن أ	0	1	0-1/3-2/3-1	ب	ب	وزن أ * ب
الأهداف الثانوية									
1+ت	ت	ب	وزن ت	0	1	0-1/3-2/3-1	ب	ب	وزن ت * ب
2+ت	ت	ب+1	وزن ت	0	1	0-1/3-2/3-1	ب+1	ب+1	وزن ت * (ب+1)
ج	ج	ج	وزن ج	0	1	0-1/3-2/3-1	ج	ج	وزن ج * ج
									وزن أ * X + وزن ب * Y + وزن ت

$$\text{تع} = (X * \text{وزن أ} + Y * \text{وزن ت}) / (ب * \text{وزن أ} + ج - ب * \text{وزن ت})$$

تع : تقييم عام

ها: هدف أولي

هت: هدف ثانوي

وزن أ: وزن الهدف الأولي

وزن ت: وزن الهدف الثانوي

ب: عدد الأهداف الأولية

ج - ب: عدد الأهداف الثانوية

ج: العند الجملي للأهداف

X1 : المستوي الذي تحقق للهدف الأولي رقم 1 / المستوي المطلوب تحقيقه

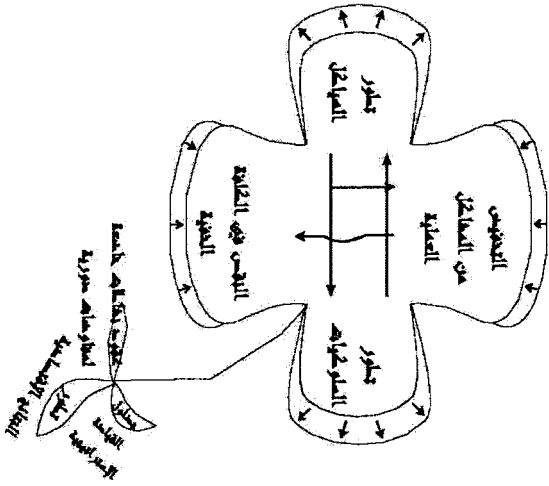
Y1 : المستوي الذي تحقق للهدف الثانوي رقم 1 / المستوي المطلوب تحقيقه

X : مجموع المستويات للأهداف الأولية Xn مع n تتغير من 1 إلى ب

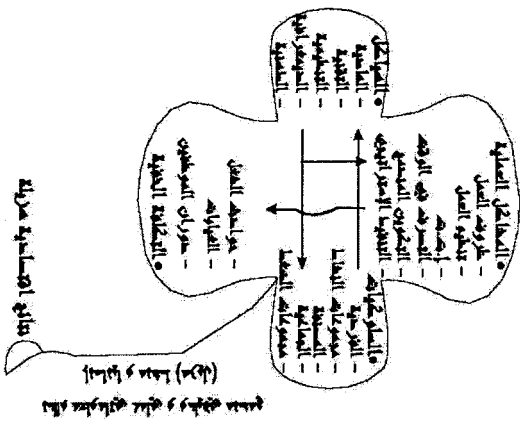
Y : مجموع المستويات للأهداف الثانوية Ym مع m تتغير من ت إلى ج

الملحق رقم 13

الاندخل الاجتماعي والاقتصادي (Savall & Zardet, 1989, p. 192)



الطالعة 2 : في المنظمة بعد الاندخل الاجتماعي والاقتصادي



الطالعة 1 : في المنظمة قبل الاندخل الاجتماعي والاقتصادي



الملحق رقم 14

الهندسة الاستراتيجية لإدارة الأعمال حسب المنهج الاجتماعي والاقتصادي

