

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

تحت عنوان

رؤية مستقبلية لأثر تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الجامعة
الجزائرية على الوظيفة المالية دراسة مقارنة بين جامعة قالمة
ومصبرات عمر بن عمر قالمة

تحت إشراف الأستاذ

زراولة رفيق

من إعداد الطلبة

زهرة عباس

السنة الجامعية: 2011-2012

اللغة العربية :

simplified arabic

الكتابة تكون بخط:

الحجم : 14 (la Taille)

(Espacement) مابين الأسطر: 1 cm.

الهوامش (les marges): 2.5 cm من الأعلى و الأسفل (3 سم يمين، 2 سم على يسار، أعلى)

فيما يتعلق بالتهميش: 10 سم

اللغة الفرنسية:

الكتابة تكون بخط (police font) : Time new roman

حجم (Taille): 12

ما بين الأسطر (Espacement) 1. cm

الهوامش (Les marges) 2.5 cm (bras, droit, gauche, haut)

• العناوين سميكة (gras) بدون تسطير (pas soulignement)

الترقيم:

1

1-1

1.1.1 → a.1 → 1.11.

ملاحظات هامة:

- تجنبوا الألوان
- العناوين سميكة (gras).

شكر و تقدير

شكري الخاص وإحترامي و تقديري إلى الأستاذ
المؤطر رفيق زراولة، على كل مجهوداته معي وعلى
سعة باله في سبيل إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع
شكر و إمتنان لعمال المكتبة و بالأخص:
فهيمة عجرود و أم شعيب و شافية
شكر خاص بجاوي زهرة لمساعدتها لي.

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله
إلى أُمي الحبيبة الغالية أطال الله في عمرها
إلى أخواتي و إخوتي
عبد السلام و جلال
إلى صديقاتي: سمية، سارة، منال
فطيمة، إبتسام اللواتي كن
عوناً لي.

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الأول

الملك

الفهرس

المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل نظري: إلى إعادة الهندسة الإدارية و الوظيفة المالية

01مقدمة الفصل الأول.....
	المبحث الأول: مدخل إلى إعادة الهندسة الإدارية
02	I- تعرف إعادة الهندسة الإدارية والقائمون بها.....
02	I-1 - تعريف إعادة الهندسة الإدارية.....
07	I-2- القائمون بإجراء إعادة الهندسة الإدارية.....
08	II- خصائص وعناصر إعادة الهندسة الإدارية.....
08	II-1- خصائص إعادة الهندسة الإدارية.....
11	II-2-عناصر إعادة الهندسة الإدارية.....
12	III- أهداف إعادة الهندسة الإدارية.....
12	IV- فوائد إعادة الهندسة الإدارية.....

المبحث الثاني: أسس ومنهجية إعادة الهندسة الإدارية

15	I- مبادئ ومرتكزات إعادة الهندسة الإدارية.....
15	I-1 - مبادئ إعادة الهندسة الإدارية.....
17	I-2- مرتكزات إعادة الهندسة الإدارية.....
18	II- دعائم إعادة الهندسة الإدارية.....
20	III- مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.....
23	IV- عوامل نجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.....

المبحث الثالث: مدخل إلى الوظيفة المالية

25	I- ماهية الوظيفة المالية.....
25	I-1 - مراحل تطور الوظيفة المالية.....
26	I-2 - تعريف وأسباب الإهتمام وتعريف الوظيفة المالية.....
27	I-3- خصائص الوظيفة المالية.....
28	I-4- أهمية وأهداف الوظيفة المالية.....
29	II- علاقة الوظيفة المالية بمجالات المعرفة الأخرى.....
31	III- موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي.....
34خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الجامعة

35مقدمة الفصل الثاني.....
	المبحث الأول: ماهية الجامعة
36	I- التطور التاريخي للجامعة.....
36	I-1- الجامعات في الغرب.....
37	I-2-الجامعات في آسيا وإفريقيا.....
37	I-3- الجامعات في الوطن العربي.....
38	II- تعريف وخصائص الجامعة.....
38	II-1-تعريف الجامعة.....
40	II-2-خصائص الجامعة.....
41	III- مبادئ والعوامل المؤثرة في الجامعة.....

41III-1- مبادئ الجامعة
42III-2- العوامل المؤثرة في الجامعة
43IV- الجامعة أهدافها، عناصرها، وظائفها
431-IV- أهداف الجامعة
452-IV- عناصر الجامعة
463-IV- وظائف الجامعة
	المبحث الثاني: الجامعة أساليب إدارتها ومصادر تمويلها
48I- الأساليب الإدارية للجامعة
49II- مصادر تمويل الجامعة
501-II- الإيرادات الحكومية
502-II- مصادر أخرى لتمويل التعليم الجامعي
52III- نماذج دولية عن تمويل الجامعات
52III-1- تمويل التعليم الجامعي في ألمانيا
53III-2- تمويل التعليم الجامعي في بريطانيا
53III-3- تمويل التعليم الجامعي في فرنسا
53III-4- تمويل التعليم الجامعي في اليابان
54III-5- تمويل التعليم الجامعي في أمريكا
	المبحث الثالث: إعادة هندسة التعليم الجامعي
55I- دواعي إعادة هندسة التعليم الجامعي
56II- إعادة هندسة التعليم الجامعي: تعريف، خصائصها، مبادئها
561-II- تعريف إعادة هندسة التعليم الجامعي
562-II- خصائص إعادة هندسة التعليم الجامعي
573-II- مبادئ إعادة الهندسة التعليم الجامعي
57III- مراحل إعادة الهندسة التعليم الجامعي والنتائج المرجوة منها
57III-1- مراحل إعادة الهندسة التعليم الجامعي
59III-2- النتائج المرجوة من تطبيق إعادة هندسة التعليم الجامعي
59IV- نموذج عن إعادة الهندسة لمؤسسات التعليم الجامعي
60 خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراس مقارنة بين أثر تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في جامعة قلمة و مصبرات عمر بت عمر على الوظيفة المالية
61 مقدمة الفصل الثالث
	المبحث الأول: مدخل إلى الجامعة الجزائرية
62I- ماهية الجامعة الجزائرية
621-I- نشأة وتطور الجامعة الجزائرية
662-I- مبادئ الجامعة الجزائرية
683-I- وظائف الجامعة الجزائرية
II- المؤشرات الكمية الجامعة الجزائرية من خلال التدفقات الطلابية، خرجي الجامعة وهيئة التدريس (1962-2010)
691-II- ديناميكية التدفقات الطلابية على الجامعة الجزائرية (1962-2010)

	II-2- تطور حجم هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية خلال الفترة (1962-2007).....	73
	II-3- تطور حجم المتخرجين للجامعة الجزائرية (1962-2009).....	74
	III - التحديات التي تواجه الجامعة الجزائرية.....	75
	IV- نظرة حول إصلاح الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام LMD.....	77
	IV-1- ماهية النظام الجديد.....	77
	IV-2- أهداف تطبيق نظام LMD.....	79
	IV-3- الإجراءات اللازمة لتطبيق نظام LMD.....	79
	المبحث الثاني: تقديم جامعة قالمة ومصبرات عمر بن عمر	
	I - نشأة وتطور جامعة 08 ماي 1945 قالمة.....	82
	II - التطور التنظيمي لجامعة قالمة.....	83
	II-1- المرحلة الأولى: مرحلة المعهد الوطني للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية....	83
	II-2- المرحلة الثانية: مرحلة مركز الجامعي قالمة (1962/2000).....	85
	II-3- المرحلة الثالثة: مرحلة جامعة قالمة (2001/2012).....	90
	III - دراسة مؤشرات الكمية لجامعة قالمة.....	99
	III-1- تطور التخصصات المفتوحة على مستوى جامعة قالمة.....	99
	III-2- تطور عدد المسجلين والمتخرجين في التدرج و حجم الهيئة الأكاديمية في جامعة قالمة (1996/2008).....	102
	III-3- التدفقات الطلابية على الجامعة حسب التخصصات العلمية الكبرى (2007/2008).....	104
	IV- تقديم مصبرات عمر بن عمر	105
	IV-1- بطاقة فنية عن المؤسسة محل الدراسة.....	105
	IV-2- أهداف المؤسسة.....	105
	IV-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	106
	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة وتحليل الإستبيانات	
	I-الإطار المنهجي محل الدراسة	109
	I-1- المنهج المستخدم	109
	I-2- أدوات ومصادر وجمع المعلومات.....	110
	I-3- مجالات و مجتمع عينة الدراسة.....	111
	II-تحليل الإستبيان فيما يخص الجامعة.....	111
	II-1- تحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بالعينة محل الدراسة.....	111
	II-2- تحليل الإجابات أعضاء العينة	113
	III - تحليل الإستبيان فيما يخص المؤسسة الصناعية.....	124
	III-1-تحليل المعلومات الشخصية المتعلقة بالعينة محل الدراسة.....	124
	III-2-تحليل الإجابات أعضاء العينة.....	125
	خلاصة الفصل الثالث.....	136
	الخلاصة العامة.....	138

قائمة المراجع
قائمة الأشكال
قائمة الجداول
الملحق

المقدمة العامة

أدت التطورات المترابطة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ولحد الآن إلى تغييرات شاملة في كل جوانب الحياة وقد تميزت هذه التطورات بالسرعة في معدلات التغيير. فما يشهده العالم من العولمة، وشدة المنافسة في إطار قوى السوق، وحرية التجارة وإتساع دائرة تجزئة السوق وانتشار وتشابك عمليات الإنتاج والتوزيع، وتحديد معايير عالمية للجودة، وثورة المعلومات والتقدم الهائل في تكنولوجيا الإتصال والمعلومات كل ذلك، كان له الأثر الكبير في تزايد إهتمام المنظمات في البحث الواسع عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة ومتطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة وجعلها هدفاً ووسيلة لكل المنظمات التي تبحث عن الكفاءة والفاعلية للمحافظة على البقاء والإستمرار.

لقد دفعت كل هذه التغييرات بالمنظمات إلى البحث عن التحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف في عقد السبعينات، الإدارة الإستراتيجية في عقد الثمانينات، وعصر التسعينات كان الإهتمام بإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة الإدارية. هذه الأخيرة ظهرت نتيجة عدم موائمة النماذج التقليدية كنموذج آدم سميث الذي يتسم بهيكل عمودي مرتب و مدرج متسم بالصلابة، ما أدى إلى صعوبة العمل وفق هذا الهيكل بسبب غياب فائدة الزبون و البيروقراطية المسيطرة على المنظمة. ضف إلى ذلك إعتقاد المنظمات على التنظيم الكلاسيكي المبني بدرجة الأولى على تقسيم وظيفي، وهو التنظيم الذي أهمل الرؤية الإجمالية للسيرورة، ولم يأخذ بعين الإعتبار مشاركة الأعوان المساعدين تسيير المؤسسة.

الجامعة هي إحدى المنظمات التي شهدت بدورها تطورا عبر الزمن، سواء تعلق الأمر بفلسفتها ومفهومها أو نمط إدراتها وإدارة عملياتها التعليمية والبحثية. يحظى التعليم الجامعي في مطلع القرن الواحد والعشرين بإهتمام متزايد في معظم المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء بإعتباره الرصيد الإستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكل إحتياجاته من إطارات بشرية التي يحتاج إليها المجتمع للنهوض بأعباء التنمية في مجالات الحياة المختلفة، ويوفر الرؤية العلمية والفنية حول مختلف القضايا المتعلقة بكافة مجالات العمل الوطني، فالتعليم الجامعي يسهم في نشر المعرفة من خلال إستخدامها في حل مشكلات المجتمع، وإنتاج المعرفة وذلك من خلال ما يقدمه من أبحاث ودراسات ومعارف جديدة.

يواجه التعليم الجامعي في جميع أنحاء العالم العديد من التحديات الرئيسية منها: تزويد بالإطارات التي تحتاجها، تحسين فرص الحصول على خدمات ذات جودة عالية، والبحث عن مصادر تمويل جديدة لمواجهة الطلب المتزايد من قبل الطلبة على التعليم العالي، ضف إلى ذلك توجه الجامعة إلى تبني أساليب إدارية حديثة في تسييرها يتطلب مصادر تمويل أخرى، بسبب تحول النظرة إلى الجامعة في منظمة إجتماعية خدمية إلى منظمة إقتصادية، حيث يطرح قضية حول مكانة الوظيفة المالية في الجامعة وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية. تأسيسيا على ما سبق لعل السؤال الذي يمكن طرحه هو: هل من الممكن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الجامعة الجزائرية، ما أثر ذلك على الوظيفة المالية للجامعة محل الدراسة؟

ويقودنا هذا التساؤل إلى طرح جملة من الأسئلة يمكن إيجازها فيما يلي:

- ماذا نقصد بإعادة الهندسة الإدارية؟
- ما متطلبات التطبيق الناجح لهذا المدخل الإداري الجديد؟
- ما إنعكاسات إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل المالي للجامعة والمؤسسة؟

1- أهمية الدراسة:

تعد إعادة الهندسة الإدارية من بين الأساليب الحديثة نسبيا في مجال علم الإدارة بصفة عامة، حيث توجد القليل من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وبالأخص في الدول العربية، لذا فمن الأهمية إبراز هذا المفهوم وأهمية تطبيقه، خاصة في الآونة الأخيرة. وتسهم هذه الدراسة إلى لفت أنظار القائمين



على واقع المؤسسات الجامعية إلى تطبيق مدخل جديد ومتكامل، مثل إعادة الهندسة الإدارية بهدف البدء في التطوير وتغيير الأداء الحالي، وكذا تنبع أيضا من الرغبة الشخصية في دراسة موضوع إداري ظهر حديثا في المنظمات العالمية ومحاولة تطبيقه.

أما بالنسبة للجامعة حيث تعتبر الدراسة الأولى من نوعها التي تناولت إعادة الهندسة الإدارية للجامعة والعمل على فتح الأفق لها وإقناع الإدارة بتطبيقه.

2- أهداف الدراسة:

- التعرف على مدخل إعادة الهندسة الإدارية من حيث المفهوم والمتطلبات الأساسية اللازمة لذلك.

- بيان أثر إعادة الهندسة الإدارية على تصميم الهيكل المالي.

- دراسة مدى إمكانية تطبيقها وتأثيرها على الوظيفة المالية للجامعة والمؤسسة الاقتصادية.

للإجابة على التساؤل إعتدنا على مناهج علمية متنوعة، تمثلت في المنهج التوثيقي من خلال الإعتدال على الكتب بشكل كبير والدراسات التي تناولت الموضوع ومواقع الأنترنت، الأمر الذي ساعدنا على أخذ فكرة عن الجوانب النظرية للموضوع محل الدراسة، والمنهج التاريخي حيث تعرضنا إلى عدة مظاهر تاريخية معتمدة بالتحليل على السلاسل الزمنية. بالإضافة إلى أسلوب دراسة حالة لمعرفة مدى التجانس بين الجانب النظري والتطبيقي، من خلال أخذ عينة من جامعة 08 ماي 1945 بقالمة والمتمثلة في عمداء الكليات وأعاون المحاسبة، وعينة من عمال مصلحة المحاسبة لمصبرات عمر بن عمر بهدف إجراء دراسة مقارنة، خلاله إعتدنا المنهج الإحصائي الوصفي في الإحصائيات الخاصة بترجمة الإستبيان الذي تم إعداده، بالإضافة إلى منهج التحليلي حيث قمنا بتحليل الجداول والهيكل التنظيمي لكلا المؤسستين.

3- الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع لكل منها زوايا مختلفة، منها ما أمكننا الإطلاع عليها ومنها ما تم الإطلاع عليها من خلال أبحاث سابقة

أولا: الدراسات العربية:

أ/ دراسة بني عيسى (2009):

هدفت هذه الدراسة التعرف على مدى إمكانية تطبيق عمداء كليات التربية في الجامعات الأردنية لإعادة الهندسة الإدارية ومعيقات تطبيقها من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام.

أظهرت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية لإعادة الهندسة الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيما يتعلق بمنظومة هندرة القرارات التربوية بدرجة تقدير عالية.

- وجود فوارق ظاهرية في متوسطات تقديرات العمداء أنفسهم على كل مجال من مجالات إمكانية تطبيق عمداء كلية التربية في الجامعات الأردنية لمبدأ إعادة الهندسة الإدارية. وذلك حسب متغير (الرتبة العملية، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).

أما معيقات تطبيق إعادة الهندسة الإدارية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام كما يلي:

- عدم توفر ميزانية خاصة للخطة.

- عدم توفر لغة مشتركة ومألوفة تتفق مع الثقافة التي تدعم إعادة الهندسة الإدارية.

أما التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هي:

- تفعيل نظام المساءلة والمعايير الخاصة بالإنجاز.

- جودة الظروف المادية المحيطة بالعمل.

ب- دراسة الشهراني (2007):

تناولت هذه الدراسة إعادة هندسة أساليب التعليم العالي الجامعي لمواجهة متطلبات عصر تقنية المعلومات وكانت من النتائج الدراسة ما يلي:

- وجود بعض المشكلات التي تعوق تطبيق اللامركزية في إدارة التعليم.



- ترسيخ الهوية الثقافية، وتغير إدارة وتحديث أدوار المديرين، وتوفير البنية التحتية والدعم المالي، والإدارة السياسية، ووضع آليات للرقابة على أداء القيادات الإدارية، وتهيئة الجامعة لتطبيق اللامركزية والمشاركة في المسؤولية.

ج- دراسة مصطفى (2002):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على واقع التعليم المصري، وبيان مفهوم إعادة الهندسة ومتطلبات تطبيقها في التعليم الجامعي، ومحاولة وضع نموذج مقترح لإعادة هندسة عمليات التعليم الجامعي المصري في ضوء الخبرة الأمريكية. النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

نواحي القوة الداخلية تشمل على وجود العديد من الخبراء والإستشاريين في كل التخصصات والكليات، توفر صلات وتواصل مع جامعات العالم وإستخدام مباني وإمكانات عملية وبحثية. مواطن ضعف في الجامعات:

غياب الرؤية الشاملة وعدم توافر خصائص ومهارات ومخرجات المنظومة مع متطلبات سوق العمل، وضعف الموارد التعليمية، وتضخم الهياكل الإدارية، وتقدم النظم المالية والإدارية وتزايد أعداد الطلبة ومحدودية مصادر التمويل الحكومي من ميزانية الدولة.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

أ/ دراسة عبدو، وولي (2008):

هدفت الدراسة إلى إستبدال الإختبارات المكتوبة عديمة الجدوى بأخرى إلكترونية، ولتقليل التكاليف المتعلقة بإرسال وإستقبال الإختبارات من وعلى مواقع التعلم عن بعد، أي بمعنى تصميم إطار مقترح لإعادة هندسة العمليات في مؤسسات التعليم العالي. النتائج المحققة:

- هي عملية منظمة وفاعلة مع رضا عن التعليم العالي، وتكلفة أقل في نفس الوقت.
- توفير مبلغ سنوي بقيمة 7500 دولار والتي تشكل 8% مما كان يدفع لخدمة البريد، علاوة على تقليل العمل الكتابي، وتوفير في أداء العمل، وهذا بالتأكيد سيزيد من إنتاجية الجامعة والعاملين على حد سواء.

ب/ أجرى أحمد وفرانيس وزيري (2007):

دراسة هدفت إلى فحص العوامل الحرجة في نجاح عملية هندسة العمليات الإدارية في التعليم العالي، دراسة حالة تجريبية عن طريق فحص ثلاثة معاهد تعليم عال في ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى هناك سبعة عوامل مهمة وحرجة لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي:

- العمل بروح الفريق الواحد والثقافة النوعية.
- نظام الإدارة التوعوي.
- نظام المكافآت المرضية.
- إدارة التغيير الفاعلة.
- والتشاركية وأقل دكتاتورية.
- تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات.
- كفاية المصادر المالية.

4- هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول تناولنا بالدراسة في الفصل الأول مدخل نظري لإعادة هندسة الإدارية، الوظيفة المالية وتجسد من خلال ثلاث مباحث، بحثنا من خلال المبحث الأول في: مفهوم إعادة الهندسة الإدارية والقائمون بها ثم تطرقنا إلى المقارنة بينها وبين بعض الأساليب الإدارية الأخرى، خصائصها، عناصرها، فوائدها وأهدافها.

حيث شمل المبحث الثاني على توضيح أسس ومنهجية إعادة الهندسة الإدارية من خلال التطرق إلى مبادئ ومركزاتها، دعائمها، ومراحل تطبيقها، وتقييمها.

فحين خصص المبحث الثالث للوظيفة المالية وتجسد في التطور التاريخي وأسباب الإهتمام بها، تعريفها، أهميتها، وأهدافها ومختلف علاقتها مع مجالات المعرفة.

أما في الفصل الثاني تطرقنا بالدراسة إلى تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في الجامعة وتجسد ذلك في ثلاث مباحث، بحثنا في المبحث الأول في: ماهية الجامعة وذلك من خلال التعرف على مفهومها، خصائصها، العوامل المؤثرة فيها، أهدافها ووظائفها.

أما المبحث الثاني فتناولنا بالدراسة الأساليب الإدارية بالجامعة ومصادر تمويلها ونماذج عن التمويل الجامعي.

وناقش المبحث الثالث إعادة هندسة التعليم الجامعي من خلال تعريفه، مبادئها، مراحل تطبيقها والنتائج المرجوة، نموذج عن إعادة هندسة في الجامعة.

لندعيم أكثر للدراسة قمنا بإجراء دراسة ميدانية بجامعة 08 ماي 1945، الكائن مقرها في ولاية قالمة ومصبرات عمر بن عمر ببلدية بوغاتي محمود التي تناولنها بالدراسة من خلال هذا الفصل الثالث، شمل ثلاث مباحث:

المبحث الأول يضم: مدخل إلى جامعة الجزائرية من خلال التطرق إلى مختلف التطورات التي شهدتها، مبادئها ووظائفها ومختلف إصلاحات LMD .

أما المبحث الثاني شمل عن تقديم الجامعة قالمة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي من خلال التطرق إلى لمحة تاريخية عنها، ومختلف التطورات الحاصلة بها والمؤشرات الكمية للجامعة، وكذا تقديم لمحة عن مصبرات عمر بن عمر وهيكلها التنظيمي، وأخير المبحث الثالث يضم الإطار المنهجي محل الدراسة وكذا حاولنا أن نسقط هذا التحليل على جامعة ومؤسسة مصبرات عمر بن عمر لمعرفة لأثر تطبيق إعادة الهندسة الإدارية على الوظيفة المالية من خلال تحليل الإستبيان حول الموضوع والذي تم توزيعه على عمداء الكليات وأعوان المحاسبة في الجامعة وعمال مصلحة المحاسبة في مؤسسة مصبرات عمر بن عمر وإستخلاص نتائج هذه الدراسة.

وأخيرا أود أن أشير إلى أنه أثناء قيامنا بجمع المعلومات لهذا البحث صادفتنا عدة صعوبات نذكر منها: نقص المراجع ومواقع الأنترنت اللازمة للبحث بالإضافة إلى إبتعاد الجامعة بصفة عامة والكلية بصفة خاصة عن الدراسة الميدانية، كذا الإجراءات البيروقراطية التي صادفتنا خلال قيامنا بالبحث عن مكان التربص، هنا يطرح الإشكال حول دور الجامعة في التنمية الإقتصادية للمجتمع في ظل العولمة والتكنولوجيا المتطورة وكل التحولات الحاصلة في عصرنا هذا.

مقدمة الفصل الأول

تتصف بيئة منظمات الأعمال في مطلع القرن الواحد والعشرين بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته، ولعل ظاهرة العولمة وزيادة حدة المنافسة، والتطورات التكنولوجية، تطور في توقعات الزبائن تشكل صلب التحديات التي تواجه الإدارة.

إذ يتطلب التعامل مع هذه التغييرات قيام إدارات المنظمات بإيجاد حلول جذرية لمختلف هذه المشاكل من خلال إعادة تصميم عملياتها أو ما يطلق عليها (إعادة إجراءات الأعمال، إعادة الهندسة الإدارية، الهندرة) بشكل ينسجم مع متطلبات إحداث تطوير مستمر مع التركيز على تقديم خدمات أفضل للزبائن وتخفيض الوقت والتكلفة والمحافظة على موقعها التنافسي.

وبالرغم من المزايا التي يحققها هذا الأسلوب من جراء تطبيقه، إلا أنه يحتاج إلى الموارد المالية اللازمة لدعم وضمان نجاحه بإعتباره تغييراً جذرياً في عمليات المنظمة، هذه الأخيرة تتكون من مجموعة من الوظائف المتكاملة فيما بينها، ولكن من أبرزها الوظيفة المالية. إذ يتوقف بقاء المنظمات في ميدان الأعمال إلى حد كبير على كفاءة أداء هذه الأخيرة وقدرتها على مواجهة التحديات.

وفي هذا الفصل سنتناول ثلاث نقاط أساسية تعتبر كمدخل لدراسة إمكانية تطبيق إعادة الهندسة الإدارية وأثرها على الوظيفة المالية، حيث يتضمن تقديم المفاهيم الأساسية للموضوع الدراسة.

ما مفهوم إعادة الهندسة الإدارية؟

ما هي خصائصها؟ ما الفائدة من تطبيقها؟

ما هي مراحل تطبيقها؟ وما العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيقها؟

ما مفهوم الوظيفة المالية؟ ما هي خصائصها؟ و ما موقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي؟

للإجابة على هذه الأسئلة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مدخل إلى إعادة الهندسة الإدارية.

المبحث الثاني: أسس ومنهجية إعادة الهندسة الإدارية.

المبحث الثالث: مدخل إلى الوظيفة المالية.

المبحث الأول: مدخل إلى إعادة الهندسة الإدارية

يعتبر إحداث التطورات في الفكر الإداري المعاصر هو إنتاج أو تبني ممارسات جديدة للإدارة، وتعد إعادة الهندسة الإدارية من أبرزها، فبعدما ما تم تحقيقه من نتائج متميزة لدى العديد من المنظمات في عالم التطوير والتحسين من جراء تبني إدارة الجودة الشاملة دفع العديد منها في مختلف الأنحاء إلى إتباع هذا الأسلوب الجديد (الهندرة) وتوظيفه بهدف تطوير مختلف مجالات العمل.

وليس معناه التخلي عن فكرة إدارة الجودة الشاملة، ولكن بعض المنظمات لما تواجهه من صعوبة في التعامل مع بيئتها الديناميكية والمعقدة، فإنها لاكتفي بأسلوب إدارة الجودة الشاملة بل تركز على أسلوب إعادة الهندسة الإدارية أيضاً لأن ما تحتاجه هو التغيير الجذري والجوهري للعمليات. وسنخصص هذا المبحث لدراسة النقاط التالية:

- تعريف إعادة الهندسة الإدارية والقائمون بها.

- خصائص وعناصر إعادة الهندسة الإدارية.

- أهداف وفوائد إعادة الهندسة الإدارية.

I- تعريف إعادة الهندسة الإدارية والقائمون بها:

I-1- تعريف إعادة الهندسة الإدارية:

هنالك مجموعة من التعاريف التي وردت بخصوص إعادة الهندسة الإدارية، وفيما يلي ذكر لمجموعة

من هذه التعاريف، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(01): تعاريف حول إعادة الهندسة الإدارية في نظر روادها

المرتكزات	التعريف	مصدر التعريف
*البدء من جديد. *التفكير من جديد. *إعادة تصميم العمليات الإدارية جذريا. *إتباع طرق جديدة ونبذ الطرق التقليدية.	إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة مثل التكلفة، الجودة والخدمة، السرعة، وهو منهج تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبيا.	هامر وشامبي
*التفكير من جديد. *الإهتمام بنوعية الخدمة المقدمة للزبون.	مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة هيكله والعمل على إنسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يمكن من خلق وتعظيم القيمة المقدمة للعميل.	تايلور
*الإهتمام بالعمليات والمعلومات وإعادة تصميمها. *تخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة.	دراسة وفحص تدفق العمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها، وذلك بهدف تبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة.	موردوهازيل
*إحداث التحسينات الجذرية في أي وقت وفي كل المستويات المنظمة. *التركيز على إرضاء العميل.	إعادة الهيكلة المتزامنة لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل وقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالسلع والخدمات المقدمة للعميل.	بيتروزو وستيبر

<p>*إستخدام التقنيات الحديثة التي تساعد على التغيير الجذري في المنظمة. *إرضاء العميل.</p>	<p>مجموعة الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الإستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة، وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.</p>	
<p>*الإهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية وتأثيرها على إعادة التصميم الجذري. *التركيز على دمج الوظائف والمرونة.</p>	<p>تغيير جذري شامل وكلي وسريع يشمل العمليات والسياسات والتنظيمات، فهي رؤية تعمل على إدماج الوظائف بشكل يجعلها شبيقة ومحفزة للعمل، كما أنها تكون نتيجة تأثيرات وإفرازات البيئة أي أنها تؤكد على المرونة.</p>	
<p>*إعتماد الهندرة على القرارات التكتيكية قصيرة الأجل التي يمكن إحداث التغيير فيها حسب متطلبات المنظمة والزبون.</p>	<p>هي تغيير الأسلوب الفعلي لأداء العمل، وتتسم عملية إعادة الهندسة بالكثير من القرارات التكتيكية القصيرة الأجل والمحددة بالوظيفة.</p>	
<p>*إحداث تغييرات جذرية في سيرورة العمليات. *التركيز على تعظيم الربح مع أقل تكلفة، جودة عالية. * تقديم خدمات أفضل في قصر وقت.</p>	<p>إحداث تغيير جذري وجوهري في سيرورة العمليات من أجل الوصول إلى أقصى ربح نتيجة لما سبق (التغيير) وذلك بأقل تكلفة وجودة عالية، خدمة أفضل وفي أقصر وقت.</p>	

المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على معلومات مستقاة من:

- (1): محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 279.
- (2): بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 148.
- (3): سلطان غالب الديحاني، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، ورقة مقدمة في المنتدى الثاني للمعلم، جامعة الكويت، يوم 15 أبريل 2009، ص9.
- (4): نعيم إبراهيم الظاهر، النظم الإدارية (المفهوم-المبادئ-الأساسيات)، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص32.
- (5): نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002/2001، ص318.
- (6): أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص316.
- (7): Michael hammer, james champy, Le Reengineering, Dumod, Paris, 1992, p42.

نستخلص من هذه التعاريف أن إعادة الهندسة الإدارية: إعادة تصميم جذري للعمليات في أي وقت من أجل تحقيق فعالية أفضل في الأداء للوصول إلى إرضاء الزبون وذلك بأقل تكلفة، جودة عالية وسرعة في التطبيق. مع ضرورة التركيز على إفرزات البيئة الداخلية والخارجية بهدف التميز على المنافسين. بعد التطرق إلى المفاهيم المتعددة لإعادة الهندسة الإدارية، تجدر الإشارة إلى التمييز بينها وبين بعض المصطلحات كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (02): مقارنة بين إعادة الهندسة الإدارية وبعض الأساليب الإدارية

مفاهيم الأبعاد	إعادة الهندسة الإدارية	التقليص	الأتمتة	إعادة التنظيم	إعادة الهيكلة	التحسين المستمر	إدارة الجودة الشاملة
مجالات البحث	كل شئ في المنظمة	حجم القوى العاملة	التطبيقات التقنية	المنظمة بالكامل باستثناء العمليات	العلاقات بين الوحدات التنظيمية	التدريب وثقافة المنظمة	متطلبات العملاء
نطاق التغيير	العملية الإدارية	القوى العاملة والمهام الوظيفية	النظم	التنظيم توسيع أو تقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً	التنظيم	العملية الإدارية	من القاعدة إلى القمة
التوجه الأساسي	إتجاهات تدفقات العملية الإدارية	الإدارات الوظيفية	الإجراءات	إيجاد تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة	المجالات الوظيفية	تقليل الاختلافات العشوائية في العمليات	الأنشطة الوظيفية
كيفية التطوير	سريعة و جذرية	تراكمية/ تدريجية	تراكمية/ تدريجية	تدرجية	تدرجي	التحسين بسيط يصل فقط 10% فقط	تراكمية/ تدرجية

المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على معلومات مستقاة من:

- (1): أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 57.
- (2): نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 23.
- (3): صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004/2003، ص ص 325-326.
- (4): عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 432.
- (5): بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 156.

الأتمتة فتخص التطبيقات التقنية. هذا من جهة أما نطاق التغيير فنجد إعادة الهندسة الإدارية تمس العمليات الإدارية عكس إعادة التنظيم التي تخص التوسيع أو التقليص المنظمة أفقياً أو عمودياً. فحين نجد أن إعادة التصميم يمس القوى العاملة والمهام الوظيفية والأتمتة فتخص النظم.

وفي الأخير فإن إعادة الهندسة الإدارية تركز على إتجاهات تدفقات العمليات الإدارية، إما إعادة التنظيم فتبحث عن تنظيم إداري جديد يشرف على العمليات القديمة. أما فيما يخص أهداف التغيير فهي سريعة وجذرية وخارقة بالنسبة لإعادة الهندسة الإدارية، أما إعادة التنظيم فهي تدريجية، فحين إعادة التصميم والأتمتة تكون تراكمية تدريجية.

رغم كل الاختلافات بين إعادة الهندسة الإدارية والمصطلحات المذكورة آنفا. فهذا لا يعني عدم وجود ترابط بل هنالك تكامل في تطبيق هذه المصطلحات لإحداث التغيير في المنظمة للوصول إلى التميز في كافة المجالات.

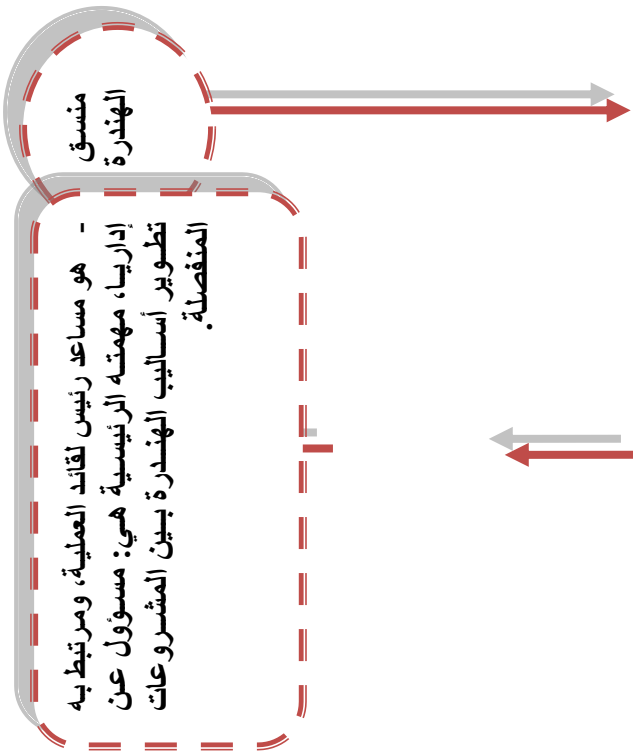
ولتطبيق إعادة الهندسة الإدارية فإنه يتطلب وجود أشخاص يتميزون بصفات تمكنهم من تحقيق أفضل خدمة ترضي الزبون، وهذا ما سندرسه في النقطة الآتية.

I-2- القائمون بإجراء إعادة الهندسة الإدارية:

- هو أحد كبار المسؤولين
الصلاحيات الكافية لإحداث التغيير
بالمهام التالية:
- إعطاء إشارة البداية.
- تنفيذ عمليات إعادة الهندسة الإ
واسع بشرط أن تتوافر لديه الرغبة
وتحديد العمل بالمنظمة وتحسن وض

- يتكون من أحد المديرين في مس
ذو مسؤوليات إدارية ميدانية، يتمتع
داخل المنظمة، ويقوم بالمهمة التالية
- توجيه إعادة الهندسة الإدارية ف
مستوى محدد.

المصدر: من إنجاز الطالبة على معلومات
(1): بلال خف السكارنه، دراسات إدارية مع
(2): محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية
(3): سعيد عامر وآخرون، الفكر الإداري المع
(4): عبد كريم محسن باقر، احلام إبراهيم الع
المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات



من خلال ما تقدم نستخلص أن القائم بعملية إعادة الهندسة الإدارية ليس فرد واحد بل فريق من العمال يشمل: قائد العملية وصاحبها، فريق الهندرة واللجنة الموجهة ومنسق إعادة الهندسة الإدارية. كما أن هذا الفريق خاص ومدرب ومعد إعدادا مناسباً ليقوم بهذه العملية لما لها من صعوبة وميزات خاصة تختلف عن ميزات الأخرى للمداخل التطوير.

فماهي الخصائص التي تميز إعادة الهندسة الإدارية عن بقية المداخل الأخرى؟ وكذا عناصرها؟ وهذا ما سنتناوله بالدراسة في النقطة الآتية:

II- خصائص وعناصر إعادة الهندسة الإدارية:

II-1- خصائص إعادة الهندسة الإدارية:

من بين الخصائص والميزات الجديدة والفعالة لها مايلي: (1)

- ✚ إعادة بناء من جذور.
 - ✚ تختلف تماما عن أساليب التطوير الإداري التقليدي كالإصلاح والتجديد.
 - ✚ تركز على العمليات الادارية لا على الأنشطة.
 - ✚ تهتم بالنتائج وحاجات المستفيدين والعملاء.
 - ✚ تقوم على هيكله العمل كوحدة كاملة.
 - ✚ تقوم على نقد أنشطة الرقابة والمراجعة بصورتها التقليدية لأن تكلفتها تفوق قيمة نتائجها(2).
 - ✚ تميل للرقابة اللاحقة وتقليل ضوابط الرقابة السابقة مع خفض مستويات الرقابة والمراجعة واتباع أساليب الرقابة الكلية.
 - ✚ الإعتماد بشكل أساسي على تقنية المعلومات، حيث أن إستخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن المنظمات من الإستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة بشكل يكون لها شبكة معلوماتها الخاصة بها وفي الوقت نفسه ترتبط جميع الإدارات بشبكة إتصال واحدة مركزية.
 - ✚ تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات وذلك من خلال تقليل عدد الجهات التي تعالج مهمة واحدة معينة.
 - ✚ تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط بدلا من الأسلوب التقليدي وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.
 - ✚ إشراك الموظف في إتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة فهو لم يعد مجرد منفذ ولكنه مشارك مسؤول.
 - ✚ تقليل المركزية والإجراءات الازمة (مثل قيام الإدارة المعنية بشراء إحتياجاتها السريعة بدلال من مخاطبة إدارة المشتريات).
 - ✚ تعدد خصائص العمليات حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء.
 - ✚ توسيع صلاحيات الموظف وكأنه مستقل في وظيفته ومن ثم تحقيق إجراءات الرقابة والإتجاه نحو الرقابة الذاتية.
 - ✚ تحول إعداد الموظف من مجرد التدريب إلى التعلم والنمو وتوسيع المدارك.
- وفيمابلي جدول يوضح المقارنة بين النمط التقليدي ونمط إعادة هندسة الإدارية من حيث الخصائص.
- جدول رقم(03): مقارنة بين الخصائص والمتغيرات التي كان يتعامل معها النمط التقليدي في تصميم الأعمال مع نمط إعادة الهندسة الإدارية**

الخصائص والمتغيرات	النمط التقليدي	نمط إعادة الهندسة الإدارية
السوق	محلي	عالمي
وسيلة المنافسة	تخفيض التكلفة لتخفيض السعر	الجودة، التجديد، السرعة
أهم الموارد	رأس المال	العنصر البشري والتكنولوجيا
النظرة إلى الجودة	إصلاح وتطوير	تجديد وإبتكار ولامجال للإصلاح

(1): سعد مرزوق العتيبي وآخرون، إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام (عوامل النجاح الحاسمة)، ورقة مقدمة في المؤتمر الوطني الأول للجودة، البلد غير مذكور، يومي 15 و17 ماي 2004، ص 7.

(2): عبد الرحمان تيشوري، إعادة هندسة العمليات الإدارية، أطلع عليه يوم 2011/12/12 www.hrdiscussion.com/hr5622.html

والترميم		
تحقيق الربح من خلال رضى المستهلك	تحقيق الربح بأية وسيلة	الهدف
أفقي منبسط ومتكامل	عمودي	تصميم هيكل المنظمة
لامركزية وذاتية	مركزية خارجية	الرقابة
ديموقراطية ومشاركة	ديكتاتورية	القيادة
عالية المستوى	ضعيفة	مرونة العمل
عمودية وأفقية	عمودية	الإتصالات
جماعي(فرق العمل)	فردى	أسلوب العمل
إثارة وتحدي	روتيني متكرر	طبيعة العمل
واسع	ضيق	التخصص

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن إعادة الهندسة الإدارية يكون مجال تطبيقها عالميا وهذا بسبب المنافسة الشديدة، مما يضطر بالمنظمات إلى التجديد والسرعة، الجودة في الأداء والخدمة حيث لا مجال للإصلاح والترميم، وهذا بإستخدام العنصر البشري والتكنولوجيا اللذان يعتبران أهم الموارد عكس النمط التقليدي الذي يعتبر رأس المال هو الأهم وتهميش المورد البشري. إن الهدف من إعادة هندسة الإدارية هو تحقيق الربح من خلال رضى المستهلك عكس النمط التقليدي الذي هدفه هو تحقيق الربح بأي وسيلة.

أما فيما يخص تصميم الهيكل التنظيمي فيكون عموديا في النمط التقليدي حيث تكون الرقابة هنا مركزية خارجية والقيادة تكون ديكتاتورية. مما يجعل الإتصالات في هذا النوع من الهيكل عمودي مما يؤدي إلى ضعف مرونة العمل.

كما أن الأشخاص في هذا النوع من المنظمات يميل إلى العمل الفردي أين يكون التخصص ضيق المجال، كل هذا يكون عكس عند تطبيق إعادة الهندسة الإدارية حيث تتبع المنظمات هيكل تنظيمي أفقي منبسط ومتكامل، مما يجعل الرقابة لامركزية وذاتية ونوع القيادة ديمقراطية ومشاركة مما يجعل العمل عالي المرونة وهذا بسبب نوع الإتصالات أين تكون عمودية وأفقية. كما تشجع إعادة الهندسة الإدارية أسلوب العمل الجماعي أي- فرق العمل- مما يولد الإثارة والتحدي في الوصول إلى أفضل خدمة وتكلفة منخفضة وسرعة فائقة.

لإحداث التغيير الجذري في العمليات يتطلب وجود عناصر تساعد على ذلك وهذا ما سنتطرق إليه في النقطة الآتية.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد إستراتيجي)، داروائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 169.

II-2- عناصر إعادة الهندسة الإدارية:

الشكل رقم (02): عناصر إعادة الهندسة الإدارية



المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على معلومات مستقاة من:

(1): زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، دار الراجحة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 33.

(2): أطلع عليه يوم 23/12/2011. <http://www:Khayma.Com/madima/m3.files/reeng.htm>

إن توافر عناصر إعادة الهندسة الإدارية تجعلها ذات الإهتمام من قبل المنظمة لتحقيق الأهداف المرجوة. وهذا ما سنوضحه في النقطة الآتية.

III- أهداف إعادة الهندسة الإدارية:

تظهر أهداف إعادة الهندسة الإدارية من خلال مايلي: (1)

✚ تسعى إلى تحقيق الجودة والسرعة وتخفيض التكلفة وتحسين الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف محددة.

✚ تحديد الأهداف والإستراتيجيات العامة للمنظمة بشكل عملي وواضح.

✚ التوجه إلى العميل بإعتباره القوة المحركة للأهداف والإستراتيجيات.

✚ التركيز على التغيير السريع بدلا من الوقت الطويل الذي يحتاجه مشاريع الجودة.

✚ التركيز على العمليات والتوفيق بينها وبين أهداف المنظمة لا على الوظائف والمهام.

✚ التعرف على العمليات ذات القيمة المضافة والعمليات المساندة لها.

✚ الإستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات المساندة لها.

✚ التعرف على العمليات الهامشية والتي لا تضيف قيمة ثم تحليلها.

✚ التعرف على الرؤية الجديدة التي تتجه إليها المنظمة، والتي تمثل تغيرا كليا وليس تغيرا جزئيا.

✚ الأخذ بالحلول التي تساعد على تمكين العاملين وزيادة مهاراتهم بما ينسجم مع مستوى الطموح

التي تسعى إليه المنظمة وجعل تقنية المعلومات محورا للتغيير.

✚ التركيز على جمع وإستحضار البيانات والمبررات والحجج الكفيلة بإقناع متخذ القرار بأهمية

التنفيذ.

✚ إعداد خطة عمل تشمل المهام والموارد والجدول الزمني المناسب للتنفيذ.

إذا كانت هذه هي الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بعد الإستمرار والبقاء، فما هي الفوائد من إعادة الهندسة الإدارية، وهذا ما سندرسه في العنصر الموالي.

IV- فوائد إعادة الهندسة الإدارية:

توجد الكثير من الفوائد لإعادة الهندسة الإدارية ونذكر منها مايلي: (2)

❖ تحول وحدات العمل في ظل مفهوم إعادة الهندسة الإدارية من إدارات متخصصة وظيفيا إلى فرق

عمليات، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور

وكذا التكاليف، وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال.

❖ تحول التركيز في معايير الأداء والتعويض من الأنشطة إلى النتائج، فتميل المنظمات التي

إستخدمت إعادة الهندسة الإدارية إلى تقييم أعضاء الفريق، ومكافأتهم على أساس النتائج النهائية

لأعمالهم، وبشكل جماعي.

❖ العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة؛ إذا أن إعادة الهندسة الإدارية ترسخ في أذهان العاملين

مفهوما مؤداه أن أهم مافي التنظيم هو تقديم منتجات ذات جودة عالية لجمهور العملاء، وليس

الروؤساء.

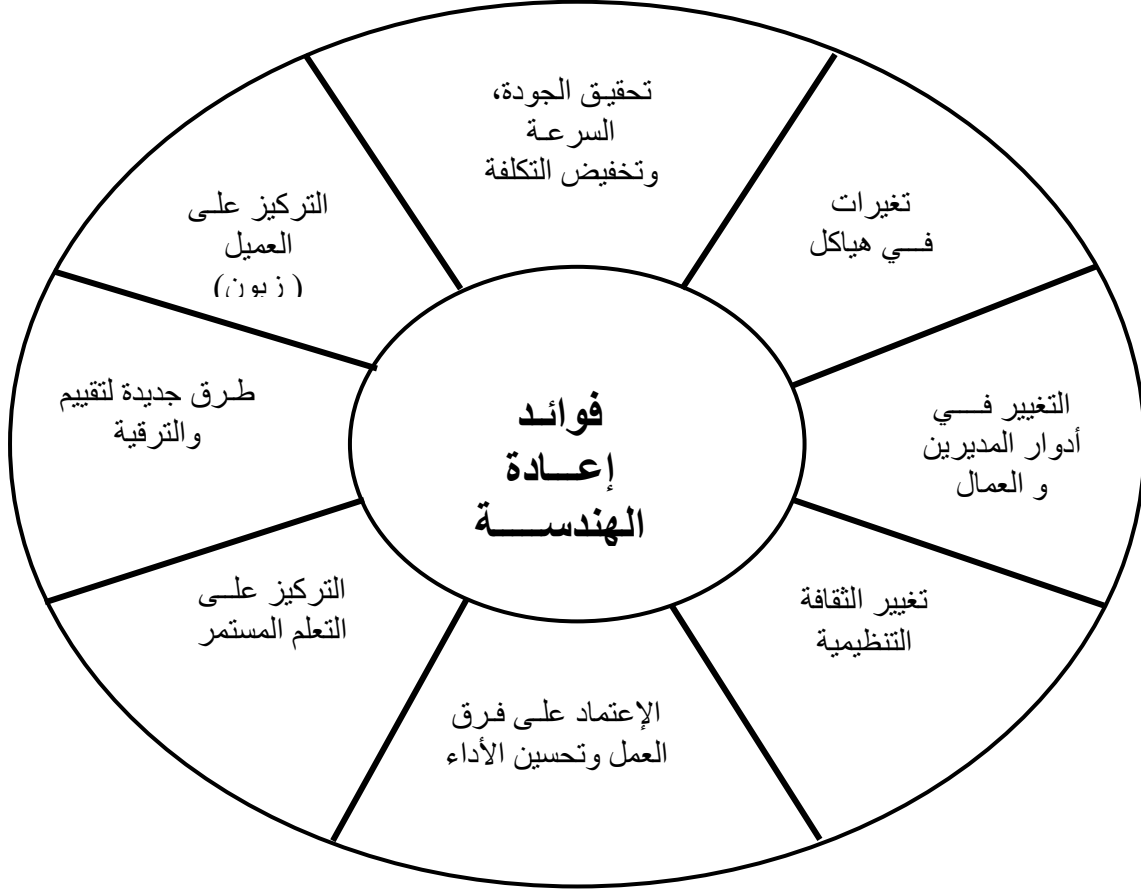
(1): بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 128- 129.

(2): محمد مفضي الكساسية، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص

❖ تحول التنظيم من هلامي إلى أفقي؛ وهذا يعني إعطاء الصلاحيات، وفقا لمفهوم إعادة الهندسة الإدارية إلى الأفراد ذوي الإختصاص في أداء الأعمال؛ الأمر الذي يترتب عليه إلغاء المستويات الإدارية الهرمية، والإستعانة بما يعرف بالتنظيم الإداري المنبسط.

من خلال ماسبق الشكل التالي يوضح فوائد المحققة من إعادة الهندسة الإدارية.

الشكل رقم (03): فوائد إعادة الهندسة الإدارية



المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على معلومات مستقاة من:

- (1): محمد مقضي الكساسبية، عبير حمود الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 238-239.
- (2): سعيد ياسين عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-134.

بالر
جليا من

جوهرية من خلال الإعتماد على تقنية المعلومات، وكذا توفر مجموعة من الأفراد المسؤولين عن القيام بها مع توفر المعايير الخاصة بهم من أجل مواجهة كافة الصعاب التي قد تصادفهم. ولتحقيق غايتهم لابد من توافر مجموعة من المبادئ والدعائم وكذا المراحل التي تنظم سير عملهم، وهذا ما سنتناوله بالدراسة في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: أسس ومنهجية إعادة الهندسة الإدارية

بالنظر إلى تطبيقات إعادة الهندسة الإدارية مع بداية النصف الثاني من الثمانينات وتطورها في التسعينيات وما بعدها، أعاد إلى الأذهان المراحل التي شهدت تغيرات دراماتيكية في تاريخ تطور الإدارة والتنظيم، وتتوقع الكتابات المعاصرة أن الزمن القادم سيشهد إعادة تفكير شاملة تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنها إكتسبت صرخا صارما حيث لاتجد في التحسينات التدريجية أنها كافية لمواجهة التحديات الحالية والقادمة، سندرس من خلال هذا المبحث النقاط التالية:

- مبادئ ومرتكزات إعادة الهندسة الإدارية.

- دعائم إعادة الهندسة الإدارية

- مراحل تطبيقها، وعوامل النجاح والفسل.

I- مبادئ ومرتكزات إعادة الهندسة الإدارية:

I-1- مبادئ إعادة الهندسة الإدارية:

تقوم إعادة الهندسة الإدارية على مجموعة من المبادئ نذكر منها مايلي:⁽¹⁾

(1): بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرأية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 308-309.

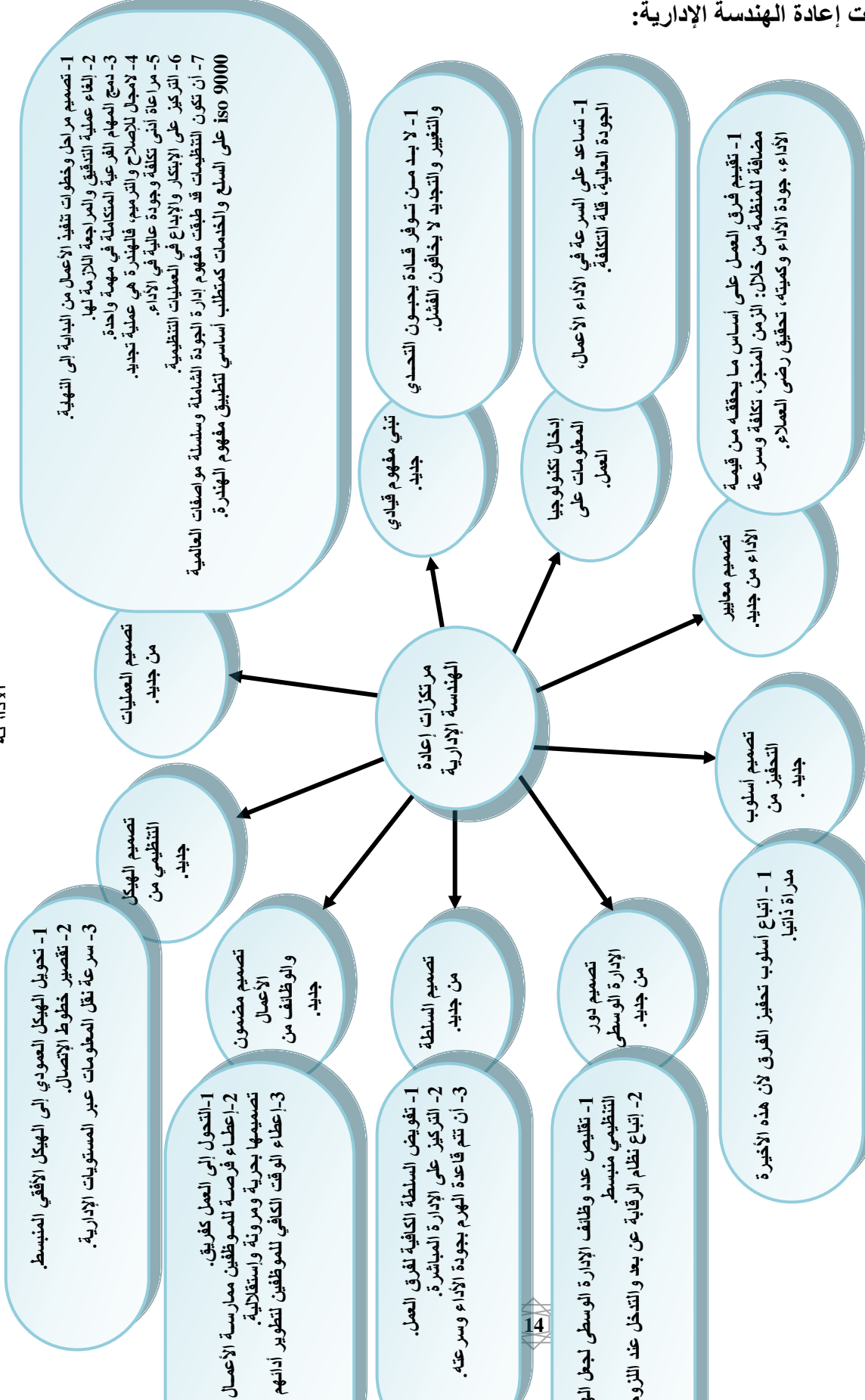
- ✚ التنظيم على أساس النتائج وليس المهام.
- ✚ معرفة أولئك الذين يستعملون مخرجات العملية.
- ✚ تصنيف عمل تشغيل المعلومات إلى الأعمال الحقيقية التي تنتج المعلومات.
- ✚ إذا كانت الموارد مبددة مركزة يجب التعامل معها جغرافياً، هنالك نظام مركزي يستحسن استخدام اللامركزية.
- ✚ ربط النشاطات المتزامنة بدلا من تكامل المهام.
- ✚ وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل وتبنى الرقابة في العملية.
- ✚ الحصول على المعلومات من المصدر المناسب.

بالإضافة إلى ماسبق توجد مجموعة أخرى من المبادئ تركز عليها إعادة الهندسة الإدارية هي: (1)

- ✚ التحديد الواضح لأهداف وإستراتيجيات المنظمة.
 - ✚ إعادة التفكير في الوضع الحالي.
 - ✚ التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة لأهداف والإستراتيجيات.
 - ✚ التركيز على العمليات وليس الوظائف.
 - ✚ شمول المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات والهيكل).
 - ✚ التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة.
 - ✚ حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة.
 - ✚ الإستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.
- من خلال ما تم التطرق إليه يظهر جليا أنه يوجد ترابط و تكامل بين تلك المبادئ، وكل منها يساهم في إعطاء دعم أفضل لإعادة الهندسة الإدارية، ولعل التعمق أكثر في الدراسة يقودنا إلى تسليط الضوء على مرتكزاتها في العنصر الموالي.

(1): بوخنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 193.

I-2-2- مرتكزات إعادة الهندسة الإدارية:



المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على معلومات مستقاة من:
 (1): صونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 329-330.
 (2): موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساليب ومفاهيم حديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009، ص ص 271-273 .
 (3): عمر وصفي عفتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-173.

من خلال ما إستعراضناه من مبادئ إعادة الهندسة الإدارية، يظهر جليا أنها مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض وهذا مايساهم في بروز دعائم إعادة الهندسة الإدارية والتي ستكون محل الدراسة فيما يلي:

II – دعائم إعادة الهندسة الإدارية:

تقوم إعادة الهندسة على مجموعة من الدعائم نذكر منها مايلي: (1)

✚ **تقنية المعلومات:** تعتبر هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من أي جهود لإعادة الهندسة الإدارية إنطلاقاً من كونها عامل أساسي ومساند لكن هذا لايعني أن مجرد إدخال النظم الآلية في معالجة مشكلة قائمة سيؤدي إلى هندرة أساليب معالجتها ففي كثير من الأحيان قد نجد أن تطبيق النظم الآلية قد يؤدي إلى تحسين الأداء بنسبة 10% فقط بالمقارنة بنسبة تحسين الأداء التي قد تتجاوز 90% نتيجة إدخال الهندرة. وسوف نتطرق إلى عرض بعض الأمثلة للقواعد الإضافية حول تنظيم العمل التي يمكن تغييرها بواسطة مختلف أساليب تقنية المعلومات.

✓ إظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت وذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة.

✓ قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء وذلك من خلال النظم الخبيرة.

✓ إمكانية الجمع بكفاءة بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال شبكة الإتصال.

✓ إتخاذ قرارات مهمة للجميع وذلك من خلال الإستعانة بنظم دعم القرار.

✓ يمكن الموظفين الميدانيين إستقبال وإختران وإرسال المعلومات في كافة المواقع التي يتواجد بها من خلال الحاسبات النقالة.

✓ مراجعة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية الحاسبات الآلية المتقدمة.

✓ الكشف التلقائي عن مواقع جميع الموارد المستخدمة في العمل وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة المواقع وحركة موارد العمل أليا.

وهكذا نجد أن تقنية المعلومات تعتبر من العوامل المساندة الأساسية لإعادة الهندسة الإدارية، غير أنها لا تعتبر العنصر الأساسي الوحيد لها بل إن هناك عناصر أخرى، وذلك على النحو الموضح بعده.

✚ **الموارد البشرية:** لا تلقى هذه الأخيرة الإهتمام الكافي عند إعداد مشاريع إعادة الهندسة، وذلك نظراً لأن معظم القائمين على تلك المشاريع من أخصائي نظم المعلومات ولكن ذلك لاينفي أو يقلل من أهمية العنصر البشري عند تنفيذ مشاريع الهندرة حيث أن إجراءات وخطوات العمل المهندرة لايمكن تنفيذ دون توافر موظفين من ذوي الكفاءات. هذا ولقد إكتشفت الدراسات أن الكفاءات الفردية التي تؤدي إلى نجاح جهود الهندرة تتمثل فيمايلي:

✓ **التوجه إلى الإنجاز:** أي التفكير في الوصول إلى المستوى أداء أفضل من المستوى المحدد للتفوق، بما يعني زيادة معدلات الأداء على النحو التالي:

(1): محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-36.

- 19% زيادة في الإنتاجية في الأعمال البسيطة.
- 33% زيادة الإنتاجية في الوظائف متوسطة التعقيد.
- 48% زيادة في الإنتاجية في الوظائف بالغة التعقيد.
- 48%- 120% زيادة في الإنتاجية في الوظائف المبيعات.

✓ التفكير التحليلي: أي القدرة على تحليل المشكلات المعقدة على:

- أساس هرمي ← أي تحديد الأولويات.
- أساس زمني ← أي المقدره التركيبية على أساس الزمن.
- التحليل المنطقي للنتائج ← أي المقدره على إدراك العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

✓ التأثير والإقتناع: وتعني القدرة على إبراز الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق مشاريع الهندرة وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى إيجاد تصورات ملموسة تؤدي إلى تحفيز فرق العمل.

✓ التوجه نحو خدمة العملاء: حيث يتطلب الأمر هنا الذهاب إلى العملاء في مواقعهم للوقوف على احتياجاتهم الفعلية وكيفية مساعدتهم وما الذي يريدونه في حل المشكلات التي تواجههم وكذلك تحديد ما الذي سيفعلونه بالمنتجات ومن ثم تطوير الخدمات أو المنتجات المقدمة إليهم مع ملاحظة أنه عادة ما تفشل مشاريع الهندرة إذا إقتصرت دور القياديين على مجرد الإستجابة للطلبات المقدمة من العملاء للحصول على منتجات أو خدمات أفضل ولاسيما أن العميل سوف تنحصر إجاباته فيما يعتقد.

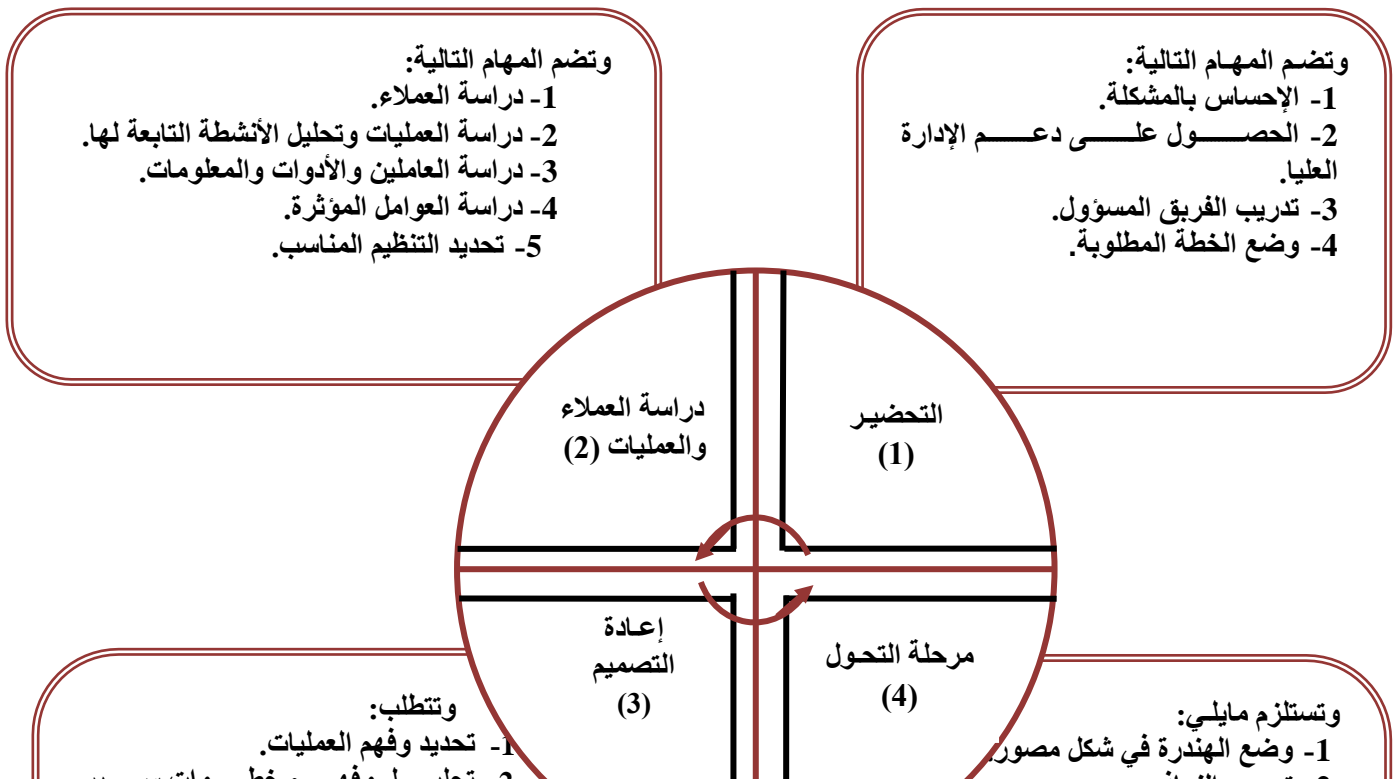
✚ **العمليات:** يتميز مبدأ الهندرة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمنظمات المختلفة، وليست الإدارات، إذ يتم بواسطة هندرة العمليات بكاملها إبتداء من إستلام طلب العميل إلى أن يتم إنجاز الخدمة المطلوبة، ولذلك فالهندرة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل وتنقله بين الإدارات المختلفة ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل وتضليل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة وإنهاء العمل.

إن تطبيق إعادة الهندسة الإدارية يتطلب مجموعة من المبادئ والدعائم من أجل الحصول على النتائج المرجوة، ولكن هذه الأخيرة لا يتم الحصول عليها إلا بعد القيام بمجموعة من المراحل والخطوات اللازمة للقيام بإعادة الهندسة الإدارية.

III - مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية:

ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية



وفيما يلي شرح لشكل السابق

المرحلة الأولى: التحضير:

وتعني تعبئة الإدارة والعاملين لما سيبدأ من مجهود ودراسته، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فرق الدراسة، وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة، وهي تحتوي على المهام التالية:

- ✚ الإحساس بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها كل العاملين والإدارة حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم.
- ✚ الحصول على موافقة الإدارة: إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات.
- ✚ تدريب الفريق: إذ يجب تدريب المشتركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات أسلوب الهندرة.

✚ إعداد خطة العمل: يجب أن يكون هنالك خطوات ومهام واضحة ومرتبطة زمنياً ومحددة بالتواريخ.

المرحلة الثانية: دراسة العملاء والعمليات:

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات وما يرتبط من عاملين وأدوات ومعلومات لمعرفة الوضع الراهن بكل مشاكله، وتحتوي هذه المرحلة على المهام التالية:

- ✚ دراسة العملاء: فالعملاء الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة عملاء، ويجب دراسة إحتياجاتهم والتوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية وكذا العلاقة المثالية مع العملاء.
- ✚ دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية وعددها والزمن الذي تستغرقه كل واحدة منها.
- ✚ دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: كتفصيل لدراسة العمليات والأنشطة يتم دراسة ما يرتبط بها من العاملين القائمين بها، والنماذج والأدوات والأجهزة المستخدمة وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.

- ✚ تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: وتفصيل لخطوة دراسة العمليات ويهدف لمعرفة العمليات والأنشطة الهامة أو ما يطلق عليها العمليات الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة.
- ✚ دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن رأي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات والأنشطة.
- ✚ تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.
- المرحلة الثالثة: إعادة التصميم:**
- تهتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، حيث يتسم هذا التصميم بأنه مفاعىء وجذري ومؤدى إلى نتائج إيجابية للغاية تضم هذه المرحلة المهام التالية:
- ✚ تحديد وفهم العمليات: وهنا يتم تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل.
- ✚ تحليل وفهم التدفق: ويتم هنا تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتابعة لها ووقت كل خطوة والتعطل في الخطوات وأهمية وأثر خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة.
- ✚ تحديد مشاكل العمليات: وهنا يجب للحصول على معلومات عن المشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسؤوليات والتنسيق والتشابك بين العمليات وأبين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.
- ✚ تحديد بدائل التحسين: تقدم المهام السابقة بداية إيجابية لتحديد البدائل والإحتمالات المختلفة للتحسين، وهي فرص للتحرك ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب وتكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها.
- ✚ إعادة التصميم الفني والاجتماعي: حيث يتم ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي، وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدققها.
- المرحلة الرابعة: مرحلة التحول:**
- وتعد المرحلة الأخيرة وتعني تنفيذ وتطبيق الأسلوب وتضم المهام التالية:
- ✚ وضع الهندرة في شكل مصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والمهام والزمن المستغرق وأوقات التعطل.
- ✚ تصميم النماذج: إذ تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو أوامر، ويجب تصميمها بشكل مبسط ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطوابع أو الرسوم المطلوبة.
- ✚ تصميم الأدوات والتكنولوجيا: وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات مثل الأدوات المكتبية والكمبيوتر أو أي أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات.
- ✚ وضع النظام على برامج: حيث تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الإتصال والبرامج أساليب جيدة لجعل أسلوب الهندرة.
- ✚ تدريب وتحفيز العاملين: مالم يكن العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها، ومالم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيدا على إتباع النظام الجديد، فيمكن أن تؤول إعادة الهندسة الإدارية إلى الفشل.
- ✚ تجربة النظام: بتطبيق البرامج والمهارات التي تدرّب عليها العاملون يمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي، حتى يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.
- ✚ التعديل النهائي للنظام: بمعرفة نقاط الضعف يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدا لإقرار وتنفيذه بشكل واقعي.
- يؤدى تطبيق إعادة الهندسة الإدارية إلى تحقيق جملة من النتائج التي تطمح المنظمة إلى الوصول إليها، ولكن قد يحدث عكس ذلك، وبالتالي ماهي عوامل نجاح أو فشل عند تطبيق إعادة الهندسة الإدارية؟ وهذا ما سنحاول دراسته في النقطة الآتية:
- IV- عوامل نجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية:**

لاشك أن إعادة الهندسة الإدارية تعد خطوة مهمة جدا لتطوير أي منظمة، وهناك عدة نقاط يجب أخذها في عين الاعتبار لزيادة فرص نجاح المنظمة وتحقيق التطوير المطلوب لها. تتعدد عوامل النجاح وكذا عوامل فشل إعادة الهندسة الإدارية والجدول التالي يوضح هذه العوامل.

جدول رقم(04): عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية

عوامل النجاح	عوامل الفشل
وجود القيادة الإدارية الفعالة.	عدم توافر المعلومات اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة الهندسة الإدارية.
التدريب والتأهيل الفعال للموظفين على كيفية تطبيق إعادة الهندسة الإدارية عمليا.	القصور في تدريب وتأهيل الموظفين على تطبيق مشروعات إعادة الهندسة الإدارية.
توفير الأموال اللازمة لتطبيق مشاريع إعادة الهندسة الإدارية.	عدم وضوح الأدوار لبعض الموظفين أثناء تطبيق مشاريع إعادة الهندسة الإدارية.
تركيز برامج إعادة الهندسة الإدارية على نتائج العمليات التي تهم العملاء.	مقاومة بعض الموظفين (أعداء التغيير) لإعادة الهندسة الإدارية.
توافر أنظمة فعالة للاتصالات بالمنظمة.	قصور أنظمة الاتصالات بالمنظمة.
دراسة ثقافة وعادات وتقاليده وقيم العمل بالمنظمة.	إهمال تقاليد وعادات العمل في المنظمة.
أن يخدم مشروع إعادة الهندسة الإدارية، الأهداف والخطط الإستراتيجية للمنظمة.	قصور النظرة المستقبلية لبعض المنظمات لغياب التخطيط الإستراتيجي.
مواصلة العمل بإعادة الهندسة الإدارية وعدم توقفه بنهاية المشروع.	توقف مشروع إعادة الهندسة وعدم إستمراريته.
توافر أنظمة فعالة لتكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية.	عدم الإهتمام بتكنولوجيا المعلومات.
الإهتمام ببحوث قياس رضا العملاء.	عدم دراسة حاجات ورغبات العملاء.

في ضوء ماسبق فإن إعادة الهندسة الإدارية هي إعادة التصميم العمليات الإدارية من جديد من خلال إتباع مجموعة من الطرق، وذلك بهدف التميز في الأساليب التي تتبعها المنظمة، مما يستدعي توفر مجموعة من المبادئ والمرتكزات التي تساعدها وكذا الدعائم المساندة لها. إذ لا يتم تحقيق ذلك إلا من خلال إتباع مجموعة من المراحل والعمل على تقييمها لمعرفة مامدى النجاح أو الفشل في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية، حيث إن تطبيق هذه الأخيرة يتطلب توفر الموارد المالية اللازمة لذلك، وحسن التسيير الجيد لها من خلال توفر وظيفة لها، وهذا ماستتقرق إليه في المبحث الموالي.

المصدر: عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 433.

المبحث الثالث: مدخل إلى الوظيفة المالية

تعتبر الوظيفة المالية هي أحد أهم وظائف المنظمات على إختلاف أنواعها، فبموجبها يمكن تحديد إحتياجات هذه الأخيرة من الأموال وكذا القيام بإدارتها، وبالتالي فإن النشاط المالي يبدأ من ساعة التفكير في المنظمة وحتى إنتهاء عمرها الإنتاجي، ومن هنا ظهرت أهمية الوظيفة المالية في توفير الأموال اللازمة لتحريك عناصر الإنتاج، ومن ثمة تطوير القيمة المالية للمنظمة وزيادته، والمحافظة على السيولة لتحقيق أعلى نسبة من الأرباح. وسندرس من خلال هذا المبحث النقاط التالية:

- ماهية الوظيفة المالية.
- علاقات الوظيفة المالية بمجالات المعرفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.

I- ماهية الوظيفة المالية:

I-1- مراحل تطور الوظيفة المالية:

مرت بتحولات عديدة لتصل إلى ماهي عليه في هذا القرن، وكل مرحلة من المراحل كان لها تأثير ملموس على الوظيفة المالية وباختصار شديد نمر سريعا على هذا التطور.⁽¹⁾ في بداية هذا القرن كان الإهتمام ينصب على تدبير الأموال اللازمة للمشروعات وكذلك إنشاء المنظمات الجديدة وتدبير الموارد المالية لتمويل الإستثمارات، وبوقوع الكساد العظيم في الفترة من 1929 حتى 1933 برزت العديد من المشاكل كالإفلاس وإدارة السيولة والتصفية الأمر الذي إستدعى زيادة

(1): رياض محمد، الإدارة المالية والعولمة، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2001، ص 13.

التدخل الحكومي في النشاط الإقتصادي بالعديد من الوسائل للحد من الآثار السلبية للكساد وتقليل مخاطره بإصدار التشريعات وزاد الإهتمام بالتحليل المالي وتقييم الأداء. وخلال فترة الستينيات والسبعينات من هذا القرن شهد تطور للوظيفة المالية ليشمل السياسات والقرارات ذات الصلة بقيمة المنظمة وتعظيم الثروة ومعالجة مشاكل التضخم (1) ولقد زاد الإهتمام في الثمينيات بقضايا التضخم، وكذلك إمتدت لتشمل القرارات بشأن تكوين الهيكل المالي وهيكل رأس المال ومحفظه الإستثمار، نظرا لما شهدته هذه الفترة من مشاكل إقتصادية عديدة، لاسيما التضخم المالي وندرة الأموال وإرتفاع تكلفة الأموال. وفي التسعينيات من هذا القرن برزت قضايا مالية مؤثرة مثل إعادة الهيكلة والمشتقات المالية وغيرها من القضايا المالية التي ساعد على بروزها الإتجاه إلى العالمية والتي تعتبر السمة الأساسية للنظام الإقتصادي العالمي الجديد (2).

من خلال ماسبق ذكره يتبادر إلى الأذهان تساؤل حول سبب الإهتمام بهذه الوظيفة. وهذا ماسنحاول دراسته في النقطة الآتية.

I-2- أسباب الإهتمام و تعريف الوظيفة المالية:

I-2-1- أسباب الإهتمام بالوظيفة المالية: ونذكر منها مايلي: (3)

- ✚ التطور الكبير في الفكر الإداري والذي واكب التطور في بيئة الأعمال مما جعله قادرا على تلبية متطلبات إدارة الوظائف المختلفة بمنظمات الأعمال.
- ✚ ظهور منظمات الأعمال الكبيرة التي يتطلب نشاطها إنفاق مبالغ ضخمة الأمر الذي إستلزم إتباع أساليب علمية يمكن الإعتماد عليها في ترشيد القرارات المالية.
- ✚ إشتداد حدة المنافسة بين منظمات الأعمال وتنوع أساليبها حيث أصبحت هنالك منافسة سعرية وأخرى منافسة خدمات مابعد البيع وثالثة منافسة على مستوى المنتج، الأمر الذي يتطلب البحث عن أساليب علمية لضبط وترشيد تكاليف الإنتاج والتوزيع.
- ✚ ظهور المنظمات المالية المتخصصة في إستثمار الأموال ومنح الإئتمان وتغطية مخاطر النشاط وتداول الأوراق المالية وهذه المنظمات يتطلب التعامل معها من جانب منظمات الأعمال مركزا ماليا قويا حتى يمكنها الحصول على ماتريده من إئتمان ولذا بدوره يتطلب الإعتماد على الخبراء متخصصين في المجال المالي.
- ✚ إشتعار الحاجة من جانب رجال الأعمال إلى تقييم البدائل الإستثمارية وترشيد القرارات الخاصة بالإستخدامات طويلة الأجل، وهذا يتطلب الإعتماد على أساليب علمية يمكن الثقة في نتائجها.
- ✚ ظهور الحاسبات الآلية وما أتاحه ذلك من إمكانية تشغيل البيانات والحصول على المعلومات اللازمة.

التطور الذي تشهده المنظمات وحدة المنافسة والتغيرات الخارجية والداخلية للبيئة وغيرها من الأسباب التي أدت إلى الإهتمام بالوظيفة المالية، هذه الأخيرة وردت لها تعاريف متعددة من أجل فهمها وهذا ما سنوضحه بالدراسة في النقطة الآتية.

I-2-2- تعريف الوظيفة المالية:

وردت لها عدت تعاريف ونذكر منها مايلي:

عرفت على أنها: «مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمنظمة وفي إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات من الأموال التي تريدها من خلال برامجها وخططها الإستثمارية وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية وبعدها إختيار أحسن طرق التمويل» (4).

(1): نور الدين خباب، الإدارة المالية، دار النهضة العربية لنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997، ص 24.

(2): رياض محمد، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(3): محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي لنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 18-19.

(4): منتدى التمويل الإسلامي، أطلع عليه يوم 2012/02/27 <http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post8310.html>

وفيما يلي تعريف الوظيفة المالية وفقا لاختلاف وجهات النظر: (1) من وجهة نظر الجماعة النقدية: ينسب الوظيفة المالية كل عملية تأخذ مظهرا نقديا. أما من وجهة النظر الإستراتيجية، فالوظيفة المالية يقع على عاتقها تهيئة وإعداد القرارات المؤمنة لفعالية تحقيق الأهداف المنشودة، ولكفاءة استخدام الوسائل المتاحة. وأما من وجهة النظر التشغيلية: فينحصر دور الوظيفة المالية في مواجهة وتجاوز المصاعب والعقبات المالية، من خلال تحسين مؤشرات التوازن المالي، ضمان الحد الأدنى من الربحية، والحفاظ على المستوى المعقول من السيولة واليسر المالي. عرفت أيضا على أنها: « ليست مجرد وظيفة تختص بإجراءات إتخاذ القرارات في مجال تدبير الموارد المالية اللازمة بل إلى وظيفة تختص بإتخاذ القرارات في مجال الإستثمار وفي مجال التمويل، كما تختص بالتخطيط المالي والرقابة المالية» (2). بمعنى أن الوظيفة المالية لم تعد مقتصرة على القيام بأدوارها التقليدية بل ظهور أدوار جديدة لها وهذا ما سنحاول التطرق إليه لاحقا.

من خلال التعاريف سابقة الذكر، وفي هذا السياق سنحاول توضيح الخصائص التي تميز الوظيفة المالية عن غيرها من الوظائف، وأهم ما يمكن الإشارة إليه فيما يلي:

I-3- خصائص الوظيفة المالية:

على الرغم من أنه لا يمكن وصف الوظيفة المالية بأنها أهم الدعامات الأساسية للمنظمة، إلا أنها تمتاز على غيرها من هذه الدعامات بأنها تتصف بمايلي: (3)

✚ أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاط المنظمة، فلا يمكن أن نتصور أي نشاط تقوم به أية إدارة من إدارات المنظمة أو أقسامها بمعزل عن النواحي المالية.

✚ إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمنظمة وفي أغلب الحالات، ولذا وجب الحذر الشديد عند إتخاذ القرارات.

✚ إن بعض القرارات المالية قرارات مصيرية فعندما تقرر المنظمة عقد قرض طويل الأجل، ورهن موجوداتها لتغطية ذلك القرض فإنها إن لم تستطع سداد هذا القرض فإن وجودها قد يتعرض للإنتهاء.

✚ إن نتائج القرارات المالية لاتظهر سريعا بل تستغرق زمتا قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خطأ.

إذ تعتبر الوظيفة المالية عملية تساعد على متابعة نشاطات المنظمة والتحقق من مدى سير العمل، لذا يظهر جليا أن للوظيفة المالية أهمية بالغة، وهذا ماسنوضحه في العنصر الموالي.

I-4- أهمية وأهداف الوظيفة المالية:

I-4-1- أهمية الوظيفة المالية: ويمكن إيجازها فيمايلي: (4)

✚ تظهر أهميتها جليا في تغطية إحتياجات المالية للمنظمة، فالوظيفة المالية تسهر على إختيار المزيج المالي من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف إستحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بأقل التكاليف.

✚ القيام بتنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية إستعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقا في الخطة العملية وفي البرنامج الذي تم توزيعه خلال السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الإحتياجات المالية.

وبإختصار فإن مهمة الوظيفة المالية تنحصر في: (5)

(1): السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي للمنظمات الأعمال، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 30.

(2): منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة، 1996، ص 8.

(3): زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دارصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996، ص ص 12-13.

(4): أطلع عليه يوم 2012/01/12 [http:// www.almohasb.com/2009/12/financial-restructuring.html](http://www.almohasb.com/2009/12/financial-restructuring.html).

(5): سليمان أبو صباح، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 10.

✚ البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أغراض المنظمة سواء كان تمويل ذاتي أو تمويل عن طريق القروض، مع ضرورة تحقيق التوليفة الملائمة ما بين أموال الملاك والدائنين.

من خلال ماسبق ذكره يتبين أن للوظيفة المالية أهداف تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما سنقوم بدراسته فيما يلي:
I-4-2- أهداف الوظيفة المالية: ونذكر منها مايلي: (1)

✚ تتحمل هذه الوظيفة عبء الناحية المالية كاملا ومن ثم يمكن لباقي الأقسام أن تتفرغ لممارسة العمل الفني من إنتاج وبيع... إلخ.

✚ تساعد في تدعيم النشاط التجاري وذلك من خلال حسن إستخدامها للفائض.

✚ تعمل على رفع الكفاية في الأموال المستغلة في المشروع ولا تستغل إلا القدر اللازم منها وبذلك تتوفر الأموال لتنمية النظام التجاري مما يعود بالنفع على المجتمع ككل.

✚ تمكن من التحكم في المشروع والسيطرة عليه مهما إتسع نطاقه، فهي تسيير عبء الإدارة غير المباشرة بالوسائل العلمية وتجعل الرقابة المباشرة قاصرة على رؤساء المجموعات أو المشرفين المباشرين وتجعل التدخل في أعمال المنفذين في أضيق الحدود دون إشراف مباشر من المستويات العليا وبذلك يتفرغ كل لعمله.

✚ إنها تميز بين التخطيط والتنفيذ حيث تخصص الوظيفة المالية في التخطيط والفنيون الماليون في أعمال التنفيذ مما يؤدي إلى إتقان العمل.

✚ تسيير المخاطر والمشاركة بقدر واسع في سيرورة القرار الإستراتيجي، وذلك من خلال تقويم الخيارات الإستراتيجية الأكثر تعقيدا. (2)

✚ التكيف مع العمل ضمن المجموعات، والتأقلم مع المعطيات الجديدة لعولمة المنظمات وماتطلبه من تقنيات جديدة للتقييم والرقابة.

✚ زيادة القيمة الحالية للمنظمة عن طريق زيادة الإنتاج وإستثمار الأموال لحد أقصى ممكن بقصد تعظيم الربح. (3)

✚ المحافظة على سيولة المنظمة لحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية أي توفير أموال سائلة كافية لدى المنظمة لمواجهة الإلتزامات المترتبة عليها.

✚ الربحية هدف أساسي للوظيفة المالية في جميع المنظمات، حيث تعتبر كمقياس عام لقياس كفاءة الإدارة لإستخدام الموارد إستخداما أمثل لتحقيق عائد مناسب.

تحتوي المنظمة الإقتصادية على عدة وظائف أبرزها الوظيفة المالية لما لها من إرتباطات مع جميع وظائف الأخرى للمنظمة، حيث عرفت تطورات كبيرة، فلم يعد يقتصر دورها على توفير الأموال فحسب بل القيام بعمليات الرقابة والعمل على التخطيط المالي، مما أدى إلى زيادة الإهتمام بها لما تحققه من فوائد للمنظمة، ولكن دورها لا يكتمل حيث نجدها مرتبطة بمجالات المعرفة الأخرى وهذا لإحداث التكامل، كما أن لها موقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

II – علاقة الوظيفة المالية بمجالات المعرفة الأخرى:

ترتبط الوظيفة المالية بعدة مجالات معرفية أخرى وهذا نظرا للأهمية التي تكتسبها في المنظمة ونجد: (4)

■ الوظيفة المالية والإقتصاد التجميعي:

(1): محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

(2): Assaraf léon, **La Gestion financière**, edition d'organisation, paris, 1998, p 30.

(3): قمري زينة، واقع إستخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينانية بسكيكدة ودورها في إتخاذ القرارات، أطلع عليه يوم 2012/02/29 www.Kantakji.com/figh/files/manage/f264.doc

(4): عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص 13.

من الضروري المعرفة بالعلوم الاقتصادية لتفهم البيئة المالية ونظريات إتخاذ القرار، وهما يشكلان جوهر الإدارة المالية المعاصرة. فالإقتصاد التجميعي يزود المدير المالي برؤية واضحة عن السياسات الخاصة بالمنظمات الحكومية والمالية وغيرها التي من خلالها تتدفق الأموال والإئتمان، وتعمل على ضبط النشاط الإقتصادي العام، وبالتالي تقدير مصادر الأموال المحتملة للمنظمة.

■ الوظيفة المالية والإقتصاد الجزئي: (1)

وللعمل داخل هذه البيئة التي تشكلها هذه المنظمات، فلا بد من الإلمام بالإقتصاد الجزئي كأساس لرسم وتخطيط العمليات وتعظيم الأرباح، فلا يواجه المدير المالي المنافسين فقط داخل الصناعة وإنما عليه أن يتصدى للظروف الإقتصادية المرتقبة سواء كانت ملائمة أو غير ذلك.

■ الوظيفة المالية والمحاسبة: (2)

هنالك علاقة وثيقة بين الوظيفة المالية والمحاسبة، حيث توفر هذه الأخيرة المدخلات الرئيسية لوظيفية المالية بالإضافة إلى أن المحاسبة تخضع للمراقب المالي الذي يتبع بدوره رئيس التمويل إلى أن كل هذا لا ينفى وجود إختلافات واضحة تتعلق بمعالجة أسلوب تدفق الأموال وأيضا فيما يتعلق بإتخاذ القرار.

● أسلوب معالجة الأموال: يكمن الخلاف بين المدير المالي والمحاسبة في معالجة الإيراد والنفقة حيث أن الوظيفة الأساسية للمحاسب هي إعطاء البيانات التي تساعد في قياس أداء المشروع والدخل الخاضع للضريبة وذلك في ظل إفتراض أن الإيرادات تتحقق لحظة البيع وكذلك يسجل النفقة لحظة إستحقاقها بصرف النظر عن حدوث الإنفاق النقدي أم لا أو تمت المبيعات نقدا أم بأجل، أما المدير المالي فإنه يهتم بالمحافظة على قدرة المشروع في أداء إلتزاماته. والحصول على الأصول المتداولة والثابتة والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا فإن المدير المالي يهتم بتسجيل الإيرادات والنفقات لحظة حدوث التدفقات الداخلة والخارجة.

● أسلوب إتخاذ القرار: تختلف مهام المدير المالي عن المحاسب فهذا الأخير يخصص معظم وقته لتجميع وعرض البيانات المالية وتفسيره للأداء، وما يتعلق بالوضع الحالي قد يتطرق للمستقبل إذا كان بالإمكان، بينما المدير المالي يقوم بتحليل القوائم المالية والتقارير التي أعدها المحاسب والبحث عن المعلومات الإضافية التي تساعده في أداء وظائفه وهنا يتمكن من إتخاذ القرارات.

نستخلص من خلال ماسبق أن دور الوظيفة المالية أصبح مهما في المنظمة، وهذا لا يتم إلا إذا كان لها موقع في هيكلها التنظيمي، حيث هذا الأخير يبين العلاقة بينها وبين مختلف الوظائف الأخرى وهذا ما سنوضحه في النقطة التالية:

III – موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي:

يختلف موقع الوظيفة المالية في الهيكل التنظيمي، وذلك تبعا لنوع المنظمة وحجمها وكذا الظروف التي تؤثر فيها. (3)

❖ في المنظمات الصغيرة: الخطر في هذه المنظمات يكون ضعيف، والدافع يكون محدد بالنسبة إلى الموارد المستثمرة، وهذا راجع إلى أن مالك المنظمة هو المسؤول الوحيد على إتخاذ القرارات فيما

(1): عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 12.

(2): عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل لإتخاذ القرارات، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص ص 18-19.

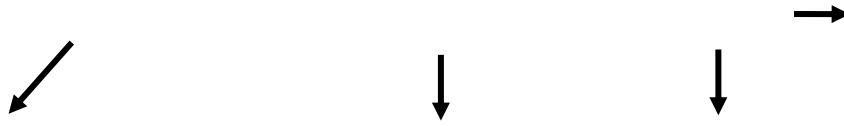
(3): stéphane Griffiths, Gestion financière, édition chihab, algers, 1996, p2-3.

يخص البحث عن الموارد المالية من جهات أخرى (بمعنى أن الوظيفة المالية تقتصر على مالك المنظمة).

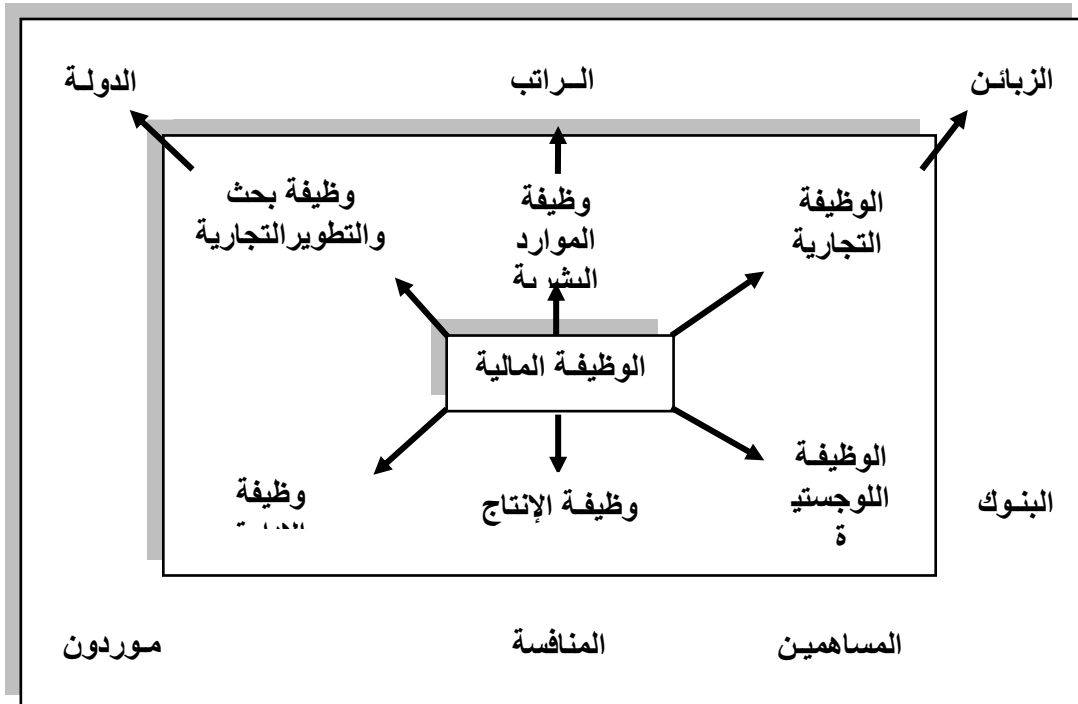
❖ في المنظمات المتوسطة: بالنسبة لهذا النوع من المنظمات بداية ظهور لامركزية في إتخاذ القرارات، حيث نجد أن مالك المنظمة يحرس على مصفوفة الأهداف والوسائل على تطبيقها. أما فيما يخص القرارات المالية فإن مالك أو المساهم في المنظمة هو المسؤول عن تأشيرها، ويمكن إشراك المساهمين الآخرين إذا كانت المنظمة عائلية.

❖ في المنظمات الكبرى: تجد أن الوظيفة المالية تنحصر عند الشخص المسمى المدير المالي هو المسؤول على إيجاد الموارد المالية، ولكن المشكل يكمن في أن هذا النوع من المنظمات يحدث فيه إختلاف بين المسيريين والمساهمين فيما يخص مصفوفة الأهداف والوسائل.

والشكل التالي يوضح موقع الوظيفة المالية في المؤسسات الضخمة.



الشكل رقم (06): الوظيفة المالية في المؤسسات الضخمة



المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على معلومات مستقاة من:

(1): Stéphane griffiths , op-cit.p4.

✓ الوظيفة المالية والإتصال: (1)

لابد على المدير المالي للوظيفة المالية أن يأخذ بعين الإعتبار الإتصالات الخارجية والداخلية التي تحدث في المنظمة، حيث من خلال المخطط السابق:

■ الإتصال الداخلي: نأخذ على سبيل المثال: المسؤول عن الإنتاج يقدر ما يحتاجه من الموارد الأولية والآلات... إلخ من أجل تأمين إنتاج منتج معين، فحين يقوم المدير المالي بالمناقشة مع المسؤول عن الإنتاج، ويعمله بأن الإستثمارات المتوفرة تنماشى وأهداف الإنتاج وأهداف المنظمة. كذلك بالنسبة للوظيفة التجارية التي تتطلب عليها إقامة دعايات للمنتوج من أجل جلب الزبون، وبالتالي يقوم المدير المالي بتقدير المصاريف لذلك، وكذا رقم الأعمال المتوقع من المبيعات. وبالتالي فإننا نجد أن كافة الوظائف على إتصال مع الوظيفة المالية، وبالتالي فإن الإتصال الداخلي مهم لإجراء أي عملية في المنظمة.

■ الإتصال الخارجي: يقوم المدير المالي بتقدير في ميزانية مالية متوسطة وطويلة المدى كافة المعلومات الخاصة بالإحتياجات المالية الخاصة بالعمليات الصناعية والتجارية بناء على المتغيرات الخارجية من مساهمين وبنوك في منح الأموال اللازمة لذلك. وبالتالي فإن المدير المالي يعمل على تقدير الموارد المالية اللازمة بأقل تكلفة وخطر ممكن، إذن فإن المتغيرات الخارجية في السوق المالي لها تأثير على الوظيفة المالية في المنظمة.

نستخلص في ضوء ما سبق إن الوظيفة المالية أدوات تساعد على إعداد القوائم المالية، والميزانيات وعلى التحليل وهذا لا يتم إلا إذا وجدت علوم أخرى تساعد على ذلك مثل المحاسبة بأنواعها، الإحصاء والإقتصاد الجزئي وغيرها، لما لهذه الأخيرة من ترابط وتكامل مع الوظيفة المالية. كل ذلك يساعد على إظهار دور الوظيفة المالية ومع التطورات الحاصلة في محيط المنظمة، إذ تعمل على تسير المخاطر والمشاركة بقدر واسع في سيرورة القرار الإستراتيجي، والتكيف مع العمل ضمن المجمعات، وكذا التأقلم مع المعطيات الجديدة لعولمة المنظمات ويتحقق ذلك من خلال موقعها الهام في الهيكل التنظيمي، وهذا لوجود الترابط بينها وبين الوظائف الأخرى.

(1): stéphané Griffiths,op-cit,p4-5.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل أمكننا إستخلاص تعريف حول إعادة الهندسة الإدارية إذ تعتبر إحداث تغييرات جذرية وجوهرية في العمليات المنظمة بهدف رفع كفاءة الأداء. ولقد إتجهت إليها العديد من المنظمات لعدة أسباب منها: المنافسة، إرضاء الزبائن، تغيير في القوى العاملة وغيرها من العوامل الأخرى.

تتم إعادة الهندسة الإدارية بإتباع مراحل عديدة تتمثل في التحضير، دراسة العملاء والعمليات، إعادة التصميم، التحول، ولكي يتم تحقيقها لابد منه توفر مجموعة من المتطلبات المساندة لها، مع محاولة تجاوز مختلف العراقيل التي قد تواجهها، هذا ما يستدعي توفر نظام معين للتكيف معها بمعنى أن إعادة الهندسة الإدارية لا تكون عشوائية بل لابد من توفر مبادئ معينة تحكمها وتضمن فعاليتها.

لذا نرى ضرورة مراعاة العناصر الحاسمة التي تسهم في نجاح مشروع إعادة الهندسة الإدارية والتي تتلائم مع طبيعة المنظمات لضمان نجاح تطبيقها.

وأخيرا يتضح أن تطبيق عملية إعادة الهندسة الإدارية ليس عملية سهلة، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من المبادئ والمتطلبات، وتضافر العديد من الجهود في المنظمة مما يحقق الأهداف والغايات المنشودة من مشروع إعادة الهندسة الإدارية وبالتالي الجودة الشاملة والتطوير المستمر.

فيما يتعلق بالوظيفة المالية لقد شهدت تطورا ملحوظا عبر الزمن وذلك من خلال تغيير أدوارها ومهامه حيث لم تصبح تعني توفير الموارد المالية وممارسة مهامها التقليدية وحسب بل أصبحت تؤدي دورا هاما في التخطيط المالي والرقابة، وهذا ما يعكس الأهمية المتزايدة لها.

إذ يلاحظ أن الوظيفة المالية تسهر على الإستعمال الجيد لإمكانيات المنظمة ليس أثناء تنفيذ الخطط و البرامج فقط بل حتى إعدادها من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على تحقيق التنسيق الكامل بينها ومع الوظائف الأخرى مثل الإنتاج، الموارد البشرية وغيرها.

مقدمة الفصل الثاني:

تعد الجامعات مصدر تطور المجتمعات في كافة المجالات بإعتبارها القاعدة الأساسية لإيجاد المتخصصين في قطاعات الحياة المختلفة وعلى إختلاف مؤهلاتهم العلمية، والذين يتطلعون بمهمة إدامة العمل الذي يكفون به وصولاً به إلى أحسن المستويات وبأقل جهد مبدول وأقل تكلفة مادية أو بشرية، لذا كان على الجامعات أن تكون هي السبابة والرائدة في مجال تطوير أدائها لتكون بالتالي ملبية لمتطلبات التطوير الحضاري.

من هذا المنطلق عملت الجامعات على إيجاد معايير تستطيع من خلالها تقويم أدائها للوصول به للأفضل بعد معرفة الواقع الذي هو عليه وتكليف المختصين بدراسة وتقديم المقترحات لتعزيز النواحي الإيجابية ومعالجة النواحي السلبية والمعرفة للأداء.

وذلك من خلال الإستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة كإعادة الهندسة الإدارية، وعلى هذا سعت الجامعات إلى البحث عن الأموال اللازمة لتمويل هذا النمط من الأساليب الإدارية لضمان أداء أفضل، وهذا ما يعود إيجاباً على عملها.

وهو ما يعني البحث في النقاط الآتية من خلال ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الجامعة.

المبحث الثاني: الجامعة: أساليب إدارتها ومصادر تمويلها.

المبحث الثالث: إعادة هندسة التعليم الجامعي.

المبحث الأول: ماهية الجامعة

تشهد الجامعة إهتماماً كبيراً على مختلف المستويات في كافة دول العالم من خلال ما تشهده من تطور مستمر لمواكبة حاجات الفرد والمجتمع، وخصائص العصر العلمي الحديث، وبناءً على ذلك ينظر للجامعات بإعتبارها المحرك الرئيس للمجتمع وخصوصاً في الجوانب الثقافية، الإقتصادية والبحثية، بل هي من مؤسسات المسؤولية عن تطور المجتمع فكرياً وحضارياً، لذلك تعتبر ركناً أساسياً من أركان بناء الدولة العصرية المنفتحة القائمة على الفكر المتطور، والتعليم الجامعي له أبعاد عديدة لأنه عملية مستمرة وليست مرتبطة بزمان أو مكان وجيل ما، بل إتسعت مهام الجامعة لتكون مراكز بحث وتخطيط للمستقبل بإتجاه خلق القاعدة العلمية السليمة.

ويهدف هذا المبحث إلى التعرف على:

- التطور التاريخي للجامعات.
- تعريف وخصائص الجامعة.
- مبادئ الجامعة والعوامل المؤثرة فيها.

I - التطور التاريخي للجامعة:

لقد تطورت الجامعات تطورا غير مسبوق منذ ظهور أول مدرسة تاريخية حتى الآن، ولا يوازي هذا التطور الكبير في وظائف الجامعات إلا تطور الوعي العام في المجتمعات بأهمية الجامعات، وفيما يلي إشارة إلى تطور الجامعات.⁽¹⁾

I-1- الجامعات في الغرب:

حيث كانت أولى الجامعات هي جامعة إكسفورد والتي كانت نموذجا من جامعة باريس، حيث أنشئت أولى كلياتها باليول 1263، ميرتون 1264، إكستر 1314، أوربل 1326، كونيز 1340، وظلت إكسفورد لعدة قرون لا تقبل إلا الطلبة الذكور، وبعد عام 1878، تأسست خمس جامعات نسائية حصل معظمها على مستوى الكليات عام 1926 بعضها مختلط، ثم تلاها ظهور الجامعات في كمبردج وأولى الكليات كانت بيتر عام 1284 ثم كليز عام 1326، وبيمزوك عام 1347، ثم كونفيل وكاوس عام 1348، ثم تريني 1350، وكوريس وكريستي عام 1352.

وتأسست خلال العصور اللاحقة جامعات أوروبية مشهورة مثل جامعة فينا 1409 في ألمانيا، وسانت أندور عام 1410 في إسكتلندا، وكوينهاجن 1479 في الدارنماك، أما في الولايات المتحدة الأمريكية وعلى غرار جامعة إكسفورد وكمبردج، حيث تأسست أولى الجامعات هارفارد عام 1636 في مستعمرة ماساشوسيتس، حيث استقر فيها مئة من خريجي إكسفورد وكمبردج والجامعة الثانية كانت وليام وميري والتي تأسست بأمر من ملك بريطانيا وليام الثالث والملكة ميري عام 1693 في مستعمرة فرجينيا، وثالثها جامعة بيل تأسست عام 1701 في مستعمرة كنتاكي.

I-2 الجامعات في آسيا وإفريقيا:

قد درجت الجامعات في المستعمرات على الطريقة الأوروبية نفسها وتشمل كلكتا وبومبادي، ومدراس كلها عام 1857 في الهند، أوتاكو في 1869 في نيوزيلندا، وكيب تاون 1873 في جنوب إفريقيا. وفي الفلبين فكانت لها جامعتان لهما تاريخ طويل وهما سانت توماس 1611م وسان كارلوس 1595 وتحقق لها المستوى الجامعي في عام 1948.

أما في ماليزيا فتأسست الجامعة التقنية 1925، وظفرت بالمستوى الجامعي 1972، وكذا الجامعة الوطنية في سنغافورة عام 1980 ويرجع أصلها إلى كلية طب الملك إدوارد السابع 1905م. وفي الوقت الحاضر أنشئت مئات الجامعات في جميع أنحاء العالم معظمها كانت ناتجة عن التوسع في الأكاديميات التي كانت قائمة بهدف تلبية حاجات الأعداد المتزايدة من طلاب التعليم العالي.

I-3- الجامعات في الوطن العربي:

قبل التطرق إلى تأسيس الجامعات، لابد من أن نتطرق إلى المدرسة المستنصرية في بغداد في العهد الأموي حيث تكونت من مجموعة الإختصاصات العلمية والإنسانية والدينية، وكان فيها قسم خاص بالترجمة مما أدى إلى الوصول العلم في هذه المرحلة أوجه.

وبدأ الكتاب يعادل بالذهب وفي هذه الفترة لم يعرف اسم الجامعة، وكانت هذه المدرسة هي بمثابة جامعة لكل العلوم، حتى بنائها يوحى بأنها جامعة متكاملة، إذ صمم فيها فن العمارة الملائم لتقديم المحاضرات والدروس والتطبيق، وكانت النواة الحقيقية للجامعات العربية حيث إرتادها العديد من الطلاب من مختلف أنحاء العالم.

(1): يوسف حبيب الطائي وآخرون، "إدارة التعليم الجامعي"، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 72-68.

كانت تضم أضخم مكتبة عرفت في ذلك العصر وعلى إثارها تم تأسيس جامعة بغداد عام 1956، وكذا جامعة المستنصرية وبعدها جامعة الموصل ثم جامعة البصرة وتطورت الجامعات العراقية حتى بلغت 17 جامعة بالإضافة إلى كليات الحكومية والمعاهد والكليات الأهلية المتنوعة التي بلغت 298 كلية و84 معهد.

وقد أنشئت أولى الجامعات الحديثة في الوطن العربي عام 1908 وهي الجامعة المصرية، ثم أنشئت الجامعة الجزائرية 1909، وكذا جامعة الإسكندرية عام 1942، تلتها جامعة عين الشمس عام 1950، أما الخرطوم فقد كانت كلية غوردن التي أنشئت عام 1902 وقد تم تسميتها بجامعة الخرطوم عقد الاستقلال عام 1956، وفي نفس هذا العام أفتتحت الجامعة الليبية.

أما في السعودية كانت بها أقدم جامعة الملك سعود عام 1957، وفيما يتعلق بلبنان تأسست أولى جامعة بها عام 1951 وكانت من قبل تعتمد على الجامعة الأمريكية التي أنشئت عام 1920 وتتابع منذ أوائل القرن العشرين تأسيس الجامعات العربية فظهرت جامعة الكويت، والجامعة الأردنية في عمان وصنعاء في اليمن وجامعات أخرى في تونس والمغرب والإمارات وغيرها، حتى بلغت أكثر من 50 جامعة عربية ففي مصر وحدها ثلاث عشرة جامعة، وفي السعودية سبع جامعات وفي الأردن خمس جامعات حكومية وأهلية، وفي السودان أكثر من 25 جامعة، ويتخرج من هذه الجامعات في جميع التخصصات حوالي نصف مليون متخرج.

ويقوم بالتدريس بها أساتذة عرب مؤهلين تأهيل علميا عاليا وتحرص وزارات التعليم على تمويلها بكل ما يلزمها حتى تتمكن من تزويد مكاتبها ومعالمها بإجراء تجارب وبحوث وعقد مؤتمرات وإصدار الكتب والمجالات وبناء المدن الجامعية والسكنات للأساتذة.

وبعد التطرق إلى تطور التاريخي للجامعة، يتبادر إلى الأذهان سؤال ماهو تعريف الجامعة، وماهي خصائصها؟ وهو ما سنوضحه في النقطة الآتية.

II- تعريف وخصائص الجامعة:

II-1- تعريف الجامعة:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الجامعة، حيث لم يتم الإتفاق على تعريف واحد، وذلك لتعدد الزوايا التي يمكن من خلالها النظر إلى هذه المؤسسة. تعرف الجامعة على أنها: « نظام إجتماعي، إداري مفتوح فريد من نوعه»: (1) فهي:

- **أولاً: نظام:** بمعنى مجموعة أجهزة وهيكل تعمل معا من أجل تحقيق هدف مشترك.
- **ثانياً: إجتماعي:** كونه نظام يتكون من مجموعة أفراد (أساتذة، طلبة، عمال) ذو خلفيات وثقافات وقيم وأعراف متباينة، تتفاعل فيما بينها من جهة وتسعى إلى تحقيق أهداف إجتماعية من جهة أخرى.
- **ثالثاً: إداري:** كونه يحتوي على هيكل إداري، يوضح إختصاصات، وصلاحيات متخذي القرارات فيه.
- **رابعاً: مفتوح:** كون الجامعة تتفاعل مع البيئة التي توجد فيها، إذ تستقبل مدخلاتها من البيئة (الأهداف، القيم، الطاقات) لتخضعها للمعالجة، ينتج عنها مخرجات، تقدم إلى البيئة مرة أخرى (إنجازات علمية، خدمات، إطارات).
- **خامساً: فريد من نوعه:** بمعنى أنه نظام يختلف عن الأجهزة البيروقراطية الأخرى، نظرا الطبيعة هدفه ومكوناته.

من خلال هذا التعريف نجد أن الجامعة عبارة عن نظام له مدخلات ومخرجات، الأولى تتمثل في (الأهداف، القيم، الطاقات). أما الثانية فتتمثل في الإنجازات العلمية، خدمات هذا النظام يتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية بمعنى أن الجامعة نظام مفتوح.

(1): رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل لإقتصاد المعرفة، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الإقتصادية، جامعة خضير بسكرة، يومي 12 و13 نوفمبر 2005، الجزء الأولى، ص 386.

كما تعرف أيضا على أنها: « المؤسسة التربوية المتخصصة في إعداد الطلبة، بإعتبارهم الثروة البشرية وأمل المستقبل في المجتمع، ولذلك تهتم الجامعة ليكونوا مواطنين مكتملي المواطنة في جميع الجوانب حتى يمكنهم خدمة المجتمع وتحقيق التقدم، وذلك نابع من أن التعليم الجامعي يلعب أدوار مهمة في حياة أي مجتمع»⁽¹⁾.

يوضح أن للجامعة دور في تكوين الثروة البشرية ليكونوا مكتملي المواطنة من جميع الجوانب، أي لها دور فعال في حياة أي مجتمع.

كما تعرف الجامعة أيضا: «مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتمثل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى التدرج وما بعد التدرج»⁽²⁾.

بمعنى عرفت الجامعة حسب هيكلها التنظيمي، حيث تتكون من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية المتخصصة. ومهمتها الرئيسية التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

عرفها آلان توران بأنها: «مكان لقاء يتحقق فيه الإحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم والحاجة إلى الخريجين»⁽³⁾.

يوضح هذا التعريف أن الجامعة هي توليفة (عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم) من أجل الحصول على خريجين أكفاء.

عرفها Likinspetor بأنها: «نظام له عدة أغراض لإمداد الأفراد بالفوائد المتعلقة بالتعليم على وجه التحديد وأن هذه الفوائد مشتقة من الأنشطة التي توصف بالتدريس والبحث والخدمة العامة»⁽⁴⁾.

ويرى الكاتب أن الجامعة نظام له فوائد مشتقة من الأنشطة: التدريس، البحث والخدمة العامة.

تعريف الجامعة حسب التشريع الجزائري: «مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد»⁽⁵⁾، بمعنى أنها عبارة عن نظام إداري مهمتها نشر المعارف وتطويرها من أجل تكوين الإطارات اللازمة للبلاد.

من خلال ما سبق يمكن تعريف الجامعة على أنها: نظام إجتماعي، إداري يتحقق فيه الإحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، مع الأخذ بعين الإعتبار البيئة الخارجية التي تؤثر في مخرجات التي تقدم إليها والمتمثلة في (إنجازات علمية، خدمات، إطارات).

من خلال ما سبق فإن الجامعة تتمتع بخصائص يمكن توضيحها في النقطة الآتية:

II-2- خصائص الجامعة:

تتصف الجامعة - بإعتبارها مؤسسة التعليم العالي- بمجموعة من الصفات التي لا تتصف بها في المؤسسات التعليمية والإجتماعية الأخرى، وأهمها:⁽⁶⁾

■ يتسم محور نشاط الجامعة بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى مضمونها، التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب إدارة إبداعية.

(1): حافظ خرج أحمد، التعليم الجامعي واقعه و قضاياها و اتجاهات تطوره، دار النشر غير مذكورة، القاهرة، 2003، ص15.

(2): شرون عز الدين، بوالكور نور الدين، واقع استثمار خريجي الجامعات بين متطلبات سوق الشغل وكفاءة التكوين، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأولى حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010، ص 113.

(3): سميحة بونس، كلثوم مسعودي، إتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل «دراسة ميدانية على العاملين في برنامج عقود ما قبل التشغيل بسكرة، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأولى حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010، ص 210.

(4): قوي بوجنيه، الأداء المتميز للمنظمات التعليمية: تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة، ورقة مقدمة في المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005، ص 208.

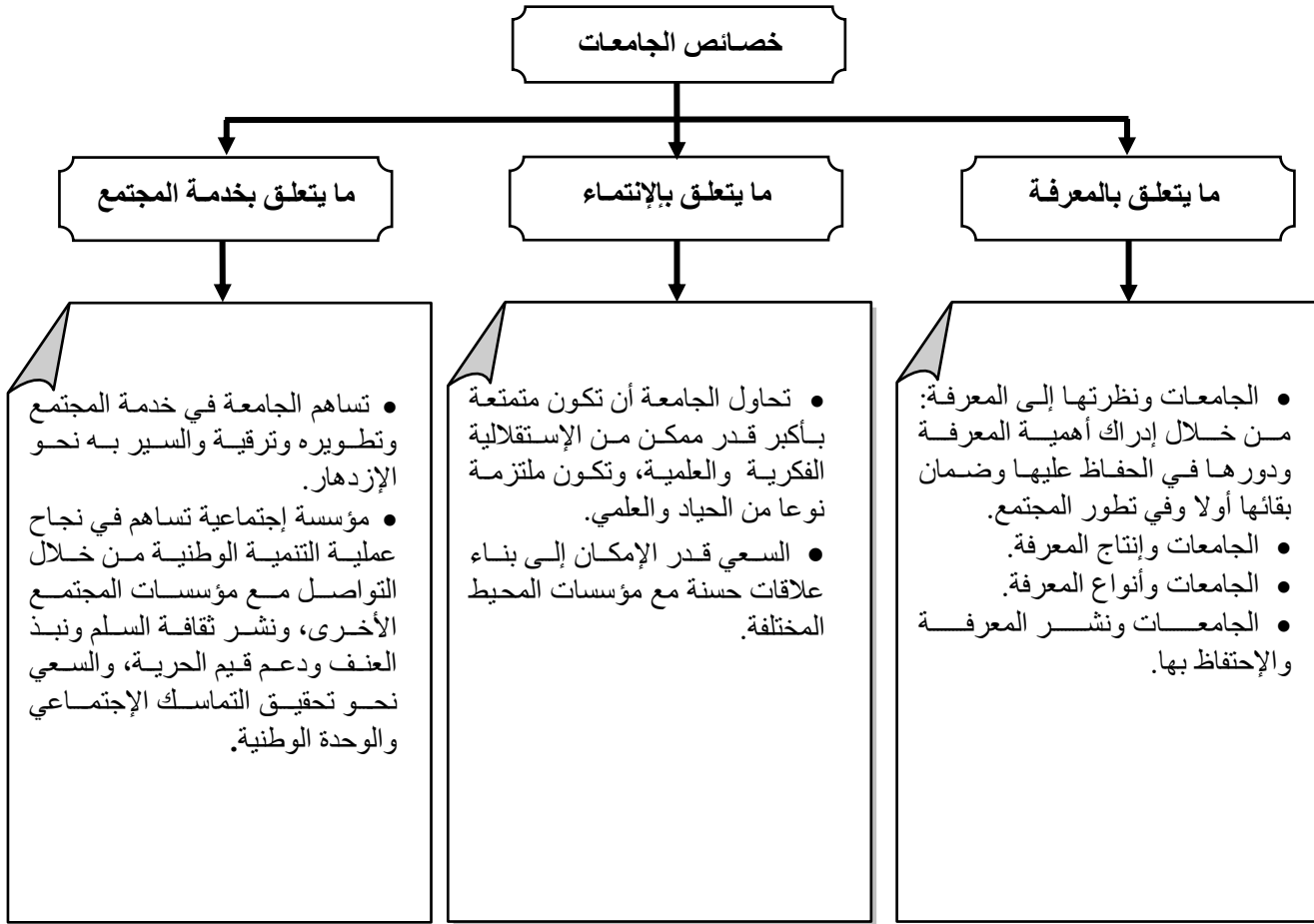
(5): زهير صيفي، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأولى حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010، ص 296.

(6): بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص 25-26.

- تعد الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماسكا بمعطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين إختصاصاتها.
- يعتبر الإستثمار في الجامعة إستثمارا طويل الأجل لا تظهر نتائجه حاليا ويكون صعب القياس.
- تحتوي المؤسسة الجامعية كما ونوعا من الأطر البشرية المؤهلة لنقل المعارف والمهارات وغيرها.
- بالنسبة للمؤسسة الجامعية لا يعد الربح بمفهومه التجاري إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف إلى ذلك.

كذلك يمكن إيضاح خصائص الجامعة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): خصائص المختلفة للجامعات



المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على معلومات مستقاة من:

(1): محمد عجيلة، مصطفى بن نوي، ثنائية الشغل والجامعة وفق متطلبات التنمية المحلية رؤية إستشرافية، ورقة مقدمة في الملتقى الأولى حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010، ص ص 84-85.

من خلال ما سبق فإن قيام الجامعة بدورها كما يلزم يتطلب وجود جملة من المبادئ تساعد على الوصول إلى النتيجة المرجوة. وهذا ما سنتناوله بالدراسة في النقطة الآتية.

III- مبادئ والعوامل المؤثرة في الجامعة:

III-1- مبادئ الجامعة: تقوم على مجموعة من المبادئ سنوجزها فيما يلي: (1)

- ✚ إرضاء العميل سواء كان داخلي أو خارجي والعميل الخارجي هم الطلبة وأولياء الأمور والمنظمات الاقتصادية والمجتمع ككل والموردين والمتعاملين مع الجامعة، أما العميل الداخلي فهو جميع الأقسام والإدارات الأخرى التي تتعامل مع الإدارة الجامعية.
- ✚ الإدارة على أسس اقتصادية تحقق الربح للجميع.
- ✚ الإهتمام ببيئة العمل والعاملين وتنمية روح الإنتماء لديهم.

وهناك من يرى أنه يمكن إضافة المبادئ التالية: (2)

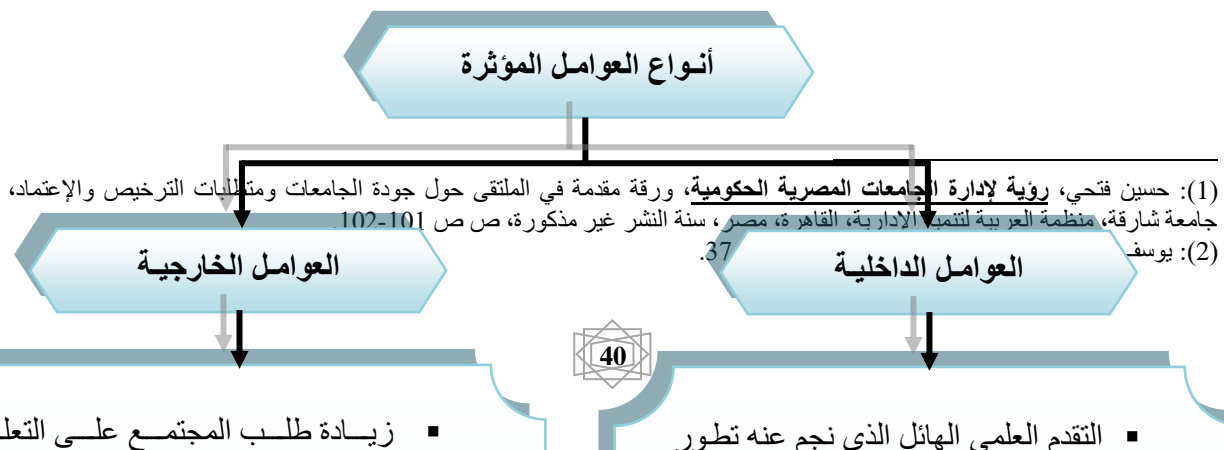
- ✚ وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.
- ✚ قيادة عصرية ذات نظرة إجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثروة العلمية في إطار الثروة الإجتماعية الشاملة.
- ✚ أسس وأبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم هذه الثروة.
- ✚ الإنفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية و إجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير عمل وأساليب العمل التربوي في الجامعة.
- ✚ التغيرات البيئة الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية و الإقتصادية و إنعكاس ذلك على العملية التربوية.

بما أن الجامعة نظام مفتوح فإنها تتأثر ببيئتها الداخلية والخارجية، فما هي العوامل المؤثرة في ذلك؟ وهذا ما سنتطرق إليه بالدراسة في العنصر الموالي.

III-2- العوامل المؤثرة في الجامعة:

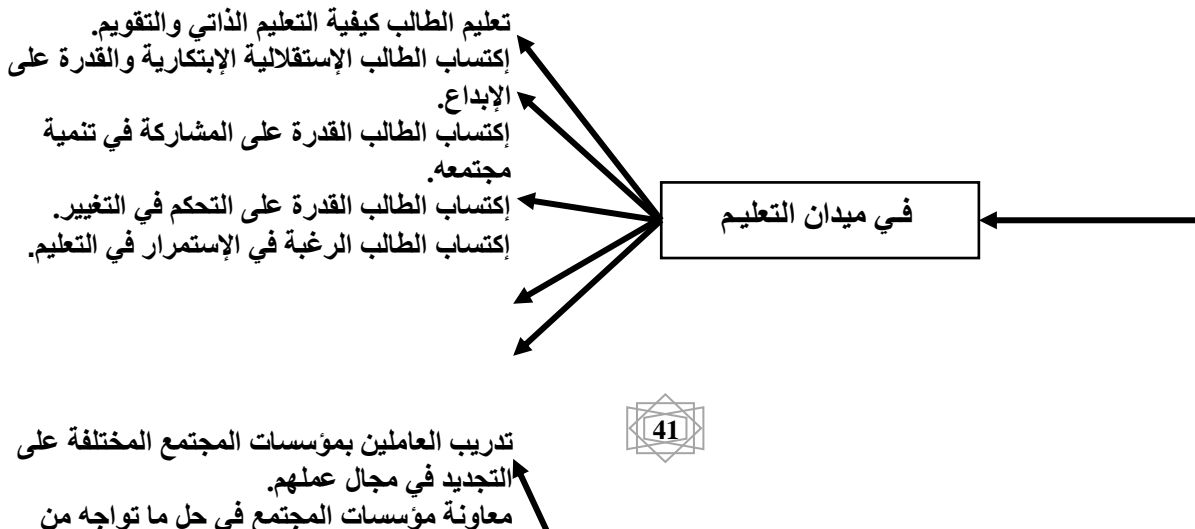
توجد العديد من العوامل المؤثرة في الجامعة، وتتمثل في العوامل الداخلية والخارجية سنوضحها في الشكل التالي.

الشكل رقم (08): العوامل المؤثرة في الجامعة



إن أخذ الجامعة للعوامل الخارجية والداخلية في الحسبان يساعدها على تحقيق جملة من الأهداف، وهذا ما سنتطرق إليه بالدراسة في النقطة الآتية.
IV- الجامعة: أهدافها، عناصرها، وظائفها.
IV-1- أهداف الجامعة: ويمكن إيضاحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(09): أهداف الجامعة



2-IV- عناصر الجامعة:

تحتاج أية جامعة لعدد من العناصر الضرورية لكي تقوم بمهامها وهم: الهيئة التعليمية، الطلاب، المباني والخدمات، الإدارة والعناصر المساندة وأخيرا التمويل، لذا يفترض من الإدارة إختيار أفضل مصادر التمويل لضمان تقديم أفضل مستوى تعليمي وهذا ما سنوضحه فيمايلي:⁽¹⁾

1-2-IV الهيئة التدريسية:

(1): رافع إبراهيم حقي، واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية والطموح إلى الجودة، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والإعتماد، جامعة الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة النشر غير مذكورة، ص ص 608-610.

وهي مجموع المدرسين على كافة مستوياتهم، حيث تعتمد الجامعات الحكومية على هيئات تعليمية محلية بحثية خاصة في البلدان ذات الجامعات القديمة من خلال توفر الإمكانيات العلمية ضمن دائرة كبيرة من أهل البلد. فحين في البلدان ذات الجامعات الحديثة فكانت تعتمد على أعداد كبيرة من الأساتذة الأجانب، إلا أنها أولت الإهتمام الكبير بالأساتذة العرب وذلك بسبب نقص الموارد المالية. أما الجامعات الخاصة فهي أيضا تبحث عن الكفاءات ولكن تختار الأقل تكلفة. بالرغم من أنها في بعض الجامعات الخليجية تتقاضى رواتب عالية.

IV-2-2 الطلاب:

إزداد عدد طلاب الجامعات في جميع البلاد العربية بشكل ملموس جدا وبدرجة تفوق بمراحل التوسعات التي تمت في الجامعات، ولايغيب عن أي شخص له علاقة بالتعليم الجامعي أن كثير من الزيادات في أعداد الطلاب لم يقابلها أي إستعداد حقيقي لإستقبالهم سواء تعلق الأمر بالأساتذة أو الخدمات الجامعية المقدمة.

IV-2-3 المباني والخدمات:

ويقصد بها كل الإستعدادات والتجهيزات التي تقدمها الجامعة لتسهيل العمليتين التعليمية والبحثية ورفع كفاءتها. يدخل في نطاق المباني والخدمات المكتبات والمخابر والصفوف والأدوات والمعدات والخدمات الأخرى كالمطاعم والملاعب والأنشطة الترفيهية. ومع أن كثيرا من الجامعات تتمتع بقسط وافر من هذه الخدمات والمباني إلا أن النقص ملموس في كل مكان.

IV-2-4 الإدارة والعناصر المساندة:

تعتمد الجامعة كأي منظمة كبرى على نظام إداري ضخم لينظم شؤونها الإدارية والمالية ومختلف علاقاتها. لذلك يرتبط نجاح الجامعة وتقدمها بكفاءة إدارتها وإتساع رؤيتها. وكذا كفاءة طاقمها وإستقلالية تمويلها. وذلك من خلال الإستفادة من كفاءة الطاقم في إيجاد حلول للمشاكل، أما إستقلالية الإدارة فستضمن فرصة تحقيق هذه الخطط الجريئة و الإيجابية على أرض الواقع. أما التمويل فسنتناوله في العنصر الموالي.

IV-2-5 التمويل:

يبدو أن هذا الأخير هو أهم العناصر التي تقرر مصير الجامعة، فوجود التمويل الضخم كان سببا في بناء الجامعات الجديدة في دول الخليج بسرعة كبيرة، وكان النقص غير المتوقع في التمويل سببا أساسيا في توقف نمو هذه الجامعات فيما بعد.

كما أن دور التمويل يتعدى مرحلة بناء الجامعة وتوسعها إلى كل تفصيلة صغيرة وكبيرة ذات علاقة بوظائف الجامعة الثلاثة: التعليم والبحث العلمي، الخدمة الإجتماعية. إذ يتحكم بعدد الأساتذة ونوعيتهم وأسلوب عملهم، والخدمات المتوفرة في الجامعة والمواد والأدوات والنشاطات الجامعية.

من خلال ما سبق ذكره، فإن جملة العناصر سالفة الذكر تساعد الجامعة على القيام بوظائفها كما يلزم، وسندرسها في العنصر الموالي.

IV-3- وظائف الجامعة:

تحتل الجامعة مكانة مرموقة في كل أنحاء العالم، نظرا لما تقوم به من وظائف والمتمثلة في: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، وهي وظائف متكاملة ومترابطة، وفيما يلي شرح لكل وظيفة على حدى:⁽¹⁾

IV-1-3 التدريس:

كان يعد هذا الأخير الوظيفة الأولى والوحيدة عند إنشاء الجامعة، حيث كانت توظف كل إمكاناتها المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق هذا الهدف. فمن خلال قيام الجامعات بوظيفة التدريس يمكنها من إعداد وتنمية القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة من أجل تطوير المجتمع، وبالتالي العمل على إعداد الرأسمال البشري.

(1): عبد العزيز، غريب صقر، الجامعة والسلطة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 60.

IV-3-2 البحث العلمي: (1)

نتيجة التغيرات الحاصلة لم يعد التدريس الوظيفة الوحيدة للجامعات، وإنما أصبح هنالك إهتمام بالبحث العلمي الذي أخذ موقعا متميزا في جامعات العالم المعاصرة، وذلك من خلال مساهمته في إنتاج وتطوير المعرفة وتحقيق التقدم العلمي والتقني، حيث تجدر الإشارة إلى أن التقدم الذي تشهده الدول في أوروبا وآسيا وفي الولايات المتحدة الأمريكية هو نتيجة للأبحاث الرائدة التي قامت بها الجامعات ومراكز البحوث.

IV-3-3 خدمة المجتمع:

تعني الخدمة العامة التي تقدمها الجامعة خارج إطار عملها الرسمي التعليمي. ونظرا لتزايد أهمية خدمة المجتمع أصبحت هذه الوظيفة جزء أساسيا من وظائف الجامعة في الوقت الراهن. فالجامعات تقدم خدمات في العديد من مجالات ولكافة المنظمات والأفراد ومن ثم تسهم في حاضر الأمة من خلال إعدادها لرأسمال البشري بإعتباره أحد أهم المقومات لتطوير هذه الأمة. ومتابعة تأهيل الأفراد في مهنتهم بهدف تجديد معارفهم.

لقد مرت الجامعة بتطورات ملحوظة في جميع دول العالم وذلك راجع إلى تزايد العوامل المؤثرة فيها مما ساهم في تغيير النظرة إلى الجامعة، حيث لم تصبح مجرد مؤسسة تعليمية وظيفتها الأولى التدريس فحسب، وإنما القيام بوظائف جديدة كالبحث العلمي وخدمة المجتمع كذلك.

ولكي تمارس الجامعة وظائفها ومهامها تحتاج إلى الاموال اللازمة لتمويل سواء كانت حكومية أو خاصة وذلك تبعا لسياسة المتبعة لدى الدول، وهذا ما سنتناوله في المبحث الموالي.

(1): أحمد حسين الصغير، التعليم الجامعي في الوطن العربي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 26-29.

المبحث الثاني: الجامعة: أساليب إدارتها ومصادر تمويلها.

لقد إزداد الإهتمام بالتمويل الجامعات في السنوات الأخيرة، وذلك بفضل التوسعات الحاصلة فيها من خلال فتح تخصصات ومعاهد جديدة في كل عام، بالإضافة إلى زيادة عدد الطلبة والاساتذة، ويترتب على ذلك زيادة الضغط على الحكومات لمد الجامعات بالأموال أكثر من أجل توفير الاحتياجات الضرورية، وهذا ما سنوضحه من خلال المبحث الثاني.

I - الأساليب الإدارية للجامعة: ويوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم(05): الانماط الإدارية في الجامعة

عيوب الأسلوب	مميزات الأسلوب	نوع الأسلوب	نوع النمط
<ul style="list-style-type: none"> * إهتمام الجهاز الإداري بالأساليب على حساب الأهداف. * قد تصل درجة الإهتمام بالشكل إلى التضليل وإنفاء الحقائق. * إستغلال المؤتمرات وجعلها غاية وليست وسيلة بالأساليب على حساب الأهداف والرؤى وتكلف الجامعة الكثير من الجهد والمال. 	<ul style="list-style-type: none"> * يغلب الإهتمام بالشكل على المضمون. * تحول الجهاز التنفيذي إلى جهاز خدمي يخدم أهداف الإدارة العليا دون النظر إلى أهداف المؤسسة الجامعية. 	الإدارة بالأساليب	النمط التقليدي
<ul style="list-style-type: none"> * إنفصال بين أهداف أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأهداف الإدارات الوسطى والعليا والأهداف الإستراتيجية للجامعة وهي تنمية الموارد البشرية بهدف خدمة المجتمع. * تفتيت الأهداف هو سر فشلها كمنهج إداري وذلك في عدم وضوح الرؤية على كافة المستويات الجامعية. 	<ul style="list-style-type: none"> * تقسيم الهدف الإستراتيجي في رسالة المؤسسة الجامعية إلى عدد من الغايات التكتيكية التي توزع إلى عمداء الكليات. * ثم تقسيم كل غاية تكتيكية إلى عدة أهداف صغيرة توزع على رؤساء الأقسام، وهذا الأخير يقسم هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرؤوسيه في شكل خطط بسيطة. * تعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعاً لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية. 	الإدارة بالأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> * المخاطرة في إستغلال الفرص، وقبول النتيجة من ذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> * بسيط في متطلباته عميق في آثاره. * الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي. * لا تقسم الأهداف الإستراتيجية، ولكن تقسم أدوار وأدوات للوصول إلى هذه الأهداف. * تحويل كل القائمين على العمل الجامعي إلى شركاء يعرف كل منهم إستراتيجية التعليم الحالية والمستقبلية. * إخراج الطاقات الكامنة لدى العاملين. * إتباع أسلوب التحفيز المعنوي إلى جانب أسلوب التحفيز المادي. 	الإدارة بالرؤية أو على المكشوف	النمط الحديث

	<p>* هو نمط إداري وليد التجربة اليابانية. * إدارة المشكلة في مكان حتى يمكن إدارة الوقت بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من بذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها. * يستمد هذا النمط قيمته من الواقع وشفافية العلاقات الرأسية والأفقية. * أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع.</p>	<p>الإدارة العربية</p>	
--	---	------------------------	--

تساعد الأنماط الإدارية المتبعة في الجامعة إلى تحديد مصادر التمويل من أجل بقاء الجامعة وتحقيق هدفها وهذا ما سنتطرق إليه بالدراسة في العنصر الموالي.

II - مصادر تمويل الجامعة:

تواجه الجامعات في الدول النامية عموماً والعربية منها خصوصاً مشكلة عدم كفاية الموارد المالية التي تحصل عليها لكي تنهض بمسؤولياتها بشكل كفؤ وفعال. وتعتمد الجامعات في الدول العربية على الموارد التي تخصص لها من قبل الدولة ضمن الموازنة العامة بشكل أساسي وكبير. وعليه تتألف موارد الجامعات مما يأتي: (1)

II-1- الإيرادات الحكومية:

إن الجهة التي تعنى بمهمة التمويل غالباً ما تكون الحكومة المركزية عن طريق الميزانيات التي تعدها الجهات الحكومية المختلفة. المصدر: من إنجاز الطالبة بناء على معلومات مستقاة من: 'الجهات الأخرى بقدر ما يتبع يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78-87.

ولاشك أن إدارة وتوجيه الحياة الاقتصادية والاجتماعية ويستند في ذلك على فلسفة معينة في السياسة والاقتصاد. وتشمل إيرادات الحكومة مايلي:

1) المنحة السنوية التي تخصص للجامعات في الموازنة العامة: وهي مبالغ معينة تخصصها الدولة في وزارتها العامة لكل جامعة من أجل دعم أنشطتها المختلفة.

2) حصة الجامعة من الرسوم الجمركية والرسوم الإضافية: حيث تخصص الجامعات نسبة معينة من تلك الرسوم الجمركية والضريبية الإضافية التي تحصل عليها الدولة كل عام وعليه فإن التمويل الحكومي يحقق جملة من الفوائد التي تنعكس إيجابياً على تحسين وتطوير أداء الجامعات من خلال الآتي:

أ- تعميق إستقلالية الجامعات العربية وعدم تأثيرها بضغط القطاع الخاص وبما يجعل الجامعة حرة في تخطيط سياساتها التعليمية، وعدم إقتصار التعليم على نشاطات معينة تستهدف تحقيق الأرباح للقائمين بعملية التمويل في القطاع التعليمي.

ب- إتاحة الفرص المتكافئة لأبناء المجتمع، وبخاصة ذوي الدخل المحدود في الدخول إلى الجامعات.

(1): يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 413-417.

ت- إن إمكانية الدولة مازالت متميزة بإمكانياتها عن إمكانيات القطاع الخاص، مما يمكنها من العمل على تحسين تمويل التعليم الجامعي وتوسيع مؤسساتها التعليمية.

II-2- مصادر أخرى لتمويل التعليم الجامعي:

لم يكن مصدر تمويل الجامعة واحد في كل الدول، بل اختلفت مصادر تمويلها حسب طبيعة الحكومات وأنظمتها الاقتصادية، إضافة إلى حجم المنظمات وعدادالهيئات التي تشرف على التعليم فيها، ومدى مساهمتها في تمويل الجامعة، كذلك تختلف نسب الإنفاق بين المصادر المختلفة من عام لآخر، ويمكن إجمال مصادر التمويل الأخرى كالآتي:

1. الضرائب والرسوم الخاصة بالتعليم: كالنسبة من ضرائب الدخل وضريبة الأراضي ورسوم السيارات وضريبة التعليم الجامعي.
2. القروض: سواء كانت القروض داخلية أو خارجية، تحصل عليها الحكومات أو المؤسسات التعليمية من أجل إقامة مشاريع تعليمية أو تطوير مشاريع قائمة. وغالبا ماتكون القروض الخارجية مشروطة وبخاصة من البنك الدولي أو المنظمات الدولية الأخرى، أما القروض الداخلية فتكون من المنظمات أو قطاع الأعمال المحلي، وقد تكون قروضا مقدمة مباشرة للطلبة غير القادرين على تمويل تعليمهم بأنفسهم.
3. أقساط التعليم الخاص: وهذه الأخيرة تدفع مقابل تعليم الطلاب في مؤسسات التعليم الخاصة، كما لايساهم فيها المجتمع ككل وإنما العائلات المعنية بهذا التعليم.
4. المصادر الخاصة: ويعني تمويل التعليم من خلال المصادر الخاصة ما توفره جهات خاصة معينة من موارد المؤسسات التعليمية الخاصة، مثل الرسوم التي يدفعها الأهالي بشكل رمزي أو كامل مثل رسوم التسجيل، رسوم الإمتحانات، ثمن الكتب.
5. المصادر المحلية: وتشمل مساهمة البلديات والحكومات المحلية ومساهمة الأهالي في المناطق الريفية في بناء الكلية أو تأمين السكن والطعام لطلبة الأقسام الداخلية.
6. الهبات والتبرعات: وهي عبارة عن هبات وتبرعات عينية أو نقدية تقدم للمؤسسات التعليمية.
7. التمويل الذاتي: وذلك من خلال الجمع بين العمل والدراسة أو القيام بأعمال إنتاجية مأجورة، بعبارة أخرى تمويل بعض المؤسسات التعليمية نفسها ذاتيا من خلال مواردها المتأتية من بيع منتجاتها الخاصة والخدمات التي تقدمها.
8. المنح والمساعدات الخارجية: وتسمى بمصادر التمويل الخارجية ماعدى القروض، وتكون غير مشروطة مثل المساعدات والمنح الخارجية التي تقدمها الجهات الدولية والإقليمية والوطنية أو الهيئات الصحية أو الدينية أو المؤسسات الخاصة، والمساعدات الخارجية إما أن تكون فنية خدمات للعنصر البشري(خدمات الأساتذة والخبراء والمستشارين) أو المنح والمؤتمرات العلمية.
9. أقساط التعليم المسائي: هنالك بعض الكليات لديها القدرة على فتح باب التقدم للدراسات المسائية في أقسامها مقابل مبلغ معينة يدفعها الطالب.

رغم تعدد وإختلاف مصادر التمويل إلا انها مهمة، وهذا التنوع يقودنا إلى طرح بعض نماذج التمويل في بعض الجامعات. وهذا ما سنتناوله بالدراسة في النقطة الآتية.

III- نماذج دولية عن تمويل الجامعات: ونذكر منها: (1)

- تمويل التعليم الجامعي في ألمانيا.
- تمويل التعليم الجامعي في بريطانيا.
- تمويل التعليم الجامعي في فرنسا.
- تمويل التعليم الجامعي في اليابان.

وفيما يلي سنحاول شرح كل نموذج على حدى.

III-1- تمويل التعليم الجامعي في ألمانيا:

إن إدارة وتمويل التعليم الجامعي الألماني تعد مسؤولية مشتركة بين الدولة (الحكومة الاتحادية Buon) والولايات الألمانية Lander. وقد حدد الدستور الألماني مسؤولية الحكومة الاتحادية في وضع إطار عام لسياسة التعليم الجامعي (المبادئ العامة له). ويترك لكل ولاية مسؤولية تنفيذ هذه السياسة، وتلك المبادئ وتقديم الخدمات التعليمية داخل حدودها، وفقا لظروفها الإقليمية وتمشيا مع المطالب والحاجات المحلية، فإن الولايات الألمانية تعتبر المصدر الرئيسي لتمويل منظمات التعليم الجامعي.

■ تعتبر هي مسؤولة بصفة رئيسية عن تقرير كيفية توزيع الإعتمادات المالية بشكل عادي على مؤسسات التعليم الجامعي المختلفة تبعا لإحتياجاتها.

■ تساهم الولايات الألمانية بنسبة 92,7% من إجمالي الموازنة المخصصة للتعليم الجامعي والتي تقدر بـ 34,364 بليون ماركا " ألمانيا" (وفقا لإحصاءات 2000/1999)، كما تساهم الحكومة الفيدرالية بنسبة كبيرة في تمويل إنشاء و تشييد المباني الجديدة لمؤسسات التعليم الجامعي. وكذا المشاركة بشأن المساعدات المالية التي تقدم للطلاب بالتعليم الجامعي وذلك بنسبة (35% - 65%).

يوجد أيضا مصدر ثالث لتمويل التعليم الجامعي في ألمانيا ويتمثل في ما تقدمه الهيئات المعينة بتشجيع البحوث من تمويلها لمؤسسات التعليم، ومن أبرز المؤسسات المعينة جمعية البحوث الألمانية، أما فيما يتعلق بالبحوث التطبيقية فتجري تعاقدات بين مؤسسات التعليم الجامعي والشركات الصناعية. كذلك يساهم في التمويل من خلال ما يقدمه الطلاب بدفع مبالغ زهيدة مقابل التأمين الخاص بهم للإشتراك في الإتحادات الطلابية، وكذا الإستفادة من الخدمات الطلابية المقدمة من قبل الجامعة.

III-2- تمويل التعليم الجامعي في بريطانيا:

في بريطانيا تقع مسؤولية تمويل التعليم الخاص على عاتق الحكومة المركزية التي تقوم بتقديم منح مالية للجامعات البريطانية، وكانت أول منحة قدمتها للجامعات 1889، وظلت تقدم بصفة دورية منتظمة إلى غاية 1919 والذي أنشأت فيه لجنة المنح الجامعية، التي تقوم بمهام توزيع تلك المنح على مختلف الجامعات. إلى غاية 1987، حيث تم إنشاء مجلس لتمويل التعليم الجامعي بفروعه الثلاثة إنجلترا، وويلز وإسكتلندا ليقوم بمهام التأكد من سلامة استثمار أموال الضرائب لتعود بالنفع على المجتمع.

■ قام هذا المجلس بوضع آليات وأساليب إضافية لتمويل الجامعات والعمل على إستقلالها إدرايا وماليا، بهدف زيادة قدراتها في مواجهة العجز المتزايد في الموارد المالية المخصصة للجامعات.

■ قام أيضا المجلس بوضع آليات الإستقلال للجامعات ماليا، وتخصيص المخصصات المالية التي تقدمها الحكومة سنة بعد أخرى. وزيادة الرسوم الدراسية للجامعات.

■ كذلك تم إنشاء شركة حكومية في بريطانيا عام 1995 بهدف تقديم القروض للطلاب لمساعدتهم على مواصلة التعليم الجامعي، مع الوفاء على تسديده قبل التخرج.

وفي عام 1999 تم إصدار قانون يقضي بأن تقدم السلطات التعليمية المحلية لكل طالب في التعليم الجامعي مبلغ قدره 1000 جنيه إسترليني كل عام في نطاق المنطقة التي بها الجامعة.

(1): طارق عبد الرؤوف محمد عامر، تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، ورقة مقدمة في المنتدى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات والمؤسسات «دراسة حالة الجزائر والدول النامية»، جامعة محمد خضير ببسكرة، يومي 21- 22 نوفمبر 2006، ص ص 8-14.

3-III- تمويل التعليم الجامعي في فرنسا:

وفي فرنسا يتم التعليم الجامعي من قبل الحكومة الوطنية بشكل أساسي حيث تساهم الحكومة الوطنية بنسبة 84% من إجمالي ميزانيتها في الإنفاق على التعليم الجامعي، هذه بالإضافة إلى المصادر الأخرى مثل الحكومات المحلية والغرف التجارية والصناعية. كما تلعب تبرعات الأفراد في فرنسا دورا كبيرا في تمويل الجامعات، بالإضافة إلى ما تفرضه الحكومة الفرنسية من ضرائب على رقم المبيعات، أو على كتلة الرواتب لصالح التعليم والتي تبلغ حوالي (6%)، وعادة لا يعفى منها أي منظمة إنتاجية إلا إذا قدمت بعض الهيئات بنفس القيمة لإحدى مؤسسات التعليم الجامعي.

4-III- تمويل التعليم الجامعي في اليابان:

وفي اليابان تشارك السلطات المحلية (البلدية) الحكومة المركزية في تمويل الجامعات، و تقدم كل سلطة محلية الدعم اللازم للمنظمات الجامعية، وذلك من خلال الضرائب ومصادر الدخل الأخرى. كما تلعب أيضا تبرعات الأفراد والهيئات دور أكبر في تمويل الجامعات. ■ يتم أيضا فرض رسوم دراسية كمصدر من مصادر تمويل التعليم الجامعي ما بين 10% - 30% من نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي.

5-III- تمويل التعليم الجامعي في أمريكا:

يرتكز تمويل التعليم الجامعي على ثلاث مصادر تتمثل في الحكومة الفيدرالية، وتصل حصتها حوالي 12% وتكون في شكل منح أو عقود منافسة. وتساهم الولايات بحوالي 27% من تكلفة التعليم الجامعي، بالإضافة إلى مصادر الأخرى مثل الرسوم التعليمية وغيرها من مصادر التمويل مثلا الرسوم الدراسية التي يدفعها الطلاب للحصول على درجة جامعية وهي الرسوم تختلف من ولاية إلى أخرى وذلك تبعا لظروف الإقتصادية وسياستها التعليمية والتكلفة الفعلية لكل تخصص. ويتضح من خلال ما سبق ذكره من نماذج تمويل العديد من الدول للجامعات، أنه يوجد أكثر من مصدر ونذكر منها ما يلي:

- 1) الحكومات المركزية.
- 2) حكومات المحافظات والأقاليم.
- 3) الضرائب العامة.
- 4) تبرعات الهيئات والمنظمات والأفراد.
- 5) الرسوم الطلابية.
- 6) ضرائب على الرواتب.
- 7) القروض.

من خلال ما سبق نجد انه توجه الجامعة إلى تطبيق أنماط إدارية حديثة في التسيير يساعدها على إحداث مصادر تمويل حديثة، ليس فقط الإعتماد على التمويل الحكومي، وهذا من أجل توفير كافة الظروف اللازمة للموظفين والأساتذة للتقديم الأفضل للطلاب والحصول على جودة عالية في التعليم. حيث نجد ان التمويل التعليم الجامعي في بعض النماذج في الدول المتقدمة والفرق بينها وبين الدول العربية شاسع في كافة المجالات المالية، التعليمية...إلخ. لذا يتطلب على الجامعة تطبيق أساليب جديدة. وهذا ما سنوضحه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: إعادة هندسة التعليم الجامعي

تعتبر إعادة الهندسة الإدارية من أحدث الأساليب الإدارية لما تقدمه من طرق ونظرة جديدة للمنظمة عامة والعمليات الإدارية بها خاصة.

ونظرا للتطور الحاصل في العالم في كافة المجالات الاجتماعية، الإقتصادية والثقافية والتعليمية، هذه الأخيرة يجب إستحداث آليات لتطويرها ومواكبتها للتطورات الحاصلة في العالم الخارجي. لذا سنحاول توضيح ذلك في النقاط الآتية.

في ظل التحديات التي أنتجتها العولمة، فإن التعليم العالي يتطلب إعادة هيكلة وإعادة هندسة من حيث توجيهه ونوعيته وإتاحته وتمويله وإرتباطه بالإقتصاد عبر الأنترنت وتقنية المعلومات، وتطوير الدراسات والمشاركة والتعليم مدى الحياة والتدريب، ولهذا يجب أن يقوم على أسس التالية: (1)

- قرارات فعالة ومستقلة يتم إتخاذها بعيدا على الممارسات البيروقراطية.
- مرونة تسمح بإدخال التغييرات.
- ضبط الجودة للأنشطة الجامعية كافة.
- إزالة المركزية عن القرارات والمساءلة الأكاديمية.
- تقويم الإنجازات الأكاديمية والبحثية.
- آلية فعالة للتمويل.

I- دواعي إعادة هندسة التعليم الجامعي: ونذكر منها ما يلي: (2)

✓ التدهور الحادث في مستوى بعض المؤسسات التعليم الجامعي، حيث لم تحصل جامعة عربية واحدة على مكان ترتيب 200 جامعة هي الأولى في العالم (الصادر في أول أكتوبر 2009).

✓ تدني مستوى المنتج التعليمي مع المنافسة الشديدة في أسواق العمل العالمية مما يوجب الحاجة إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة للبقاء والإستمرار والمنافسة.

✓ الحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع إحتفاظها بالجودة في ظل ضغوط منافسة عالمية شرسة.

✓ عدم رضا الطلاب وأولياء أمورهم والمجتمع عن الخدمة التي تقدمها كثير من الجامعات.

✓ إنتشار ظاهر سلبية كثيرة تؤثر في منظومة التعليم مثل ظاهر العنف والإرهاب والجرائم بين طلاب الجامعات.

✓ غياب المسارات التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة لها التي تسمح للطلاب الموهبين بإجتياز مراحل التعليم المختلفة في فترات أقصر كل حسب قدراته وذكائه. مع تركهم لمسارات التعليم التقليدية التي قد تفقدهم مواهبهم وقدراتهم.

✓ تخلف المناهج التعليمية عن مواكبة وإدارة المتغيرات العلمية والتكنولوجية الهائلة مثل: علوم وتكنولوجيا الحيوية والهندسة الوراثية وعلوم الفضاء... إلخ إلى جانب بعدها عن الحياة اليومية للطلاب.

✓ تخلف برامج إعداد وتدريب الأستاذ عن مواكبة المستجدات العلمية والتكنولوجية العالمية.

✓ غياب المعايير ونواتج التعلم التي تركز على العلاقات بين مفاهيم المقرر الواحد أو بين مفاهيم أكثر من مقرر داخل البرنامج الواحد.

✓ تخلف الهياكل الأكاديمية والإدارية والمالية بالأقسام والكليات إلى جانب تخلف نظم الترقية في اللجان العلمية.

(1): بوجنية قوي، إعادة هندسة الأداء الجامعي (مقاربة معاصرة)، سنة النشر غير مذكورة، البلد غير مذكور، ص 140 أنظر الموقع

Rcwe.luedid.net/rs5/12_ogx_bouhania_ar.pdf تاريخ الإطلاع 2012/04/08.

(2): فاروق محمد فهمي، المنظومة والهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم والتعلم، www.satlcentral.com/aradic/handara.doc تاريخ الإطلاع 2012/03/21.

من خلال ما ذكر سابق يتبادر إلى الإذهان سؤال عن معنى إعادة هندسة التعليم الجامعي وماهي خصائصها؟ وهو ما سنتطرق إليه في النقطة الآتية.

II- إعادة هندسة التعليم الجامعي: تعريفها، خصائصها ومبادئها.

II-1- تعريف إعادة هندسة التعليم الجامعي:

عرفت على أنها: «عملية تطوير وتصميم جذرية تمس كافة العمليات التعليمية ومايرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات من طلاب وأساتذة وموظفين»⁽¹⁾.

II-2- خصائص إعادة هندسة التعليم الجامعي:⁽²⁾

- التغيير الجذري في كافة منظومة التعليم.
- تختلف إختلافا أساسيا عن أساليب التطوير التقليدية حيث تركز على الإبداع وكيفية إدارته.
- تركز على مخرجات التعلم وعلى العمليات الفنية والإدارية المعززة لها.
- تركز على الإستخدام الأمثل لأنظمة وتقنية المعلومات المعززة بوسائل الإتصال لكي تصبح مكونا رئيسا في عمليات ومنتجات التعلم.
- تركز على تنمية الإبداع حيث تحول الفصول إلى حاضنات للإبداع يكون دور الطلاب فيها إنتاج المعرفة كل حسب قدرته وموهبته، ويكون دور الأستاذ إدارة إبداعات الطلاب من المعرفة فيما بينهم.
- التحول بدور المؤسسات الجامعية من مؤسسات خدمية إلى مؤسسات خدمية إستثمارية تقدم خدماتها في إطار هندسة الموارد البشرية بما يحقق طفرات هائلة في معدلات ومستويات أداء الطلاب والعاملين.
- التحول من إدارة الإمتحانات التحريرية كوسيلة وحيدة للتقويم تقيس منتجات التعلم في جانب واحد من جوانب التعلم هو المعرفي إلى إدارة منظومة وسائل التقويم المختلفة التي تقيس منتجات التعلم في كافة جوانب التعلم.
- تركز على إدارة التغيير الجذري في أساليب وطرائق التدريس لكي تنمي التعلم الذاتي والإلكتروني.

ومن أجل إعادة هندسة التعليم الجامعي يتطلب على هذه الأخيرة تطبيق مبادئ من أجل الحصول على النتائج المرجوة من إعادة هندسة التعليم، وهذا ما سنوضحه في النقطة الآتية.

II-3- مبادئ إعادة الهندسة التعليم الجامعي: ويمكن إيجازها فيما يلي:⁽³⁾

- ✓ التنظيم على أساس منتجات التعلم وليس على المهام.
 - ✓ تحديد الهيئات والمنظمات والشركات التي تستقبل مخرجات التعلم ومعرفة إحتياجاتها ومتطلباتها من الخريجين.
 - ✓ التعامل مع الموارد المتاحة في كل مكون من مكونات منظومة التعليم والعمل على إدارتها بكفاءة.
 - ✓ إعادة النظر في كل الأنشطة التي تتم في الجامعة من المدخلات حتى وصول الخدمة إلى الطلاب وإحداث التغيير الجذري ومستويات عالية في الأداء.
 - ✓ تفعيل اللامركزية في إدارة الجامعة بوضع مركز القرار حيثما تنجز المهام.
 - ✓ معرفة نقاط الضعف في الجامعة من الجذور وتحديد أسبابها ومن ثم الوصول إلى كيفية العلاج.
- إحداث تغيير جذري لكافة العمليات التعليمية في كافة مستويات الجامعة، ولا يتم ذلك إلا عن طريق مراحل مع مراعاة مبادئ إعادة هندسة التعليم الجامعي وذلك للوصول إلى النتائج المرجوة، وهو ما سنحاول التطرق إليه في النقطة الآتية.

III- مراحل إعادة الهندسة التعليم الجامعي والنتائج المرجوة منها:

(1): بوجنية قوى، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(2): فاروق محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

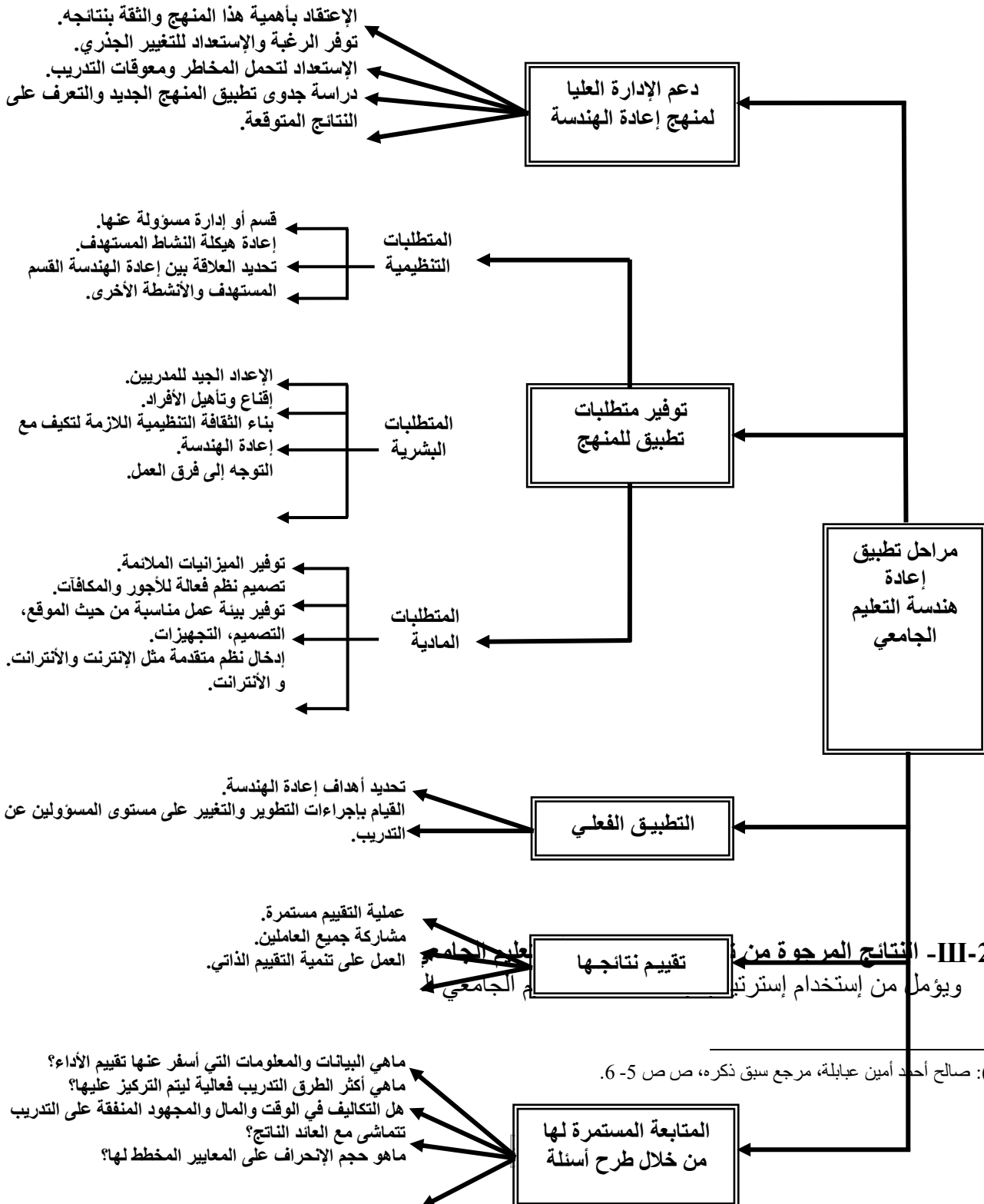
(3): فاروق محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

1-III- مراحل إعادة الهندسة التعليم الجامعي:

لقد طرح (Penrod,Dolence1992) تصورا لإعادة هندسة التعليم الجامعي يتلخص بفهم معنى إعادة الهندسة ومن ثم البدء بالتطبيق، والتغلب على مظاهر مقاومة التغيير، وطرح تقنية جديدة لإدارة الجامعات، ومنح الموظفين صلاحيات أكبر وتطوير فرق العمل، وضع معايير جديدة للجودة الشاملة، وإتباع التخطيط الإستراتيجي في الإدارة، وإعادة هندسة التدريس وتطوير قيادات مبتكرة، وتبني إستراتيجيات جديدة للتمويل، ووضع هياكل تنظيمية جديدة، وإستخدام تقنية المعلومات والإتصالات في إعادة الهندسة.

ولقد إقترح قوي 2007 خمسة مراحل لعملية إعادة الهندسة في التعليم الجامعي لمجال التدريب والتطوير

الشكل رقم(10): مراحل إعادة هندسة التعليم العالي



2-III- النتائج المرجوة من

ويؤمل من إستخدام إستراتيجيات

(1): صالح أحمد أمين عبايلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 5-6.

- ضمان القدرة على المنافسة والتكيف مع المتطلبات المتغيرة.
- تكوين هياكل تنظيمية تساند متطلبات التعلم في عصر تقنية المعلومات وتتيح الفرصة لعملية الإبداع والابتكار في مجال التدريس والتعلم.
- تحسين خدمة تقديم المواد والبرامج.
- تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة والفاعلية.
- زيادة قدرة الجامعة على تبني ثقافة قطاع الأعمال ونظرياته في الإنتاج والإدارة.
- مساعدة الجامعات على الاندماج في الشبكات التنظيمية في عصر العولمة.
- المساعدة على إيجاد برامج تعليمية تتميز بالمرونة والتنوع.

IV- نموذج عن إعادة الهندسة لمؤسسات التعليم الجامعي:

إن استخدام إعادة الهندسة الإدارية كتقنية لتطوير التعليم العالي بدأت منذ تسعينيات القرن الماضي، فقد تمثلت خطة جامعة لوس أنجلوس في ولاية كاليفورنيا الأمريكية لهندسة عملياتها الإدارية بالنقاط التالية:

- (1) إعادة النظر في الرسالة الأساسية للجامعة في مجالات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- (2) التجاوب السريع مع تحديات والمتغيرات الجديدة.
- (3) تشجيع الابتكار والتحديث والمبادرات.
- (4) الاتجاه نحو اللامركزية.
- (5) تفويض المزيد من الصلاحيات لرؤساء الأقسام.
- (6) تقليص حجم الأعمال الورقية والإجراءات الإدارية.
- (7) تشجيع التعاون والإعتماد على فرق العمل بين الأقسام.
- (8) الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

نظرا للتطورات الحاصلة في العالم والتحديات والرهانات، أوجب على التعليم العالي والجامعي أن يواكب ذلك، وهذا من خلال تطوير وتصميم جذري لكافة العمليات التعليمية، وما يرتبط بها في مناهج وطرق بحثية. بحيث يكون ذلك في كافة المستويات من طلاب، أساتذة ومؤطرين، ولا يتم ذلك إلا باتباع مراحل وخطوات بدأ من الإدارة العليا، فتوفير متطلبات تطبيق لمنهج إعادة الهندسة الإدارية، ثم التطبيق الفعلي، بعدها تقييم النتائج مع متابعة المستمرة لهذه النتائج، ودراسة درجة الانحراف عن المعايير المخطط لها.

خلاصة الفصل الثاني

عرفت الجامعات تطورا عبر الزمن منذ ظهور أول مدرسة تاريخية حتى الآن، وهذا التطور كان بسبب ما يحدث في البيئة الخارجية، لأن الجامعة لا تعيش بعزل عن البيئة، إضافة إلى ظروف البيئة الداخلية و المبادئ التي تتحكم الجامعة والتي تضبط سير أداؤها.

ولكي تؤدي الجامعة وظائفها المتمثلة في التدريس، والبحث العلمي، خدمة المجتمع أوجب عليها توفير السيوالة اللازمة للمؤطرين والأساتذة والموظفين من أجل تحقيق أهدافها كالحصول على رأس المال البشري ذو كفاءة و تحصيل علمي عالي، وذو منفعة جيدة.

ولا يكون ذلك إلا إذا توفرت الجامعة على مصادر تمويل لذلك، إذ تختلف هذه الأخيرة بين الدول العربية والدول المتقدمة حيث أن إستعراض بعض النماذج يبين الاختلاف في الحصول على مصادر تمويل التعليم العالي.

ولتفسير ذلك نجد أن التعليم الجامعي لا يواكب التطورات الحاصلة في الأساليب الإدارية، كالإبداع التنظيمي، الجودة في الأداء، وإعادة الهندسة الإدارية هذه الأخيرة تعد من الأساليب الحديثة وسبب راجع إلى التدهور الحادث في تصنيف الجامعات العربية. تدني مستوى المنتج التعليمي مع شدة المنافسة في الأسواق العمل العالمية، مما يوجب إلى إدارة التغيير الجذري والمستمر كضرورة ملحة، والحاجة إلى تخفيض تكلفة الخدمة التعليمية مع الإحتفاظ بالجودة وغيرها من الأسباب.

حيث نستخلص أن إعادة هندسة التعليم الجامعي يعني عملية تطوير وتصميم جذري يمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط بها من مناهج وطرق بحثية على مستوى كافة المستويات، ولا يتم ذلك التطوير والتغيير إلا بإتباع جملة من المبادئ هذه الأخيرة تساعد على إعادة هندسة التعليم الجامعي وفق مراحل وخطوات، إذ تمس الإدارة العليا ودعمها لهذه المنهج والرغبة والإستعداد لتحمل المخاطر ومعوقات ذلك ثم توفير كافة المتطلبات سواء أكانت تنظيمية، أو بشرية أو مادية. ثم الإنتقال إلى التطبيق الفعلي لمنهج إعادة الهندسة.

وفي الأخير تقييم النتائج المتحصل عليها من خلال ذلك. والمتابعة المستمرة للانحرافات التي حصلت ومحاولة تعديلها.

لذا أوجب على التعليم الجامعي أن يأخذ بالحسبان كافة المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لتطبيق هذا المنهج مع مراعاة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطالب الذي يساعد على بناء المجتمع. ولا ثراء موضوعنا هذا قمنا بدراسة حالة على جامعة 08 ماي 1945 بولاية قالمة وهذا ما سنتناوله بالدراسة في الفصل الموالي.

الخلاصة العامة

تناولنا في دراستنا لموضوع رؤية مستقبلية حول أثر إعادة الهندسة الإدارية على الوظيفة المالية: دراسة مقارنة بين مؤسسة جامعية ومؤسسة إقتصادية من خلال التطرق إلى مجموعة من النقاط تتمحور في إعادة الهندسة الإدارية، الوظيفة المالية، الجامعة، إعادة هندسة التعليم الجامعي. البداية في هذا البحث كانت لتحديد مفهوم إعادة الهندسة الإدارية، إذ أمكننا تقديم تعريف لهذا الأخير من خلال الإشتداد إلى المصادر التوثيقية، فهي تمثل إعادة تصميم جذري للعمليات في أي وقت من أجل تحقيق فعالية أفضل في الأداء للوصول إلى إرضاء الزبون وذلك بأقل تكلفة، جودة عالية وسرعة في التطبيق، مع ضرورة التركيز على إفرزات البيئة الداخلية والخارجية بهدف التميز على المنافسين. حيث لقيت إعادة الهندسة الإدارية إهتماما كبير من قبل العديد من المنظمات وذلك بهدف مواجهة المنافسة وخلق التميز وإرضاء العميل.

كنتيجة لما سبق ولضمان نجاح هذا المدخل الحديث لابد من توفر أشخاص ذوي صفات ومميزات فريدة تمكنهم من التحكم في تطبيقه.

كما خلصنا إلى أن إعادة الهندسة الإدارية لا تتم عشوائيا ولكن وفق مراحل متسلسلة وعديدة تتمثل في التحضير، دراسة العملاء والعمليات، وإعادة التصميم، وأخير التحول. وهذا يكون بتوافر مجموعة من المرتكزات المساعدة على تنفيذ تلك المراحل.

وخلصنا أيضا إلى أن إعادة الهندسة الإدارية تحكمها وتنظمها مجموعة من المبادئ التي تعمل على زيادة فعاليتها وسرعة تحقيقها.

أما فيما يتعلق بالوظيفة المالية تعتبر من أبرز الوظائف لدى المؤسسة والجامعة على حدى سواء. حيث أنها تزود المنظمة بالموارد المالية اللازمة التي تمكنها من العمل، كما تعمل على تحقيق التنسيق بين مختلف الوظائف عن طريق الإتصال الفعال.

في الفصل الثاني قمنا، بدراسة الجامعة ومصادر تمويلها إلى جانب دراسة إعادة هندسة التعليم الجامعي الذي يعد جديد لم يتم التطرق إليه بكثرة.

إذ أمكننا تقديم تعريف للجامعة على أنها: نظام إجتماعي، إداري يتحقق فيه الإحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم مع مراعاة ما يحدث من تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

كما خلصنا إلى أن الجامعة تحكمها وتنظمها عدة مبادئ تعمل على زيادة فعاليتها وسرعة في تحقيق أهداف المتمثلة في تزويد المؤسسات بالإطارات المؤهلة وذات كفاءة عالية.

أما في يتعلق بمصادر تمويل الجامعة فقد شهدت تطورات كبيرة حيث لم تعد مقتصرة فقط على الإعانات الحكومية وإنما ظهرت مصادر أخرى كالضرائب والرسوم الطالب، مساهمة المؤسسات الكبرى وغيرها.

وخلصنا أيضا على أن إعادة هندسة التعليم الجامعي هي عملية تطوير وتصميم جذري يمس كافة العمليات التعليمية وما يرتبط من مناهج وطرق بحثية على كافة المستويات، حيث لا يتم ذلك إلا بتوفر مجموعة من المبادئ التي تحكمها.

كما أن إعادة هندسة التعليم الجامعي لا يتم عشوائيا ولكن وفق خطوات تتمثل في دعم الإدارة العليا لهذا المنهج، والرغبة في تطبيقه، مع ضرورة توفر مجموعة من الموارد سواء كانت تنظيمية أو بشرية أو مادية، التطبيق الفعلي لهذا المنهج، وأخيرا تقييم النتائج المحصل عليها.

قصد معرفة مدى الإنسجام بين ما هو نظري وما هو ميداني أجريت دراسة ميدانية لجامعة قالمة 08 ماي 1945 بقالمة ومؤسسة عمر بن عمر لمصبرات الكائن مقرها ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة، من خلال تقديم بطاقة فنية لكل من الجامعة وكل ما شهدته من تطورات وعن المؤسسة، من خلال التطرق إلى أهدافها وأبرز منافسيها.

أما فيما يخص موضوع الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة المقترحة في الإستبيان خلصنا إلى النتائج التالية:

* الرغبة في إعادة هندسة العمليات لدى الجامعة والمؤسسة وذلك بهدف التوصل إلى مستويات أفضل في الأداء.

* دعم ومساندة الإدارة العليا لتطبيق هذا الأسلوب من خلال توفير الموارد اللازمة والإستعانة بالمختصين في هذا المجال.

* تمكن تقنية إعادة هندسة التعليم الجامعي من الإستجابة للمستجدات والتصدي لتحديات وتحقيق مستويات أداء عالي والتميز والجودة والكفاءة الكمية والنوعية.

* تعتمد إعادة الهندسة الإدارية على إحداث التغيرات الجذرية من خلال البدء من الصفر، والهدم المنظم لما هو قائم والبناء من جديد إتجاه تحقيق الأهداف.

* من أجل تفعيل إعادة الهندسة الإدارية لابد من توفر كل من المؤسسة والجامعة على تكنولوجيا المعلومات والإتصال وكذا الإعتماد على فرق العمل لتطوير الأداء.

* العمل على توفير الموارد المالية الكافية لتطبيق هذا النوع من الأساليب الإدارية.

* إعطاء الوظيفة المالية الأهمية الأكبر في الهيكل التنظيمي للجامعة خاصة ومدى إسهامها في تحقيق تطبيق هذا المدخل، على عكس المؤسسة الإقتصادية التي تعتبر هذه الوظيفة الدعامة الأساسية في هيكلها.

* أن يكون الهيكل المالي للجامعة والمؤسسة مرن ويتمشى مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

* أرشفة السجلات يساعد على التخطيط التنبؤي للجامعة والمؤسسة، ويساعد هذا الأخير في إعادة تصميم العمليات وهي مرحلة من مراحل الهندسة الإدارية.

التوصيات:

* ضرورة تبني القيادات الواعية سواء في الجامعة أو أي مؤسسة أخرى فكر مدخل إعادة الهندسة الإدارية لمالها من آثار إيجابية عليها.

* اعتماد أسلوب تثقيفي وتوعوي لتعريف إعادة الهندسة الإدارية كأداة لتغيير نحو الأفضل، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لعمال الجامعة لتعريفهم بمفهوم إعادة الهندسة الإدارية وكذا معرفة أدوارهم الجديدة، فهم خطوات تطبيقها، وأثرها على جودة العمليات التي يقدمونها.

* العمل على تطوير مناهج وبرامج التعليم الجامعي بما يتواءم مع التطورات الراهنة.

* الإستفادة من التجارب العالمية في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية في التعليم الجامعي والمؤسسات.

* يجب العمل على الربط بين الأنظمة المالية والإدارية المعمول بها في الجامعة والمؤسسات لتعمل بشكل متكامل وسهولة ترحيل البيانات.

* نعتقد أنه من الضروري إجراء دراسات جديدة حول إمكانية تطبيق هذا المدخل الإداري من وجهة نظر الأساتذة هذا من جهة، وكذا العمل على تطبيقها في منظمات أخرى من جهة أخرى وذلك لكي يتعمق إنتشار تطبيق هذا المدخل بما يسهم في تطور منظماتنا من خلال إعتمادها الأساليب الإدارية الحديثة.

قائمة المراجع

I- الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد حسين الصغير، التعليم الجامعي في الوطن العربي، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 2- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 3- أحمد محمد غنيم، إعادة هندسة نظم العمل، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 4- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي (المنظمات الأعمال)، دار المريخ لنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 5- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 6- بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 7- بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، منشورات المنطقة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 8- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراجية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- بوحنيه قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 10- حافظ فرج أحمد، التعليم الجامعي واقعه وقضاياها وإتجاهات تطوره، دار النشر غير مذكورة، القاهرة، 2003.
- 11- رياض محمد، الإدارة المالية والعولمة، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2001.
- 12- زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات، دار الراجية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 13- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 1996.
- 14- سعيد عامر وآخرون، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرقيس للإستثمار والتطوير والإداري، بلد النشر غير مذكور، 1998.
- 15- سليمان أبو صباحا، الإدارة المالية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 16- صونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004/2003.
- 17- عبد العزيز، غريب صقر، الجامعة والسلطة، الدار العلمية لنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2005.
- 18- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية لنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 19- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، والإسكندرية، 2004.
- 20- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 21- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل لإتخاذ القرارات، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997.

- 22- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجية)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 23- عامر قنديلجي، إيمان السامرائي، البحث العلمي (الكمي والنوعي)، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 24- فريد النجار، إعادة الهندسة العمليات وهيكلة الشركاء) لتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة)، دار طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2005/2004.
- 25- كامل الدين الدهرواي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
- 26- محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي لنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 27- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.
- 28- محمد مفضي الكساسية، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 29- محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 30- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2009.
- 31- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية (مدخل تحليلي معاصر)، المكتب العربي الحديث لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثالثة، 1996.
- 32- نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002/2001.
- 33- نعيم إبراهيم الظاهر، النظم الإدارية (المفهوم-المبادئ-الأساسيات)، عالم الكتب الحديث ودار للكتاب العالمي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 34- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 35- نور الدين خباب، الإدارة المالية، دار النهضة العربية لنشر، بيروت، الطبعة الأولى، 1997.
- 36- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

II- الملتقيات:

- 1- إبراهيم الظاهر، وسيلة بن عمر، معايير نظم الجودة وتأثيراتها على بيئة التدريس الجامعي في ظل نظام LMD، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول البيداغوجيا، جامعة بسكرة، نوفمبر 2008.
- 2- حسين فتحي، رؤية الإدارة الجامعات المصرية الحكومية، ورقة مقدمة في الملتقى حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والإعتماد، جامعة الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة النشر غير مذكورة.
- 3- رافع إبراهيم حقي، واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية والطموح إلى الجودة، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والإعتماد، جامعة الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، سنة النشر غير مذكورة.
- 4- رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، جامعة خضير بسكرة، يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، الجزء الأولى.

5- زهير صيفي، دور الجامعة الجزائرية في التنمية المحلية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010.

6- سليمان شسيبوط وآخرون، دور الجامعة الجزائرية في عملية التنمية في ظل تحديات الألفية الثالثة، المشاكل ومقترحات الجزائر، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010.

7- سلطان غالب الديحاني، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت، ورقة مقدمة في المنتدى الثاني للمعلم، جامعة الكويت، يوم 15 أفريل 2009.

8- سعدو عادل، هارون أسماء، التكوين الجامعي ومتطلبات التنمية المحلية « دراسة تحليلية دوافع نظام LMD في الجزائر»، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010.

9- سعد مرزوق العتيبي وآخرون، إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع العام (عوامل النجاح الحاسمة)، ورقة مقدمة في المؤتمر الوطني الأول للجودة، البلد غير مذكور، يومي 15 و17 ماي 2004.

10- سميحة يونس، كلثوم مسعودي، إتجاهات خريجي الجامعة نحو السياسة الوطنية للتشغيل « دراسة ميدانية على العاملين في برنامج عقود ما قبل التشغيل بسكرة»، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010.

11- شرون عز الدين، بوالكور نور الدين، واقع إستثمار خريجي الجامعات بين متطلبات سوق الشغل وكفاءة التكوين، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010.

12- صالح أحمد أمين عابطة، أبدال حديثة في إدارة التعليم العالي: إعادة الهندسة وستة سيقما، ورقة مقدمة في مؤتمر العربي حول التعليم العالي وسوق الشغل، السنة والبلد غير مذكوران.

13- صالح صالح، التجربة الجزائرية لإصلاح مناهج العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير في إطار نظام LMD، ورقة مقدمة في المؤتمر العربي الأول بعنوان «الجامعات العربية: التحديات والآفاق المستقبلية»، مدينة الرباط بالمملكة المغربية، 9 و13 ديسمبر 2007.

14- طارق عبد الرؤوف محمد عامر، تصور مقترح لتمويل التعليم الجامعي بالدول العربية في ضوء الإتجاهات المعاصرة، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات والمؤسسات (دراسة حالة الجزائر والدول النامية)، جامعة محمد خضير بسكرة، يومي 21 و22 نوفمبر 2006.

15- عبد كريم محسن باقر، أحلام إبراهيم العيثاوي، إعادة هندسة عملية تخطيط العملية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالوزير/بغداد، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي بشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.

16- عبد الحميد شوقي، صالح عبد الحفيظ، دور مخرجات الجامعة في التنمية المحلية (الجزائر نموذجاً)، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010.

- 17- علي عبد الله، لخضر مداح، التعليم العالي في الجزائر وإدارة الجودة الشاملة كمدخل لجودة مخرجاته، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010.
- 18- علي لونيس وتلاغيث صلاح الدين، تطبيق نظام ل. م. د، كمتغير لتحقيق الجودة في التعليم بالجامعة الجزائرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول البيداغوجيا، جامعة بسكرة، نوفمبر 2008.
- 19- قوي بوجنيه، الأداء المتميز للمنظمات التعليمية: تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة، ورقة مقدمة في المؤتمر العالمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08 و09 مارس 2005.
- 20- محمد عجيلة، مصطفى بن نوي، ثنائية الشغل والجامعة وفق متطلبات التنمية المحلية رؤية إستشرافية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تقييم دور الجامعة الجزائرية في الإستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زين عاشور بالجلفة، يوم 20 ماي 2010.
- 21- محمد الغرب، دور الجامعات في بناء مجتمع المعرفة، ورقة مقدمة في ملتقى أدوار الجامعات وتنمية وخدمة المجتمع، البلد غير مذكور، الأيام والشهر غير مذكوران سنة 2006.

III- رسائل ماجستير و المذكرات:

- 1- رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق (دراسة حالة الجزائر 2001-2011)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ديسمبر 2011.
- 2- رفيق زراولة، تأثير التغييرات السوسيو إقتصادية على تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير مؤسسات، غير منشورة، جامعة عنابة، 2011.

IV- مواقع الإنترنت:

- 1- عبد الرحمان تيشوري إعادة هندسة العمليات. [www.hrdiscussion. Com/hr5622.htm](http://www.hrdiscussion.com/hr5622.htm) الإدارية
- 2- <http://ahmedkordy.blogspot.com./2011/04/blog-post8310.html>.
- 3- <http://www.almohasb.com./2009/12/financial-restructuring>.
- 4- <http://www.Khayma.com/madima/m3.filers/reeng.htm>.
- 5- www.Kantakji.com/figh/files/manage/f264.doc.
- قمري زينة، واقع إستخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة ودورها في إتخاذ القرارات.
- 6- بوجنيه قوي إعادة هندسة الأداء Rcwe.luedid.net/rs5/12_ogx_bouhania_ar.pdf الجامعي(مقاربة معاصرة)، سنة النشر غي مذكورة، البلد غير مذكور
- 7- www.satlcentral.com/aradic/handara.doc
فاروق محمد فهمي، المنظومة والهندرة في إعادة بناء منظومة العليم والتعلم.
- 8- www.ons.dz . الديوان الوطني للإحصائيات

V- المراجع بالفرنسية:

- 1- Michael hammer , James champy, Le Reengineering, Domod , Paris,1992.
- 2- Assaraf léon,La Gestion financière,edition d'organisation,paris, 1998.
- 3- Stéphane Griffiths, Gestation financier, editionchihab,algiers, 1996
- 4- Stéphane Griffiths, jean-Gujdegos, Gestion financière de L'analyse à la Stratégie, edutions d'organnisation, paris, France ; Deuxième tirage, 2001.

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	القائمون بإجراء إعادة الهندسة الإدارية	07
02	عناصر إعادة الهندسة الإدارية	11
03	فوائد إعادة الهندسة الإدارية	13
04	مرتكزات إعادة الهندسة الإدارية	17
05	مراحل تطبيق إعادة الهندسة الإدارية	20
06	الوظيفة المالية في المؤسسات الضخمة	32
07	خصائص المختلفة للجامعات	41
08	العوامل المؤثرة في الجامعة	43
09	أهداف الجامعة	44
10	مراحل إعادة هندسة التعليم الجامعي	58
11	العلاقة بين التركيز السكاني وتطويع المؤسسات الجامعي عبر الوحدات المجالية للتراب الوطني	65
12	تطور التدفقات الطلابية في التدرج حسب التخصص (1997/1996 - 2007/2006)	71
13	تطور التدفقات الطلابية ما بعد التدرج حسب التخصص (1997/1996 - 2007/2006)	72
14	تطور حجم هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية (2007/1962)	73
15	نسبة التأطير في الجامعة الجزائرية (2007/1962)	73

74	تطور حجم المتخرجين للجامعة الجزائرية(2009/1962)	16
75	تطور حجم الهيئة والتدفقات الطلابية في الجامعة الجزائرية (2007/1962)	17

78	نظرة حول إصلاح الجامعة الجزائرية من خلال تطبيق نظام LMD	18
80	الإجراءات اللازمة لتطبيق نظام LMD	19
84	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني لتعليم العالي في الكيمياء الصناعية بقالمة	20
86	الهيكل التنظيمي لمركز الجامعي 1998	21
89	الهيكل التنظيمي النظري لمعاهد المركز الجامعي(2000/1992)	22
98	الهيكل التنظيمي لجامعة قالمة	23
99	تاريخ إفتتاح الشعب تقني سامي وشهادات الدراسات الجامعية التطبيقية	24
100	تاريخ إفتتاح الشعب مهندس دولة	25
101	تاريخ إفتتاح الشعب ليسانس	26
102	تاريخ إفتتاح شعبة الدراسات العليا	27
103	تاريخ فتح تخصصات النظام الجديد LMD في جامعة قالمة	28
103	تطور عدد المسجلين والمتخرجين في التدرج وحجم الهيئة الأكاديمية في جامعة قالمة(2008/1996)	29
104	تركيبة الهيئة الأكاديمية لجامعة قالمة 2008/2007	30
104	التدفقات الطلابية في التدرج على الجامعة حسب التخصصات العلمية الكبرى 2008/2007	31
108	الهيكل التنظيمي لمصبرات عمر بن عمر	32

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
04-03	تعريف حول إعادة الهندسة الإدارية في نظر روادها	01
05	مقارنة بين إعادة الهندسة الإدارية وبعض الأساليب الإدارية	02
09	مقارنة بين الخصائص والمتغيرات التي كان يتعامل معها النمط التقليدي في تصميم الأعمال مع نمط إعادة الهندسة الإدارية	03
23	عوامل النجاح والفشل في تطبيق إعادة الهندسة الإدارية	04
49-48	الأنماط الإدارية في الجامعة	05
64-63	تطور التعليم الجامعي في الجزائر	06
70-69	تطور التدفقات الطلابية في الجامعة الجزائرية حسب المستوى في الفترة (2010/2009-1963/1962)	07
112	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	08
112	توزيع أفراد العينة حسب العمر	09
113	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	10
114	إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية	11
115	تأييد الإدارة العليا لتطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية	12
116	الإقتناع بضرورة إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية	13
117	تصميم الهيكل التنظيمي	14
118	قدرات تكنولوجيا المعلومات	15
119	التخطيط في ظل إعادة الهندسة الإدارية	16
120	التنظيم في ظل إعادة الهندسة الإدارية	17
121	التوجيه و التقويم في ظل إعادة الهندسة الإدارية	18

122	الإتصال وإتخاذ القرار في ظل إعادة الهندسة الإدارية	19
123	تأثيرات إعادة الهندسة الإدارية على بعض الجوانب الوظيفية المالية	20
124	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	21
124	توزيع أفراد العينة حسب العمر	22
125	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	23
126	إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية	24
127	تأييد الإدارة العليا لتطبيق إعادة الهندسة الإدارية	25
128	الإقتناع بضرورة إحداث تغيير جذري في العمليات الإدارية	26
129	تصميم الهيكل التنظيمي	27
130	قدرات تكنولوجيا المعلومات	28
131	التخطيط في ظل إعادة الهندسة الإدارية	29
132	التنظيم في ظل إعادة الهندسة الإدارية	30
133	التوجيه والتقويم في ظل إعادة الهندسة الإدارية	31
134	الإتصال وإتخاذ القرار في ظل إعادة الهندسة الإدارية	32
135	تأثيرات إعادة الهندسة الإدارية على بعض الجوانب الوظيفية المالية	33

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الأول

الملك

المحور الأول:

I- محور حول البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الفئة العمرية: (29-20) (39-30) (49-40) 50 فما فوق
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات 05 سنوات إلى 09 سنوات
- 10 سنوات- 14 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني:

درجة الموافقة					الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجال 1: إمكانية تطبيق مدخل إعادة الهندسة الإدارية.
					01 إعادة صياغة فكر جديد لنشاطات العمليات بالمؤسسة.
					02 إعادة تصميم جذري للعمليات في المؤسسة بهدف التوصل إلى مستويات أفضل في الأداء.
					03 تحقيق تحسينات جذرية بهدف التخلص من القديم وإستخدام الإبتكار في التجديد.
					04 إعادة النظر في أسلوب ممارسة العمليات بالمؤسسة.
					المجال 2: تأييد الإدارة العليا لتطبيق مدخل إعادة الهندسة.
					05 تعريف أعضاء الإدارة العليا بإعادة هندسة.
					06 ضرورة وجود تشجيع داخل الإدارة لتطبيق هذا المدخل.
					07 تغيير ثقافة العاملين بالجامعة تجاه هذا المدخل.
					08 العمل على تصميم نظام عمليات فعال يتواءم مع هذا المدخل.
					المجال 3: الإقتناع بضرورة إحداث تغيير جذري في العمليات.
					09 يوجد إعتراف بضرورة تغيير النظم والأساليب المعمول بها في نظم العمليات بالمؤسسة.
					10 وجود تفهم من قبل المسؤولين بأهمية هذا التغيير.
					11 وجود تفهم وإقبال من قبل الموظفين لتنفيذ هذا المدخل.
					12 وجود تعاون بين مختلف المستويات داخل المؤسسة من أجل تطبيق المدخل المقترح لإعادة هندسة العمليات بها.

درجة الموافقة				الفقرات	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					المجال 4: تصميم الهيكل التنظيمي.
					13 هيكله الوظيفة المالية ضمن هيكله المؤسسة واضحة.
					14 يعتمد نمط الإدارة في المؤسسة بشكل أساسي على الإدارة العليا.
					15 ينسجم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يخدم التوجه الإستراتيجي لها.
					16 الهيكل المالي صالح لتعامل مع كل الظروف.
					17 يؤمن الهيكل المالي الشفافية الكاملة للعمل.
					المجال 5: قدرات تكنولوجيا المعلومات.
					18 تساهم تكنولوجيا المعلومات الإدارة على سهولة إتخاذ القرار المالي.
					19 لا تساهم تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعلومات المالية في الوقت المناسب.
					20 تساعد الوسائل التقنية وأنظمة المعلومات في إعادة بناء العمليات المالية.
					المجال 6: التخطيط في ظل إعادة الهندسة الإدارية.
					21 القدرة على التخطيط التنبؤي المالي وفق رؤية واضحة المعالم للمؤسسة.
					22 إنترم بالتخطيط المالي للتطوير من خلال وضع رؤية تجسد التصور المستقبلي لتحقيق التطور.
					المجال 7: التنظيم في ظل إعادة الهندسة الإدارية.
					23 أسعى إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية لتقليل من الأخطاء في العمل.
					24 أتبنى أسلوب فرق العمل لمناقشة وتطوير الأداء المالي داخل المؤسسة.
					25 أعمل على أرشفة السجلات بطريقة تسهل الرجوع إليها وتقلل التكاليف.

درجة الموافقة				الفقرات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
				المجال 8: التوجيه والتقويم في ظل إعادة الهندسة الإدارية.
				26 أعمل على تنمية البحث العلمي لدى العاملين من خلال توفير الموارد المالية اللازمة.
				27 أعلم العاملين بمعايير تقويم أدائهم لتعزيز القيم الإيجابية التي تسهم في تحسين العمل (تحفيز مادي).
				المجال 9: الإتصال وإتخاذ القرار في ظل إعادة الهندسة الإدارية.
				28 أدمج الإتصال غير الرسمي من خلال توزيع الأدوار في المؤسسة.
				29 أصغي إلى الآخرين بهدف تحديد ما يريدون توصيله من معلومات مالية.
				30 أساهم في وضع الخطط المالية للمؤسسة من خلال التواصل مع رؤساء المصالح الأخرى.
				المجال 10: تأثيرات إعادة الهندسة على بعض جوانب الوظيفة المالية
				31 إعادة تصميم العمليات يؤدي إلى ترقية بعض الموظفين ويتطلب احتياجات مالية.
				32 إعادة تصميم العمليات يؤدي إلى إحداث طرق وأدوات للتقييم، مؤشرات الإنتاجية، تحديد التكاليف بالنسبة لكل هياكل المؤسسة.
				33 إعادة تصميم العمليات يتسبب في إحداث التغييرات في سياسة التعويضات.
				34 تبني إعادة الهندسة العمليات يتطلب آلية فعالة للتمويل.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية (ماستر)

إستمارة حول موضوع:

رؤية مستقبلية لأثر تطبيق إعادة الهندسة الإدارية على الوظيفة المالية
دراسة حالة مصبرات عمر بن عمر

يشرفنا أن نتقدم لسيادتكم المحترمة بطلبنا هذا و المتمثل في ملأ الاستمارة و الإجابة على الأسئلة بكل دقة و موضوعية، و ذلك لمساعدتنا في إنجاز الدراسة الميدانية عن مؤسستكم.

ملاحظة:

للإجابة عن هذه الأسئلة يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذ المحترم:

زراولة رفيق

من إعداد الطالبة:

عباس زهرة

السنة: 2012/2011