

تقييم مدى تبني الجامعة الافتراضية السورية لمبادئ وأدوات الإدارة

الرشيقة في قسمي الامتحانات والمعلوماتية

Evaluating the extent of adopting the principles and tools of Lean
Management at Syrian Virtual University in Examination and
Informatics Departments

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال

إعداد :

الطالبة: دينا نذير أبورشيد

Dina_169364

إشراف :

الدكتورة أنمار عرابي

2023 - 2022

الإهداء

إلى روح من كان اقتران إسمي بإسمه هو مصدر فخري واعتزازي ...
أبي رحمه الله
إلى من كانت دعواتها هي رفيقة دربي وملجأى الآمن ...
أمي
إلى من كانا سنداً لي في كل مرحلة من مراحل حياتي ...
أخوي
إلى من اختبارنا معاً معنى الحياة ولم ولن نفرقنا بُعد المسافات ...
أصدقائي

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لحضرة الدكتورة أنمار عرابي، أولاً لقبولها تولي مهمة الإشراف على هذا البحث، وثانياً لما بذلته من جهد، وما أوصت به من توجيهات وإرشادات كان لها بالغ الأثر في إتمامه..

كما أتوجه بالشكر الكبير، للجنة المناقشة الذين تفضلوا بقبول تحكيم البحث ومناقشته، ولا شك أن ملاحظاتهم وآراءهما ستغني البحث وتثريه.

وأخص بالشكر أصدقائي وزملائي الذين قدموا لي الدعم في كل مرحلة من مراحل دراستي وكانوا خير عون لي في تخطي الصعوبات : سايا – رود – علا حيدر – سمر – علا محمد.

كما أشمل بالشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا البحث سواء بالخبرة أو الإرشاد أو التوجيه أو الإشراف أو التحكيم ..

ملخص البحث

الطالبة: دينا نذير أبورشيد

العنوان: تقييم مدى تبني الجامعة الافتراضية السورية لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة في قسمي الامتحانات والمعلوماتية

الجامعة الافتراضية السورية

عام: 2022 - 2023

إشراف الدكتورة: أنمار عرابي

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الإدارة الرشيدة وأدواتها وأهم متطلبات تطبيقها كما هدفت لدراسة واقع العملية الإدارية في الجامعة الافتراضية السورية في قسمي الامتحانات والمعلوماتية وتقييم مدى تطبيق مبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة في هذين القسمين.

تم استخدام المنهج الوصفي المرجعي من خلال الاطلاع والبحث في الدراسات السابقة وماتوصلت إليه بما يتعلق بموضوع البحث، وتم الاعتماد على المعلومات المتحصلة من مقابلات الكادر الإداري والموظفين والملاحظة الشخصية للتعرف على الواقع الإداري لمديرتي الامتحانات والمعلوماتية في الجامعة الافتراضية السورية وتقييم مدى تطبيقهم لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى توفر أدوات الإدارة الرشيدة من حيث (العمل القياسي – التطوير والتحسين المستمر – العاملين متعددي الوظائف) متفاوت بين مديرية الامتحانات ومديرية المعلوماتية.

انتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات للمشاكل التي يعاني منها مكان العمل والتي قد تساهم في تطبيق التحول إلى الإدارة الرشيدة.

Abstract

Name: Dina Nazeer Aboursheid

Study title: Evaluating the extent of adopting the principles and tools of Lean Management at Syrian Virtual University in Examination and Informatics Departments.

Syrian Virtual University

Year: 2022-2023

Supervised by: D. Anmar Orabi

The study aimed to introduce the concept of lean management, its tools, and the most important requirements for its application. It also aimed to study the process of the administrative in the Syrian Virtual University in the exams and informatics departments, and to evaluate the extent of applying the principles and tools of lean management in these two departments.

The descriptive approach was used through viewing and researching the previous studies and their findings in relation to the subject of the research, and it was relied upon the information obtained from the interviews of the administrative staff and employees, and personal observation to identify the administrative process of the Exam and Informatics Directorates at the Syrian Virtual University and assess the extent of their application of the principles and tools of lean management.

The study concluded that the level of availability of lean management tools in terms of (standard work - continuous development and improvement - multi-functional workers) varies between the Exam Department and the Informatics Department.

The study concluded by presenting a set of solutions and proposals for the problems that the workplace suffers from, which may contribute to the implementation of the transition to lean management.

فهرس المحتويات

1.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للبحث
2.....	1.1. مشكلة البحث:
4.....	2.1. أهداف البحث:
4.....	3.1. أهمية البحث:
5.....	4.1. منهجية البحث:
5.....	5.1. حدود البحث:
6.....	6.1. الدراسات السابقة:
6.....	1.6.1. الدراسات العربية:
8.....	2.6.1. الدراسات الأجنبية:
10.....	7.1. التعقيب على الدراسات السابقة:
12.....	2. الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث " مقومات الإدارة الرشيدة "
12.....	1.2. مفهوم الإدارة الرشيدة:
13.....	2.2. مبادئ الإدارة الرشيدة:
14.....	1.2.2. فلسفة طويلة المدى:
14.....	2.2.2. الإجراءات الصحيحة تنتج النتائج الصحيحة:
14.....	3.2.2. إضافة قيمة إلى المنظمة من خلال تطوير الموظفين و الشركاء
15.....	4.2.2. حل المشكلات الجذرية باستمرار يقود للتعلم التنظيمي:
15.....	3.2. أدوات الإدارة الرشيدة:
16.....	1.3.2. أدوات لين للجودة
17.....	2.3.2. أدوات لين للإنتاج:
19.....	3.3.2. أدوات الأسلوب الخالي من الهدر:
21.....	4.2. أشكال الهدر الإداري:
21.....	1.4.2. زيادة الإنتاج:
21.....	2.4.2. الوقت المنتظر:
21.....	3.4.2. الوقت المناسب لاتخاذ القرار:
22.....	4.4.2. تجهيز العمليات الإدارية:
22.....	5.4.2. العمليات غير الضرورية:
22.....	6.4.2. الأخطاء غير المتوقعة:

22	5.2. إطارات العمل للتحويل إلى اللين:
23	1.5.2. "The House of Lean" أو "بيت اللين":
24	2.5.2. "Shingo Prize Framework":
25	3.5.2. "The Hierarchical Transformation Framework" أو "إطار التحويل الهرمي":
26	6.2. متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:
26	1.6.2. دعم الإدارة العليا:
27	2.6.2. التعاون بين الإدارة والعاملين:
27	3.6.2. الاهتمام بتأهيل والتدريب كماً ونوعاً:
27	4.6.2. التغيير في ثقافة المؤسسة:
27	7.2. الدوافع والتحديات للإدارة الرشيقة:
29	3. الفصل الثالث: الإطار العملي " الدراسة المرجعية "
30	1.3. التعريف بالجامعة الافتراضية السورية:
30	1.1.3. رؤية الجامعة الافتراضية السورية :
31	2.1.3. هدف الجامعة الافتراضية السورية :
31	3.1.3. الهيكل التنظيمي للجامعة الافتراضية السورية:
33	2.3. مديرية الامتحانات:
33	1.2.3. توصيف مهام مديرية الامتحانات:
34	2.2.3. تقييم مدى تطبيق مديرية الامتحانات لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة:
38	3.3. مديرية المعلوماتية:
38	1.3.3. توصيف مهام مديرية المعلوماتية:
39	2.3.3. التعرف على أنظمة الجامعة الافتراضية السورية :
45	3.3.3. تقييم مدى تطبيق مديرية المعلوماتية لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة:
48	4.3. مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعة الافتراضية السورية:
49	5.3. أبرز التحديات التي تواجه الجامعة الافتراضية السورية في تطبيق الإدارة الرشيقة:
50	6.3. مقترح عمل للتحويل إلى الإدارة الرشيقة:
53	4. النتائج والتوصيات
53	1.4. النتائج العامة للدراسة:
54	2.4. التوصيات :
55	المراجع:

فهرس الأشكال

23	الشكل (1-2): "The House of Lean"
24	الشكل (2-2): "The Lean Enterprise House"
25	الشكل (3-2): "The Hierarchical Transformation Framework"
44	الشكل (1-3): خطوات طلب الاعتراض على علامة الوظيفة

فهرس الجداول

- الجدول (1-3) إعداد الباحث، تقييم مدى تطبيق مديرية الامتحانات لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة 37
- الجدول (2-3) إعداد الباحث، تقييم مدى تطبيق مديرية المعلوماتية لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة 47

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

مع تزايد التحديات التي تواجه منظمات الأعمال اليوم في عالم سريع التغير، وباعتبار أساس نجاح أي منظمة هو قدرتها على تحقيق أهدافها بطريقة فعّالة وكفؤة، تزايد أهمية دور الإدارة والقيادة في المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية. وإن أكثر ما يجابه المؤسسة من تحديات هو عدم تمكنها من الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة سواء البشرية أو المادية أو المالية، بل والهدر المستمر لمواردها كافة، بالإضافة إلى عنصر الوقت والذي يعتبر العنصر الأهم والأساسي في العمليات الإدارية والانتاجية في المؤسسات، كما أن القدرة على المنافسة تحتاج إلى كثير من المرونة لتكون قادرة على تلبية طلبات الزبائن بسرعة و كفاءة والتكيف مع بيئة العمل المتسارعة.

ومن هنا ظهر في بداية التسعينات مفهوم الانتاج الرشيق أو التصنيع الخالي من الهدر (Lean Production). و في البداية ساد الاعتقاد بأن تطبيق Lean قابلاً للتطبيق فقط على الإنتاج، في حين تبين اليوم أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في كافة مجالات وقطاعات العمل.

واليوم وخاصة بعد أزمة كورونا واجهت بعض المنظمات العديد من التحديات في التأقلم والتكيف مع مستجدات بيئة العمل وإنجاح سير العملية الإدارية والعمل عن بعد، فكان أحد الحلول للتغلب على هذه التحديات هو التوجه لتبني منهج الإدارة الرشيقة وتطبيق مبادئها والتي تركز على مرونة الأداء والعمل على إنجاز الأعمال وأتمتة العمليات الإدارية والتشغيلية وضمان التحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات المتسارعة. فهي المنهج الإداري الذي يركز على الانسياب والاستقطاب، والسعي نحو الكمال من خلال عمل الفريق، إضافة إلى حسن استخدام الحقائق والبيانات، وسرعة التجاوب مع التحديات والفرص التي تتاح منح أجل تحقيق أفضل المخرجات للعملاء، والتخلص ما أمكن من كل أنشطة لا تمثل أي قيمة مضافة للعمل أو العميل.

وقد جاءت هذه الدراسة لتحليل واقع العملية الإدارية في الجامعة الافتراضية السورية في قسمي الامتحانات والمعلوماتية وتقديم مقترح للتحويل إلى الإدارة الرشيقة بغرض تطوير الأداء المؤسسي في الجامعة.

1.1. مشكلة البحث:

تواجه مؤسساتنا التعليمية اليوم وبما فيهم مؤسساتنا محل الدراسة (الجامعة الافتراضية السورية) العديد من التحديات من أجل الاستدامة والتطور وأهمها توقع الازمات ومعالجتها قبل حدوثها، والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة سواء البشرية أو المادية والفاقد المستمر لتلك الموارد، وتنظيم موقع العمل وزمن التحرك السلبي ضمن البناء والمكتب، بالإضافة إلى زمن إنجاز بعض المعاملات التي قد تفقد ماهيتها وأهميتها بسبب دائرة الروتين وبعض العمليات غير الضرورية، دون إغفال الذكر عن هدر الوقت في تلك العمليات غير الضرورية وفقدان الرغبة لدى بعض الموظفين لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وممانعتهم للتغيير.

وبالتالي لابد من تبني سياسات ونهج إدارية جديدة تضمن الفعالية والكفاءة في عملياتها الإدارية والتعليمية كالإدارة الرشيقة وذلك لضمان الاستمرارية والتحسين المستمر.

وبناءً على ماسبق تم طرح التساؤلات الرئيسية التالية وهي:

1. ما مدى تبني الجامعة الافتراضية السورية لأدوات الإدارة الرشيقة في مديرتي الامتحانات والمعلوماتية؟ وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مدى تبني الجامعة الافتراضية السورية لأداة تنظيم موقع العمل في مديرتي الامتحانات والمعلوماتية؟
- ما مدى تبني الجامعة الافتراضية السورية لأداة العمل القياسي في مديرتي الامتحانات والمعلوماتية؟
- ما مدى تبني الجامعة الافتراضية السورية لأداة التطوير والتحسين المستمر في مديرتي الامتحانات والمعلوماتية؟

■ ما مدى تبني الجامعة الافتراضية السورية لأداة العاملين متعددي الوظائف في
مديرتي الامتحانات والمعلوماتية؟

2. ما مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعة الافتراضية السورية؟

2.1. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعريف بمفهوم الإدارة الرشيقة وأدواتها وأهم متطلبات تطبيق هذه الإدارة.
- دراسة واقع العملية الإدارية في الجامعة الافتراضية السورية في قسمي الامتحانات والمعلوماتية
- تقييم مدى تطبيق مديرية الامتحانات والمعلوماتية لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة.
- دراسة مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الرشيقة في الجامعة الافتراضية السورية.

3.1. أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من عدة نقاط:

- باتت الإدارة الرشيقة وتطبيقها في المؤسسات محط اهتمام الكثير سواء الباحثين أو المنظمات الراغبة بتحقيق استمرارها والميزة التنافسية.
- مجال تطبيق البحث هو الجامعة الافتراضية السورية وهي المؤسسة التعليمية الوحيدة في سورية التي وبسبب طبيعة وأتمتة أنظمتها التعليمية استطاعت التغلب على عدة تحديات "كأزمة كورونا".
- من الممكن أن تساعد الدراسة الحالية على إلقاء الضوء للتوجه باتخاذ نهج الإدارة الرشيقة في مؤسساتنا التعليمية لجميع المستويات واعتمادها كنموذج للتطبيق.

4.1. منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي المرجعي في هذه الدراسة وذلك من خلال الخطوات التالية:

- الاطلاع والبحث في الدراسات السابقة وماتوصلت إليه بما يتعلق بموضوع البحث "الإدارة الرشيقة وأثرها في تطوير الأداء المؤسسي" و "تطبيق معايير الإدارة الرشيقة في قطاع التعليم".
- تكوين الإطار النظري بالدراسة والبحث في أهمية الإدارة الرشيقة ومبادئها وسبل تطبيقها من خلال المراجع والكتب والمقالات والأبحاث الموثقة.
- أما في الجانب العملي فتم الاعتماد على المعلومات المتحصلة من مقابلات الكادر الإداري والموظفين والملاحظة الشخصية للتعرف على الواقع الإداري لمديرتي الامتحانات والمعلوماتية في الجامعة الافتراضية السورية وتقييم مدى تطبيقهم لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة.
- إجراء مقابلات مع المدراء وصناع القرار للتعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق معايير الإدارة الرشيقة في الجامعة الافتراضية السورية.

5.1. حدود البحث:

الحدود الزمانية: الفترة الممتدة من شهر أيلول إلى شهر كانون الأول عام 2022.

الحدود المكانية: الجامعة الافتراضية السورية.

6.1. الدراسات السابقة:

1.6.1. الدراسات العربية:

1. "مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة" (يحيى محمد ركاكج- 2017).

يقوم هذا البحث على دراسة مدى توافر متطلبات تحقيق الإدارة الرشيدة من تنظيم العمل التحسين المستمر- العمل القياسي العامل متعدد الوظائف في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة، ودورهم في تحقيق التنمية البشرية في الوزارة من خلال مؤشري الاستقطاب والتدريب. حيث تم إنجازه بالاعتماد على عينة عشوائية تم اختيارها عبر (430) استمارة من أصل (4119) موظف في الوزارة ومديرياتها المنتشرة في خمس مناطق عبر المبنى الرئيس للوزارة وسبع مديريات فرعية.

وتوصل الباحثان إلى أن تمركز وانتشار وزارة التربية والتعليم العالي بغزة مع مديرياتها بالمحافظات، وأسلوب العمل المتبع بها المرتكز على التحسين المستمر للعمل باعتماد المعايير القياسية والتدوير الوظيفي يحقق متطلبات الإدارة الرشيدة، ومن ثم لا يوجد فروقات جوهرية ذات دلالة إحصائية عند اختبار فرضياته عند مستوى الدلالة (5%).

كما توصل الباحثان أيضاً إلى ضرورة تحفيز العاملين لتنمية قدراتهم وتطويرها من خلال معايير العمل القياسي وباقي محددات الإدارة الرشيدة وإلى أن تباين العلاقة الارتباطية بين الاستقطاب وفقره تنظيم موقع العمل، ووجود هذه العلاقة بين باقي فقرات الدراسة، يدعم هذه القدرة الإيجابية للمدى المتحقق من متطلبات الإدارة الرشيدة في تنمية الموارد البشرية. الأمر الذي أكدته الاختبارات الإحصائية لمعاملات الارتباط ودلالاتها عند مستوى دلالة (5%).

2. "دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" (د. مطير ضيف الله المطيري – 2019)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم. وتم استخدام المنهج الوصفي وذلك من خلال إعداد استبانة مكونة من (25) فقرة موزعة على خمس مجالات للكشف عن دور

الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (135) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، واختيروا بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج أن دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت ككل، جاء متوسطاً، وجاء بالمرتبة الأولى مجال " حل المشكلات " بدرجة متوسطة ، بينما جاء بالمرتبة الأخيرة مجال " القابلية للتغير " بدرجة متوسطة، وبينت النتائج عدم وجود فروق في دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة العلمية.

3. " نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر " (صفاء علام محمد ابو طالب -2020)

هدفت الدراسة إلى استخدام الإدارة الرشيقة للتغلب على الهدر الذي تواجهه مدارس التعليم الثانوي العام في مصر وذلك من خلال بعض النماذج العالمية التي استخدمت الإدارة الرشيقة.

وتناولت الدراسة الإطار العام للدراسة، الأسس النظرية للإدارة الرشيقة في الفكر التربوي المعاصر ثم أوضحت أوجه الاستفادة من النماذج العالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة للحد من الهدر في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والمنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تعظيم القيمة لنواتج التعلم وذلك بتقليص الإدارة الرشيقة لنسبة الهدر بها، كما أن استخدام الإدارة الرشيقة يساعد على السرعة و الدقة في العمل في وقت واحد، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة احتياجات العميل (الطالب – المعلم – الأباء) للحصول على القيمة و التغلب على الهدر، وتدريب القيادات التعليمية والإدارية داخل المدرسة على أسلوب الإدارة الرشيقة من خلال إجراء جلسات عصف ذهني وحلقات نقاشية على تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة لجميع العاملين.

4. "أثر القيادة الرشيدة في إدارة الازمات (دراسة حالة جامعة غرداية)" (زينب بوعامر – فاطمة بن أحمد - 2021)

تسعى هذه الدراسة إلى بحث وتحديد أثر وتأثير القيادة الرشيدة على إدارة الازمات في جامعة غرداية، وتم هيكلة الدراسة عن طريق المتغيرات المتمثلة بالقيادة الرشيدة كمتغير مستقل بأبعادها وإدارة الازمات كمتغير تابع. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي و التحليلي كما أن مجتمع الدراسة عبارة عن قادة الجامعة، ومن أجل الوصول الى هدف الدراسة تم توزيع 55 استبانة على افراد العينة و قد تم النتائج: وصفنا دراسة حالة تم فيها تكييف مبادئ Lean Six Sigma (LSS) مكتب ما قبل منح برنامج Purdue الدعائي (SPS) ، والمخصص لدعم إنشاء مقترحات الجودة والعقود للموظفين في Purdue. لتحليل على 50 استبانة باستخدام برنامج spss للتحليل الاحصائي وذلك لتحديد الأثر و اختبار الفرضيات في ظل البيانات المتاحة. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها: تتوفر أبعاد القيادة الرشيدة بمستوى جيد لدى قادة جامعة غرداية، إضافة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيدة و إدارة الأزمات، مما يؤكد بوجود أثر للقيادة الرشيدة على إدارة الأزمات. أوصت الدراسة ببعض النصائح متمثلة في وضع طرق إدارة جديدة باستخدام أساليب الرشاقة الإدارية من خلال التدريب على القيادة الرشيدة كمسار رئيسي لحل الازمات في أقل وقت ممكن، وبناء ثقافة تشجع الأساليب الإدارية الحديثة وذلك لمواجهة الازمات المتوقعة وغير المتوقعة.

2.6.1. الدراسات الأجنبية:

1. "كيفية استخدام لين ستة سيجما لتحسين عمليات تقديم الخدمات في التعليم العالي: دراسة حالة" (Li et all – 2017) " ورقة بحثية 2017 ، المؤتمر الدولي حول لين ستة سيجما للتعليم العالي.

الغرض من هذه الورقة البحثية هو استكشاف كيفية استخدام ستة سيجما لتحسين العملية الخدمية في التعليم العالي.

منهجية البحث: لخصت هذه المقالة الأدبيات السابقة لتوضيح الفروق بين الإجراءات الخدمية وعملية التصنيع من منظور Six Sigma واستخدمت دراسة حالة عملية في مرحلة التعليم العالي لشرح كيفية تنفيذ إطار DMAIC في العملية الخدمية والتحديات التي حدثت أثناء التنفيذ. النتائج: تم وصف دراسة حالة حيث تم تكييف مبادئ لين ستة سيجما (LSS) في مكتب ما قبل منح خدمات البرامج برعاية Purdue (SPS)، وهو مخصص لدعم إنشاء مقترحات وعقود الجودة للموظفين في جامعة Purdue. كما تم وصف كيف عمل فريق LSS مع الفريق لتطبيق DMAIC في عملية الخدمة الخاصة بهم، وتحديد الفوائد المحتملة مثل تقليل مهلة الخدمة، وانخفاض مخزون العمل في العملية وتحسين سير العمل غير المتوازن. توضح دراسة الحالة هذه التحديات العديدة في العمل مع العوامل غير الملموسة التي يصعب التعرف عليها وتحديدًا كمياً وتحليلها.

الآثار العملية: من المهم للممارسين أن يكونوا على دراية بتنفيذ ستة سيجما في صناعة الخدمات، لأن عمليات الخدمة تشكل 80٪ من الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة تنص على. تحدد طبيعة مشروع الخدمة مدى تعقيد تحديد ما يجب تحسينه، والمنهجية. تقدم المقالة اقتراحات حول كيفية تطبيق أدوات ومبادئ LSS أثناء تشغيل المشاريع في بيئة خدمية.

2. "تطبيق الإدارة الرشيقة في التعليم العالي" (Stephan Höfer, Jörg Naever - 2017)

يهدف البحث إلى إظهار كيف يمكن تطبيق استراتيجيات اللين في البيئات الجامعية. تتناول هذه الورقة البحثية السؤال عن سبب صعوبة تنفيذ الإدارة الرشيقة في بيئة جامعية وكيف يمكن لمؤسسة للتعليم العالي المضي قدماً لتصبح جامعة رشيقة. بناءً على مراجعة الأدبيات، تم تقديم خمسة مبادئ رئيسية للين ومناقشة أمثلة على تنفيذها باستخدام دراسات حالة قصيرة من مؤسسة الباحثين. كم تم مقارنة النتائج التي توصلوا إليها مع تلك الموجودة في الأدبيات.

النتائج الرئيسية: يوفر لين فرصة لتحسين إدارة مؤسسات التعليم العالي. وهذا يتطلب التزام من جانب الإدارة العليا في الجامعة لإقناع جميع أصحاب المصلحة بأن ثقافة اللين تساعد المؤسسة لتكون قادرة على التكيف مع سرعة البيئة المتغيرة للتعليم العالي.

3) تأثير الممارسات الخالية من الهدر على الأداء التعليمي: دراسة تجريبية لجامعات القطاع العام في ماليزيا " (2019)

الهدف من المقال هو لتحديد المزايا المحتملة للنهج الخالي من الهدر في القطاع العام في ماليزيا. تم اختيار ثلاث طرق لهذه الدراسة ، "إدارة الجودة الشاملة (TQM، 5 خدمات وتغيير سريع". تم اعتماد استبيان وتوزيعه على القطاع العام لجامعات ماليزيا. و، بعد الفحص ، تم النظر في 367 إجابة تحليل البيانات. من خلال استخدام الإصدار 23 من SPSS لتحليل البيانات. القيم المفقودة ، القيم المتطرفة ، تم تقييم الخطية والحالة الطبيعية قبل الانحدارات المتعددة.

كشفت النتائج أن كل مايتعلق بالثلاث مناهج جاء ايجابيا وعززت بشكل ملحوظ من الأداء التربوي في ماليزيا. ستساعد هذه الدراسة مسؤولي الجامعات على فهم كيفية القيام بذلك بشكل أفضل بحيث يمكنهم تقليل عملهم ؛ وبناء عملياتهم بشكل أكثر فعالية وكفاءة. وبينت الدراسة على ضرورة دراسة المناهج الأخرى وإجراء دراسة نوعية لاكتشاف الإدارة الرشيقة في النظام التعليمي في ماليزيا.

7.1. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يمكننا استخلاص النقاط التالية:

- تناولت الدراسات والأبحاث السابقة موضوع الإدارة الرشيقة في قطاع التعليم بشكل عام وخاصة في مرحلة التعليم العالي و الجامعات عدا دراسة واحدة كانت موجهة لمرحلة التعليم الثانوي.
- اتفقت الدراسات على أهمية دور الإدارة الرشيقة وتطبيق مبادئها في تحسين العملية الإدارية و التعليمية وجودة مخرجات الإداء الإداري، وأهميتها كمسار رئيسي لحل الأزمات.
- كما أكدت الدراسات على الدور الرئيسي للإدارة العليا في نجاح تطبيق استراتيجية الإدارة الرشيقة وأهمية العمل كفريق واحد لإنجاح هذه الإدارة وتبنيها كثقافة للمؤسسة.

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بتناول موضوع الإدارة الرشيدة في قطاع التعليم وأهمية تطبيقها.
- من خلال البحث تبين أن جميع الدراسات والأبحاث كانت في دول عربية وأجنبية عدة باستثناء سوريا (على حد علم الباحثة) وبالتالي فقد تميزت الرسالة الحالية عن غيرها بتناول موضوع الإدارة الرشيدة في إحدى الجامعات السورية (الجامعة الافتراضية السورية)

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث: مقومات الإدارة الرشيقة

1.2. مفهوم الإدارة الرشيقة:

إن الإدارة الرشيقة هي ليست مجرد نموذج من نماذج الإدارة في عالم إدارة الأعمال، وإنما هي فلسفة وطريقة تفكير تقوم على مفهوم خلق القيمة المطلوبة بموارد أقل وهدر أقل، فالإدارة الرشيقة هي التغلب على كل أشكال الهدر والفاقد المستمر في الوقت والانتاج، وأهمية التحسين المستمر والتكيف مع المتغيرات المتسارعة.

وأصبح التفكير المرن اليوم يمثل نهجاً بديلاً متفوقاً للقيام بالعمل - بغض النظر عن العمل أو القطاع أو حجم المنظمة.

فالغرض الرئيسي من الإدارة الرشيقة هو خلق قيمة للعملاء من خلال تحسين الموارد وإنشاء وتمكين تدفقات عمل مستقرة بناءً على متطلبات العملاء الحقيقية. التحسين المستمر هو جزء أساسي من الإدارة الرشيقة ويمكن جميع الموظفين من المشاركة في عملية التحسين.

ولنجاح هذه الإدارة لا بد أن تحظى فلسفة اللين بقبول كامل ومشاركة كاملة من قبل المنظمة بأكملها، كم إنه من المضلل أن يوصف تنفيذ اللين كمشروع لأنه أكثر من ارتباط وتحول.¹

و أصعب جزء في التحول الخالي من الهدر هو تغيير الإدارة والسلوكيات وطرق تفكير الأشخاص، أكثر من مجرد تغيير العمليات والأدوات والأنظمة.²

ومن الواضح أننا عندما نتحدث عن مفهوم الإدارة الرشيقة فإنه يجب قبول هذه الفلسفة كمشروع لا ينتهي حيث يحتاج كل فرد في المنظمة إلى الانخراط الكامل في مبادئها ، ومثل هذه التغييرات لا تحدث بين عشية وضحاها. وبالرغم من أنها سهلة التعلم و الفهم نسبياً إلا أن التحديات تكمن في تنفيذ هذه المبادئ.³

¹ Nylund , Jaakko, (2013), Improving Processes Through Lean -Management

² (2005) Kaizen Institute

³ Nylund , Jaakko, (2013), Improving Processes Through Lean -Management

2.2. مبادئ الإدارة الرشيقة :

اقترح Womack and Jones عام 1996 عملية تفكير من خمس خطوات لتوجيه المدراء في كل قطاع في رحلة التحول إلى التفكير اللين " مبادئ لين الخمسة" وتتمحور هذه المبادئ حول تحديد القيمة من وجهة نظر العميل وبالتالي تحديد جميع الخطوات التي تساهم في تدفق تلك القيمة واستبعاد الخطوات الغير ضرورية. وأن يكون تدفق المنتج او الخدمة نحو العميل بطريقة سلسلة دون انقطاع ، والسماح للعميل بتحديد وتيرة العمل من خلال السحب، وأخيراً الاستمرار في ذلك حتى يتم الوصول إلى حالة الكمال التي يتم فيها إنشاء القيمة المثالية دون هدر. وفي عام 2007 قام Womack and Jones بتبسيط هذه الخطوات واختصارها ب 3 كلمات – الغاية، الإجرائية، الأشخاص- :⁴

- الغاية: الغاية الأساسية من أي مؤسسة والخطوة الأولى في أي عملية تفكير بسيطة هو التحديد الصحيح للقيمة التي يبحث عنها العميل من أجل حل مشاكل العميل بفعالية من حيث التكلفة حتى تتمكن المنظمة من الازدهار.
- الإجرائية: بمجرد توضيح الغاية، يجب التركيز على العملية (تيار القيمة) المستخدمة لتحقيق هذا الهدف. وهي بشكل عام نتيجة مجمعة لثلاث عمليات: تطوير المنتج والعملية ، والوفاء من الطلب إلى التسليم ، ودعم المنتج والعمل خلال العمر الإنتاجي للمنتج. وبالطبع هذه العمليات الأولية تتم من خلال العديد من عمليات الدعم الثانوية داخل المنظمة والمنبع.
- الأشخاص: وهم المسؤولون عن تحقيق مبدئي الغاية و الإجرائية

وفي عام 2004 قدم (liker Jeffrey) في كتابه "The Toyota Way" أربعة عشر مبدأ تقوم عليه نجاح فلسفة الإدارة الرشيقة، وقام liker بتنظيم هذه المبادئ الأربعة عشر في أربع فئات

عامة ولسهولة ربط هذه المبادئ والاستفادة منها لاحقاً في الجانب العملي من البحث سنقوم بتصنيفها مباشرة ضمن تلك الفئات :⁵

1.2.2. فلسفة طويلة المدى: وتتضمن :

- تركيز القرارات الإدارية على فلسفة طويلة الأمد، حتى لو كان ذلك على حساب الأهداف المادية قصيرة الأجل.

2.2.2. الإجراءات الصحيحة تنتج النتائج الصحيحة: وتتضمن :

- أن تتسم الإجراءات بالتدفق المستمر والذي من شأنه إبراز المشاكل لمواجهتها.
- اعتماد نظام السحب من أجل اجتتاب الانتاج الزائد.
- الانسابية في الأنشطة
- ترسيخ ثقافة التوقف المؤقت أو التباطئ لمعالجة المشكلات وذلك للحصول على الجودة المطلوبة من المرة الأولى.
- تنميط وتوصيف المهام والإجراءات، وهو القاعدة للتحسين المستمر وتمكين الموظفين.
- الإدارة المرئية: حيث يجب أن تكون القواعد والأساليب الإدارية معروفة وواضحة عند الجميع، وذلك للكشف عن جميع الأخطاء وعدم إخفائها.
- استخدام التكنولوجيا الموثوقة والتي أثبتت ملائمتها لخدمة الأشخاص و الإجراءات وتساهم في إضافة قيمة جديدة.

3.2.2. إضافة قيمة إلى المنظمة من خلال تطوير الموظفين و الشركاء: وتتضمن:

- إعداد أشخاص قياديين من داخل المنظمة يكونون على دراية كافية بتفاصيل عمل المنظمة، ينتهجون فلسفتها وقادريين على تعليمها للآخرين.
- وضع فرق متخصصة في العمل الإداري تتبع النظام و الفلسفة الذي تقوم عليه المؤسسة.

⁵ Liker, Jeffrey (2004). "The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer"

- احترام الشركاء والموردين وتشجيعهم بالسعي دوما نحو الأفضل والتحسين.

4.2.2. حل المشكلات الجذرية باستمرار يقود للتعلم التنظيمي: وتتضمن:

- توظيف مبدأ العمل الميداني للكشف عن الأخطاء ومتابعة العمل الإداري لفهم الوضع القائم عن قرب.
- عدم التسرع باتخاذ القرارات الغدارية والأخذ بعين الاعتبار مصلحة جميع الأطراف داخل المؤسسة وفي ظل العوامل المتوفرة.
- على المؤسسة أن تبقى دائما في طريق التعلم وتتبع أسباب مشاكل المؤسسة والعمل على حلها من أجل تحقيق فكرة التحسين المستمر.

3.2. أدوات الإدارة الرشيقة:

وذلك بعد الاطلاع على عدة مراجع أهمها : (طاهر شعبان حسن، 2020) (أسماء أبو بكر صديق عبد الله 2020) (مطيرة المطيري 2019) (Bicheno & Holweg 2009) (Abdulmalek, Rajgopal and Needy, 2006) (Shaikh&Khalifeh ,2014) (leanproduction.com) (leanmanufacturingtools.org) (Lean Enterprise) (Institute

يحتوي Lean على مجموعة واسعة جدًا من الأدوات والمفاهيم وتعد هذه الأدوات والتقنيات العمود الفقري للإدارة اللينة حيث هناك ما يقارب 25 أداة، ويساعد الاطلاع على أهم هذه الأدوات وفهم ماهيتها في توجه المنظمات في كل قطاع يهدف للتحويل إلى التفكير المرن .

ولهذه المبادئ جميعها هدف نهائي واحد وهو التقليل إلى الحد الأدنى من النفايات والهدر وعيوب المنتجات وخلق كفاءات مثالية خلال كل مرحلة من مراحل الإنتاج ويمكن استخدام العديد من هذه الأدوات بشكل تدريجي ومنفصل ، مما يسهل البدء في عملية التحويل إلى التفكير المرن، ومن ناحية أخرى، سوف تتراكم الفوائد مع استخدام المزيد من الأدوات، وتطبيق المزيد من المبادئ لأنها تدعم وتعزز بعضها البعض، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات: الجودة وعمليات الإنتاج والأساليب.

1.3.2. أدوات لين للجودة

والتي تساهم في تحسين الجودة المقدمة للعميل، ومن هذه الأدوات:

1.1.3.2. Kaizen (التحسين المستمر):

كايزن هي واحدة من أكثر الكلمات اليابانية شهرة، "كاي" وتعني الاستمرارية و "زين" يعني التحسين. ويركز على حقيقة أنه لا توجد عملية يمكن أن تكون مثالية على الإطلاق، وبالتالي يجب أن يكون هناك "تحسين مستمر على جميع مستويات المؤسسة .

2.1.3.2. دورات التحسين: PDCA و IDEA:

و تعطي الإطار لعملية التحسين المستمر فإن اتباع نهج موحد للتحسين المستمر له قيمة كبيرة لأي منظمة، ولا بد للإشارة بأن هناك دورات تحسين مختلفة ولكن المفهوم متشابه:

• Plan Do Check Act (PDCA)

وهي دورة التحسين الأكثر شهرة والأكثر استخدامًا في العالم. في هذه الدورة ، يجب أن تبدأ الشركة بالتخطيط ، ويتضمن التخطيط إنشاء فرضية مع وضع العميل النهائي ومتطلباته في الاعتبار ، حيث يجب أن يكون هناك تواصل ونقاش مستمر في تطوير فرضية تتنبأ بالنتيجة المرجوة كما يجب أن تتضمن هذه المرحلة أيضاً خطة زمنية. بعد التخطيط يأتي العمل و هو تنفيذ التحسين الذي تم التخطيط له مسبقاً. ثم يأتي التحقق الذي يتضمن التحقق مما إذا كان ما تم إنجازه كما هو متوقع / مخطط ، وإذا لم يكن الأمر كذلك ، فلماذا لا، وبمجرد اكتمال مرحلة التحقق يمكن للشركة بعد ذلك التصرف بناءً على هذه النتائج.

• Investigate Design Execute Adjust (IDEA)

تشبه دورة IDEA تلك الخاصة بـ PDCA، ولكن تبدأ هذه الدورة بالتحقيق وذلك في أي شيء يعطي الشركة سبباً للتحقيق ؛ مشكلة ، عملاء ، بيانات ، وما إلى ذلك. بعد التحقيق، يأتي تصميم حل جديد ثم يتم تنفيذ الحل الجديد وتعديله بشكل ثانوي للتحضير للدورة التالية وجعلها أقرب إلى متطلبات الشركة

3.1.3.2. الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM) :

وهي نهج شامل للصيانة يركز على الصيانة الاستباقية والوقائية لزيادة الوقت التشغيلي للمعدات. يعمل TPM على تقليص التمييز بين الصيانة والإنتاج من خلال التركيز بشدة على تمكين العاملين للمساعدة في صيانة معداتهم. ينشئ مسؤولية مشتركة عن المعدات التي تشجع على مشاركة أكبر من قبل عمال المصانع. في البيئة المناسبة ، يمكن أن يكون هذا فعالاً جداً في تحسين الإنتاجية (زيادة الوقت وتقليل أوقات الدورات والقضاء على العيوب).

4.1.3.2. Poka-Yoke :

وهو أساس نهج (Zero Quality Control (ZQC ، وهو أسلوب لتجنب الأخطاء وتساعد هذه الأداة على تقليل الهدر حيث أنه من الصعب (والمكلف) العثور على جميع العيوب من خلال الفحص، وتصحيح العيوب عادة ما يكون أكثر تكلفة بشكل ملحوظ في كل مرحلة من مراحل الإنتاج .

2.3.2. أدوات لين للإنتاج:

وتهدف إلى جعل عملية الإنتاج أكثر كفاءة، مثل:

1.2.3.2. Just-in-Time (JIT):

الإنتاج فقط في الوقت المناسب هو فلسفة إدارة يابانية تم استخدامها في العديد من مؤسسات التصنيع اليابانية منذ أوائل السبعينيات. ويهدف هذا النظام إلى إنتاج ما يحتاج إليه الزبون ، في الوقت الذي يحتاجه، وبالكمية التي يحتاجها، باستخدام الحد الأدنى من الموارد. بحيث تكون فيه كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم. ويساهم تطبيق Just-In-Time بتحقيق فعالية للغاية في تقليل مستويات المخزون ويحسن التدفق النقدي ويقلل من متطلبات المساحة.

2.2.3.2. نظام كانبان (Kanban):

كانبان "Kanban" هي طريقة في تحويل المواد وحركتها داخل نظام JIT من خطوة للتي تليها خلال العملية الإنتاجية. كلمة كانبان هي عبارة عن علامة (بطاقة، إشارة، لوحة، أداة) تستعمل للسيطرة والتحكم بسلسلة العمل من خلال سلسلة من العمليات .

حيث هناك نوعين من بطاقات كانبان: بطاقات السحب "wk" وبطاقات الإنتاج "pok"، حيث تستخدم الأولى لسحب كمية من المواد التي تحتاجها العملية الإنتاجية، أما الثانية تعطي الإذن لمعالجة المواد التي تحتويها الحاوية القياسية لوحدة خاصة محددة في البطاقة. وتطبيق نظام كانبان يزيل النفائات من المخزون والإفراط في الإنتاج. ويمكن أن يلغي الحاجة إلى عمليات الجرد المادي، والاعتماد على بطاقات الإشارة للإشارة إلى الحاجة لطلب المزيد من السلع.

3.2.3.2. نظام Jidoka:

وهي واحدة من ركيزتين أساسيتين في نظام إنتاج Toyota جنباً إلى جنب مع الإنتاج في الوقت المناسب (JIT). يقوم هذا النظام على تسليط الضوء على أسباب المشكلات حيث أن العمل يتوقف فور حدوث المشكلة لأول مرة، مما يؤدي إلى تحسين العمليات والذي بدوره يحسن الجودة من خلال القضاء على الأسباب الجذرية للعيوب. وبالتالي فإن نظام (Jidoka) يقوم على مبادئ عدة لتجويد العمل الإداري وتتمثل هذه المبادئ بما يلي:

- التفقيش المباشر: يعمل هذا الجانب على متابعة العمليات الإدارية ومراقبة جودة هذا العمل ومخرجاته من قبل الموظفين أنفسهم دون الحاجة من وجود مراقبين مختصين بالجودة، لأنه وحسب مبادئ الإدارة الرشيدة فإن استعمال مثل هذا النوع من المراقبين يعتبر هدر في الطاقة البشرية.
- التفقيش من المصدر: ويقوم هذا الجانب على متابعة ومراقبة العمليات الإدارية والبحث عن الأخطاء وكيفية حدوثها وأسبابها ثم العمل على وضع الحلول ومعالجة مصدر هذه الأخطاء وسببها.
- المسؤولية الواضحة: يقوم هذا الجانب على تحديد الأخطاء وزمن حدوثها ومعرفة مصدر العيوب والمسؤول المباشر عن حدوثها ويتم ذلك من خطوات عملية واضحة ومنظمة.
- التوقف الضروري: يقوم هذا الجانب على تحديد العيوب والكشف عنها وإيقاف العمليات لحين معالجة المشكلات التي حصلت.

- تنميط العمل: يعني هذا المبدأ أن العمليات الإدارية يجب أن تكون واضحة ومحددة وتبين الخطوات الرئيسية للعمليات الإدارية، مما يساهم في عدم الوقوع في الأخطاء في أداء العمليات، كما أن تنميط العمل يساهم في توفير الوقت والجهد بالإضافة إلى إيجاد مخرجات إيجابية على مستوى عالي من الجودة.

3.3.2. أدوات الأسلوب الخالي من الهدر:

والتي تساعد في تحسين التشغيل الكلي للمنشأة المنتجة. بعض هذه هي التالية:

1.3.3.2. تنظيم موقع العمل بتطبيق (5s):

يعد مفهوم (5s) هي واحدة من أكثر أدوات الإدارة المرنة شيوعاً ، والتي تساهم في توفير بيئة عمل إيجابية ومناسبة، كما أنها تعمل على توفير الوقت والجهد . يعمل مفهوم 5S أيضاً على التأثير على عقلية الموظفون بحيث يتوقفون عن التفكير بشكل سلبي في العمل بمكان عمل فوضوي وغير منظم ويبدأون في التفكير بشكل إيجابي في العمل في مكان عمل منظم جيداً حيث يتم تحقيق أي شيء خارج المكان وتصحيحه على الفور.

وجاءت تسمية (5S) من المصطلحات اليابانية والتي تبدأ بالحرف "S" وهي (Seiri و Seiton و Seiso و Seiketsu و Shitsuke)، وتترجم إلى (التصفية أو الترتيب - التنظيم - التنسيق - المعيارية - التدريب أو الانضباط) هي:

- التصفية: وتعني التخلص من كل ما هو غير ضروري في مكان العمل.
- التنظيم: وتعني تنظيم مكان العمل من أجل إيجاد الأدوات بأسرع وقت وجعلها في متناول اليد.
- التنسيق: تنظيم مكان العمل بهدف توفير مناخ مناسب وملائم للعمل يبعث للارتياح.
- المعيارية: وهي توحيد المعايير الثلاثة السابقة وجعلها جزء من إدارة مكان العمل.

- الاستدامة: وهي أهم المعايير وتعني غرس الانضباط في نفوس وسلوك جميع الموظفين لتصبح هذه المعايير عادة لديهم.

كما تضيف بعض الشركات سادساً (S6) (Safety) للسلامة ، على الرغم من أنه في رأي البعض يجب أن يكون هذا جزءاً لا يتجزأ من خطوات مفهوم S5 وليس مرحلة منفصلة في حد ذاتها.

2.3.3.2. العاملین متعددي الوظائف:

ويشير مفهوم العاملين متعددي الوظائف إلى ذوي المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة وفهم الواقع الحالي في كل نشاط والقادرة على حل مشكلاته، بل وتطويره إلى الأفضل، وذلك بخلاف الإدارة التقليدية التي تعتمد على أصحاب الخبرة. وعلى خلاف السائد في بحوث العمل والتشغيل من تخصيص العمل وتجزئته أو تقسيمه، فإن البحوث والدراسات التي أجريت بعد ظهور مفهوم الإدارة الرشيقة أبدت نظرة مغايرة للعمل من وجهة نظر العاملين بوصفه الشريك الرئيسي في أعمال التطوير والتحسين المستمر، فضلاً عن الاهتمام بتحسين المناخ النفسي لديهم.

غالباً ما تكون هذه الفئات الثلاث من أدوات اللين مترابطة وتوفر فوائد ونتائج متعددة للتحسين الشامل لمنشأة وعملية الإنتاج، ويمكن أن تصنف بثلاث فوائد أو مزايا أساسية:⁶

1- **الفوائد العملية للنظم الرشيقة:** وتتضمن تقليص وقت الدورة (وقت الانتظار)، وزيادة إنتاجية العاملين والدعم غير المباشر للعاملين والإداريين. وتكمن أيضاً في تقليص مخزون المعالجة أثناء العمل، وتحسين الجودة وتقليص استغلال المساحة، وزيادة استثمار المعدات وتخفيض الاستغلال المخزني لشراء الأجزاء، المواد الأولية، العمل في أثناء العمليات، المنتجات النهائية وبالتالي نصل للهدف الأساسي وهو زيادة الخدمات و جودة المنتج.

⁶ Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry P. ,2005, Operation Management: Process and value

2- **الفوائد الإدارية للنظم الرشيقية:** وتتضمن تخفيض أخطاء المعالجات في الطلب، انسيابية وظائف خدمة الزبون، تخفيض العمل الورقي في مجالات المكاتب، وتقليل طلبات العاملين والسماح لنفس العدد من العاملين بمسك عدد كبير من الأوامر.

كما أن توثيق وانسيابية خطوات المعالجة تمكن المصادر الخارجية بأداء الوظائف (الأعمال) غير الحرجة والسماح للشركة بتركيز جهودها على حاجات الزبائن.

3- **الفوائد الاستراتيجية للنظم الرشيقية :** وتتضمن تعلم الشركات الناجحة كيفية تسويق هذه المنافع الجديدة وتدويرها وأيضاً زيادة الحصة السوقية.

4.2. أشكال الهدر الإداري:7

هناك العديد من الأشكال التي يتم من خلالها الهدر الإداري في مختلف المؤسسات والتي تبرز من خلال ما يلي :

1.4.2. زيادة الإنتاج:

تعمل الإدارة الرشيقية على تنظيم الإنتاج وعملياته، وبالتالي فإن الإنتاج الزائد يسبب هدر في مختلف الجوانب المادية، أو البشرية داخل المؤسسة.

2.4.2. الوقت المنتظر:

تعالج الإدارة الرشيقية الوقت المنتظر غير المبرر في مجال العمليات الإدارية، وهذا الوقت المنتظر قد يؤدي إلى الهدر في الجهد والوقت، كما قد يؤدي إلى ضعف المخرجات الإدارية وكذلك تدني مستوى الإنتاج.

3.4.2. الوقت المناسب لاتخاذ القرار:

إن سوء اتخاذ القرارات أو التأخير في اتخاذها من أبرز العوامل التي تؤدي إلى الهدر في العمل الإداري، وبالتالي فإن الإدارة الرشيقية تعمل على معالجة هذا الجانب.

⁷ المطيري، مطيرة ضيف الله (2019). دور الإدارة الرشيقية في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم.

4.4.2. تجهيز العمليات الإدارية:

تسهم الإدارة الرشيدة في وضع الخطط والتجهيز الجيد للعمل الإداري، مما يساعد في معالجة مشكلات الهدر، وبالتالي فإن هذه الإدارة تعمل على تجويد العمليات الإدارية من خلال استخدام الطرق والمنهجية العلمية في تجهيز العمل الإداري.

5.4.2. العمليات غير الضرورية:

إن العمليات والحركات غير الضرورية تعد من أبرز أشكال الهدر الإداري التي قد تتوافق مع العمل المراد إنجازه وهذا يسبب تدني مستوى المخرجات وعدم جودتها، كما يؤثر في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمليات الإدارية.

6.4.2. الأخطاء غير المتوقعة:

هناك بعض الأخطاء التي قد تحدث من خلال العمل الإداري، وبالتالي فإن هذه الأخطاء قد تؤثر في جودة العمليات الإدارية ومخرجتها، ومن هذا المنطلق تعمل الإدارة الرشيدة على تلاشي هذه الأخطاء قبل وقوعها، مما يسهم في حل العديد من المشكلات الإدارية.

5.2. إطارات العمل للتحويل إلى اللين:8

قامت العديد من المنظمات في عام 2015 بتأسيس نظام للإدارة الرشيدة بشكل جيد، حيث طورت معظم هذه المنظمات أطر عمل خاصة بها تتناسب مع احتياجاتها.

وهناك العديد من أطر العمل المختلفة للتحويل إلى اللين، وعلى اختلاف هذه الأطر إلا أنه لا يمكن اعتماد أحدها بالنموذج الأمثل للتطبيق. وتساعد هذه الإطارات لتقرير المنهج والأولويات والاستخدام الأمثل لأدوات الإدارة الرشيدة، دون إغفال أن الابتكار والتكيف دائماً مطلوب.

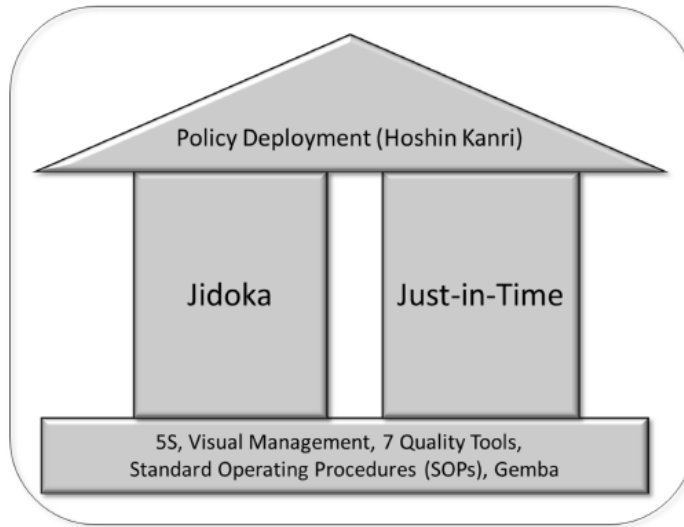
ومن الممكن استخدام خريطة تدفق القيمة (VSM) كإطار دليلي للتحويل إلى اللين، فالفكرة الأساسية هي تقييم الوضع، وذلك بتقييم الوضع الآن وتحديد الوضع المرجو في المستقبل أو الذي يجب أن يكون، والفجوة بين الخارطتين هي خطة التنفيذ. وبعد تنفيذ التحسينات وتستقر العملية، يتم العمل على وضع خرائط الأجزاء أو الأقسام الأخرى للمنظمة.

وسيتم التطرق لثلاث نماذج أو إطارات عمل في هذا المجال وهي : "Toyota House of Lean, the Shingo Model , the Hierarchical Transformation Framework"

⁸ "Bicheno and Holweg" (2016) "The Lean Toolbox, 5th edition"

1.5.2. "The House of Lean" أو "بيت اللين":

تم تطوير النموذج الأصلي له في تويوتا كما يبين الشكل (1-2) وهو النسخة الأولى من "بيت اللين" ويعتمد على ركيزتين أساسيتين هما (في الوقت المناسب ، Jidoka) ويمثلان (التدفق والجودة معاً).



الشكل (1-2): "The House of Lean" (Bicheno and Holweg)

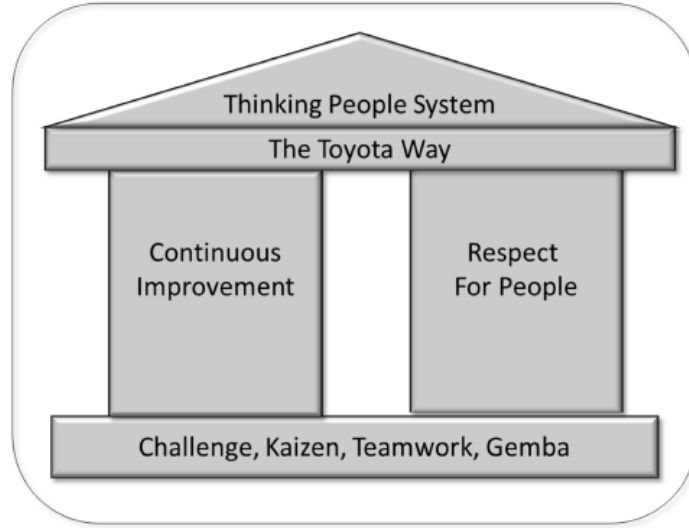
وتم تطوير هذا النموذج واستبدلت الإصدارات اللاحقة الركيزتين الرئيسيتين (في الوقت المناسب و Jidoka) بالتحسين المستمر و احترام الناس المبني على أساس دورات التعلم.

إن الجانب الجيد بهذه النماذج بأنها مألوفة و سهلة الفهم وتحقق نجاح في المنظمات مثل تويوتا، أما الجانب الآخر، فهو اقتراحهم بحاجتك للبدء من الأساس بغض النظر عن الوضع الراهن.

أدركت بعد ذلك تويوتا تقييدات التأكيد بشدة على الأدوات، وبدأت تستخدم الآن "Lean Enterprise house" الشكل (2-2) والذي يختلف عن سابقه، ولديه نظرة واسعة وتأكيد على فلسفة ومنهج اللين.

تتألف قاعدة النموذج من 4 أساسيات وهي: التحديات المستمرة باستمرار تبني احتياجات العملاء والموظفين والبيئة المحيطة، التحسين أو التغيير المستمر نحو الأفضل، كما هناك فريق العمل والتأكيد على العمل الجماعي، وأخيراً "Gemba" أو "مكان العمل" وهو أسلوب نهج التدريب

العملي وذلك بالاطلاع على كل أقسام وأجزاء العمل. والدعامتين للنموذج هما التحسين المستمر واحترام الناس، واخيرا السقف – تفكير الناس- وهو الجذر الحقيقي لاستدامة الأداء.



الشكل (2-2): "The Lean Enterprise House" (Bicheno and Holweg)

2.5.2 "Shingo Prize Framework":

وهو نموذج تحول شامل يفترض أن النموذج ليكون ناجحاً حقاً يجب أن تكون الأدوات والتقنيات تفوقها مبادئ إرشادية، وأن تكون المنظمة قادرة على إثبات أن هذه المبادئ متضمنة في ثقافة المنظمة من خلال سلوك جميع الموظفين.

يؤكد النموذج أن التحول إلى اللين لا يحدث من خلال الأدوات، حيث هذه الأدوات تجيب فقط على السؤال "كيف"، ولكن من خلال السلوك الجماعي الذي يتحقق من خلال فهم العلاقات المترابطة بين المبادئ التوجيهية والنظم والأدوات والنتائج نتمكن من الإجابة على السؤال "لماذا".

تم بناء نموذج شينغو على 10 مبادئ إرشادية والتي يدعمها 20 مفهوم من المفاهيم الداعمة وتصنف إلى 4 أبعاد: العوامل الثقافية والتحسين المستمر وموائمة المؤسسة والنتائج.

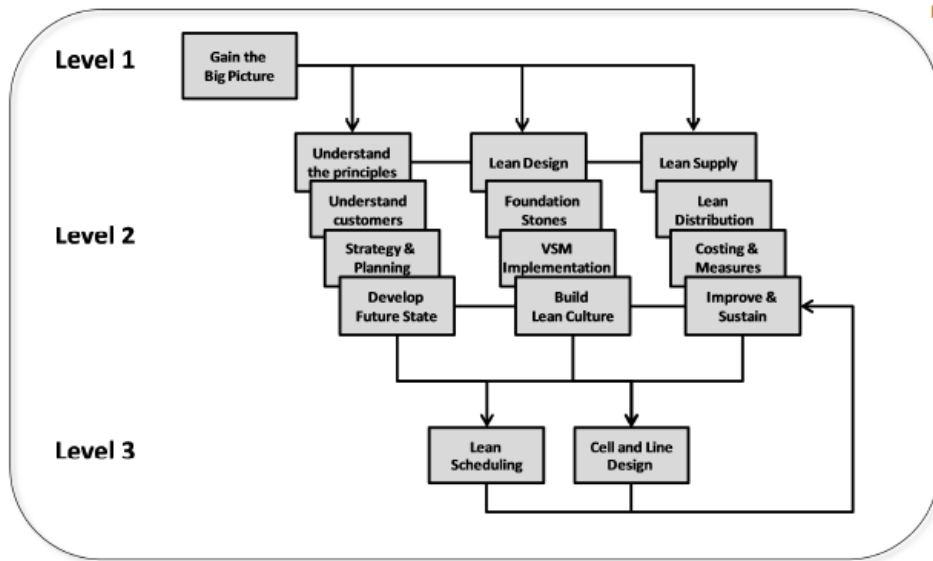
يحتوي النموذج على مقياسين للتقييم: السلوك والنتائج. يقيم السلوك العمل من ناحية الدور والتكرار والمدة والنطاق ليتم تحديد مدى تولف سلوك القادة والموظفين مع مبادئ التشغيل الجيدة. ويتم تقييم السلوك من قبل القادة و المديرين و الموظفين كل حسب دوره.

أما النتائج فتقيم الأعمال من ناحية الاستقرار والاتجاه / المستوى ،المواءمة والتحسين.

3.5.2. "The Hierarchical Transformation Framework" أو " إطار

التحول الهرمي":

كما يوضح الشكل (2-3) يتضمن هذا الإطار من ثلاث مراحل ، تعتبر المرحلة الأولى هي الأوسع والأعم ، وتؤدي للمرحلة الثانية وفي بعض الحالات تتوسع المرحلة الثانية إلى المرحلة الثالثة.



الشكل (2-3): "The Hierarchical Transformation Framework" (Bicheno and Holweg)

المرحلة الأولى: الحصول على الصورة الكبيرة :

والهدف الرئيسي هو التهيئة نحو التحول الرشيق. وتهتم هذه المرحلة بفعل الأشياء الصحيحة، ويتطلب هذا العمل تقدير للجوانب العديدة سواء على المدى القصير أو المدى الطويل . كما أن تحديد الأولويات سيعتمد على الظروف إلا أن فهم المبادئ سيتم تطبيقه على جميع الحالات،

وبالتالي فإن الاستراتيجية المناسبة ستكون مطلوبة دائماً. وفي نهاية المرحلة، يجب أن نكون على دراية بجميع النواحي التي بحاجة إلى التحول الرشيق.

المرحلة الثانية: قيادة التحول المستدام:

وتهتم هذه المرحلة " بفعل الأشياء بشكل صحيح " ، تدخل هذه المرحلة بتفاصيل " ماذا وكيف " لتحقيق التحول المستدام. وفي نهاية هذه المرحلة، يجب أن نكون على دراية كافية بتفاصيل العديد من أدوات وأنظمة اللين.

وتتدرج في هذه المرحلة العديد من الفئات الفرعية والتي ليس بالضرورة أن يتم تناولها بشكل متسلسل.

المرحلة الثالثة: الجدولة التفصيلية وتصميم الخلية والخط: ويعتبر تصميم نظام الجدول التفصيلية من الخطوات الأهم في تنفيذ اللين.

6.2. متطلبات تطبيق الإدارة الرشيقة:⁹

بالنظر إلى الإدارة الرشيقة وأسلوبها كفلسفة إدارية يتطلب ذلك العديد من المتطلبات التي لابد من توفيرها لضمان نجاح هذا الأسلوب بما يحقق أهداف المؤسسة، ومن أبرز هذه المتطلبات مايلي:

1.6.2. دعم الإدارة العليا:

يتوقف نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة على مدى الدعم الذي يتم تقديمه من المسؤولين في الإدارة العليا وما تقدمه من إمكانيات تسهم في نجاح هذا العمل الإداري، والذي يتم من خلال الجوانب الآتية:

- توفير جميع المتطلبات المادية و البشرية والمالية، بالإضافة إلى تنظيم الوقت بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها ونجاح هذا العمل الإداري.
- الابتعاد عن الأعمال الروتينية وإتباع فلسفة أسلوب الإدارة الرشيقة في إنجاز العمليات الإدارية مما يسهم في تحقيق الإنجاز و الجودة المطلوبة.

⁹ المطيري، مطيرة ضيف الله (2019). دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم.

- توظيف النظام الديمقراطي في العمل الإداري وتوفير روح الإبداع والمبادرة للعاملين جميعاً، وتشجيعهم على تقديم الآراء والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير العمل الإداري.

2.6.2. التعاون بين الإدارة والعاملين:

يعمل أسلوب الإدارة الرشيقة على إيجاد جو من الألفة والتعاون بين العاملين، وهذا يتطلب توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا من خلال توفير جميع مقومات نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة، وإخضاع جميع العمليات الإدارية إلى مبدأ التشاورية، والعمل ضمن الجماعة و اتخاذ القرارات بصفة جماعية، والابتعاد عن العمل الروتيني والمساهمة بالقضاء على الهدر بمختلف أشكاله لضمان جودة العمليات الإدارية ومخرجاتها.

3.6.2. الاهتمام بتأهيل والتدريب كماً ونوعاً:

يجب الاهتمام بمختلف مجالات التدريب لدى العاملين وتزويدهم بالطرق والأساليب التي تسهم في نجاح العمليات الإدارية، وتسخير العاملين ذوي الكفاءة والخبرة بشكل يسهم في تحسين الأعمال الإدارية واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ووضع الحلول التي تسهم في تقليل الهدر الإداري بمختلف مجالاته.

4.6.2. التغيير في ثقافة المؤسسة:

لضمان نجاح أسلوب الإدارة الرشيقة يجب العمل على تغيير الثقافة العامة في العمل الإداري، ونشر ثقافة أسلوب الإدارة الرشيقة بين العاملين جميعاً، وبالتالي فإن أسلوب هذه الإدارة يركز على ضرورة هذا التغيير و غرس فكرة المبادرة والإبداع بمختلف مجالات العمل الإداري بما يسهم في المحافظة على جميع الموارد والممتلكات في المؤسسة.

7.2. الدوافع والتحديات للإدارة الرشيقة: ¹⁰

بينت العديد من الدراسات والأبحاث الدوافع والأهداف التي دفعت بالعديد من المؤسسات لإنتهاج أسلوب الإدارة الرشيقة ، فكان الدافع الأول والأهم يتعلق بتحسين الأداء الداخلي للمؤسسة

¹⁰ Fiona Keru Mwachar/ CHALLENGES OF LEAN MANAGEMENT *
Mohammed AlManei et al,(2017) Lean implementation frameworks: the challenges for SMEs *

واستغلال مواردها بكفاءة عالية وتقليل من كافة أنواع الهدر، إلى جانب الاستدامة و خلق قيمة مضافة للعميل.

كما يوجد العديد من التحديات والعوائق في تطبيق أسلوب هذه الإدارة، وتلعب الإدارة العليا الدور الأهم في تطبيقها ضمن المؤسسة والتحدي الرئيسي هو ممانعة الموظفين وعدم قبولهم للتغيير، بالإضافة إلى نقص الموارد اللازمة، والتحدي الآخر هو في الحفاظ على أسلوب اللين. فالإدارة الرشيقة من المفترض أن تكون عملية مستمرة (لا تنتهي أبداً) ، وبالتالي فهي صعبة لبعض المؤسسات للحفاظ عليها.

وتحتاج المؤسسات إلى فهم أهمية تحفيز موظفيها لأنهم هم الذين سيعتبرون تطبيق الإدارة الرشيقة في النهاية إلى نجاح أو فشل. يحتاج الموظفين إلى قادة مميزين و إنشاء قنوات اتصال ممتازة .

الفصل الثالث

الإطار العملي " الدراسة المرجعية "

تمهيد:

تم في هذا الفصل التعريف بالجامعة الافتراضية السورية والتي تشكل مكان الدراسة، ثم التعمق بدراسة طبيعة عمل مديرتي الامتحانات والمعلوماتية وذلك من خلال الاطلاع على النظام الداخلي للجامعة الافتراضية السورية وإجراء المقابلات مع الموظفين والاعتماد على الملاحظات الشخصية والخبرة من مكان العمل (مكان عمل الباحثة)، ثم تم تقييم مدى تطبيق معايير وأدوات الإدارة الرشيقة في المديرتين.

وقد تم تطبيق الدراسة على مديرية الامتحانات لسببين :

- إن مديرية الامتحانات هي نواة عمل الجامعة الافتراضية السورية.
- قد يكون توفر أساليب الإدارة الرشيقة فيها هي أداة هامة لإتمام العمل وإصدار القرارات ضمن الوقت القياسي.

كما تم تطبيق الدراسة على مديرية المعلوماتية أيضا لسببين:

- إن مديرية المعلوماتية هي مديرية متشعبة وترتبط بجميع المديريات الأخرى.
- بسبب طبيعة عمل الجامعة الافتراضية السورية وأنظمتها ولأن أساس سير العملية التعليمية فيها قائمة على الموارد المعلوماتية والتكنولوجيا.

وتم التوصل لعدد من النتائج المهمة المتعلقة بدراستنا سيتم ذكرها في نهاية الفصل بالاضافة إلى بعض المقترحات والتوصيات التي تعتبر الخطوة الأولى نحو التحول إلى الإدارة الرشيقة للجامعة الافتراضية السورية.

1.3. التعريف بالجامعة الافتراضية السورية: ¹¹

أحدثت الجامعة الافتراضية السورية عام 2002 بالمرسوم التشريعي رقم (25) والذي أصدره السيد الرئيس بشار الأسد القاضي بإحداث هيئة عامة علمية باسم الجامعة الافتراضية السورية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري مقرها دمشق وترتبط بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

واعتماداً لتاريخ إحداثها فهي الجامعة الأولى في سورية والثانية في العالم التي تعتمد نموذج التعليم الافتراضي والتدريس الإلكتروني وذلك بتوفير الصفوف الافتراضية والمكتبة الإلكترونية والخدمات الطلابية الإلكترونية، وتقديم مناهج الكترونية متنوعة في مستويات التعليم المتوسط والتقني والدراسة الجامعية الأولى والدراسات العليا ودراسات التأهيل والتخصص ومؤخراً الدكتوراه، كما يتم تقديم خدمات الدعم الأكاديمي والتقني لطلاب الجامعة من خلال شبكة افتراضية.

كما تعتمد لتوفير عملية التعليم المستمر والتعلم مدى الحياة والتدريب التخصصي المكثف وتيسير تقديمها للعاملين في مواقع عملهم وإقامتهم دون اضطرابهم للتنقل وبما يتناسب مع التغيرات السريعة للمهن والعلوم وحاجات سوق العمل .

1.1.3. رؤية الجامعة الافتراضية السورية :

تسعى الجامعة لأن تكون ضمن الجامعات المصنفة عالمياً تصنيفاً مرموقاً وأن تكون رائدة لمسيرة التعلم الإلكتروني في المنطقة وفي تأهيل الموارد البشرية بشكل منسجم مع السويات الأكاديمية والمهنية العالمية و ملبية لحاجات سوق العمل الوطنية والإقليمية وفي مجالات متنوعة . كما تسعى لاستقطاب أفضل الخبرات التعليمية والبحثية ووضعها في شبكة علمية يتفاعل فيها المتعلم والخريج.

¹¹ *موقع الجامعة الافتراضية السورية : www.svuonline.org و النظام الداخلي للجامعة الافتراضية السورية.

2.1.3. هدف الجامعة الافتراضية السورية :

تعمل الجامعة الافتراضية السورية على:

- تلبية الاحتياجات الوطنية و العربية للعلم و التقنية و تأهيل الموارد البشرية و تنمية و تطوير الرصيد المعرفي للمجتمع.
- تعزيز حركة التعريب بهدف نقل المعارف إلى المنطقة العربية و ربطها بشكل منهجي بالمسيرة العلمية العالمية.
- تطوير تقانات التعلم الالكتروني و ترسيخه واستثماره في المجال الأكاديمي و المهني و التعلم مدى الحياة.
- بناء علاقات طويلة الأمد مع خريجها و المؤسسات التي ينتمون إليها.
- تحفيز وتنمية الأطر التعليمية والإدارية الدائم منها والمتعاقد باعتبارهم رصيدها الأهم
- ترسيخ الجودة في جميع عملياتها.

3.1.3. الهيكل التنظيمي للجامعة الافتراضية السورية:

يتألف الهيكل التنظيمي للجامعة الافتراضية السورية من الإدارة التنظيمية والإدارة العلمية:

1.3.1.3. الإدارة التنظيمية:

وتتكون من المكاتب والمديريات المركزية التي تمارس أنشطة مساعدة في اتخاذ القرار، وكذلك التي تمارس أنشطة مساندة لإدارة الجامعة ولإدارة العلمية وتساعد في تصريف الأمور المالية والإدارية والخدمية وتتألف من

1. رئاسة الجامعة والتي بدورها تضم:

- مكتب رئيس الجامعة
- مكاتب نواب رئيس الجامعة
- أمانة السر
- مكتب ضبط الجودة

2. مديريات الجامعة والتي تضم :

- مديرية الرقابة الداخلية.
- مديرية مكتب رئيس الجامعة.
- مديرية الشؤون الإدارية والقانونية.
- مديرية التنمية الإدارية.
- مديرية شؤون الطلاب.
- مديرية الامتحانات.
- مديرية مراكز النفاذ.
- مديرية تحرير ونشر المحتوى المعرفي.
- مديرية المعلوماتية.
- مديرية الشؤون المالية.
- مديرية العلاقات العامة والتبادل الثقافي.
- مديرية التخطيط والتعاون الدولي.

2.3.1.3. الإدارة العلمية:

وتضم عدد من الكليات العلمية والنظرية وهي: كلية المعلوماتية والاتصالات، كلية العلوم الإدارية وكلية العلوم الإنسانية وكل كلية بدورها تضم عدد من الإجازات الجامعية والماجستير المتخصصة، كما تضم الإدارة العلمية المعاهد والبرامج الأكاديمية المستقلة والتي أحدثت مؤخراً وهي: ماجستير التأهيل والتخصص في التعليم الطبي، ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة ونمذجة معلومات البناء وماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة المتكاملة للموارد الطبيعية، وتقدم الجامعة الافتراضية السورية برنامج اللغة الانكليزية وهو برنامج خدمي لجميع البرامج وتم التعريف بكافة تفاصيل الكليات والبرامج المتاحة ومتطلباتها في الجامعة ضمن موقعها الالكتروني الرسمي.¹²

¹² موقع الجامعة الافتراضية السورية: www.svuonline.org

وتعتبر الجامعة الافتراضية السورية هي الجامعة الحكومية الوحيدة التي تحوي في مرسوم إحداثها نائب لرئيس الجامعة لشؤون التعلم مدى الحياة.

وتم إحداث مركز التعلم مدى الحياة عام 2017 ويقدم المركز أنماط البرامج التدريبية التي تتناسب مع حاجات سوق العمل ومتطلبات المجتمع.

- برامج/ دورات تدريبية تخصصية موجهة لكل من الطلاب / مدرسين ومدرسين / الأفراد.
- برامج / دورات تدريبية تخصصية للمؤسسات والشركات والعاملين في القطاعات المختلفة.
- يعمل في المركز الرئيسي للجامعة ومراكزها الامتحانية مايقارب (250) عاملاً (مايين عمال دائمين وعمال مؤقتين).

2.3. مديرية الامتحانات:

تعد مديرية الامتحانات مديرية ذات طبيعة عمل دقيقة وحساسة تتمثل بشكل عام بجدولة الاختبارات وإعداد قرارات التخرج، وتضم مايقارب (12) موظف بالإضافة إلى المدير.

وتمارس المديرية أعمالها من خلال ثلاث دوائر وهي:

- دائرة تنسيق الامتحانات
- دائرة الرصد والتدقيق
- دائرة توصيل الامتحانات الالكترونية

1.2.3. توصيف مهام مديرية الامتحانات¹³

1.1.2.3. دائرة تنسيق الامتحانات.

يتم تنظيم وجدولة اختبارات المفاضلة والامتحانات الفصلية لجميع برامج الجامعة بالإضافة إلى امتحانات البرامج والدورات التدريبية والتي تتطلب دقة كبيرة وأسلوب

¹³ من خلال الاطلاع على النظام الداخلي للجامعة والمعلومات المتحصلة من المقابلات.

عمل ممنهج حيث يتم الأخذ بالاعتبار توزيع الطلاب وأعدادهم داخل سورية وخارجها وساعات مراكز نفاذ الجامعة مع مراعاة العطل الرسمية والأعياد في البلدان الأخرى. كما يعد من مهامها إصدار النتائج الامتحانية وعرض النتائج الامتحانية المتعلقة بنسب النجاح، وبناءً على النتائج الامتحانية يتم إعداد قرارات التخرج للبرامج الأكاديمية وقرارات إتمام البرامج والدورات التدريبية من أجل إقرارها من قبل المجالس المختصة.

وبالإضافة إلى معالجة الاعتراضات المتعلقة بالاختبارات والوظائف وإصدار الوثائق المتعلقة بمديرية الامتحانات وذلك وفق نظام الطلبات الالكتروني.¹⁴

2.1.2.3. دائرة الرصد والتدقيق.

وتتمثل مهام هذه الدائرة بتدقيق وثائق التخرج وكشوف علامات الخريجين والتوقيع عليها.

3.1.2.3. دائرة توصيل الامتحانات الالكترونية.

يتم من خلال دائرة توصيل الامتحانات الالكترونية مراقبة سير العملية الامتحانية في جميع مراكز النفاذ التابعة للجامعة، والتواصل مع المشرفين في المراكز من خلال نظام مراقبة الامتحانات الالكترونية، والتي تساهم في ترسيخ اعتمادية الجامعة.

2.2.3. تقييم مدى تطبيق مديرية الامتحانات لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة:

تمهيد:

ومن خلال المقابلات التي تمت مع موظفي مديرية الامتحانات والتي تم التركيز في صياغة أسئلتها على (4) مجالات للإدارة الرشيدة وهي: (تنظيم موقع العمل – العمل القياسي – التطوير والتحسين المستمر – العاملين متعددي الوظائف)¹⁵

¹⁴ تم التوسع بآلية عمل نظام الطلبات الالكتروني وخطواته ضمن مهام مديرية المعلوماتية.

¹⁵ والموضحة في الفصل السابق ضمن أدوات الإدارة الرشيدة.

وبالاعتماد على الملاحظة الشخصية والخبرة من مكان العمل والذي شكل عاملاً مساعداً بتحليل المعطيات تم التوصل إلى مايلي :

1.2.2.3. تنظيم موقع العمل:

- إن موقع مكاتب عمل المديرية قريب ومتوافق مع مكاتب الأقسام الأخرى التي تتطلب التواصل المستمر معها.
- كان هناك إجماع من قبل الموظفين على صعوبة الحركة بين المكاتب لضيق المسافة بينها.
- تتبع الإدارة آلية محددة بأرشفة الملفات و تنظيمها وذلك لسهولة الحصول عليها عند الحاجة حيث يتم حفظ نسخة عن سجل الامتحانات وقرارات التخرج للبرامج الأكاديمية وقرارات إتمام البرامج والدورات التدريبية.

2.2.2.3. العمل القياسي

- تقوم الإدارة بمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط له، وبشكل روتيني لضمان إتمام العمل وإنجازه ضمن الوقت القياسي دون تأخير، ولتجنب تراكم العمل.

3.2.2.3. التطوير والتحسين المستمر.

- يتم المتابعة من قبل الإدارة لجميع إجراءات العمل والتقييم المستمر للأداء على كافة المستويات.
- يتم تشخيص المشكلات في المديرية ووضع الحلول لتبسيط العمليات والاعتمادات الروتينية ومتابعة تنفيذ الحلول أو تكليف أحد الموظفين لمتابعتها.
- يتم التعامل مع المقترحات المقدمة ودراسة إمكانية تنفيذها مما يؤدي بدوره لتعزيز انتماء الموظف وحرصه الدائم على نجاح العمل وإتمامه بشكل المطلوب.
- كما تم الإجماع من قبل الموظفين حول منهجية تنمية مهاراتهم وتطويرها، واتفقت جميع الآراء حول عدم وجود برامج ودورات تدريبية محددة لتطوير

الموظفين وتنمية مهارات التواصل لديهم، ولكن في ذات الوقت لا يتم الممانعة من قبل الإدارة برغبة الموظف بتطوير نفسه أكاديمياً بالالتحاق بأحد برامج الجامعة الافتراضية السورية بل ويتم تقديم التسهيلات الممكنة لذلك.

- إن منهجية تدريب الموظف الجديد على آلية العمل ومنهجيته تتم بشكل شخصي وعلى مراحل من قبل ذوي الخبرة في القسم دون وجود توصيف مكتوب للمهام وآلية العمل المناط بالوظيفة كمرجع أساسي للموظف، ويتطلب هذا فترة زمنية أطول لإتقان عمله وأدائه بالشكل المطلوب وبالتالي هدر بالوقت حتى يصبح الموظف شخص مُنتج بشكل جيد.

4.2.2.3. العاملین متعددي الوظائف.

- تم ملاحظة اعتماد الإدارة لأسلوب التدوير الوظيفي ضمن الدائرة الواحدة وبذلك كل موظف هو على معرفة ودراية لعمل زملائه.
- وبالتالي فإن المشاكل مثل الإجازات الاضطرارية أو إصابة الموظف بحادث معين أو مرضٍ ما لا يترك المديرية في حالة من الفوضى. وبالتالي يتم إدارة المتغيرات بشكل أفضل ويتم ضمان انسيابية العمل بشكل دائم .

ويمكننا تلخيص ماتم التوصل إليه من تحليل المعطيات من خلال الجدول التالي (3-1):

الملاحظات	مدى تطبيقه			محور
	متوفر	نوعاً ما	غير متوفر	
عدم تواجد مبنى خاص بالجامعة الافتراضية السورية وتواجد مكاتبها ضمن مبنى وزارة التعليم العالي يلعب دور كبير في ذلك /			√	تنظيم موقع العمل
	√			
	√			
	√			العمل القياسي
	√			التطوير والتحسين المستمر
	√			
ولكن لا تتم الممانعة من قبل الإدارة لرغبة الموظف الشخصية بالالتحاق بأحد برامج الجامعة أو الدورات التدريبية بل ويتم العمل على تسهيل ذلك			√	
	√			العاملين متعددي الوظائف
	√			

الجدول (1-3) إعداد الباحثة، تقييم مدى تطبيق مديرية الامتحانات لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة

ويمكننا الاستنتاج مما سبق إن أسلوب العمل المتبع من قبل الإدارة في مديرية الامتحانات يتوافق مع أسلوب عمل نظام الإدارة الرشيدة من حيث المنهجية الواضحة والمحددة لتنظيم العمل وسعي الإدارة الدائم لإتمام العمل ضمن الوقت المحدد لمنع تراكمه، وحرصت بشكل واضح تم تأكيده من خلال المقابلات على تشخيص المشكلات ووضع الحلول ومتابعة تنفيذها وترسيخ ثقافة التحسين المستمر، إلا أن توزيع المكاتب وضيق المسافة بينها تسبب ببعض الازعاج لدى الموظفين، كما أن الدورات التدريبية

لم تولّى الاهتمام الكافي من قبل الإدارة للتطوير المستمر وتنمية مهارات العمل الإداري ولكن لا تمانع بأي مقترح ذاتي لتطوير الموظف لمهاراته.

3.3. مديرية المعلوماتية:

تعد مديرية المعلوماتية مديرية متشعبة ترتبط بجميع المديريات من خلال إدارة الموارد المعلوماتية في الجامعة والإشراف على تطبيقاتها، وتضم المديرية مايقارب (25) موظف بالإضافة إلى المدير ومعاونيه. وتنفذ المديرية مهامها من خلال ثلاث دوائر هي:

- دائرة التطوير والبرمجة.
 - دائرة البنية التحتية ومدراء الأنظمة
 - دائرة التشغيل والدعم المعلوماتي.
- وتم تخصيص جزء من المقابلات في مديرية المعلوماتية للتعرف على أنظمة الجامعة الافتراضية السورية ودورها في العملية الإدارية والتدريسية، وإن كان من الممكن توظيفها في تطبيق أساليب الإدارة الرشيدة.

1.3.3. توصيف مهام مديرية المعلوماتية:¹⁶

1.1.3.3. دائرة التطوير والبرمجة.

وهي المسؤولة عن تطوير الأنظمة المعلوماتية في الجامعة الافتراضية السورية، وضمان تكامل مختلف هذه الأنظمة مع بعضها البعض، واختبار الأنظمة الجديدة.

2.1.3.3. دائرة البنية التحتية والصيانة.

وتتمثل مهامها بإدارة البنية التحتية المعلوماتية والاتصالاتية في الجامعة، وصيانة كافة التجهيزات الحاسوبية والتقنية بالجامعة ومساعدة موظفي الجامعة على استخدامها وصيانة غرفة المخدمات وإدارة المستودع.

¹⁶ من خلال الاطلاع على النظام الداخلي للجامعة والمعلومات المتحصلة من المقابلات.

3.1.3.3. دائرة التشغيل والدعم المعلوماتي.

وهي الدائرة المسؤولة عن تشغيل كافة الانظمة المعلوماتية في الجامعة وتقديم الدعم الفني لكافة مستخدمي هذه الانظمة من طلاب ومدرسين وموظفين من خلال فريق الدعم التقني والذي يقدم الدعم التقني اللازم للمدرسين والطلاب من خلال تنزيل برمجيات الجامعة وحل المشاكل التقنية الخاصة بها بشكل مباشر أو عن طريق إحدى برامج التحكم عن بعد، ومتابعة هذه الأمور عن طريق البريد الالكتروني، وفي حالات المشاكل التي يتطلب فيها تدخل برمجي أو معالجة من قبل أقسام أخرى يتم التواصل وتحويل البريد الالكتروني للقسم المعني بالمشكلة وإتضح من خلال المقابلات أن التأخر بحل المشكلة في بعض الأحيان سببه القسم أو الأقسام المعنية الأخرى والذي بدوره ينعكس على تأخر استجابة فريق الدعم التقني وبالتالي صعوبة إمكانية تحديد مصدر التأخير، خاصة أن نظام العمل في الجامعة الافتراضية السورية لا يتضمن نظام متابعة لعمل كل موظف.

2.3.3. التعرف على أنظمة الجامعة الافتراضية السورية :

وتتضمن الجامعة نظام معلومات وخدمات أكاديمية متكامل مدمج مؤلف من عدة أنظمة فرعية يتم الإشراف على هذه الأنظمة وتنفيذ الاجراءات الاعتيادية والاستثنائية عليها وضمان جاهزيتها والتعاون مع المديریات الأخرى لضمان سير عمل الجامعة. ومن الممكن الولوج إلى هذه الأنظمة ضمن بوابة الجامعة الافتراضية الالكترونية (موقع الجامعة الالكتروني) وهي:

1.2.3.3. نظام معلومات الطالب والامتحانات: وهو بمثابة لوحة تحكم للطلاب تمكنه من متابعة حضوره في الجامعة وشؤونه الدراسية والامتحانية والتسجيل على مواده أو على الفصول الجديدة، ويقوم الطالب بتقديم امتحاناته المقررة والاطلاع على نتائج وظائفه وامتحاناته.

2.2.3.3. نظام البريد الالكتروني: يؤمن التواصل بين الطلاب والمدرسين وكادر الجامعة وذلك من خلال واجهة ويب أو باستخدام أي من برمجيات البريد الالكتروني .

3.2.3.3. نظام إدارة التعلم: وُجد هذا النظام لإدارة العملية التعليمية وذلك من خلال إنشاء المقررات الدراسية وإدراج المستخدمين فيها تلقائياً وبالتوافق مع نظام معلومات الجامعة ودعم استخدام مختلف أنواع المحتوى الرقمي (النصي، المرئي والمسموع) في بناء وتقديم المقررات، كما يتيح للطلاب رفع وظائفه المقررة من خلال روابط يتم إنشائها من قبل المدرس.

4.2.3.3. موسوعة الجامعة: وتحتوي على توصيف مقررات برامج الجامعة الأكاديمية بالإضافة إلى ملفات تعريف المقررات باللغتين العربية والانكليزية، وتحتوي على مجموعة من رسائل الماجستير المتميزة وأوراق بحثية منشورة من قبل طلاب وخريجي الجامعة، بالإضافة إلى بعض الروابط لمواقع علمية توفر مراجع ومصادر علمية للطلاب.

5.2.3.3. نظام الصف الافتراضي: يعتبر هذا النظام المقابل الحقيقي لمفهوم الصف التقليدي الذي يلتقي فيه المدرس ومجموعة من الطلاب للنقاش وتلقي المعلومات ضمن ما يعرف بالجلسات المتزامنة.

6.2.3.3. نظام الطلبات الالكترونية: و يتيح للطلاب تقديم طلباتهم بشكل الكتروني للحصول على الوثائق التي يحتاجونها من الجامعة، وإمكانية الطالب تقديم طلبات الاعتراض على علاماتهم في الامتحانات أو الوظائف. وتتبع حركة هذه الوثائق إلكترونياً قبل صدورها واستلامها.

• نظام الطلبات الالكترونية:

تم التوسع أكثر في إجراءات عمل نظام الطلبات الالكترونية لأهمية هذا النظام وكونه أحد الأنظمة المتفردة فيها الجامعة الافتراضية السورية عن غيرها من الجامعات في سورية من حيث إصدار الوثائق الخاصة بالطلاب وتقديم طلبات الاعتراض على الوظيفة أو الامتحان إلكترونياً، والذي من الممكن اعتباره كأداة مهمة من أدوات الادارة الرشيقة في حال تم توظيفه بالشكل الصحيح من حيث استغلال الموارد وتخفيض العمل الورقي بتقديم الطلب ومعالجته إلكترونياً بالإضافة إلى عنصر الوقت والذي يعتبر العنصر الأهم والأساسي.

يسمح نظام الطلبات الالكتروني للطالب بتقديم جميع طلبات الوثائق الدراسية على نحو الكتروني، وتتبع حركة هذه الوثائق الكترونياً قبل صدورها واستلامها. ويخدم عدة أقسام:

- **الامتحانات:** ويتم إصدار الوثائق التالية: (كشف علامات - توصيف مقررات - إنهاء مستويات لغة - إنهاء مواد (ويتم طلب هذه الوثيقة في حال عدم صدور قرار التخرج أو إشعار ، كثبوتية للطالب بإنهاء مواد والتخرج) - برنامج امتحاني (ويتم إصداره مصدق ومختوم في ذلك لإثبات مواعيد امتحانات الطالب وخاصة لطلاب الخدمة العسكرية) .
- **خدمات الطلاب:** يتم إصدار الوثائق التالية: (إشعار تخرج - تأجيل خدمة علم - تسلسل دراسي أو حياة جامعية / بيان وضع) .
- **شؤون الطلاب:** يتم تقديم طلب تغيير الرغبة بالمفاضلة أو إعادة مواد ناجحة. ويتم معالجة الطلب الكترونياً من قبل منسق البرنامج لشؤون الطلاب وإرسال إيميل للطالب بالرفض أو القبول أو عن طريق نظام الطلبات نفسه، حيث لا يتم طباعة الطلب نهائياً.

وباعتبار محور الدراسة هو مديرتي المعلوماتية والامتحانات فتم التركيز بشكل معمق أكثر لآلية تقديم الطلبات الخاصة بمديرية الامتحانات. وسنورد خطوات تقديم طلب استلام وثائق مديرية الامتحانات من كشف علامات وغيرها.

1. يتم تقديم الطلب من قبل الطالب ويتم تحديد التالي: (عدد النسخ المطلوبة – اللغة المراد بها الوثيقة اللغة العربية أو الانكليزية - مكان الاستلام سواء في مقر الجامعة أو أحد مراكز النفاذ في المحافظات).
2. يقوم الطالب بعملية الدفع .
3. يتم تأكيد الدفع من قبل الطالب لانتقال الطلب للمرحلة اللاحقة.

4. ينتقل الطلب لقسم الامتحانات ليتم التدقيق والتأكد من صحة الدفعة .

5. يتم طباعة الطلب وتوقيعه من قبل المنسق الامتحاني ومدير الامتحانات.

6. يتم توقيعه من قبل رئيس الجامعة ويختم.

7. يتم ارساله إلى النافذة الواحدة ليتم استلامه من قبل الطالب.

وتستغرق هذه الإجراءات مايقارب 24 ساعة كحد أدنى ليتمكن الطالب من استلام الوثيقة من مقر الجامعة، ولكن في حال كان الطالب قد حدد مكان الاستلام هو أحد مراكز النفاذ فإن الإجراءات تستغرق من الوقت مايقارب من اسبوع إلى عشرة أيام كحد أدنى، وذلك كونه يتم تجميع الوثائق ثم إرسالها في بريد المحافظات إلى المراكز، ليتمكن الطالب من استلام الوثيقة.

ونلاحظ أن مدة أسبوع أو أكثر هي فترة طويلة نسبياً بالنسبة لبعض الوثائق الهامة كالبرنامج الامتحاني مثلاً وخاصة لطلاب الخدمة العسكرية، أو حتى الوثائق الأخرى التابعة للأقسام الأخرى كوثيقة تأجيل خدمة العلم، فهذا الوقت المنتظر من قبل الطالب الذي من الممكن تقليصه والوقت والجهد المبذول من قبل الموظف بطباعة جميع الوثائق ورقياً، سواءً سيتم تسليمها في مقر الجامعة الافتراضية السورية أو خارجها يعد شكلاً من أشكال الهدر الإداري.

أما بالنسبة لخطوات طلبات الاعتراض على علامة الوظيفة أو الامتحان فسنورد خطواتها وهي كالتالي :

1. يتم تقديم طلب الاعتراض من قبل الطالب ومن الممكن رفض الطلب أو قبوله من قبل النظام وذلك حسب التاريخ المسموح لتقديم الطلب.

2. ينتقل الطلب إلى قسم توصيل المحتوى لدراسة وضع الامتحان أو الوظيفة.

3. ثم المدرس يليه منسق المقرر للتأكيد على صحة المعلومات من رقم المعرف للطالب ورمز المقرر وأسباب التعديل أو الاعتراض.

4. ينتقل إلى مدير البرنامج أيضاً لإبداء الرأي.
 5. والخطوة التي تليها إلى المنسق الامتحاني للبرنامج.
 6. يليه مدير الامتحانات لإبداء الرأي بناءً على المعطيات السابقة.
 7. مدير المعلوماتية .
 8. نائب رئيس الجامعة.
 9. إلى رئيس الجامعة.
 10. ثم يعرض على مجلس الجامعة (يتم تقديم طباعة الطلبات ورقياً لعرضها واتخاذ القرار بالموافقة أو الرفض) وفي حال الرفض يتم إعادته للطالب، أما في حال الموافقة يتم إرسالها لقسم الامتحانات لإجراء التعديل ثم إرسال نسخة عن التعديل للطالب.
- ومن خلال المقابلات تبين أن المدة التي تستغرقها هذه الإجراءات هي مايقارب الشهر، بالرغم من أهمية سرعة الاستجابة لهذا الطلب كونه بناءً عليه تتغير حالة الطالب، ففي حال طلب الاعتراض على علامة الوظيفة يتحدد تأهل الطالب للتقديم للامتحان أو لا، وفي حال طلب الاعتراض علامة الامتحان يتحدد وضع الطالب في المقرر (نجاح أو رسوب).
- ونلاحظ** بالاطلاع على خطوات ومراحل نظام الطلبات الالكتروني في الشكل (3-1)، بعض الخطوات والحركات غير الضرورية والتي تؤثر وتنعكس بشكل سلبي على وقت وجهد الموظف والطالب على حد سواء.



الشكل (3-1): خطوات طلب الاعتراض على علامة الوظيفة

3.3.3. تقييم مدى تطبيق مديرية المعلوماتية لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة:

تمهيد:

ومن خلال المقابلات التي تمت مع موظفي مديرية المعلوماتية والتي تم التركيز في صياغة أسئلتها على (4) مجالات للإدارة الرشيدة وهي: (تنظيم موقع العمل – العمل القياسي – التطوير والتحسين المستمر – العاملين متعددي الوظائف)

وبالاعتماد على الملاحظة الشخصية والخبرة من مكان العمل والذي شكل عاملاً مساعداً بتحليل المعطيات تم التوصل إلى مايلي :

1.3.3.3. تنظيم موقع العمل:

- كان هناك إجماع من قبل فريق الدعم التقني بأن تموضع مكاتبهم في الطابق الرابع، بينما بقية مكاتب أقسام الجامعة في الطابقين الأرضي و -1 ، بالنسبة لطبيعة عملهم والتي تتطلب التحرك المستمر والتواصل مع معظم أقسام الجامعة، وحاجة الطالب للتنقل بين القسم والأقسام الأخرى يؤدي إلى هدر وقت وجهد كبير للتنقل بين المكاتب بالنسبة للموظف والطالب أو المدرس.
- إن وسيلة التواصل مع فريق الصيانة ومساعدة المستخدمين تتم عن طريق الاتصال الهاتفي أو الحضور الشخصي من قبل الموظف وتكرار ترده على القسم في حين يكون الفريق يقوم بعمله في أحد الأقسام الأخرى بالجامعة والذي بدوره يؤدي أيضاً إلى الهدر في الوقت والتحرك السلبي للموظفين بين المكاتب.

2.3.3.3. العمل القياسي:

- زمن إنجاز بعض العمليات والإجرائيات تؤدي لأن تفقد ماهيتها وأهميتها.
- إن إجرائيات وخطوات نظام الطلبات الالكتروني يتضمن خطوات طويلة تؤدي إلى تعذر معالجة الطلب أو إصدار بعض الوثائق في الوقت المحدد.
- في بعض الأحيان تم ملاحظة تراكم للمشكلات لدى الأقسام التي تستدعي تدخل فريق الصيانة ومساعدة المستخدمين والتأخر من قبل الفريق لحل المشكلة.

- من خلال المقابلات بين الفريق أن سبب هذا التراكم هو استنزاف وهدر لوقت وجهد الفريق بحلّ مشاكل تقنية بسيطة جداً كان من الممكن للموظف حلّها دون الاستعانة بأحد في حال كان يمتلك بعض المهارات والمعلومات البسيطة.

3.3.3.3. التطوير والتحسين المستمر:

- يتم متابعة أمور في أنظمة الجامعة والعمل على معالجتها لاستمرار العملية التعليمية.
- تم ملاحظة تكرار بعض الإشكاليات من قبل الطلاب في بعض الخطوات المتعلقة ومن الخبرة من مكان العمل وأثناء الملاحظة الشخصية لوحظ مشكلة متكررة لدى بعض الطلاب بنسيان أو عدم المعرفة بإتمام خطوة تأكيد الدفع في طلب استلام الوثائق وبالتالي فإن الطلب يبقى في هذه المرحلة في حين اعتقاد الطالب بأنه أصبح في المرحلة التالية وبعد التأكيد من قبل الطالب ثم يرسل ثم وفي مديرية المعلوماتية اتفقت الآراء أيضاً حول عدم وجود برامج ودورات تدريبية محددة لتطوير الموظفين وتنمية مهاراتهم وخاصة أن مجال عملهم يتطلب التطوير الدائم لمواكبة كل ما هو جديد، وكذلك الأمر لإدارة مديرية المعلوماتية لا يتم الممانعة بأي رغبة شخصية للموظف لتطوير نفسه أكاديمياً بالالتحاق بأحد برامج الجامعة الافتراضية السورية بل ويتم تقديم التسهيلات الممكنة لذلك.

4.3.3.3. العاملين متعددي الوظائف:

- إن معظم أنظمة الجامعة الافتراضية السورية يتم الإشراف على كل منها من قبل مهندس واحد فقط دون تفويض أو تكليف لمهندس آخر من قبل الإدارة لمتابعة حل المشكلات في حال الإجازات الاضطرارية أو الحالات الصحية للموظف والذي بدوره يؤدي للتأخر بمعالجة المشكلات وبعض العرقلة بانسيابية العمل.

ويمكننا تلخيص ماتم التوصل إليه من تحليل المعطيات من خلال الجدول التالي (2-3):

تقييم مدى تطبيق مديرية المعلوماتية لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة				
محور	مدى تطبيقه			الملاحظات
	غير متوفر	نوعاً ما	متوفر	
تنظيم موقع العمل			√	عدم تواجد مبنى خاص بالجامعة الافتراضية السورية وتواجد مكاتبها ضمن مبنى وزارة التعليم العالي يلعب دور كبير في ذلك /
			√	توزيع المكاتب والمسافة بينها يسمح للموظف بالتحرك بشكل جيد
			√	موقع المكاتب بالنسبة للأقسام الأخرى يضمن انسيابية العمل
العمل القياسي	√			هناك منهجية واضحة في أداء العمل
		√		إتمام العمل ضمن الوقت القياسي
				قد تلعب خصوصية عمل المديرية المتعلقة بأمور البرمجة والانترنت وظهور بعض المشاكل غير المتوقعة دور بذلك
التطوير والتحسين المستمر (بما يخص أنظمة الجامعة الافتراضية السورية)	√			تشخيص المشكلات التي تواجه الأنظمة
		√		وضع حلول للإجراءات الروتينية
			√	توفير الدورات التدريبية لتحسين المهارات
العاملين متعددي الوظائف			√	اعتماد أسلوب التدوير الوظيفي
			√	يتم تكليف الموظف بأداء مهام زميله في الحالات الطارئة (إجازات - حالة صحية)

الجدول (2-3) إعداد الباحثة، تقييم مدى تطبيق مديرية المعلوماتية لمبادئ وأدوات الإدارة الرشيدة

ويمكننا الاستنتاج مما سبق أن أسلوب العمل في مديرية المعلوماتية هو أقل انسجاماً مع مبادئ الإدارة الرشيدة من حيث تنظيم موقع العمل وزمن التحرك السلبي للموظفين والمراجعين بين المكاتب، كما إن زمن إنجاز بعض العمليات والإجراءات تؤدي لأن تفقد ماهيتها وأهميتها بسبب بعض العمليات الغير ضرورية والتي من الممكن تداركها من خلال تجويد بعض العمليات الإدارية.

كما عمدت الإدارة على اعتماد أسلوب تخصيص العمل وتجزئته والاعتماد على أصحاب الخبرة في حين توجهت الإدارة الرشيدة نحو اعتماد مبدأ العاملين متعددي الوظائف لضمان استمرار سير العمل.

وبعد دراسة واقع عمل مديرتي الامتحانات والمعلوماتية وتقييم مدى تطبيقهم لمعايير وأدوات الإدارة الرشيدة، تم دراسة مدى توفر متطلبات تطبيق هذه الإدارة في الجامعة الافتراضية السورية من خلال مقابلة مدراء المديريات محل الدراسة ومعاون رئيس الجامعة لشؤون التطوير البرمجي.

4.3. مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعة الافتراضية السورية:

إن تطبيق نموذج التعليم الافتراضي في الجامعة الافتراضية السورية من خلال الأتمتة الشاملة لأعمال الإدارة الأكاديمية اعتماداً على أنظمة مطورة ذاتياً في الجامعة الافتراضية السورية أو معتمدة على برمجيات مفتوحة المصدر، كذلك استخدام التقانات الحديثة وأتمتة عدد من الأعمال الإدارية فيها، جعل من الجامعة الافتراضية السورية بيئة حاضنة للمفهوم العام لإسلوب الإدارة الرشيدة من حيث المرونة النسبية بأداء العملية التعليمية والعمليات الإدارية. والذي بدوره يساعد على التحول إلى الإدارة الرشيدة كنظام إداري متكامل يهدف إلى خلق قيمة مضافة والتخلص من جميع أشكال الهدر الإداري والتحسين المستمر.

ولنجاح أسلوب الإدارة الرشيدة وتحقيق أهدافه لابد من توفر مجموعة من المتطلبات أهمها (دعم الادارة العليا / التعاون بين الموظفين والإدارة / التأهيل الكمي والنوعي / ثقافة المنظمة السائدة)

- ومن خلال المقابلات يمكننا التوصل إلى مايلي:
- إن دعم الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعة الافتراضية السورية كان واضحاً في بعض النواحي وذلك حسب الامكانيات المادية المتاحة كتجهيز مكان العمل بأحدث التجهيزات من أجهزة حواسيب، طابعات، شاشات مراقبة وتأمين صيانتها بشكل مستمر لتجنب أي تأخير في العمل وتوفير كافة متطلبات العمل عن بعد.
 - غياب روح التعاون والعمل كفريق عند بعض الموظفين في الجامعة والذي يشكل عائق في تطبيق أسلوب الإدارة الرشيقة حيث إن دور الموظفين وتعاونهم لا يقل أهمية عن دور الإدارة العليا ويعد من مقومات نجاح هذا الأسلوب، فالإدارة الرشيقة تقدم نموذج عمل يضم كل الأفراد والعمليات داخل المنظمة.
 - هناك توجه للإدارة لضرورة الاستفادة من مركز التعلم مدى الحياة في الجامعة والذي أحدث مؤخراً وتم إطلاق الدورات والبرامج فيه، وذلك لتأهيل الموظفين وتطوير مهاراتهم العملية.
 - إن ثقافة المحافظة على موارد الجامعة الافتراضية السورية والعمل على التقليل قدر الإمكان من الهدر والتبذير هي أقرب ما تكون إلى ثقافة شخصية عائدة للموظف بحد ذاته وليست ثقافة وفلسفة الجامعة بأسرها.

5.3. أبرز التحديات التي تواجه الجامعة الافتراضية السورية في تطبيق الإدارة الرشيقة:

إن من أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه الجامعة الافتراضية السورية لتطبيق أهم مبادئ وأدوات الإدارة الرشيقة من وجهة نظر الباحثة وحسب المقابلات التي تمت مع المعنيين:

- الأزمة السورية والتي استمرت منذ إحدى عشر عاما حتى الآن وماتتج عنها من عقبات أثرت على جميع الأصعدة أبرزها:
 1. العقوبات والحصار الخارجي المفروض على البلاد وتأثيراته التي حالت دون الحصول على التجهيزات الحديثة والتحديثات الضرورية للبرمجيات والأنظمة.
 2. استنزاف الموارد البشرية والمالية للحفاظ على استمرارية العمل في ظل الظروف الراهنة.
- المقر الحالي للجامعة الافتراضية السورية والموجود ضمن مبنى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والذي أثر بشكل كبير على تموضع وتوزيع مكاتب العمل وضيق المسافة.
- فقدان الرغبة لدى بعض الموظفين لتطوير كفاءاتهم ومهاراتهم وممانعتهم للتغيير.

6.3. مقترح عمل للتحويل إلى الإدارة الرشيقة:

- تم في هذا البحث دراسة معمقة لواقع عمل مدرّسي الامتحانات والمعلوماتية في الجامعة الافتراضية السورية من خلال المقابلات والاطلاع على الوثائق والملاحظة الشخصية وتم تقييم مدى تطبيق الإدارة الرشيقة في هاتين المديريتين وتم التوصل إلى مجموعة من الإرشادات والحلول للمشاكل التي يعاني منها مكان العمل والتي قد تساهم في تطبيق التحول إلى الإدارة الرشيقة وتتضمن عدة نقاط:
- التركيز على ضرورة تبني مفاهيم ومعتقدات الإدارة الرشيقة لدى جميع العاملين في الجامعة الافتراضية السورية وعلى جميع المستويات الإدارية لتصبح فلسفة الإدارة الرشيقة القائمة على الاستغلال الأمثل لموارد الجامعة والتخلص من جميع أشكال الهدر الإداري مترجمة من خلال سلوك جميع الموظفين.

- إلحاق موظفي الجامعة بدورات تدريبية خاصة تتعلق بمهارات الحاسوب ومبادئ أولية في مجال الأمور التقنية والتي يتطلبها العمل ضمن مؤسسة قائمة على أتمتة العمل.
- تفعيل دور مركز التعلم مدى الحياة بتقديم دورات تدريبية لتطوير وتنمية مهارات الموظفين حسب اختصاصاتهم وما يتطلبه طبيعة عملهم، والذي بدوره يعزز إلتناء الموظفين للجامعة وينعكس على جودة أدائهم وعملهم.
- تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي للموظفين وعلى جميع المستويات الإدارية وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمديرياتهم وتشجيع المبادرات الفردية وأخذها بعين الاعتبار ودراسة مدى إمكانية تنفيذها.
- اتباع أسلوب نهج التدريب العملي (Gemba)، وهو أن يكون الموظف على دراية ومعرفة بكافة أقسام الجامعة ومهامها بشكل عام، حيث يتم وضع برنامج تدريبي لكل موظف جديد للتعرف على أقسام وأنظمة الجامعة وآلية العمل عليها وارتباط هذه الأنظمة ببعضها وكيفية سير العملية الإدارية ككل بين الأقسام ثم يتم استكمال تدريبه الخاص بالمديرية التي تم تعيينه فيها.
- إعادة تنظيم موقع مكاتب العمل في الجامعة وتنسيقها لتساعد على تفادي التحرك السلبي للموظفين والمراجعين ضمن البناء وبين المكاتب.
- إعداد نماذج لتوصيف المهام خاصة بكل وظيفة وإعتمادها كمرجع للموظف الجديد وتحديثها باستمرار بما يتناسب ومتطلبات الوظيفة ثم يتم تدريبه عملياً، وذلك لاستثمار الوقت وعدم هدره، ويصبح الموظف مُنتج ضمن وقت قصير.
- تقليل زمن إنجاز بعض العمليات والإجراءات الإدارية الغير ضرورية، كدراسة إمكانية تقليص عدد الخطوات ضمن نظام الطلبات الإلكتروني كطلبات الاعتراض على علامة الوظيفة والامتحان.
- اعتماد التوقيع الإلكتروني في إصدار الوثائق وذلك للتخلص من الهدر والفاقد المستمر للوقت والجهد، حيث يتم طباعة الوثائق التي سيتم تسليمها في مقر الجامعة فقط، وإرسال بقية الوثائق الخاصة بطلاب المحافظات إلكترونياً إلى مراكز النفاذ حيث يتم طباعتها في المركز وتسليمها للطلاب، بالتالي فإن إجرائية

طلب الوثائق واستلامها للطلاب في المحافظات تنجز خلال 48 ساعة كحد أقصى، وبهذا يتم استغلال الموارد واستثمار وقت الموظف الضائع بطباعة جميع الوثائق لجميع المحافظات وكذلك استثمار الوقت الضائع بالنسبة للطلاب أثناء إرسال الطلبات بالبريد إلى المحافظات.

- تقديم قيمة مضافة للطلاب خارج سورية باعتماد التوقيع الالكتروني وذلك باستلام وثائقهم بمراكز نفاذ الجامعة الموجودة هناك واستغلال الوقت الضائع باستلام الطلب من قبل ذوي الطالب وإعادة إرساله باحد الشركات الخاصة.

- استخدام نظام إدارة سير العمل (Workflow Management System) والذي يساعد على متابعة المهام الإدارية وتمكين الموظفين وتنظيم العمل، ومن الممكن في بداية الأمر استخدامه وتوظيفه في :

1. متابعة مهام فريق الصيانة ومساعدة المستخدمين حيث يتم إرسال المشكلة من قبل الموظف للفريق ويمكن برمجة النظام لعرض المهام أو المشاكل وترتيبها حسب الأولوية وبالتالي يساعد على تفادي التحرك السلبي للموظفين للتواصل مع الفريق ويوفر الشفافية في عملية سير العمل، وعرض تفاصيل كل مهمة وكل من شارك فيها.

2. متابعة مهام فريق الدعم التقني، حيث يتم تحديد المشكلة لدى الطالب أو المدرس ويتم إرسالها عبر النظام ، ليتم متابعتها من قبل الفريق أو إعادة توجيهها إلى القسم المعني في المشكلة، وكذلك يتم عرض تفاصيل كل مهمة وكل من شارك فيها

ومن الممكن لاحقاً برمجة هذا النظام ليُلبي احتياجات المديرية الأخرى في الجامعة كتقديم الموظفين لطلبات الاحتياج في الجامعة – تعميم القرارات الإدارية من خلاله – تقديم طلبات الإجازات والمهام للموظفين ...)

النتائج والتوصيات

1.4. النتائج العامة للدراسة:

- تم التعرف على أهمية الإدارة الرشيدة و فائدة تطبيق أدواتها ودورها في تطوير الأداء المؤسسي .
- من خلال دراسة طبيعة عمل مديريتي الامتحانات والمعلوماتية و تقييم مدى تطبيقهما لمعايير الإدارة الرشيدة، تم التوصل إلى عدة استنتاجات أهمها :
 1. إن الجامعة الافتراضية السورية وبسبب طبيعة وأتمتة أنظمتها التعليمية منسجمة مع المفهوم العام لإسلوب الإدارة الرشيدة من حيث المرونة النسبية بأداء العملية التعليمية والعمليات الإدارية.
 2. مستوى توفر أدوات الإدارة الرشيدة من حيث محور تنظيم موقع العمل منخفض في المديريتين، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى عدم وجود مبنى مستقل بالجامعة الافتراضية السورية.
 3. مستوى توفر أدوات الإدارة الرشيدة من حيث (العمل القياسي – التطوير والتحسين المستمر – العاملين متعددي الوظائف) مرتفع لدى مديرية الامتحانات .
 4. مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة من حيث محور العمل القياسي – التطوير والتحسين المستمر – العاملين متعددي الوظائف) متوسط نوعاً ما لدى مديرية المعلوماتية.
- ومن خلال دراسة مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيدة في الجامعة الافتراضية السورية تم التوصل إلى عدة استنتاجات أهمها:
 1. دعم الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرشيدة في الجامعة الافتراضية السورية.
 2. التوجه لتفعيل دور مركز التعلم مدى الحياة لتطوير وتنمية مهارات للموظفين.
- تم اقتراح بعض الارشادات والحلول للمشاكل التي تواجه الجامعة الافتراضية السورية للتحول إلى الإدارة الرشيدة.

2.4. التوصيات :

- عرض مقترح العمل الذي تم التوصل إليه على الإدارة العليا في الجامعة الافتراضية السورية وبيان نقاط قوته وضعفه، ودراسة مدى إمكانية تطبيقه، والذي تم التركيز فيه على عدة نقاط أساسية أهمها :
 - اتباع أسلوب نهج التدريب العملي (Gemba).
 - إعادة تنظيم موقع مكاتب العمل في الجامعة وتنسيقها لتساعد على تقادي التحرك السليبي للموظفين والمراجعين.
 - إعداد نماذج لتوصيف المهام خاصة بكل وظيفة وإعتمادها كمرجع للموظف الجديد وتحديثها باستمرار.
 - تقليل زمن إنجاز بعض العمليات والإجراءات الإدارية الغير ضرورية.
 - اعتماد التوقيع الإلكتروني في إصدار الوثائق وذلك للتخلص من الهدر والفاقد المستمر للوقت والجهد.
 - استخدام نظام إدارة سير العمل (Workflow Management System).
- تعزيز الاهتمام في استخدام أدوات الإدارة الرشيقة في الجامعة الافتراضية السورية، لما له من أهمية في تحقيق الجامعة لأهدافها.
- تشجيع إقامة الندوات وورش العمل لتعريف الموظفين بمزايا الإدارة الرشيقة مع الاستعانة بتجارب الدول التي سبقت في تطبيقها
- توفير دورات تدريبية نوعية لتدريب الموظفين في الجامعة تساهم في تحسين أدائهم وجودة عملهم.
- العمل علي علاج و تذليل التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في الجامعة الافتراضية السورية.
- إجراء المزيد من الدراسات المعمقة لواقع عمل المديريات الأخرى في الجامعة الافتراضية السورية

المراجع:

المراجع العربية:

■ الكتب العلمية:

1. حسن، طاهر (2020) مقرر مادة إدارة العمليات- الجامعة الافتراضية السورية.

■ الأبحاث العلمية:

1. أبو طالب، صفاء (2020) " نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر " مجلة البحث العلمي في التربية. العدد (21).
2. المطيري، مطيرة (2019). "دور الإدارة الرشيقة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد (11). العدد(29).
3. ركاج، يحيى (2017) " مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة".
4. عبد الله، أسماء (2020) " درجة ممارسة القيادات الجامعية لأبعاد الإدارة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد". المجلة التربوية. العدد (80).
5. مسلم، عبد القادر، أبو سليم، شذا (2018) " الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الإبداع لدى العاملين في شركة جوال بمحافظة غزة ". كلية فلسطين التقنية.
6. مهدي، عمر- هاشمي طيب (2019) " الإدارة الرشيقة مفاهيم و ممارسات: الدروس المستفادة من تجربة شركة تويوتا اليابانية" - , No. 1, Vol. 2, *Journal of Economic Growth and Entrepreneurship*.
7. خاطر وآخرون (2022) " اثر تطبيق الإدارة الرشيقة على تطوير الأداء المؤسسي" (دراسة مقارنة بين شركات توزيع الكهرباء). المجلة العربية للنشر العلمي. العدد (41).

■ رسائل الماجستير والدكتوراه:

1. بوعامر، زينب - بن أحمد، فاطمة (2021) "أثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات (دراسة حالة جامعة غرداية)".

المراجع الأجنبية :

1. Abdulmalek, Rajgopal and Needy, 2006 " A Classification Scheme for the Process Industry to Guide the Implementation of Lean "
2. Bicheno and Holweg" (2016) "The Lean Toolbox, 5th edition" A handbook for lean transformation.
3. Cano et all, (2016) " A framework for implementing lean operations management in the higher education sector"
4. Höfer, Stephan- Naever, Jörg (2017) "The Application of Lean Management in Higher Education"
5. Krajewski, Lee J. and Ritzman, Larry P. ,2005, Operation Management: Process and value.
6. . Li et all, (2017) , "How to Use Lean Six Sigma to Improve Service Processes in Higher Education: A Case Study" . - Research Paper - "4th International Conference on Lean Six Sigma for Higher Education 2017"
7. Liker, Jeffrey (2004). "The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer".
8. Mohammed AlManei et al,(2017) Lean implementation frameworks: the challenges for SMEs
9. Mwachar, Fiona Keru " Challenges OF Lean Management"
10. Nylund , Jaakko, (2013), Improving Processes Through Lean –Management.
11. Shaikh&Khalifeh ,2014 " The Role of the Lean Management in Promoting the Creativity of Jawwal from the Point of View of Its Employees "
12. Shahbaz et all, (2019)" "The Impact of Lean Practices on Educational Performance: An Empirical Investigation for Public Sector Universities of Malaysia"

المواقع الالكترونية :

1. www.svuonline.org
2. www.leanproduction.com
3. www.planet-lean.com
4. www.leanmanufacturingtools.org
5. www.lean.org/
6. www.kaizen.com