



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص مناجمت المنظمات

استراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة -دراسة لعينة من الجامعات الجزائرية-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف البروفسور:

- جرمان الربيعي

إعداد الطالبة:

- بلعابد دليلة

أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
السعيد بريكة	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
الربيعي جرمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	مشرفا
احسين بن طاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	عضوا
احسين عثمانى	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا
جبار بوكثير	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	عضوا
شراف عقون	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميله	عضوا

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وتقدير

بعد شكر الله عز وجل على توفيقى في إتمام هذا العمل
أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان:
لأستاذى الفاضل البرفسور جرمان الربيعى على تفضله بالإشراف على
هذا البحث.
لأساتذتى الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثى.
إلى كل من ساهم فى هذا البحث.
إلى كل من شجعنى على اتمام هذا البحث.
فلهم منى جزيل الشكر.

إلى والدي الكريمن حفظهما الله.

إلى فيصل

إلى ولدي رسيم.

فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	فهرس المحتويات.....
X	فهرس الجداول.....
XV	فهرس الأشكال.....
XVIII	فهرس الملاحق.....
أ	المقدمة
أ	تمهيد.....
ب	أولاً: إشكالية الدراسة.....
ت	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
ث	ثالثاً: أهمية الدراسة.....
ج	رابعاً: أهداف الدراسة.....
ح	خامساً: نموذج الدراسة.....
خ	سادساً: المنهج المتبع في الدراسة.....
خ	سابعاً: الدراسات السابقة.....
س	ثامناً: هيكل الدراسة.....
1	الفصل الأول: الجامعة ومراكز الأداء البشري في المؤسسات الجامعية
1	تمهيد.....
2	المبحث الأول: الجامعة: إطار نظري ومفاهيمي.....
2	أولاً: مفهوم الجامعة، نشأتها ومهامها.....
2	1- الجامعة المفهوم والنشأة.....
5	2- مهام الجامعة.....
7	ثانياً: أهداف الجامعة والخصائص الرئيسية للإدارة الجامعية الفعالة.....
7	1- أهداف الجامعة.....

9	2- الخصائص الرئيسية للإدارة الجامعية الفعالة.....
10	ثالثا: الأدوار (الوظائف) الرئيسية لجامعة اليوم.....
12	1- دور الجامعة في إنتاج ونشر المعرفة وتجديدها.....
13	2- دور الجامعة في خدمة المجتمع.....
15	المبحث الثاني: التعليم الجامعي الحديث والتحديات المستقبلية لجامعة اليوم.
16	أولا: تحليل مفهوم التعليم الجامعي.....
16	1- مفهوم التعليم الجامعي.....
19	2- وظائف التعليم الجامعي الحديث.....
22	ثانيا: التعليم الجامعي الحديث: مبادئ، وأهداف.....
23	1- المبادئ العامة للتعليم الجامعي الحديث.....
24	2- أهداف التعليم الجامعي الحديث.....
26	ثالثا: الاتجاهات الحالية للتعليم الجامعي والتحديات المستقبلية لجامعة اليوم..
26	1- الاتجاهات الحالية للتعليم الجامعي.....
29	2- التحديات المستقبلية لجامعة اليوم.....
32	المبحث الثالث: الأداء البشري، مرتكزاته وأساليب تقييمه في المؤسسة الجامعية.
33	أولا: تقييم الأداء البشري.....
33	1- مفهوم الأداء البشري ومحدداته.....
36	2- مفهوم تقييم الأداء البشري.....
41	ثانيا: الإدارة الفعالة لنظام تقييم الأداء البشري.....
41	1- نظام تقييم الأداء البشري، خصائص، أبعاد وأهداف.....
46	2- إجراءات عملية تقييم الأداء البشري.....
55	ثالثا: الأداء البشري، مداخل وأساليب تقييمه في المؤسسة الجامعية.....
55	1- مرتكزات الأداء البشري في المؤسسة الجامعية.....

58	2- مداخل وأساليب تقييم الأداء البشري في المؤسسة الجامعية.....
68	خلاصة الفصل الأول.....
71	الفصل الثاني: دراسة تحليلية لمفهوم الكفاءات: التوجه نحو استراتيجية الاستثمار لتطوير الكفاءات في الجامعة
71	تمهيد.....
71	المبحث الأول: تحليل مفهوم الكفاءات البشرية.....
69	أولاً: المعرفة كعنصر مفتاحي في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات المعاصرة.
72	1- مفهوم المعرفة وخصائصها.....
75	2- أنواع المعرفة.....
77	ثانياً: الكفاءات البشرية، مقارنة سلوكية ووظيفية.....
77	1- المقارنة السلوكية.....
81	2- المقارنة الوظيفية.....
83	ثالثاً: الكفاءات البشرية: المقارنة الشمولية.....
83	1- المقارنة الشمولية لـ ZARIFIAN Philippe.....
84	2- دور ومكونات الكفاءات البشرية حسب Claude Levey.....
86	رابعاً: التركيبة ثنائية البعد للكفاءات.....
88	1- الكفاءات الفردية.....
89	2- الكفاءات الجماعية.....
90	المبحث الثاني: إستراتيجية الاستثمار لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة.
91	أولاً: الأهمية المتزايدة للكفاءات البشرية، مجالات ومراحل تطويرها.....
91	1- الكفاءات البشرية، تطويرها ومكانتها في الفكر الإداري الحديث....
93	2- مجالات ومراحل تطوير الكفاءات البشرية.....
99	ثانياً: المعالم الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية.....

100	1- الاستعداد (التأهب، الجاهزية) للعمل Savoir Agir
103	2- الرغبة في العمل Vouloir Agir والقدرة عليه Pouvoir Agir
104	ثالثا: نظرية رأس المال البشري وأهمية الاستثمار لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة.....
110	1- نظرية رأس المال البشري.....
106	2- أهمية الاستثمار لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة.....
114	المبحث الثالث: الكفاءات البشرية والجامعة Silicon Valley كنموذج مقترح
114	أولا: تعريف Silicon Valley وأسرار نجاحها.....
114	1- تعريف Silicon Valley.....
116	2- أسرار نجاح Silicon Valley
121	ثانيا: اتجاهات التحول إلى جامعة Silicon Valley
122	1- الجامعة Silicon Valley والتوجه نحو إحداث بيئة عمل متميزة....
123	2- الفرق بين أسلوب الإدارة التقليدية ونموذج Silicon Valley
125	ثالثا: الجامعة Silicon Valley كنموذج لتطوير الكفاءات البشرية.....
125	1- تكييف نموذج جامعة Silicon Valley
128	2- دور الجامعة Silicon Valley في تطوير الكفاءات البشرية.....
130	خلاصة الفصل الثاني.....
133	الفصل الثالث: مقارنة نظرية حول استراتيجيات التحسين المستمر لأداء الكفاءات في المؤسسة الجامعية
133	تمهيد.....
133	المبحث الأول: ثلاث استراتيجيات أساسية لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة (التدريب، التطوير والتعلم المنظمي).....
134	أولا: إستراتيجيات تطوير الكفاءات حسب ما تقدم به Leonard. N.....

135	1- مدخل للاستراتيجية التدريبية
145	2- ماهية التطوير
151	3- ماهية التعلم المنظمي
156	ثانياً: الفروق الجوهرية بين استراتيجيات التدريب، التطوير والتعلم المنظمي.
158	1- الفرق بين التدريب والتطوير
159	2- الفرق بين التدريب والتعلم المنظمي
160	ثالثاً: أهمية التدريب، التطوير والتعلم المنظمي في تحسين الأداء البشري في الجامعة.....
160	1- أهمية التدريب في تحسين الأداء البشري في الجامعة.....
162	2- أهمية التطوير في تحسين الأداء البشري في الجامعة.....
162	3- أهمية التعلم المنظمي في تحسين الأداء البشري في الجامعة.....
163	المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي لتطوير الكفاءات الجامعية في إطار إدارة المعرفة.....
164	أولاً: إدارة المعرفة، المفهوم والنشأة.....
164	1- نشأة إدارة المعرفة.....
165	2- مفهوم إدارة المعرفة.....
168	ثانياً: مقارنة Nonaka&Takeuchi لتصنيف المعرفة.....
168	1- المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.....
170	2- أساليب تحويل المعرفة
171	ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة.....
171	1- توليد المعرفة.....
175	2- التشارك في المعرفة.....
177	3- التعلم المنظمي.....

179	رابعاً: أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري في الجامعة.....
179	1- العلاقة بين المعرفة والكفاءات البشرية في الجامعة.....
180	2- أهمية إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات في الجامعة.....
181	المبحث الثالث: Six Sigma كإستراتيجية فعالة لتحسين الأداء البشري في الجامعة.....
182	أولاً: لماذا Six Sigma وما الذي يميزها عن مختلف برامج الجودة.....
182	1- لمحة موجزة عن بروز Six Sigma.....
183	2- ما المقصود بـ Six Sigma وما الذي يميزها عن مختلف برامج الجودة..
191	ثانياً: تطبيق مضامين Six Sigma في الجامعة.....
192	1- آليات تطبيق Six Sigma في الجامعة.....
193	2- تطبيق Six Sigma في الجامعة وفق منهجية DMAIC.....
197	ثالثاً: أهمية Six Sigma في تحسين الأداء البشري في الجامعة.....
197	1- Six Sigma والأدوار الجديدة للموارد البشرية.....
198	2- التدريب أولوية أساسية في Six Sigma.....
199	3- تطوير الكفاءات من خلال Six Sigma.....
200	خلاصة الفصل الثالث.....
203	الفصل الرابع: واقع الأداء البشري بالجامعات محل الدراسة وأثر إستراتيجية تطوير الكفاءات على تحسينه
203	تمهيد.....
204	المبحث الأول: حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها.....
204	أولاً: الحدود المكانية.....
204	1- لمحة موجزة عن جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.....
206	2- لمحة موجزة عن جامعة عباس لغرور -خنشلة.....

208	3- لمحة موجزة عن جامعة الحاج لخضر - باتنة.....
210	ثانيا: المجال البشري.....
211	1- التعداد الفعلي للأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي للسنة الجامعية 2018/2017.....
212	2- لتعداد الفعلي للأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور- خنشلة للسنة الجامعية 2018/2017.....
214	3- التعداد الفعلي للأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 للسنة الجامعية 2018/2017.....
216	ثالثا: المجال الزمني.....
216	1- مرحلة الإعداد للجزء النظري.....
216	2- مرحلة الإعداد للدراسة الميدانية.....
218	رابعا: الحدود الموضوعية.....
218	1- واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة.....
218	2- إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة.....
218	3- تقييم مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة.....
219	المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.....
220	أولا: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.....
220	1- منهج الدراسة الميدانية.....
221	2- مصادر جمع البيانات.....
221	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.....
222	1- تحديد مجتمع الدراسة.....
225	2- تحديد عينة الدراسة.....
227	ثالثا: أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....
228	1- أداة الدراسة.....

232	2- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.....
238	رابعا: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان).....
238	1- اختبار الصدق الظاهري للإستبيان (آراء المحكمين).....
240	2- الاختبارات الاحصائية لثبات وصدق أداة الدراسة.....
247	المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.....
248	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
249	1- وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة.....
252	2- التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان والاجابة على اسئلة الدراسة الميدانية.....
278	ثانيا: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.....
278	1- اختبار الفرضيات.....
307	2- مناقشة نتائج الدراسة.....
312	خلاصة الفصل الرابع.....
314	الخاتمة
314	أولا: تلخيص الدراسة.....
315	ثانيا: نتائج الدراسة.....
317	ثالثا: توصيات الدراسة.....
318	رابعا: آفاق الدراسة.....
321	قائمة المراجع.....
339	الملاحق.....

فهرس المجداول



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض تصنيفات المعرفة من طرف عدد من المختصين في إدارة المعرفة.	75
02	الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة.....	92
03	مراحل تطوير الكفاءات.....	98
04	الثقافات الثلاث ل Silicon Valley	116
05	الفرق بين الإدارة التقليدية ونموذج Silicon Valley.....	124
06	أنواع التدريب.....	139
07	مقارنة بين استراتيجيات التدريب، التطوير والتعلم المنظمي.....	157
08	مستويات أداء Sigma.....	186
09	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma.....	189
10	عدد الأساتذة بجامعة العربي بن مهدي- أم البواقي للسنة الجامعية 2018/2017.....	211
11	عدد الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهدي-أم البواقي للسنة الجامعية 2018/2017.....	212
12	عدد الأساتذة بجامعة عباس لغرور -خنشلة للسنة الجامعية 2018/2017.....	213
13	عدد الموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور - خنشلة للسنة الجامعية 2018/2017.....	213
14	عدد الأساتذة بجامعة باتنة1 للسنة الجامعية 2018/2017.....	214
15	عدد الموظفين الإداريين بجامعة باتنة1 للسنة الجامعية 2018/2017...	215
16	بيان عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بجامعة أم البواقي، خنشلة، باتنة1.....	223
17	تحديد حجم العينة الأولية لكل وظيفة (عضو هيئة تدريسية وإدارية)...	226
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعات محل الدراسة.....	227
19	بيان تفصيلي بأعداد الاستبانات التي تم توزيعها، المسترجعة والمقبولة منها.....	231
20	بيان تفصيلي بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للاستبانات المعتمدة.....	232

235	التقدير الكمي واللفظي لإتجاه اجابات أفراد عينة الدراسة.....	21
239	توزيع عبارات أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها النهائية على محاور الدراسة.....	22
240	الإختبارات الاحصائية لثبات وصدق مقياس محور واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة.....	23
242	الإختبارات الاحصائية لثبات وصدق مقياس محور إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة.....	24
245	الإختبارات الاحصائية لثبات وصدق مقياس محور مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة.....	25
247	اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة باعتماد قيم Alpha de Cronbach.....	26
249	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.....	27
250	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.....	28
250	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.....	29
252	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.....	30
254	نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة لمدى اعتماد الجامعات محل الدراسة لإجراءات فعالة لتقييم الاداء البشري.....	31
257	نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة لمدى التزام الجامعات محل الدراسة بمعايير مدخل الخصائص لتقييم أدائها البشري.....	32
259	نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة لمدى التزام الجامعات محل الدراسة بمعايير المدخل السلوكي لتقييم أدائها البشري.....	33
260	نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة لمدى التزام الجامعات محل الدراسة بمعايير مدخل النتائج لتقييم أدائها البشري.....	34
263	نتائج اختبارات أفراد العينة حول فعالية الاستراتيجية التدريبية بالجامعات محل الدراسة.....	35
265	نتائج اختبارات أفراد العينة حول فعالية الاستراتيجية التطويرية بالجامعات محل الدراسة.....	36
266	نتائج اختبارات أفراد العينة حول ممارسات التعلم المنظمي بالجامعات محل الدراسة.....	37
268	نتائج إجابات المبحوثين لإدراك أهمية توليد المعرفة بالجامعات محل	38

الدراسة	
269	نتائج إجابات المبحوثين لإدراك أهمية التشارك في المعرفة بالجامعاتمحل الدراسة	39
271	نتائج إجابات المبحوثين لمدى تطبيق مضامين Six sigma فيالجامعات محل الدراسة	40
274	نتائج تقديرات المبحوثين لبعد الاستعداد للعمل بالجامعات محلالدراسة	41
275	نتائج تقديرات المبحوثين لبعد الرغبة في العمل بالجامعات محلالدراسة	42
277	نتائج تقديرات المبحوثين لبعد القدرة على العمل بالجامعات محلالدراسة	43
279	اختبار العلاقة بين تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات فيالجامعة	44
279	الإنحدار المتعدد بين إجراءات، معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداءالكفاءات في الجامعة	45
281	الإنحدار البسيط بين إجراءات تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءاتفي الجامعة	46
283	لإنحدار البسيط بين معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءاتفي الجامعة	47
285	اختبار العلاقة بين استراتيجيات التدريب، التطوير والتعلم المنظميوتحسين الأداء البشري في الجامعة	48
286	الإنحدار المتعدد بين استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظميوتحسين الأداء البشري في الجامعة	49
288	الإنحدار البسيط بين الاستراتيجية التدريبية وتحسين الأداء البشري فيالجامعة	50
290	الإنحدار البسيط بين استراتيجية التطوير وتحسين الأداء البشري فيالجامعة	51
292	الإنحدار البسيط بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري في الجامعة.	52
294	اختبار العلاقة بين ادارة المعرفة، six sigma وتحسين الأداء البشري	53

في الجامعة.	
294	الإنحدار المتعدد بين ادارة المعرفة، six sigma وتحسين الأداء البشريفي الجامعة.	54
296	الإنحدار البسيط بين ادارة المعرفة وتحسين الأداء البشري في الجامعة	55
298	الإنحدار البسيط بين إستراتيجية Six Sigma وتحسين الأداء البشري فيالجامعة.	56
300	اختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محلالدراسة حسب متغير العمر.	57
302	اختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محلالدراسة حسب متغير الوظيفة.	58
304	اختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محلالدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	59
306	اختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محلالدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.	60

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و نموذج الدراسة: العلاقة بين متغيرات الدراسة.....	01
35 محددات الأداء البشري.....	02
46 مراحل إدارة الأداء.....	03
47 دورة تقييم الأداء.....	04
63 نموذج مقياس التدرج العمودي للسلوك لتقييم عضو الهيئة التدريسية.....	05
64 نموذج لاستخدام طريقة لوحة القيادة في الجامعة.....	06
73 تدفق المعرفة.....	07
79 الكفاءات البشرية وفق فرضية الجبل الجليدي.....	08
82 تعريف الكفاءات البشرية.....	09
85 الكفاءات البشرية، المكونات والدور.....	10
87 التركيبية ثنائية البعد للكفاءات (فردية وجماعية).....	11
94 مجالات تطوير الكفاءات.....	12
97 مخطط (Fleenor & Callahan) لفئات الأفراد.....	13
99 المعالم الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية.....	14
108 معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.....	15
113 إجراءات تحسين الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة الجامعية....	16
120 بيئة العمل في (SV).....	17
122 نموذج مقترح لجامعة Silicon Valley.....	18
134 وظائف تطوير الموارد البشرية ومجالات تركيزها.....	19
136 أبعاد التدريب.....	20
141 المراحل الأساسية في اعداد البرنامج التدريبي الفعال.....	21
167 مفهوم إدارة المعرفة.....	22
171 عمليات إدارة المعرفة.....	23
172 عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في شركة Nonaka.....	24
174 لولب توليد المعرفة المنظمة.....	25

185تحت المنحنى الطبيعي Sigma 6	26
224	وصف مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم البواقي، خنثلة وياتنة 1.....	27
282	شكل الانتشار بين اجراءات تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة.....	28
284	شكل الانتشار بين معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة.....	29
289	شكل الانتشار بين الاستراتيجية التدريسية وتحسين الأداء البشري في الجامعة.....	30
291	شكل الانتشار بين استراتيجية التطوير وتحسين الأداء البشري في الجامعة.....	31
293	شكل الانتشار بين استراتيجية التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري في الجامعة.....	32
297	شكل الانتشار بين ادارة المعرفة وتحسين الأداء البشري في الجامعة.....	33
299	شكل الانتشار بين six sigma وتحسين الأداء البشري في الجامعة.....	34

فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
933	الاستبيان قبل التحكيم	01
344	الاستبيان بعد التحكيم	02
349	قائمة المحكمين	03
350	جدول (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينات	04
351	القيمة الجدولية لاختبار Ficher عند مستوى معنوية 5%	05

المقدمة



المقدمة

تمهيد:

تعتبر المؤسسة المصدر الرئيسي لخلق الثروة وتحقيق الرفاهية للأفراد والدول ومختلف المجتمعات، باعتماد على ما تمتلكه من إمكانيات وموارد خاصة البشرية منها، فالركيزة الأساسية لنجاحها هو اكتسابها لموارد بشرية تمتلك المعرفة والكفاءة العالية. تعد هذه النظرة الجديدة للمورد البشري اتجاها حاسما ومتطورا في إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات كما أن الاهتمام بإدارة المعرفة كأحد الأساليب الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتسيير وتطوير مواردها المعرفية وتعظيم الاستفادة منها، يطرح إشكالية إدارة المورد البشري في ظلها، ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام بإدارة الكفاءات وإدارة القدرات الفكرية عالية التميز.

وبهذا الصدد فقد ظهرت أبحاث ونماذج جديدة (أشهرها نموذج الكفاءات* **Modèle de la Compétence**) حول الكفاءات وكيفية تطويرها وبدأ التركيز أكثر عليها إلى غاية اقتراح نظرية جديدة للمؤسسة وأصبحت بذلك المشكلة الرئيسية تتمحور حول معرفة البنية الحقيقية للكفاءات البشرية. كما هو الحال بالنسبة للجامعة، فهي تسعى لفهم كيفية اكتساب وتوليد الكفاءات، وأي الكفاءات البشرية تحتاج؟ وكيف تؤدي هذه الكفاءات إلى تحسين أدائها البشري؟ فالرهان الاستراتيجي اليوم أصبح متمثلا في الاكتساب والتحكم في هذه الموارد التي تسمح للجامعة بالتميز على منافسيها وتوسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة.

ليس هذا فحسب، بل إن الوعي بالبنية الفكرية لمفهوم الكفاءات البشرية يشكل مساهمة فعالة في تحسين وتجديد استراتيجيات الجامعة المتعلقة بتطويرها، فالتأمل في تطوير الكفاءات البشرية باعتبارها

*نموذج الكفاءات: نموذج اقترحه **Zarifian Philippe** في كتابه (Le Modèle de la Competence, 2^e édition, 2004,p.15)، ويمثل مرحلة جديدة تعبر عن التحول العميق في مفهوم الكفاءات وهو كبديل للنموذج المهني " Le Modèle du Métier" ومنهج المنصب الوظيفي " Le modèle du Poste de Travail".

جهدا استثماريا يسعى بدرجة أساسية إلى زيادة معارف وقدرات المورد البشري ويركز بدقة نحو تحقيق أعلى استثمار في معارفها، خبراتها، ممارساتها ومهاراتها، ما يؤكد ضرورة تطويرها ضمن منظور استراتيجي بهدف تحقيق أداء متميز يسهم في تمييز الجامعة من خلال رفع مستوى الإبداع ويسمح بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعلى هذا الأساس فإن المعرفة وتطوير الكفاءات هما جوهر قضايا الإدارة الاستراتيجية وإن عمليات اكتساب ودمج هذه الكفاءات والاحتفاظ بها تقدم عناصر مفتاحيه للإدارة الاستراتيجية ليس للجامعات فحسب بل لمختلف المؤسسات.

إن الذي تسعى إليه الجامعات اليوم نحو تحقيق حاجة البقاء وضرورة الاستمرار والتطور وطموح التميز لم يعد يتوقف فقط على ما تمتلكه من إمكانيات وموارد، وإنما قدرتها على التحكم في هذه الموارد وتعظيم الاستفادة منها والذي يعتمد بشكل أساسي على طبيعة الموارد البشرية لديها. فلما كانت الجامعة المنتج الأول للمعرفة والكفاءات (طلبة، باحثين وأساتذة...) باستخدام المعرفة والكفاءات ذاتها، فإن المورد البشري أصبح غاية ووسيلة تجاه كفاءات متميزة وقادرة على التأثير في الأنشطة الحيوية للجامعة.

أولاً: إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق تتمحور إشكالية الدراسة حول :

ما أثر استراتيجية تطوير الكفاءات على تحسين الأداء البشري في الجامعة؟

لمعالجة وتحليل إشكالية الدراسة نقوم بطرح جملة من التساؤلات التي تتمحور حول مضمون البحث والتمثلة في:

- ماهي المكونات الأساسية لمفهوم الكفاءات البشرية؟ وهل يسهم الوعي بالبنية الفكرية لمفهوم الكفاءات في تحقيق أعلى عائد على الاستثمار في تطويرها؟
- أي كفاءات بشرية تحتاج جامعة اليوم؟ وكيف يمكن استحداث طرق فعالة وناجحة لتطويرها بحيث تسهم في تحسين الأداء البشري في الجامعة؟
- ما هي المعايير الأكثر فعالية لتقييم الأداء البشري وكيف تسهم في تحقيق استراتيجية ناجحة لتطوير الكفاءات البشرية؟

- هل يمكن اعتبار كل من التدريب، التطوير، التعلم المنظمي كاستراتيجيات أساسية، فعالة وكافية لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة؟
- ماهي مختلف الأسس التي تربط العلاقة بين المعرفة، إدارة المعرفة وتطوير الكفاءات البشرية؟ وكيف لإدارة المعرفة أن تؤثر في تطوير الكفاءات البشرية وبالتالي تحسين الأداء البشري في الجامعة؟
- كيف يمكن تطبيق إستراتيجية **Six Sigma** لتحسين الأداء البشري في الجامعة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

نعمند في تحليلنا ومعالجتنا للموضوع على الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى

- لعملية تقييم الأداء البشري دور في تحسين أداء الكفاءات في الجامعة.
- تندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات عملية تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة.

2- الفرضية الرئيسية الثانية

- يعد كل من التدريب، التطوير والتعلم المنظمي استراتيجيات أساسية وفعالة لتحسين الأداء البشري في الجامعة.
- تندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التدريبية وتحسين الأداء البشري في الجامعة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير وتحسين الأداء البشري في الجامعة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري في الجامعة.

3- الفرضية الرئيسية الثالثة

• تتطلب إستراتيجية تطوير الكفاءات استحداث طرق فعالة وناجحة لتحسين الأداء البشري في الجامعة.

تندرج ضمن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات التالية:

- تسهم إدارة المعرفة في الرفع من مستوى الأداء البشري في الجامعة.

- تطبيق مضامين Six Sigma في الجامعة يسمح بتحسين أدائها البشري.

4- الفرضية الرئيسية الرابعة

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغيرات: العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الإشكالية المطروحة فضلا عن موضوعها الذي يدور حول حتمية تطوير الكفاءات على اعتبارها من أهم أصول الجامعة والركيزة الأساسية التي تعتمد عليها في تحقيق أهدافها.

يعد مفهوم الكفاءات البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبيا، إلا أنه وعلى الرغم من انتشار استعماله في مختلف الجامعات وحتى لدى العديد من المؤسسات، لا يزال بعيدا كل البعد عن الإدراك الحقيقي لمعالمه ومكوناته، وبهذا الصدد سنحاول من خلال هذا العمل اقتراح نموذج عن الكفاءات البشرية التي تحتاج إليها الجامعات اليوم وعن المكونات الجوهرية لهذه الكفاءات والتي يجب تطويرها.

تتجلى كذلك أهمية هذه الدراسة اعتبارا من أن المعرفة والكفاءات هي عناصر مفتاحية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات التي تسعى لبناء القدرات الفكرية عالية التميز.

يتم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على أحد المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا في الأدبيات الإدارية المعاصرة وهو تحسين الأداء البشري.

كما تكتسي الدراسة الحالية أهميتها من حيث أن التطورات التكنولوجية الهائلة والتغيرات الحاصلة بيئة عمل الجامعة (الداخلية والخارجية) أحدثت فجوة بين الكفاءات البشرية المتوفرة والمطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة، الأمر الذي فرض مسؤولية بإحداث التكيف مع هذه التغيرات والتطورات.

رابعاً: أهداف الدراسة

في الحقيقة نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

محاولة عرض الإطار النظري لموضوع الكفاءات وإبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية تطوير الكفاءات في تحسين الأداء البشري، من خلال القيام بدراسة تحليلية لمفهوم الكفاءات البشرية، تأكيد أهمية الاستثمار لتطويرها وكذلك التعرف على أهم الاستراتيجيات التي تسهم في تطويرها وما أثرها على تحسين الأداء البشري في الجامعة.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى فهم كيفية اكتساب ودمج الكفاءات البشرية في الجامعة وكذلك التطرق الى بعض الأساليب الإدارية الحديثة (إدارة المعرفة، Six Sigma) ومحاولة توضيح مساهمتها في تطوير الكفاءات وبالتالي أثرها على تحسين الأداء البشري بالجامعات أم البواقي، خنشة وباتنة 1.

دراسة وتحليل واقع الأداء البشري في الجامعة الجزائرية من خلال عينة الدراسة المقترحة والتعرف على أثر استراتيجية تطوير الكفاءات على تحسين الأداء البشري بالجامعات محل الدراسة.

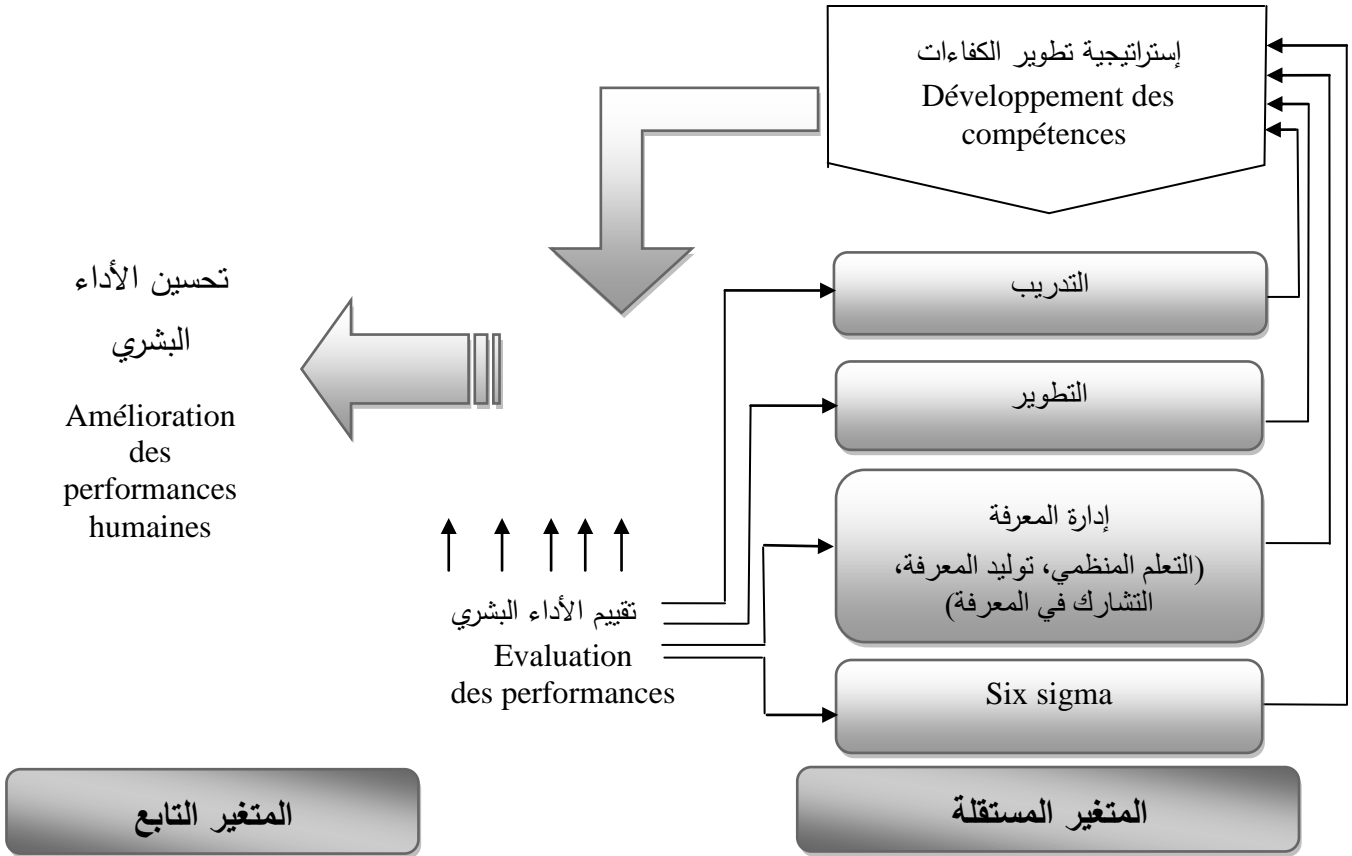
نظراً للمستجدات التي تشهدها الجامعات اليوم وعلى الرغم من وعي الجامعة الجزائرية بأهمية الإنفاق على الكفاءات البشرية وإدراكها أن الإنفاق على هذا النوع من الموارد هو استثمار وليس مصروف. إلا أن الكفاءات البشرية في الجامعة الجزائرية لازالت تعاني الإهمال وأن الاهتمام بها لا يزال ضعيفاً، وبالتالي سيمثل هذا العمل مساهمة لتحديد الأسباب الحقيقية لهذا الإهمال والاهتمام الضعيف محولين

بذلك اقتراح حلول لمعالجة هذه الأسباب.

خامسا: نموذج الدراسة

تأسيسا لما سبق، حاولنا بلورة متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وربط العلاقة بينها وفقا لنموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم(01)، والذي يفترض إمكانية تحسين الأداء البشري بالجامعة من خلال تطوير الكفاءات. حيث يظهر الشكل أدناه التصميم الهيكلي لأهم العناصر المعتمدة كمتغيرات مستقلة متفرعة عن المتغير الرئيسي المستقل (تطوير الكفاءات) والمتمثلة في: تقييم الأداء البشري، التدريب، التطوير، إدارة المعرفة، إستراتيجية Six Sigma وذلك في علاقتها بالمتغير التابع والمتمثل في الأداء البشري في الجامعة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة: العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

سادسا: المنهج المتبع في الدراسة

لغرض اجراء دراسة علمية ومنهجية لموضوع الأطروحة الموسوم بـ " استراتيجيّة تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة-دراسة لعينة من الجامعات الجزائرية- " والقيام بتحليل ومعالجة إشكالية الكفاءات البشرية التي تحتاج اليها الجامعات اليوم، وكيفية ايجاد استراتيجيات فعالة وناجحة لتطويرها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، اعتمدنا على المنهج الاستنباطي (فيما يخص الجانب النظري) وذلك باستخدام أهم أدواته المتمثلة في المنهج الوصفي أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد المنهج الاستقرائي (التجريبي، الواقعي) وذلك باعتماد الأدوات التالية المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، حيث تم تقسيم البحث على جزئين، يتناول الجزء الأول الجانب النظري للدراسة وذلك بغية استيعاب الموضوع وإعطاء صورة واضحة عن عناصره ومكوناته لغرض فهم أبعاده وتحليلها، بينما يمثل الجزء الثاني الجانب العملي للدراسة والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسة التطبيقية والميدانية للموضوع، إذ قمنا بإسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري وذلك على عينة من الجامعات الجزائرية.

سابعا: الدراسات السابقة

- سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " مدخل الجودة و المعرفة " ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005.

قام الباحث من خلال هذه الأطروحة بدراسة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال ثلاث مداخل أساسية: تسيير الكفاءات، المعرفة والجودة الشاملة، حيث تناولت الدراسة بالتفصيل والتحليل المقاربات النظرية التي حاولت تفسير مصادر الميزة التنافسية خاصة تلك المبنية على الموارد الداخلية والكفاءات ومدى إمكانية اعتبار هذه الموارد مصدرا للميزة التنافسية. إذ انطلق الباحث في عمله من فكرة أن الموارد البشرية أصبحت أحد عوامل تنافسية المؤسسات ما أعطاها بعدا استراتيجيا جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى

دورها الاستراتيجي. كما تطرق من خلال هذه الدراسة إلى مفهوم التسيير الاستراتيجي وحاول تقديم تحليل مفصل للإطار المفاهيمي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث أكد أن الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ينبع أساسا من زيادة الوعي بأهمية هذه الموارد كأصل استراتيجي من أصول المؤسسة. ومن ثم قام بتحليل بعض الاتجاهات الحديثة والتي لها صلة بتنمية الموارد البشرية كتسيير الكفاءات، تسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن الموارد البشرية، الكفاءات الفردية، المعرفة تعتبر مصدرا أساسيا وموردا استراتيجيا يساهم في إمتلاك المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية، كما أن تسيير الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي لهذه الموارد يساهم أيضا في زيادة قدرات المؤسسة الاقتصادية عن طريق خلق القيمة وإمتلاك الميزة التنافسية.

في الحقيقة وقع إختيارنا على موضوع " استراتيجيّة تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة " بعد إطلاعنا على هذه الأطروحة، إذ حاولنا من خلال موضوع بحثنا التركيز على مفهومي المعرفة والكفاءات البشرية على اعتبارها عناصر مفتاحية في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كما أن تحقيق الميزة التنافسية يكون نتيجة للأداء المتميز وبالتالي حاولنا من خلال هذه الأطروحة ربط العلاقة بين المعرفة، الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة.

- M'BAREK Ezzeddine, **Développement Des Compétences Et Mobilité Professionnelle Externe**, Thèse De Doctorat en Sciences De Gestion Université De Tunis, 2006-2007.

عمد الباحث من خلال هذه الأطروحة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين الحركة الوظيفية الخارجية " La Mobilité Professionnelle Externe" وتطوير الكفاءات البشرية، إذ يمكن القول أنه قام بالتركيز على ثلاث مفاهيم أساسية:

- الحركة الوظيفية الخارجية (تطرق إلى مفهوم الحركة الوظيفية بصفة عامة والحركة الوظيفية الخارجية بصفة خاصة).
- تطوير الكفاءات البشرية (اعتبر أنها أحسن استراتيجية للتكيف مع البيئة واستجابة للمتطلبات المتغيرة لها).

- التكوين المستمر "La formation professionnelle continue" (من خلال التركيز على تطوير كفاءات الافراد المرتبطة بعملهم وبالبيئة التي يعملون بها وكذلك تقديم تكوين له طابع عام مثل تعلم لغات أجنبية، استخدام الاعلام الالي والانترنت...)

حيث قام الباحث في البداية بتقديم الاطار العام الاجتماعي والاقتصادي الذي تمارس فيه المؤسسات اليوم نشاطها، إذ تناول وبشكل معمق البيئة التي تعمل بها المؤسسة وقام بتقديم شرح مفصل للأسباب التي جعلت منها بيئة متغيرة وتخضع لعدم التأكد (التكنولوجيات الحديثة، المنافسة الشديدة، الجودة والمعايير الجديدة للجودة...)، هذه التطورات والتغيرات (الاسباب) فرضت على المؤسسة أن تتطور وبدون توقف (مرونة أكثر، القدرة على الاستجابة بشكل أسرع، لها تفكير استراتيجي...) والذي لا يتأتى إلا بتقديم أداء جيد، وفي هذا السياق أكد الباحث أن المؤسسات اليوم تبحث عن أحسن أداء وأنه على هذه المؤسسات تطوير الطاقات الكامنة لدى الأفراد العاملين لديها.

كما ركز الباحث في دراسته على الكفاءات الفردية واعتبر أن أهم وأحسن وسيلة لتطويرها هي التكوين المستمر، كما قدم تصنيفا مهما لهذا النوع من للكفاءات (الكفاءات العامة والكفاءات الخاصة).

وبهذا الصدد فإن اطلعنا على هذه الاطروحة قد ساعدنا كثيرا في طرح بعض الاسئلة التي تدور وتتمحور حول مضمون الدراسة التي قمنا بها وكذلك في صياغة الاشكالية، إذ أن التصنيف الذي قدمه الباحث للكفاءات الفردية وتأكيد أهمية وحتمية تطويرها جعلنا نتساءل عن أهمية الكفاءات الجماعية وكيفية تطويرها وكذلك عن الكفاءات البشرية التي تحتاجها الجامعات اليوم.

كما أن اعتماد الباحث للتكوين المستمر جعلنا نطرح أسئلة عن الاستراتيجيات الأخرى للتطوير وفيما اذا كانت هناك استراتيجيات حديثة وفعالة أكثر من تلك التي اعتمدها الباحث في أطروحته.

- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.

حاول الباحث من خلال هذه الاطروحة بناء إطار نظري لإشكالية الاستراتيجيات الفعالة لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة. إذ أنه وحسب الباحث فإن التغيرات

والتطورات البيئية التي تعيشها المؤسسات اليوم لها تأثير كبير على التسيير ببعديه العلمي والعملية نحو نموذج تسييري جديد مرن وملائم لمواجهة هذه الظروف، يتطلب بدرجة أساسية تحقيق فعالية في الاداء والذي بدوره يتحدد بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والامكانات المختلفة وخاصة الموارد البشرية، وفي هذه الاخيرة يؤكد الباحث ضرورة التركيز الاستراتيجي على نظمها وكيف تتحقق الفعالية والكفاءة لنظام تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

كذلك تطرق الباحث الى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من حيث أنه نظام يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية، إذ ركز على مفهوم الاستراتيجية والبعد الاستراتيجي للموارد البشرية وتناول بالشرح والتفصيل مفهوم تنمية الموارد البشرية واعتمد على ثلاث أساليب ووظائف اعتبرها أساسية في تنمية الموارد البشرية وهي: التدريب والتعليم والتطوير وقام بالمقارنة والتفريق بين هذه الاساليب من أجل توضيحها من حيث أن هناك خلط كبير بينها وخاصة بين مفهومي التدريب والتعليم.

بالإضافة الى تناوله لمفهوم غاية في الاهمية وهو رأس المال البشري، تطرق الباحث كذلك الى مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري تبعا لإسهامات العديد من الباحثين وخاصة من خلال أعمال **Theodore Schultz** و **Gary Becker** هذا الاخير الذي تحصل على جائزة نوبل الاقتصادية عام 1992 نتيجة تطويره لنظرية الاستثمار في رأس المال البشري.

كما حاول من خلال بحثه دراسة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتحقيق الاهداف، الكفاءة والفعالية، الاداء المتميز...

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- يمثل المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتطور المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تمثل الموارد المادية عوامل مساعدة.
- أن تنمية الموارد البشرية هي الأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات لتحقيق العائد منه.

- أن وظيفة تنمية الموارد البشرية يمكن أن تحقق للمؤسسة الاقتصادية عائدا كبيرا في مقابل التكاليف التي تتحملها، وإن كان بعض العائد لا يظهر حالا أو في وقت قصير، لذا يتطلب الأمر جهدا متواصلا ومتابعة مستمرة في المراحل المختلفة لهذه الوظيفة.
 - أن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحفاظ على الأصل المعرفي للمؤسسة.
- تعد الدراسة التي قام بها الباحث مرجعا أساسيا في إعداد أطروحة الدكتوراه خاصتي وذلك من عدة جوانب خاصة تلك التي تناول من خلالها الباحث مفهوم تنمية الموارد البشرية والاستثمار في المال البشري، كما ان تطرقه الى كل من: التدريب، التعليم، التطوير واعتبرها أساليب أساسية لتنمية الموارد البشرية جعلنا نتساءل فيما إذا كانت هذه الاساليب كافية لتطوير الكفاءات البشرية أم لا؟

- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات-دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014-2015.

حاولت الباحثة من خلال هذه الاطروحة دراسة العلاقة بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأداء الافراد في الجامعة، مبرزة بذلك أهمية استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والدور الذي تلعبه في تكييف الجامعة مع المستجدات، التغيرات والتحديات الراهنة حيث أكدت الباحثة على ضرورة توجه الجامعات إلى الاهتمام برأسمالها البشري وإضفاء البعد الاستراتيجي في تميمته، كما اعمدت في بحثها على التصور الذي قدمه المفكر الأمريكي **Leonard Nadler** لاستراتيجيات تنمية الموارد البشرية آخذة بثلاث استراتيجيات أساسية التدريب، التعلم والتطوير مضيئة الى ذلك استراتيجية الابداع الوظيفي، كما ارتأت الباحثة اقتراح تفصيل لاستراتيجية التطوير لتشمل هي الاخرى ثلاث استراتيجيات (التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي). من جهة أخرى تطرقت الباحثة الى مفهوم الاداء البشري وقامت بتقديم بعض الاساليب المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية وذلك من خلال عدد من المدخل(المدخل المقارن، المدخل السلوكي، مدخل الخصائص، مدخل النتائج) كما قامت بتقديم تصور لمجموعة من الأساليب الحديثة المقترحة لتقييمه (بطاقة الاداء المتوازن، Six Sigma، عملية 360°

درجة تقييم) وركزت خاصة على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية وتأثير الاستراتيجيات التنموية عليه والمقدمة بطبيعة الحال في الاطروحة.

إضافة الى ما سبق تناولت الباحثة بعض الاتجاهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء الأفراد في المؤسسة الجامعية.

وقامت بإسقاط ما تم التطرق اليه على عينة من الجامعات الجزائرية تتكون من ثلاث جامعات (جامعة محمد خيضر " بسكرة"، جامعة عباس لغرور " خنشلة " وجامعة العربي بن مهيدي " أم البواقي"). في الحقيقة يشكل موضوع أطروحة الدكتوراه خاصتي إمتدادا لما تطرقت إليه الباحثة من خلال موضوع أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات إذ أن هناك تقارب كبير بين الموضوعين من كونهما يدرسان العلاقة بين عنصرين مهمين، المورد البشري وأدائه، إلا أننا حاولنا من خلال بحثنا التركيز على مفهوم الكفاءات البشرية لاعتبارات تم تقديمها آنفا كما أنه واستنادا لما قدمته الباحثة فيما يتعلق ببعض الاستراتيجيات الحديثة فأن البحث الذي نقدمه سيشكل مبادرة علمية لاكتشاف وتحليل بعض الاستراتيجيات الحديثة التي تطرقت اليها الباحثة (إدارة المعرفة، Six Sigma) لغرض مواصلة تشكيل إطارها الفكري، ومناقشة بعدها الاستراتيجي.

ثامنا: هيكل الدراسة

انطلاقا مما سبق تم تقسيم الدراسة على أربعة فصول، فإضافة إلى المقدمة (الإطار العام للدراسة) والخاتمة، تتناولت الفصول الثلاث الأولى الجانب النظري للدراسة، بينما يتعلق الفصل الرابع بالجانب التطبيقي لها، وذلك على النحو التالي:

- **المقدمة أو الإطار العام للدراسة** يعتبر أهم جزء في العمل البحثي كونه يمثل الجانب المنهجي الذي تبنى عليه باقي أجزاء البحث من فصول والخاتمة. وهو يتضمن العديد من العناصر المهمة وخاصة إشكالية الدراسة، فرضياتها، نموذج وهيكل الدراسة وكذلك الدراسات السابقة وأهميتها بالنسبة للدراسة الحالية.

- الفصل الأول، جاء بعنوان "الجامعة ومرتكزات الأداء البشري في المؤسسة الجامعية" ، خصص هذا الفصل للمعالجة النظرية للمتغير التابع أي الأداء البشري في المؤسسة الجامعية، ويشمل ثلاث مباحث أساسية: الجامعة: إطار نظري ومفاهيمي، التعليم الجامعي الحديث والتحديات المستقبلية لجامعة اليوم، الأداء البشري، مرتكزاته وأساليب تقييمه في المؤسسة الجامعية.
- الفصل الثاني، جاء بعنوان "دراسة تحليلية لمفهوم الكفاءات: التوجه نحو إستراتيجية الاستثمار لتطوير الكفاءات البشرية الجامعية" وخصص للمعالجة النظرية للمتغير المستقل والمتمثل في تطوير الكفاءات البشرية من خلال ثلاث مباحث أساسية تمثلت في: تحليل مفهوم الكفاءات البشرية، إستراتيجية الاستثمار لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة، الكفاءات البشرية والجامعة Silicon Valley كنموذج مقترح.
- أما الفصل الثالث، فقد جاء بعنوان "مقاربة نظرية حول استراتيجيات التحسين المستمر لأداء الكفاءات في المؤسسة الجامعية"، فبعد التحليل النظري للمتغيرين التابع والمستقل في الفصلين السابقين الأول والثاني يتم في هذا الفصل الربط بينهما وذلك من خلال ثلاث مباحث: ثلاث استراتيجيات أساسية لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة (التدريب، التطوير والتعلم المنظمي)، التوجه الاستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية الجامعية في إطار إدارة المعرفة، Six Sigma كاستراتيجية فعالة لتحسين أداء الكفاءات البشرية في الجامعة.
- الفصل الرابع، جاء بعنوان " واقع الأداء البشري بالجامعات محل الدراسة وأثر استراتيجية تطوير الكفاءات على تحسينه " وهو يعكس الدراسة الميدانية لموضوع البحث، وقد تم تقسيمه هو الآخر على ثلاث مباحث. يتناول المبحث الأول حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها كما يتناول المبحث الثاني منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية، بينما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة باستخدام طرق الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي واعتمادا على مخرجات (SPSS 23).

الفصل الأول

الجامعة ومرتكزات الأداء

البشري في المؤسسات

الجامعية

الفصل الأول. الجامعة ومرتكزات الأداء البشري في المؤسسة الجامعية

تمهيد:

تعد الجامعة إحدى أهم المؤسسات التي تتأثر وتؤثر في المجتمع إذ أنها تضع ضمن أولوياتها هدف خدمة المجتمع وتثمين موارده البشرية من خلال تبني وإتباع استراتيجية فعالة وناجحة للاستثمار في هذه الموارد سواء كانت كمدخلات أو كمخرجات للعملية التعليمية. وفي ظل التطورات والتغيرات المستمرة لبيئة العمل وما تخضع له لدرجة من عدم التأكد، تسعى الجامعة اليوم إلى النجاح والتفوق على منافسيها من الجامعات الأخرى سواء كانت حكومية أو خاصة، وطنية أو أجنبية. وفي هذا السياق فهي تبحث في الطرق والأساليب والنماذج التي تساعد في تحسين أدائها ولاسيما أدائها البشري محاولة بذلك مواجهة والسيطرة على قدر من عدم التأكد.

وعليه جاء هذا الفصل المفاهيمي الموسوم بعنوان "الجامعة ومرتكزات الأداء البشري في المؤسسة الجامعية" حيث سناقش من خلاله مختلف المفاهيم المتعلقة بالجامعة كمؤسسة خدمية تهتم بخدمة التعليم العالي، دورها، أهدافها، مهامها ووظائفها... كما سيتم التركيز في هذا الفصل على الأداء البشري الجامعي، مرتكزاته والأساليب المستخدمة في تقييمه وبالتالي سيتم تناول هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

- ✓ الجامعة: إطار نظري ومفاهيمي
- ✓ التعليم الجامعي الحديث والتحديات المستقبلية لجامعة اليوم
- ✓ الأداء البشري، مرتكزاته وأساليب تقييمه في المؤسسة الجامعية

المبحث الأول: الجامعة، إطار نظري ومفاهيمي

من خلال هذا المبحث من الدراسة، نحاول تقديم تحليل نظري ومفاهيمي للأسس التي توضح ولو بصورة مبسطة بعض الجوانب المهمة عن جامعة اليوم، وذلك من خلال التطرق إلى: مفهوم الجامعة، نشأتها، مهامها، أهدافها، الخصائص الرئيسية للإدارة الجامعية الفعالة، والأدوار (الوظائف) الرئيسية لجامعة اليوم.

أولاً: مفهوم الجامعة، نشأتها ومهامها

على طول مدى تاريخ ظهورها كانت الجامعة ولا زالت في جميع المجتمعات منبرا للعلم والمعرفة، ورمزا لثقافة وأخلاق الشعوب ومكانا يجمع بين الفكر والنخبة من أفراد المجتمع. فعلى الرغم من أن المجتمع هو الذي ينشئها ويحدد أهدافها، إلا أنها تحتاج لأن تكون حرة ومستقلة بذاتها ولا تحتاج لأن تكون مسيرة أو خاضعة لرقابة خارجية غير رقابتها الذاتية.

1- الجامعة، المفهوم والنشأة

يعد مصطلح الجامعة Université لاتيني الأصل وهو مشتق من كلمة Universitas التي تعني الاتحاد والتجمع وقد تم استعماله (المصطلح) ابتداء من القرن الرابع عشر ميلادي للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي¹، وجاءت بمعنى التجمع للدلالة على الاتحادات التي تقوم بدور تعليمي وفق معايير تعليمية عالية واختبارات تضمن أفضل أداء تعليمي وبهذا المدلول استخدمت كلمة جامعة لنشير إلى تجمع الأساتذة والطلبة على المستوى المحلي أو على مستوى الدول². إلا أن ظهور الجامعة كمؤسسة يرجع إلى آلاف السنين (أكثر من أربعة آلاف سنة)، كما أن أول ظهور لها بالمعنى الحديث للجامعة كان بتأسيس جامعة بولونا Bolonga في إيطاليا عام 1076م انتشرت بعدها في

¹ صولح سماح، مساهمة الجامعة في تكوين رأس المال البشري اللبنة الأساسية في تنمية وتطوير المجتمع، الملتقى الدولي الأول حول: دور الجامعة في نشر المعرفة داخل المجتمع في ظل العولمة، جامعة المسيلة، يومي 22-23 نوفمبر، 2010، ص.2.

² خالد حسين سعيد العسيري، مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014-2015، ص.69.

العديد من المدن على غرار بادو Padoue في ايطاليا ومونبلييه Montpellier في فرنسا كما ظهرت مجموعة من الجامعات في شمال أوروبا كجامعة باريس Paris وجامعة أكسفورد Oxford وجامعة كمبرج Cambridge . وجدير بالذكر أن الجامعات الأوروبية الأولى عنيت بالتدريس قبل كل شيء لذلك لم يكن للبحث العلمي في تلك المراحل إلا اهتماماً ضئيلاً.¹ وفي هذا يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته لمفهوم الجامعة، حيث أن كل مجتمع ينشئ جامعته ويحدد لها أهدافها، لذلك فالجامعة مؤسسة لا تحدد ولا توجه أهدافها بمفردها بل تتلقاها من المجتمع غير أنها تعد مؤسسة ذات طابع خاص وتسعى لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها²، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الجامعة هي مؤسسة اجتماعية طورها المجتمع لغرض أساسي هو خدمته³. حسب هذا التعريف فإن كل نشاط من نشاطات الجامعة يعكس جانباً من جوانب خدمة المجتمع، إلا أن المهمة الأساسية للجامعة هو إنتاج المعرفة ونشرها كما سبق وأشرنا لكن دائماً في إطار خدمة المجتمع. وفي هذا يعتبر بعض الباحثين الجامعة كمصدر أساسي للخبرة والمحور الذي يدور حوله النشاط الثقافي في الآداب والعلوم والفنون، فمهما كانت أساليب التكوين وأدواته، فإن المهمة الأولى للجامعة ينبغي أن تكون دائماً التوصل الخلاق للمعرفة الإنسانية في مجالاتها النظرية والتطبيقية⁴. هذا من جهة لكن من جهة أخرى هناك من يعرف الجامعة على أنها 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 البكالوريا ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا

¹ مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص. 62-63.

² فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط2، 2006، ص.78.

³ فيصل محمد عبد الوهاب سعيد، بشرى الفاضل إبراهيم آدم، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أيام 09-11 فيفري، 2016، ص.494.

⁴ فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.78.

وتمنح بموجبها درجات علمية للطلاب¹. وبصورة أبسط وأكثر وضوحا يمكن القول بأن الجامعة هي تلك المؤسسة التربوية التي تقدم لطلابها الحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها تعليما نظريا معرفيا وثقافيا، يلزمه تدريب مهني فني بهدف إخراجهم إلى الحياة العامة كأفراد منتجين، فضلا عن مساهمتهم في معالجة القضايا الحيوية التي تظهر على فترات متفاوتة في المجتمع وتؤثر في تفاعلات هؤلاء الطلاب المختلفة في مجتمعهم بما تمتلكه من قدرات أكاديمية، إيدولوجية وبشرية².

استنادا إلى ما تم تقديمه يمكن القول أن مفهوم الجامعة يتضح أكثر من خلال ستة جوانب أساسية تتمثل في أن الجامعة تعد:³

- خلية تتألف من عناصر وموارد تتفاعل مع بعضها البعض للمحافظة على نموها وتطورها، فالطلبة يعتبرون محور العملية التعليمية ونواتها، وأعضاء هيئة التدريس يقومون بدورهم في تدريس الطلبة والإدارة الجامعية تمثل الجدار الخارجي للخلية الذي يحمي المكونات من التأثيرات الخارجية لإتمام مهامهم الأساسية وتحقيق أهدافهم.
- مؤسسة اجتماعية ترتبط ارتباطا وثيقا بالمجتمع المحيط، حيث تؤثر فيه وتتأثر بكل جانب من جوانبه.
- مؤسسة تربوية يتمحور اهتمامها بتنمية شخصية المتعلم ومساعدته على النمو المتكامل في جوانب عديدة تمكنه من مواجهة التحديات والتعامل مع الأحداث والمواقف والصعوبات.
- مؤسسة تعليمية تخضع لمقاييس علمية وتستخدم المنهج والأسلوب العلمي في التحري على الحقيقة والتحكم في الأشياء.
- مؤسسة قيادية مهمة في بناء المجتمع من حيث دورها في المبادرة وصنع القرارات والخطط المستقبلية والحلول المناسبة للمشاكل والمواقف التي تواجهها وتواجه المجتمع.

¹ طارق عبد الرؤوف محمد عامر، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات

العالمية الحديثة، 2007، ص.4، متاح على الموقع:

<https://alhadidi.files.wordpress.com/.../d8aad8b5d988d8b1-d985d...>

² بوزيان العجال، ريمة عمري، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني لإدارة

الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، يومي 13-14 ديسمبر، 2010، ص.4.

³ خالد حسين سعيد العسيري، مرجع سبق ذكره، ص. 71.

فالمؤسسة الجامعية إذا تمتاز بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات أهمها¹:

- يتميز محور عمل الجامعة بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية، مضمونها التعليم والبحث العلمي.
- تعد الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها.
- تعتبر الجامعة الموقع الأكثر حساسية في رسم مستقبل المجتمع، الذي تمده بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها.
- يمثل الاستثمار في التعليم الجامعي استثمارا طويل المدى، لا تظهر نتائجه في الأمد القصير، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى.
- لا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام الجامعة، خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف إلى الربح.
- تضم المؤسسة الأكاديمية (الجامعة) إلى جانب العاملين فيها، المستفيدين من خدماتها المباشرة وهم الطلبة الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة، عليها بذل عناية شديدة في إعدادهم علميا وتربويا.
- ترتبط الجامعة بنظيراتها من المؤسسات الجامعية الأخرى بصلات ذات طبيعة خاصة، تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية.

2- مهام الجامعة

لم تعد المهمة الملقاة على الجامعة تنحصر في مجرد تعليم الطلبة وتزويدهم بمعارف معينة وتلقينهم الدروس حول موضوع محدد، إلا أن جامعة اليوم أصبحت مجتمعا معرفيا يستهدف تبادل واكتساب مختلف العلوم والمعارف الموجهة لخدمة المجتمع الذي يعدها وينشئها ويمولها، وفضاء

¹ بوزيان العجال، ريمة عمري، مرجع سبق ذكره، ص.4.

يلتقي فيه الطلاب والأساتذة لغرض دراسة قضايا المجتمع وحل مشاكله، الأمر الذي نتج عنه اختلاف وتتعدد مهام الجامعة إلا أنها قد تشترك في جملة من المهام التالية:¹

- تقديم خدمات تعليمية تلبي حاجات التطوير العقلي والثقافي والأخلاقي للفرد.
- تطوير العلوم والفنون بواسطة عملية البحث العلمي واستخدام النتائج في تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع.
- بناء وتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الآخرين، بالإضافة إلى تكوين وترسيخ روح الانتماء المؤسسي لديهم.
- تكوين روح المواطنة وتحمل المسؤولية لدى المتعلمين.
- تقوية والحفاظ على الأعراف الأكاديمية العلمية.

مما سبق يتضح أن المهمة الأساسية للجامعة تتمثل في التعليم والذي يستند أساساً على محور إعداد وتأهيل الكوادر والطاقات البشرية من خلال تعليمهم وتدريبهم تدريباً متخصصاً في مجال معين يؤهلهم للعمل والمساهمة الفعالة في مختلف الأنشطة التنموية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، ثقافية أو سياسية. إلا أنه وفي حقيقة الأمر فإن هذه المهام الملقاة على عاتق الجامعة لا تعد سهلة وميسرة بل هي صعبة ومركبة وذلك يرجع لعدة أسباب منها:²

✓ **تتعلق الصعوبة الأولى في مهمة الجامعة بالمرحلة العمرية للطالب:** تعد هذه المرحلة من أصعب المراحل التي يمر بها الطالب إذ يتعرض فيها الطالب لتغيرات سيكولوجية وجسدية تؤثر بشكل كبير في توجهاته وسلوكياته ويكون في أشد الحاجة إلى المزيد من الرعاية والإرشاد والتوجيه حتى ينجح في التأقلم على التواصل الجيد مع زملائه وأساتذته من ناحية والتعامل الصحيح مع مختلف قطاعات المجتمع من ناحية أخرى.

✓ **الصعوبة الثانية التي تواجهها الجامعة تتعلق بتكوين الطالب:** تتمثل في أن الجامعة مطالبة بتكوين الطالب علمياً في تخصص محدد، إلى جانب تزويده بثقافة محلية وعالمية تمكنه من

¹ سبرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص. 64.

² هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص. 64.

فهم قضايا مجتمعه والإمام بما يحدث في العالم من تطورات ولا يتحقق ذلك على الوجه الأمثل إلا إذا تم إدراك الجوانب السيكولوجية والظروف الاجتماعية للطالب.

✓ **الصعوبة الثالثة التي تواجهها الجامعة تتعلق بتأطير واستيعاب الاختلافات الفكرية لدى الطلبة:** أما هذه الصعوبة فتتصدر في محاولة بلوغ هدف وهو تحقيق قدر من الوحدة الفكرية والثقافية بين أعداد ضخمة ومتنوعة من الطلبة، ومن المقرر أن لكل طالب شخصيته المستقلة كما أن له ظروفه الخاصة وثقافته ومشكلاته وتطلعاته التي تختلف عن غيره من الطلاب، لكن الصعوبة تأتي من ضرورة وضع الإطار العام الذي يستوعب هذه الاختلافات الفردية.

ثانياً: أهداف الجامعة والخصائص الرئيسية للإدارة الجامعية الفعالة

إذا كانت مهام الجامعة- أية جامعة- موجهة لخدمة المجتمع الذي أنشأت لأجله، فمن البديهي التسليم بأن أهدافها تتحدد وفقاً لاحتياجات هذا المجتمع الذي أقيمت لخدمته، إلا أن تحقيقها لا يتأتى إلا بإدارة جامعية تتصف بالكفاءة والفعالية.

1- أهداف الجامعة

تبين مما تم تقديمه حول الجامعة على أنها مؤسسة علمية، تعليمية وتربوية وهي إحدى المؤسسات الهامة في المجتمع الذي ينشئها ويطورها استجابة لاحتياجاته التنموية وسعيًا منه لإيجاد مؤسسة تهتم بدراسة قضاياها وحلّ مشاكله. هذا وإن كانت الجامعات منذ نشأتها مؤسسات تعليمية لإنتاج ونشر المعرفة فقد أصبحت اليوم مصدراً أساسياً لتطوير المجتمع وتنميته من خلال ما يقوم به أساتذتها وطلابها وباحثوها من أنشطة علمية وبحثية وتعليمية وكذلك دورها الكبير في تطوير كفاءات بشرية قادرة على العمل ومتخصصة وذلك في شتى المجالات ومختلف الميادين.

من هنا تتضح أهداف الجامعة المراد تحقيقها، ولقياس مدى تحقيق الجامعة لأهدافها، تم تحديد خمسة أهداف أساسية كبرى:¹

¹ سعيد جاسم الاسدي، *فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 53-55.

1-1 هدف التعليم والتربية الطلابية، ويتم ذلك من خلال:

- تعميق القدرات الفكرية والعقلية والثقافية للطالب.
- تدريب الطالب على طرق البحث والاستقصاء العلمي.
- إمداد الطالب بالمهارات والخبرات.
- تكوين شخصية الطالب بصورة متكاملة.
- تخريج طلبة قادرين على تحمل المسؤولية.
- إعداد الطلبة لتعلم مهن مفيدة.
- تشجيع الطلبة على التعليم الذاتي.
- تطوير بيئة تعليمية وظروف مشجعة للتعلم والتدريس والبحث.
- حماية حقوق الطلبة في العمل الاجتماعي والسياسي...

2-1 تطوير أعضاء هيئة التدريس، من خلال:

- المحافظة على أعضاء هيئة التدريس من الهجرة.
- تحقيق رغبات أعضاء هيئة التدريس في القضايا الجامعية.
- حماية حقوق أعضاء هيئة التدريس.
- تعميق انتماء أعضاء هيئة التدريس إلى الجامعة.
- تهيئة ظروف بيئية جامعية مناسبة لممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهامهم الرئيسية.
- تقديم رواتب ومكافآت مادية مناسبة لتمكين أعضاء هيئة التدريس من تطوير مهنتهم...

3-1 القيام بالأنشطة البحثية والدراسات العليا وتطويرها، عن طريق:

- إجراء البحوث الأساسية (البحثية) والتطبيقية.
- تمويل البحث العلمي ودعمه.
- تشجيع البحوث العلمية ضمن ما يسمى ببحوث الفريق.
- تشجيع الطلبة لمتابعة دراساتهم العليا...

4-1 تنمية المجتمع والإشعاع الثقافي، ويتم ذلك بواسطة:

- المشاركة في وضع السياسة والخطط الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- المشاركة المنظمة مع الهيئات الحكومية المحلية والوطنية في تخطيط المشروعات وتنفيذها.
- الارتباط مع الهيئات الحكومية المحلية لتطوير المجتمع المحلي.
- الاهتمام بدراسة مشروعات التنمية المحلية الوطنية.
- تطوير القيادة الثقافية المتعلقة بالمجتمع المحلي...
- 5-1 تحقيق إدارة جامعية كفوة وفعالة، ويتم ذلك عن طريق:**
- التأكد من كفاءة القائمين بإدارة الجامعة.
- تأكيد ديمقراطية القيادة في الإدارة الجامعية.
- إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة الجامعة.
- إشراك الطلبة في إدارة الجامعة.
- الارتقاء بمعايير الانجاز الجامعي وما تقدمه الجامعة من برامج.
- كسب ثقة الهيئات الممولة.
- المحافظة على التوافق والانسجام بين الكليات والأقسام.
- رفع درجة انتماء أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة للجامعة.
- التأكد من أن المرتبات والمكافآت تتناسب مع إسهامات كل فرد في الجامعة.
- الاهتمام بتقويم الأداء الجامعي بصفة مستمرة...

2- الخصائص الرئيسية للإدارة الجامعية الفعالة

إن تحقيق أهداف الجامعة يتوقف على ما تمتلكه من موارد وطاقات مادية وكفاءات بشرية كفوة وقادرة على توجيه عملياتها. إلا أن ذلك يتطلب إدارة جامعية تتصف بالكفاءة والفعالية وقادرة على إدارة طاقاتها البشرية والمادية واستثمار مواردها المتاحة نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

وفيما يلي يمكن تلخيص الخصائص الرئيسية للإدارة الجامعية الفعالة على النحو التالي:¹

- إقامة علاقات عمل جديدة مع الجهات والأجهزة الداعمة والتمويلية.

¹ أحمد الخطيب، *الإدارة الجامعية: دراسات حديثة*، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص.199.

- صياغة رسالة الجامعة على نحو استراتيجي وواضح.
- إدارة قوية على المستوى التنفيذي لتضطلع بمسئولياتها في القيادة والتوجيه في مجالات عمل الجامعة الرئيسية وهي: التمويل، العاملون، المرافق، البحث العلمي، العمل الأكاديمي.
- فتح القنوات لاستقبال المعلومات من الجهات والمؤسسات الخارجية، مثل أعضاء مجالس الفعاليات الاقتصادية والتجارية والبنوك والشركات واللجان الشعبية المهتمة بتوفير الدعم المالي للجامعات والطلاب في الخارج. هذا بالإضافة إلى ضرورة إنشاء وحدة خاصة بالتخطيط في الجامعة تكون مسؤوليتها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية وتحليلها.
- إنشاء قاعدة بيانات، واستخدام مؤشرات الأداء لإجراء المقارنات على المستوى المؤسسي ومستوى الدوائر، ولقياس مدى التقدم الذي تم تحقيقه.
- اعتماد نماذج وإجراءات الموازنة المرتبطة بالتخطيط، وتطبيقاتها على الكلفة الحقيقية على مستوى الدوائر التي تولت تنفيذ البرامج.
- اعتماد رؤساء الدوائر أو الأقسام كمدرء تنفيذيين حقيقيين.
- المرونة في جميع مجالات العمل في الجامعة من خلال التنوع في الأفراد العاملين (التنوع في طبيعة العقود وفقا للكفاءة والخبرة) والمرافق والتسهيلات (الاستخدام الأمثل) البحوث (التجديد في طرق التدريس والتعليم المستمر والاستشارات). كل ذلك في إطار إجراءات مرنة ومتطورة.

ثالثا: الأدوار (الوظائف) الرئيسية لجامعة اليوم

إن جامعة اليوم يجب أن لا تقتصر في أدائها لوظائفها على الوظيفة التقليدية في إنتاج ونشر المعرفة، بل يجب أن تتعداها إلى ما هو أبعد وأوسع من ذلك، فإلى جانب الوظيفة التقليدية في نشر المعرفة والتعليم فإن هناك وظائف أخرى منها تلبية الحاجات الاجتماعية والبيئية لتحقيق النمو والتنمية ومفادها أن الجامعة يجب أن تتحرر من دورها التقليدي وأن يمتد ليشمل إعداد الفرد القادر على صنع المجتمع¹. وبهذا الصدد أصبحت جامعة اليوم تسعى إلى تحقيق أهداف متميزة في خدمة المجتمع وفي

¹ محمد علي عزب، *التعليم الجامعي وقضايا التنمية*، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 2001، ص.32.

تطوير البحث العلمي، وإعداد الكوادر والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة في شتى المجالات ومختلف الميادين وذلك من خلال توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة من أجل تحقيق أدوار (وظائف) الجامعة بما يمكنها من الارتقاء إلى مستوى التحديات العلمية والعالمية المعاصرة من أجل صنع الرخاء والتقدم والازدهار.

من هذا المنطلق يستوجب على الجامعة أن تعمل بما يلي:¹

- إحداث تطور جوهري في كليات وأقسام الجامعات بما يحقق التفوق وذلك على المستوى العالمي ولتكون قادرة على التنافس والإبداع.
- توظيف البحث العلمي الجامعي في خدمة قطاعات الإنتاج والتنمية، وربط مؤسسات البحث العلمي بمؤسسات الدولة كافة.
- التطوير المستمر لقواعد البيانات للأبحاث العلمية والباحثين في الجامعات واستخدام وسائل الاتصال الحديثة.
- وضع خطط سليمة للنهوض بعمليات البحث العلمي الجامعي تتضمن تحديد المجالات والأولويات وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- تطوير القدرات وتزويد القطاعات بالمتخرجين القادرين على التكيف مع المتغيرات الجديدة.
- استخدام التقنيات الجديدة والحرص على المشاركة والمساهمة في صنع القرار.
- تغيير وتطوير مفاهيم التعليم، التدريب والتدريس التقليدية نحو مفاهيم الابتكار، الإبداع، الاكتشاف...
- التطوير العميق في مناهج التعليم وفي العلوم بما يتوافق مع حاجات المجتمع.
- التركيز على القيم وتعميق الوعي الروحي والأخلاقي والإنساني لدى الطلبة الجامعيين.
- الحفاظ على هوية و ثقافة وحضارة المجتمع.

¹ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.97.

على الرغم من تعدد أدوار الجامعة إلا أنه من الصعب فصل أحدها عن الآخر، نحاول من خلال ما يلي تسليط الضوء على دورين رئيسيين هما دور الجامعة في إنتاج ونشر المعرفة وتجديدها، ودور الجامعة في خدمة المجتمع.

1- دور الجامعة في إنتاج ونشر المعرفة وتجديدها

إنّ الأخذ بمفهوم الوظيفة التقليدية للجامعة من كونها مركزا للبحث الحر وإنتاج المعرفة يجعل من وظيفة إنتاج ونشر المعرفة وتجديدها أولى مسؤوليات الجامعة ومن الأدوار الرئيسية لها، ويقصد بهذا الدور الأنشطة المباشرة والموجهة للوصول إلى المعرفة ونقلها عن طريق التدريس والبحوث الأكاديمية، وذلك من خلال قيام فرق ومخابر البحث ومختلف أعضاء هيئة التدريس بالمشاركة الفاعلة في تطوير المعرفة ونشرها. حيث أنه وفي إطار هذه الوظيفة فإنه على الجامعة التركيز على هدفين رئيسيين:

✓ **هدف التعليم:** من خلال تزويد الطلاب بمختلف العلوم والمعارف وصقل مواهبهم بما يواكب التطور والتقدم العلمي والتكنولوجي. ولكي يتم إعداد الطلبة وتأهيلهم لآبد تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس الذين يقع علي عاتقهم العبئ الأكبر في سبيل تعليمهم ومساعدتهم للوصول إلى المستوى العلمي المطلوب.

✓ **هدف تطوير البحث العلمي وتشجيع إجراؤه داخل الجامعة وخارجها:** من خلال متابعة نشاط البحث العلمي للوحدات الأكاديمية في الجامعة والقيام بإجراء البحوث العلمية وذلك في مجالات المعرفة المختلفة، ما يستوجب إيجاد المناخ المناسب للقيام بالبحث العلمي عن طريق توفير الموارد المالية، والمادية اللازمة كتجهيز المعامل والمختبرات بوسائل وتقنيات اتصال حديثة ومتطورة... هذا من جهة، ومن جهة أخرى لآبد من تقديم التسهيلات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس من أجل انجاز أبحاثهم وتحفيزهم على المشاركة في الملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية وكذلك نشر أعمالهم وأبحاثهم العلمية.

2- دور الجامعة في خدمة المجتمع

إن طبيعة العلاقة القائمة بين الجامعة والمجتمع تفرض على الجامعة أن تلعب دور المحرك والدافع لتطوير المجتمع. ولكي يتحقق ذلك يجب على الجامعة أن تكون في مستوى التحديات التي تواجه المجتمع وأن تلعب دورا كاملا عموديا وأفقيا من حيث كونها:¹

- مجالا أو فضاء لإنتاج المعرفة والعلم والابتكارات.
- المكان المناسب لإنتاج التكنولوجيا وتطويرها أو تعديلها بما يتماشى وحاجيات المجتمع.
- المكان المناسب للمساهمة في حل مشاكل المجتمع في مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية والصناعية والاجتماعية والسياسية من خلال فرق ومخابر البحث المنتشرة عبر مختلف الكليات.
- المكان الأساسي المؤهل علميا وبيداغوجيا لتكوين ورسكلة وتوفير الإطارات والكفاءات القادرة على السير بالمجتمع نحو التقدم والتطور في مختلف المجالات.

تعد خدمة المجتمع من أهم الأدوار التي تضطلع بها جامعات اليوم، وقد برز هذا الدور مع بداية انتشار التعليم العالي في أمريكا وتكوّن نتيجة المناخ الفكري والاجتماعي والثقافي الخاص بهذا المجتمع.² حيث أصبحت الاهتمامات والنشاطات (بحثية كانت أو تعليمية) التي تقوم بها الجامعة تنصب في خدمة المجتمع. فخدمة المجتمع تؤكد على الدور المهم للجامعة في العمل على تنميته وتطويره في مختلف مجالاته السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمعرفية وذلك من خلال تحديد مخرجات تتلاءم وطبيعة هذا المجتمع.

فخدمة المجتمع والنهوض به إذا تعد من الأدوار الرئيسية للجامعات، ويقصد بها " كل ما تقدمه كليات الجامعة ومراكزها من أنشطة وخدمات تتوجه بها إلى غير طلابها النظاميين أو أعضاء هيئتها التدريسية، من أفراد المجتمع ومؤسساته، بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة

¹ يحيوش حسين، التقييم والانتقال و تحسّن مستوى التكوين في الجامعة الجزائرية، اليوم الدراسي حول: التعليم العالي في الجزائر، 18 ديسمبر، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2003، ص.34.

² هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.95.

المحيطة¹ كما يعتبر كل من Shannon, T.J. & C.A. Schoenfeld الخدمة التي تقدمها الجامعة للمجتمع على أنها " نشاط ونظام تعليمي موجه إلى غير طلاب الجامعة، عن طريق نشر المعرفة خارج جدران الجامعة وذلك بغرض إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة بالجامعة ووحداتها الإنتاجية والاجتماعية المختلفة"² فهي تعبر عن مجموع "الأنشطة الغير مباشرة الموجهة لطلابها للوفاء باحتياجات البيئة المحيطة من التخصصات المختلفة والعمل على ربط البحث العلمي بمشكلاتها والأنشطة المباشرة الموجهة نحو إحداث تغييرات مرغوب فيها تؤدي إلى نمو المجتمع وتقدمه"³.

فاتصال الجامعات بمجتمعاتها المحلية من خلال تقديم مجموعة من الأنشطة والخدمات المجتمعية لم يعد أمراً اختيارياً يمكن أن تقوم به الجامعات أو تتركه بل أصبح هدفاً استراتيجياً وضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات في مجالات الحياة المختلفة، وقد صنفت الخدمات التي تقدمها الجامعات للمجتمع من قبل المختصين إلى ثلاثة مجالات : أولها البحوث التطبيقية التي تهدف لحل مشكلة معينة تواجه المجتمع، ثانيها الاستشارات المتمثلة في الخدمات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في مجالات تخصصاتهم المختلفة، وثالثها تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص وأفراد المجتمع في قطاعاته المختلفة⁴.

إلى جانب أدوارها الأساسية في إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها تقوم الجامعة وفق هذا الدور بعدة أنشطة فرعية تسعى من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

¹ سعيد على حسن القليطي، ملامح البرامج التنفيذية لتفعيل دور الجامعات في تعزيز ونشر مبدأ الوسطية لدى الشباب العربي، مؤتمر دور الجامعات العربية في تعزيز مبدأ الوسطية بين الشباب العربي، جامعة طيبة، أيام 06-10 مارس، 2011، ص.12.

² مداحي محمد، فعالية توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الملتقى الدولي حول: الجامعة والتشغيل، الاستشراف، الرهانات والمحك، جامعة الدكتور محي الدين فارس ومخبر التنمية المحلية المستدامة، المدينة، يومي 04-05 ديسمبر، 2013، ص.10.

³ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص.95.

⁴ سليمان زكريا سليمان عبدالله، دور مؤسسات التعليم العالي السودانية في خدمة المجتمع، مؤسسة النور للثقافة والإعلام، بتاريخ 10/02/2014، متاح على الموقع: <http://www.alnoor.se/article.asp?id=234420>

- ✓ أهداف معرفية موجهة لخدمة المجتمع: حيث يقع على عاتق الجامعة مسؤولية توفير، نقل المعرفة واستثمارها لصالح خدمة المجتمع، ما يسمح بتدعيم الاتجاهات الاجتماعية والقيم الإنسانية للأفراد عن طريق توجيه الطلاب فكريا بما يخدم احتياجات المجتمع ، كما تنمي لدى المتعلمين الرغبة في المشاركة والإسهام في تطوير المجتمع الذي ينتمون إليه.
- ✓ أهداف تتعلق بإعداد الكوادر والكفاءات البشرية: استجابة للمتطلبات المتغيرة للبيئة وسعيًا لتحقيق أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية، تعمل الجامعة على تزويد المجتمع بالطاقات البشرية ذات المهارات العالية وفي مخنف التخصصات التي يحتاج إليها عن طريق تكوين قوى بشرية مؤهلة وإعداد الطلاب للحياة المهنية و تدريبهم على ممارسة الأنشطة الاجتماعية. ما يستوجب توفير الإمكانيات والمقومات اللازمة لمواكبة التطورات والتغيرات السريعة واستخدام الطرق العلمية والأساليب المتطورة لتحسين أدائهم وإكسابهم خبرات ومهارات متميزة.
- ✓ أهداف تتعلق بتطوير البحث العلمي بما يخدم احتياجات المجتمع: تركز جامعة اليوم على البحث العلمي الذي يجعل منها مؤسسة للمعرفة التي تتيح لها المشاركة في مواكبة مختلف التطورات الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال الاستفادة من نتائج الأبحاث التي من شأنها العمل على مختلف القطاعات والأنشطة الاقتصادية والصناعية والاجتماعية... هذا الذي لا يتأتى إلا بربط وتفعيل العلاقة بين الجامعة والبيئة الخارجية لها من خلال دراسة وتحليل مشكلات المجتمع وإيجاد حلول مناسبة لها. ما يعكس حقيقة أهمية توظيف نتائج البحث العلمي على النحو الذي يسمح بتلبية حاجات المجتمع وبتلاءم ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثاني: التعليم الجامعي الحديث والتحديات المستقبلية لجامعة اليوم

انطلاقاً من فكرة مفادها أن التعليم للجميع وفي ظل ما فرضه الواقع المعاصر من تغيرات وتطورات في جميع المجالات، فإن جامعة اليوم تسعى جاهدة لرسم وصياغة أهدافها بما يخدم حاجات المجتمع وتطلعاته ويحدد مسارات واتجاهات التعليم الجامعي وأصبح بذلك الاهتمام بتطوير التعليم الجامعي ضرورة ملحة من ضرورات المجتمع المعاصر. فإذا كان تطور التعليم الجامعي يرتبط بالكم فإن تطويره يرتبط بنوع وجوهر ومحتوى العملية التعليمية... ما يقودنا إلى التساؤل عن مفهوم التعليم

الجامعي الحديث، مميزاته، أهدافه ولربما عن التوجهات والتحديات المستقبلية التي تواجهها جامعة اليوم.

أولاً: تحليل مفهوم التعليم الجامعي

لعل الحديث عن التعليم الجامعي يعكس وبصورة مباشرة دراسة تخصص معين في الجامعة، إذ يتم تدريس وتلقين الطالب الجامعي وتزويده بالمعلومات اللازمة في مادة التخصص وما يرتبط بها من مواد أخرى، إلا أنه لا يمكن حصر التعليم الجامعي في مجرد عملية نقل المعلومات والمعارف من المعلم إلى المتعلم، وإنما يستلزم ذلك أيضاً إيجاد الوسائل والأدوات اللازمة للتعامل مع ما الذي يجب تعليمه للطالب وما الذي يتعلمه الطالب فعلاً على نحو يسمح للطالب بالتكيف مع مختلف التطورات والمستجدات بالإضافة إلى إكسابه المهارة والقدرة على التأثير في البيئة المحيطة.

1- مفهوم التعليم الجامعي

في الحقيقة ذهب العديد من المؤلفين والباحثين إلى التمييز بين مفهومي التعليم العالي والتعليم الجامعي، فعلى الرغم من أنهما يشيران تقريباً إلى نفس المعنى ونفس الدلالة وأن مفهوم التعليم يعد محورياً لكليهما كما أن محور العملية التعليمية لكلا النمطين هو الطالب. إلا أنه جدير بالذكر القول بأن التعليم العالي يشمل العديد من المؤسسات بالإضافة إلى الجامعات، ويرتكز أساساً على عدة مفاهيم جوهرية كالتكوين والبحث العلمي، كما أن معظم مؤسساته تمثلها الجامعات وبنسبة كبيرة إذ تعد الجامعات أكثر الأنماط انتشاراً وتعتبر القطب الرئيسي في قطاع التعليم العالي من حيث حجمها وميزانيتها في مقابل المعاهد والمدارس العليا والوطنية المتخصصة التابعة لقطاع التعليم العالي. أما التعليم الجامعي فهو ذلك النمط من التعليم الذي يعقب ويكمل التعليم الابتدائي، الإكمالي والثانوي، إلا أنه لا يمكن اعتباره مجرد مرحلة متوجة ومكتملة لمراحل التعليم السابقة كون أن هناك فروق جوهرية بينهما تتعلق بالعديد من الجوانب كطريقة الحصول على المعلومة، لغة الحوار، التعامل، مصادر ووسائل التعلم، مخرجات التعلم... وخاصة خدمة المجتمع فهو يتميز (التعليم الجامعي) عن أنماط التعليم الأخرى بشكل أساسي بعلاقة تفاعلية بالمجتمع، كما يعتبر عاملاً أساسياً لتطوير ورقي المجتمعات.

فلطالما ارتبط مفهوم الجامعة كمؤسسة تعليمية بمفهوم التعليم الجامعي الذي يمثل أساس التقدم العلمي وله أهميته في التقدم والتطور عن طريق إعداد كوادر علمية وفنية وتنظيمية وإدارية في المجتمعات الحديثة انطلاقاً من كونه يحتل قمة السلم التعليمي¹. ومن هنا برزت الحاجة إلى الإعداد التربوي والمهني الجيد وذلك حسب²:

- أن التدريس ليس عملية نقل المعارف.
 - أن التدريس عملية اتصال جماعي.
 - أن التدريس عمل يمكن تحليله وظيفياً فهو ليس موهبة وإنما هو وظيفة تحتاج إلى المعرفة والتدريب.
 - التدريس أصبح ينظر إليه على أنه عنصر هام في تقويم الكفاءات.
- انطلاقاً مما سبق واعتباراً من أن التعليم الجامعي يعني الدراسة في الجامعة فإنه يتبادر إلى أذهاننا سؤال حول ما إذا كان التدريس يعكس حقيقة التعليم.
- في الحقيقة هناك تقارب بين مفهومي التعليم والتدريس جعل الكثيرين يستخدمون المصطلحين للدلالة على نفس المعنى، إلا أن هذا التقارب لا يمنع من أن تكون هناك اختلافات جوهرية تحول دون الخلط بينهما. فإذا كان يقصد بالتعليم تقديم المعلومات، المعارف والخبرات من المعلم إلى المتعلم. فإنه ينظر إلى التدريس على أنه كافة الظروف والإمكانات التي يوفرها المعلم في موقف تدريسي معين، وجميع الإجراءات التي يتخذها من أجل مساعدة المتعلمين على تحقيق الأهداف المحددة لذلك الموقف³.
- في الواقع هناك ثلاث مفاهيم عامة كان لها أثر كبير في التدريس وفي الخطط والمناهج الدراسية وهي⁴:
- التعلم كعملية تذكر.

¹ هناء محمود القيسي، *فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الاساليب والممارسات)*، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.23.

² سعيد جاسم الاسدي، مرجع سبق ذكره، ص.26.

³ محسن علي عطية، *الجودة الشاملة والجديد في التدريس*، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.30.

⁴ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.34.

- التعلم كعملية تدريب العقل.
 - التعلم كعملية تعديل في السلوك.
- في حين ينظر للتعليم على أنه عملية تدفق للمعرفة من المصدر(المعلم) الى المستقبل (المتعلم)، وعلى أساس هذه العملية يحدث التعلم وفقا للخطوات الآتية¹:
- يتسلم المتعلم المادة على أنها عناصر جديدة من المعرفة.
 - يتم فحص العناصر الجديدة لاكتشاف صحتها أو خطئها، ومن ثم قبولها أو رفضها.
 - يتم تدوير عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم من خلال ترميزها، تمثيلها وتنظيمها حسب الأولويات.
- مما سبق يمكننا القول بأن الفرق بين التدريس والتعليم يشمل النقاط التالية²:
- ان مفهوم التعليم أشمل وأعم من مفهوم التدريس لأن التعليم يشمل تعليم المهارات والقيم والمعارف في حين التدريس لا يشمل المهارات والقيم.
 - أن التعليم قد يقع بشكل مقصود ومخطط له وقد لا يكون مخططا له. أما التدريس فإنه يشير الى نوع خاص من طرق التعليم وهو تعليم مخطط مقصود ولا يأتي من غير قصد.
 - أن التدريس يحدد بدقة السلوك الذي نرغب في تعليمه للمتعلم ويحدد شروط البيئة التي تتحقق فيها الأهداف لأي تعليم.
- إذا فالتعليم الجامعي يعبر على مجموعة من الأنشطة الشاملة لكيفية تنفيذ موقف التدريس طبقا لمبادئ محددة تتصف بقدر من المرونة، لتكون أكثر ملاءمة للظروف المتغيرة في المواقف التعليمية، على أن يشارك كل من المعلم والمتعلم بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة. ويتمثل المبدأ الأساسي للتعليم الجامعي في مدى فهم الطلبة للمعلومات ومدى قدرتهم على توظيفها في حياتهم،

¹ ليث عبد الحكيم وآخرون، تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد(12)، جانفي، 2009، ص.187.

² محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص.31.

وليس حفظها واسترجاعها ثم نسيانها بعد ذلك¹ فهو يمثل مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات، أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية، حيث يدرس الطالب في مجال متخصص يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات في تخصص معين أثناء دراسته الجامعية². كما يعتبر العليم الجامعي من الأدوات الأساسية التي تسهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معا وضمان طرق التطور السليم في مسيرتها نحو أهدافها في التقدم والرقي في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية³.

إن التعليم الجامعي هو نمط من أنماط التعليم يأتي في مرحلة ما بعد الثانوي ويتحصل من خلاله الطالب على شهادة جامعية، كما أنه يمثل كل أشكال التكوين الأكاديمية والمهنية والتقنية الذي تقدمه الجامعة وأداة من أدواتها الفاعلة في نشر الموجود من المعرفة ومحاولة تطويرها عن طريق الاهتمام بالبحث العلمي. يتلقاه الطالب على نحو يسمح له باكتساب القدرة على التكيف والتأثير وحتى التغيير في البيئة المحيطة والمساهمة في بناء وتطوير المجتمع. وفي مقابل ذلك فإن الجامعة لم تعد تلك الجهة التي تقدم خدمة التعليم لفئة معينة من أفراد المجتمع، بل أصبحت مؤسسة إنتاجية تسعى جاهدة من أجل كسب ثقة عملائها (الطلبة).

2- وظائف التعليم الجامعي الحديث

إضافة إلى تطوره الكمي فإن التعليم الجامعي تطور نوعيا من خلال التغيير في المناهج والكتب وأساليب التدريس والامتحانات والوسائل التعليمية الحديثة وإعداد الكوادر التدريسية وتأهيلها، والاستفادة من التجارب العالمية في مجالات التعليم الجامعي⁴. والذي انعكس بشكل مباشر على مهام الجامعة ووظائفها، من خلال مجموع المنافع التي تؤدي إلى إشباع رغبات كل الأطراف المستفيدة

¹ صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة سطيف، 2013-2014، ص.27.

² نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013، ص.12.

³ شبل بدران، كمال نجيب، التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص.79.

⁴ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.35.

(الطلبة، الأساتذة...) كما يلعب التعليم الجامعي دورا بارزا في تطوير وخدمة المجتمع وتتجلى أهم مهامه ووظائفه في النقاط التالية¹:

- إعداد الخريجين المؤهلين تأهيلا عاليا في مقابل احتياجات قطاعات النشاطات المختلفة وذلك من خلال تقديم مساقات دراسية يتم تطويرها بشكل مستمر لمقابلة احتياجات المجتمع.
- تقديم نظام مفتوح للتعليم الجامعي والتعليم مدى الحياة يتسم بالمرونة في الالتحاق به والتخرج منه.
- المساهمة في تقديم المعرفة ونشرها من خلال التدريس والبحث العلمي.
- فهم وترجمة وإثراء ونشر التراث التاريخي على المستويات الوطنية والاقليمية والدولية في إطار التعددية الثقافية.
- المساعدة في المحافظة على القيم الثقافية من خلال تأكيد الفهم الواسع للقضايا الثقافية وتحليلها ونقدها.
- المساهمة في تطوير وتحسين مستويات التعليم الأخرى وعلى الخصوص من خلال إعداد المعلمين وتدريبهم.

في حين يمكن أن نلخص وظائف التعليم الجامعي في ثلاث وظائف رئيسية تندرج ضمنهما أهداف خدمة وتطوير المجتمع:

1-2 وظيفة التدريس

تهدف إلى تحسين المستوى العلمي والتعليمي للطلاب وتطوير قدراته الذهنية والفكرية، من خلال توفير تعليم عالي وتدريب رفيع المستوى لخريجي المدارس الثانوية وتأهيلهم في تخصصات عدة. ما يسمح بتلبية احتياجات المجتمع من طاقات بشرية وكوادر كفوة ومؤهلة للعمل.

في الحقيقة تعكس هذه الوظيفة مهمة التعليم الجامعي في إعداد وتكوين الطلبة وتأطيرهم عن طريق التركيز على مناهج ومضامين البرنامج التعليمي ووسائله وذلك من أجل تزويد الطلبة بما

1 أحمد الخطيب، *التعليم العالي: الإشكاليات والتحديات*، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص. 314.

يحتاجونه من علوم ومعارف وتأهيلهم على نحو يمكنهم من الانخراط في المجتمع والمشاركة الفعالة في مؤسساته.

2-2 وظيفة البحث العلمي

لقد تعاضمت وظيفة البحث العلمي الجامعي في المجتمعات المعاصرة، لما لها من أهمية متزايدة ودور فعال في دفع عجلة التقدم للمجتمعات نحو التطور والازدهار، وكذلك في إنتاج المعرفة وتطويرها وفي هذا، فقد ذهب العديد من الباحثين إلى اعتبار أن البحث العلمي والتطوير هما كلمتين متلازمتين ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، كما أن النتائج التي يتم التوصل إليها عن طريق البحث العلمي تساعد في الكشف عن الحقائق وإيجاد الحلول للمشكلات والسيطرة على قدر من عدم التأكد. لذلك فإن وظيفة البحث العلمي تستوجب العديد من الشروط والإجراءات كضمان ممارسة الحريات الأكاديمية للباحثين وخاصة حرية البحث والنشر وتعزيز العلاقات بين المحيط الأكاديمي والبيئة الخارجية للجامعة، ضمان الإعداد الجيد والتكوين المناسب للباحثين... خاصة وأن البحث العلمي يعبر عن النشاط المنهجي الذي يسهم في إنتاج المعرفة والتي تؤدي بدورها إلى رفع قدرة الباحثين على التطوير.

3-2 التنشيط الفكري والثقافي

تعتبر الجامعة مركزاً للنشاط الفكري والثقافي، فهي تعمل على إنتاج المعرفة ونشرها آخذة في الاعتبار احتياجات ومتطلبات المجتمع بمختلف شرائحه، من خلال مساهمة الباحثين بإنجاز أبحاثهم وتطوير أفكارهم في حقول المعرفة المختلفة، بالإضافة إلى إحياء المواسم الثقافية والاحتفال بالمناسبات الوطنية والدينية، تنظيم الأيام الدراسية، الملتقيات (محلية، وطنية ودولية)، تنظيم المسابقات الثقافية، تنظيم المعارض، إعداد المجالات الدورية وخاصة تلك التي تهتم بمختلف الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية وهذا كله بهدف تنمية الرصيد المعرفي والثقافي للطالب.

إلا أنه وإضافة إلى المهام والوظائف السابقة الذكر فإن تحديث التعليم الجامعي ونجاحه يعتمد على أربع أسس هامة¹:

¹ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.37.

- وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.
- قيادة عصرية ذات نظرة اجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الاجتماعية الشاملة.
- الانفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية وإجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير أساليب العمل التربوي في الجامعة.
- التغيرات البيئية الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والاقتصادية وانعكاس ذلك على العملية التربوية.

ثانياً: التعليم الجامعي الحديث: مبادئ، وأهداف

كما نعلم جميعاً أن بقاء، نمو وتطور المجتمعات يعتمد اعتماداً كلياً على الجامعات ومخرجاتها، ولأن الاتجاه الحديث للتعليم العالي عامة والجامعي خاصة يتمحور حول الخروج من نطاق التركيز على حفظ المعرفة ونشرها عن طريق التدريس والبحوث الأكاديمية الى الانفتاح على المجتمع وإعطاء الأهمية للمشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف المجتمع الديناميكية والمتطورة، إلا أن الحديث عن فعالية التعليم الجامعي يتطلب تحديد الأولويات وبدقة للوصول إلى الأهداف والغايات المرجوة.

فيما يلي تقديم لبعض المقترحات التي تساعد على أن يحتل التعليم الجامعي مكانته بحيث يصبح احد المقومات التي من خلالها يمكن الحكم على نوعية و فعالية التعليم الجامعي¹:

- إشراك طلاب الجامعة في عملية تقويم الكفاءة التعليمية للأساتذة في الجامعة.
- التفاوت في النصاب التدريسي للأساتذة في الجامعة بحيث تتاح الفرصة للمدرس الذي يأخذ نصاباً مرتفعاً في التدريس لأن يقوم كفاءته المهنية كمدرس وأن تتاح الفرصة للمدرس الذي يقوم بإجراء أبحاث علمية لأن يأخذ نصاباً أقل في التدريس وأن يتم تقويمه كمدرس اعتماداً على كفاءته في مجال إجراء الأبحاث العلمية.

¹ أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 316-322.

- اعتماد سياسة مرنة فيما يتعلق برواتب أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بحيث يعطي المدرس الذي يقوم بعملية التدريس بكفاءة عالية راتبا موازيا لراتب المدرس الذي يقوم بإجراء الأبحاث العلمية بنفس الكفاءة.
- تأسيس برامج في الجامعات لمنح شهادات الماجستير والدكتوراه في مختلف المجالات.
- الاهتمام بمنح جوائز شرف للأستاذ المتفوق في التدريس.
- توفير دعم مالي لتطوير عمليات التدريس الجامعي موازيا للدعم المالي المتوفر لدعم الأبحاث العلمية.

1- المبادئ العامة للتعليم الجامعي الحديث

بحكم موقعها ومكانتها المؤسسية في المجتمع، فإن جامعة اليوم مطالبة بمواكبة التغيرات والتحولات الحاصلة في المجتمع ما يفرض عليها العمل من أجل تفعيل أدوارها وتعظيم نواتجها وبهذا الصدد لا بدّ من الإشارة إلى مجموع المبادئ والإجراءات اللازمة للوصول بالجامعة إلى المستوى المطلوب.

فيما يلي عدد من المبادئ الأساسية التي يركز عليها التعليم الجامعي بمفهومه الحديث:¹

- التفكير في فلسفة تعليمية متجانسة وقابلة للتطبيق وتنسجم مع تطلعات وحاجات المجتمع والأفراد.
- أن تكون سياسات القبول في الجامعة قائمة على أسس ومعايير موضوعية تزيد من قابلية الطلاب العلمية وتحسن مهاراتهم وقدرتهم وتصلق مواهبهم.
- الاعتماد على التعدد في الاختيارات، ويعتمد ذلك على تقديم مادة تخصصية يتعمق فيها الطالب الجامعي في أحد حقول المعرفة وتقديم مواد اختيارية تتاح الفرصة من خلالها للطالب لأن يشبع ميوله واهتماماته.

¹ رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، *الإدارة بالثقة والتمكين*، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص ص 199-200.

- إشراك الطالب في عملية تقييم الكفاءة التعليمية للأساتذة في الجامعة.
- دعم إجراء البحوث وضمان الحرية لإجرائها، مع توفير الدعم المادي للباحثين وتوظيف النتائج التي يتم التوصل إليها في الواقع العملي.
- إعادة هيكلة الجامعات بحيث تكون هناك جامعات متخصصة متقدمة موجهة أساسا للبحث العلمي بالدرجة الأولى ويلتحق بها فقط الطلبة الأوائل.
- إعداد وبناء جامعات توجه لإعداد قوى العمل بشكل عام، ترتبط مباشرة باحتياجات وتطورات سوق العمل ويلتحق بها الطلاب ذوي المستويات المتوسطة.
- إعداد وبناء جامعات شاملة تقوم على أساس تجميع معاهد وكليات أكاديمية وتقنية، تهدف إلى تطوير الإعداد المهني وزيادة فاعليته عن طريق ربط البحث العلمي بحاجات التنمية وسوق العمل.

وعليه فتبني الجامعة لهذه المبادئ من شأنه أن يساعدها على تفعيل دورها من خلال تحسين ممارستها وتحسين برامجها وتطويرها، بما يتماشى وحاجات المجتمع في إطار التغيرات، التطورات والتحديات المفروضة.

2- أهداف التعليم الجامعي الحديث

لعل أهداف التعليم الجامعي لم تعد مقتصرة على نقل المعرفة ونشرها وإنما أصبحت له العديد من الأهداف التي تتعدد وتتنوع تبعاً لتعدد وتنوع المجتمعات، ففي إطار أدائها لمهامها ووظائفها تسعى الجامعة جاهدة لتحقيق أهدافها التعليمية، وأصبح أكبر جهودها يتعلق برسم وصياغة الأهداف الجديدة للتعليم الجامعي.

في الحقيقة توجد فلسفتان رئيسيتان في تحديد وظيفة الجامعة ودورها في المجتمع:¹

✓ **الفلسفة الأولى:** إن الوظيفة الأساسية للجامعة علمية معرفية بحتة، وأن التعليم بحد ذاته هدف بغض النظر عن فوائده وتطبيقاته العملية وأن المعرفة يجب أن تكون موضوعية، خالية من القيم، صادقة، وأن الجامعة هي المكان الذي تجري فيه الدراسة والبحث العلمي المجرد.

¹ رامي جمال اندراوس، مرجع سبق ذكره، ص.190.

✓ الفلسفة الثانية: أن وظيفة الجامعة هي اجتماعية سياسية، وأن الجامعة هي المكان الذي يدرس فيه أحوال المجتمع ومشكلاته ويعمل على إيجاد الحلول لها. ومن ثم فهي توظف العلم والبحث والدراسة لحل هذه المشكلات.

وأمام هاتين الفلسفتين نحن بحاجة إلى أن نقف لنفكر في أهداف الجامعة والفلسفة التي يجب أن تسلكها والدور الذي تقوم به في المجتمع، ومن يلتحق بها، وماذا يتعلمون فيها وكيف، وبعبارة أخرى بحاجة إلى التفكير بفلسفة التعليم الجامعي.

في هذا السياق تورد لجنة كارينجي للتعليم العالي جملة من الجهود التي تعكس بعض الجوانب لأهداف التعليم الجامعي نوجزها في النقاط التالية¹:

- إتاحة الفرص التعليمية للطلاب وتوفير بيئة تعليمية مناسبة ليتمكنوا من فهم المجتمع الذي يعيشون فيه واكتساب الكفاءة الفنية والأكاديمية في المجال المهني الذي يختارونه وبلوغ مستوى مناسب للسلوك الأكاديمي، واستكشاف الميول المهنية والثقافية للطلاب، وتوجيههم وإرشادهم وتدريبهم مهنياً.
- تطوير المعرفة وقابليات وقدرات الأفراد في المجتمع، وذلك من خلال تطوير وتسيير الأفكار الجديدة والتكنولوجيا الحديثة واكتشاف وتدريب المواهب وتوجيهها لخدمة المجتمع وتطوير وتعزيز قابليات وقدرات الأفراد في المجتمع من أجل توليد وإنتاج المعرفة.
- توفير العدالة في فرص التعليم الجامعي لجميع الطلاب الذين أتموا التعليم الثانوي، من خلال توفير مقاعد دراسية لجميع الطلبة المؤهلين للالتحاق بالتعليم الجامعي، والراغبين فيه وكذلك توفير المساعدات المادية اللازمة للطلبة.
- دعم وتعزيز الإبداع، من خلال توفير بيئة ثقافية غنية تعمل على استقطاب الكفاءات العالية.
- تقويم المجتمع بهدف تجديده من خلال تنمية الفكر الناقد عند الطلاب، إذ أن عملية التجديد الاجتماعي مسؤولية رئيسية من مسؤوليات الجامعة في المجتمع

¹ أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 310-312.

ولكي تستطيع الجامعة تأدية هذه الوظيفة لابد من أن تعمل على تنمية وتطوير الفكر الناقد عند طلابها وأساتذتها.

ثالثاً: الاتجاهات الحالية للتعليم الجامعي والتحديات المستقبلية لجامعة اليوم

لما كانت الجامعة واحدة من مؤسسات التعليم العالي وإحدى أهم المؤسسات الحيوية في المجتمع فهي تعمل على إنتاج الكفاءات وتخريج الكبار من قادة المجتمع وكنتيجة للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة الجامعة فهي في مواجهة نوعين من التحديات، تحديات داخلية، وأخرى خارجية، وبالتالي ستكون مطالبة بمواكبتها والتكيف معها، لذا يتعين عليها إعادة النظر في فلسفتها وأنشطتها وبخاصة التعليمية والبحثية منها بما يتوافق والتقدم العلمي والتكنولوجي ويحقق الجودة في مخرجات العملية التعليمية والتوازن بين ما يمكنها القيام به وتحقيقه وما يحتاجه المجتمع.

1- الاتجاهات الحالية للتعليم الجامعي

يعد التعليم الجامعي عاملاً رئيسياً في بناء المجتمع وتلبية متطلباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية، من خلال بناء النظم التعليمية القادرة على التكيف مع هذه المتطلبات والاحتياجات الجديدة، وبهذا الصدد وقبل التطرق الى التوجهات الحالية للتعليم الجامعي، فإنه جدير بالذكر القول بأن منظومة التعليم الجامعي تعد منظومة مؤسساتية تتطلب دراستها أن تؤسس على أربع مبادئ أساسية¹:

- اعتبارها منظومة مؤسساتية تمتلك مكانة فريدة في النسيج المؤسساتي العام للمجتمع.
- الاعتراف بوحدتها المؤسساتية الداخلية واستقلاليتها وحريتها الأكاديمية.
- امتلاكها لمصادر عديدة لتطوير نشاطها الحالي والمستقبلي وضمان فعالية إدارته.
- تحقيقها مصالح جميع الأطراف التي لها علاقة بإدارة نشاطها كالدولة والمجتمع وقطاع الأعمال والمستهلكين لخدماتها والهيئات التدريسية والعاملين... الخ.

¹ جواد كاظم لفته، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.20.

في مقابل ذلك فإن قضية تطور التعليم الجامعي في المجتمع ليست قضية كم بقدر ما هي قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرائقه في خلق القوى البشرية العلمية والتكنولوجية القادرة على الإسهام في بناء المجتمع العصري والنهوض به في المستقبل¹. وبذلك أصبح تطوير التعليم والارتقاء به ضرورة ملحة في ظل ما فرضه الواقع المعاصر والتوقعات المستقبلية التي تتجه جميعاً نحو الانفتاح العالمي في كافة المجالات خصوصاً في ظل ثورة المعلومات والاتصالات²، ما أدى إلى إحداث تطورات واسعة في البنى والهياكل المؤسسية للتعليم الجامعي، وإدخال تغييرات عميقة في مضامين وأساليب العملية التعليمية، على نحو يسمح برسم الخطوط العريضة للتوجهات الحالية للتعليم الجامعي.

لعل أهم وأبرز الاتجاهات الحالية للتعليم الجامعي يتمثل في³:

1-1 التنوع

تتجلى هذه الخاصية من خلال التنوع في مؤسسات التعليم الجامعي (كليات، جامعات تشرف عليها الدولة، جامعات خاصة...) وتحولها من مؤسسات ذات هدف واحد إلى مؤسسات ذات أهداف متعددة.

2-1 تعدد الاختيارات

إذ أصبح التعليم الجامعي يركز على مفهوم الخبرة التعليمية العريضة الذي يعتمد على تقديم مادة تخصصية يتعمق فيها الطالب الجامعي وتمكّنه من استيعاب تخصص رئيسي وأن يستوعب وجهات نظر جديدة ويعالج مشكلات كبرى ويعمل على تحليلها، كما ينمي لديه اهتمامات جديدة.

¹ هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.29.

² محمد موسى، ضرورة ملحة... تطوير التعليم والارتقاء به، جريدة الراي الكويتية العدد (11321 - A0)، 30 جوان، 2010، ص.22.

³ أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص.316-322.

فالتركيز يكون على طريقة حصول الطالب على المعرفة أي التركيز على استثارة فضول الطلاب وتطوير قدراتهم على النقد.

3-1 المنهاج المناسب

ويتضمن برامج ذات علاقة باهتمامات وميول الطلاب الأكاديمية والمهنية والمساقات التي تتركز حول مشكلات معينة كما يتم التركيز في هذا المنهاج على التصورات الجديدة المتعلقة بالمقارنات الثقافية والأحداث الإنسانية العالمية وعلى فهم الطالب لنفسه ولمكانته في المجتمع وعلى الأهداف المتعلقة بالكفاءات التي يكتسبها.

4-1 التدريس

فالتركيز على نوعية التدريس في أي جامعة يحدده مدى الأهمية التي تعلق على التدريس عند إجراء عملية التقويم الجامعي ويقرره مدى اعتماد الكفاءة المهنية للمعلم الجامعي كمعيار للحكم على نوعية وفعالية التعليم الجامعي.

5-1 المكتبة كمركز للتعلم

بالإضافة إلى الدور التقليدي المتعلق بحفظ وصيانة الكتب. تقوم المكتبة في الجامعة بدور رئيسي وفعال في عملية تعلم طلاب الجامعة كما يمكن للمكتبة أن تكون مركزا لتوزيع المعلومات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

6-1 التوجيه والإرشاد

تتضمن العملية التربوية ثلاث جوانب أساسية هي التوجيه، التدريس والتقويم إلا أن اهتمام الجامعات كان يركز أكثر على التدريس، وبعد أن أصبح التعليم الجامعي مفتوحا للجميع وتزايد عدد الطلبة الذين أخذوا يلتحقون بهذا التعليم دون خبرة سابقة بطبيعته ومتطلباته، ترتب عليه ظهور حاجات جديدة عند الطلاب كحاجتهم لبرامج التوجيه والإرشاد في المجالات الأكاديمية والمهنية والشخصية.

7-1 إتاحة الفرص لخدمة المجتمع المحلي

من ضمن مسؤوليات التعليم الجامعي إتاحة الفرص المتنوعة للطلاب لخدمة المجتمع المحلي.

8-1 البحث العلمي

إذا كان التدريس يعتبر الوظيفة الرئيسية للجامعة فإن البحث العلمي يعزز هذه الوظيفة، لأنه يؤثر على نوعية وطبيعة التدريس الجامعي. ما يتطلب توفر الشروط التي تساعد على إجراء البحوث ودعمها وعلى رأس هذه الشروط ضمان الحرية لإجراء البحوث العلمية وتوفير الدعم المادي للباحثين لتمكينهم من الاستمرار في نشاطات البحوث العلمية وتوظيف النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال هذه البحوث.

2- التحديات المستقبلية لجامعة اليوم

تعد الجامعة نسقا فرعيا يرتبط بالأنساق الفرعية الأخرى من المؤسسات الاجتماعية، والأنساق الكبرى التي توجد في المجتمع باعتباره البيئة الخارجية التي تؤثر على العمليات الداخلية والخارجية للجامعة، كما تتأثر هذه المؤسسة بالظروف المحيطة بها¹. فالجامعات اليوم أصبحت تواجه مجموعة كبيرة من التحديات التي تفرض عليها أن تغير ليس فقط في أهدافها وأسلوب عملها وتعاملها بل أيضا في هياكلها الإدارية والتنظيمية. وبهذا الصدد فإن الحديث عن عملية تطوير، تغيير وتحديث التعليم الجامعي يقودنا إلى الحديث عن التحديات التي تواجهها الجامعات في العصر الحالي والتي يمكن تصنيفها إلى تحديات داخلية، وأخرى خارجية نحاول إجمالها فيما يلي:²

¹ سويسسي عمار، معوش عبد الحميد، التعليم الجامعي بين الثنائيتين: (الورقة، القلم)، (0،1)... التحديات والحلول، الملتقى الوطني الثاني حول: الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 06-05 مارس، 2014، ص.145.

² للاطلاع أكثر يمكن الرجوع إلى:

- هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.37.
- صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص ص.58-64
- جواد كاظم لفته، مرجع سبق ذكره، ص ص.451-547.
- شبل بدران، كمال نجيب، التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص.15.

1-2 التحديات الخارجية

تواجه الجامعة العديد من التحديات الخارجية التي تفرض عليها من خارج إطارها المؤسسي وقد تكون هذه التحديات مرتبطة بالتفاعلات الداخلية للمجتمع أو بتلك التحديات التي يفرضها الواقع الدولي الذي ينتمي إليه المجتمع، وبذلك فهي تواجه جملة من التحديات المستقبلية منها:

1-1-2 الانفجار المعرفي وثورة التكنولوجيا وظهور مجتمع المعلومات

تواجه الجامعة اليوم ما يعرف بمجتمع ما بعد الصناعة الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات، أين برزت الحاجة إلى تعليم من نوع جديد، يستوعب من خلاله الطالب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أصبحت جزءا من الحياة الاجتماعية... كما أن التقدم العلمي والتكنولوجي فرض على التعليم أن يكون تعليما من أجل الجودة، وأصبح طالبا بإعداد وتخريج نوعية جديدة من المتعلمين الذين لا يحوزون المعرفة فحسب، وإنما يمتلكون القدرة على التعلم مدى الحياة وتطوير معارفهم ومهاراتهم باستمرار، ليس هذا فحسب بل أصبح طالبا بإعداد إنسان جديد بمواصفات جديدة ويستطيع التعامل مع المواقف المتجددة، ويتابع التطورات المتلاحقة والمتسارعة في مجال عمله وغيره من المجالات.

2-1-2 العولمة

تعد العولمة ظاهرة عالمية مست جميع القطاعات بما فيها قطاع التعليم وبخاصة التعليم العالي، حيث تشكل ضغطا كبيرا على التعليم العالي بصفة عامة والتعليم الجامعي بصفة خاصة، وأصبحت أنظمة التعليم العالي كذلك تتأثر أكثر فأكثر بالعولمة، أين بدأ الحديث عن عولمة التعليم الجامعي وأصبحت عالمية المناهج الأكاديمية جزءا مهما من التقدم المطلوب للخطط التعليمية ولتطوير المناهج، ما أثر على هيكل ومضمون وإنتاج التعليم الجامعي. فمع ازدياد العلاقات والتفاعلات بين الدول والأمم وانتشار الأفكار والمعلومات والتأثر بقيم وعادات المجتمعات الأخرى

- يوسف بن محمد عبد الكريم الثويني، واقع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وتوقعاته

المستقبلية، 2005، متاح على الموقع: <https://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=160861>

- سارة إبراهيم العريني، أثر العولمة على التعليم الجامعي في الوطن العربي، المؤتمر الدولي السابع لتكنولوجيا المعلومات، المعلوماتية والتنمية... الوعود والتحديات، المنصورة، جمهورية مصر العربية، أيام 12-15 ديسمبر، 2007.

أصبحت أهداف الجامعة متجهة إلى تلبية احتياجات المجتمع ليس المحلي فقط بل الدولي أيضا من خلال معالجة قضايا المجتمع الدولي وتزويده بكفاءات بشرية ذات مستوى عالمي وتمتلك شهادات دولية.

كما أن العولمة أكسبت الجامعة خصائص عالمية تحدد درجة تقدمها من أهمها¹ :

- أنها ذات اعتبار عالمي في البحث العلمي والتدريس كونها تمتلك عددا من الباحثين المتميزين عالميا، معترف بتفوقها من قبل الجامعات العالمية الأخرى ومن مؤسسات خارج منظمة التعليم العالي.
- تمتلك عددا من الباحثين المتميزين عالميا وعددا من الأقسام العلمية ذات المستوى العالمي المتميز، يمكنها إنتاج بحوث أصيلة وتطبيقية بكثرة، كما تحصل على أفضل الجوائز العالمية.
- تجذب أفضل الطلبة وتنتج أفضل الخريجين، وتجذب أفضل الأساتذة والباحثين العالميين للعمل فيها، تحوى أكبر عدد من طلبة الدراسات العليا والطلبة الأجانب.
- تحصل على أموال عالمية من جهات عديدة فيما عدا الدولة، كالقطاع الخاص والصناعي والخيري.
- توفر لطلبتها وأساتذتها بيئة أكاديمية وعلمية وصحية بأرقى المستويات بالإضافة إلى القيادة والإدارة والرؤية الاستراتيجية.
- تخرج طلبة يحصلون على مستوى عال جدا من الوظائف ذات النفوذ في الدولة والمجتمع.
- لها رصيد كبير من الناتج العلمي ذي المستوى المتميز، تقارن دائما بنظيرتها من الجامعات ذات الطراز العالمي المتميز.

2-2 التحديات الداخلية

بالإضافة إلى التحديات الخارجية تواجه الجامعات تحديات أخرى داخلية نحاول إيجاز أهمها فيما يلي:

¹ الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004/2012، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3، العدد(4)، 2015، ص.12.

2-2-1 تنويع التعليم الجامعي والطلب المتزايد للالتحاق بالجامعة

لقد أشار تقرير منظمة اليونسكو لسنة 2010 إلى أنه على الصعيد العالمي تزايد عدد الطلبة من 68 مليون طالب لسنة 1961 إلى 159 مليون طالب لسنة 2008¹، وحيث أن هذا التزايد يتسارع بشكل مستمر فقد رافقه تزايد كبير في عدد الجامعات، الكليات، الأقسام والتخصصات...

ان الأعداد الهائلة من الطلاب التي تتدفق على الجامعات طلبا للعلم أو الشهادة أو المكانة الاجتماعية أو غير ذلك، وبدرجة تفوق قدرة الجامعات على الاستيعاب، ما جعل التعليم الجامعي يتحول الى ظاهرة جماهيرية بعدما كان مقتصرًا على النخب فقط وجعل الجامعات تتحول الى مصانع لإصدار الشهادات وتخريج أصناف المتعلمين خاصة في الدول النامية، كل هذا أدى إلى تزايد الحاجة إلى تنويع مؤسساته وتكييف برامجه لتتماشى مع تنوع احتياجات الطلبة واحتياجات سوق العمل.

2-2-2 أزمة الثقة التي تعاني منها مؤسسات التعليم الجامعي

لطالما علقت مختلف المجتمعات آمالا كبيرة في الجامعات إلا أنها أصبحت تعاني من تدني نوعية وجودة مخرجات المؤسسة التعليمية الجامعية وخاصة ما يتعلق بالتحصيل المعرفي والمستوى العلمي والثقافي للطلاب، وكذلك ضعف وتقادم المناهج والبرامج الدراسية بما لا يخدم احتياجات وتطلعات المجتمع في العصر الحالي. كما أن الدعم المالي المخصص لهذه المؤسسات في مقابل الأعداد المتزايدة للطلبة الملتحقين بمقاعد الدراسة في المؤسسات الجامعية وتنوع احتياجاتهم التعليمية جعلها تحاول تحقيق التوازن بين مواردها المتاحة وهذه الأعداد الهائلة من طالبي التعليم الجامعي من جهة والسعي لتأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة من جهة أخرى. كل هذا أدى إلى تزايد أعداد الطلبة الملتحقين ببرامج التعليم العالي في الخارج وتزايد البطالة في أعداد الخريجين.

المبحث الثالث: الأداء البشري، مرتكزاته وأساليب تقييمه في المؤسسة الجامعية

لما كانت الجامعة المنتج الأول للمعارف والكفاءات فهي تعتمد بدرجة أساسية على ما تمتلكه من موارد وإمكانات وبخاصة البشرية منها والمعرفية، لذا كان لزاما عليها تثمين مواردها البشرية والرفع

¹ صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص.61.

من كفاءاتها ومعارفها كما أنها تحتاج إلى تطوير وتحسين أدائها البشري على نحو يسمح بتحقيق أهدافها وذلك من خلال تحديد والتعرف على مختلف مرتكزات الأداء البشري في المؤسسة الجامعية، ليس هذا فحسب بل تظهر هنا ضرورة وحتمية تقييم الأداء البشري كألية للتعرف على مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: تقييم الأداء البشري

تسعى مختلف المؤسسات المعاصرة على اختلاف نشاطاتها إلى تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة ممكنة، لذا فهي تحتاج إلى أداة موضوعية لاتخاذ العديد من القرارات لاسيما الإدارية منها والمتعلقة بالموارد البشري كالتعيين، التوظيف، الترقية، النقل، تحديد المكافآت والاحتياجات التدريبية... وبعد تقييم الأداء البشري من بين هذه الأدوات الهامة وأحد المحاور الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في جميع الإدارات والمؤسسات والأداة الرسمية للمراجعة الدقيقة والموضوعية للنشاط الإنتاجي للأفراد.

1- مفهوم الأداء البشري ومحدداته

إن المتعارف عليه، هو أن الأداء سواء كان جيداً أم ضعيفاً يعد أحد أهم المؤشرات التي يتم اعتمادها في اتخاذ العديد من القرارات الهامة في المؤسسات. لكن في حقيقة الأمر لم يتم تحديد مفهوم دقيق للأداء وذلك يرجع أساساً إلى اختلاف وجهات النظر بين المفكرين والباحثين في هذا المجال واختلاف استخدامات هذا المؤشر، فهناك ما يسمى بالأداء المالي، الأداء الوظيفي، الأداء الإداري، أداء المؤسسة ككل... إلّا أنه وفي العادة يقترن هذا المفهوم بالموارد البشري فهو الذي يقوم بتنفيذ المهام وتأدية الأعمال. وفي هذا يوجد العديد من الاتجاهات فهناك من يركز على المعايير الكمية للحكم على الأداء وهناك من يعتمد على معايير أخرى غير كمية ترتبط عادة بسلوك الفرد وتصرفاته في تحقيق الأهداف المسطرة. إلا أن مختلف التعاريف المقدمة لمصطلح الأداء تدور حول تحقيق هدف أو أهداف المؤسسة سواء كان ذلك من خلال النظر إليه من زاوية الطريقة (الكفاءة) أو من زاوية النتيجة (الفعالية).

وفي هذا تجدر الإشارة في بداية الأمر إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) ،

والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹ ومفهوم الأداء يشير إلى درجة تحقيق الأهداف أو النتائج المتوقع تحقيقها². استنادا إلى ذلك فالأداء يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله، من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، وهو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين³. كما انه يشير إلى درجة إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة⁴.

فالأداء يحدث نتيجة التزاوج بين محددات رئيسية تشكل في مجموعها ما يسمى بالأثر الصافي لما يقدمه الفرد من أعمال، سلوكيات ومجهودات. فهناك من يعرفها بثلاث محددات تتمثل في:

- الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام)، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين هذه المحددات⁵.

هناك أيضا من حدد أن الأداء يحدث نتيجة تفاعل ثلاث عناصر (محددات) تتمثل في:

- التحفيز، المهارات، الثقافة، وتشكل في مجموعها المعادلة التالية⁶:

$$P_h = MC^2 \text{ حيث}$$

P_h : الأداء البشري (يشير إلى النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ للأعمال).

M : التحفيز (الرغبة في تحرك دوافع الفرد).

¹ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد (7)، 2009-2010، ص.217.

² Virginie Galdemar et al. Performance, efficacité, efficience : les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?, Cahier de recherche, N° 299, décembre 2012, p.09.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة، الجزائر، 2004 ص.123.

⁴ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص.209.

⁵ راوية حسن محمد، المرجع نفسه، ص.110.

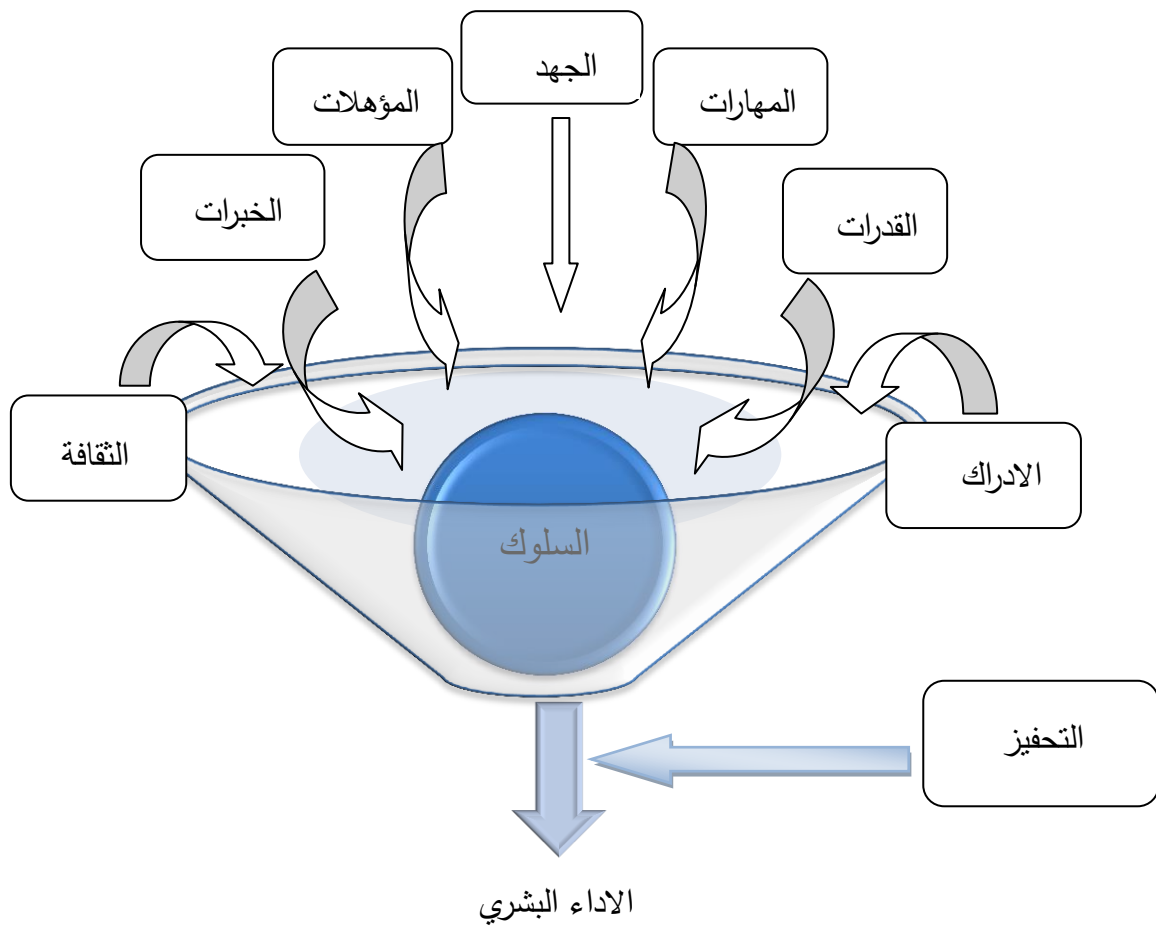
⁶ زاوي صورية، تومي ميلود، بور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (7)، جوان 2010، ص.376.

C: المهارات (قدرته على التصرف في المواقف المختلفة).

C: الثقافة (اللغة المشتركة مع الآخرين، وقدرته على المشاركة والتواصل مع الآخرين).

استنادا إلى ما سبق يمكن التعبير عن محددات الأداء من خلال صياغة النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم: (02) محددات الأداء البشري



المصدر: من إعداد الطالبة.

يتبين لنا من خلال الشكل رقم (02) أن الأداء البشري سواء كان جيدا أو ضعيفا، فهو يتحدد من خلال التآلف بين مجموعة من العناصر والمحددات المهمة في علاقة متداخلة فيما بينها على نحو يسمح بتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف بمعنى أنها تنعكس مباشرة على سلوك الفرد ومن ثم على أدائه.

بغض النظر عن بعض العوامل التي ترتبط عادة ببيئة العمل ومتطلباتها والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الفرد وتكون خارجة عن نطاق سيطرته فإن الأداء يشير إلى السلوك الناتج عن حصول الفرد على الحوافز. فانطلاقاً من إدراك الفرد لمهامه ودوره في انجاز الأعمال، وإضافة إلى ما يمتلكه من مهارات، قدرات، مؤهلات وخبرات يكون توجيهه لجهوده نحو الأهداف المراد تحقيقها بمعنى بذل الجهود وتوجيه طاقات الفرد لأداء مهام معينة، وهذا كله يجب أن يكون في إطار ثقافة مشتركة بين أفراد المنظمة بحيث تؤثر على اتجاهاتهم ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم.

وعليه يمكن القول أن الإدارة الفعالة للأداء البشري تعد عملية استراتيجية ومتكاملة تعمل على تحقيق نجاح مستدام للمنظمة وتحسين أداء الأفراد العاملين لديها وتطوير كفاءاتهم الفردية والجماعية¹، ليس هذا فحسب بل تسمح أيضاً بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي جميع الأوقات ما يمكنها من تحقيق أهدافها وتحسين نتائجها².

2- مفهوم تقييم الأداء البشري

تعددت التسميات التي تم إطلاقها على تقييم الأداء فقد سميت بتقييم الأداء **Évaluation de la performance** كما سميت بقياس الكفاءة **Évaluation de l'efficacité** إلا أن أفضل تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها³. يرجع أصل مصطلح "التقييم" إلى مفهوم القيمة وتقدير قيمة العمل من خلال التركيز على النتائج التي تم الحصول عليها⁴، وعادة ما يشير التقييم إلى مجموع الأدوات التي تهدف إلى إصدار حكم عن قيمة شيء ما (**valeur d'un objet**) حيث يسمح بجمع معلومات

¹ Shakil Ahmad, Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan, Business Intelligence Journal, January, 2012, Vol.5 No.1, p.51.

² Annie Chemla-Lafay et al. Performance de la fonction ressources humaines : définitions et cadre d'analyse Département Recherche, Études, Veille – IGPDE, 31 mars 2008, P14.

³ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.153.

⁴ Khadija Douayri, L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial, N°3, Octobre, Université Mohammed Premier, Maroc, 2016, p.124.

وحقائق موثوق بها وجوهية حول " قيمة الشيء"¹. والتقييم البشري يمثل النشاط الذي يهدف إلى قياس أو الحكم على القيمة الخاصة بمساهمة الموظف في المؤسسة²، وهو حكم على سلوك الموظف في ممارسة واجباته، ويمكن التعبير عنه بأشكال مختلفة: كمفهوم، حصر لنقاط القوة والضعف عندما يتعلق بالوظيفة المنجزة، أو كتقرير (حوصلة) حول الانجازات الحالية مقارنة بالأهداف المحققة للفترة السابقة. كما أن التقييم يمكن أن يكون فرديا (أي أن يقوم به الرؤساء * N + 1) أو جماعيا (أي أن يقوم به واحد أو أكثر من الرؤساء وزملاء العمل)³. وهو يكتسي أهمية كبيرة سواء بالنسبة للإدارة أو للأفراد العاملين أو للمؤسسة ككل وذلك من حيث أنه⁴:

- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرض أم غير مرض.
- يساعد تقييم الأداء المسؤولين في المؤسسة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى انجازهم الشخصي.
- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين أو إنقاصها بل يمكن اقتراح نظام حوافز معين.

¹ Gilbert Patrick, Charpentier Marina, *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, Réponses contingentes*, 2004, p.6, le 30/11/2017, voir le lien url : <https://www.researchgate.net/publication/260386641>

² Benoît NDI ZAMBO, *Les Outils d'Évaluation de la Performance Individuelle : Leur Qualité et Leur Objectivité, Sous-Thème: Évaluation de la Performance et de la Productivité Dans la Fonction Publique*, Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique, Cotonou le 28/05-01/06, 2001,p.2.

* عادة ما يتم استخدام العبارة N + 1 خاصة في فرنسا للدلالة على الرئيس المباشر.

³ Chloé Guillot-Soulez, *La Gestion des Ressources Humaines*, 5^e édition, Gualino Lextenso Editions, Paris, 2013, p.73.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، *إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، منحنى نظمي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص. 259-260.

- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
 - يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة فهو يشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها.
 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة.
 - يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
 - يزود تقييم الأداء مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المؤسسة، مما يعتبر نقطة الانطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
 - يسهم تقييم الأداء في تزويد مسؤولي إدارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.
- كما أن أهمية تقييم الأداء البشري تتجلى أكثر من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها، والتي يمكن تلخيصها في¹:

- ✓ **الترقية والنقل**، إذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.
- ✓ **تقييم المشرفين والمديرين**، حيث يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- ✓ **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور**، إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

¹ مصطفى نجيب شاويش، *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 87-88.

✓ **مقياس أو معيار**، إذ أن تقييم الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة، وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

✓ **تقديم المشورة**، إذ يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. وبمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم، وفي الواقع فإن تقييم الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.

✓ **يعتبر حافزاً للمعرفة الشخصية والاطلاع**، إذ أن تقييم الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيتهم أثناء عملية التقييم فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

✓ **اكتشاف الحاجات التدريبية**، إذ أن تقييم الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

✓ **يعتبر مؤشراً لإجراء الدراسات الميدانية**، التي تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر تقييم الأداء مؤشراً لعمليات الاختبار والتعيين في المؤسسة.

فإذا كان مختلف ما يقوم به الفرد من أعمال وما يحققه من إنجازات خلال فترة زمنية محددة يعبر عن مساهماته في تحقيق أهداف المؤسسة والذي يعكس بدوره مستوى أداء هذا الفرد، فإن العملية التي يتم بواسطتها تحديد هذه المساهمات تعبر عن تقييم الأداء. إذ أن اختلاف هذه المساهمات من فرد إلى آخر والتفاوت في الأداء بين الأفراد يحتاج إلى آلية للتعبير عن مكامن القوة والضعف لمساهمات الأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم وإنجازهم للأعمال التي كلفوا بها. وتقييم الأداء يعبر عن العملية التي تتضمن مختلف الإجراءات المؤسسة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل.

كما تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الفردي أو الجماعي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان

مدى التقدم في العمل، بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المؤسسة¹. فتقييم الأداء عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل. لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به². فهو العملية التي يتم بموجبها تقدير أداء كل فرد من الأفراد العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه³. حيث يتم إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل. ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتطويرهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم⁴. مما سبق يمكن القول بأن⁵:

- أن تقييم الأداء يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال بالمؤسسة.
- وجود معدلات أداء يتم على أساسها مقارنة الأداء الفعلي للموظف.
- أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال التي كلف بها الموظف، وكذلك سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل أو بالواجبات الوظيفية المكلف بها، بالإضافة إلى القدرات العادية والنمطية أو ما تعلق منها بالإبداع أو الابتكار، مستواها الحالي ومدى ملائمتها للقيام بواجبات وأعباء وظائف أخرى أعلى من الوظيفة الحالية التي يشغلها.
- عملية تحليلية لأداء الموظف ما يمكن من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص.165.

² هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص.154.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص.123.

⁴ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص.259.

⁵ توفيق محمد عبد المحسن، *التقييم والتميز في الأداء، اتجاهات حديثة في ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن*، دار الفكر، القاهرة، 2006، ص.55.

ثانيا: الإدارة الفعالة لنظام تقييم الأداء البشري

إن تقييم أداء الموارد البشرية لا يعني مجرد الحصول على بيانات أو معلومات حول أداء هذه الموارد وإنما هو عملية مراجعة دقيقة وموضوعية للنشاط الإنتاجي للأفراد ما يسمح بتحديد درجة إتقانهم للعمل والقيام بالواجبات والمسؤوليات المناطة بهم والتعرف على مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وربما تقييم نتيجة الإجراءات التحفيزية والعقابية المتخذة. لذلك فإن الإدارة الجيدة والفعالة لنظام تقييم أداء الموارد البشرية لا تتطلب فقط وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء وإنما أيضا البحث في كيفية تشخيص، توجيه الأداء وتطويره.

وعلى هذا الأساس فإنه لا بد من الأخذ بعدد من الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم، والتي من أهمها¹:

- المعلومات المقدمة عن الأداء يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
- تشجيع وتدعيم الابتكار، بمعنى فسخ المجال للأفراد لتحرير القدرات الخلاقة.
- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة، لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء.

1-1 نظام تقييم الأداء البشري، خصائص، أبعاد وأهداف

يعتمد وضع وبناء نظام تقييم الأداء البشري على اتجاهين رئيسيين، الأول يستند إلى فلسفة تقييمية تهدف إلى تقديم المعلومات الضرورية واللازمة عن أداء الأفراد وذلك من خلال تشخيص نشاط الأفراد وسلوكهم والثاني يستند إلى فلسفة تطويرية تهدف إلى تقديم مراجعة عن أداء الأفراد من أجل الكشف عن مكامن القوة والضعف لديهم ومن ثم تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين أدائهم.

1-1 خصائص نظام تقييم الأداء البشري

لكي يكون نظام تقييم الأداء البشري فعالا، يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص أهمها²:

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص.123.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص.168.

- ✓ أن يكون صادقاً، يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز الفرد بشكل جيد وفعال.
 - ✓ أن يكون ثابتاً ويمكن الاعتماد عليه، وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج متماثلة مما يعني ثبات نتيجة تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة.
 - ✓ القبول من المقيمين، ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه.
 - ✓ العدالة والحساسية، ويعني ذلك قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المؤسسة بحسب توقعاتهم.
 - ✓ الموضوعية، وهذا يعني أن يكون النظام عملياً مما يضمن قبوله والافتتاح بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم.
 - ✓ العنلية، يجب أن يكون نظام التقييم علنياً وليس سرياً، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم.
- في مقابل هذه الخصائص التي يجب أن تتوفر لبناء نظام ناجح وفعال لتقييم الأداء البشري فإن عملية تقييم الأداء في حد ذاتها لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص التي تجعل منها وسيلة فعالة وهادفة لتحقيق الأغراض المنتظرة منها، والتي أهمها¹:
- ✓ أن تكون بصورة دورية ومستمرة ، حيث يتم المقارنة بين نتائجه السابقة والحالية، وان توضع نتائجه بين يدي العاملين، أي أن تتاح لهم فرصة الحوار والنقاش مع رؤسائهم.
 - ✓ أن يخضع للتقييم جميع العاملين، على كل المستويات دون استثناء.
 - ✓ أن يعتمد التقييم على معلومات كافية ودقيقة وحديثة، تحفظ في سجلات وملفات، حيث تسهل الرجوع إليها مرة أخرى.
 - ✓ أن يدرك المقيمون مسؤولياتهم، وان يتمسكوا بالموضوعية ويتجنبوا الأهواء والنزاعات بحيث يتعاملون مع جميع الأفراد بكل مصداقية.

¹ زاوي صورية، تومي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص. 376.

- ✓ أن تتضح المبادئ والآليات التي تحكم عملية التقييم وإن يتم إصدارها بقرار من أعلى سلطة متخصصة، أين يتم احترامه من طرف الجميع.
 - ✓ أن يشمل التقييم على مختلف الجوانب الشخصية والإدارية والإنسانية والفنية المتعلقة بالعامل والوظيفة والمؤسسة، وإن يتم إعطاء أوزان كمية لهذه المتغيرات تبعا لدرجة أهميتها.
- 2-1 أبعاد نظام تقييم الأداء البشري**

من خلال ما تم التطرق إليه وعرضه حول الخصائص التي يجب أن تتوفر لبناء نظام ناجح وفعال لتقييم الأداء البشري فإنه يمكننا القول بأن تحقيق أهداف هذا النظام يتوقف على الاهتمام والأخذ بالإبعاد التالية¹:

- تحديد معدلات ومعايير للأداء واضحة ومفهومة وموضوعية.
- رصد وتحليل مستويات أداء العاملين.
- قياس كفاءة أداء الفرد للتعرف على أوجه القوة والضعف.
- الاهتمام بالتعرف على مدى أداء الفرد لواجبات وظيفته.
- ملاحظة سلوك الفرد واتجاهاته وأثر خصائصه الشخصية على أدائه.
- ضرورة تحديد فترة زمنية معينة لتقييم الأداء.
- بيان موقف الأفراد العاملين من نظام التقييم السابق.
- يجب أن يهدف لتطوير الأداء المستقبلي.

3-1 أهداف نظام تقييم الأداء البشري

تتعدد الغايات والأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من وراء بناء ووضع نظام خاص بتقييم الأداء البشري تبعا لتعدد أسباب ومبررات تقييم هذا النوع من الأداء. إلا أن الهدف الرئيسي من وراء عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة لسلوك الأفراد وإنجازاتهم يرمي إلى تحديد مستوى أداء الأفراد سواء كان إيجابيا أم سلبيا وذلك من أجل تحسين وتطوير مستوى إنجازهم، وعلى العموم فإن عملية التقييم سواء كانت مرتبطة بالأفراد العاملين أو بالمؤسسة ككل فإنه يمكن حصر أهداف تقييم

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص. 168.

الأداء البشري في نوعين رئيسيين من الأهداف: أهداف إدارية رقابية تتعلق باتخاذ القرارات المتعلقة بالترقية، النقل والاستغناء...، وأهداف استراتيجية تطويرية تتعلق بتحديد والكشف عن مواضع القوة لدى الأفراد العاملين من أجل تدعيمها ومواطن الضعف لديهم من أجل تقويمها.

1-3-1 الأهداف الإدارية الرقابية

في الواقع تخدم مختلف أهداف نظام تقييم الأداء بالدرجة الأولى الهدف الإداري الرقابي وتتنحصر الأهداف الإدارية الرقابية لنظام تقييم الأداء البشري في إمداد كل من الرؤساء (المديرين) والمرؤوسين (الأفراد العاملين) بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخدم أغراض كلا الطرفين. إذ يساعد نظام تقييم الأداء البشري على الآتي:¹

- تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم للحصول على تقارير ممتازة.
- يستطيع الفرد الإمام بنواحي الضعف في عمله والتي تحتاج إلى علاج وذلك عن طريق نصحه وإرشاده لتحسين أدائه.
- الإحساس بالعدالة والمساواة بينه وبين زملائه نتيجة الموضوعية في استخدام معايير ومقاييس واضحة.
- شعور العامل بمسؤوليته وأن نتائج هذا التقييم تتيح له الفرصة للحصول على المكافآت.

كما يعمل نظام تقييم الأداء البشري على:²

- توزيع العمل على العاملين حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير الأسس الموضوعية لترقية أو عدم ترقية العاملين.

2-3-1 الأهداف الإستراتيجية التطويرية

بالإضافة إلى الأهداف الإدارية الرقابية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها من وراء بناء وإنشاء نظام لتقييم الأداء البشري فهي تعمل على الربط بين أنشطة، أعمال وانجازات الأفراد العاملين لديها

¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره ، ص.56.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010، ص.336.

والأهداف الإستراتيجية لها، ليس هذا فحسب بل تسعى كذلك إلى تطوير مواردها البشرية وتحسين أدائهم وذلك من خلال¹:

- تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء الموظف والعمل على علاجها.
- إعداد الفرد لمقابلة التطوير الذي يحدث مستقبلاً.

كما يسمح نظام تقييم الأداء بالتعرف وتحديد توقعات تطوير الكفاءات البشرية في المستقبل عن طريق²:

- الانتباه لمؤشرات عدم الكفاءة في العمل.
- تحسين عملية اختيار العاملين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكذلك أثر التدريب على الأداء
- اكتشاف العاملين المؤهلين لشغل وظائف قيادية.
- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين الأداء.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

هناك أهداف أخرى إستراتيجية من وراء تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم الأداء البشري منها¹:

¹ توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سبق ذكره، ص. 56.

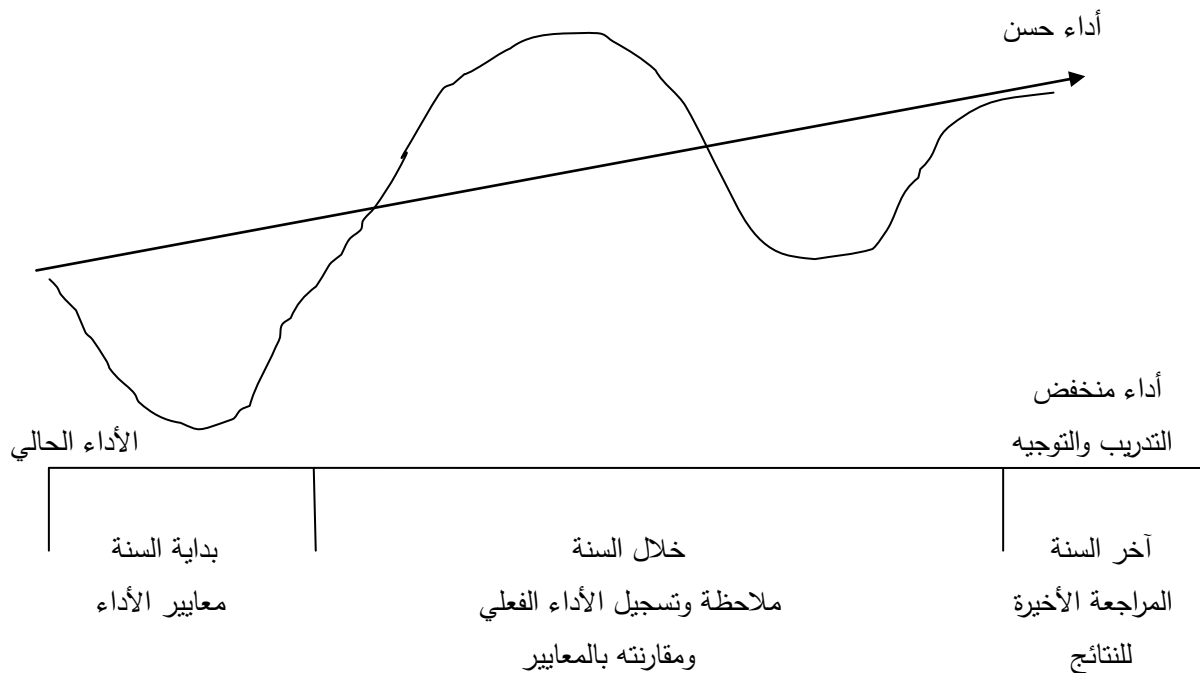
² نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص ص. 336-339.

- معرفة مخزون الكفاءات الموجودة في المؤسسة.
- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.
- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.
- تحديد الأهداف والمشاريع المستقبلية للمؤسسة.
- تحديد أهم التطورات والتغيرات المدخلة في المؤسسة.

2- إجراءات عملية تقييم الأداء البشري

قبل التطرق لمختلف الإجراءات والخطوات اللازم إتباعها من أجل تحقيق تقييم فعال للأداء البشري نقدم بداية المراحل الأساسية لإدارة الأداء والذي يمكن عرضه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم: (03) مراحل إدارة الأداء



Source: Michael Armstrong, Performance Management Key strategies and practical guidelines, Second edition, British Library, London, 2000, p.04.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص.124.

من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ أن مراحل إدارة الأداء تعكس لنا صورة واضحة عن التقييم كمرحلة جد مهمة في عملية تحسين الأداء وأن بناء ووضع معيار/معايير للتقييم يعد محور العملية التقييمية. كما أن هذا الشكل يصور لنا نموذجاً عن مختلف الخطوات المهمة واللازمة لتحقيق الإدارة الفعالة للعملية التقييمية. إذ تتطلب عملية تقييم الأداء البشري الأخذ بمجموعة من الإجراءات المهمة التي تساعد على نجاح نظام تقييم هذا النوع من الأداء والتي تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الجوانب التي تتعلق بتحليل الأنشطة، نتائج الأعمال المنجزة من طرف الأفراد العاملين والكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف المسطرة، بمعنى العمل من أجل تحقيق التوافق بين مدخلات ومخرجات نظام تقييم الأداء البشري.

إن النظام الفعال لتقييم الأداء البشري يفرض الاعتماد مجموعة من خطوات التي تعكس وتصور لنا نموذجاً لدورة تقييم الأداء:

الشكل رقم (04): دورة تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنظر إلى النموذج أعلاه (دورة تقييم الأداء) يمكن القول أن تقييم الأداء البشري عملية تتكون من مجموعة من الخصائص التي تتفاعل فيما بينها وتتطلب ردا على مجموعة من الأسئلة العملية. أهمها¹:

- الغرض (ما هو الهدف من عملية التقييم؟).
 - المعيار (تقييم ماذا؟)، بمعنى المعيار الذي يعتمد عليه في التقييم.
 - نوع الأسلوب (كيف يتم التقييم؟).
 - مواعيد التقييم(متى يتم التقييم؟).
 - المقيمون (من هي الأطراف المشاركة في عملية التقييم؟).
 - الشخص المسؤول عن عملية التقييم (من هو المسؤول؟).
- على الرغم من أن مراحل(خطوات) تقييم الأداء تبدو (من خلال نموذج دورة تقييم الأداء) متسلسلة ومتتالية إلا أنه في حقيقة الأمر هي متشعبة ومتشابهة، ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض إلا أن محور العملية التقييمية هو العنصر/العامل الذي سيتم اعتماده، بمعنى ما الذي سيتم تقييمه وعلى أي أساس تتم عملية اختيار هذا العنصر أو العامل. لكن قبل التطرق لذلك لابد من أن نعرض على بعض الجوانب المهمة لعملية تقييم الأداء والتي يمكن عرضها في النقاط التالية²:

- أن تقييم الأداء يرتبط بالنتائج، أي بنتائج الأعمال التي يقوم بها العاملون في الوظيفة.
- أن تقييم الأداء يرتبط كذلك بسلوك العاملين، أي بما يقوم به العاملون لإحداث نتائج معينة.
- أن سلوك العاملين قد يكون سلوكا ايجابيا أو سلبيا، وهو ما يؤثر بطبيعة الحال على النتائج التي تتحقق.

¹ Gilbert Patrick, Charpentier Marina, op cit ,p.19.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص. 260.

- أن تقييم الأداء ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه العاملون في الوظيفة. ولكن تقييم الأداء قد يمس الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي وتحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي.
- أن عملية تقييم الأداء عملية ذات مساس عاطفي شخصي بالموظف المقيّم، فقد يذهب الفرد الذي يقيّم إلى الاعتقاد أن التقدير المتواضع الذي أثبتته مشرفه في نموذج تقييم الأداء عنه يعكس عدم صلاحيته للعمل ومن ثم فإنه فرد غير صالح للعمل وبالتالي غير نافع وغير منتج. وقد يغيب عن بال المشرف والموظف المقيّم أن موظفا ما قد يقيم تقييما سلبيا في موقع، ولكنه يبدي تفوقا في موقع آخر، ومن ثم يكون تقييمه مرتفعا.
- إن التمعن في ما تم تقديمه من جوانب مهمة في عملية تقييم الأداء يطرح لنا تصورا عن بعض الصعوبات والمشكلات التي يمكن مواجهتها قبل، أثناء وبعد عملية التقييم، نذكر منها:
 - تأثير العلاقات الشخصية بين المقيمين والخاضعين للتقييم.
 - انحياز المقيمين للمعايير التي يفضلونها والتي تعزز مركزهم كمسؤولين وأصحاب سلطة.
 - ردود الفعل السلبية حول نتائج عملية التقييم من قبل الخاضعين لعملية التقييم.
 - التفسيرات السلبية للمعايير التي يتم وضعها للتقييم وخاصة تلك التي ترتبط بسلوك الأفراد أو بشخصيتهم
 - تأثير أساليب الاتصال بين الرؤساء كأطراف مقيمة والمرؤوسين كأطراف خاضعة للتقييم.
 - عشوائية اختيار معايير التقييم والبعد الذاتي لعملية تقييم الأداء والابتعاد عن الموضوعية من طرف القائمين بعملية التقييم.
 - عدم كفاية المعلومات المتوفرة لتقدير طرق العمل وسلوك الأفراد.
 - صعوبة تقييم بعض الأعمال والأنشطة الغير مادية والغير ملموسة وخاصة الإدارية منها.
 - عادة ما يكون مستوى الثقة منخفضا بين طرفي عملية التقييم (الرؤساء والمرؤوسين).

1-2 مسؤولية تقييم الأداء البشري

بالنظر إلى ما تم تقديمه من صعوبات وعوائق تؤثر سلباً في عملية تقييم الأداء ونتائجها تبرز لنا أهمية الإجابة عن التساؤل حول على من تقع مسؤولية تقييم الأداء البشري؟

يعتبر التقييم مرحلة مهمة تربط المؤسسة بالموظف، عادة ما يتم بشكل دوري ومنتظم، إلا أنه قد يتم اقتراحه (التقييم) في أوقات معينة يتم الاتفاق عليها داخلياً وبما يتوافق مع حاجات المؤسسة¹. ولقد جرت العادة أن تكون عملية التقييم الرسمي لأداء الموارد البشرية دورية: ثلاثية، سداسية أو سنوية، ومن المعروف أن هناك نمطان رئيسيان لهذا النوع من التقييم:

1-1-2 التقييم الداخلي

تقع مسؤولية تقييم الأداء البشري على عاتق الرئيس المباشر على اعتباره أنسب طرف للقيام بهذه المهمة، فهو على معرفة واطلاع واسع بمرؤوسيه وسلوكهم كونه في احتكاك واتصال دائم ومباشر بهم، وبالتالي سيكون تقييمه عن دراية، بمعنى أنه بحوزة الرئيس من المعلومات ما يمكنه من إجراء تقييم فعال لأداء مرؤوسيه. كما قد يتم إسناد مهمة التقييم لعدد من المقيمين حيث يتم تشكيل لجنة/فريق تقييم يتولى هذه المهمة، ما يسمح بالتقليل من حدة التحيز من جانب الرئيس المباشر والتأثير السلبي للعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين على عملية التقييم. إلا أنه وفي كلا الحالتين فإن هذا الاتجاه في عملية التقييم سيكون له بعد ذاتي وبالتالي انحراف عملية التقييم عن الموضوعية.

2-1-2 التقييم الخارجي

إن الاستعانة بمقيم/خبير(مقيمين/خبراء) خارجي يضيف على التقييم نوعاً من المصداقية والموضوعية وذلك نظراً لاستبعاد العلاقات الشخصية والحساسيات التي تنشأ بين طرفي عملية التقييم

¹ David Autissier, Blandine Simonin, *Mesurer la performance des ressources humaines*, Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p.76.

إلا أن هذا النمط من التقييم يعد مكلفا جدا مقارنة بالنمط الأول، كما أنه لا يتوفر لدى المقيم الخارجي ما يكفي من المعلومات لتقديم تقييم دقيق عن الأداء البشري وخاصة إذا تعلق الأمر بالجوانب الشخصية والسلوكية للأفراد الخاضعين للتقييم.

2-2 معايير تقييم الأداء البشري

إن نجاح نظام تقييم الأداء يتوقف على فعالية العمليات والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف النظام. يتبين لنا من خلال النموذج المقترح لدورة تقييم الأداء البشري في الشكل رقم (04) أن هناك مجموعة من الإجراءات والخطوات المهمة للقيام بعملية التقييم. لعل أول وأهم خطوة يجب القيام بها لتقييم الأداء البشري هو تحديد والتعريف بالجوانب التي يجب تقييمها، إذ يتوقف تحقيق أهداف النظام الفعال لتقييم الأداء البشري على مدى توفر معايير ومؤشرات فعالة لتقييم هذا الأداء، تعكس مستوى معين من الأداء المتوقع من الفرد العادي، ويتم اختيارها وبنائها على أساس الهدف من عملية التقييم.

وعلى هذا الأساس فإنه لا بد من توفر جملة من الشروط لبناء واختيار هذه المعايير منها¹:

- ✓ **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المؤسسة وذلك عن طريق توفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.
- ✓ **الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الإبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة بصلاحية المحتوى.
- ✓ **القبول:** ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون أداة التقييم وإقناعهم بها.
- ✓ **التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم. وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

¹ سامح عبد المطلب عامر، *استراتيجيات إدارة الموارد البشرية*، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 223-224.

إضافة إلى ما سبق فإنه يشترط أيضا لوضع معايير تقييم الأداء البشري¹:

- ✓ **الصدق:** يقصد بصدق المعايير إمكانية قياسها في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي، بمعنى خلوها من القصور والتشويه.
- ✓ **الثبات:** يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة، أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.
- ✓ **التمييز:** إمكانية تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة لإصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

استنادا إلى هذه الشروط فإن عملية تقييم الأداء البشري تتطلب وجود معايير أكثر مصداقية وموضوعية ووضوحا وتفيد في الحكم على كفاءة الفرد وتتوفر على خصائص معايير الأداء الفعالة والمتمثلة في²:

- يجب أن ترتبط المعايير بالإنجازات والسلوكيات الملحوظة.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية غير متحيزة فتقيس سمات الشخص وليس الشخص نفسه.
- تحديد المعايير يجب أن يكون وفق السلوكيات المطلوبة وأن تأخذ بعين الاعتبار قدرات الموظف والمهام التي يمكن أن ينجزها.
- يجب أن تخضع نتائج التقييم للرقابة وأن تستند إلى أهداف متفق عليها.
- يجب أن تكون المعايير عملية قابلة للقياس ويمكن تحديدها.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية.

¹ عباس سهيلة محمد، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص. 142-143.

² Michael Armstrong, *Performance Management Key strategies and practical guidelines*, Second edition, British Library, London, 2000, p.61.

إضافة إلى ما سبق فإن إيجاد وبناء معيار جيد يقارن إليه أداء الأفراد ويكون أداة للحكم على كفاءته يتطلب أيضا التفرة بين نوعين من الأعمال¹:

✓ **الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم:** وهي تتميز بكونها أعمال مادية ملموسة يمكن حصر وحداتها، والتأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

✓ **الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني:** مثل أعمال التخطيط، البحوث، التنظيم والإشراف والرقابة وإصدار القرارات في هذه المجالات. وفي هذه الأعمال يصعب في كثير من الأحيان وضع معايير واضحة ودقيقة لقياسها دون الاعتماد على التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.

على هذا الأساس يتم صياغة معايير تقييم الأداء والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع أساسية²:

✓ **نواتج الأداء:** تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين كمية الناتج والجودة (هناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي ودقيق للجودة ما يتطلب تعريفها بصورة محددة بالاعتماد على أهداف العمل ذاته).

✓ **سلوك الأداء:** يعتمد على أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوي العملاء، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء...

✓ **تحليل وتوصيف العمل:** تعتمد أساسا على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل.

استنادا إلى ما سبق فإنه يمكن اقتراح ثلاث مراحل أساسية لبناء ووضع معيار/معايير لتقييم الأداء:

✓ **مرحلة التعريف:** يتم في هذه المرحلة اختيار والتعريف بالمعيار/المعايير المناسبة والتي يمكن اعتمادها في عملية التقييم من خلال تحديد أساس معين يقارن به أداء الأفراد ويستخدم كأداة للحكم على كفاءته ليس هذا فحسب بل يجب أيضا تحديد مختلف العناصر القابلة للتقييم والمرتبطة بأنشطة، انجازات ومجهودات الأفراد سواء كانت كمية أو كيفية.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص. 87.

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص. 126.

- ✓ **مرحلة الدراسة والتحليل:** ويعني ذلك دراسة وتحليل مختلف المعطيات المرتبطة بعمله الحالي وفي المستقبل والمتعلقة بنوع النشاط المراد تقييمه ومختلف عوامل الإنتاج، بيئة وظروف العمل والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الأفراد، كما يتم خلال هذه المرحلة تحديد وبدقة مختلف الخطوات والأساليب التي يجب إتباعها لتنفيذ عملية التقييم.
- ✓ **مرحلة اتخاذ القرار والشروع في عملية التقييم:** يتم في هذه المرحلة اتخاذ القرار النهائي حول الاستخدام الفعلي لمعيار معين لتقييم الأداء والشروع في تنفيذ عملية التقييم.

3-2 تطوير وتحسين الأداء البشري

لا تتوقف عملية تقييم الأداء على تحديد أطرافها ووضع المعيار/المعايير المناسبة، وإنما لابد من ملاحظة وتسجيل الأداء الفعلي ومقارنته بما تم بناؤه من معايير وتحليل النتائج المتحصل عليها ليتم استخدامها من أجل تحسين الأداء. وكما هو وارد في نموذج دورة تقييم الأداء فإن أحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء.

فيما يلي تقديم لبعض الإجراءات والخطوات المهمة في تحسين وتطوير الأداء البشري¹:

3-3-1 تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي كما أن الصراعات بين الإدارة والعامل يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، وبالتالي لابد من دراسة العوامل المؤدية إلى ضعف الأداء.

4-3-1 تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

يتم بناء خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها عن طريق التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء،

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.157.

فاللقاءات المباشرة والآراء المقترحة والمشاركة الفاعلة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في الكشف عن الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

1-3-5 الاتصالات المباشرة

أن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ثالثا: الأداء البشري، مداخل وأساليب تقييمه في المؤسسة الجامعية

في ظل عولمة التعليم الجامعي والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، برزت ضرورة تحسين جودة الجامعات وأصبحت الجامعة اليوم مطالبة أكثر من أي وقت آخر بإنتاج واستخدام كفاءات بشرية ذات أداء عالي **High Performance** ومتخصصة في مجالات المعرفة المختلفة بما يلبي احتياجاتها وحاجات المجتمع على حد سواء. ما يستدعي البحث عن جوانب القوة والضعف في كل جانب من جوانب الاداء لديها وبخاصة الأداء البشري، وبالتالي يجب الأخذ باعتبارات عدة أهمها تحديد والتعريف بأهم مرتكزات الأداء البشري الجامعي والبحث في السبل التي تسمح بتحسينه وتجويده والذي لا يتأتى إلا بإجراء تقييم فعال لهذا الأداء.

1-مرتكزات الأداء البشري في المؤسسة الجامعية

يتطلب تحقيق الجامعة لأهدافها تسييرا فعالا وناجحا لوظائفها، حيث أصبحت تعتمد لأجل ذلك على تفاعل وتكامل توليفة من الوظائف التي تتحدد أساسا في¹:

- التعليم وإعداد المتخصصين في المهن العالية والذين يحتاجهم المجتمع.
- توفير المناخ الملائم للبحث العلمي والقيام به.
- تقديم الخدمات العامة للمجتمع.

¹ فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.92.

إلا أن أداء المؤسسة الجامعية لهذه الوظائف يتوقف على ثلاث أصناف أو مرتكزات رئيسية للأداء البشري، تتمثل في:

1-1 أداء أعضاء الهيئة التدريسية

يتوقف نجاح المؤسسة الجامعية بالدرجة الأولى على أداء عضو الهيئة التدريسية لديها فهو يعتبر أهم ركائز التعليم الجامعي والطرف الرئيسي في منظومة التعليم الجامعي والمسؤول المباشر عن العملية التعليمية والبحث العلمي الموجهين بالدرجة الأولى لخدمة المجتمع.

يتمثل عضو الهيئة التدريسية في الأستاذ الجامعي وهو موظف من موظفي الجامعة متحصل على شهادة في التخصص الأكاديمي أو التربوي، يهتم مباشرة بالتعليم والبحث العلمي ويقوم بأدوار كثيرة¹، إذ يعد مسؤولاً عن السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة، إذ يعد الأستاذ الجامعي مدرساً وملقناً للمعرفة بقدر ما هو منظم لنواحي النشاط المؤدية إلى اكتساب المعرفة والمهارات لدى الطلاب، وللأستاذ الجامعي مهام أخرى عديدة على مدار السنة كالتدريس، الإشراف على مذكرات التخرج أو البحوث أو التدريبات الميدانية، الاجتماعية، البيداغوجية والإدارية².

فالأستاذ الجامعي يسهم بدور فعال وأساسي في وصول الجامعة إلى غايتها المرجوة، كما تناط به مسؤولية تحقيق الجانب الأكبر من أهداف التعليم الجامعي وخاصة ما يتعلق بتحقيق التكامل والنمو العقلي والنفسي والاجتماعي للطالب في المجالات المختلفة، لهذا يحتل إعداد وتحسين الأستاذ الجامعي اهتماماً خاصاً في المؤسسة الجامعية³.

بالإضافة إلى المهام التدريسية والبحثية، يتولى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات العديد من المناصب الأخرى الإدارية كرئيس جامعة، عميد كلية، نائب عميد، رئيس قسم، رئيس مجلس علمي، عضو في اللجنة العلمية وغيرها من المناصب، حيث يقع على عاتقهم مسؤوليات ترتبط بالمتطلبات الإدارية والتنظيمية للعملية التعليمية.

¹ سويسي عمار، معوش عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص.145.

² فضيل دليوو آخرون، مرجع سبق ذكره، ص.93.

³ بليغ حميد الشوك، رجاء عبد السلام العجيل، تقويم أداء الاستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر العربي حول التعليم وسوق العمل، جامعة مصراتة، ليبيا، أيام 13-15 أبريل، 2010، ص.1.

2-1 أداء أعضاء الهيئة الإدارية الجامعية

على الرغم من اتساع دور الأستاذ الجامعي من مدرس وباحث إلى اعتلائه مناصب قيادية حساسة في المؤسسة الجامعية وتوليه لمهام إدارية متنوعة، إلا أن ذلك لا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية يعدون بمثابة الركيزة الأساسية والطرف الوحيد الذي يقود العملية التعليمية، فهناك أيضا الإداريون أو ما يسمى بأعضاء الهيئة الإدارية الذين يقومون بدور مهم لتحقيق أهداف الجامعة، ويشرفون على السير الحسن للمؤسسة الجامعية. إذ يعد التكوين الجيد والمتخصص لأعضاء الهيئة الإدارية من بين أهم العوامل التي تساعد على نجاح المؤسسة الجامعية.

عموما تسعى الجامعة إلى دعم جهازها الإداري بموارد بشرية متميزة إذ يتلخص أداءها في مدى قدرتها على¹:

- الإمام بشؤون التسيير والمعرفة بطبيعة العمل في المعاهد والكليات والخبرة الفنية في كل ما يتعلق بالجوانب المالية والتنظيمية والقدرة على معالجة المشكلات التي تعترض الأساتذة والطلاب.
- بما أن الجامعات أصبحت تكتظ بالآلاف من الطلاب، فإن تجديد الجهاز الإداري وتدعيمه وتنميته وإعطاءه مجالا للمبادرة أصبح أمرا ضروريا، لأن الإدارة تميل بطبيعتها إلى الجمود والنمطية في أداء عملها، فإن لم تحركها الحوافز والمكافآت عجزت عن أداء وظيفتها وتحولت إلى جهاز هامشي يعرقل العملية التعليمية.
- أن يعمل الإداريون الجامعيون وفق نظام يصلهم مباشرة بالأجهزة الأخرى المشتركة في العملية التعليمية.

3-1 أداء أعضاء الهيئة الطلابية

الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي من أجله أنجزت، ومحورها والغاية التي تتطلبها عملية التعلم والتعليم²، والطلاب الجامعي يعد احد العناصر الأساسية والفاعلة في العملية التربوية طيلة التكوين الجامعي، كما أنه يمثل عدديا النسبة الغالبة في المؤسسة الجامعية³. ويتلخص

¹ فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 96.

² هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 527.

³ فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 95.

أداء الطالب الجامعي في مدى استيعابه لما يدور حوله من تغيرات ومستجدات قد تتيح له العملية التعليمية معرفتها وتعلم كيفية التعامل معها، فيتعلم بذلك كيفية الوصل والفصل في القضايا الشائكة وآليات الربط والتحليل للمشكلات المعرفية، فيرتفع بذلك مستواه الفكري¹. كما أنه وطيلة سنوات دراسته الجامعية سيواجه الطالب الجامعي واقعا دراسيا وسلوكيا قد يشكل أرضية مشجعة على التفكير و/أو المشاركة الفاعلة والواعية للتغيير... كما قد يصطدم بواقع مخالف ينعكس سلبا على مساره الدراسي والتعليمي وقد يكون السبب الرئيسي في ذلك هو عدم وضوح الصورة الحقيقية للحياة الجامعية في ذهن بعض الطلبة قبل انخراطهم فيها².

على الرغم من اعتبار الطالب الجامعي كطرف ثالث مهم في منظومة التعليم الجامعي وكشريك يساهم في عمليات الإصلاح، التطوير أو التغيير، إلا أنه سيضل واحدا من مخرجات العملية التعليمية والمنتج الذي تتضافر من أجله جهود باقي الأطراف من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية من أجل تجويد أدائه بحيث يصبح عنصرا فاعلا في المجتمع، وذلك من خلال غرس روح التحدي والمبادرة لديه وتطوير قدراته على نحو يسمح له بالتعامل، التفاعل والتكيف مع المستجدات والتطورات الحالية والمستقبلية.

2- مداخل وأساليب تقييم الأداء البشري في المؤسسة الجامعية

يعد الطالب الطرف الأساسي الثالث في منظومة التعليم الجامعي، وأحد المرتكزات المهمة للأداء البشري الجامعي. إلا أنه واعتبارا من كون الطالب الجامعي محور العملية التعليمية وأحد أهم مخرجاتها الذي تتضافر جهود كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية من أجل تطوير كفاءاته وتجويد أدائه. سيتم على مستوى هذه الأطروحة التركيز أكثر على تقييم أداء أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في المؤسسة الجامعية. على الرغم من اشتراك أهداف المؤسسات التعليمية الجامعية في مساعيها المرتبطة بعمليات التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلا أن هناك تباين في العناصر المعتمد في عملية التقييم من مؤسسة جامعية إلى أخرى سواء تعلق الأمر بأعضاء الهيئة التدريسية أو الإدارية، كما أن الهدف من التقييم قد يختلف من جامعة لأخرى، فقد يكون التقييم لغايات الترقية، منح

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص. 241.

² جواد كاظم لفتة، مرجع سبق ذكره، ص. 402.

الحوافز والمكافآت، تسلم أعضاء الهيئة التدريسية لمناصب إدارية، متابعة ومراقبة السير الحسن للعملية البيداغوجية في الجامعة، تقييم جودة مخرجات المؤسسة الأكاديمية...

سواء كان التقييم فردياً أو جماعياً أو تم بالاعتماد على ما حققه كل فرد على حدى أو مقارنته مع ما تم تحقيقه من طرف الآخرين، فإن الهدف من بناء نظام خاص بالتقييم لا يمثل عملية التقييم في حد ذاتها وإنما هو استخدام نتائجه في إجراءات مهمة ترتبط أساساً بتحسين استخدام الموظفين، لأنه يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم نوعية برامج التدريب، التحقق من صحة إجراءات التوظيف والاختيار، تخصيص فعال للعمل، وتعميق معرفة المقيمين بمناصب العمل الموجودة، الإشراف على الموظفين من خلال وضع أهداف للمسارات الوظيفية، إضافة إلى هذا فإن تقييم الأداء يساهم في عملية اتخاذ قرارات بشأن الموارد البشرية في الجامعة¹.

وفي هذا السياق، هناك عدة معايير للتقييم، بعضها يتعلق بطريقة إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام، في حين أن البعض الآخر يركز أكثر على النتائج المحققة. لذلك فإن المعايير التي سيتم اختيارها ستكون بمثابة قيود لنظام التقييم².

لعل محور العملية التقييمية سواء في الجامعة أو في أي مؤسسة أخرى هو تحديد معيار/معايير للتقييم، لذلك فإنه وقبل بناء ووضع أي نظام للتقييم في أي مؤسسة جامعية فإنه لا بد من الإجابة على سؤال محوري يتمثل في ماذا نقيم؟. إن الإجابة عن هذا السؤال يتطلب عرض مختلف الأساليب والطرق المتبعة لتقييم الأداء البشري في المؤسسة الجامعية.

في الحقيقة يوجد العديد من التسميات المختلفة والمستخدمه للدلالة على معنى طرق وأساليب تقييم الأداء (Méthodes d'évaluation)، منها: نماذج التقييم (Modalités d'évaluation) استراتيجيات التقييم (Stratégies d'évaluation) ممارسات التقييم (Pratiques d'évaluation) أدوات التقييم (Outils d'évaluation)، فكل هذه التسميات تعبر عن الطريقة المستخدمة لجمع البيانات عن درجة ومستوى الإنجاز للأفراد العاملين. هناك أيضاً من قسم هذه الأساليب الى نوعين

¹ PEYRET David, Les Effets des Structures de Production sur les Modalités d'Évaluation de la Performance: une Analyse Comparative en Contexte de sur mesure de Masse et de Production Standardisée, (M.Sc.), Université de Montréal, 2000, p.22.

² Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, Gestion des Ressources Humaines, Dareios & Pearson Education, France, 2004, p.148.

الطرق: الطرق التقليدية "Modalités d'évaluation traditionnelles" والطرق الحديثة (Modalités d'évaluation nouvelles)¹.

نتطرق من خلال هذه الاطروحة الى نوعين رئيسيين من الأساليب والطرق لتقييم الأداء البشري في المؤسسة الجامعية، طرق موضوعية (Méthodes objectives) ترتبط بنتائج الأعمال وإنجازات الأفراد وتعتمد على معطيات وبيانات كمية تعكس مستوى الأداء الفعلي للأفراد. وطرق ذاتية (Méthodes subjectives) ترتبط بشكل أساسي ببعض الخصائص والسمات الشخصية للأفراد العاملين وكذلك بسلوكهم وتصرفاتهم وعادة ما يتولى القيام بهذه المهمة والإشراف عليها الرؤساء المباشرين.

بغض النظر عن ما إذا كان تقييم الأداء يتم لكل فرد على حدى بمعزل عن زملائه أو بمقارنة أدائه بأداء الآخرين، فإن كل عنصر يقع عليه الاختيار ويخضع للتقييم يتطلب أساليب وطرق تقييم محددة. دون الخوض في سلبيات وإيجابيات كل طريقة من طرق التقييم فسنحاول فيما يلي عرض بعض الطرق الأكثر شيوعا وانتشارا والتي تتدرج ضمن واحد من المداخل الثلاث: مدخل الخصائص، المدخل السلوكي، مدخل النتائج.

1-2 مدخل الخصائص Evaluation des traits

تعمل الأساليب والطرق التي تتدرج ضمن هذا المدخل على تحديد وحصر أهم السمات والخصائص (traits et caractères) الواجب توفرها لدى الأفراد لضمان أفضل أداء ممكن، كتحمل المسؤولية، روح المبادرة، الروح القيادية، الثقة في النفس... ولأجل هذا يوجد أسلوبين مهمين يمكن استخدامهما لتحقيق هذا الغرض:

1-1-2 طريقة التدرج البياني Echelle du calssment graphique

مقياس التدرج البياني هو مقياس يتم من خلاله تحديد مجموعة من الخصائص والسمات لكل موظف ثم يتم تقييم أدائه من خلال تحديد الدرجة التي تصف أفضل مستوى له من الأداء لكل سمة

¹ Sawsen Lakhel et al, Les Méthodes d'Evaluation Utilisées à l'Ordre d'Enseignement Universitaire Dans les Cours en Administration des Affaires: qu'en Pense les Etudiants ?, Mesure Et Evaluation En Education, Canada, voL. 35, n° 3, 2012, p.121.

على حدى¹، بمعنى أنه أثناء عملية التقييم يقوم المشرف بتحديد الخاصية أو السمة التي ستخضع للتقييم تم توضع على سلم يحدد الدرجة التي يحتلها. ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في الجامعة كأن يتم تقييم أداء فريق مشروع بحث عن طريق اختيار خاصية التعاون مثلا كعنصر للتقييم، يتولى هذه المهمة رئيس المشروع البحثي، حيث يتم تحديد ثلاث مستويات لدرجة التعاون بين أعضاء الفريق كأن يتم اختيار المستويات منخفض، متوسط، عالي. نتائج عملية التقييم هذه يمكن الأخذ بها كمؤشرات جيدة عن أداء كل فرد مقارنة بأداء باقي زملائه في المشروع.

2-1-2 طريقة كتابة مقال Méthode essai narrative

تنطوي طريقة المقال على تقرير مكتوب من طرف المقيم لتقييم أداء الموظف إذ يقوم المقيم بكتابة تقارير وصفية تفصيلية عن كفاءة الفرد، نقاط قوته وضعفه ومن ثم وضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية اللازمة²، حيث يتضمن الأسلوب عددا واسعا من الجوانب كتقديم انطباع عام حول أداء الموظف، مؤهلاته، الاحتياجات التدريبية للموظف... ويطلب من الرؤساء المباشرين/ المشرفين على عملية التقييم تحديد نقاط القوة والضعف في سلوكيات الموظفين و/ أو النتائج التي يحققونها، في حين يتم التركيز أكثر على الجوانب غير المادية للأداء. عادة ما يتم مزج هذا الأسلوب مع طريقة مقياس التدرج البياني، وغالبا ما يكون موضوع تقييم المقالات موجها للتحديد الراتب، الترقية أو قرارات إنهاء المهام، كما يمكن استخدامها لأغراض أخرى تتعلق بتطوير الأداء البشري³. يمكن أن يتم استخدام هذه الطريقة كذلك في الجامعة كأن يقوم رئيس قسم في كلية معينة بكتابة تقرير تفصيلي عن كفاءة الموظفين التابعين للقسم من أعضاء الهيئة التدريسية أو الإدارية كل على حدى مرفقا بالاقتراحات اللازمة لتحسين أداء كل عضو.

¹ Gary Dessler, *Human Resource Management: The Strategic Role of Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2005, p.348.

² سبرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص.233.

³ Manish Khanna, Rajneesh Kumar Sharma, *Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review*, Asian journal of advanced basic sciences India : 2(2), 2014, p..55.

2-2 المدخل السلوكي Evaluation du comportement

تعد الأساليب والطرق المعتمدة في المدخل السلوكي أكثر موضوعية من تلك التي تندرج ضمن مدخل الخصائص لأنه يعتمد على حقائق ملموسة. من بين أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأداء البشري في هذا المدخل:

1-2-2 طريقة قائمة المراجعة Method check-list

واحدة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم السلوك يتم عن طريق إنشاء قائمة من السلوكيات المطلوبة لشغل منصب معين ثم يتم تقييم أداء الأفراد في مقابل هذه السلوكيات¹. حيث يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بناء على بيانات عن السلوك الفعال وغير الفعال من خلال إعداد قائمة من الأسئلة مرفقة بالإجابة نعم / لا. وبالتالي جمع معلومات محددة حول الفرد العامل لتتم فيما بعد عملية التقييم من طرف المقيمين². خير مثال لاستخدام هذه الطريقة في الجامعة كأن يقوم ريس قسم أو مصلحة معينة في الجامعة بتحضير دفتر يتضمن مجموعة من الإجراءات والمهام الواجب القيام بها خلال كل ثلاثي من السنة الجامعية مثلا. كل عملية من العمليات تكون مرفقة بالإجابة "نعم" في حالة الانجاز، والإجابة "لا" في حالة عدم الانجاز، في نهاية كل ثلاثي يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها في التقييم من أجل تحديد علامة المراد ودية للموظف.

2-2-2 مقياس التدرج العمودي للسلوك Echelle du classement vertical des comportements

في هذه الطريقة يحدد الرئيس سلسلة تتكون من 5 إلى 10 معايير تعبر عن السلوكيات اللازمة لممارسة نشاط معين، توضع هذه القوائم في ترتيب تصاعدي على شكل سلم. ومن أجل

¹ Benraouane Sid Ahmed, *le Management des Ressources Humaines*, études des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Office des Publications Universitaires, Alger, 2010, p.109.

² Punam Singh, *Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios*, Published by The Standard International Journals (The SIJ), Vol. 3, No4, April, 2015, p.38.

إعطاء هذه الطريقة نوع من المصادقية فإن السلوكيات المقترحة يجب أن توضع من طرف شخص يملك من المعرفة والخبرة ما يكفي للقيام بذلك¹.

بالنسبة لاستخدام الطريقة في الجامعة يمكن اقتراح النموذج الموالي لتقييم أداء عضو الهيئة التدريسية داخل قاعة التدريس.

الشكل رقم: (05) نموذج مقياس التدرج العمودي للسلوك لتقييم عضو الهيئة التدريسية

1	أستاذ يكافئ الطلبة الذين يطرحون الأسئلة
2	أستاذ يشجع الطلبة على المشاركة
3	أستاذ يتعامل مع طلبته بعلاقة غير رسمية
4	أستاذ لا يحفز الطالب الخجول
5	أستاذ لا يجيب على أسئلة الطلبة
6	أستاذ غير مبالي بأسئلة الطلبة
7	أستاذ يرهب الطلبة الذين يطرحون الأسئلة

Source: Benraouane Sid Ahmed, *le Management des Ressources Humaines*, études des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Office des Publications Universitaires, Alger, 2010, p. 111.

من خلال النموذج المقدم (شكل رقم (05)) فإنه ومن أجل تقييم أداء عضو الهيئة التدريسية، يمكن تحديد سبعة سلوكيات تعكس القدرات التعليمية للأستاذ الجامعي ابتداء من السلوك المرفوض في أسفل السلم إلى السلوك الجيد والمطلوب للأستاذ الجامعي في أعلى السلم. والذي يمكن ملاحظته من خلال النموذج أعلاه، حيث يمكن تحديد السلوكيات التي تحفز الطلبة على المشاركة بالبدا بالأفعال السلبية (أستاذ يرهب الطلبة الذين يطرحون الأسئلة) إلى غاية الأفعال الأكثر إيجابية (أستاذ يكافئ

1 Benraouane Sid Ahmed, op cit, p.110.

الطلبة الذين يطرحون الأسئلة) يتم وضع هذه الأفعال على سلم عمودي ويقدم النموذج للطلبة من أجل تحديد سلوك أستاذهم.

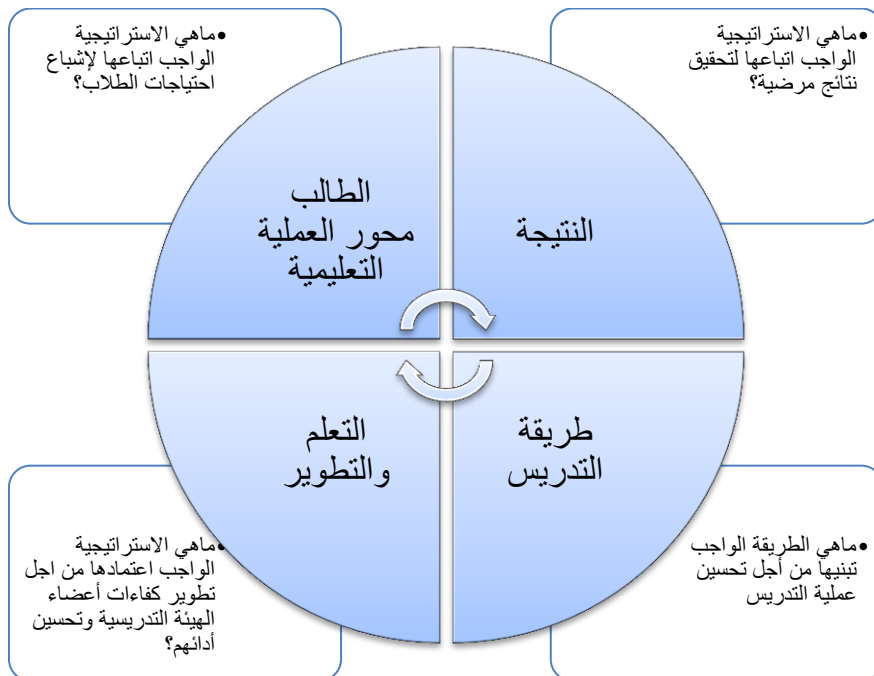
3-2 مدخل النتائج Evaluation des résultats

يعتمد مدخل النتائج كمعيار لتقييم الانجازات والنتائج المحققة من طرف الأفراد خلال فترة زمنية محددة. من أهم الطرق المعتمدة لتقييم الاداء البشري ضمن هذا المدخل، ما يلي:

1-3-2 طريقة لوحة القيادة Méthode du tableau de bord

هي واحدة من الطرق المعروفة في برامج تقييم أداء العاملين والمؤسسات. تم تطويرها من طرف Kaplan & Norton هذه الطريقة تتمثل في إنشاء نموذج يمثل لوحة القيادة (tableau de bord)، يعرض مختلف النشاطات الواجب الالتزام بها والنتائج المفترض تحقيقها. حيث يتم تحديد هذه النشاطات وتقدير نتائجها ضمن أربع فئات¹ للتوضيح أكثر نأخذ المثال التالي:

الشكل رقم (06): نموذج لاستخدام طريقة لوحة القيادة في الجامعة



المصدر: إعداد الطالبة

¹ Benraouane Sid Ahmed, op cit, p. 112.

يتضح لنا من خلال نموذج لوحة القيادة المقدم في الشكل رقم (06) أنه من أجل إعداد لوحة القيادة يجب على المقيم أو فريق التقييم تحديد أهداف وطرق قياس كل فئة من الفئات الواردة في النموذج (فئة النتيجة، فئة طريقة التدريس، فئة التعلم والتطوير، فئة الطالب) وذلك بوضع شرط معينة حسب الاختيار ويجب التقيد بها بالنسبة لكل فئة والذي يتم من خلال الإجابة عن الأسئلة المطروحة في النموذج.

وباعتبار أن الطالب يمثل محور العملية التعليمية، فهو يعد أحسن وسيلة لتقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي وذلك من خلال مساهمته (الأستاذ) في الرفع من نسبة النجاح لدى الطلبة والذي يظهر في خانة النتيجة، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تحسين طريقة تدريسه وتطوير كفاءاته التعليمية.

2-3-2 طريقة الإدارة بالأهداف Method Management par Objectifs

في عام 1954، قدم * Peter F. Drucker نموذج "الإدارة بالهدف" في كتابه "The Practice of Management" كأسلوب للتقييم، يضم هذا الأسلوب ثلاث محاور أساسية للتقييم وهي تحديد الهدف، تنفيذ العمليات، التغذية العكسية¹. ونظام الإدارة بالأهداف، هو نظام يتم بموجبه الاتفاق والتعاقد مع كل فرد في المؤسسة (مدراء وموظفين) على ما سيحققون بالضبط خلال السنة الواحدة في ضوء قدراتهم وظروفهم الخاصة². في الجامعة التي تعتمد نظام الإدارة بالأهداف، تكون المهمة

* يعتبر Peter F. Drucker واحدا من كبار المفكرين الذين لهم دور كبير في تطوير الفكر الإداري الحديث، وقد ألف ما يزيد عن خمسة وعشرين كتابا في هذا المجال، توفي عام 2005.

¹ Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra Thakur, *Techniques of Performance Appraisal-A Review*, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), ISSN:2249-8958, Volume-2, Issue-3, February 2013, p.618.

² سعاد نائف برنوطي، *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007، ص.418.

الأساسية لكل مسؤول (مدير جامعة، عميد، رئيس قسم، رئيس مصلحة المستخدمين،...) التشارك والتفاوض مع الموظفين (أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية) في بداية كل سنة جامعية حول المهام الواجب الالتزام بها والنتائج المفروض تحقيقها خلال السنة الحالية، وفي مقابل ذلك توفير الشروط اللازمة للقيام بذلك والحوافز الممكن تقديمها كتعويض عن الجهود المبذولة. في آخر السنة يتم مراجعة والتأكد من الانجازات والنتائج وتقوم الإدارة بتنفيذ التزاماتها تجاه الموظفين، يتم بعد ذلك التخطيط والتفاوض حول أهداف السنة الموالية وذلك دائما بإشراك الموظفين في العملية. ولعل أحسن مثال لتوضيح استخدام هذا الأسلوب في الجامعة يكون في حالة إنشاء مشروع بحث (CNEPRU مثلا) أين يتم الاتفاق في بداية كل سنة بين رئيس المشروع وأعضاء فريق البحث حول الأهداف المقرر تحقيقها والمهام الواجب الالتزام بها من طرف كل عضو، في نهاية السنة يتم تقديم حوصلة حول ما تم القيام به من أعمال وتحقيقه من انجازات، في مقابل ذلك تمنح تعويضات لأعضاء الفريق مقابل جهودهم والنشاطات العلمية التي قاموا بانجازها.

3-3-2 طريقة 360°

يعد أسلوب 360° (Méthode 360° أو ما يعرف بـ 360 Degree feedback) أكثر موضوعية من غيره من الأساليب لأنه يأخذ في الاعتبار العديد من وجهات النظر للعديد من الأطراف. وقد عرف أسلوب 360° الكثير من النجاحات خاصة في السنوات الأخيرة، وهو أسلوب للتقييم الجماعي الذي يسمح للعديد من أعضاء الفريق بتقييم أداء العامل¹، كما يوفر للأفراد العاملين معلومات عن تأثير عملهم على الآخرين في مكان العمل². وطريقة 360° تشير إلى تقييم الكفاءات في إطار مهني فيبدأ الموظف بالتقييم الذاتي ثم من طرف زملائه ثم من طرف الرئيس المباشر، ويتم

¹ Benraouane Sid Ahmed, op cit, p. 114.

² Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra Thakur, op cit, p.618.

من خلال تشكيل استبيان يتم توزيعه على 20 شخص كحد أقصى ويشمل إلى غاية 200 سؤال، ويكون التقييم على أساس معايير متنوعة ومتفق عليها¹. على الرغم من أن هدف هذا الأسلوب يقتصر بالدرجة الأولى على تقييم أداء شاغلي الوظيفة الإدارية، إلا أنه يمكن استخدامه واعتماده في الجامعات لتقييم أداء كفاءاتها البشرية الذين يعملون في مجالات التعليم، البحث العلمي والإدارة، وذلك عن طريق بنود ذات علاقة بمهام وأهداف الجامعة ليتولى عملية التقييم ليس فقط الرئيس المباشر بل تظم العملية أطراف أخرى لتقييم أداء الموظف (عضو الهيئة التدريسية أو الإدارية) كالزملاء، الرؤساء، المرؤوسين، الطلبة...

¹ Chloé Guillot-Soulez, *La Gestion des Ressources Humaines*, 5^e édition, Gualino Lextenso Editions, Paris, 2013, p.79.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه ومعالجته في هذا الفصل حول الجامعة ومرتكزات الأداء البشري في المؤسسات الجامعية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

تستند جامعة اليوم إلى الفلسفة القائلة بأن المهمة الأساسية للجامعة تتمثل في توظيف العلم والبحث والدراسة لحل مشكلات المجتمع، إذ تعد خدمة المجتمع من أهم الأدوار التي تضطلع بها جامعات اليوم.

جامعة اليوم تحتاج لأن تتوفر لديها مجموعة من الخصائص التي تحدد درجة تقدمها وتجعل منها مؤسسة ذات مستوى عالمي سواء من حيث امتلاكها واستقطابها لطلبة متفوقين، أساتذة وباحثين متميزين، ولها رصيد معتبر من الناتج العلمي عالي المستوى، توفر لطلبتها وأساتذتها بيئة أكاديمية وعلمية وصحية ذات مستوى راقى، تنتج وتخرج كفاءات متميزة وتمنح شهادات معترف بها عالمياً.

إن الواقع المعاش وبخاصة في الدول النامية يعكس لنا صورة مخالفة عن ما يجب أن تكون عليه جامعة اليوم، أين أصبح التعليم الجامعي ظاهرة جماهيرية بعدما كان مقتصرًا على النخب وتحولت الجامعات إلى مصانع لإصدار الشهادات.

إن تطوير التعليم الجامعي ليس قضية كم بقدر ما هو قضية جوهر التعليم ومضمونه ومحتواه وطرائقه.

تحتاج جامعة اليوم لأن تكون حرة ومستقلة بذاتها ولا تحتاج لأن تكون مسيرة أو خاضعة لأي رقابة خارجية غير رقابتها الذاتية

من خلال ما تم التطرق إليه حول معايير الأداء وما تم الاطلاع عليه في أدبيات هذا الموضوع فإن المعايير المعتمدة في تقييم الأداء البشري، سواء كانت كمية أم نوعية، تندرج ضمن

واحد من الأسس التالية: الصفات الشخصية للأفراد، السلوكيات والتصرفات الصادرة عنهم أثناء تأديتهم لمهامهم، النتائج والانجازات التي يحققونها.

على الرغم من تعدد وتنوع طرق تقييم الأداء إلا أن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي أحسن طريقة للتقييم؟ بصورة أخرى ما هي طريقة التقييم الأكثر فعالية بحيث تعطي أحسن النتائج لعملية التقييم؟ ولعلّ الإجابة التي يمكن استنتاجها من خلال ما تم تقديمه تتمثل في أن أحسن طريقة هي التي تأخذ بعين الاعتبار مختلف المتغيرات والعوامل التي تؤثر في أداء المورد البشري وخاصة بيئة العمل، الهدف من إجراء التقييم، الأفراد الخاضعين للتقييم، ثقافة المؤسسة... أما بالنسبة للجامعة فيمكن القول أنه ومن المستحسن أن يكون لكل جامعة طريقة خاصة للتقييم لكن المفضل عادة هي الطرق التي تدرج ضمن مدخل النتائج.

التقييم الموضوعي للأداء البشري يسمح بتحقيق الترابط بين الجامعة والأفراد العاملين لديها من أعضاء للهيئة التدريسية أو الإدارية من خلال رفع معنويات مواردها البشرية وتحسين العلاقات بين مختلف الأطراف الفاعلة في بيئة العمل.

الفصل الثاني

دراسة تحليلية لمفهوم الكفاءات:
التوجه نحو استراتيجية الاستثمار
لتطوير الكفاءات في الجامعة

الفصل الثاني. دراسة تحليلية لمفهوم الكفاءات: التوجه نحو استراتيجية الاستثمار لتطوير الكفاءات في الجامعة

تمهيد:

يتميز العنصر البشري عن غيره من الموارد الإنتاجية بالعديد من الاعتبارات التي جعلته محل عدم السيطرة وعدم التحكم في أدائه، ما يستوجب سبل وأبعاد مختلفة عن تلك التي يتم من خلالها التعامل مع الموارد الإنتاجية الأخرى كالمعدات، الآلات، الأجهزة، المعلومات... وفي هذا السياق فقد أثارت أهمية الكفاءات اهتماما واسعا لدى العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال، كما أصبحت تنافسية المؤسسات وخاصة الجامعات تعتمد بشكل محوري على طبيعة وكفاءات مواردها البشرية، خاصة بعد أن أصبحت هذه الموارد الغاية والوسيلة تجاه كفاءات بشرية عالية التميز وتتمتع بقدرات خاصة ولديها القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية للجامعة والمسؤولة عن تميزها.

وعليه نسعى من خلال هذا الفصل إلى التعرف على:

- ✓ أي كفاءات بشرية تحتاج جامعة اليوم؟
- ✓ لماذا هذا التوجه نحو تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة؟
- ✓ الكفاءات البشرية والجامعة Silicon Valley كنموذج مقترح.

المبحث الأول: تحليل مفهوم كفاءات البشرية

تحتاج المؤسسات اليوم سواء كانت خدمية، صناعية، تجارية، خاصة أم عمومية... أن يكون لديها موارد بشرية متميزة وقادرة على أداء مهامها، لكن هل يرتبط هذا التميز بخاصية معينة يمتلكها المورد البشري، وهل تكمن هذه الخاصية في أن يتمتع هذا المورد بمستوى عال من الاحترافية والدقة أو أن يكون له مستوى عال من التفتح الذهني والانفتاح الفكري أو أن يكون قادرا على الابتكار...أو أن هذا التميز هو في الحقيقة مرتبط بمجموعة من الخصائص التي تشكل في مجموعها ما يعرف بالكفاءات البشرية.

أولاً: المعرفة كعنصر مفتاحي في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات المعاصرة

تعد المعرفة مفهوما معقدا ومتشعبا يتطلب الإحاطة بمختلف الجوانب التي توضحه، وذلك من خلال التعرف على أبرز مكوناته من بيانات ومعلومات والتفريق بينها، فعلى الرغم أن المعرفة تختلف اختلافا كبيرا عن البيانات والمعلومات، إلا أنه في كثير من الأحيان تستخدم هذه المصطلحات الثلاثة للدلالة على نفس المعنى.

1- مفهوم المعرفة وخصائصها

إذا كان يقصد بالبيانات المادة الخام مثل الأرقام والمعاني¹ التي لم يتم معالجتها بعد، أو هي عبارة عن أرقام أو كلمات تعبر عن حقيقة مجردة أو أعداد غير منظمة² فإن المعلومات عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستعمالها للاستفادة منها، لها معنى وتؤثر في ردود أفعال من يستقبلها³. إذا فالمعلومات عبارة عن رسائل وبيانات خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج مختلف المقارنات والمؤشرات والعلاقات حول موضوع معين وتهدف إلى إعادة بناء أو تغيير المعرفة.

¹ خضر مصباح إسماعيل طيبي، *إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول*، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.35.

² مطيران العازمي، *إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج العربي*، المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة فرع الخليج العربي، المنامة: يومي 3-5 أبريل، 2007، ص.4.

³ صونيا محمد البكري، *نظم المعلومات الإدارية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص.38.

من هذا المنطلق فإنه جدير بالذكر التسليم بعدم وجود تعريف وافي وكافي للمعرفة، فعلى الرغم من وجود العديد من التعاريف للمعرفة فإنه يصعب تحديد مفهوم دقيق لها، إلا أنها تشترك في أن الأساس في المعرفة هو استخدام البيانات والمعلومات. فيما يلي عرض لعدد من التعاريف التي ستساعدنا على فهم معنى هذا المصطلح.

يمكن النظر إلي المعرفة على أنها حسيلة استخدام البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وتمكّن من يمتلكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته¹.

كما أنها تعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي هذه المعرفة إلى اتساع إدراك الفرد لتجعله قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها، كما يمكن تحديد المعرفة على أنها عمليات استخلاص واستنتاج يمكن الحصول عليها من عدة مصادر².

المعرفة = المعلومات + المهارات ← ممارسة أفضل³. أي أن المعرفة هي الاستخدام الأمثل للمعلومات ما ينجم عنه اتساع إدراك الفرد فيصبح قادرا على معالجة أي مشكلة تواجهه في مجالات المعرفة التي تعلمها وبالتالي القدرة على التصرف، أداء للمهام بشكل أفضل، اتخاذ قرارات أكثر فعالية... لغرض التوضيح أكثر نقدم النموذج الموالي والذي يوضح العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة وكيف ينعكس تدفق المعرفة على الأداء باكتساب الفرد القدرة على التصرف.

الشكل رقم (07): تدفق المعرفة



Source : Daniel Bretonès , Antoine Said , Intelligence Economique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une meme problématique, colloque « lisbonne » 9 et 10 novembre, 2006, p.3.

من خلال ما سبق ووفقا لنموذج تدفق المعرفة المبين في الشكل رقم (07) نستنتج أن قيمة البيانات تتزايد كلما تحولت إلى معلومات وأن قيمة المعلومات تتزايد كلما تحولت إلى معرفة ما ينعكس

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.10.

² علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص.209.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.35.

على أداء الفرد من خلال اكتسابه القدرة على التصرف والممارسة الأفضل لمهامه، بمعنى أن البيانات بالنسبة لعملية اتخاذ القرار تكون لها قيمة متدنية أو تقريبا منعدمة مقارنة بالمعلومات والمعرفة. إذا فالمعرفة هي إنتاج لمعلومات ذات قيمة عالية تساعد على اتخاذ القرارات، حل المشكلات،... وبالتالي الرفع من مستوى الأداء... وهي (المعرفة) عبارة عن حصيلة الاستخدام الفعال للمعلومات المكتسبة عن طريق التعلم أو الممارسة والتي تم تنظيمها وتحليلها لجعلها مفهومة وقابلة للتطبيق في حل المشكلات واتخاذ القرارات، التخطيط...

تمثل المعرفة أحد المكونات الهامة للموارد غير المادية وغير الملموسة في المؤسسات، فهي تعد موردا استراتيجيا يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الموارد التنظيمية الأخرى. وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد طبيعة المعرفة، إلا أن أغلبهم يشترك في أنها تتميز بمجموعة من الخصائص أهمها:

✓ **إمكانية توليد المعرفة:** إن قدرة المؤسسات على توليد المعرفة يعكس حقيقة ما تمتلكه من كفاءات بشرية تتمتع بخصوبة ذهنية وقادرة على ابتكار وتوليد المعرفة.

✓ **إمكانية تقادم وموت المعرفة:** تموت المعارف نتيجة عدم استغلالها وبقائها محفوظة في الدفاتر والكتب أو مخزنة كإمكانات ذهنية في عقول من يمتلكها فتموت بمجرد موتهم، كذلك قد يشير موت المعرفة إلى إحلال معارف جديدة محل معارف أخرى سابقة.

✓ **المعرفة التراكمية:** في الحقيقة لا يمكن إنتاج المعارف من العدم بل يعتمد ذلك بشكل أساسي على معارف أخرى سابقة.

✓ **المعرفة صعبة التحكم:** تتصف المعرفة بالمرونة ما يؤدي إلى صعوبة التحكم فيها وذلك مقارنة بالموارد الأخرى وخاصة المادية، فهي سهلة الانتشار ويمكن استغلالها واستعمالها من قبل جهات وأطراف غير تلك التي قامت بإنتاجها وبدون مقابل.

✓ **المعرفة يمكن أن تمتلك:** عندما تنتج المؤسسة معارف ذات قيمة عالية فإنها تبذل قصارى جهدها لتحويلها إلى براءات اختراع، والحائز عليها يمكنه التصرف فيها كما يشاء كالاحتفاظ بها أو بيعها... إلا أنها تظل موجودة لديه.

✓ **المعرفة يمكن أن تخزن:** إن عملية إنتاج واكتساب المعرفة ليست بالأمر السهل بل يتطلب ذلك جهدا كبيرا لذلك تعمل المؤسسات على الحفاظ عليها والاحتفاظ بها عن طريق تخزينها واسترجاعها عند الحاجة فالمعرفة يمكن أن تخزن في شكل وثائق، ملفات، أقرص مضغوطة،

قواعد المعرفة، الانترنت وغيرها. ليس هذا فحسب بل أن المعرفة يمكن أن تخزن في عقول الأفراد.

- ✓ المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس من الضروري أن تكون معارف المؤسسة هي معارف ظاهرة (خارجية) أو ما يطلق عليه بالمعرفة الصريحة وإنما هي بالدرجة الأولى متجذرة ومخزنة في عقول الأفراد أو ما يسمى بالمعرفة الضمنية وهي قابلة لأن تتحول وتصبح معرفة صريحة.
- ✓ إمكانية تقاسم المعرفة: إذ أن هناك إمكانية للتشارك في المعرفة، نشرها ونقلها سواء بين الأفراد أو بين المؤسسات...
- ✓ المعرفة يمكن أن تصنف: في الحقيقة قدمت العديد من التصنيفات للمعرفة وسنتطرق لعدد منها من خلال العنصر الموالي.

2-أنواع المعرفة

يهدف فهم الإطار النظري للمعرفة، ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة لها لابد من تصنيفها، وفي هذا الإطار فقد قدمت العديد من التصنيفات من قبل العديد من المختصين في إدارة المعرفة إلا أن الأكثر شيوعاً منها: المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

من خلال الجدول الموالي (جدول رقم(01)) سنأتي على ذكر عدد من هذه التصنيفات وذلك في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة، بينما سنتطرق إلى كل من المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بنوع من التفصيل من خلال الفصل الثالث لهذه الأطروحة.

الجدول رقم (01): بعض تصنيفات المعرفة من طرف عدد من المختصين في إدارة المعرفة

المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
¹ M.Polany	المعرفة الصريحة المعرف الضمنية	يعد تصنيف M.Polany أقدم تصنيف للمعرفة حيث قدم في الستينيات، وقد ميز من خلاله بين المعرفة الصريحة والضمنية أي التمييز بين ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة) وما نستطيع أن نخبر به الآخرين (المعرفة الصريحة).
² I-Nonaka	المعرفة الصريحة	يعد Nonaka أول من أعاد الأهمية للتصنيف الذي تقدم به Polany وذلك في دراسته الريادية عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) في أواخر عام 1991 في مجلة

¹ Per-Olof M.Severlinger, *Managing Knowledge in Professional Service Organizations*, Chalmers University of Technology, Göteborg , Sweden,2000, p.42.

² Ikujiro Nonaka, *The Knowledge-creating Company*, HBR, Vol (68),No.(6),Nov-Dec, 1991, p.97.

<p>هارفورد للأعمال والتي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة. أعتبر Nonaka أن: <u>المعرفة الصريحة</u>: هي المعرفة الرسمية القياسية، المرمزة، النظامية، المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعليم. <u>المعرفة الضمنية</u>: هي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، غير القابلة للنقل والتعلم.</p>	<p>المعرفة الضمنية</p>	
<p><u>المعرفة الجوهرية</u>: تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة وهي محفوظة لدى المؤسسات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على المؤسسات غير الأعضاء. <u>المعرفة المتقدمة</u>: وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بالقدرة التنافسية، وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التميز على منافسيها في شريحة سوقية من خلال معرفتها المتقدمة. <u>المعرفة الابتكارية</u>: وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها ومنافستها.</p>	<p>المعرفة الجوهرية المعرفة المتقدمة المعرفة الابتكارية</p>	<p>M. H. Zack¹</p>
<p><u>المعرفة الصريحة</u>: معرفة جاهزة وقابلة للوصول، موثقة من مصادر المعرفة الرسمية. <u>المعرف الضمنية</u>: قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية. <u>المعرفة الكامنة</u>: قابلة للوصول بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك. <u>المعرفة المجهولة</u>: المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، التجريب.</p>	<p>المعرفة الصريحة المعرفة الضمنية المعرفة الكامنة المعرفة المجهولة</p>	<p>T. Backman توم باكمان²</p>

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص. 42-44، بتصرف نقلا عن المراجع المشار إليها في الهامش.

على غرار التصنيفات المقدمة في الجدول أعلاه، هناك تصنيفات أخرى للمعرفة لم يتم عرضها في هذه الأطروحة، كون أن مختلف هذه التصنيفات تعكس بشكل أو بآخر ما ذهب إليه **M. Polany** في سنوات الستينيات حول تصنيفه للمعرفة إلى معرفة ضمنية وأخرى صريحة، وهو ما أكده فيما بعد **Nonaka** في سنوات التسعينيات، وانطلاقاً من الجدول أعلاه (جدول رقم (01)) يمكن إعطاء تصور حول بعض المعارف التي تحتاجها المؤسسات والتي يمكن إيجازها في:

¹Micheal H. zack, developing a knowledge Strategy, CMR, vol(41),no.(3), Spring 1999, pp.123-145

²A. Lomi and E.R.Larson Dynamics of Organizations, the MIT Press , Menlo Park , California , 2001, p.65.

- معرفة حول مختلف الخطوات والإجراءات التي تسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة والمخرجات المطلوبة بمعنى معرفة كيفية تحقيق الأهداف أي معرفة ما الذي يجب فعله.
- معرفة تخصصية تركز على تحويل ما تم تعلمه واكتسابه من المفاهيم، النظريات، مختلف النماذج وما تم التوصل إليه من خلال البحوث والدراسات إلى واقع عملي ملموس.
- المعرفة التي تفيد في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء.
- المعرفة التي تسمح باتخاذ قرارات فعالة.
- معرفة كيفية إنتاج وتوليد المعرفة.
- معرفة كيفية استعمال واستغلال المعرفة...

ثانيا: الكفاءات البشرية، مقارنة سلوكية ووظيفية

رغم أن فكرة الكفاءات أصبحت مفهوما أساسيا (Concept fondamental) ورغم اتساع استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية إلا أنه لم يتم تحديد تعريف واضح المعالم لهذا المصطلح فهو يعد من المفاهيم المتعددة المعاني (Notion polysémique).

كمحاولة منا لتوضيح بعض الجوانب لمفهوم الكفاءات البشرية اعتمدنا من خلال هذا العنصر من الأطروحة على مقاربتين أساسيتين: المقارنة السلوكية (Approche comportementale) والتي تعتمد أساسا على معنى المؤهلات الشخصية (Sens des qualités personnelles) والمقارنة الوظيفية (Approche métier) التي تعتمد أساسا على المعنى الوظيفي أو المهني (Sens professionnel).

1- المقارنة السلوكية Approche Comportementale

تعد المقارنة السلوكية أو ما يسمى بالمقارنة الشخصية من أهم المقاربات التي تناولت مفهوم الكفاءات البشرية فهي تعتبر أن الكفاءات البشرية مصطلح يدل على المؤهلات الشخصية (Qualités personnelles) وفي هذا السياق تطرقت Elisabeth LECOEUR في كتابها Gestion des

Compétences :Guide Pratique إلى ما قدمه كل من McClelland et McBer¹ حول الكفاءات البشرية على أنها:

- روح المبادرة (Initiative)
- المثابرة (Persévérance et Ténacité)
- الابتكار (Créativité)
- التخطيط ومعنى التنظيم (Planification, Sens de L'Organisation)
- روح الانتقاد والتحليل النقدي (Ésprit Critique, Analyse Critique)
- التحكم في الذات والسيطرة على النفس (Contrôle de Soi)
- القيادة والقدرة القيادية (Leadership, Aptitude au commandement)
- القدرة على الإقناع والتأثير (Persuasion, Influence)
- الثقة بالنفس (Confiance en Soi)
- التعامل مع الآخرين (Relation Interpersonnelles)
- الاهتمام بالآخرين (Souci des autres)

في الحقيقة يرجع الانتشار الواسع لأهمية المقاربة السلوكية الى خمس عوامل أساسية سميت بـ (Big Five)، تم تطويرها من طرف J.M. Digman عام 1990². حسب هذا النموذج (Big Five) يمكن وصف الكفاءات الفردية باعتماد هذه العوامل أو الميزات الخمس والمتمثلة في:

- ✓ **Extraversion**: أي درجة الانبساط والانفتاح الخارجي، الاهتمام بكل ما هو خارج الذات، حسن التعامل مع الآخرين والاهتمام بالبيئة الخارجية.
- ✓ **Méticulosité (Conscience professionnelle)**: بمعنى انه كلما كان مستوى الاحترافية عاليا كان مستوى الدقة (التدقيق في التفاصيل) عاليا.

¹ Elisabeth Lecoer, Gestion des compétences: Guide pratique, Edition de Boek Université, 2009, p12.

² John M. Digman, Personality Structure: Emergence Of The Five-Factor Model, Annual Reviews Inc, University of Chicago Libraries, 41 :417-40, 1990,p.421.

✓ **Équilibre émotionnel**: التوازن العاطفي أي القدرة على التجاوب والتواصل مع الآخرين بشكل ايجابي وفعال.

✓ **Ouverture d'esprit**: أي أنه كلما كان مستوى التفتح الذهني والانفتاح الفكري عاليا كلما كانت هناك رغبة أكثر لدى هؤلاء الأشخاص لتعلم الأشياء الجديدة والاستفادة من خبرات الآخرين.

✓ **Conscience des autres (Agréabilité)**: بمعنى مستوى قبول الآخرين، الشعور بهم والليونة في التعامل معهم.

إذا وفقا لما سبق فإن الكفاءات البشرية تحمل جزء ظاهر (Visible) بمعنى القدرات الظاهرة، وجزء آخر خفي (Invisible) بمعنى القدرات الخفية وهو ما يمكن تأكيده وفقا لفرضية الجبل الجليدي أو ما يسمى بـ (Métaphore de l'Icebirg) والتي يفضل العديد من الباحثين استخدامها في تعريف الكفاءات الفردية.

الشكل رقم (08): الكفاءات البشرية وفق فرضية الجبل الجليدي



Source: Cécile Dejoux, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, Edition d'Organisation, Paris, 2001, P.158.

من خلال هذا الشكل (الشكل رقم (08)) يمكن ملاحظة أن:

تمثل الجزء الظاهر للكفاءات البشرية

القدرات: مقدرة الفرد وإمكانيته على أداء مهمة معينة.

المعارف: مجموع المعلومات والخبرات التي يتمتع بها الفرد.

الاستعدادات: ميول الفرد واتجاهه للتصرف بشكل ثابت نسبيا تجاه أمر معين.

السلوكيات: مجموعة التصرفات التي تصدر عن الأفراد.

الدور الاجتماعي: يعكس في العادة مسؤولية الفرد تجاه مجتمعه فكلما ازدادت هذه المسؤولية ارتفعت مكانة الفرد وتأثيره في المجتمع والعكس.

صورة الذات: الصورة أو الفكرة التي يكونها الفرد عن نفسه والتي يعتقد أن الآخرين يكونونها عنه أو يرونها بها.

السمات: مجموعة الخصائص والميزات المادية الثابتة نسبيا والتي تسمح لفرد دون غيره بتقلد منصب معين كقدرته على التحكم في آلة معينة.

الدوافع: مجموعة العوامل الداخلية التي توجه سلوك الفرد وتصرفاته.

تمثل قاعدة الجبل الجليدي و الذي يعبر عن أجزاء غير مرئية في الكفاءات

الطموح: هو الحافز الذي يوجه الفرد نحو تحقيق أهداف معينة، ويكون الطموح عاليا كلما سمح الحافز للفرد بالتحكم أكثر في العوامل الداخلية (النفسية) والعوامل الخارجية (الاجتماعية) التي تؤثر في الاتجاه العام لأهدافه.

القيم: مجموعة المبادئ والأفكار التي يكتسبها الفرد من المجتمع بحيث تشكل في مجموعها مقاييس ومؤشرات تمكنه من تحديد مواقفه تجاه كل ما يحيط به، فهي المحرك الأساسي لسلوكه

إذا فالكفاءات البشرية تمثل توليفة من الموارد الباطنية التي يمتلكها الأفراد والتي تعبر عن القدرات والمعارف (المعارف النظرية) والإستطاعات والمعارف العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث فيها واكتشافها ومعرفة أساليب تطويرها¹ كما أنها تعبر عن مجموعة الخصائص الباطنية والظاهرة للأشخاص ، وتشير إلى طرق التصرف والتفكير والتي يتم تعميمها من خلال مجموعة واسعة من المواقف وتستمر لفترة طويلة من الزمن².

وبهذا الصدد فإن الهدف الأساسي من هذا الوصف هو السعي نحو التركيز على الأفراد الذين يؤدون العمل وليس على العمل الذي يؤديه هؤلاء الأفراد ما يسمح بتحديد الأجزاء والمكونات القابلة للتطوير إذ أنه كلما كان التركيز نحو قاعدة الجبل الجليدي ازدادت صعوبة التدوير وتعقدت عملية التطوير فيكون من المرهق جدا مجرد التفكير في وضع استراتيجية لتطوير القيم، الطموح أو السمات. على العكس كلما كان الاتجاه نحو قمة الجبل كلما كانت هناك إمكانية أفضل للتطوير فمثلا القدرات والمعارف تمثل الجزء الظاهر من الكفاءات وهي قابلة للتدوير والتطوير، فيكون من الممكن جدا تطوير المعارف والقدرات عن طريق التعلم والتدريب...

2-المقاربة الوظيفية Approche métier

من خلال هذه المقاربة سيتم التركيز على الكفاءات المهنية (Métier-Compétence) أي أننا سنحاول توضيح مفهوم الكفاءات البشرية لكن من المنظور المهني³ "la compétence comprise comme métier au sens de professionnel de la tâche" في هذا المعنى واستنادا إلى أعمال **Guy Le Boterf et Jean-Guy Millet** تعرف **Le Boterf et Jean-Guy Millet** الكفاءات البشرية على أنها "ممارسة (سلوك أو تصرف) يمكن ملاحظتها، قابلة للقياس والتجديد، كما تكون هذه الممارسة ناتجة عن الاستخدام الإرادي والمناسب لمجموعة من المعارف والقدرات من أجل تحقيق نتيجة محددة ضمن إطار معين"⁴.

¹ كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد (7)، جوان، 2010، ص.52.

² خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص.76.

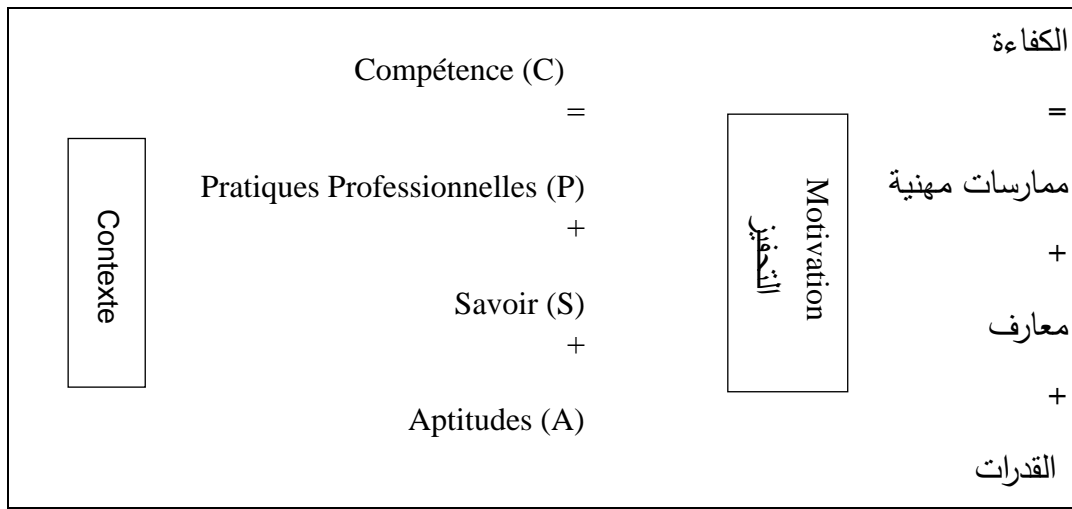
³ Elisabeth Lecoeur, op cit, p.14.

⁴ Ibid, p.14.

في إطار هذه المقاربة تعرف الكفاءات البشرية أيضا بأنها مجموع المعارف (المعارف النظرية) والمعارف العملية المكتسبة (المهارات المكتسبة من خلال الخبرة أثناء معالجة المشاكل عند القيام بنشاط معين) والتي يتم التكامل بينها وتعبئتها وفقا للمؤهلات والقدرات الشخصية للفرد في سياق اجتماعي ديناميكي قابل للتطوير بغية القيام بالأعمال وأداء المهام على أكمل وجه¹.

لغرض التوضيح أكثر نعتد النموذج الموالي لتعريف الكفاءات البشرية:

الشكل رقم (09): تعريف الكفاءات البشرية



Source: Elisabeth Lecoer, Gestion des compétences: Guide pratique, Edition de Boek Université, 1^{ère} Edition, 2009, p.15.

يتضح لنا من النموذج أعلاه لتعريف الكفاءات أن الكفاءة تتشكل نتيجة تفاعل ديناميكي بين المعارف، الممارسات والقدرات مع توفر عامل التحفيز وهي تظهر في الأوضاع المهنية المختلفة. فانطلاقا من الشكل رقم (09) ومن خلال ما تم تقديمه عن الكفاءات يمكن استنتاج أن²:

- الكفاءة، خاصية عميقة في الفرد، قد تكون فطرية بمعنى أنها تولد مع الشخص كالمهارات الفنية، كما قد تكون مكتسبة عن طريق الممارسة والخبرة المهنية.

¹ Kamel Jouili, Jamil Chaabouni, Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes, Revue Internationale sur le travail et la société, Octobre 2005, p.221.

² Benraouane Sid Ahmed, op cit, p .52.

- من أجل استخدام الكفاءة في خدمة مصالح المؤسسة يجب أن تظهر في تصرفات وأعمال الأفراد والتي يمكن ملاحظتها وقياسها.
- يتم إصدار الأحكام عن الكفاءة من خلال النشاطات المرتبطة بمنصب عمل معين ما يؤدي إلى تحقيق أداء عالي.
- يعد التحفيز عاملا مهما لبناء، تطوير والاحتفاظ بالكفاءات.

ثالثا: الكفاءات البشرية، المقاربة الشمولية

بالإضافة إلى ما تم تقديمه حول الكفاءات من خلال كل من المقاربة السلوكية والوظيفية، فهناك من حاول تقديم تعاريف أكثر شمولية للكفاءات، هذا الذي يظهر أكثر من خلال أعمال ZARIFIAN Phillippe.

1- المقاربة الشمولية لـ ZARIFIAN Philippe

لقد اعتبر¹ ZARIFIAN أن ظهور نموذج الكفاءات (Modèle de la compétence) أحدث تطورا عميقا في المقاربة الوظيفية واقترح من خلاله تعريفا أكثر شمولية لمصطلح الكفاءات مسلطا بذلك الضوء على ثلاث عناصر واعتبرها كأبعاد أساسية للكفاءات:

1-1 البعد الاجتماعي Attitude sociale

أشار ZARIFIAN إلى أن الكفاءة تمثل وضعا جديدا للموظفين في مقابل العمل الذي يقومون به، ويضيف ZARIFIAN إلى أنه يمكن تعريف الكفاءات البشرية من خلال ربطها بمفهوم المبادرة والمسؤولية بمعنى أخذ الفرد بزمام المبادرة لمواجهة الوضع أو خلق شيء جديد، شعوره بالمسؤولية والتزامه بتحمل العواقب المترتبة عن المبادرات التي يتخذها، كذلك تحمله للمسؤولية تجاه الحالات المختلفة للعمل والتي تصادفه أثناء أداء مهامه.

¹ Zarifian Phillippe, *La politique de la Compétence et L'Appel aux Connaissances à Partir de la Stratégie d'Entreprise Post-Fordiste*, contribution au colloque de Nantes, Paris, 13 décembre, 2002, p.64.

2-1 المقاربة الإدراكية Approche cognitive

وفقا لهذا العنصر يعرف ZARIFIAN الكفاءات البشرية على أنها الذكاء العملي (ذكاء في التعامل مع الوضعيات) الذي يكتسبه الأفراد أثناء أداء مهامهم، إذ تبنى هذه الكفاءات نتيجة للتعامل والتفاعل المتزايد والمتكرر مع الوضعيات المهنية المختلفة والمتنوعة باستخدام المعرفة، ما يسمح باكتشاف جوانب يجب تعديلها، إعادة النظر فيها أو إضافتها إلى مجموع المعارف المكتسبة سابقا.

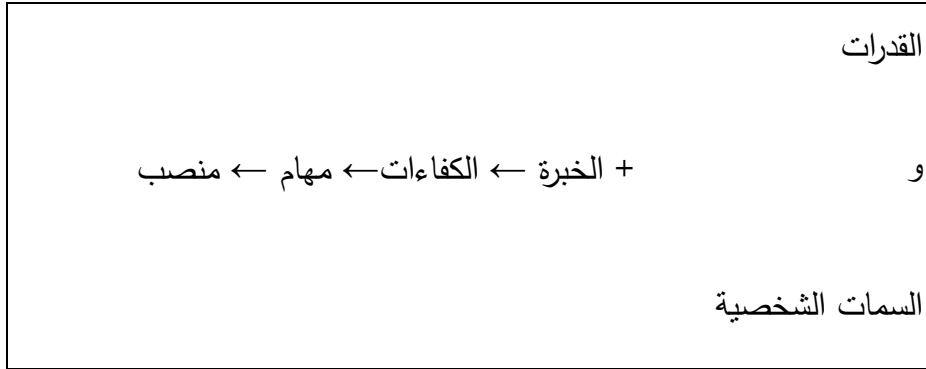
3-1 الوجود الجماعي Existence collective

من خلال ما تقدم به ZARIFIAN فإن الكفاءات يقصد بها مجموعة المهارات الفردية التي تتألف فيما بينها داخل مجتمع العمل بمعنى إمكانية تجنيد وتعبئة مجموعة من الأفراد حول وضعيات معينة، وجعلهم يتقاسمون المهام ويشتركون في تحمل المسؤوليات، فالفرد أثناء أدائه لمهامه وممارسته لعمله يواجه العديد من الصعوبات والعراقيل والتي عادة ما تكون على درجة من التعقيد ما يحول دون التغلب عليها إلا عن طريق دمج مجموعة من الكفاءات الفردية من خلال العمل المنسق والمشارك بينهم، وبالتالي سيكون هناك تقاسمهم للمسؤولية والمشاركة في تحقيق هدف معين.

2- دور ومكونات الكفاءات البشرية حسب Claude Levey

في محاولة منه لإعطاء نظرة أكثر شمولية لمفهوم الكفاءات البشرية قام CLAUDE Levey بإجراء مقارنة بين مفهوم الكفاءات (Compétences) من جهة والقدرات (Aptitude) والسمات الشخصية (Traits de personnalité) من جهة أخرى، محاولا بذلك إعطاء نموذج أكثر شمولية لتعريف الكفاءات البشرية مبرزا من خلاله دور ومكونات الكفاءات البشرية.

الشكل رقم (10): الكفاءات البشرية، المكونات والدور



Source: Claude Levey-Leboyer , La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, édition des Organisation EYRELLES, Groupe Eyrolles, Paris, 2009, p.43.

من خلال الشكل رقم (10) يمكن القول بأن الكفاءة هي سمة كامنة وعميقة في الفرد، تحدد له سلوكه وتظهر في شكل أعمال قابلة للقياس وتؤدي إلى تحقيق أداء عالي وذلك في مختلف الوضعيات المهنية¹. كما أنه وحسب Levey ووفقا للنموذج أعلاه فإن الكفاءات البشرية هي ثمرة للخبرة (Fruit de l'expérience)². بمعنى أنها حصيلة للخبرات المتراكمة غير أن اكتسابها يتطلب وجود القدرات والمؤهلات اللازمة وكذلك المميزات الشخصية المناسبة، ما يسمح باكتساب كفاءات أخرى وبالتالي فإنه بدل التركيز على المكتسبات السابقة (Pré-requis) للكفاءات لا بد من التركيز أيضا على المؤهلات والمميزات الشخصية اللازمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإنه وبغض النظر فيما إذا كانت المهام "المهمة" تعرّف المنصب "العمل" أم لا فإن كليهما يأخذ بعين الاعتبار العديد من الكفاءات والعديد من القدرات الخاصة (Aptitudes spécifiques).

إضافة الى كل ما سبق تعرف Anne. D وآخرون الكفاءات من خلال مجموعة من الخصائص التي تتميز بها والمتمثلة في:³

¹ Benraouane Sid Ahmed, op cit, p .52

² Claude Levey-LEBOYER , La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises, édition des Organisation EYRELLES, 2009, p.73.

³ Anne DIETRICH, et autres, Management des compétences, Dunod, 3ème édition, Paris, 2010, p.11.

✓ الكفاءات ذات هدف محدد: فالكفاءات عبارة عن معارف، وقدرات، ومهارات مجنّدة من أجل الوصول إلى هدف معين.

✓ الكفاءة مكتسبة: إذ أن الفرد لا يمتلك ولا يكتسب الكفاءات بطريقة فطرية، بل تتكون لديه من خلال تراكم المعارف والمهارات لديه خلال حياته الشخصية والعملية.

✓ صياغة الكفاءة تتم بطريقة ديناميكية: فالكفاءة تتكون من عناصر مرتبة في وحدات منسقة حسب درجات أو علاقات معينة.

✓ الكفاءة مفهوم مجرد: فهي مفهوم غير ملموس، يتم ملاحظتها وتقييمها من خلال ممارسة النشاط في حد ذاته.

رابعاً: التركيبة ثنائية البعد للكفاءات

في الحقيقة يختلف الباحثون حول تحديد تصنيف معين للكفاءات إلا أن أبرزها يتمثل في الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية لكن قبل التطرق لهذين المفهومين جدير بالذكر أنه ومن خلال ما تم تقديمه حاولنا حصر الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية عن طريق تسليط الضوء على الكفاءة (Compétence) بمعنى العمل أو التصرف بكفاءة (Agir avec compétence) والكفاءات (Compétences) بمعنى امتلاك الكفاءات (Avoir des compétences) ومحاولة التمييز بينهما.

من أجل التوضيح أكثر نقترح النموذج الموالي:

شكل رقم (11) التركيبة ثنائية البعد للكفاءات (فردية وجماعية)



انطلاقاً من فكرة أن الكفاءات البشرية مكون اجتماعي واستناداً إلى النموذج أعلاه شكل رقم(11) سنحاول فيما يلي تقديم صورة مبسطة عن التركيبة الثنائية البعد للكفاءات البشرية (Double dimension individuelle et collective): الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

1-الكفاءات الفردية

إن الذي تم التطرق إليه آنفاً عن مفهوم الكفاءات البشرية في الحقيقة يعكس بالدرجة الأولى الكفاءات الفردية والتي هي في الأصل تعكس مجموع المعارف النظرية، العملية والسلوكية التي تتجلى في حالات ووضعيّات العمل المختلفة¹ كما يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد والتي تتمثل في القدرات والمعارف الاستطلاعات والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات والمعارف العملية المكتسبة من أجل التحكم في وضعية مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة². عن طريق القدرة على التكيف مع وضعيّات العمل الجديدة، أخذ المبادرة، اتخاذ قرارات ناجحة، معالجة المشاكل وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه، فهي إذا تعبر عن قدرة الفرد على تعبئة المعرفة اللازمة (معارف نظرية، مهارات، سلوكيات، خبرات) لمواجهة الوضعيّات المهنية ضمن الحالات المختلفة للعمل.

وفي هذا الإطار نقترح بعض العناصر التي تسمح بتقديم توضيح أكثر للكفاءة الفردية والتي نذكر منها:

- للكفاءة الفردية بعدان ظاهر وخفي.
- تعكس الكفاءة الفردية استخدام المعارف والخبرات من أجل القيام بالأعمال، تنفيذ المهام...
- الكفاءة الفردية تعني الاستعداد للعمل مدعم بالرغبة والقدرة على العمل.
- الكفاءة الفردية تظهر من خلال السلوك أو الفعل الذي يقوم به الفرد من أجل أداء مهامه.
- ترتبط الكفاءات الفردية بمفهوم القيم الاجتماعية.
- الكفاءة الفردية تتجاوز مفهوم التأهيل (Qualification) لكن يمكن اكتسابها.
- أساس الكفاءات الفردية هو الأخذ بالمبادرة وروح المسؤولية.

¹ M'barek Ezzeddine, *Développement Des Compétences Et Mobilité Professionnelle Externe*, Thèse de doctorat, Université De Tunis, 2007, p.38.

² مصنوعة احمد، *تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني*، الملتقى الدولي السابع حول: الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول ، جامعة الشلف، يومي 03-04 ديسمبر، 2012، ص.6.

2- الكفاءات الجماعية

من خلال النموذج المقدم في الشكل رقم (10) يتضح لنا أن مفهوم الكفاءات الجماعية لا يعني بالضرورة مجموع الكفاءات الفردية وإنما له بعد أعمق بكثير من أن يتم تضيق معناه في مجرد حشد وتجميع للكفاءات الفردية، ولأجل التوضيح أكثر نقترح المثال الموالي:

إذا كان لدينا 02 شخص وعربة ثقيلة ، يحاول كل شخص على حدة جر هذه العربة فإن لم يستطع هذين الشخصين جرهما فإن احتمال تحريكها يكون بتعاونهما وهكذا تزداد فرصة جر العربة بتعاون أكثر من 02 فرد إلى أن تصبح العملية سهلة وبسيطة بتآزر وتضافر جهود مجموعة من الأفراد. هذا ما يطلق عليه بأفضلية تجميع الموارد¹ أي ما يسمى بمفهوم (la synergie)² والذي يعبر عنه بواسطة تأثير المعادلة $5=2+2$ أي أحسن نتيجة يمكن للمؤسسة تحقيقها من استغلالها الأمثل لمواردها، وهذا ما ينطبق تماما على الكفاءات الجماعية، فالفرد أثناء أدائه لمهامه وممارسته لعمله يواجه العديد من الصعوبات والعراقيل والتي عادة ما تكون على درجة من التعقيد ما يحول دون التغلب عليها إلا عن طريق تكاتف وتلاحم الجهود الفردية فالقيمة الحقيقية للكفاءات الجماعية تتجلى عند تجاوزها لكفاءة المؤسسة بمعنى أنها تتجاوز حصيلة الكفاءات الفردية لدى هذه المؤسسة. وبالتالي نستطيع القول أن الكفاءات الجماعية ليست مجرد حصر وتجميع للجهود الفردية وإنما هي:

- دمج مجموعة من الكفاءات الفردية داخل مجتمع العمل.
- تركيبة فريدة من الكفاءات الناجمة عن تضافر وتآزر الكفاءات الفردية.
- حصيلة النتائج المحققة من أثر جماعي متكامل.
- مجموعة الكفاءات الفردية التي تتألف فيما بينها من خلال العمل المنسق والمشارك بينهم.
- تراكم الكفاءات الفردية بمعنى تراكم معارفهم وقدراتهم كفريق عمل متكامل.
- تجنيد وتعبئة مجموعة من الأفراد حول وضعيات معينة، وجعلهم يتقاسمون المهام ويشتركون في تحمل المسؤوليات والمشاركة في تحقيق هدف معين.

¹ بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، *مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة*، الملتقى

الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البلدة، أيام 12-13 ماي، 2010، ص.5.

² Alain Montoux, *Le Dictionnaire des Organisations, Dicojob : concepts et vocabulaire*, éditions Publibook, France, 2012, p.638.

- تنشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية.

فالكفاءات الجماعية تمثل مجموع الاستعدادات (savoir-agir) التي تنشأ عن فريق العمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، كما تنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي¹. لكن نشأتها في المؤسسة يتطلب توفر عدة شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- توفير المناخ الملائم لتسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد على مستوى الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة لتنشيط جماعات العمل، وترسيخ التجارب والتطبيقات المهنية وتمثين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى فتح المجال أمام المساهمات الفردية في تحسن الأداء الجماعي.

المبحث الثاني: استراتيجية الاستثمار لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة

تواجه جامعات اليوم تحديات كبيرة خاصة في ظل التغيرات والتطورات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية وكذلك الانفتاح المتزايد على الفكر والثقافة العالمية ما يؤثر على أدائها التنافسي، لذا يتعين عليها الاهتمام أكثر بمواردها البشرية الأمر الذي يستدعي انتهاج استراتيجية فعالة وناجحة من أجل تطوير وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية لديها، إذ تتوقف فعالية التعامل مع هذه الموارد والكفاءات على وضوح الرؤية الاستراتيجية للجامعة في التعامل مع قدرات وخصائص الأفراد لديها.

¹ كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص.53.

² سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص.139-140.

أولاً: الأهمية المتزايدة للكفاءات البشرية، مجالات ومراحل تطويرها

يعتبر موضوع تطوير الكفاءات البشرية من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال، على اعتبارها مدخلا هاما للاستثمار في الموارد البشرية عالية التميز ووسيلة فعالة للاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

1- الكفاءات البشرية، تطويرها ومكانتها في الفكر الإداري الحديث

كما سبق وأشرنا، يعد تطوير الموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة مسألة على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمؤسسات، إلا أنه وعلى الرغم من قدم ممارسات تطوير الموارد البشرية، فإن الاهتمام بها كحقل علمي بدأ في سنة 1958¹ من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين، حيث جاءت في البداية بديلا للعديد من المصطلحات التي أطلقت على عملية جعل الأفراد العاملين في المؤسسات هدفا للتطوير مثل تطوير العنصر البشري، تطوير رأس المال البشري...بعدها أصبح مفهوم تطوير الموارد البشرية (Développement des ressources humaines) واسع الانتشار وذلك بفضل كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي (Leonard NADLER) الملقب بمهندس تطوير الموارد البشرية، وخاصة بعد نشره للكتاب (Developing Human Resource , 1979).

الى جانب ذلك فإن مكانة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث تبرز أكثر وفقا لمجموعة من الأسس، أهمها²:

- أن المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية.
- الفرد في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بالأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.

¹ حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص.89.

² بوحنية قوى، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2007، ص ص، 123-124.

- أن المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وإسناده للعمل الذي يتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر .
 - أن العنصر البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء يشتركون في معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.
- لقد أعتبر Nadler أن وظيفة الموارد البشرية (Fonction Ressources Humaines) في أي مؤسسة تتشكل من ثلاثة فروع هي: إدارة الموارد البشري، تطوير الموارد البشرية، بيئة الموارد البشرية¹.

كما أن (Nadler) ميز بين مضامين هذه الوظائف الثلاثة من خلال تقديمه للجدول الموالي:

الجدول رقم (02): الفروع الرئيسية الثلاث لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة

بيئة الموارد البشرية Environnement(HRE)	إدارة الموارد البشرية Management (HRM)	تطوير الموارد البشرية Développement (HRD)
الإثراء الوظيفي	التعيين	التدريب
التوسع الوظيفي	الاختيار	التعلم
التطوير التنظيمي	التوظيف	التطوير
	التقييم	
	التعويض	
	تخطيط القوى العاملة	

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, *Managing Human Resource development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P.4.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن تطوير الموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة يعد جهدا استثماريا يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لدعم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية²، في حين أن مفهوم تطوير الكفاءات يشير إلى مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة

¹ Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, *Managing Human Resource development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P.3.

² عبد المجيد قدي، *إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة*، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس، 2004، ص.4.

وتحسين أداء أفرادها، فأنشطة تطوير المسار، التكوين والتحفيز ... لا تمثل أهدافا في حد ذاتها وإنما هي وسائل لتحسين الأداء البشري¹.

وبالتالي لا يمكن اعتبار عملية تخطيط الموارد البشرية هدفا في حد ذاته، ولكنه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، حيث أن هدف الفروع الرئيسية الثلاث لوظيفة الموارد البشرية (بيئة الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية)، هو إيجاد قوة منتجة، مستقرة وفعالة².

✓ **منتجة (Productive):** بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنجاز) بالقدر الكافي في الوقت المناسب وبالمواصفات الصحيحة.

✓ **مستقرة (Stable):** بمعنى أن يكون معدل دوران العمل أقل ما يمكن، فكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعاليتها أقل.

✓ **فعالة (Effective):** بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق وأقل التكاليف وفي أقل وقت ممكن.

ولتحقيق ذلك يجب أن يتم التخطيط لعملية متكاملة، فالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تطوير الموارد والكفاءات البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية.

إذا فالعناصر الأساسية في عملية تطوير الكفاءات البشرية تنحصر في:

- رفع وتحسين القدرة في الأداء / "الإنتاجية".

- رفع وتحسين الجودة / "الفعالية".

- تحقيق الانتماء / "الاستقرار".

2-مجالات ومراحل تطوير الكفاءات البشرية

لا يشير مفهوم تطوير الكفاءات فقط إلى عمليات التدريب، التطوير والتعلم... وإنما هو بالدرجة الأولى يمثل سلوك وتوجه المؤسسة نحو اكتشاف واكتساب الكفاءات البشرية، دمجها

¹ مصنوعة احمد، مرجع سبق ذكره، ص.7.

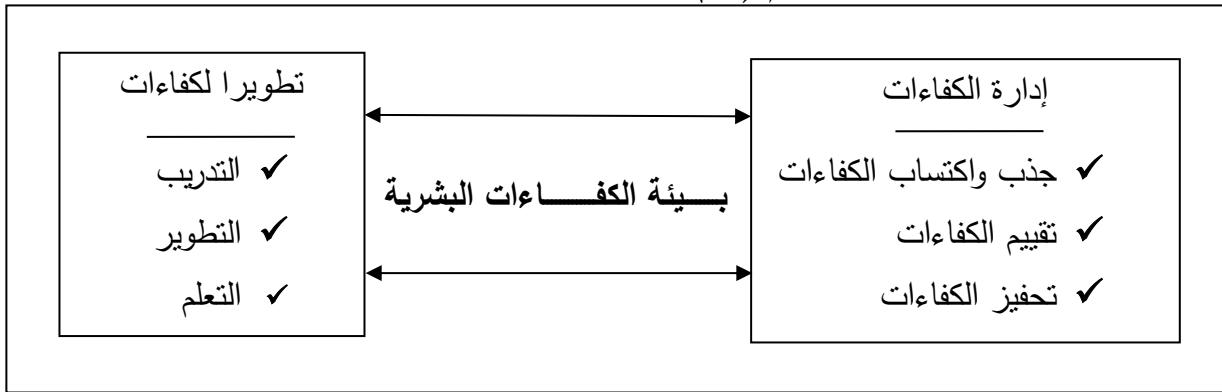
² علي غربي، بلقاسم سلاطنة، إسماعيل قيرة، *تنمية الموارد البشرية*، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص. 19.

وتطويرها، إذ أن هنالك العديد من المجالات التي تمكن من تطوير الكفاءات، وذلك وفقا لخطوات ومراحل أساسية تعمل على تحقيق استثمار فعال وناجح في الكفاءات البشرية للمؤسسة.

1-2 مجالات تطوير الكفاءات

استناد إلى ما ذهب إليه (Nadler) نحاول فيما يلي عرض بعض المجالات التي تمكن من تطوير الكفاءات البشرية، وذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (12): مجالات تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة

إذا من خلال الشكل رقم (12) يمكن القول أن أهم المجالات التي يتم التركيز عليها لتطوير الكفاءات البشرية تتمثل في إدارة الكفاءات، تطوير الكفاءات، بيئة الكفاءات البشرية.

1-1-2 إدارة الكفاءات البشرية

وذلك بإعطاء الأهمية اللازمة لكل من:

- ✓ **جذب واكتساب الكفاءات:** من خلال إعداد مواصفات الكفاءات البشرية والتركيز على مختلف وظائف وعمليات إدارة الكفاءات (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين).
- ✓ **تقييم الكفاءات:** يمثل التقييم مرحلة جد هامة من مراحل تطوير الكفاءات البشرية إذ أنه لا يمكن القيام بعملية التطوير ما لم تتم عملية التقييم، فعملية التقييم تسمح بمعرفة جوانب القوة الواجب تعزيزها وتطويرها، كما تسمح في المقابل بمعرفة جوانب الضعف التي يجب الوقوف عندها ومعالجتها.
- ✓ **تحفيز الكفاءات:** يعد نظام الحوافز عاملا مهما ضمن الإجراءات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل استقطاب واكتساب الكفاءات وأداة لتطوير وتحسين كفاءة وأداء

مواردها البشرية، كما أن المكافآت والتعويضات تشكل دافعا رئيسيا لتحريك سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

2-1-2 تطوير الكفاءات البشرية

بالنظر إلى ما قدمه (Nadler) باعتبار أن كل من التدريب، التطوير، التعلم هي استراتيجيات أساسية، فعالة وكافية لتطوير الكفاءات البشرية فهذا يعني أن مختلف الإجراءات والأساليب الأخرى تندرج ضمن واحدة من استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم ولا يمكن اعتبارها كعمليات مستقلة وتعكس اتجاها آخر غير الذي حدده (Nadler).

3-1-2 بيئة الكفاءات البشرية

تشمل بيئة الأعمال كل العوامل والقوى التي لها تأثير على أداء مختلف الأنشطة بما في ذلك أنشطة ووظائف الموارد البشرية في المؤسسة، فسواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية فإن لها تأثير عميق في جوانب عدة ترتبط بتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات كالتطور التقني والتكنولوجي وما نجم عنه من تطور للمهام وظهور لوظائف ونشاطات جديدة في المؤسسات، السلامة والصحة المهنية، علاقات العمل، تأثير النقابات والثقافة التنظيمية في المؤسسة بالإضافة الى مختلف العوامل الاقتصادية والسياسية...

كل تم تقديمه آنفا، في الحقيقة يقدم لنا تصورا واضحا لأهم الشروط الواجب توفرها لتطوير الكفاءات البشرية وخاصة الكفاءات الفردية.

ونحن بصدد الحديث عن تطوير الكفاءات البشرية فلا بد من الإشارة إلى أن عملية التطوير قد تكون إما على مستوى الفرد وبالتالي سنكون أمام تطوير كفاءات فردية وهو ما تم التركيز عليه أكثر، بينما قد يكون التطوير على مستوى الفريق وهنا سنكون أمام تطوير الكفاءات الجماعية والذي يقتضي جملة من الشروط أو عناصر الواجب توفرها لنجاح عملية التطوير والمتمثلة في:

✓ **الانتماء والوحدة:** وذلك بخلق الشعور بالانتماء الكامل للفريق لدى كل عضو من أعضائه، تحديد أهداف مشتركة، أسلوب عمل موحد، طريقة تعامل مشتركة،...

✓ **التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق:** من خلال العمل الجماعي المنسجم والمتجانس، تشجيع وتقبل المساهمات الفردية التي تساعد على تحسين أداء فريق العمل.

- ✓ **التقييم الجماعي:** وذلك بالتركيز على أداء الفريق وليس أداء الفرد.
- ✓ **تمكين أعضاء الفريق:** من خلال منح كل عضو سلطة ضمن الفريق الذي ينتمي إليه وتعزيز دوره في اتخاذ القرارات الجماعية.
- ✓ **التخصص، تقسيم العمل وتنوع الأدوار:** بحيث تتحدد لكل عضو مكانته، دوره ومسؤولياته ضمن الفريق الذي ينتمي إليه.
- ✓ **أن يتمتع كل عضو من أعضاء الفريق بروح التعاون، المثابرة والمبادرة:** من خلال تعزيز علاقات التعاون، التلاحم والتضامن الاجتماعي بين أعضاء الفريق الواحد وأن يكون كل عضو مؤهلاً للعمل الجماعي وقادراً عليه، الاستعداد لأداء المهام والقيام بالنشاطات المختلفة على أكمل وجه، والمداومة على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

2-2 مراحل تطوير الكفاءات البشرية

تقتضي عملية تطوير الكفاءات في أي مؤسسة اطلاعها التام ومعرفتها الدقيقة بنقاط القوة والضعف لدى مواردها البشرية، وحيث أن هناك تبايناً واختلافاً في قدرات الأفراد ومعارفهم كان لا بدّ من إدراكها، هذا الذي لا يتأتى إلاّ من خلال إجراء والقيام بتصنيف وتجزئة هذه الموارد إلى فئات حسب مستويات أدائهم، والشكل الموالي يوضح لنا نموذجاً عن تصنيف الأفراد داخل المؤسسة وذلك حسب المخطط الذي قدمه كل من **Fleenor & Callahan**.

الشكل رقم (13): مخطط (Fleenor & Callahan) لفئات الأفراد

<p>Stars</p> <p>النجوم</p> <p>* أفراد ذوي أداء عال جدا: - قدرات وخبرات واسعة. - تحرك سريع نحو قمة الهرم التنظيمي. * تهتم المؤسسة بتطويرهم والمحافظة عليهم. عليهم.</p>	<p>New comers</p> <p>أفراد تحت التجربة</p> <p>* الأفراد حديثي التعيين * الأفراد الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف جديدة ولا زالوا في مرحلة الاندماج والتكيف.</p>
<p>Dead wood</p> <p>الخشب الميتة</p> <p>* أفراد ينضب (ينخفض) أداؤهم ويصبحون غير منتجين.</p>	<p>Solid</p> <p>العاملين الذين يعتمد عليهم</p> <p>* الغالبية العظمى من العمال (أداء اعتيادي، مقبول).</p>

المصدر: سعد علي حمود العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البيزوري العلمية، عمان، 2009، ص. 145.

إن النموذج المقدم أعلاه في الشكل رقم (13) يوضح لنا أن هناك تباينا واختلافا بين الأفراد في المؤسسة حيث يمكن استنتاج أن:¹

- رأس المال البشري يتكون من جميع القدرات والخبرات والمهارات العاملة في المؤسسة دون استثناء ابتداء من غير الماهرة وصولا إلى أعلى مستويات المهارة، الإدارة، الابتكار...
- يمكن تجزئة رأس المال البشري إلى فئات بحسب مستويات أداء الأفراد، لأن الأداء غير متساوي، فمنهم من يكون أداؤه عال المستوى، ومنهم من يكون في مستوى مقبول، وثالث يكون في مستوى منخفض، وآخر قد يكون غير منتج.

¹ Majid Ramezan, Intellectual Capital and Organizational Organic Structure In Knowledge society : How Are These Concepts related ?, Intrenational Journal Of Information Management , october , 2010,p.3.

وعليه يمكن القول بأن نجاح عملية التطوير يتطلب بداية تحديد الفئات التي تحتاج فعلا إلى تطوير دون تلك التي يتعين على المؤسسة إنهاء مهامها (الخشبة الميتة) وكذلك تحديد مختلف الإجراءات اللازم اتباعها لتطوير كل فئة، حيث أن الاختلافات بين هذه الفئات تتطلب الاعتماد على طرق وأساليب متعددة ومختلفة لتحسين أداء الأفراد وتطوير كفاءتهم، وذلك وفقا لمراحل وخطوات أساسية يتم إتباعها من أجل تطوير الكفاءات في المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مراحل تطوير الكفاءات

المراحل الأساسية	أهدافها
تقييم وتحديد الاحتياجات من الكفاءات.	جرد الاحتياجات من الكفاءات الفردية والجماعية بالاعتماد على التوقعات المرتبطة بتقييم الكفاءات الحالية.
اختيار استراتيجيات ووسائل تطوير الكفاءات.	يجب أن تتلاءم وسائل التطوير مع الاحتياجات المحددة ومع خصائص المؤسسة.
استعمال الوسائل المختارة (تنفيذ الطرق المعتمدة).	تنفيذ عمليات التطوير الكفاءات بفعالية وفاعلية من طرف أعوان نظام التطوير.
تقييم أداء الكفاءات.	ظهور كفاءات جديدة من خلال نظام التطوير ضرورية لتأقلم المؤسسة مع التحديات والمهام الجديدة، حيث تسمح هذه الكفاءات بتعظيم الأداء الفردي والجماعي.

Source : Yves Émery, François Gonin, Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité, Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 3^{ème} édition, Italie, 2009, p.219.

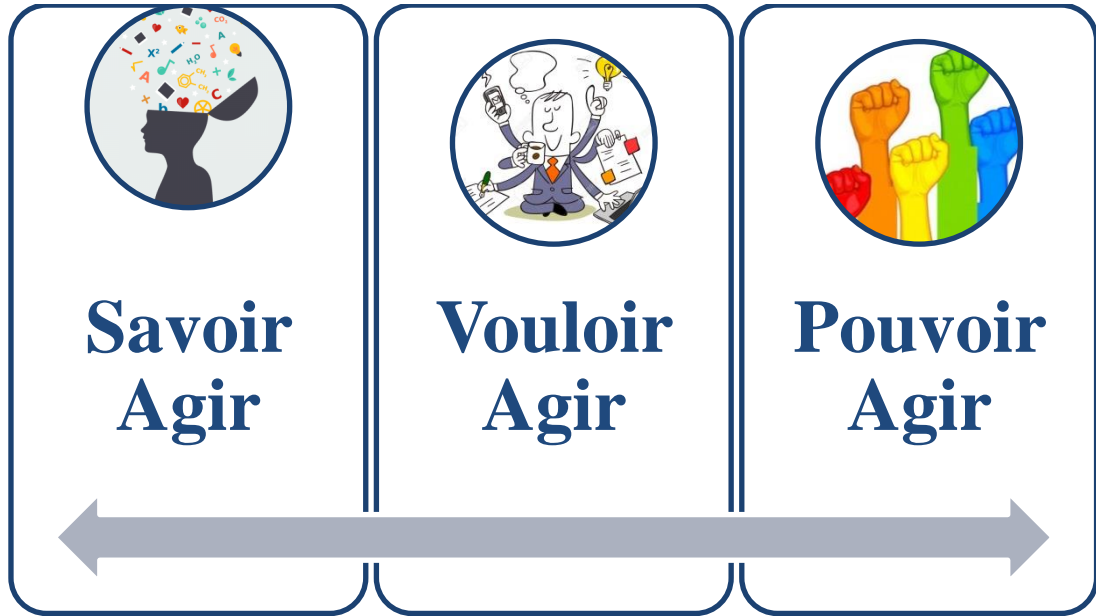
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أول مرحلة في عملية تطوير الكفاءات في أي المؤسسة تتمثل في تحديد وتقييم الاحتياجات من الكفاءات والتي ترتكز على تشخيص وجرد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الكفاءات كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك بالاعتماد على التوقعات

والتقديرات المرتبطة بتقييم الكفاءات الحالية، بينما تتمثل المرحلة الثانية في اختيار الاستراتيجيات والطرق اللازمة لتطوير الكفاءات وتصميمها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها وعلى النحو الذي يسمح بتكوين وتطوير كفاءات بشرية تتوفر فيها المواصفات المطلوبة، وهذا ما يؤكد ضرورة إتباع أساليب واستراتيجيات ملائمة لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات المحددة في المرحلة السابقة، تأتي بعد ذلك مرحلة استعمال الوسائل الملائمة للتطوير بمعنى تنفيذ عملية التطوير، وتعد هذه المرحلة أهم مراحل عملية تطوير الكفاءات لأن نجاح المراحل الأخرى، وفي الأخير تأتي مرحلة تقييم الكفاءات المطورة من خلال أدائها أي تقييم أثر عملية تطوير الكفاءات على الأداء.

ثانيا: المعالم الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية

استنادا إلى ما تم التطرق إليه، ومن خلال جمع النقاط المشتركة بين مختلف الاتجاهات المقدمة آنفا، نحاول فيما يلي صياغة نموذج نوضح من خلاله المعالم الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية، وهو ما سنحاول تقديمه ضمن الشكل الموالي:

شكل رقم: (14) المعالم الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية



المصدر: من إعداد الطالبة

نحاول من خلال النموذج الموضح في الشكل أعلاه التركيز على ثلاث عناصر أساسية تشكل في مجموعها المعالم الأساسية للكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية والمتمثلة في:

1- الاستعداد (التأهب، الجاهزية) للعمل *Savoir Agir*

إن العمل في أي مؤسسة جامعية يتطلب أن يكون الفرد فيها مستعدا وجاهزا لتحمل مسؤوليات محددة قد تكون إدارية، تعليمية أو بحثية ... لذا يجب أن يكون مزودا بمجموعة المعارف والخبرات اللازمة لشغل وظيفة معينة أو أداء مهام محددة.

بالنظر إلى ما ذهب إليه *Patrick Lechaux حول الكفاءات علي أنها نتيجة النشاط الذهني القائم على أساس ديناميكي متعدد الأبعاد، حيث أن هذه الديناميكية هي في نفس الوقت إدراكية (Cognitive) كقول أنا أعرف ما الذي يجب فعله (je sais ce qu'il faut faire)¹، وهذا ما تحتاجه الجامعة من الكفاءات التي تكون لديها المهارة الجيدة لإظهار ما يمكنها القيام به من خلال تحديد ما المناسب من الموارد المتاحة (المعارف، الخبرات). فالاستعداد للعمل في المؤسسة الجامعية إذا يرتبط أساسا بالاستغلال الأمثل للمعارف والخبرات المكتسبة.

1-1 المعرفة (Connaissance)

لقد تم التطرق لهذا المفهوم آنفا، لذا سيتم عرضه بشكل مبسط ولكن على نحو يسمح بتوضيح أهميته كأحد أهم العناصر التي تعكس حقيقة كفاءة المورد البشري في المؤسسة الجامعية، لذا سيتم فيما يلي التطرق إلى ثلاث أبعاد أساسية تشكل في مجموعها المعرفة التي تحتاجها الكفاءات في هذه المؤسسة من أجل أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

*Patrick Lechaux: فيلسوف، جامعة باريس (Universités Paris X Nanterre et Paris Descartes).

¹ Vincent Gicquel, *Une institution culturelle dans le champ de la professionnalisation d'acteurs culturels : le Palais de Tokyo et son projet de Licence en apprentissage médiateur jeune public*, Université Paris XII, 2006, récupéré le 05/05,2016, voir le lien url: https://www.memoireonline.com/11/07/685/m_professionnalisation-acteurs-culturels-palais-de-tokyo-40.html

1-1-1 المعارف النظرية (Savoirs théoriques)

نقصد بها تلك المعارف المكتسبة من خلال التعلم أو الدراسة (Apprentissage, Etudes)، فهي تمثل مجموع المعارف والمعلومات التي يمتلكها الأفراد، والتي تسمح باتخاذ القرارات المهنية¹ المرتبطة بمختلف نشاطات وأدوار المؤسسة الجامعية.

2-1-1 المهارات (Savoirs-faire)

في الحقيقة تتشكل المهارة نتيجة المزج الفعال بين المعرفة (Savoir) والفعل أو العمل (Action) بمعنى معرفة كيف أو ما يعرف بـ (Know how)، فمصطلح المهارة إذا يشير بدرجة أساسية إلى القدرة على التصرف أي قدرة المورد البشري على تطبيق المعارف والخبرات العملية المكتسبة، بصورة أدق يمكن القول أن المهارات تكون ناتجة عن تقادم المعارف النظرية بالحياة المهنية². فهي تمثل القدرة على العمل والتنفيذ بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقاً³. في المؤسسة الجامعية تسمح هذه المعارف باكتساب الكفاءات اللازمة للتكيف مع الوضعيات المهنية المختلفة والمتعلقة بالمسائل التعليمية، البيداغوجية، البحثية والإدارية...

3-1-1 السلوكيات (Savoirs-être)

يستعمل هذا المصطلح للدلالة على الاتجاهات، المواقف (Attitudes) والتصرفات (Comportements) كردود الأفعال والحالات النفسية والمواقف تجاه التغيير... حيث يعكس خاصة الكفاءات السلوكية (Compétences comportementales) أو المهارات (Savoirs comportementaux) والتي تشير إلى معنى الصفات الشخصية التي يتم اكتسابها من الحياة الاجتماعية (التفاعل الاجتماعي) للفرد وتجعله يتميز عن أشخاص آخرين لهم خبرات مماثلة، كما تعكس قدرة الفرد على

¹ Marielle AUDREY PAYAUD , Formation des stratégies et middle managers, édition l'Harmattan, 2005, p.48.

² Jacques AUBRET, Patrick GILBERT, L'évaluation des compétences, Pratiques psychologiques évaluation et diagnostic, Puire Margada édition, France, 2003, p.14.

³ الحاج مداح عرابي، البيدغوجية الاستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف: يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص5.

استخدام معارفه عند القيام بنشاط معين وفي مختلف ظروف العمل، فهي إذا تمثل قدرة الفرد على تنفيذ المهام أي مجموع السلوكيات الصادرة عن الأفراد والتي تظهر في وسط مهني معين¹ وتعكس شخصية الفرد العامل، والطريقة التي يتم من خلالها انجاز الأعمال وتنفيذ المهام². أما بالنسبة للمؤسسة الجامعية فهي تشترط كفاءات بشرية تتمتع بسلوكيات خاصة، متميزة وتعكس صفات النخبة من أفراد المجتمع من مفكرين، باحثين وعلماء وطلاب علم...

2-1 الخبرة (Expérience)

عادة ما يقترن لفظ الخبرة بالتجربة لأنه يطلق على كل ما يتم اكتسابه منها، إذ تتولد الخبرة نتيجة التفاعل والاحتكاك المباشر والمستمر بين الفرد وبيئته، فهي تعكس التجربة الحية التي يعيشها كل فرد في هذا المجتمع من خلال مواقف، ظروف، مشكلات يواجهها، أخطاء يرتكبها وحلول يطبقها وإجراءات يتبعها من أجل ذلك.

إن النظر للخبرة من زاوية التجربة المباشرة والخبرة المهنية يعكس ما يتم اكتسابه نتيجة المشاركة في عمل معين من معرفة ونقصد هنا المعرفة التجريبية أو المعرفة الإجرائية أي معرفة الكيف (Know how)، بمعنى معرفة كيفية القيام بعمل ما أو أداء مهمة معينة. إذا فالقول بأن الخبرة هي مكسب (Acquis) وفي نفس الوقت أسلوب للاكتساب (Mode d'acquisition)³ يؤكد أنها لا تعني فقط ممارسة عمل ما والتعرض لتفاصيله كما أنها لا تعني الروتين وتكرار العمل لفترة طويلة، بل هي تراكم للمعرفة واكتساب للمهارات والملاحظة الدقيقة للأمور بأسلوب عفوي وعميق ومعرفة دقيقة لما يجب أن تكون عليه الأمور، مما ينتج عنه زيادة في القدرة على التعامل مع العقبات وتجنب لحدوث الأخطاء أو تقليلها وبالتالي إتقان للعمل والتطوير فيه والتكيف بنجاح وبفعالية مع الوضعيات الجديدة.

إضافة إلى كل ما سبق التطرق إليه فالخبرة تعكس إذا ثلاث جوانب أساسية تتمثل في:⁴

¹ Maurice Thévenet et autres, *Fonction R.H Politique métier et outils des ressources humaines*, Pearson Education, 2^{ème} édition, France, 2009, p.144.

² Benraouane Sid Ahmed, op cit, p .53

³ Benôit Grasse, José rose, *L'Expérience Professionnelle, son Acquisition et ses liens à la Formation*, Formation Emploi, N°71, 2000, p.5, récupéré le 08/03/2017, voir le lien url: www.persee.fr/issue/forem_0759-6340_2000_num_71_1

⁴ Benôit Grasse, José rose, op cit, p.5.

- عناصر ذاتية (Elements cognitifs) وسلوكيات (Savoirs-faire) ومعارف (Savoirs) تكون نتيجة ممارسة نشاط معين.
 - عناصر اقتصادية (Elements économiques) كالقدرة على تخفيض التكاليف، تقليل الأخطاء واختصار الوقت...
 - عناصر اجتماعية (Éléments de socialisation) ترتبط بطريقة العمل كالتعلم أثناء العمل، اكتساب قواعد فعالة للعمل، الاندماج بسرعة في مجتمع العمل...
- يعد عنصر الخبرة ضروريا للعمل في المؤسسة الجامعية فهو يشكل عاملا مهما لتحسين أدائها البشري كما أن طبيعة العمل فيها تقتضي تراكما واسعا للمعارف والخبرات اللازمة لأداء الأعمال وتنفيذ المهام.

2- الرغبة في العمل (Vouloir Agir) والقدرة عليه (Pouvoir Agir)

ليس فقط الاستعداد للعمل في المؤسسة الجامعية بامتلاك رصيد عالي من المعارف والخبرات وإنما لابد أيضا من أن يكون ذلك مدعما بالرغبة في العمل والقدرة عليه، إذ أنه لا معنى لكفاءات بشرية تمتلك تراكما كبيرا من المعارف والخبرات وغير قادرة على إخراجها واستغلالها في أداء مهامها، فالمسألة ترتبط إذا بالعوامل التحفيزية وظروف العمل في المؤسسة الجامعية والتي لابد من أخذها في الاعتبار من أجل تحسين أداء كفاءاتها البشرية.

1-2 الرغبة في العمل (Vouloir Agir)

بالنظر إلى ما ذهب إليه Patrick Lechaux في قوله بأن الرغبة في العمل هي ذاتية (وجدانية) (Effective) كقول: أريد القيام به (je veux le faire) فالشخص يجب أن تكون لديه صورة ذاتية تدفعه للعمل من أجل مواجهة الأوضاع الجديدة كما أنه إذا كانت ظروف العمل تنطوي على مشاعر الراحة (السرور) أو المعاناة فهي حتما ستؤثر في كفاءته¹. انطلاقا من هذا يمكن القول بأن الرغبة في العمل تعد مطلبا أساسيا للعمل، ليس فحسب في المؤسسة الجامعية بل في أي مؤسسة أخرى، وأنه لا غنى لها عن الكفاءات البشرية المحفزة على العمل بإيجابية أكثر، هذا الذي يتطلب

¹ Vincent Gicquel, op cit.

توفير شروط العمل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتي تبعث على الارتياح وبالتالي الرغبة في العمل.

1-2 القدرة على العمل (Pouvoir Agir)

بالنسبة لـ Patrick Lechaux فإنه للقدرة على العمل طابع اجتماعي كقول أنا أستطيع فعل ذلك (je peux le faire) وأن الإطار التنظيمي والحالة الاقتصادية لهما دور في التأثير على كفاءة الفرد¹. وكما هو الحال بالنسبة للرغبة في العمل فإن الجهد والطاقة اللذان يبذلهما الفرد من أجل انجاز الأعمال يرتبط هو الآخر بظروف وبيئة العمل، وهو الذي يجب أن تأخذه الجامعة بعين الاعتبار.

ثالثا: نظرية رأس المال البشري وأهمية الاستثمار لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة

ذكر GUY أن تطوير الكفاءات البشرية أصبح اليوم أحد أهم أولويات كبرى المؤسسات خاصة في سنوات 1980-1990، وأن الذي تغير ليس أهمية الكفاءات ولكن الجديد هو المساهمات والأبحاث المقدمة من أجل توضيح مفهوم الكفاءات والمحتوى الذي يعطي فكرة واضحة لجزئيات هذا المفهوم، وأضاف GUY أن مفهوم الكفاءات لسنة 2000 ليس له نفس المعنى في سنوات 1950-1970². وفي إطار الحديث عن جامعة اليوم، فقد أصبحت تتطلب وتحتاج إلى كفاءات ذات عقول وخبرات متميزة، تقوم بإنتاج أبحاث علمية جديدة وبجودة عالية وقادرة على تخريج كفاءات متميزة وبمستويات عالمية. فإذا أخذنا بما ذهب إليه* Gary Becker بأن الاستثمار في المورد البشري يبدأ من العائلة، وأن الإنفاق لتطويره هو استثمار وليس مصروف تظهر عوائده فيما بعد، فإننا نتساءل عن من أين يبدأ الاستثمار في الكفاءات البشرية الجامعية وكيف يتم ذلك؟

¹ Vincent Gicquel, op cit.

² Guy le Boterf, *De Quel Concept de Compétence Avons-Nous Besoin ?*, Soins Cadres, N°41 février, 2002, p.1.

* Gary Becker (1930-2014): أستاذ في جامعة شيكاغو وواحد من أعظم الاقتصاديين في عصرنا. وقد توجت حياته المهنية بجائزة نوبل للاقتصاد في عام 1992 لإثبات أنه كان من الممكن إجراء تحليل اقتصادي العديد من السلوكيات والتفاعلات البشرية.

يعد كل من الكفاءات والاستثمار في رأس المال البشري مفهومان متلازمان، حيث يمثل تطوير الكفاءات اتجاها معاصرا للاستثمار، خاصة بعد القفزة النوعية التي أحدثتها أبحاث كل من Mincer، Shultz و Becker في مجال الإدارة الحديثة. وفي إطار حديثنا عن الكفاءات الجامعية سنحاول إبراز أهمية الاستثمار من أجل تطويرها.

1- نظرية رأس المال البشري

ليس هناك ثروة إلا بالرجال «Il n'y a de richesse que d'hommes» قالها *Jean Bodin في القرن السادس عشر إلا أنه كان لا بد من الانتظار حتى منتصف القرن العشرين من أجل إضفاء الطابع الرسمي على النظريات الاقتصادية أين لا يقتصر فيها العمل كمجرد عامل للإنتاج.¹

لعل أول استخدام رسمي لمصطلح رأس المال البشري في الاقتصاد كان على الأرجح من قبل **Irving Fisher في عام 1897. وقد اعتمد لاحقا من قبل العديد من المؤلفين والباحثين إلا أنه لم يكتسب أهميته الاقتصادية حتى أواخر 1950، وأصبح أكثر استخداما من خلال مقال (Investment in Human Capital and Personal Income Distribution) الذي تم نشره في مجلة Jacob Mincer's للاقتصاد السياسي عام 1958²، قام بعدها الاقتصادي الأمريكي ***Theodore Schultz بتحديد أول مفهوم لرأس المال البشري (capital humain) وذلك عام 1961، تم تطويره بعد ذلك من قبل S.Gary Becker عام 1964 هذا الأخير الذي تحصل على جائزة نوبل للاقتصاد كنتيجة لتطويره نظرية رأس المال البشري.³

* **Jean Bodin**: فيلسوف، واقتصادي فرنسي (1530-1596) صاحب نظرية السيادة التي قدمت مساهمة هامة في الفلسفة السياسية في القرن السادس عشر.

¹ Benjamin Vignolles, *Le capital humain: du concept aux théories*, Regards Croisés sur l'Economie, N° 12, 2012, p. 37.

** **Irving Fisher** (1867-1947): اقتصادي أمريكي، وهو معروف بشكل خاص بعمله على نظرية رأس المال والفائدة.

² Goldin C, *Human Capital*, Handbook of Cliometrics, Heidelberg, Springer Verlag, Germany, 2016, p.1.

*** **Theodore Schult**: تحصل على جائزة نوبل سنة 1979 على أعماله في التنمية الاقتصادية.

³ Benjamin Vignolles, op cit, p. 37.

على غرار ما تقدم به Becker سنة 1964 في كتابه (Human capital a theoretical and empirical analysis) عن رأس المال البشري بأنه عبارة عن مجموعة من القدرات الإنتاجية التي يكتسبها الفرد من خلال تراكم المعارف العامة أو الخاصة (connaissances générales ou spécifiques)، والمهارات،...¹

فقد قدمت العديد من الاجتهادات من أجل تحديد مفهوم واضح لرأس المال البشري. إذ يمكن النظر إلى رأس المال البشري على انه كل ما يزيد من الطاقة الإنتاجية للعنصر البشري، كالمعارف والمهارات المكتسبة من خلال التعلم والتدريب والخبرة². كما يمكن القول أنه يمثل مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمؤسسة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية³. ويعرف أيضا بأنه مجموع مهارات، خبرات، ومعارف العاملين في المؤسسة⁴. هناك من قال أيضا عن رأس المال البشري بأنه يمثل مجموعة العناصر غير المادية والمنتوعة مثل التجربة، الخبرة، المهارات والإبداع⁵.

وقد ميز Becker بين الرأسمال البشري العام والمتمثل في الشهادات المتحصل عليها والخبرة المهنية في سوق العمل، وهو قابل للتحويل من مؤسسة لأخرى كونه لا يحمل أية خصوصية عكس الرأسمال البشري الخاص الذي يتكون ويتراكم طول مدة بقاء الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها⁶.

¹ Léa Rochford, *Contrepoint – Gary Becker et la Notion de Capital Humain*, Informations sociales, N° 192, 2016, p. 65

² حسين يرقى، مرجع سبق ذكره، ص.138.

³ سعد علي العنزي، أحمد صالح، *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.239.

⁴ نجم عبود نجم، *إدارة اللاملموسيات: إدارة مالا يقاس*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.136.

⁵ C-Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Elisabeth Walliser, *Le Capital Humain : Approche Comptable Versus Approche Managériale*, Revue Internationale sur le Travail et la Société, mais , 2006,p.27.

⁶ سميرة عبد الصمد، *دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة-*، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص.5.

أما بالنسبة لنظرية رأس المال البشري فيمكن القول بأن معالمها تأتي من التسلسل المنطقي لأربع مكونات أساسية يمكن تمثيلها في¹:

التعليم، التدريب ← رأس المال البشري ← الإنتاجية ← الراتب (الأجر)

إن مضمون نظرية رأس المال البشري يتجلى أكثر من خلال الأبحاث التي قدمها **Becker** والتي تقوم على تطوير فرضية مفادها أن الاستثمار في المباني والمعدات تتناقض قيمته باستخدامها على عكس الاستثمار في الأصول غير الملموسة فإن العائد يقل في العام الأول ولكنه سوف يتضاعف بالتدرج² وأن الفرد يقوم بالاستثمار العقلاني في التدريب والتعليم من أجل خلق رأس مال منتج، ويرتبط ذلك بالتكاليف المباشرة وغير المباشرة، ولتحديد الاستثمار بعد التعليم الإجباري يقوم الأفراد بالتحكيم بين التكاليف والمكاسب الناتجة عن هذا الاستثمار، كما تسمح الاختلافات في الاستثمارات في رأس المال البشري بالتمييز بين الأفراد³. على غرار ما قدمه **Becker** يذكر الاقتصاديون المتحمسون لنظرية رأس المال البشري أن الموارد البشرية هي عامل إنتاج يحتاج إلى استثمار مسبق شكله الأساسي التعليم، وأن نوعية العمل دالة في العديد من العوامل، منها التعليم والتكوين (كما ونوعاً) اللذان يتلقاهما الفرد قبل دخوله إلى سوق العمل أو خلال حياته المهنية⁴.

لقد بنيت نظرية الاستثمار في رأس المال البشري على الأسس التالية⁵:

- الاستثمار في رأس المال البشري يرفع من إنتاجية الفرد العامل، وهذا ما يمثل حافزاً للمؤسسة والفرد لأن الزيادة في الإنتاجية تنعكس إيجابياً على المداخيل.
- المبالغ المنفقة على التعليم/التدريب عموماً تكون مشروطة بالربح المنتظر منه.

¹ Aurélien Perruchet, *Investir dans une thèse: Capital humain ou capital culturel?*, thèse de doctorat, France, 2005, p.33.

² اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (ش.م.م)، *عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين*، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص ص.86-87.

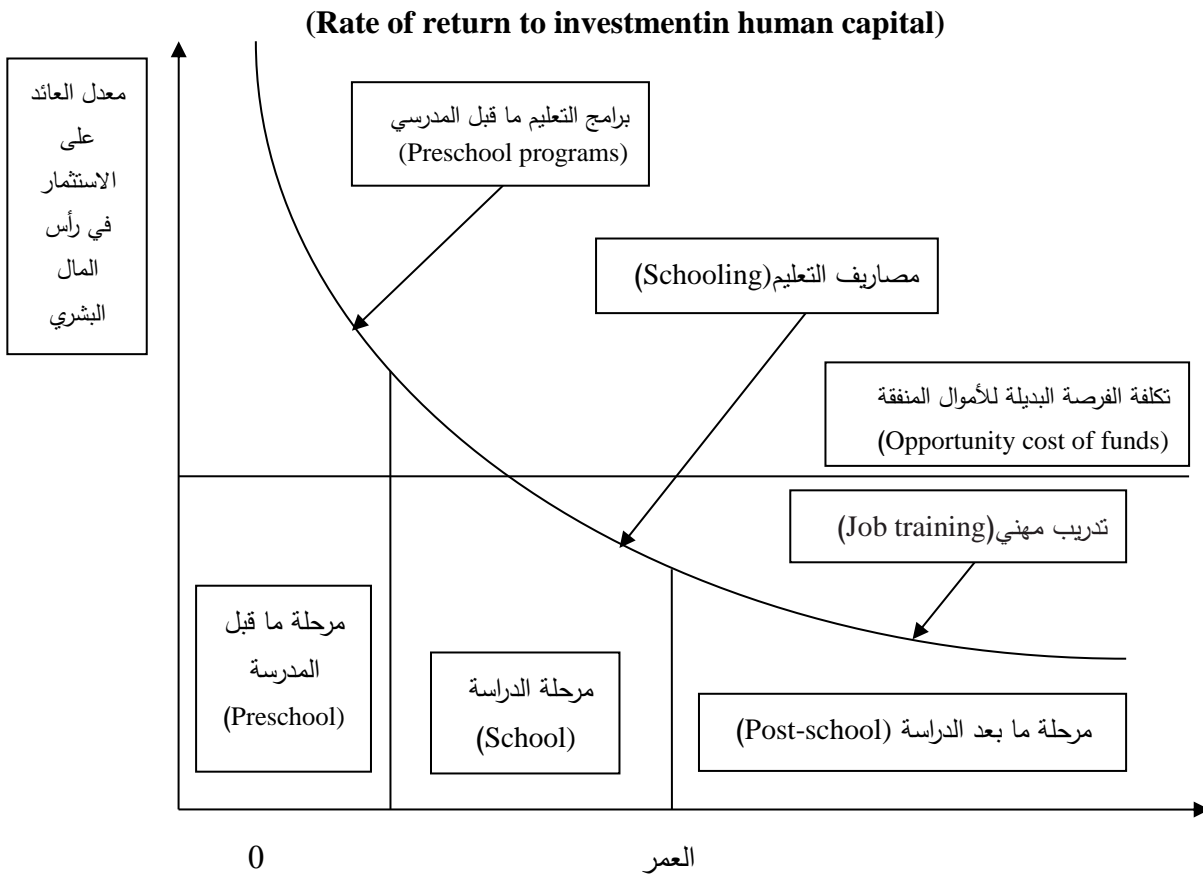
³ Alexandra Flayols. *Accumulation du Capital Humain et Employabilité : une mise en perspective empirique*, Thèse de doctorat, Université de Toulon, 2015, p.17.

⁴ هدى زبير مخلف الدعي، عدنان دواد محمد العذاري، *الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة*، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.139.

⁵ بن باير حبيب، بلقوم فريد، *الاستثمار في التدريب بين المفهوم والواقع*، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر، 2009، ص.4.

إضافة إلى ما سبق واستنادا إلى ما ذهب إليه كل من Becker و Shultz، نحاول من خلال النموذج الموالي، والمبين في الشكل رقم (15) تقديم توضيح أكثر لمضامين نظرية رأس المال البشري وأهمية الاستثمار فيه.

الشكل رقم (15): معدل العائد على الاستثمار في رأس المال البشري



Source : Flavio Cunha et al, *Interpreting the Evidence on Life Cycle Skill Formation*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, 2005, p.15.

يركز النموذج الذي قدمه Becker والممثل في الشكل رقم (15) على ثلاث عناصر أساسية للاستثمار في رأس المال البشري وهي في التعليم، التدريب، العمر. حيث يبدو جليا دور كل من التعليم والتدريب في تحسين نوعية عامل العمل، وبالتالي إنتاجيته، ومن ثم يزيد دخل الموظف، فالاستثمار العقلاني في كل من التعليم والتدريب يسمح بخلق رأس مال منتج، ولتحديد الاستثمار في مرحلة ما بعد التدريس، يقوم الأفراد بالمقارنة بين التكاليف والمكاسب الناتجة عن هذا الاستثمار، كما تسمح الاختلافات في الاستثمارات في رأس المال البشري للتمييز بين الأفراد. فالأفراد الذين يعملون على تطوير أنفسهم من خلال التركيز على محور التعليم يكونون أكثر قدرة على المنافسة في سوق

العمل، ويحصلون على عوائد أكثر من غيرهم، بينما يجد الأشخاص الأقل تعليماً صعوبة في التكيف بسبب انخفاض القدرة الإنتاجية لديهم كما أنه ومن خلال النموذج المقدم أعلاه يمكن القول بأن التطوير المهني لا يتوقف فقط على التحصيل العلمي والمستوى التعليمي للفرد بل يتطلب جودة في التعليم الذي يخضع له هذا الفرد. إضافة إلى ذلك فإن عامل العمر يفسر الاختلافات في الإنتاجية بين الشباب وباقي الأجيال الأخرى وخاصة تلك الفئة المتقدمة في السن.

من خلال ما تم التطرق إليه حول نظرية رأس المال البشري فإنه يبدو جلياً أنه من الصعب جداً تطوير نموذج دقيق لقياس رأس المال البشري أو إنتاجيته، ما جعل النظرية عرضة للعديد من الانتقادات، أهمها¹:

✓ **رأس المال البشري فكرة غامضة ومعقدة:** فنادراً ما أجرى الاقتصاديون تفكيراً متعمقاً لمفهوم رأس المال البشري إذ أنه في كثير من الأحيان يتم استخدام هذا المصطلح للدلالة على نفقات التدريب والتعليم الذين يؤديان إلى زيادة الأجور، دون التساؤل حقاً عن الآليات الكامنة، أو المعنى الدقيق لهذا المفهوم.

✓ **مشكلة قياس الإنتاجية الحدية:** من الناحية النظرية تعرف الإنتاجية الحدية للفرد بأنها الكمية الإضافية للمنتج التي تنتج عن مشاركت هذا الفرد في عملية الإنتاج، ولكن إذا كنا نستطيع أن نتخيل قياسه بدقة معينة في عدد قليل من الحالات الملموسة، فهناك من ناحية أخرى أمثلة عديدة للحالات التي يكون فيها حتى "المنتج" نفسه غير قابل للقياس.

✓ **انتقادات إيديولوجية:** على المستوى الأيديولوجي ينظر إلى نظرية رأس المال البشري على أنها "إعادة تأهيل الأفراد"، حيث تعطي هذه النظرية انطباعاً بأن الأفراد يوضعون في نفس مستوي الآلات، وأن رأس المال المادي ورأس المال البشري هما مفهومان متماثلين.

على الرغم من الانتقادات العديدة الموجهة لنظرية رأس المال البشري إلا أنها لم تتجح لا في منعها من الانتشار البالغ الأهمية ولا في الحد من استخدام مفهوم رأس المال البشري الذي أصبح شائعاً جداً حيث اكتسبت النظرية مكانتها العلمية في العديد من المجالات والعلوم وخاصة العلوم الاقتصادية.

¹ Aurélien Perruchet, op cit, pp.33-36.

2- أهمية الاستثمار لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة

لقد أوضح Shultz في دراسته عن الاستثمار في رأس المال البشري بأنه السبب في الإنتاجية المرتفعة للأفكار التكنولوجية المتقدمة، ويضيف بأن الكفاءات البشرية لها بعدان بعد كمي يعبر عنه بعدد الأفراد الذين يمارسون أعمال مفيدة، وبعد نوعي يتمثل في المهارات والمعرفة وكل ما يؤثر بشكل عملي في القدرات البشرية للقيام بعمل منتج¹. وكما سبق وأشرنا فإن الاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخل أكثر من التكاليف التي يتطلبها، ويقوم به إما الفرد ذاته (التكوين الأساسي، الخبرات، والتكوين خارج المهنة التي يؤديها الفرد)، أو تقوم به المؤسسة (من خلال التكوين المستمر)، فالكفاءات المتحصل عليها في النهاية قد تكون عامة (يتم استعمالها في أية مؤسسة) أو خاصة تؤدي إلى إحداث تأهيل خاص أي مجموع القدرات التي يتم تثمينها بالمؤسسة التي ينتمي إليها الفرد، والعائد المترتب يكون في شكلين، إما في شكل زيادة في الأجر، بالنسبة للفرد أو زيادة في إنتاجية العمل بالنسبة للمؤسسة²، وهو ما ينطبق تماما على الكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية، لكن وقبل تسليط الضوء على أهمية الاستثمار في هذه الكفاءات، فيمكن القول بأن عملية الاستثمار هذه تتضمن العديد من الجوانب منها:³

- التعليم والتدريب.
- إدارة الكفاءات التي تقود إلى تحقيق ربحية متفوقة.
- ضمان استمرارية التعلم.
- تطوير الكفاءات البشرية وتعزيز مسؤولية التنبؤ والتخطيط لها.
- رفع معنويات الأفراد العاملين والتركيز على مفهوم المواطنة التنظيمية الذي يقلل من دورانهم ويعمق من ولائهم والتزامهم.

¹ هدى زبير مخلف الدعي، مرجع سبق ذكره، ص.139.

² سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص.24.

³ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص. 344.

إن الأخذ بمفهوم الاستثمار في رأس المال في البشري والحديث عن التكاليف والعوائد في المؤسسة الجامعية يقودنا حتما إلى أن نخرج على ما يسمى بالجامعة المنتجة كأحد الاتجاهات الحديثة للتعريف بجامعة اليوم، حيث يقصد بالجامعة المنتجة قيام المؤسسة الجامعية ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تنعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها. وهذا يعني قيام الجامعة ببعض الأنشطة التي تساعد على تحقيق ربح معقول يساعدها على تغطية نفقاتها¹.

أخذا بهذا المفهوم وانطلاقا من مختلف الخصائص والمميزات الواجب توفرها في جامعة اليوم والتي جعلت منها ليس فقط مكانا يظم مجموعة من الطلبة والأساتذة وإنما فضاء للبحث ومكانا لدراسة ومعالجة مختلف القضايا المعاصرة التي تواجهها المجتمعات... بما قد يسمح لها بالحصول على عوائد في مقابل ذلك، لذا فهي تحتاج الي استثمار مسبق شكله الأساسي هو التعليم، ومن هنا برزت الحاجة للاستثمار من أجل تطوير كفاءاتها البشرية. وفي هذا أكدت الأعمال والدراسات التي قدمها Becker وغيره من الباحثين حول الاستثمار في رأس البشري بأن الانفاق على التعليم عامة والتعليم الجامعي خاصة ليس استهلاكاً (مصرفاً) وإنما هو استثمار وتوظيف مريح لرأس المال البشري.

كما أنه ومن خلال الشكل رقم (15) يمكن القول بأن التحصيل العلمي والمستوى التعليمي لا يكفيان لإحداث استثمار فعال لتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية وإنما لابد من الأخذ بتدابير مختلفة عامة من حيث كمية أو نوعية التعليم التي ينتقها الفرد في الجامعة إضافة إلى أهمية ضرورة خضوع هذه الكفاءات إلى تدريب وتطوير مهني.

من جهة أخرى فإن عامل العمر هو الآخر مهم جدا لتكوين رأس المال البشري ومؤشر مهم لقيمه بالجامعة، إذ أن النسبة العالية لفئة الشباب تدعم قيمة رأس المال البشري، بينما تعد النسبة العالية من الأفراد ذوي الأعمار المتقدمة مؤشرا سلبيا لقيمه.

على الرغم من أن عامل العمر في الجامعة عادة ما يتوافق مع المستوى العلمي، الفكري والثقافي للكفاءات الجامعية، فكلما كان الفرد أكبر في السن كلما دل ذلك على خبرات ومعارف

¹ محمد سيف الدين بوقالطة، مؤسسات التعليم العالي المنتجة كمدخل للشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية: دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، الملتقى الوطني حول: آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، جامعة الجزائر 1، أيام 23-26 أفريل، 2012، ص.278.

ومكتسبات ودرجات علمية أكبر إلا أن هناك تبريرات كثيرة تبين أهمية الفئات الشابة في تركيب رأس المال البشري في المؤسسة الجامعية منها¹:

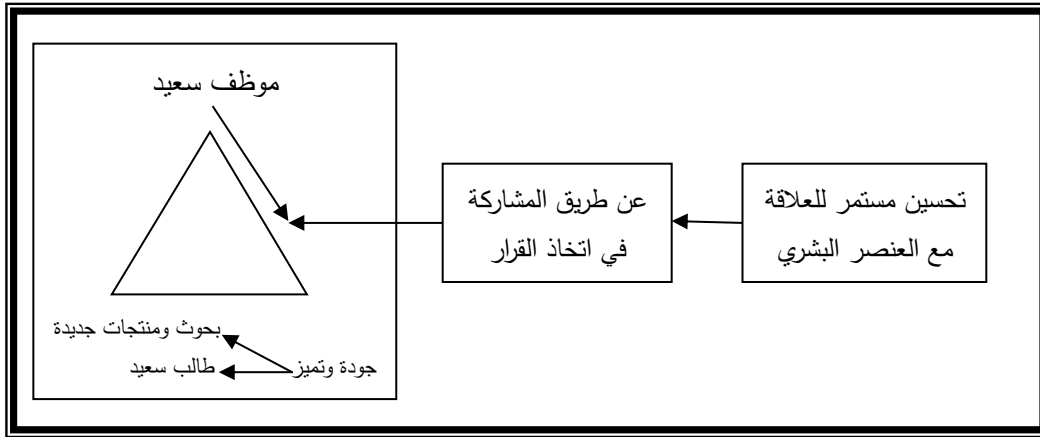
- أن العائد على الاستثمار في برامج التدريب يكون أقل كلما كانت أعمار المتدربين أكبر (تتناقص الرغبة في الاستفادة من البرامج التدريبية لدى هذه الفئة من الأفراد).
 - كلما زاد عمر العامل أصبح تحصيله العلمي والمستوى التعليمي وكذلك درجته العلمية (مثال: النظام الكلاسيكي ونظام LMD) غير مواكبة للمستجدات.
 - عند توظيف كبار السن فإن هؤلاء يتقاعدون بصورة أسرع، وهذا لا يتيح للجامعة الاستفادة منهم لمدة كافية.
 - أن العاملين كبار السن يؤثرون سلبا على الجامعة لأنهم غالبا ما يكونون غير قادرين على الاستمرار في القيام بأعباء العمل لمدة طويلة.
 - لدى هؤلاء رغبة أقل وقدرة أدنى على تعلم المهارات الجديدة.
 - يقاومون التغيير بصورة قوية.
 - وجود نسب عالية من ذوي الأعمار الكبيرة بين العاملين في الجامعة يؤدي إلى استيلائهم على أغلب المناصب العليا وهذا ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى إضعافها، بسبب انخفاض دافعيتهم للعمل وعدم تقبلهم للأفكار الجديدة والتطويرية.
- إذا كانت الكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية ترتبط أساسا بمجموعة من الصفات الضرورية لاعتلاء منصب في الجامعة كالمستوى العلمي، سرعة الفهم، القدرة على التحليل والتصور، القدرة على التقويم، الأخذ بمهمة البحث والتطوير والاختراع والابتكار... وتساهم في بناء، دعم وتعزيز مكانة الجامعة في المجتمع، فإن الاستثمار لتطويرها يسمح بـ:
- اكتساب الجامعة لكفاءات قادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها الأحداث العالمية والتكيف مع مختلف الظروف والمستجدات الجديدة خاصة التكنولوجيا الحديثة والمعقدة.
 - كلما زاد المستوى التعليمي للكفاءات الجامعية، أدى ذلك إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي سيزيد دخلهم.

¹ سميرة عبد الصمد، مرجع سبق ذكره، ص.11، بتصرف.

- كلما زاد المستوى التعليمي للكفاءات الجامعية، أدى ذلك إلى تحسين مكانتهم داخل الجامعة وفي المجتمع على حد سواء.
- كلما كان المستوى التعليمي أكبر كلما احتاج الفرد أكثر للتدريب من أجل اعتلاء منصب أعلى في الجامعة.

وعليه فإن تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية يتطلب مجموعة من الإجراءات لتحسين عملية الاستثمار في رأس المال البشري والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (16): إجراءات تحسين الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة الجامعية



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.52، بتصرف.

من خلال الشكل رقم (16) يتبين لنا أن نجاح الجامعة يرتبط أساساً بكفاءة مواردها البشرية من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية على حد سواء، فسواء تعلق الأمر بأهدافها التعليمية أو البحثية أو غير ذلك فإن تجويد مخرجاتها يقتضي تحسيناً مستمراً لأداء مواردها البشرية هذا الذي لا يتأتى إلا من خلال الاستثمار من أجل تطوير كفاءاتها، إلا أن عملية الاستثمار هذه، تحتاج هي الأخرى إلى إجراءات معينة تساهم في إنجاحها وتحسن من نتائجها، حيث أن تحسين العلاقة مع الموارد البشرية وخاصة تلك التي تتمتع بكفاءات عالية وخبرات متميزة ومنحهم حرية التفكير، الإبداع والابتكار والمشاركة في صنع القرار يحقق العديد من المزايا للجامعة من خلال تقديم بحوث ومنتجات جديدة وبمستويات جودة عالية بالإضافة إلى تحقيق الرضا والارتياح لدى الطلبة كونهم سيحصلون على تكوين جيد يؤهلهم للدخول في سوق العمل.

المبحث الثالث: الكفاءات البشرية والجامعة Silicon Valley كنموذج مقترح

إن البحث عن نموذج لجامعة لها سمعة عالمية وتعتمد على الكفاءات من أجل إنتاج الكفاءات يجعلنا نتساءل عن إمكانية صياغة وبناء نموذج لجامعة تلعب دور المغناطيس للكفاءات البشرية العالمية وتستقطب الأكثر تميزاً منها والأحسن أداءً، وتعتمد على المعايير الدولية في إعداد وتخريج المتميزين من الطلبة، وتلبي احتياجات المجتمع من الكوادر والأبحاث والتكنولوجيا العالية وغيرها.

أولاً: تعريف Silicon Valley وأسرار نجاحها

من المعلوم أن سمعة Silicon Valley كاليفورنيا لا تضاهيها أخرى، فقد سماها الكثيرون بالجنة فوق الأرض (un paradis sur terre)، وتحدث العديد من الباحثين عن أسرار نجاحها وتساءل آخرون حول لماذا تعد Silicon Valley المنطقة الأكثر خصوبة للإيكار والاختراع؟ وعن ما إذا كانت هناك إمكانية لإنشائها في مكان آخر من هذا العالم، بمعنى هل أن نموذج Silicon Valley قابل للتكرار، أم أنه حالة خاصة غير قابلة للتكرار؟ وهل أن الفرق يكمن في تطوير نماذج جديدة للإدارة أم في طريقة تطبيقها؟

1- تعريف Silicon Valley

كثيراً ما يشار إلى Silicon Valley (SV) أو وادي السيلكون في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية بمعجزة التصنيع في عصر تكنولوجيا المعلومات، فمنذ تحولت المنطقة من الوادي الزراعي في سنوات الخمسينيات إلى مسقط رأس ومهد مجموعة واسعة من الصناعات ذات الصلة بالتكنولوجيا المتطورة¹. إذ تؤكد Martin Cheek بأنه وبشكل رسمي لا يوجد مكان مثل لوادي السيلكون، فعلى الرغم من أنه غير موثق على أي خريطة للولايات المتحدة الأمريكية، حتى أنه في سنة 1980 طرح سؤال في برنامج تلفزيوني أمريكي "أين هو وادي السيلكون؟". إلا أن معظم الناس لديهم فكرة عامة أن وادي السيلكون في مكان ما في منطقة كاليفورنيا².

¹ Annalee Saxenian, *The Silicon Valley-Hsinchu Connection: Technical Communities and Industrial Upgrading*, Berkeley Planning Journal, N°15(1), 2001, p.3.

² Martin Cheek, *Moon Hand books Silicon Valley: Including San Jose, Sunnyvale, Palo Alto, and South Valley*, 2nd edition, Paperback, January 22, 2002, p.2.

يمتد (SV) على مساحة قدرها 2,414.02 كلم² ويعيش فيها حوالي 2.5 مليون شخص، ويشكل التجمع الاكثر كثافة لأعمال التقنية العالية المستوى على وجه الارض. وبسبب المكانة المرموقة لوادي السيليكون في المجال التقني والابتكار فقد سميت العديد من المراكز عبر العالم بأسماء مشابهة مثل¹:

- ✓ وادي السيليكون (سكوتلاندا)
- ✓ مستنقع السيليكون (ايرلاندا)
- ✓ مستنقع السيليكون (انكلترا)
- ✓ شاطئ السيليكون (الفيتنام)

تقع (SV) في الجزء الجنوبي من منطقة خليج سان فرانسيسكو (San Francisco) في كاليفورنيا، تعد رمزا للتكنولوجيا الحديثة والابتكار والصناعات ذات التقنية العالية ومركزا لاستقطاب الطلاب المتميزين ومكانا لالتقاء المواهب والكفاءات من جميع أنحاء العالم، وهي موطن لجامعات **Stanford** و **Berkeley** المرموقتين ومقرا لأكبر شركات التكنولوجيا مثل: **NVIDIA Intel·Google**، **Apple**، **Facebook**، **Twitter** ...² وأصبح اسم المنطقة مرادفا لمصطلح التقنية العالية فعلى الرغم من وجود العديد من القطاعات الاقتصادية المتطورة تكنولوجيا إلا أن (SV) يبقى الأول في مجال التطوير والاختراعات الجديدة والتكنولوجيا المتطورة ويساهم في ثلث العائدات الاستثمارية في مجال المشاريع الناشئة في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوجد فيه مجموعات كبيرة جدا من كبرى شركات التقنية العالية والتي تتخذ من (SV) مقرا لها كما أن الشركات تتأسس هناك بتواتر فائق السرعة رغم الكلفة المرتفعة للأراضي³.

¹ سائر بصمه جي، الابتكار الناجح (كيف تبتكر وتستثمر ابتكارك بطريقة عملية)، دار الكتب العلمية، بيروت، 2016، ص.6.

² Vincent Ramarques, Erwan Loisant, En Direct des USA : Portrait de la Silicon Valley, 17 mars 2007, récupéré le 24/02/2018, voir le lien url :<http://www.clubic.com/actualite-71185-direct-usa-portrait-silicon-valley.html>

³ نشوة الابراهيم، وادي السيليكون، شركات عملاقة ناجحة... وبالمليارات، جريدة الأنباء، الكويت، العدد(14047)، 30 مارس 2015، ص.33.

2- أسرار نجاح Silicon Valley

على اعتبارها قطبا للصناعات الحديثة والرائدة في الابتكارات الاختراعات الجديدة في مجال التكنولوجيا المتطورة، أصبحت (SV) مرادفة لمصطلح التكنولوجيا العالية (High Technology) ، وفي هذا قدمت دراسات وأبحاث عن أعمال (SV) وتناول العديد منها أسرار نجاحها. وقد اختلفت آراء وتوجهات الباحثين في تحديد العوامل التي جعلت من (SV) مثالا للصناعة الناجحة في مجال التكنولوجيا العالية، إلا أن أغلبها ركز على ثلاث أسرار (عوامل) أساسية تتمثل في:

1-2 ثقافة Silicon Valley

من المعلوم بأن الثقافة السائدة في أي مجتمع تعد ذات تأثير كبير على مختلف النشاطات التي يقوم بها أفراد هذا المجتمع وفي جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية...أما من جانب Silicon Valley فيمكن القول بأن طريقة العمل الفريدة من نوعها والتي تتميز بها عن غيرها من الأماكن الأخرى في العالم كان نتيجة للتزاوج والتآلف بين ثلاث ثقافات أساسية هي: ثقافة أمريكا الشمالية (Amérique du Nord)، ثقافة منطقة سان فرانسيسكو (San Francisco) وثقافة التكنولوجيا العالية (High Technology) لتشكل في مجموعها ما يعرف بثقافة Silicon Valley ، وهذا الذي يمكن ملاحظته أكثر من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): الثقافات الثلاث لـ Silicon Valley

ثقافة أمريكا الشمالية (البراغماتية والتقاليد)	ثقافة سان فرانسيسكو (الابتكار والتكيف)	ثقافة التكنولوجيا العالية (تقاسم القيم والشيكات)
- مبدأ الفعالية.	- مبدأ الجماعة.	- الحركية.
- يكون التواصل فقط إذا كان مفيدا.	- قيم مشتركة.	- الانفعال.
- النجاح الفوري.	- الحفاظ على الشبكة	- التركيز أكثر على إنشاء
- مرور سريع للعمل.	المحلية.	المشاريع.
- اغتنام الفرص قصيرة المدى.	- المفوض يكون من	- التجديد والتطوير المستمر
- تمكين رجال الأعمال.	الذين ولدوا في كاليفورنيا	للمعارف.
- المهم هو العمل.	أو من المقيمين فيها لفترة	- دعم المبتكرين.

- الإرادة تساوي القدرة.	طويلة.	- البقاء في السباق.
- حرية اختيار السبيل.	- تعزيز الانتماء.	- عدم وجود بطالة للمهندسين
- الانتقاء المستمر والنخبة.	- شبكة تقريبا مغلقة.	الأكفاء.
- لا إعانة في العمل.	- لا يتم الاعتماد فقط	- الاستخدام الطبيعي
- بعض العادات والتقاليد	على الأسلوب المباشر	للتكنولوجيات الجديدة.
والشكليات.	ولكن أيضا على الإثارة.	- السرعة.
- تطبيق القواعد.	- المصادقية.	- الذكاء الجماعي.

Source : Brasseur Martine, Picq Thierry, Les gestionnaires des ressources humaines dans la Silicon Valley, précurseurs ou marginaux?, Institut d'Administration des Entreprises, Aix-Marseille, 1999, p.4.

من خلال الجدول نلاحظ بأن ثقافة العمل في (SV) بدورها تركز على عناصر أساسية أهمها:

- العمل على استقطاب الكفاءات والكفاءات التي تحقق أداء عالي.
- التركيز أكثر على النتائج.
- الكفاءات الجماعية والعمل ضمن الفريق.
- المرونة وحرية العمل والقدرة على التكيف مع الوضعيات المهنية المختلفة.
- التركيز على الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر للمعارف.

2-2 الابتكار

يمثل الابتكار جزءا مهما من الأعمال والنشاطات القائمة في (SV)، وحيث أن مفهوم الابتكار راسخ ضمن ثقافتها فقد تم تعريفها بأنها موطن ومركز الابتكار العالمي، إذ أنه لا يوجد مكان في العالم يتميز بالخدمات والمنتجات الجديدة ك: Silicon Valley فهو لا يتميز فقط بتعدد الابتكارات وإنما أيضا بالموجات المتتالية من هذه الابتكارات. والتي من أشهرها:¹

- ✓ الدائرة المتكاملة Intel.
- ✓ الحاسوب الشخصي Apple.
- ✓ التصوير الثلاثي الأبعاد Silicon Graphics.

¹ سائر بضمه جي، مرجع سبق ذكره، ص ص5-6.

- ✓ برنامج قواعد البيانات Oracle.
- ✓ مستعرض الانترنت Netscape.
- ✓ المزاد عبر الشبكة eBay.

إن فهم معنى الابتكار والإيمان به يعد مطلباً أساسياً للعمل في (SV)، حيث أن ثقافة العمل فيها لا تقتضي فقط الاعتقاد بأنه من الجميل أن نبتكر، ولكن لابد من فهم وظيفته الاقتصادية والاقتناع بأن الناقل الرئيسي للقدرة التنافسية هو الابتكار وأن يلزم ذلك وجود ثقافة تجارية، بمعنى أنه قبل القيام بعملية الابتكار لابد أولاً من طرح السؤال: "ما الذي سيؤدي إلى فعل الشراء؟"، وليس القيام باختراع أشياء جديدة لا يشتريها أحد¹. وفي هذا يؤكد **Guillaume** بأن الابتكار الناجح يعني فتح أسرار رجال أعمال **Silicon Valley**، واقترح بعض الأسئلة المهمة الواجب الإجابة عنها قبل القيام بعملية الابتكار والتي تشير بصفة خاصة إلى الجهود المبذولة لتحديد الابتكار وتحليل الأساليب التي تجعل من الممكن النجاح في الابتكار، أهمها²:

- ✓ متى نبتكر؟
- ✓ كيف نستمر؟ وما هي المخاطر التي يمكن أن نواجهها، وكيف يمكن تفاديها؟
- ✓ كيفية توقع الاضطرابات والإختلالات التي يمكن أن تحدث في المستقبل؟
- ✓ كيفية تعزيز الإبداع وبناء ثقافة الابتكار؟
- ✓ كيفية فهم الاحتياجات الحقيقية للعملاء؟
- ✓ كيفية تطوير ابتكارات مربحة؟
- ✓ كيف يمكن تطوير نموذج عمل اقتصادي، قابل للتطبيق والتطوير؟

¹ Cédric Jeanblanc, *Innovation : quatre secrets du succès de la Silicon Valley, marketing & innovation*, le 25/01/2016, récupéré le 26/03/2018, voir le lien url : <http://visionarymarketing.fr/blog/2016/01/innovation-les-secrets-de-la-silicon-valley-enfin-devoiles>

² Guillaume Villon de Benveniste, *Les Secrets Des Entrepreneurs De La Silicon Valley*, le 28/10/2015, récupéré le 27/03/2018, voir le lien url : <http://theinnovationandstrategyblog.com/2015/10/28/les-secrets-des-entrepreneurs-de-la-silicon-valley/>

بالإضافة إلى ما سبق، وبغض النظر عن أساليب الابتكار المختلفة والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك (تطوير الفكرة، وتصميم المنتج،...) لابد من العمل على تعزيز ثقافة الاستثمار وخلق بيئة عمل راقية تتيح التواجد الهائل للمستثمرين وهو ما سنتناوله من خلال العنصر الموالي.

3-2 بيئة العمل الراقية

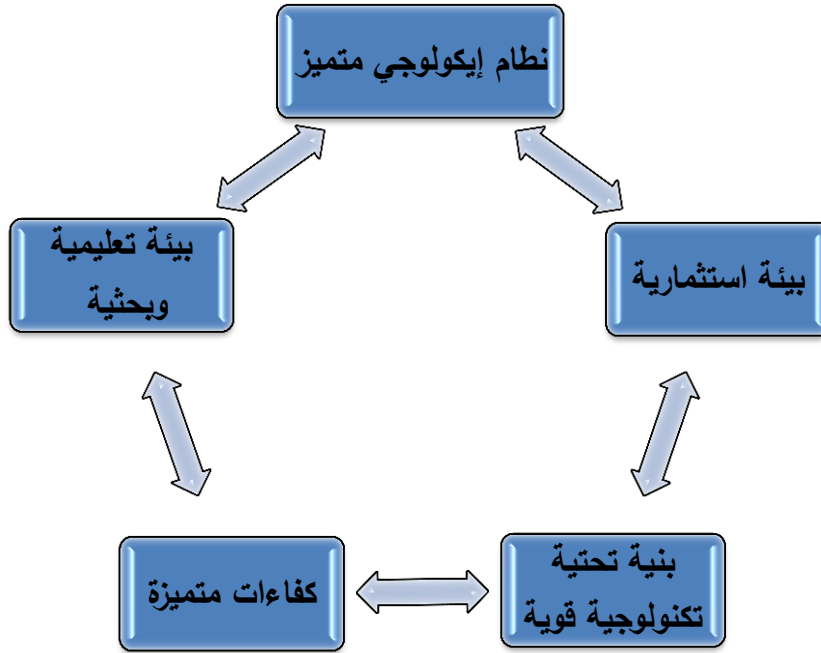
لقد نشأت (SV) استجابة للحاجة لمرافق بحثية ناجحة في الساحل الغربي للولايات المتحدة الأمريكية في أوائل الثلاثينيات من القرن الماضي وذلك بفضل البنية التحتية الفاتحة التطور والطاقات البشرية الاستثنائية التي تتميز بهما هذه المنطقة من جهة وكذلك بفضل البعد النفسي المهم الذي يشجع على الاختراع والابتكار¹. وهذا ما أكده *Herve Lebret حين قال " إن هذا المشروع يتطلب تعاضد عنصرين أساسيين: أصحاب الثروات وأرباب العقول، مع استبعاد البيروقراطية وتشبيد المباني ... التي تبهر الناظرين ... ويشترط في العنصرين أن يكونا من الشباب ..."². انطلاقاً من ذلك ومن خلال الشكل الموالي يمكن وضع تصور لأهم مكونات بيئة العمل في (SV).

¹ نشوة الابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص.33.

* **Herve Lebret**: عمل في مجالات عدة أهمها دعم الابتكار، وتنظيم المشاريع، ورأس المال الاستثماري، ونقل التكنولوجيا، وتكنولوجيا المعلومات، وكذلك الرياضيات التطبيقية، مؤلف كتاب: Start-Up: Ce Que Nous Pouvons Encore Apprendre De La Silicon Valley, 2007.

² محمد قماري، مثلث ذهبي أضلاعه الجامعة والبحث العلمي والشركات: الاستثمار في بناء الثروات واقتصاد الغد، مجلة معالم، الجزائر، العدد(6)، 2013، ص.25.

الشكل رقم (17): بيئة العمل في (SV)



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه (الشكل رقم:17) يمكن القول بأن ظهور نظام عمل ناجح ومتكامل كما هو الحال في (SV) مشروط بتوفر مزيج من المكونات والعناصر التي تشكل في مجموعها بيئة عمل مثالية، أهمها:

- ✓ نظام إيكولوجي متميز: لقد سعى الكثيرون إلى تشجيع ظهور نظام إيكولوجي متميز ومزدهر مثل وادي السليكون¹. حيث تتمتع (SV) بنظام إيكولوجي راقى ومتميز يبعث على الشعور بالراحة النفسية وهذا يساعد على الاختراع والابتكار ويجذب أكثر حاملي الأفكار للعمل فيها.
- ✓ بنية تحتية تقنية قوية: البنية التحتية فائقة التطور التي تتوفر عليها (SV) جعل منها مركزا عالميا للتقنية والابتكار والتكنولوجيا المتطورة ومنطقة استثمارية لآلاف الشركات الرائدة في مجال التكنولوجيا العالية.

¹Thierry Weil, *Des histoires de la Silicon Valley*, Entreprises et Histoire, N° 58, 2010, p.20.

- ✓ بيئة تعليمية وبحثية متميزة: والذي يعكس أساسا جهود كل من جامعة **Stanford** و **Berkeley** المرموقتين في توفير البحوث العلمية وخاصة في مجالات التكنولوجيا الحديثة والابتكار والصناعات ذات التقنية العالية، كما أن نوعية التدريب والتكوين فيهما ممتازة.
- ✓ كفاءات متميزة: تعد (SV) بيئة عمل تتجمع فيها المواهب والكفاءات البشرية الاستثنائية، ومكانا لاستقطاب الباحثين والطلاب المتميزين ومركزا لالتقاء رواد الأعمال في مجال التكنولوجيا من جميع أنحاء العالم.
- ✓ بيئة استثمارية: يتجلى ذلك أساسا من خلال أشكال التمويل المتطورة التي تتميز بها (SV) والموجهة أساسا لتمويل قطاع التكنولوجيا العالية، ولعل أهمها يتمثل في: رأس المال المخاطر (**Venture Capital**) *، التمويل الجماعي (**Crowdfunding**)**، الاستثمار الملائكي (**Angel investment**)***.

ثانيا: اتجاهات التحول لجامعة Silicon Valley

نحاول من خلال هذا الجزء البسيط من الأطروحة طرح فكرة عن إمكانية الحديث عن جامعة Silicon Valley وذلك من خلال إنشاء نموذج مبسط لبعض العوامل الرئيسية والضرورية (كما هو موضح آنفا)، والتي تتداخل فيما بينها في تفاعل ديناميكي لتصور لنا أهم المعالم الرئيسية لنموذج جامعة (SV).

*رأس المال المخاطر (**Venture Capital**): مصطلح إنجليزي لعبارة "**Capital-risque**" ويقصد به ذلك النشاط الاقتصادي والمالي الموجه للاستثمار من أجل إنشاء مؤسسات مبتكرة(و/أو تمويلها في المراحل الأولى من تطورها) في مجال التكنولوجيا العالية، على أمل الحصول على عوائد عالية وبشكل سريع من خلال الأسهم التي يحصلون عليها من المشروع الذي يستثمرون فيه.

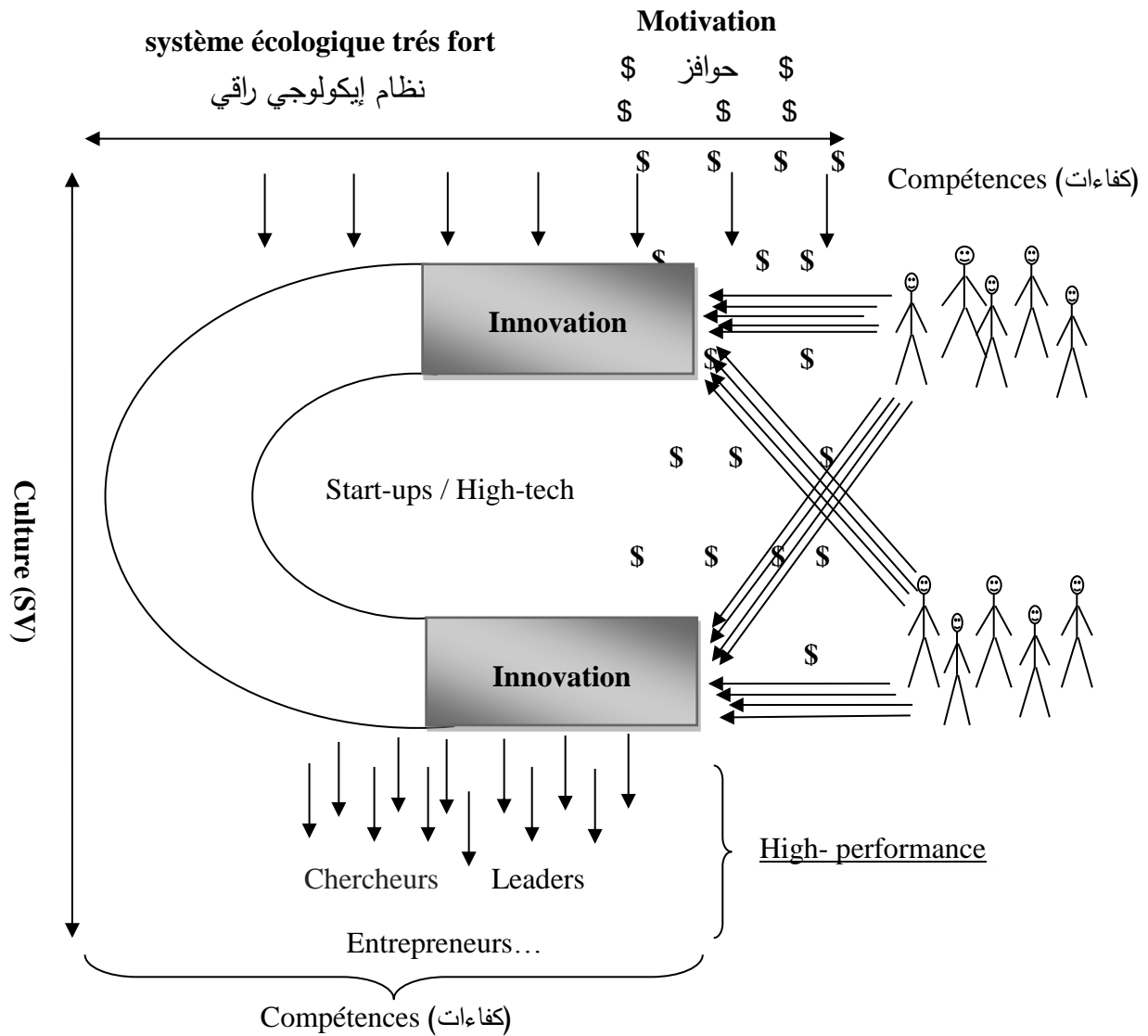
التمويل الجماعي (Crowdfunding**): مصطلح إنجليزي لعبارة "**financement participatif**" وهو يعني قيام عدد كبير من الأفراد بالمشاركة في تمويل مشروع معين.

***الاستثمار الملائكي (**Angel investment**): يعني قيام شخص/أشخاص (مستثمرون ملائكة) مالكي الاموال (أثرياء) بتمويل المشاريع الناشئة أو الأفكار المبتكرة.

1-الجامعة Silicon Valley والتوجه نحو إحداث بيئة عمل متميزة

إن القول بالجامعة Silicon Valley يقتضي نموذجاً لجامعة تلعب دور المغناطيس (Aimant) للكفاءات البشرية الجامعية ومن مختلف أنحاء العالم، إذ أنه لا بد لها أن تعمل على استقطاب الطلبة المتفوقين والأساتذة المفكرين والباحثين المتميزين وأن تتوفر على مجموعة من الخصائص التي تحدد درجة تقدمها وتجعل منها مؤسسة جامعية ناجحة ك (SV)، والذي يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): نموذج مقترح لجامعة Silicon Valley



المصدر: من إعداد الطالبة

من الشكل السابق (شكل رقم (18)) يتضح أنه يمكن تطوير جامعة (SV) من خلال إحداث تطوير عميق في بيئة العمل وذلك عن طريق إنشاء بنية تحتية متطورة (مواصلات، اتصالات، مراكز متخصصة في البحث والتطوير، مرافق متطورة توفر شروط الابتكار والتطور وتقديم خدمات متكاملة في مختلف المجالات وخاصة صناعة التكنولوجيا...)، هذا إضافة إلى ضرورة توفرها على نظام إيكولوجي راقى يبعث على الراحة النفسية لدى كل من أعضاء الهيئة التدريسية، الإدارية والطلابية.

إن نجاح هذا النموذج يتطلب إيجاد مصادر تمويل لمستثمرين مغامرين وقادرين على تحمل المخاطر الناجمة عن الاستثمار خاصة في المشاريع الابتكارية والمؤسسات الناشئة التي تنشئها الجامعة وتشرف عليها، كما يمكن القول بأن السمة الأساسية لنموذج جامعة (SV) تتمثل في مجموع القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تصوغ كيف يفكر أفرادها ويتصرفون ، وكيف يخلقون الجو المناسب للعمل، فالثقافة الرائدة في (SV) تعكس القيم الأساسية التي تشمل الابتكار، التطور، التكيف، السرعة والالتزام بإحداث تغيير غير عادي في الأعمال والمنتجات...¹

إضافة إلى العديد من الحوافز، المزايا، المكافآت والاجور العالية التي يتم تقديمها ، فإن جميع كل تلك العوامل السالفة الذكر يجعل من الجامعة التي تعتبر الابتكار جزءا مهما من أعمالها ونشاطاتها وحتى أهدافها جامعة ناجحة ك: (SV) ومكانا مهما لجذب أفضل الطلاب ومركزا لاستقطاب وإنتاج أحسن الكفاءات من باحثين، رواد أعمال، تقنيين وقادة...

2- الفرق بين أسلوب الإدارة التقليدية ونموذج Silicon Valley

انطلاقا من فكرة جامعة (SV) كنموذج آخر للجامعة فهي حتما تعتمد أسلوبا جديدا للإدارة، من أجل التعرف أكثر على خلفيات هذا النموذج نقوم بإجراء مقارنة بسيطة بينه وبين نموذج الإدارة التقليدية، وهذا ما نحاول توضيحه في الجدول الموالي:

¹ Annika Steiber, *The Silicon Valley Model: a New Approach to Managing, The Firm In A Digital Age*, Berkeley Research Group, 2016, p.2.

الجدول رقم(05): الفرق بين الإدارة التقليدية ونموذج Silicon Valley

العنصر/الخاصية	الإدارة التقليدية	نموذج (SV)
الهدف القيادي	التكاليف/الأرباح.	الابتكار والتطوير.
التركيز القيادي	داخلي.	خارجي.
الموظفين	التقييم يكون على أساس الكفاءات العملية.	التقييم يكون على أساس روح المبادرة كعنصر أساسي في الكفاءات (تقييمهم على أساس أنه عنصر قيادي في إطار كفاءاته).
الثقافة	التأكيد على المرود في العمل/ تقليل الاخطار/ الرقابة/ النوعية.	التأكيد على التميز/ خوض المخاطر/ التكيف/ السرعة وخاصة سرعة التعلم.
القادة	المديرين المسيرين: من خلال سن القوانين والأولويات والأمر بما يجب أن يكون وفي حالات كثيرة كيف يجب القيام بذلك/ المتابعة/ الفحص والمراجعة/ الرقابة.	المدرين/ والمسهلين: مع الفريق توضع القوانين والأولويات ولكن يترك الكيف لعناصر المجموعة، كما يقوم القادة في هذا النموذج بتسهيل وتدريب الفريق للوصول إلى الأهداف.
التنظيم	- البيروقراطية. - التسلسل الهرمي (الهرم الاداري). - يستعمل وحدات عمل واسعة. - قوة القرار توزع بشكل عمودي. - التركيز على الابتكار الداخلي.	- الديمقراطية. - أفقي. - يستعمل وحدات عمل صغيرة. - اللامركزية، لكن أحيانا يمكن أن تتمركز سلطة القرار في الرئاسة. - التركيز على الابتكار الداخلي والخارجي.
آليات التنسيق	- عن طريق معايير العمل. - وصف العمل والمهارات.	- نظرة مفروضة. -التشارك في القيم. - قوانين بسيطة. - الأولويات الرئيسية.
نظم المعلومات الآلية	- أقل درجة وثمان الاتصال يكون أقل.	- أعلى درجة والثمان يكون أعلى.

Source : Annika Steiber, Sverker Alange, *The Silicon Valley Model Management for Entrepreneurship*, Springer International Publishing Switzerland, New York, 2016, p.151.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا بأنه وفي مقابل الإدارة التقليدية التي تعتمد على التسلسل الإداري الهرمي وتمركز السلطة في قمته فإن نموذج (SV) يعتمد أكثر على اللامركزية الإدارية، المرونة، ودرجة الإتصال العالية، القيم المشتركة، كما أن عملية اتخاذ القرارات تتم وفق معايير موضوعية تعتمد على النتائج فالمعيار الوحيد للتقييم في نموذج (SV) هو تقديم نتائج فورية بغض النظر عن كيفية الوصول إليها وخالصة القول هو أن تتجح، وأن تتجح الآن « l'essentiel est de réussir et de réussir maintenant »، ولعل خير مثال عن ذلك، أن واحدا من أهم الأسئلة التي يتم طرحها في شركة IBM أثناء إجراء مقابلات التوظيف هو: كم هو أداؤك؟ «how much do you perform?»¹ كما يهتم نموذج (SV) بالابتكار والتطور بدل التركيز على تقليل المخاطر والتكاليف كما هو الحال في نموذج الإدارة التقليدية.

ثالثا: الجامعة Silicon Valley كنموذج لتطوير الكفاءات البشرية

في إطار الحديث عن الكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية، فإن العمل على وضع وبناء نموذج معين لتطويرها يتطلب بداية طرح سؤال عن إمكانية تطبيقه وتكييف مكوناته على نحو يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة من صياغته، وهذا ما سنحاول التطرق إليه فيما يلي.

1- تكييف نموذج جامعة Silicon Valley

تؤكد * Julie Hanna أنه لتبني نموذج (SV) لابد بداية من إدراج بعض العناصر المهمة ضمن ثقافة العمل كما هو الحال في Silicon Valley ، والمتمثلة في²:

- أن نفكر عالمياً ونعمل محلياً.
- أن نكرر ونعمل على التجربة حتى نحصل على نسخة قابلة للتطبيق.

¹ Brasseur Martine, Picq Thierry, Les gestionnaires des ressources humaines dans la Silicon Valley, précurseurs ou marginaux?, Institut d'Administration des Entreprises, Aix-Marseille, 1999, p.4.

* Julie Hanna: سفير رئاسي لريادة الأعمال العالمية، مستثمرة، مؤسّسة ومديرة تنفيذية لخمس شركات تكنولوجية ناجحة في وادي السليكون خبيرة في أعمال المؤسسات الناشئة.

² Julie Hanna, Adapt the Silicon Valley model!, Norwegian Centre of Expertise, 16 décembre 2015, récupéré le 05/04/2018, voir le lien url : <http://www.nceclusters.no/sistenytt/--adapt-the-silicon-valley-model/>

- أن نتمتع بتفكير جريء كالتطلع مثلا لإنشاء شركة عالمية.
- تقبل الفشل واعتباره نقطة انطلاق مهمة للنجاح (أفضل ما يجسد ذلك هو ما ذهب إليه **Thomas Edison** حين قال " أنا لم افشل بل وجدت 10 آلاف طريقة للنجاح")
- إن المشاركة المفتوحة وبناء علاقات وشبكات موثوقة، يعد عاملا قويا لتسريع نجاح العمل الفردي والجماعي فحماية المعرفة وتطويرها لا يكون عن طريق اكتنازها وإنما عن طريق نشرها وتقاسمها، كما أن التعاون يساهم في تحقيق النجاح الجماعي.
- خلق نظام بيئي محلي ملائم، حيث يعد هذا العنصر ذا أهمية حيوية لنجاح نموذج (SV).
- المسعي يكون من أجل ريادة الأعمال عالية المستوى.

أضافت **Hanna** بأن التزاوج بين هذه المزايا والثقافة والمنهجيات التي نجحت في (SV) هو مفتاح النجاح لتطبيق النموذج. انطلاقا من هذا ومن خلال النموذج الموضح في الشكل رقم (18)، فعمل أول خطوة يجب القيام بها قبل الحديث عن الجامعة (SV) هو الأخذ بمجموعة من الإجراءات المهمة من أجل تكييف النموذج، والتخلص من بعض العقبات التي تحد من نجاح المبادرات التطويرية والتجديدية للجامعة.

بالإضافة الى التكامل الاجتماعي والثقافي نقترح فيما يلي بعض الشروط التي تسمح للجامعة باكتساب مكانتها المرموقة في المجتمع وتشجع الطلبة المميزين وأصحاب المواهب محليين أو أجانب على البقاء في المنطقة التي تعلموا بها خاصة في مرحلة التعليم الجامعي.

- استيعاب مفهومي الابتكار والاختراع والإيمان بهما.
- الاستقلالية والحرية الأكاديمية للجامعة، فإذا كانت الجامعة تظم نخبة المجتمع من علماء، باحثين ومفكرين، فهذا كفيل بتمتعها باستقلاليتها الذاتية في إدارة كافة شؤونها الداخلية ودون تدخل من أية جهات أخرى خارجية بالإضافة إلى ضرورة تمتعها بحرية التعبير، البحث والتدريس...
- توفير بيئة عمل أكاديمية، علمية وصحية ملائمة ومشجعة على البحث العلمي ومحفزة على التعلم، التطوير، الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي ...

- توفير بيئة إيكولوجية مثالية وجذابة من خلال حماية البيئة والحفاظ على نظافتها والعمل على زيادة عدد المساحات الخضراء وتحسين نوعيتها بالإضافة إلى خلق مراكز اجتماعية تتلاءم والنظام الإيكولوجي للمنطقة وتعكس مستوى الرقي والرفاهية والراحة للموظفين والطلبة على حد سواء، وتعزز رغبتهم في التحصيل العلمي والمعرفي وتدعم وتشجع عملية البحث العلمي.
- توفير بنية تحتية متطورة وتتوافق مع متطلبات الحداثة والتقدم التكنولوجي.
- خصصة الجامعة وتوفير الأموال اللازمة لدعم البحث العلمي وفتح المجال أمام المستثمرين الخواص للاستثمار الجامعي وخاصة تبني طرق التمويل الحديثة ك رأس المال المخاطر، التمويل الجماعي، الاستثمار الملائكي...
- تبني مفهوم الجامعة المنتجة، ما يسمح بإيجاد مصادر تمويلية أخرى يمكن أن تضاف إلى الدعم الحكومي وذلك من خلال الخدمات التي تقدمها الجامعة للآخرين أو قيامها ببعض الأنشطة التي تستطيع من خلالها تحقيق موارد مالية تعكس بالفائدة عليها وعلى العاملين بها، وحيث أن الجامعات غالبا ما تضم نخبة من العلماء والباحثين في مختلف التخصصات فيمكن الاستفادة منهم لخدمة مجال الأعمال وقطاعات الإنتاج الخاص والعام، أو من خلال إجراء الدراسات والبحوث وتقديم المشورة بما قد يعود على الجامعة بمداخل إضافية¹. أو عن طريق بيع ما تنتج من أنشطتها التعليمية العملية أو إقامة مؤسسات منتجة تحقق من خلالها أرباحا كما هو الحال بالنسبة لجامعة McDonald's، General Motors، Motorola...²
- التخلص من الشعار الذي تتباهى به الكثير من الجامعات وخاصة في الدول النامية "التعليم الجامعي للجميع" وإنما لا بد من الأخذ بشروط صارمة للالتحاق بالجامعة، ويقصد بذلك أنه ليس لكل متحصل على شهادة البكالوريا الحق في التسجيل والدراسة في الجامعة وإنما يكون التعليم الجامعي مقتصرًا على النخبة من أفراد المجتمع والفرصة فقط للأكثر تفوقًا والأكثر رغبة في تطوير قدراته.

¹ محمد سيف الدين بوقالطة، عبد النور موساوي، اتجاهات التحول إلى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي: دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة1، العدد(43)، جوان 2015، ص. 379.

² أسامة بن صادق طيب، الجامعات التعليمية والبحثية والإنتاجية والاستثمارية، سلسلة نحو مجتمع المعرفة، العدد 22، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص ص. 80، 63.

- إلغاء التعليم المجاني لما له من سلبيات تؤثر بشكل كبير وأساسي على أداء الطالب الجامعي الذي أصبحت أهدافه وطموحاته تنحصر فقط في الحصول على الشهادة وليس تطوير معارفه وقدراته.

2- دور الجامعة Silicon Valley في تطوير الكفاءات البشرية

كانت بداية مشروع (SV) في عام 1919 عندما استطاع أستاذ في الهندسة الكهربائية بجامعة Stanford يدعى Fred Terman إقناع اثنان من تلاميذه بعدم السفر إلى الساحل الشرقي للبحث عن فرصة عمل، والبدا في تكوين مؤسسة خاصة بهما (hp) وبدأت المؤسسة في أول الأمر بإنتاج أجهزة قياس إلكترونية، وفي عام 1950 استطاعت هذه المؤسسة ومعها بعض المؤسسات الأخرى تكوين منطقة صناعية في (SV)، وانطلقت الثورة الرقمية التي لم تتوقف إلى حد الآن¹ وأصبح يعمل بها أكثر من 450.000 شخص في قطاع الابتكار²، إذ تشهد (SV) باستمرار هجرة كبيرة جدا من المهندسين من جميع أنحاء العالم، وخاصة الهند والصين، والمجتمع المكسيكي حيث تعمل الشركات بها على استقطاب أحسن الكفاءات والعقول، دون تمييز في الجنسية، وتعتبر أن قانون الهجرة هو العمل بلا كلل³، إن جامعة تحمل مواصفات تشبه تلك التي في (SV) تكون حتما جديرة بامتلاك مثل تلك الكفاءات.

كما سبق وأشرنا فإنه ومن الواضح جدا بأن أسلوب ادارة الكفاءات البشرية في (SV) قد نشأ من ثلاث ثقافات، ثقافة أمريكا الشمالية التي يتمتع الموظفون فيها بقدر كبير من الحرية وتقدم لهم قدرا واسعا من الاستقلالية وتعمل على غرس روح المبادرة لديهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ثقافة San Francisco التي تأخذ بمبدأ العمل الجماعي وتعمل على تعزيز الانتماء والقيم المشتركة، بالإضافة الى ثقافة High tech التي تتطلب السرعة والحركية في العمل وتركز على التجديد والتطوير المستمر للمعارف.

¹ سعاد قوفي، *التجمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لبعض تجارب*

البلدان النامية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 131-132.

² Géraldine Hottier-Fayon et al, *Qu'elle est cette Nouvelle CCF tout juste naissante depuis septembre 2016 ?* Communautés Catholiques Francophones dans le Monde, Conférence des évêques, France, 27 juin 2017, récupéré le 24/02/2018, voir le lien url : <http://amities-francophones.catholique.fr/tag/catholique/>

³ Géraldine Hottier-Fayon et al, op cit.

هذا اضافة الى أن العمل في (SV) يعتمد على ثلاث مبادئ أساسية:¹

- اكتشاف الميول (ما الذي ترغب القيام به).
- كن الافضل في مجال عملك.
- إفعل ذلك (اعطي لنفسك الوسائل اللازمة لتحقيق النجاح).

إضافة الى كل ما سبق ذكره، فإن (SV) تتميز بوتيرة سريعة، مستمرة ومتطورة لحركة الموظفين وهذا يعد من العوامل الاستثنائية التي تعزز عملية الابتكار فيها، حيث يشكل انتقال الموظفين من شركة إلى أخرى، حاملين معهم لأفكار، خبرات ومعارف جديدة عاملا مهما لتقديم ابتكارات جديدة ففي الوقت الذي قد تلعب فيه العديد من العوامل دورا مهما في الحفاظ على معدلات عالية لدوران الموظفين تكون فيه المكاسب من الابتكارات الجديدة كبيرة جدا، إذ أن هذه الحركة السريعة لها فائدة كبيرة في تعبئة وإعادة توزيع الموارد، فالموظفون المهرة يتحركون بسرعة أكبر بين الشركات المنافسة ويتم إعادة توزيع الموارد بالشكل الأفضل نحو الشركات التي لديها أفضل الابتكارات.²

كما نعلم جميعنا بأن التعامل مع العنصر البشري لم ولن يكون بالأمر السهل وهو عامل الإنتاج الوحيد القادر على توليد الأفكار، معالجتها، بلورتها وإخراجها في شكل مشاريع ابتكارية، لذلك فإنه وفي مقابل العديد من المزايا والمكافآت بما في ذلك الاجور العالية وشروط العمل المريحة التي تقدمها جامعة (SV) لموظفيها لابد لها أن تعمل أيضا على اتخاذ الاجراءات والتدابير اللازمة التي تسمح بدعم وتطوير الروابط الاجتماعية بين الموظفين وتجعل العلاقات بينهم أكثر سهولة وعمقا.

¹ Basseur Martine, Picq Thierry, op cit, p.5.

² Bruce Fallick et al , *Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Micro-Foundations of a High Technology Cluster*, working papers in the Finance and Economics Discussion Series, Board of Governors of the Federal Reserve, N°11710, 2005, P.20 .

خلاصة الفصل الثاني

تعد الكفاءات عنصرا مهما في العملية الإنتاجية وأحد أهم الركائز في المؤسسات الجامعية، لذا فهي تتطلب اهتماما وعناية خاصة من أجل تحسين أدائها، ولغرض تسليط الضوء على ذلك قمنا من خلال هذا الفصل بتناول مفهوم الكفاءات من جوانب عدّة، كما تطرقنا الى الكفاءات البشرية الجامعية وأهمية الاستثمار من أجل تطويرها وخلصنا لمجموعة من النتائج التالية:

على الرغم من أن مفهوم الكفاءات يعد من المفاهيم المتعددة المعاني (Notion polysémique) إلا أنه يتضح أكثر من خلال التركيز على ثلاث أبعاد، البعد السلوكي، البعد الوظيفي والبعد المعرفي، وهذا الذي يتجلى أكثر من خلال المقاربة الشمولية.

الكفاءات البشرية = التركيبة ثنائية البعد للكفاءات الفردية والجماعية + المعالم الأساسية الثلاث للكفاءات (Pouvoir Agir، Vouloir Agir، savoir-agir).

تطوير الكفاءات البشرية يكون بتطوير معارفها من خلال التركيز والعمل على ثلاث جوانب أساسية، توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، التعلم المنظمي.

تطوير المعارف ينطلق من الاتجاه الذي ذهب إليه Nonaka في تصنيفه للمعارف إلى، معارف ضمنية وأخرى صريحة.

أن الهدف الأساسي من التركيز على اعطاء وصف لمفهوم الكفاءات الفردية وليس على العمل الذي تؤديه هذه الكفاءات هو السعي لتحديد الأجزاء والعناصر المكونة لهذا المفهوم والقابلة للتطوير.

لا يشير مفهوم تطوير الكفاءات فقط إلى عمليات التدريب، التطوير والتعلم... وإنما هو بالدرجة الأولى يمثل سلوك وتوجه المؤسسة نحو اكتشاف واكتساب الكفاءات البشرية، دمجها وتطويرها.

إذا أخذنا بما ذهب إليه Gary Becker بأن الاستثمار في المورد البشري يبدأ من العائلة، فإنه يمكن القول بأن الاستثمار في الكفاءات الجامعية يبدأ من الكفاءات التي تتوفر على معالم ثلاث أو

كما سماها **Le Boterf** الأقطاب الثلاث للكفاءات (trois pôles de la compétence) والمتمثلة في: الاستعداد للعمل (Savoir Agir)، الرغبة في العمل (Vouloir Agir) والقدرة عليه (Pouvoir Agir).

يعد عامل العمر مهما جدا لتكوين رأس المال البشري الجامعي ومؤشر مهم لقيمه بالجامعة، إذ أن النسبة العالية لفئة الشباب تدعم قيمة رأس المال البشري، بينما تعد النسبة العالية من الأفراد ذوي الأعمار المتقدمة مؤشرا سلبيا لقيمه.

في مقابل الانتقادات العديدة الموجهة لرأس المال البشري فإن ذلك لم يمنع لا من انتشاره واستخدامه كمفهوم علمي وخاصة في العلوم الاقتصادية، ولا من الأخذ بمضمون ومحتوى نظرية رأس المال البشري التي أحدثت تطورا عميقا في النظرية الاقتصادية الجزئية واستطاعت فسخ مجال جديد للاستثمار من أجل تحقيق الثروة والرفاهية.

تكيف نموذج جامعة **Silicon Valley** يعتمد على أربع عناصر أساسية تتمثل في: ثقافة العمل، الأخذ بالابتكار كمطلب أساسي، فهم معناه والإيمان به، توفير الحوافز، المكافآت والأجور العالية، توفير بيئة العمل الراقية.

أن أي محاولة لبناء نموذج عمل أو تطوير مكان ما تتجمع فيه أحسن الكفاءات الطموحة، والتي لا يكون دافعها الرئيسي هو المراكز أو الاموال وإنما تبحث عن إيجاد فضاء للتواصل فيما بينها وتطوير معارفها وقدراتها، وبهذا الحال يصبح نموذج جامعة (SV) السبيل لتطوير الكفاءات وتحسين أدائها والمكان الأكثر جاذبية واستقطابا لذوي العقول المتميزة.

الفصل الثالث

مقاربة نظرية حول
استراتيجيات التحسين المستمر
لأداء الكفاءات في المؤسسة
الجامعية

الفصل الثالث. مقاربة نظرية حول استراتيجيات التحسين المستمر لأداء الكفاءات في المؤسسة الجامعية

تمهيد:

في ظل المنافسة المتزايدة بين الجامعات سواء كانت حكومية أو خاصة، وطنية أو أجنبية، فهي تسعى إلى البحث عن الأساليب والاستراتيجيات التي تسمح لها بتحديد فرص التجديد وتحسين مركزها التنافسي، القيام بالإصلاحات اللازمة والتطوير المستمر، إرضاء الطلاب وخدمة المجتمع والأساتذة ومختلف الأجهزة الإدارية. في هذا السياق تحاول معظم الجامعات اليوم جاهدة للتميز والوصول الى مستوى متقدم من الجودة في أدائها.

على اعتبار أن الجامعة مؤسسة خدمية تركز في أداء مهامها وتحقيق أهدافها على المورد البشري، فقد تعين عليها استحداث طرق فعالة وناجحة لتطوير كفاءاتها البشرية على نحو يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية دون صراعات بحيث يتم إشباع حاجات الطلاب والأساتذة والإداريين وجميع المستفيدين من خدمات المؤسسة الجامعية.

على هذا الأساس حاولنا من خلال هذا الفصل تبيان أهمية:

- ✓ ثلاث استراتيجيات أساسية لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة (التدريب، التطوير والتعلم المنظمي).
- ✓ التوجه الاستراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية الجامعية في إطار ادارة المعرفة.
- ✓ SixSigma كاستراتيجية فعالة لتحسين أداء الكفاءات البشرية في الجامعة.

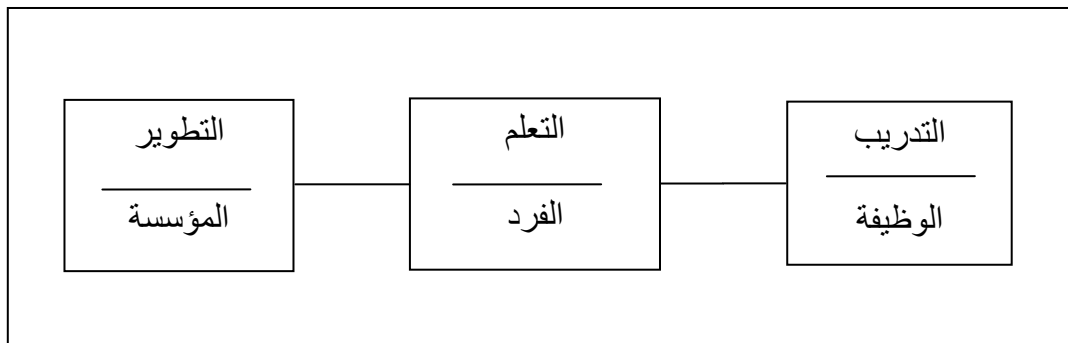
المبحث الأول: ثلاث استراتيجيات أساسية لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة (التدريب، التطوير والتعلم المنظمي)

يشمل تطوير الموارد والكفاءات البشرية العديد من الوظائف والأساليب والاستراتيجيات التي تشكل في مجموعها مجال عمل إدارة الموارد البشرية، والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها التطويرية وذلك بالعمل على توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية من خلال تطوير قدراتها ورفع مهاراتها ودعمها بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة. وبهذا الصدد يعتبر كل من التدريب، التطوير والتعلم المنظمي من أهم هذه الاستراتيجيات والأكثرها انتشارا واستخداما.

أولاً: استراتيجيات تطوير الكفاءات حسب ما تقدم به Leonard. N

كما سبق وأشرنا في الفصل الثاني من هذه الأطروحة، فقد حدد Leonard. N ثلاث استراتيجيات أساسية لتطوير الموارد والكفاءات البشرية، واعتبر أن أهداف تطوير الموارد البشرية تتحقق من خلال التدريب التطوير والتعلم المنظمي، وهو ما يمكن تلخيصه ضمن الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): وظائف تطوير الموارد البشرية ومجالات تركيزها



المصدر: حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص.92.

على الرغم من الخلط الكبير الذي يقع فيه العديد من المؤلفين والكتاب بين كل من التدريب، التطوير والتعلم، حتى أنه في بعض الأحيان يتم استعمال هذه المصطلحات الثلاث للدلالة على نفس المعنى، إلا أنه يتضح من خلال الشكل اعلاه، والذي يلخص لنا الوظائف

الرئيسية لتطوير الموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة، إذ يبدو جليا أن هناك اختلافات جوهرية بينها تعكسها مجالات التركيز لهذه الوظائف والاستراتيجيات.

نتطرق فيما يلي الى التدريب، التطوير، التعلم المنظمي كل على حدة وبنوع من

التفصيل:

1-مدخل للاستراتيجية التدريبية

ترتبط العملية التدريبية ارتباطا وثيقا بوظائف الأفراد وسلوكياتهم، وبذلك فإن الاحتياجات التدريبية تختلف باختلاف هذه الوظائف والسلوكيات التي تتطلبها كل وظيفة، فبالإضافة الى إتقان العمل وأداء المهام بشكل جيد، هناك من الوظائف ما يشترط خصائص سلوكية معينة كالقدرات الفنية والقيادية والقدرة على انشاء علاقات جيدة مع الآخري، حل المشكلات، ...

1-1 مفهوم التدريب

تعددت التعاريف التي قدمت لمصطلح التدريب إلا أن أغلبها يشترك في أنه ذلك النشاط أو العملية التي تعمل على اكساب الأفراد المعارف اللازمة لشغل وظيفة محددة أو أداء عمل معين، حيث عرفه بعض الباحثين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لاثقة للقيام بأعمالها¹. بينما عرفه آخرون بأنه عملية مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة لازمة لأداء وظيفة معينة أو بلوغ هدف محدد². هناك أيضا من عرفه بأنه تلك العملية التي تستهدف اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على اداء الوظيفة بطريقة افضل وهو اجراء منظم يتزود الافراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة³، فهو العملية التي تستهدف تعليم

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.224.

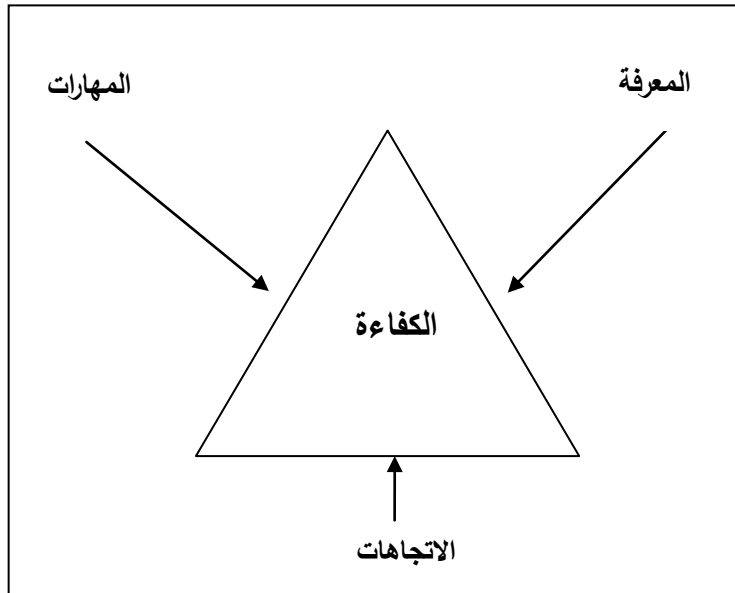
² أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية دار صفاء، عمان، 2010، ص.388.

³ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص. 152.

الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم¹، كما أنه يمثل ذلك النشاط الإنساني الذي هدفه العام يركز حول التحسين والتكوين، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي، أو أسلوب جماعي أو في الحالتين كما قد يتم بصورة منظمة أو يأتي عفويا بصورة غير مخططة².

من خلال جملة التعاريف هذه يتضح لنا أنه لتعريف التدريب لابد من التركيز على ثلاث عناصر أساسية تشكل في مجموعها أبعاد التدريب، وهو ما سيتم توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (20): أبعاد التدريب



المصدر: حميد الطائي وآخرون، *إدارة الجدارات والموهب*، ط2، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. 210.

وفقا للشكل أعلاه يتضح لنا أن الهدف من التدريب هو الرفع من كفاءة الفرد وذلك من خلال التركيز على ثلاث عناصر أساسية تتمثل في: المعرفة، المهارات، الاتجاهات، حيث يتم

¹ جاري ديسلر، *إدارة الموارد البشرية*، دار المريخ، الرياض، 2003، ص. 264.

² بن عنتر عبد الحمان، *إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية*، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 89.

تأهيل الفرد وتزويده بالمعارف اللازمة في مجال محدد لتحقيق أداء عالي في وظيفة معينة عن طريق إكسابه القدرة على التصرف بشكل ثابت نسبيا تجاه مواقف العمل المختلفة.

وعليه يمكن تعريف التدريب بأنه عبارة على مجموعة من الأنشطة أو العمليات المخطط لها من أجل اكساب وتطوير المهارات، المعارف والاتجاهات لدى فرد أو مجموعة من الافراد العاملين في المؤسسة على نحو يسمح بإحداث تغييرات في سلوكياتهم و/أو توجيهها لشغل وظيفة معينة أو تحقيق هدف محدد.

فالتدريب إذا يكتسي أهميته من كونه يستهدف رفع قدرات الافراد والوصول الى المعايير المطلوبة لتحقيق الاداء المتميز، ومن هذا المنطق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية مؤسسة ومن ابرز فوائد التدريب ما يلي:¹

✓ **تخفيض وقت التعلم للوصول للأداء المطلوب:** فباستخدام مدربين مؤهلين وأكفاء وطرق

ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة تستطيع الادارة ان تخفض فترات التعليم مقرونا بارتفاع انتاجية العاملين الجدد.

✓ **تحسين الاداء الحالي للعاملين:** لا يقتصر التدريب على العاملين الجدد بل يمتد ايضا

ليشمل العاملين القدامى، حيث يساعدهم على رفع مستوى ادائهم للأعمال المسندة إليهم بما يؤدي في النهاية الى زيادة الانتاج سواء في شكل كمي او نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة حول العمل.

✓ **تكوين الاتجاهات:** من الاهداف العامة لبرامج التدريب تكوين اتجاه معين لدى العامل

عن مؤسسته فيتحقق تأييده لأنشطتها وولاءه لها.

✓ **المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل:** سواء بالنسبة للمشرفين أو

بالنسبة لعمال الانتاج فالتدريب يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغيابات، عدم الرضى عن العمل، الشكاوي، انخفاض الروح المعنوية الخ

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص. 152-153.

بالإضافة الى هذا فالبرامج التدريبية الفعالة تساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمؤسسة والعاملين على حد سواء، أي تحقيق المنفعة المتبادلة. فعلى غرار ما تم ذكره فالتدريب يساهم في:¹

- زيادة الانتاجية والاداء التنظيمي اذ ان اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة اليهم بكفاءة، كما يساهم وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الانتاج.
- يؤدي الى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء الأفراد العاملين عن طريق معرفتهم لما تريده المؤسسة منهم تحقيقه.
- يؤدي الى ترشيد القرارات الادارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الادارية.
- يساعد على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة في الاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي الى تطوير اساليب التفاعل بين الافراد العاملين والادارة.

2-1 أنواع التدريب وأساليبه

تتعدد وتتنوع التقسيمات والتصنيفات التي تناولت أنواع التدريب وذلك حسب تنوع الاحتياجات التدريبية سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة للمؤسسة ككل، وهو ما يمكن عرضه ضمن الجدول الموالي:

¹ عباس سهيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص. 187-188.

الجدول رقم (06): أنواع التدريب

أنواع التدريب ضمن هذه التقسيمات	تقسيمات التدريب
<ul style="list-style-type: none"> التدريب الفردي. التدريب الجماعي. 	التدريب حسب عدد المتدربين
<ul style="list-style-type: none"> التدريب في موقع العمل. التدريب خارج موقع العمل. 	التدريب حسب مكان التدريب
<ul style="list-style-type: none"> التدريب الإداري. التدريب الفني. 	التدريب حسب فئة المتدربين
<ul style="list-style-type: none"> تدريب العاملين الجدد. تدريب العاملين القدامى. 	التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> التدريب الإداري. التدريب الصناعي. 	التدريب حسب فئة المتدربين
<ul style="list-style-type: none"> التدريب اللغوي. التدريب الفني. التدريب التخصصي. التدريب على اتخاذ القرار. 	التدريب حسب المادة التدريبية والمهارات المراد اكسابها للمتدرب.

المصدر: مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص.124.

يظهر الجدول أعلاه أنه توجد العديد من التصنيفات والأنواع المقدمة للتدريب، فكل نوع قد يختلف عن الآخر في محتوى العملية التدريبية إلا أن جميعها يشترك في أن الهدف منها هو إكساب الفرد أو مجموعة الأفراد الخاضعين للتدريب مجموعة من المعارف، المهارات والاتجاهات الخاصة لشغل وظيفة محددة أو اداء مهمة معينة.

في مقابل هذه الأنواع المتعددة للتدريب، وحسب العديد من المؤلفين والباحثين فإن التصنيف الأهم والأكثر استخداما هو التصنيف حسب مكان التدريب، لهذا الغرض سنحاول فيما يلي تقديم شرح موجز للأنواع التي تتدرج ضمن هذا التصنيف:

✓ **التدريب في الموقع الوظيفي:** يعد من أكثر الأنواع شيوعاً حيث يتم وضع الموظف في موقع العمل الفعلي ويقوم المشرف المباشر بممارسة مهمة التدريب والتوجيه وفق خطوات مخطط لها، تتاح من خلالها الفرصة للمتدرب تطبيق ما تعلمه. من سلبيات هذا النوع انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التدريب، كما أن المدرب يكرس جزءاً من وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمدرب يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار، كما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية¹.

✓ **التدريب خارج مواقع العمل:** تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب المتاحة بشكل أفضل خارجها²، حيث تلجأ المؤسسة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي، عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريقها، إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء لديها. من مزايا هذا النوع أنه لا يترتب عليه أي تعطيل للوظائف اليومية في المؤسسة، لكن المشكلة أنه مرتفع التكاليف ويحتاج لدرجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان³.

1-3 التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية

إن التسيير الفعال للاستراتيجية التدريبية يتطلب تخطيطاً محكماً لإجراءاتها وبرامجها، فالتخطيط للتدريب يعد من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مستهدفة من خلالها

¹ عباس سهيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص.193.

² بن بوزيان محمد، برودي نعيمة، **التدريب كأداة التأهيل وتثمين الكفاءات البشرية مع دراسة حالة لحالة التدريب في المؤسسات بولاية تلمسان - الجزائر**، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية

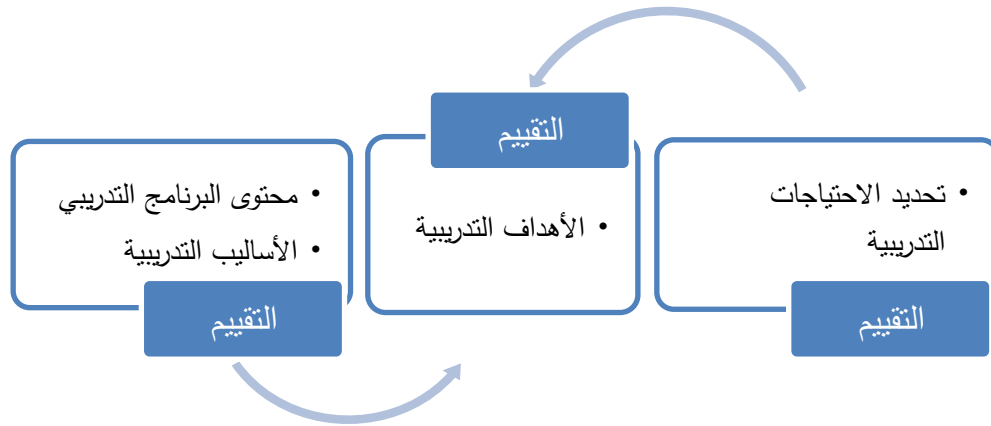
مستقبلية، المركز الثقافي الملكي، عمان، يومي 27-29 جوان، 2006، ص.6.

³ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص.125.

ضمان تحقيق البرامج التدريبية المراد تنفيذها بكفاءة وفعالية، لذا فإنه يجب أن يتم التخطيط لهذه البرامج التدريبية سيما وأن العملية التدريبية لا يمكن أن تكون عملية عشوائية غير منظمه تؤدي الى هدر الأموال بدون تحقيق اية مكاسب، وإنما يجب أن يكون بمثابة الوسيلة العلمية المثلى في انجاز الفعالية التدريبية بالكفاءة المطلوبة، والتي تضمن مهام أساسية تتعلق بالاحتياجات التدريبية وتحديدها واساليب التعرف عليها وكذلك الاجراءات المرتبطة بتصميم برامج التدريب وتهيئة المستلزمات اللازمة لتنفيذه¹.

وعلى هذا الأساس فإن إعداد البرنامج التدريبي يقتضي تحديد المراحل والخطوات الأساسية لذلك، والتي يمكن ايرادها ضمن للشكل الموالي:

الشكل رقم (21): المراحل الأساسية في اعداد البرنامج التدريبي الفعال



المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضمن الشكل رقم (21) الخطوات الأساسية في اعداد البرنامج التدريبي الفعال والمتمثلة في:

1-3-1 تحديد الاحتياجات التدريبية

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغييرات والتحسينات المطلوب احداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة من ناحية مسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص ص. 316-317.

المدى الاستراتيجي للمؤسسة من ناحية أخرى¹. وبالتالي فمفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية يستند الى الفجوة بين مستوى الأداء الحالي، ومستوى الأداء المستهدف للفرد. وهذا يعني أنه حتى يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد لابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد، وكذلك مدى توفر الفرص والامكانيات التدريبية التي تساعد الفرد على تطوير أدائه والانتقال من المستوى الحالي الذي لا يخلو من الضعف أو القصور الى مستوى الأداء المرغوب². إذا فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي³:

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
- يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
- يحدد الفرق بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي ينبغي تحقيقه عند نهايته.
- يساهم في تشخيص المشكلات، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى أهمية اعداد البرامج التدريبية لذلك من عدمها.
- يساهم في تخفيض النفقات من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 148.

² حسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب (على الصعيدين النظري والعملي) في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، أيام 23-25 ماي، 2011، ص 7.

³ كمال بونس، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، المركز الثقافي الملكي، عمان، أيام 27 - 29 جوان، 2006 ، ص 2.

1-3-2 أهداف التدريب

يتضح لنا جليا مما تم تقديمه أنفا عن التدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة ما تعلق بأبعاد التدريب أنه (التدريب) يهدف أساسا إلى:

- تزويد الأفراد المتدربين بالمعارف والمعلومات عن الوظائف التي يشغلونها.
- إكساب الخاضعين للعملية التدريبية المهارات والقدرات اللازمة عن وظائفهم الحالية.
- محاولة اكسابهم الاتجاهات والسلوكيات اللازمة لتحقيق المهام الموكلة لهم وانجازها على الوجه المطلوب.

1-3-3 تحديد محتوى البرنامج التدريبي

على الرغم أن مضامين البرامج التدريبية تختلف باختلاف الاحتياجات التدريبية والهدف منها، إلا أن محتوى البرامج التدريبية يجب أن يتضمن ما يلي:¹

- أن يتم الجمع بين الجانبين النظري والعملي التطبيقي.
- أن تكون المادة مستمدة من واقع المشاركين وذات معنى لهم.
- أن تكون مصاغة بلغة سليمة واضحة.
- أن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة.
- أن تكون الافكار والمفاهيم متماسكة وواضحة وأن تبتعد عن التكرار الممل.
- أن تتناسب والفترة الزمنية المقررة للبرنامج التدريبي.
- أن تتناسب مستوى المتدربين الذين سيشترون في البرنامج.

1-3-4 الأساليب التدريبية

تعد أساليب التدريب بمثابة الوسيلة الفعّالة التي تسمح للمتدربين بتلقي المعارف، المهارات والسلوكيات المطلوبة من المدربين، وعليه فكما سبق وأشرنا أن أهم أنواع التدريب

¹ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص.322.

وأكثرها انتشارا هو التدريب حسب مكان التدريب، لذا سنتطرق فيما يلي الى أساليب التدريب المعتمدة حسب هذا النوع:

✓ **أساليب التدريب خارج موقع العمل:** تنقسم هذه الاساليب الى ثلاثة أنواع:¹

- **أساليب تقديم المعلومات:** وهي أساليب مصممة لتقديم المعلومات للمتدربين، ومن أهمها المحاضرات، الافلام التدريبية ومناقشة المجموعات.
- **أساليب معالجة المعلومات:** وهي أساليب مصممة لمشاركة المتدربين في تقديم ومناقشة موضوعات التدريب، من بينها الاجتماعات أو حلقات النقاش.
- **أساليب المحاكاة:** وهي مصممة لتمثيل البيئة العملية، ومشاركة المتدربين العملية مثل الألعاب والمباريات الادارية*.

✓ **أساليب التدريب أثناء العمل (في موقع العمل):** تستخدم للتخلص من أحد مشاكل التدريب الخارجي وهو صعوبة نقل وتطبيق المهارات، المعارف والسلوكيات التي يتم اكتسابها خلال البرنامج التدريبي الى الواقع العملي ويركز التدريب الداخلي على تغيير سلوكيات الموظف مباشرة أثناء تواجده في عمله، ومن بين أساليبه ما يلي:²

- **المهارات الخاصة:** وتتطلب وضع المتدربين في تشكيل بعض اللجان الخاصة أو تكليفهم ضمن فريق عمل لتنفيذ بعض المشاريع أو الاعمال الخاصة لفترات مؤقتة، بهدف اكسابهم طريقة حل المشاكل المرتبطة بوظائفهم.
- **تدوير العمل:** وتتطلب نقل أو تحويل المتدرب للقيام بأعمال مختلفة، بهدف تعريفه بوظائف مختلفة في المؤسسة.
- **التدريب على التعليمات في العمل:** وذلك عن طريق المشرفين.

¹ بسيوني محمد البرادعي، **مهارات تخطيط الموارد البشرية**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص.50.

* **الألعاب والمباريات الادارية:** احدى التقنيات الحديثة التي تستخدم في التدريب وتعتمد على تكوين فريقين من المدراء يتنافسون معاً باستخدام برامج حاسوبية تخلق جوا من الواقعية على مواقف ادارية ويطلب من الفريقين اتخاذ القرارات بشأنها.

² بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص. 51.

• **التعلم الفردي:** يتم بشكل يومي، حيث يقوم المراقب بتوجيهه، ارشاد وتحفيز المتدرب.

1-3-5 تقييم التدريب

تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فعالية البرنامج المبنية على أهداف التدريب، تكلفته مقابل عوائده، ودرجة نجاح التدريب أثناء التنفيذ، إلا أن أهم المجالات التي يمكن التدخل من خلالها لتقييم النشاط التدريبي في المؤسسة هي:¹

✓ **تقييم فعالية التدريب:** يقيم التدريب كأى وظيفة أو مهمة ادارية، وذلك بتحديد مدى فعاليته، إذ ليست العبرة في تحقيق أهدافه بل التحقق من أن تنفيذ البرنامج يسير في الطريق الصحيح، وأنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة.

✓ **تقييم نواتج الأداء التنظيمي:** إذ تقاس فعالية التدريب بآثارها على النتائج وذلك بقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة.

✓ **تقييم درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:** بغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي ودرجة توافقها مع الحاجات التدريبية، وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف والعوائد، توجد هناك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التدريبي، منها ما يتعلق بفلسفة واتجاهات المدير، ايمانه بأهمية التعليم والتطوير للفرد والمؤسسة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

2- ماهية التطوير

لم تعد المؤسسات اليوم تعمل في بيئة مغلقة بل أصبحت تعمل في عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة، ما جعل منها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة. من هنا تتبع أهمية التطوير على اعتباره أداة حتمية لمواكبة هذه التغيرات والتطورات، ولأن هدفه وموضوعه يتمثل في تحسين أداء المؤسسة بمختلف مكوناتها وعناصرها فهو يجعل من

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص ص. 266، 271.

المؤسسة ذاتها نظاما ديناميكيا يمتلك الكفاءة والقدرة على مواجهة والتكيف والاستعداد للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وعلى المدى البعيد.

2-1 مفهوم التطوير

يعرف التطوير على أنه ذلك النشاط الذي يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض او جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها، والتي تحدث بداخلها أو بخارجها، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات، تطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث¹، فهو إذا يمثل تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية²، وتطوير المهارات المفاهيمية للمديرين أي تطوير قدراتهم المختلفة لتسهيل مساهماتهم في المؤسسة على المدى الطويل، ويهتم التطوير أكثر بتسيير المسار الوظيفي للأفراد العاملين من خلال مدة عملهم في المؤسسة.³

إذا فالتطوير هو ذلك الجهد الذي يسعى لاكتساب الكفاءات باتباع النشاط الذي يقود الى التعلم المستمر والتطور الشخصي ويساهم في تحقيق كل من الاهداف الشخصية للفرد وفي تحقيق اهداف المؤسسة، وهو عبارة عن عملية تعلم مستمرة تعمل على تعميق فهم الفرد العامل وفهم قيمه واهتماماته ومهاراته وقدراته وصفاته الشخصية وقوة كفاءاته.⁴

¹ حسين بن الطاهر، قنطري زوليخة، مفاهيم حول التدريب كأحد وظائف تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الكفاءات الجامعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة: يومي 13-14 ماي، 2012، ص.90.

² مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص.110.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص.100.

⁴ خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، 2013، ص.275.

إن حدوث التطوير في المؤسسات أصبح أمراً طبيعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح، على هذا الأساس تظهر أهمية وضرورة التطوير، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

✓ **التطوير منهج تربوي:** لأنه مخطط ومقصود يزود المديرين بالتقنيات والمهارات المطلوبة للتعامل مع التحديات السريعة المفروضة على المؤسسات وتمكنهم من التحكم في الوضع بالكفاءة المناسبة.

✓ **التطوير منهج وقائي:** يعتمد هذا المعنى على المصطلح الفيزيائي "ظاهرة القصور الذاتي"، وقد أدخل إلى علم الإدارة، حيث تعني ظاهرة القصور الذاتي في إدارة الأعمال عدم قدرة المؤسسات على تغيير استراتيجياتها وهياكلها من أجل التوافق مع الظروف التنافسية المتغيرة، حيث تعزى الإصابة بهذه الظاهرة إلى اعتماد مديري هذه المؤسسات على معايير ساعدت مرة في تحقيق نجاح في الماضي لتحقيق نجاحات مستقبلية، وهنا يأتي دور التطوير وذلك من خلال تقنياته المتعددة التي تلعب دور القوة المؤثرة في الموازنة بين تحريك السكون إذا ما حدث، أو إيقاف الحركة المستمرة إذا ما تطلب الوضع ذلك.

✓ **التطوير منهج صحي:** يسمح التطوير بتعزيز وإدامة العافية التنظيمية وإطالة عمر المؤسسة في ظل المنافسة من خلال صيانة دورة حياتها وذلك باستخدام برنامجه المتكامل الذي يساهم في تنشيط حلقات العافية الأساسية (التكيف، البقاء، النمو) وفي مقابل ذلك التصدي لحالات الضعف التنظيمي المتمثلة في الانحدار، الوهن، الموت.

¹ محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الأول حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، أيام 18-19 ماي، 2011، ص ص.5-6.

✓ **التطوير منهج استباقي:** يعتبر التطوير احد مناهج صناعة المستقبل الذي يعتمد على مبدأ بناء الرؤية والانتقال من النظرية إلى التطبيق من خلال الأهداف الحاضرة ووصولاً إلى الصورة المستقبلية.

2-2 خصائص التطوير

لطالما كانت برامج تطوير الكفاءات تعكس استراتيجية طويلة المدى للموارد البشرية والتي تكون مصممة لكي تزود المؤسسة بالكمية والنوعية اللازمة من الكفاءات البشرية، على هذا الأساس فالتطوير يتسم بجملة من الخصائص التالية:¹

- الاهتمام بالمؤسسة / النظام ككل، فالتطوير المنظمي برنامج وجهد شامل يعني بتفاعل مختلف أجزاء المؤسسة ومكوناتها الرئيسية، حيث يؤثر كل منها على الآخر ويتأثر به، فهي تهتم بالعلاقات الشخصية، ويعنى بالبناء المنظمي والعمليات والاتجاهات ومحور الاهتمام في التطوير المنظمي هو كيف يمكن أن تعمل هذه الاجزاء جميعا معا لتصبح فاعلة والتأكيد على كيفية تحقيق الانجاز المطلوب.
- التركيز على الاجتماعات وكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات والاتصالات بالمقارنة مع المضمون والمحتوى.
- التأكيد على فريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الافراد أنواع من السلوك الأكثر فعالية.
- الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في ادارة فريق العمل.
- استخدام في واسطة التطوير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك.
- النظر الى جهود التطوير على أنها عملية مستمرة.

هذا ويتسم التطوير المنظمي بالعديد من الخصائص الأخرى، منها:²

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص.28.

² جاري ديسلر، مرجع سبق ذكره، ص.302.

- عادة ما يعتمد التطوير على إجراء البحوث الفعلية التي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو القسم أو المؤسسة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها المؤسسة.
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى أداء المؤسسة.
- استهداف تغيير قيم واتجاهات ومعتقدات الموظفين، لذلك فإن الموظفين يشاركون في تحديد وتنفيذ التغييرات الفنية والهيكلية والإجرائية وغيرها من التغييرات المطلوبة لتحسين أسلوب ممارسة الوظائف التنظيمية.
- يستهدف تغيير المؤسسة في اتجاه محدد، قد يكون ذلك في تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة أو تحسين جودة العمل وزيادة الفاعلية التنظيمية.

3-2 أهداف التطوير

كما سبق وتبين لنا من خلال الشكل رقم (19) أن مجال تركيز التطوير هو المؤسسة ككل، بمعنى أنه يشمل مختلف العمليات والنشاطات التي تعمل بشكل أساسي على تحسين أداء المؤسسة، لهذا الغرض فالتطوير يهدف الى تحقيق ما يلي:¹

- يدعم كفاءة المؤسسة وفعاليتها، وبما أن الأداء يمثل مجموع الكفاءة والفعالية، من ثم فإن التطوير يدعم الأداء.
- إن تطوير القوى البشرية هو الهدف الأساسي من جهود التطوير.
- يعد التطوير جهداً طويلاً المدى، يهدف لرفع وتحسين قدرة المؤسسة على معالجة المشكلات الداخلية والتغيرات الخارجية التي تؤثر عليها.
- التطوير جهد يسعى لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، حيث يرمي ذلك الجهد إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية الفنية وخاصة البشرية.

¹ مانع سبرينة، مرجع سبق ذكره، ص.167.

- يعمل التطوير على إيجاد المناخ الملائم الذي تستطيع فيه الموارد البشرية أن تتطور وأن تحقق ذاتها وأن تؤثر إيجاباً على وظائفها ومؤسساتها وبيئتها.
- يرمي التطوير إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- يقوم التطوير على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها على قيم البيروقراطية الآلية.
- تركيز جهود التطوير على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

4-2 مكونات برنامج التطوير

عادة ما يتضمن برنامج التطوير مجموعة من المكونات التالية:¹

- ✓ **التطبع الاجتماعي:** يقصد به العملية التي يتم بموجبها تكييف وتعديل الجوانب السلوكية السلبية لدى الأفراد، وتتضمن هذه العملية مساعدة الأفراد في تشكيل تصورات إيجابية حول العمل والمؤسسة قبل إدخال الفرد إليها، ثم تعريفه بالواقع الفعلي والسياسات التي تدير بموجبها والاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية، لجعل الفرد يشعر بالاستقرار في المؤسسة.
- ✓ **المسارات المهنية:** إن المسار المهني الذي توفره معظم المؤسسات، هو التقدم في المواقع الإدارية، إذ أن المواقع تزيد من مركز الفرد وأجره، وبذلك يشعر بقيمته في المؤسسة.
- ✓ **الانكماش المهني (الهضبة المهنية):** يعد الفرد العامل منكمشا في وظيفته إن لم تتناط به مسؤوليات واسعة وقد لا ينتقل إلى مواقع وظيفية أعلى، فالانكماش بصورة عامة يشير إلى بعض الجوانب السلبية المتمثلة بركود الفرد وفي وظيفته وعدم تغير مهامه ومسؤولياته، إضافة إلى عدم التوسع في المهارات لدى الأفراد، وهو ما يؤدي إلى نمو الاتجاهات السلبية التي تؤدي إلى زيادة معدلات الدوران وانخفاض معدلات الأداء.

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، 327، 321

✓ **تقادم الكفاءات:** التقادم هو انخفاض في كفاءة العاملين بسبب النقص في معرفتهم بالإجراءات والتقنيات الجديدة، حيث تؤثر التغيرات التكنولوجية على جميع الأعمال والنشاطات في المؤسسة، لذلك يواجه العاملون مخاطر التقادم، وهو ما ينعكس سلبيًا على كل من الأفراد والمؤسسة.

✓ **فقدان الوظيفة:** تضطر المؤسسة في بعض الأحيان إلى تخفيض قوة العمل أو إعادة هياكلها التنظيمية والغاء بعض الوحدات أو إجراء تغييرات جوهرية، مما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين من خلال: التسريح المؤقت عن العمل، تنزيل الدرجة، الفصل من العمل، ولغرض التقليل من المشاكل الناجمة عن الاستغناء، فإن برنامج التطوير يتضمن بعض الخدمات كتقديم المساعدات المالية، توفير المعلومات عن المواقع الوظيفية الشاغرة في المؤسسات الأخرى.

✓ **التقاعد:** يتطلب التقاعد تهيئة الأفراد من خلال برامج تسمى برامج التطبيع لما قبل التقاعد وهي جزء من برنامج التطوير المهني، وهو يتضمن العديد من الجوانب كتحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للأفراد، وتقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدي...

3- ماهية التعلم المنظمي

تحتاج أي مؤسسة تسعى إلى البقاء، الاستمرار، النمو، التوسع والتفوق على منافسيها إلى التحسين والتجديد المستمرين لإمكاناتها، أعمالها وحتى أهدافها، الأمر الذي يستدعي تعلمها الدائم والمستمر من تجاربها، ليس هذا فحسب بل إن ذلك يتطلب استثمارًا في خبراتها وخبرات الأفراد العاملين لديها من أجل تحسين وتطوير قدراتها على النحو الذي يمكنها من حل مشكلاتها والتكيف مع المستجدات المحيطة بها.

3-1 مفهوم التعلم المنظمي

على الرغم من قلة الدراسات التي تناولت التعلم المنظمي، فقد قدمت له عدة تعريفات وفي هذا يعتبر Simon من أوائل المفكرين الذين تطرقوا للمصطلح وذلك عام 1969¹، أستخدم

¹ خروف منير، الصوفي أشرف، التوجه بالتعلم كأداة لتنمية المؤسسة، المنتدى الخامس للمؤسسات حول: إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية ، تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، عنابة، يومي 07-08 ديسمبر ، 2010، ص. 2.

فيما بعد سنة 1978 من قبل Schon & Argyris في كتابهما **Organizational Learning** أين طرحا سؤالاً مهماً مفاده "هل يجب على المنظمات أن تتعلم"¹. لكن قبل التطرق لتعريف هذا المصطلح، فإنه جدير بالذكر بالإشارة إلى أن التعلم المنظمي يتخذ ثلاث مستويات أساسية تتمثل في:²

✓ **التعليم:** وهو تعلم تكييفي يركز على كيفية تحسين الواقع، ويتضمن التغيير الشامل ويحاول تضيق الفجوة بين الظروف الواقعية والمأمولة، ويعتبر هذا المستوى أكثر مستويات التعلم شيوعاً.

✓ **التعلم:** وهو تعلم ابتكاري، ويهدف إلى تغيير الواقع ويتعلم الأفراد تنفيذ وتغيير الافتراضات والظروف الموجودة بالتعلم السابق، وقد يؤدي إلى تغيير تحولي.

✓ **العلم:** يهدف إلى تعلم كيف تتعلم، ويوجه التعلم إلى عملية التعلم نفسها ويحاول تحسين المستويين السابقين من التعلم.

إن التمعن في هذه المستويات الثلاث يفتح لنا مجالاً للقول بأنه يمكن النظر إلى التعلم المنظمي من عدة جوانب، حيث يمكن أن يشتمل على العديد من التعاريف، منها:

- الرؤية المتزايدة في إعادة بناء وهيكله النجاح في مواجهة المشكلات التنظيمية من قبل الأفراد في ضوء عناصر ونتائج المنظمة نفسها³
- التغيير الدائم نسبياً في سلوك الفرد نتيجة التجارب والخبرات المكتسبة والذي يتم تدعيمه.⁴
- عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد، لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك وينتج نتيجة الممارسة، كما يظهر في تغيير الأداء لدى الفرد.¹

¹ سيرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص.138.

² حسن حسين البلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008، ص.310.

³ C.Marlene Fiol, Marjorie A.Lyles, Organizational Learning, The Academy Of Management Review 10, Issue 4 oct, 1985, JSTOR, 2003, p.803.

⁴ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص.64.

- تغيير في السلوك له صفة الاستمرار وصفة بذل الجهود المتكررة حتى يصل الفرد الى استجابة ترضي دوافعه وتحقق غاياته. فأوجه النشاط التي يبذلها الفرد يكون المقصود فيها عادة من أول تعلم اكتشاف الموقف أكثر منها التمكن منه².
 - العملية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.³
 - عملية تغيير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك ويتكون نتيجة الممارسة، كما يظهر في تغيير الأداء لدى الفرد.⁴
- من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج بعض الجوانب التي توضح حقيقة التعلم المنظمي، من حيث أن:
- التعلم المنظمي تغير في السلوك يظهر في تحسن أداء الفرد والمؤسسة ككل.
 - التغير في التعلم المنظمي نسبي.
 - يرتبط التعلم بالخبرات والتجارب السابقة.
 - يهتم التعلم المنظمي بالاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات .
 - لا يتحقق تعلم الفرد وبالتالي تحسن أدائه، إلا بعد مروره بعدد من الخبرات يمارس أثناءها نشاطات مختلفة ومتنوعة فيصل في النهاية الى التحكم في مواقف العمل المختلفة.
 - يمثل عملية استثمار في خبرات وتجارب المؤسسة والأفراد العاملين بها.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2007، ص.124.

² هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.34.

³ عامر الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص.90.

⁴ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص.164.

- يعتبر وسيلة لرصد نواتج الخبرات والتجارب التي تمر بها المؤسسة والأفراد على حد سواء، وبالتالي مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات والتحكم في الأوضاع المهنية المختلفة.

مما سبق يتضح جليا أن التعلم المنظمي يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسات، وذلك من حيث أنه الأداة التي تسمح ب:¹

- تطوير أداء وخدمات المؤسسة وتغيير ثقافتها لتواكب المستجدات التنظيمية.
- تحديث مهارات ومعارف الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.
- تهيئة الأفراد والمؤسسة للتغيير المنشود.

2-3 خصائص التعلم المنظمي

يتميز التعلم المنظمي بجملة من الخصائص، نوجز أهمها فيما يلي:²

- إن التعلم المنظمي عملية ديناميكية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المؤسسة وتسهيل الوصول إليها وتنقيحها، مما يؤدي إلى بناء ذاكرة المؤسسة وتطويرها.
- إن ذاكرة المؤسسة هي المحور الرئيسي في عملية التعلم المنظمي.
- التعلم المنظمي يأتي من خبرة المؤسسة وتجاربها، سواء كانت هذه الخبرة فردية أو جماعية أو حتى على مستوى المؤسسة ككل.
- إن عملية التعلم المنظمي ليست مستقلة عن ثقافة وبيئة المؤسسة حيث أن هذه العملية تؤثر فيها وتتأثر بها، وذلك فيما يتعلق ببناء المؤسسة وطبيعة البيانات الموجودة فيها وكيفية حفظها لهذه البيانات، ثم علاقتها بالمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها.

¹ خروف منير، الصوفي أشرف، مرجع سبق ذكره، ص.3.

² ميلود تومي، نادية خريف، الثقافة التنظيمية كأساس محدد للتعلم التنظيمي لخلق مؤسسات جزائرية أكثر فعالية، المنتدى الخامس للمؤسسات حول ادارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، عنابة: يومي 07-08 ديسمبر، 2010، ص.7.

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزءٍ من نشاط وثقافة المؤسسة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم.
 - يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المؤسسة حول هدفها ومستقبلها عنصراً أساسياً في عملية التعلم المنظمي.
 - التعلم المنظمي نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة، فالخبرة تسهم في عملية التعلم المنظمي، وتمكن المؤسسة من إدراك المعاني القيمة المستمدة من تجاربها وممارساتها.
 - لا يمكن أن تتحقق النتائج المرجوة من عملية التعلم المنظمي دون مساندة من قيادة المؤسسة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف.
- إضافة إلى هذه الخصائص فإنه للتعلم المنظمي جملة من الخطوات التي يحدث وفقها، وهي:¹

- يتسلم المتعلم المادة، ويدركها على أنها عناصر جديدة من المعرفة.
- يتم فحص العناصر الجديدة لاكتشاف صحتها أو خطئها.
- يتم تدويب عناصر المعرفة الجديدة من قبل المتعلم من خلال ترميزها وتمثيلها وتنظيمها حسب الأولويات.

3-3 أبعاد التعلم المنظمي

للتعلم المنظمي أبعاد تتعكس على أداء المؤسسة وتؤثر إيجابياً في أعمالها ونتائجها، يمكن إجمالها فيما يلي:²

- المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المؤسسة لاستشرافه وإخضاعه للتحليل والبحث والدراسة من أجل وضع الاستراتيجيات الملائمة له وضمان البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات والتحسب لها بشكل دائم.
- البيئة الداخلية والخارجية، من أجل معرفة القوى الفاعلة والمؤثرة واكتشاف الطاقات البشرية وما تتطلع له من أهداف وتتطلبه من وسائل لتحقيقها حيث يتم

¹ هيثم على حجازي، *إدارة المعرفة : مدخل نظري*، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص.101.

² عامر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص.91.

رسم السياسات التي من شأنها تحقيق التوازن بين الأهداف والوسائل وأيضاً بين العرض والطلب والتوفيق بين الحقوق والواجبات لتحقيق العدالة في توزيع الدخول وتوزيع الصلاحيات.

- الموارد والطاقات المتاحة والكامنة وعناصر القوة والضعف، لتعزيز نقاط القوة على نقاط الضعف من خلال التدريب وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.

4-3 أنواع التعلم المنظمي

تصنف عملية التعلم المنظمي في المؤسسة إلى أربعة أنواع رئيسية هي¹:

- ✓ **التعلم المعرفي**، يركز على تعلم الحقائق والمعرفة والعمليات، ويتم تطبيق هذا النوع من التعلم في المواقف المعلومة والمتكررة.
- ✓ **تعلم مهارات عمل جديدة**، ويتعلق بالجانب العملي للتعلم، حيث يكون التركيز على تعلم مهارات جديدة تقود للانتقال إلى مواقع أو مواقف جديدة، وقد تحتاج المؤسسة في مثل هذه الحالات إلى جلب خبراء من خارجها لأداء العملية بنجاح أكثر.
- ✓ **التعلم للتكيف**: يطبق هذا النوع في المواقف الأسرع تغيراً، حيث الحاجة إلى تطوير حلول جديدة. وهنا يصبح التجريب واستنباط الدروس من حالات النجاح أو حالات الفشل هو النمط الشائع للتعلم.
- ✓ **التعلم لأجل التعلم**: في هذا المستوى من التعلم، ينصب الاهتمام على تصميم المستقبل، بدلاً من مجرد تعلم كيف يمكن التكيف معه.

ثانياً: الفروق الجوهرية بين استراتيجيات التدريب، التطوير والتعلم المنظمي

رغم أن التدريب، التطوير والتعلم تعد ثلاث استراتيجيات أساسية لتطوير الموارد والكفاءات البشرية، إلا أنها تتعرض لكثير من الخلط من قبل العديد من الكتاب والمؤلفين إذ تستعمل في غالب الأحيان للدلالة على نفس المعنى، وهذا راجع للغموض الذي يحيط بمفاهيمها في أذهان البعض وكذلك نتيجة لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينهما ولتشابه أدوارها التي تهدف إلى تحسين قدرات، مهارات، معارف واتجاهات الأفراد.

¹ميلود تومي، نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص.08.

ذهب العديد من الباحثين والمختصين في إدارة الموارد البشرية للتمييز بين استراتيجيات التدريب والتطوير والتعلم المنظمي من خلال تحديد بعض الاختلافات والفروق بينها، وهو ما سنوضحه ضمن الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): مقارنة بين استراتيجيات التدريب، التطوير والتعلم المنظمي

أوجه المقارنة	التدريب	التعلم	التطوير
مجال التركيز	- يرتبط بوظيفة أو مهام معينة ولذلك فإن نطاقه محدود. - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية.	- يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة، في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً.	- لا يركز في نشاطه على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق تطور الشخص ومواكبته لنمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الإطار الزمني	- قصير المدى.	- متوسط المدى.	- طويل المدى.
الأهداف	- له أهداف محددة، يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	- له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل بها.	- أهدافه عامة، يصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
النتائج	- يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	- نتائجه قابلة للقياس، ولكن لا يمكن قياس نتائجه إلا بعد تعيين الشخص في الوظيفة.	- قياس نتائجه شبه مستحيل لأنها تحدث في المدى البعيد.
جوانب التعلم	- يعنى بتحسين أداء الموظف، عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات، وبناء مهاراته أو صقلها، وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	- يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	- إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي، ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى

<p>- لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.</p>	<p>- يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به.</p>	<p>يمكن تطبيقه مباشرة ، بل ويتطلب فرصا مباشرة للتطبيق.</p>	<p>إمكانية التطبيق</p>
<p>- درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.</p>	<p>- تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب، نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعلم في الوظيفة التي أعد لها.</p>	<p>- يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.</p>	<p>درجة المخاطرة</p>
<p>- توجهات المؤسسة ونشاطاتها المستقبلية.</p>	<p>- متطلبات الوظيفة المستقبلية.</p>	<p>- الاحتياجات التدريبية المحددة.</p>	<p>يعتمد على</p>
<p>- استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد.</p>	<p>أكثر تكلفة من التدريب، لأنه أطول مدى منه، ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية.</p>	<p>- محدودة.</p>	<p>التكلفة</p>

المصدر: حسين يرقى، *استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك*، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص.93.

يتضح جليا من خلال الجدول أعلاه أنه توجد العديد من الفروق الجوهرية بين استراتيجيات التطوير والتدريب والتعلم المنظمي. إضافة وتفصيلا لما ورد في هذا الجدول نتناول:

1- الفرق بين التدريب والتطوير

حاول بعض الباحثين التفريق بين التدريب والتطوير بالقول ان التدريب عبارة عن نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية، إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التطوير فيرتبط بالمهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيئا لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم¹، فكما يتضح جليا من خلال الجدول رقم (07) فإن التدريب يركز على وظيفية الفرد الحالية، ويستهدف تطوير المهارات والقدرات

¹ عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص. 301.

التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي للفرد في وظيفة محددة. بينما يتمثل التطوير في الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، وبذلك فإن استراتيجية التطوير لا ترتبط فقط بالموقف الحالي أو الاحتياجات الآنية ولا تتوقف على إكساب مهارات للوظائف الحالية فقط، وإنما ترتبط برؤية المدير الاستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً.¹ فهو (التطوير) يعمل على أهداف أخرى عامة ترتبط بتوجهات المؤسسة ونشاطاتها المستقبلية، ولهذا تحدث نتائجه في المدى البعيد، إذ أنه لا يركز في نشاطه على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص ومواكبته لنمو وتوجهات المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.

2- الفرق بين التدريب والتعلم المنظمي

استناداً إلى ما هو وارد في الجدول رقم (07)، يمكن القول أن التدريب يحقق أهدافه من خلال ظاهرة التعلم، إلا أن التدريب يختلف عن التعلم بكونه تعليم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل، أما التعليم فهو يمنح الفرد المعارف والمؤهلات العامة لتحسين قدرات الفرد عموماً². إذاً يمكن القول بأن التدريب يختلف عن التعلم المنظمي من حيث أن: التدريب يركز على تزويد الأفراد بالمعلومات ومحاولة تغيير سلوكهم وفقاً لاحتياجات العمل وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم، وهو مقترن بفترة زمنية محددة، بينما يعمل التعلم المنظمي على نطاق أوسع وأشمل ويركز على متطلبات الوظيفة المستقبلية، أي أنه يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفة أو وظائف مختلفة، في إطار زمني مستقبلي يحدد سلفاً.

إن هذه المقارنة البسيطة بين استراتيجيات التدريب، التطوير والتعلم المنظمي تكشف لنا عن العلاقة بينها، حيث يحدث كل من التدريب والتطوير وفق ظاهرة التعلم وذلك في صورة حلقة حلزونية كما هو الحال في حلزون المعرفة، يبدأ فيها تعلم الأفراد من التدريب (على مستوى الوظيفة الحالية) ثم ينتقل عبر التعلم المنظمي (على مستوى الفرد من خلال تعليمه

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² سعاد نايف برنوطي، *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 443.

المهارات اللازمة لشغل وظيفة معينة في المستقبل) ليصل الى أعلى مستوياته وهو ما يطلق عليه بالتطوير (على مستوى المؤسسة ككل أين يتم التركيز على تطوير الفرد لمواكبة التغيرات والتطورات المرتبطة المستقبل البعيد).

ثالثا: أهمية التدريب، التطوير والتعلم المنظمي في تحسين الأداء البشري في الجامعة

من خلال ما تم عرضه والتطرق اليه آنفا حول استراتيجيات التدريب، التطوير والتعلم المنظمي، يتضح جليا أنها تلعب دورا مهما ومحوريا في تطوير الموارد والكفاءات البشرية وذلك في المدى القصير، المتوسط والبعيد، فمهما كانت المستويات التعليمية والمؤهلات العلمية التي تتمتع الموارد البشرية في أي مؤسسة، فهي في حاجة دائمة ومستمرة إلى اكتساب وتجديد للمعارف والكفاءات المرتبطة بمجال محدد في ظل الوظائف الحالية أو بمجالات أخرى ووظائف مختلفة، أو حتى بما يرتبط بالنشاطات المستقبلية للمؤسسة.

1- أهمية التدريب في تحسين الأداء البشري في الجامعة

تعد البرامج التدريبية بالمؤسسة الجامعية مصدرا مهما من مصادر إعداد مواردها البشرية، ووسيلة فعالة لتطوير كفاءاتها وهو ما ينعكس ايجابيا على تطوير وتحسين أدائها ككل، وقد تعددت البرامج التدريبية بتعدد رؤية الباحثين والمهتمين بمجالات التدريب المختلفة، إلا أن جميعها يتفق على أن التدريب نشاط مخطط، منظم ومستمر، موجه لتلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه ومهاراته وتحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في الجامعة¹، هذا ويسمح التدريب بتحقيق فوائد أخرى للموارد والكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية، من أهمها:²

- مساعدتهم في فهم مؤسستهم وتوضيح أدوارهم فيها.

¹ محمد موفق أحمد المكي، هل يمكن للستة سحما الرشيقة أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، أيام 1-4 نوفمبر، 2009، ص.30.

² عباس سهيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص.188.

- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الاداء ويخلق فرصا لتطورهم.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تطوير القدرات الذاتية للإدارة والأفراد العاملين.

فالتدريب إذا يهتم بتطوير النواحي التالية في الفرد:¹

✓ **تطوير المعرفة والمعلومات لدى المتدرب، والتي من بينها:**

- معرفة تنظيم الجامعة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالجامعة.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات العمل في الجامعة.
- المعرفة بالوظائف الإدارية والتعليمية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

✓ **تنمية المهارات والقدرات للمتدرب، والتي من بينها:**

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية والقدرة على تحليل المشاكل.
- المهارات والقدرات التعليمية.
- المهارات في التعبير وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت .
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

✓ **تطوير الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:**

- الاتجاه لتفضيل العمل بالجامعة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف الجامعة.
- تطوير الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تطوير الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

¹ بن بوزيان محمد، برودي نعيمة، مرجع سبق ذكره ، ص.3، بتصرف.

إذا فالتدريب يسهم في تطوير الكفاءات بالمؤسسة الجامعية، وذلك من عدة زوايا أهمها، ما يرتبط ب:¹

- معالجة نقاط الضعف في الأداء البشري، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات الجامعة.
- تحسين الأداء البشري مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للجامعة، ويسهم في تطويرها واستمرارها.

2- أهمية التطوير في تحسين الأداء البشري في الجامعة

شأنها كشأن أي مؤسسة أخرى، يلعب التطوير في المؤسسة الجامعية دورا هاما في تطوير الكفاءات البشرية وذلك من خلال أربعة مجالات للتطوير (الهيكل التنظيمي، المهام أو العمل الذي يؤديه الفرد، التقنية أي أدوات وأساليب وطرق العمل، الأفراد في المؤسسة)، حيث أكد Leavitt أن هناك تفاعلا وتأثيرا متبادلا بين هذه المجالات، وأن إحداث التغيير في واحد أو أكثر من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى وبالتالي سيؤثر على تطوير الكفاءات².

3- أهمية التعلم المنظمي في تحسين الأداء البشري في الجامعة

يعكس مستوى التعليم كفاءة الموارد البشرية ومن ثم مستوى الأداء البشري، فكلما كانت الموارد البشرية للمؤسسة تتمتع بمستوى عال من التعليم، كلما اتسمت بمستوى أعلى من الكفاءة، فالتعليم يكسبها المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهلها لأداء المهام وانجاز

¹ محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، 2008، ص.242.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 114.

مختلف الأعمال. من هذا المنطلق فإنه توجد العديد من المبررات والأسباب التي تدفع بالمؤسسات عامة والجامعة خاصة إلى تبني مفهوم التعلم المنظمي ، نذكر منها ما يلي:¹

- التسارع المعرفي الكمي والنوعي الكبير في توليد المعارف وتحديثها وفتح آفاق معرفية جديدة.
- تحسين وتطوير الجودة.
- تعزيز القدرة على إدارة التغيير والتكيف مع التغيرات البيئية المختلفة.

كما أن هناك مبررات أخرى تتمثل في:²

- القناعة المتزايدة بأن المعرفة هي المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
- زيادة الشعور بعدم رضا الأفراد العاملين بالنموذج التقليدي للإدارة والذي يقوم على إصدار الأوامر والرقابة المباشرة على الأداء.
- ضرورة التعرف على احتياجات الأفراد المتزايدة والمتغيرة وتلبيتها.

المبحث الثاني: التوجه الاستراتيجي لتطوير الكفاءات الجامعية في إطار إدارة المعرفة

لا تحتاج الجامعة التي تسعى للتفوق على منافسيها من الجامعات الأخرى، فقط لامتلاك المعرفة بل أيضا لاستخدامها في تجديد وتحسين إمكانياتها المعرفية، وهي لأجل ذلك تعتمد على طبيعة الموارد والكفاءات البشرية لديها والتي تسهم بشكل أساسي وفعال في تطوير معارف الجامعة وتحسين أدائها وكذلك تكسبها ميزات عدّة. إن هذا التعاضد لأهمية الكفاءات يضع على عاتق الجامعة الاهتمام أكثر وبشكل جدّي بتطويرها.

¹حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، *متطلبات إدارة التعلم في المؤسسات الاقتصادية*، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، عنابة : يومي 07-08 ديسمبر، 2010، ص.4.

²ميلود تومي، نادية خريف، مرجع سبق ذكره، ص.07.

تفصيلا لما ذكر أعلاه يكون من الملائم ضمن هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم إدارة المعرفة بما يخدم موضوع الأطروحة محاولين إبراز العلاقة التي تربط تطوير الكفاءات البشرية بمفهوم إدارة المعرفة، وذلك من خلال ثلاثة نقاط رئيسية نعرضها على النحو التالي:

- ✓ إدارة المعرفة، المفهوم والنشأة
- ✓ مقارنة Nonaka&Takeuchi لتصنيف المعرفة
- ✓ أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري في الجامعة

أولاً: إدارة المعرفة، المفهوم والنشأة

على اعتبار أن المعرفة تعد أهم الأصول الغير مادية التي تشكل مصدرا أساسيا لتكوين الميزة التنافسية المستدامة وانشاء القيمة للمؤسسات، فأن إدارتها تمثل أحد الاتجاهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسة للاستثمار في رأس المال البشري والأصول الفكرية التي تمتلكها.

1- نشأة إدارة المعرفة

تدرك المؤسسات اليوم أن أهمية المعرفة لا تكمن في المعرفة ذاتها وإنما فيما يمكن أن تحققه من قيمة لها، ليس هذا فحسب بل في دورها الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من التحول والاندماج ضمن اقتصاد جديد يعتمد على المعرفة ويجعل من الكفاءات البشرية محورا للأعمال.

إن الاشكال لا يتمثل في امتلاك المؤسسات للمعرفة فقط وإنما أيضا في عدم استخدامها أو استخدامها بأسلوب غير ملائم، ونتيجة لصعوبة أو عدم ادراك الوسائل الملائمة لاكتشاف المعرفة، الوصول اليها وتطبيقها لابد من التركيز على ادارة المعرفة وجعلها المسعى الوحيد لإدارة هذا الموجود غير الملموس.

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند Don Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي، بإعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم

المعلومات¹ حيث اتفق العديد من المؤلفين على أن المستقبل هو للأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة ويقول Drucker في تعريفه لعمال (صنّاع) المعرفة (Knowledge Workers) "هي المعرفة التي يتم استخدامها في الإنتاج" وأن عمال المعرفة هم أحد أعظم الموجودات في المؤسسة² ، كما أن Drucker تنبأ إلى أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المؤسسات ستتكون من عمال المعرفة³، حيث أكد Srassman & Drucker على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية⁴.

عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة المعرفة قوة "Knowledge power"⁵ وبحلول عام 1990 بدأ عدد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا واليابان في تأسيس برامج إدارة المعرفة.

2- مفهوم إدارة المعرفة

لقد أجمع العديد من الباحثين على أنه من الصعب تحديد تعريف دقيق وواضح لإدارة المعرفة، إذ قدمت العديد من التعاريف لهذا المصطلح وهي تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها إليها، فهناك من يرى أنها ظاهرة إدارية حديثة، وهناك من يرى أنها استراتيجية ضمن استراتيجيات المؤسسة، وهناك من يرى أنها عملية أو مجرد تقنية، إلا أنه في معناها الأول يقصد بها اكتشاف المعرفة والوصول إليها، تخزينها واسترجاعها، استخدامها والاستفادة منها

¹ سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث إلى ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة، المملكة السعودية، يومي 28-30 نوفمبر، 2005، ص.113.

² Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, The knowledge Creating company, Oxford University Press , Oxford, 1995, p.7.

³ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص.32.

⁴ زايدى عبد السلام، قرين ربيع، إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية: السبيل نحو أداء متميز للمورد البشري، المنتدى الخامس للمؤسسات حول: إدارة التعليم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، عنابة، يومي 07-08 ديسمبر، 2010، ص.2.

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.75.

والتخلص منها عندما تصبح عديمة الفائدة. وبهذا الصدد حرصت الطالبة على تقديم مجموعة من التعاريف ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي بطبيعة الحال تخدم أهدافها.

✓ **إدارة المعرفة مصطلح يستند على فكرة أن الموارد الأثمن في المؤسسة هي معارف**

أفرادها¹، بمعنى أنه من أولويات إدارة المعرفة وضع المعرفة في قلب احتياجات المؤسسات، أي أن المؤسسات التي يُعتمد في تسييرها على المعرفة والتي تصب اهتمامها على مختلف عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة، تتسم بخصائص تميزها عن المؤسسات التقليدية، هذه الخصائص والميزات تتعلق إلى حد كبير بتحسين وتطوير خبرات وكفاءات مواردها البشرية لتحقيق وتنمية الإبداع والابتكار في هذه المؤسسات.

✓ **إدارة المعرفة هي العملية التي يمكن من خلالها استخراج قيمة من الموجودات**

الفكرية للمؤسسات²، فالاهتمام المتزايد بتطوير الكفاءات البشرية على اعتبارها رصيذا من المهارات المتميزة والقدرات العالية ينبع أساسا من الدور الذي تلعبه في خلق القيمة واكتساب الميزة التنافسية. من هذا المنطلق كان الاهتمام بالمعرفة بوصفها من الموجودات الهامة والفريدة والأكثر حيوية سعيا لتحقيق القيمة المضافة في المؤسسات القائمة على المعرفة.

✓ **إدارة المعرفة هي عملية محددة ومنهجية ومنظمة لاكتساب، تنظيم، نقل المعرفة**

الصريحة والضمنية للأفراد العاملين حتى يتسنى لهم الاستفادة منها بهدف تحقيق فعالية أكبر وإنتاجية أكثر في عملهم³. فلما كانت المعرفة تحدث نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية من خبرات بشرية وإمكانات مادية وتقنية ووسائل بحث وتطوير ودراسات، فإن اكتسابها على مستوى المؤسسة يتطلب الارتكاز أكثر

¹ Nancy Dubois, Tricia Wilkeron, *Knowledge Management : Background paper for the development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada*, National collaborating centre for methods and tools, October, 2008, p.16

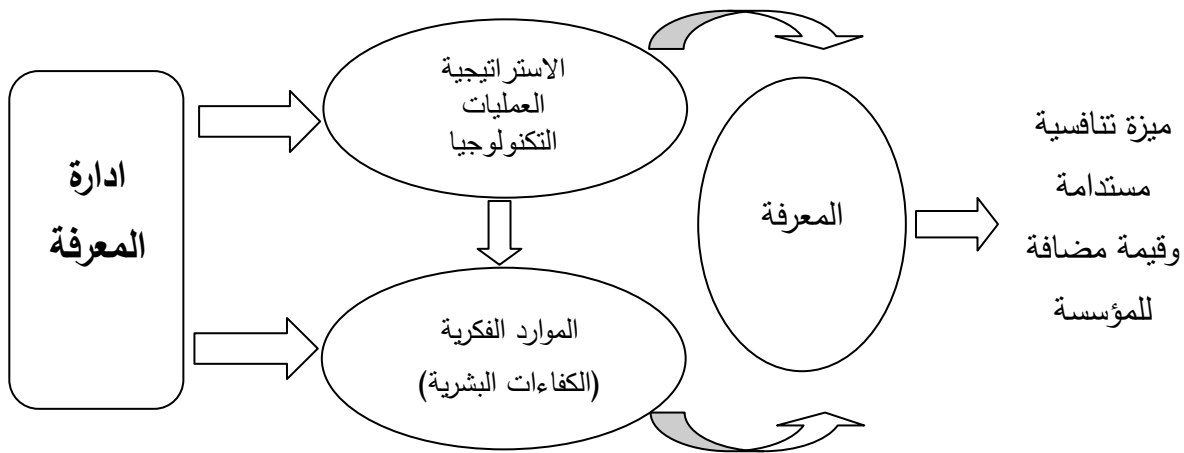
² Kavindra Mathi, *Key success factors for Knowledge Management*, Internationals Hochschulinstitut Lindau, University of Applied sciences/ FH.Kempten, decembre, 2004, P. 2.

³ Djida Bahloul, *Une approche hybride de la gestion des connaissances basée sur les ontologies*, Application aux incidents informatiques, Ecole doctorale: Informatique et Informations pour la Société (EDIIS), Institut national des sciences Appliquées de Lyon, 2006, P.18.

على هذه المكونات ما يستدعي توفر الشروط اللازمة لتبادل، تخزين المعارف ونقلها لأجل استعمالها والاستفادة منها.

انطلاقاً من جملة التعاريف هذه يمكن صياغة نموذج عام ومبسط للمكونات الأساسية التي توضح مفهوم إدارة المعرفة وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (22): مفهوم إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبة.

انطلاقاً من أسلوب التحرك المستقبلي والتنفيذ المرحلي للاستراتيجيات واعتماداً على التكنولوجيا ومختلف الموارد الفكرية كمحور للأعمال، تسعى المؤسسات لتحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وإنشاء القيمة.

من خلال النموذج أعلاه، يمكن اعطاء تصور مبسط لبعض المكونات الأساسية لمفهوم إدارة المعرفة، والمتمثلة في:

الاستراتيجية: بمعنى استراتيجيات التعامل مع المعرفة أي استغلال ما هو متاح من معرفة بهدف إيجاد قيمة للرفع من مستوى الاداء، الابداع والابتكار لدى الافراد.

العمليات: بمعنى العمل المستمر من أجل اكتشاف وتوليد معارف جديدة والاستفادة منها واستغلالها بشكل فعال.

التكنولوجيا: يقصد بذلك دورها الأساسي في نجاح مختلف عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتوليد للمعرفة، خزن المعرفة والاحتفاظ بها، استرجاعها واستخدامها... والذي بطبيعة الحال لا يمكن أن يتحقق إلا بتوفر عناصر أخرى أهمها الكفاءات البشرية.

الكفاءات البشرية: إذ لا يمكن العمل في برنامج أو برامج إدارة المعرفة دون كفاءات بشرية، ويمثلون أيضا صناعات (عمال) المعرفة الذين يقومون بتوليد المعرفة بحيث يكون ذلك جزءا من عملهم كالمهندسين، المستشارين، الخبراء... كما يحملون على عاتقهم مسؤولية التطبيق الجيد للمعرفة، وإزالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة إلى أفراد المؤسسة.

يتضح لنا مما سبق أن إدارة المعرفة تمثل استراتيجية تزوج بين العمليات والتكنولوجيا لاكتشاف، استخراج المعرفة والاستفادة منها، وهي عملية منظمة وممنهجة تقوم على فكرة أن الموجودات الفريدة والهامة في المؤسسة هي معارف أفرادها، فهي إذا ترتبط بالعمليات الداخلية في المؤسسة وتساعد على استخراج قيمة من موجوداتها الفكرية حيث تعمل على اكتشاف، خلق المعرفة ونشرها والاستفادة منها لغرض حل المشكلات، اتخاذ القرارات، الابتكار، التخطيط الاستراتيجي... الخ.

ثانيا: مقاربة Nonaka&Takeuchi لتصنيف المعرفة

يتفق المفكرون القياديون في هذا مجال الإدارة الحديثة على أن هناك العديد من العمليات الحاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، وفي هذا الشأن جدير بالذكر عرض مقاربة Nonaka&Takeuchi لتصنيف المعرفة.

1- المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

يصنف كل من (Nonaka & Takeuchi (1991) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين

هما المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) والمعرفة الصريحة (Explicit knowledge).

تشمل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)، المهارات المعرفية مثل المعتقدات، الصور، الحدس والنماذج العقلية فضلا عن المهارات الفنية¹. كما تمثل المعرفة الضمنية الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر الأول لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد المعرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية²، فهي إذا المعرفة الشخصية التي تستند إلى التجربة الذاتية والتي تشتمل على مختلف المعاني الداخلية والنماذج الذهنية التي يصعب تدوينها وهيكلتها وتداولها بسبب صعوبة التعبير عنها بالكلمات، الجمل، الأرقام،...

في حين يقصد بالمعرفة الصريحة (Explicit knowledge)، المعرفة المعلنة أو الظاهرة وهي تدل على ما هو موجود في المؤسسة من بيانات ومعلومات على شكل سجلات، ووثائق، سياسات وتعليمات، وإجراءات وطرق، وقواعد عمل موثقة في كتيبات وأدلة عمل متاحة للأفراد داخل المؤسسة للاطلاع عليها فرديا أو بشكل جماعي، فالمعرفة المعلنة يمكن وصفها، تنظيمها، ضبطها وهيكلتها وهذه المعارف تنتقل عن طريق لغة مشكّلة وتشمل على رموز ووقائع متعارف عليها³. فهي تمثل المعرفة القابلة للانتقال والتداول بين الأفراد، إذ يمكن ادراكها والوصول إليها، لأنها معرفة موثقة وجاهزة في مصادر رسمية، كما أنه يتم التعبير عنها باللغة والأشكال والرموز...، كالنظريات والقوانين والعلاقات الرياضية، ومختلف الأشكال الهندسية.

بهذا الصدد فإن المعرفة الصريحة تكمل وتختلف عن المعرفة الضمنية ويمكن توضيح

ذلك في النقاط التالية:

- المعرفة الضمنية عبارة معاني داخلية، نماذج ذهنية، مهارات ومعتقدات... مختزنة في عقول الأفراد، بينما المعرفة الصريحة عبارة بيانات ومعلومات، أشكال، رموز، نظريات،

¹ IKujiro-Nonaka, *Organizational knowledge creation, (The Knowledge advantage conference)*, 11-12 November 1997, USA.

² علاء فرحان طالب، *إدارة معرفة الزبون*، دار صفاء للنشر، عمان، 2008، ص. 58.

³ محمد قاسم أحمد، *إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات*، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، جامعة فلوردا: يومي 15-16 مارس، 2005، ص.12.

قوانين، علاقات رياضية، سياسات وتعليمات، إجراءات وطرق، وقواعد عمل...محفوفة وموثقة في السجلات أو إلكترونياً.

- كون أن المعرفة الضمنية تتضمن على معاني داخلية ونماذج ذهنية يصعب التعبير عنها فانه من الصعب تبادلها والتشارك فيها، فان لم توظف أو تخزن، فإنها تنتقل بانتقال الفرد من المؤسسة وتموت بموته على عكس المعرفة الصريحة التي يسهل تداولها وتبادلها بين الأفراد كما يمكن تناقلها عبر الاجيال لأنها موثقة وجاهزة في مصادر رسمية.

- المعرفة الضمنية يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة، بينما المعرفة الصريحة فيمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات ونظم خبيرة وبرمجيات...إلخ

2- أساليب تحويل المعرفة

أكد كل من Nonaka and Takeuchi أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفتين الصريحة والضمنية، ويعتمدان على تعريف أربعة أساليب لتحويل المعرفة وهي:¹

✓ **من الضمنية إلى الضمنية:** تشتمل هذه العملية التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة وتعد نوعاً من التفاعل الاجتماعي (Sociolization) ويحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية بالتفاعل المباشر مع الآخرين بدون استخدام اللغة وبالتالي يكون مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة.

✓ **من الضمنية إلى الظاهرة:** وهذه العملية تمثل التعبير الذاتي عن المعرفة لفظاً (ترجمة المعرفة الضمنية بأي وسيلة) وتأخذ صورة من صور التواصل الانساني (رموز، مفاهيم، نماذج...).

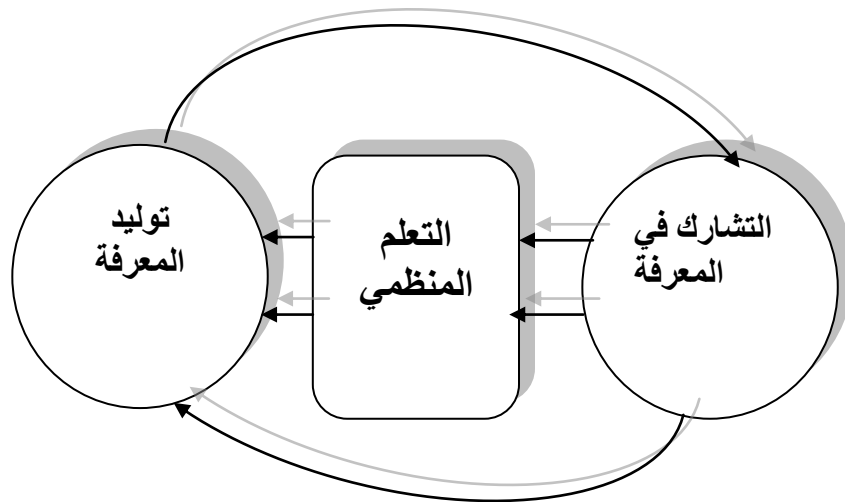
¹ حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بيديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص ص 61-64.

- ✓ من الظاهرة إلى الظاهرة: وهذه العملية تتخذ شكل المزوجة بين مختلف المصادر المتاحة للمعرفة، والدمج بين مفردات هذه المعرفة بغية الوصول إلى معرفة جديدة.
- ✓ من الظاهرة إلى الضمنية: ويتم ذلك بهضم المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة، ويرتبط ذلك ارتباطا وثيقا "بالتعلم عن طريق العمل".

ثالثا: عمليات إدارة المعرفة

على غرار عمليات الترميز، التخزين، الاسترجاع... والتي تعالج الجوانب الفنية ذات العلاقة بحقل تكنولوجيا المعلومات، نتناول من خلال هذه الأطروحة المبادرات الرامية إلى: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، والتعلم المنظمي كونها ذات علاقة مباشرة بالعنصر البشري، والتي يمكن إظهارها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (23) : عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة.

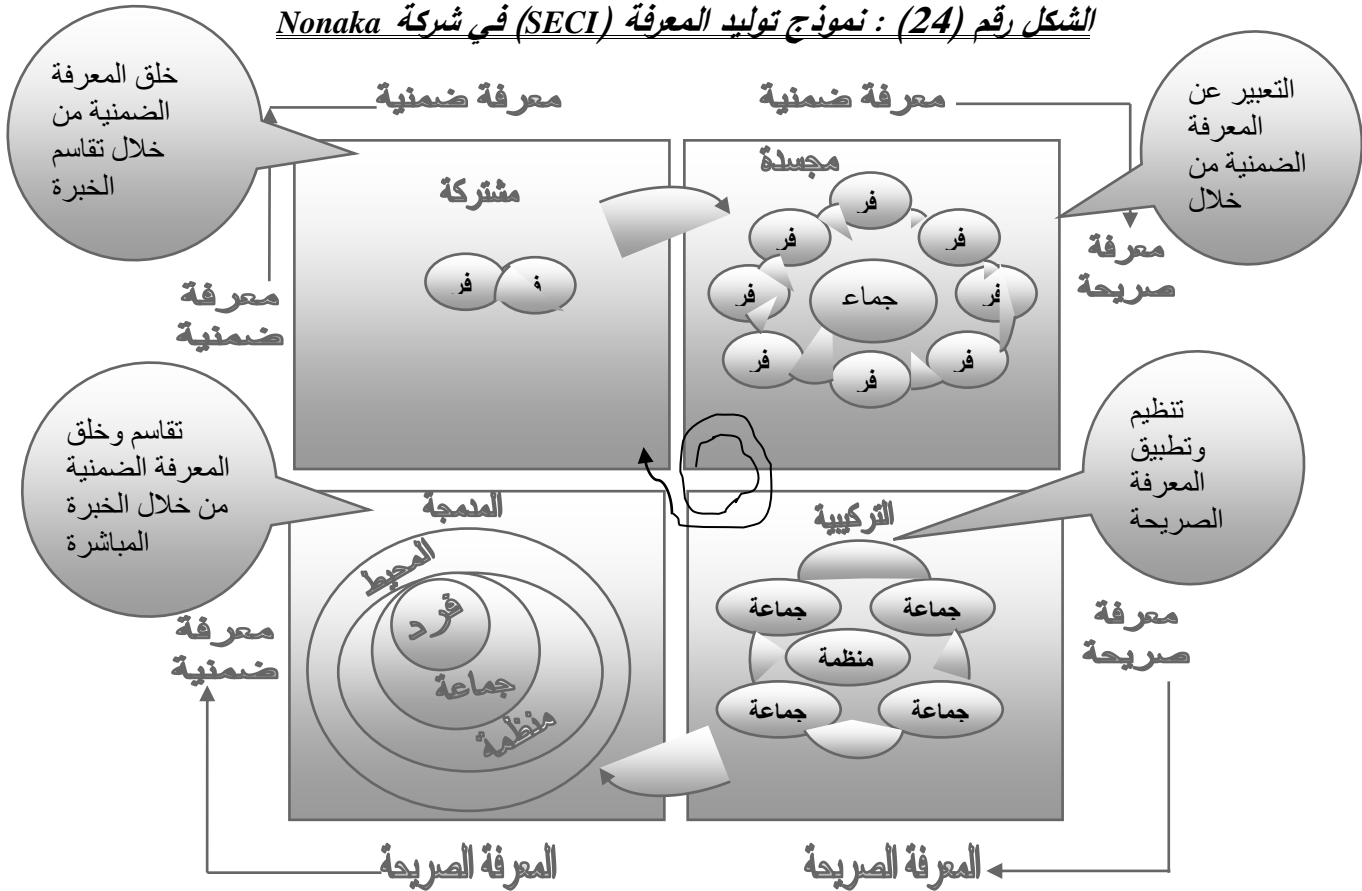
يظهر لنا الشكل أعلاه أن هناك تفاعلا ديناميكيا بين عمليات توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، والتعلم المنظمي، والتي نحاول توضيح مضامينها فيما يلي:

1- توليد المعرفة

إذا كان الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة ومتميزة، وكان الابتكار يتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ بمعنى التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة، فإن المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها يعدّ من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة

للمؤسسات، ففي سوق أصبحت فيه المعرفة هي الأساس، فإن الرغبة في التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة وأهمية أكبر للمؤسسة، أسرع من المنافسين هو مسعى تهدف إلى تحقيقه جميع المؤسسات. ففي دراستهما الصادرة عام 1995، أشار كل من Nonaka & Tkeuchi إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة التي تقود إلى الإبداع والذي يعد بدوره أساساً للميزة التنافسية. لغرض التوضيح أكثر نتناول النموذج الموالي:

الشكل رقم (24) : نموذج توليد المعرفة (SECI) في شركة Nonaka



Source :Judy H.Gray , IainDensten .Lowards An Integrative Model Of Organizational Culture And Knowledge Management International Journal of Organizational Behavoieur , Volume 9(2) ISSN 1440-5377 ,2005 ,p.597.

من خلال الشكل رقم (24) نلاحظ أن توليد المعرفة يبدأ من المرحلة التشاركية ثم ينتقل عبر مختلف أنماط توليد وتحويل المعرفة، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن ملاحظة الأهمية الكبيرة التي يكتسبها النمط الثاني والرابع (التجسدية والمدمجة) أثناء عملية تحويل المعرفة

خاصة بعد إعادة اكتشاف الدور المفتاحي الذي تقوم به المعرفة الضمنية في عملية خلق المعرفة. فيما يلي توضيح مختصر للنموذج:¹

- ✓ **المعرفة المشتركة (التشاركية):** تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزولون عملهم.
- ✓ **المعرفة الخارجية (التجسيدية):** تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة (صريحة) كأن تنقل معرفة شخص الى الكتب والرسائل أو أن يحدث ذلك حينما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو يتلفظ بوضوح عما يمتلكه من معرفة ضمنية.
- ✓ **المعرفة التركيبية:** تتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة بصورة منتظمة، يمكن تخزينها وفهرستها.
- ✓ **المعرفة الداخلية (الدمجة):** تتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية. في هذا النمط يكون الفرد قادرا على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة الواضحة.

إذا فعلية توليد المعرفة في المؤسسات هي عملية دورية، وتبدأ الدورة فيها عندما تنتقل من فرد إلى آخر في المؤسسة، ويكون هناك تشارك مباشر في المعرفة الضمنية من خلال الخبرة فيكتسب الفرد معرفة ضمنية بالتفاعل المباشر مع الآخرين بدون استخدام اللغة. كما قد يحدث توليد للمعرفة نتيجة انتقالها عندما يلتقي أعضاء المؤسسة في اتصال مباشر بينهم، فتتحول بذلك المعرفة من ضمنية إلى صريحة، ثم تمرر هذه المعرفة إلى عضو آخر في المؤسسة والذي بدوره يحولها إلى معرفة ضمنية، أي أن يعطيها صفة الذاتية قبل البدء في استخدامها وهكذا دواليك.

انطلاقا من كل ما سبق ذكره يمكن القول بأن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، فالمصدر الأول والأساسي للمعرفة هو الفرد، ما يستدعي توفر العديد من الشروط التي تضمن الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد، الشفافية وتقليل الحواجز، التكامل بين الخبرات...

¹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص.81.

كما يجب على المؤسسات أن تدعم مختلف النشاطات التي تحفز الأفراد على توليد المعرفة، ليس هذا فحسب بل عليها أن توفر البيئة المناسبة من أجل ذلك.

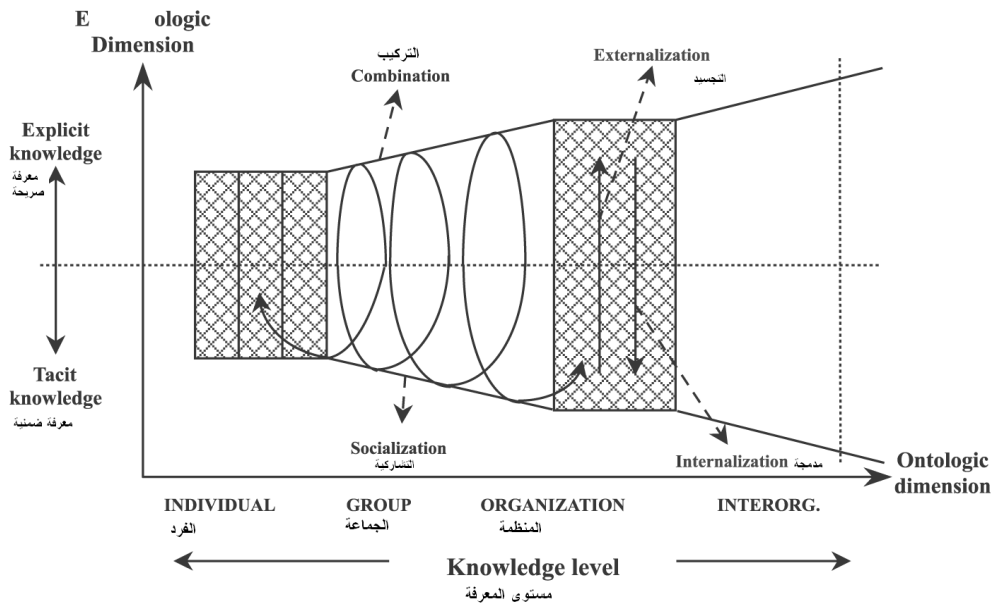
إذا فـنـمـوـذـج (SECI) يـؤكـد عـلى ثـلاث نـقـاط جـوهـريـة¹:

- إن توليد المعرفة هو جهد بشري.
- تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها.
- الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

1-1 لولب توليد المعرفة

يعد لولب توليد المعرفة (حلزون خلق المعرفة التنظيمية) لب نظرية توليد وإنشاء المعرفة المنظمة (نظرية Nonoka&Takeuchi).

الشكل رقم (25): لولب توليد المعرفة المنظمة



Source :Ikujiro Nonaka .A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation ,INFORMS ,Organization Science . Vol .5,No . 1 Feb , 1994 ,p.20.

على غرار ما تم تقديمه عن المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، فإن تفسير عمليات إنشاء المعرفة، الابداع والابتكار يستدعي طرح نظرية جديدة لتوليد المعرفة المنظمة اساسها اعتبار أن مفتاح توليد المعرفة هو تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص.82.

يتضح لنا من خلال الشكل رقم (25) أنه كلما زاد التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة يتشكل لنا وبصورة ديناميكية حلزون توليد المعرفة، والذي ينشأ ضمن بعدين (البعد النظري المعرفي Epistemology، والبعد الوجودي Ontological).

2-1 بعدا توليد المعرفة

أشارت نظرية توليد وانشاء المعرفة المنظمة إلى ضرورة اعتبار وجود بعدين لتوليد وانشاء المعرفة والمتصلين بنظرية المعرفة وعلم الوجود:¹

✓ **البعد النظري المعرفي:** نعتمد على تمييز (1966) Micheal Polany للمعرفة (بين

المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة) حيث طرح أهمية المعرفة الضمنية وذهب إلى أن

الأفراد يكتسبون المعرفة من خلال انشاء وتنظيم الفاعلية لخبراتهم.

✓ **البعد الوجودي:** إن المعرفة يتم توليدها بواسطة الأفراد فقط، فالمؤسسة لا تستطيع أن

تولد المعرفة دون أفراد.

يحدث ضمن هذين البعدين لولب يسمى بلولب توليد المعرفة الناجم عن التفاعل المتزايد والمستمر بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وذلك وفق أربعة أساليب أو أنماط لتحويل المعرفة وهو ما أكده كل من Nonaka & Takeuchi ، اذ ينشط اللولب حينما يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة انطلاقا من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعودا وهكذا فان عملية توليد المعرفة تحدث في صورة حلزونية تبدأ عند المستوى الفردي ثم تتدرج صعودا عبر المؤسسات، فهي في تفاعل متزايد الاتساع عبر شبكة العلاقات القائمة بين المؤسسات والمجتمعات. لذا ينبغي على المؤسسة أن تعبئ وتحشد المعرفة الضمنية المنشأة والمتركمة على المستوى الفردي وبلورتها عند المستويات الأعلى المرتبطة ببعد الوجود.

2- التشارك في المعرفة

يعد التشارك أو الاشتراك في المعرفة والأفكار الشيء الأكثر طبيعية في العالم، إلا أنه صعب للغاية في مكان العمل، فيكون على المؤسسات أن تعرف كيف تستطيع تحفيز الأفراد على اشراك الآخرين فيها.

¹ عبد الرحمن توفيق، *الإدارة بالمعرفة*، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2008 ، ص ص. 132-133.

إن التشارك في المعرفة من النشاطات المهمة في إدارة المعرفة، إلا أنه لا يمكن الحديث عنه في المعرفة دون الإشارة إلى نقل/ انتقال المعرفة، لأن عملية نقل/ انتقال المعرفة داخل المؤسسة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخلها¹. في الحقيقة تعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، إلا أن انتقالها بين الأفراد وعبر المؤسسات يستوجب توفر العديد من الشروط والوسائل التي تكون ملائمة ومتفهمة للطبيعة غير المادية للمعرفة مع مراعاة نوع المعرفة، الوقت المناسب والتكلفة المناسبة.

إن المعرفة التي يتم نقلها/ انتقالها ينبغي أن يتم التشارك بها، وإلا فإن النقل لن يكون ذو تأثير فعال على المؤسسة وقد يكون ذلك سببا في هدر الموارد التي استثمرتها المؤسسة في الحصول على المعرفة إضافة إلى ذلك فإن المشاركة المعرفية تشجع العاملين على البحث في الحصول على فرص معرفية أخرى² وبالتالي يجب عند تناول موضوع المشاركة أو التشارك في المعرفة الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة، وهي³:

- المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.
- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعا لنوع المعرفة.
- المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن هذه الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

• عوائق التشارك في المعرفة

- في مقابل النقاط السالفة الذكر، لا بد من الإشارة أيضا إلى أن هناك من الأسباب ما يجعل الأفراد يترددون في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة، والتي من بينها ما يلي⁴:
- الخوف من حصول الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معرفة.

¹ هيثم على حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص.97.

² حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.61.

³ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2007، ص.102.

⁴ هيثم على حجازي، مرجع سبق ذكره، ص.100.

- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها، أي ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مخاوف الأفراد التي ترتبط باحتمال أن تكون مؤسستهم تدعم الفردية والتنافس.
- مخاوف أن يتم نقل المعرفة "الخطأ" وبالتالي تعرض المؤسسة والآخرين للضرر.
- الشعور بانتفاء الفائدة والمصلحة الشخصية. فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة من المتوقع أن يحجموا عن ذلك إن لم يكن لديهم إحساس أو شعور بأن ثمة فائدة أو تعويضا ينتظرهم.

3- التعلم المنظمي

في بيئة تتخللها العديد من الفرص والتحديات تسعى المؤسسة وبصورة مستمرة إلى الحفاظ على بقائها وديمومتها، أي أنها بحاجة دائمة لأن تكون الأولى في الفكرة، الأولى في المبادرة، الأولى في المنتج، الأولى في السوق والأفضل من منافسيها، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التعلم الدائم والمستمر من أخطائها وأخطاء الآخرين، من تجاربها وخبراتها ومن أي مصدر آخر متاح للتعلم ومن ثم استغلال واستخدام ما تم تعلمه وتحصيله من معرفة جديدة من أجل تحسين أساليب عملها، تطوير نفسها والتغيير إن اقتضى الأمر. هذا ما يمكن الإشارة عليه بالتعلم المنظمي والذي يدل على تلك العملية التحويلية التي تحاول مساعدة التنظيمات على تطوير واستخدام المعرفة وتحسين نفسها على أساس مستمر¹ فمهما تعددت وتوعدت مفاهيم التعلم فإن أغلبها يدور حول فحوى إكتساب المعرفة² وهو ما تم التطرق إليه في المبحث الأول من هذا الفصل.

لطالما ارتبط مفهوم التعلم المنظمي بالمنظمات المتعلمة، حيث يتعلق التعلم المنظمي بالعملية بينما المنظمة المتعلمة بالهيكل التنظيمي.³ ولقد أشير لمصطلح المنظمة المتعلمة لأول

¹ حسن حسين البلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص.315.

² ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص.128.

³ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء القدرات الحاسمة لنجاح الأعمال، دار عماء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.128.

مرة من قبل **Peter Senge 1990**¹ الذي عرّفها بأنها " المنظمة التي يمكن من خلالها للأفراد تحسين وباستمرار قدراتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون أين تكون هناك نماذج جديدة للتفكير، وتكون الطموحات الجماعية متحررة، كذلك هي المنظمة التي من خلالها يتعلم الأفراد باستمرار كيف يتعلمون جماعة ".² وحسب ما تقدم به **Senge** فالمنظمة المتعلمة تتميز عن غيرها من المنظمات بخمس صفات أساسية تتمثل في:³

- ✓ **التمكين الذاتي للموظفين:** وهو منهج مستمر يسلكه الفرد لتحسين الذات يقوم على مجموعة من المبادئ والممارسات، ويتطلب تهيئة المناخ والظروف التي تشجع على التراكم المعرفي والتجريب والتعلم الذاتي في مختلف المستويات.
- ✓ **التفكير النظامي:** هو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية المنظمة كنظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ورؤية العلاقة البيئية التي تربط بين أجزاء المنظمة.
- ✓ **النماذج الذهنية:** وهي تلك الافتراضات وطرق التفكير الراسخة التي تفسر بها الأمور والأحداث، على أساسها تتخذ القرارات في الأعمال اليومية، لذلك فإن معظم الأفكار والمقترحات الجديدة وذات الجدوى تصطدم مع النماذج الذهنية عند تطبيقها على أرض الواقع.
- ✓ **الرؤية المشتركة:** وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المرغوب فيه، فالمنظمات الناجحة هي التي تستطيع جمع مواردها البشرية حول رؤية موحدة.
- ✓ **التعلم الجماعي:** حيث عرفه **Senge** بأنه مفتاح التعلم في المنظمة وهو العملية التي بموجبها يتم تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

¹ خروف منير، الصوفي أشرف، مرجع سبق ذكره، ص.4.

² عيشوش خيرة، علاوى نصيرة، **بور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع**، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة شلف، يومي 13-14 ديسمبر، 2011، ص.04.

³ حجاج عبد الرؤوف ، زرقون محمد، مرجع سبق ذكره، ص.06.

رابعاً: أهمية إدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري في الجامعة

يعتمد نجاح إدارة المعرفة في الجامعات على مدى قدرتها وفعاليتها في تحسين الأداء البشري في الجامعة، وهي بذلك تعمل على إيجاد، تنظيم وتطوير معارف وكفاءات الأفراد الذين يتمتعون بمهارات عالية ويمتلكون قدرات إبداعية متميزة تجعلهم قادرين على الابتكار والتجديد وتقديم قيمة مضافة للجامعة.

1- العلاقة بين المعرفة والكفاءات البشرية في الجامعة

في إطار دراستنا لموضوع هذه الأطروحة حاولنا التركيز على إستراتيجية التطوير، فإن كانت هذه الاستراتيجية في ظل إدارة المعرفة فإن الذي سيتم تطويره حتما هو المعرفة. اعتماداً على تصنيف المعرفة لكل من **Nonaka&Takeuchi** "معرفة ضمنية ومعرفة صريحة"، يبدوا وبشكل واضح أنه لتحديد دور إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات ومن ثم تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الجامعية، لابد من إبراز العلاقة بين المعرفة والكفاءات البشرية وهنا يتبادر إلى أذهاننا تساؤل حول العلاقة بين الكفاءات البشرية وما قدمه كل من **Nonaka&Takeuchi** في تصنيفهما للمعرفة.

يتفق كل من **Stevenson & Rostogi** على أن العلاقة بين الكفاءات وإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة الدماغ، وتلك القوة لا يمكن استخدامها في حالة فقدان النسيج الاجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والاهتمام¹، فالكفاءات تعتبر خواص ضمنية للأشخاص، وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف وتتميز بثباتها لفترة زمنية معينة². أما إدارة المعرفة فتهدف أساساً إلى استخراج المعارف المختزنة في عقول هذه الكفاءات وبالتالي تحويل معارفهم من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة. وكذلك تبادل هذه المعارف بين هؤلاء الأفراد

¹ رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية

الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، أيام 1-4 نوفمبر، 2009، ص.3.

² حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.79.

عن طريق إجراء الحوارات وتحقيق اللقاءات التي تجمع النخبة من ذوي الكفاءات والعقول المتميزة، وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لأخر¹.

2- أهمية إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات في الجامعة

من خلال ما تم تقديمه آنفا يمكن استخلاص الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة، وذلك في النقاط التالية:

- تسمح إدارة المعرفة لكل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية باكتساب أفكار ومعارف جديدة وتعلمها وبالتالي تطوير كفاءاتهم.
- تسمح إدارة المعرفة للجامعة من خلال عملياتها باختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية العالية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد العاملين بالجامعة والعمل على تطويره.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية يستفيد منها كل الافراد العاملين في الجامعة.
- رفع مستوى الابتكار في الجامعة وتطوير قدرات الأفراد الإبداعية وكذلك تبني إبداعات وابتكارات الأفراد والإعتراف بها.
- تعظيم الاستفادة من الافراد العاملين ذوي الخبرات والمعارف المتميزة.
- الإهتمام بمعارف الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات العالية من خلال الاعتراف بإسهاماتهم في أداء المهام وتحقيق الأهداف.
- تحفيز الأفراد المتميزين على إبراز قدراتهم ومهاراتهم .
- تعمل إدارة المعرفة على الرفع من خبرة الأفراد العاملين في الجامعة عن طريق التعلم المنظمي.

¹ حرحوش عادل المرعجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007، ص.60.

- تسهم ادارة المعرفة في احتفاظ الجامعة بالأفراد العاملين لديها خاصة ذوي الكفاءات العالية والمعارف المتميزة.
- الاهتمام بمعارف الأفراد ينشأ قيمة إضافية للجامعة.
- تسمح كذلك إدارة المعرفة للجامعة بتحويل ونقل المعرفة إلى كافة كلياتها وأقسامها وحتى أفرادها.
- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف يسمح بتحسين أو حتى تغيير سلوك الأفراد نتيجة المعارف التي يكتسبونها.

المبحث الثالث: Six sigma كاستراتيجية فعالة لتحسين الأداء البشري في الجامعة

في بيئة تنافسية أصبح التقييم أداة ضرورية لنجاح الجامعة في القيام بأعمالها، ووسيلة حاسمة تمكن الجامعة من معرفة وضعها وتحديد نقاط قوتها ومصادر ضعفها، وهذا ما يندرج تحت هدف إيجاد استراتيجيات تسعى للتقليل من الأخطاء وتعظيم القيمة والتحسين المستمر لجودة العملية التعليمية ومخرجاتها وهذا كله يرتكز أساسا على كفاءة مواردها البشرية.

فإذا كانت Six Sigma أحد هذه الاستراتيجيات فمن المفترض أن تكون بمثابة أداة لتقييم أداء الكفاءات البشرية الجامعية، ليس هذا فحسب بل تعمل أيضا على تحقيق أهداف الجامعة المرتبطة بتحسين أداء هذه الكفاءات.

وعليه نهدف من خلال هذا المبحث إلى تبيان أهمية Six Sigma كاستراتيجية حديثة وفعالة لتحسين جودة الأداء في المؤسسة الجامعية وخاصة أداء الكفاءات البشرية لديها وذلك عن طريق طرح الأسئلة التالية:

✓ لماذا Six Sigma وما الذي يميزها عن مختلف برامج الجودة؟

✓ تطبيق مضامين Six Sigma في الجامعة.

✓ أهمية Six Sigma في تحسين الأداء البشري في الجامعة.

تلك إذا هي النقاط الأساسية التي نحاول من خلالها تبيان أهمية Six Sigma في تحسين أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة الجامعية.

أولاً: لماذا Six Sigma وما الذي يميزها عن مختلف برامج الجودة

من أجل البقاء النمو والاستمرار تسعى أي مؤسسة اليوم صناعية كانت أم خدمية إلى تحقيق أهداف التحسين المستمر في منتجاتها نحو مستويات أفضل للجودة، فجاء الاهتمام الكبير الذي حظي به مفهوم Six Sigma من طرف العديد من المهتمين والباحثين في مجال الإدارة والأساليب الإدارية الحديثة كونه من المفاهيم أو الاستراتيجيات التي تتميز بالمرونة العالية أي أن تطبيقها يتغير تبعاً لطبيعة المؤسسة لكن المبدأ ثابت ويرتكز أساساً على البحث عن تحقيق أعلى مستوى للجودة يصل إلى نسبة 100% من الدقة سعياً نحو هدف العيب الصفرى.

لغرض التوضيح أكثر لخلفيات هذا المصطلح نتناول لمحة موجزة عن بروز Six Sigma، بعض التعاريف المقدمة لها، وكذلك ما الذي يميزها عن مختلف برامج الجودة.

1- لمحة موجزة عن بروز Six Sigma

أدى ظهور الجودة الشاملة إلى تطور العديد من الأساليب والأدوات العلمية والإحصائية في سبيل الكشف عن المشكلات والعمل على إزالتها بهدف تحسين الأداء، وفي هذا الاتجاه طورت شركة موتورولا الأمريكية تقنية Six Sigma عام 1986¹. وعلى وجه الخصوص طرح هذا المفهوم لأول مرة في عام 1987 على يد المهندس Bill Smith* وأصبحت بذلك Six Sigma مسجلة باسم الشركة²، وبحلول منتصف التسعينيات وتحديداً سنة 1995 تبنتها شركة General Electric³ ونتج عنه انتشار واسع لأهمية هذا البرنامج.

¹ P.W.Wong, *Motorola and six sigma*, Motorola University Asia Pacific, ASTD ICE, concurrent session, n°W110, 2007, p.2.

*Bill Smith: أول من طبق تقنية six sigma وأول من نشر المعلومات عنها.

² - نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشوية، *إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.357.

³ Ching-Chow Yang, *Quality Management and Six Sigma*, Abdurrahman Coskun (Ed.), 2010, p.10.

على هذا الأساس تعتبر شركة موتورولا أول من طبق طريقة Six Sigma وأول من نشر المعلومات عنها. وكانت النتيجة زيادة مذهلة في مستويات الجودة لعدة منتجات في شركة موتورولا وحصول الشركة على جائزة مالوكم للجودة (Malcolm Baldrige National Quality Award) عام 1988¹، كما أن العديد من الشركات مثل: Asea-Brown Bovari ، Allied Signal ، Texas Instrument ، General Electric بدأت تجني جوائز مماثلة.

بحلول العام 2003 بلغ مجموع المدخرات العالمية بواسطة نظام Six Sigma أكثر من 100 بليون دولار حيث أصبحت معيارا للجودة وتبنتها الجمعية الأمريكية للجودة². كما حقق هذا الأسلوب توفيراً بلغ 2.2 بليون دولار خلال أربع سنوات وحققت شركة موتورولا توفيراً بلغ 17 بليون دولار عام 2006³.

2- ما المقصود بـ Six Sigma وما الذي يميزها عن مختلف برامج الجودة

في الحقيقة تعد Six Sigma برنامجاً يعمل على تحقيق الجودة إذ يتم تكوين فرق عمل متخصصة في تحديد المشاكل ومن ثم إيجاد حلول لها وتطبيقها ويرمز لها في العادة بالرمز 6σ إلا أنه في بعض الكتب يرمز لها بـ GE- 6σ نسبة إلى شركة General Electric نتيجة للنجاح والانتشار الواسع الذي حققه البرنامج بفضل هذه الشركة.

يمكن تعريف Six Sigma على أنها:

- أداة إحصائية لقياس وتخفيض العيوب والأخطاء في أداء العمليات بحيث تعمل على تنخفض فرص حدوث العيوب إلى 3.4 فرصة لكل مليون فرصة⁴.

¹ Matt Barney, *Motorola's Second Generation*, Six Sigma Forum Magazine, American Society for Quality, 2002, p.13.

² اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، *Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.15.

³ -Kaliym A.Islam, *Developing and Measuring Training the Six Sigma Way: A Business Approach to Training and Development*, San Francisco, 2006, p.183.

⁴ Hongbo Wang, *A Review of Six Sigma Approach: Methodology, Implementation and Future Research*, 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 12-14 Oct, China, 2008, p.1.

- عبارة عن منهجية لتصميم الحلول التي تعمل على حل مشاكل الاعمال¹.
- كما يعرفها (Park et. al (1999) على أنها نموذج جديد لاستراتيجية إدارة الابتكار من أجل الحفاظ على ديمومة المؤسسة في هذا القرن الواحد والعشرين مما يعني ثلاثة أمور القياس الإحصائي، الإدارة الاستراتيجية وثقافة الجودة.²
- مجموعة مجربة من أساليب الإدارة الحديثة والأدوات التحليلية وتقنيات مراقبة المشاريع، وإعداد التقارير، التي تجمع لتشكّل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل وأداء الأعمال³.
- يعرفها (Harry (1998) على أنها مبادرة استراتيجية تهدف إلى زيادة الأرباح، تعزيز الحصة السوقية، التركيز على رضا الزبون من خلال الأدوات الإحصائية والتي يمكن أن تحقق الجودة⁴.
- مدخل للتحسين المستمر ومنهجية علمية لإدارة التغيير تقوم على تحليل وقياس الانحراف في العملية وإزالته على نحو منظم⁵.

إذا Six Sigma هي:⁶

- مقياس إحصائي للأداء المتعلق بالعمليات والمنتجات.
- هدف يصل إلى مستوى الإتقان لتحسين الأداء.
- نظام إداري لتحقيق الريادة في الأداء بشكل مستمر ومن مستوى عالمي.

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، *Six Sigma: تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم*

وتطبيقات، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.59.

² Sunil Desale, S.V.Devdhar, *Hemant Patil, Implementation Barriers for Six Sigma in Construction*, International Journal of Engineering Trends and Technology- Volume4Issue2- 2013 ISSN: 2231- 5381, p.175.

³ عمر علي اسماعيل، *Six Sigma مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل*، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد21، 2010، ص.34.

⁴ Sung H. Park, *Six Sigma for Quality and Productivity Promotion*, Asian Productivity Organization, 2003, ISBN: 92-833-1722- X, p.1.

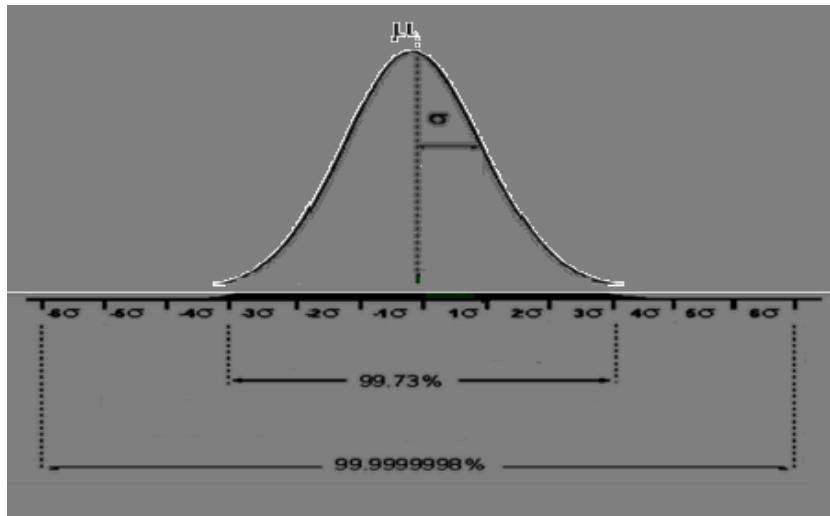
⁵ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، مرجع سبق ذكره، ص.49.

⁶ PANDE Pete and HOPP Larry, *Whatis six sigma?*, New York ,McGraw-Hill Companies,2002,p.6.

٥٥ مقياس إحصائي للأداء المتعلق بالعمليات أو المنتجات

يستخدم الحرف الإغريقي σ للدلالة على الانحراف المعياري والذي يعتبر كمؤشر لوصف الانحراف أو التباين أو التشتت أو عدم التناسق بالنسبة لمجموعة من المعلومات أو مجموعة من العناصر أو العمليات، إذ جاءت تسمية الطريقة استنادا إلى منهج تخفيض التشتت بين نتائج العمليات والذي غالبا ما يعبر عنه بعدد الانحرافات المعيارية (σ) ومن المعروف أن توزيع معظم قياسات المنتجات وغيرها يتطابق والتوزيع الطبيعي حيث يقع 99.73 من القياسات الصالحة بين قيمة متوسطة وبين $\pm 3\sigma$. أما ما قامت به شركة موتورولا فهو خفض التشتت إلى أقل درجة بحيث تقع 99.9999998% من القياسات المقبولة بين قيمة متوسطة وبين $\pm 6\sigma$ كما هو مبين في الشكل الموالي:

شكل رقم (26): 6σ تحت المنحنى الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

Pete Pande, Larry Holpp, *What is six sigma?*, McGraw-Hill, New York, 2002, p.2.

كما سبق وأشرنا فإن الذي قامت به شركة موتورولا هو خفض التشتت إلى أقل درجة ممكنة بحيث يتم جعل القياسات المقبولة تقع بين قيمة متوسطة وبين $\pm 6\sigma$ وبذلك تزيد فرصة حدوث الانحراف في القياسات عن 3.4 فرصة لكل مليون فرصة مما ينتج عنه تحسين غير مسبوق في جودة الأداء. فعلى سبيل المثال لا الحصر، فإنه عندما تنتج مؤسسة منتجا

معينا، فإن وصفنا لهذا المنتج بأنه Six sigma لا يعني أن هناك 3,4 منتج به عيوب من بين مليون منتج تنتجه المؤسسة ولكن المنتج Six sigma يعني أن هناك 3,4 فرصة لظهور عيوب في المنتج من بين مليون فرصة.

ولتوضيح كم عملية معيبة يمكن أن تحصل من بين كل مليون فرصة أو عملية نقدم الجدول الموالي والذي يلخص مستويات أداء Sigma.

الجدول رقم(08): مستويات أداء Sigma

الأخطاء أو العيوب لكل مليون فرصة	الكفاءة	مستوى Sigma
690000	%31	1
308537	%69.2	2
66807	%93.32	3
6210	%99.379	4
233	%99.977	5
3.4	%99.999	6

المصدر: بوقرة رابح، زاوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق السنة سيغما دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد30، 2012، ص.32.

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد عدة مستويات لـ Sigma والتي تعكس عدة مستويات للجودة في الأداء فكلما ارتفع العدد المرافق لـ Sigma دلّ ذلك على زيادة في مستوى جودة الأداء وانخفاض في فرص حدوث العيوب إلى غاية 6σ أين تتخفف فرص حدوث العيوب إلى 3.4 فرصة لكل مليون فرصة وترتفع نسبة الدقة إلى 99.999% والعكس صحيح، فكلما انخفض مستوى Sigma كلما ازدادت فرص حدوث العيوب.

إذا فالهدف من استخدام **Six Sigma** هو إزالة الاختلافات وتقليل أخطاء الأعمال باستعمال أدوات وتقنيات إحصائية حيث تستخدم **Six Sigma** البيانات تحت المنحنى الطبيعي للكشف عن العيوب داخل ستة انحراف معياري في كل مليون عملية.

وفي هذا السياق تم تطوير مقياس **Sigma** من أجل المساعدة في:¹

- التركيز على رغبات الزبائن.
- تقييم ومقارنة الأداء.

إذا فالخطوة الأولى في احتساب **Sigma** أو في فهم أهميتها هي معرفة وتلبية توقعات واحتياجات الزبائن أو ما يعرف بـ **حرج بالنسبة للجودة**، فهذا المقياس إذا يستخدم من أجل معرفة مدى ضعف أو إرتفاع الأداء.

∞ هدف يصل إلى مستوى الإتقان لتحسين الأداء

أي أن **Sigma** تهدف إلى تحسين الأداء بحيث تكون العيوب في كل العمليات غير موجودة أي تقريبا بنسبة 99.99%. ولعل المثال التالي لبعض نتائج **Six Sigma** عن موجات التأثير الناتجة عن الأداء المتدني يوضح ذلك:²

- كل زبون غير راضي سيخبر من 09 إلى 10 أشخاص عن تجربته.
- نفس الزبون سيخبر من 04 إلى 05 فقط في حال تم معالجة المشكلة بشكل مرضي .
- 31% من الزبائن الذين يواجهون مشاكل في الخدمة لا يقومون بتسجيل شكاوهم لأنه عناء كبير بالنسبة لهم ولاعتقادهم بعدم وجود مهتمين بشكاوهم، كما وأنه لا توجد قنوات اتصال واضحة.

¹ بوقرة رابح، زاوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق السنة سيغما دراسة حالة مؤسسة كوندور ، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012، ص.32.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.222.

٥٠ نظام إداري لتحقيق الريادة في الأداء بشكل مستمر ومن مستوى عالمي

يتجلى ذلك من خلال الدور الأساسي الذي تلعبه الإدارة في المراقبة الدورية والمنتظمة لنتائج البرامج وانجازاتها. ففي العادة يقوم المدراء ومختلف المسؤولين بوضع أو اختيار مشروع Six Sigma الذي يهدف إلى تحسين الأداء من خلال مقارنة الأداء نفسه بالنسبة لجوانب متعددة من العمل والذي يمكن ملاحظته أكثر في الخدمات غير الملموسة ومختلف المجالات الإدارية، وذلك من أجل الحد من الأخطاء وتخفيض العيوب إلى أدنى حد ممكن، ليس هذا فحسب بل يتم عقد اجتماعات دورية يتم من خلالها وضع أو اختيار مشروع Six Sigma جديد من أجل مراجعة المعايير الأساسية وتحسين نتائج المعايير غير الناجحة وهذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء ويجعل من مفهوم Sigma مقياساً للجودة يمكن تطبيقه على المستوى العالمي.

في حقيقة الأمر تطور مفهوما إدارة الجودة الشاملة (TQM) و Six Sigma (6σ) في نفس الوقت تقريباً، إذ ظهر مفهوم (TQM) في منتصف 1980 نتيجة لتطور المفهوم الياباني للجودة على نطاق المؤسسة ككل (CWQC)، أما بالنسبة لمفهوم (6σ)، فكما سبق وأشرنا تعدّ شركة موتورولا أول من تبناها عام 1987 إلا أن أهمية هذا البرنامج عرفت انتشاراً واسعاً خاصة بعدما تبنته شركة General Electric.

وفي هذا السياق فأن ظهور (TQM) كان على نطاق واسع واعتمادها كان بوتيرة أسرع، وكانت إدارة الجودة تقوم على ثلاث مرتكزات رئيسية لتحقيق الجودة وهي: الإدارة، التقنية والإحصاء، ولكن الاهتمام بها انخفض فيما بعد، كما أن التركيز على أحد هذه المرتكزات دون غيره لم يحقق الجودة المطلوبة.

أما بالنسبة لـ (6σ) فقد كان الوضع على خلاف ذلك، إذ يعد ظهورها بمثابة استحداث لاستراتيجية فعالة تجمع بصورة مترابطة بين هذه المرتكزات، وناجحة في تحقيق الجودة. فما الذي يميزها عن مختلف برامج الجودة ؟

في الحقيقة ظهرت العديد من الدراسات التي أكدت العلاقة بين (TQM) و(6σ) إلا أنه يوجد عدد قليل ومحدود من هذه الدراسات التي تناولت المقارنة بين هذين المفهومين مع وجود اختلاف كبير بينها.

فيما يلي سنحاول عرض احدي هذه المقارنات والتي تقدم بها Yang Ching- Chow وذلك من خلال الجدول الموالي (جدول رقم(09)).

جدول رقم(09): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و Six Sigma

البعد	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	Six Sigma (6σ)
المبادئ	- التركيز على رضا الزبون. - تسعى إلى تحقيق صفر عيب مع التركيز على الجودة والتحسين المستمر.	- متابعة الأداء المالي والتركيز على الزبون. -تسعي إلى تحقيق صفر عيب والانتقال من وضعية التركيز من أجل حل المشكلة إلى التركيز من أجل منع المشكلة والتغيير السريع.
الميزة	- TQM هي منهج منظم لإدارة الجودة من خلال دمج المفاهيم والأساليب والعمليات والأنظمة.	- 6σ تعتمد على استخدام إدارة المشاريع لتنفيذ التغيير الشامل وإعادة هندسة العمليات، وهي التي تتكامل مع رؤية المؤسسة واستراتيجيتها.
العملية	- TQM تسعى إلى التحسين المستمر من خلال العمل الجماعي وإشراك الموظفين في أنشطة الجودة الشاملة.	- 6σ تعمل على تصميم أدوار خاصة وبرنامج تدريبي ذو مستوى عالي من الانضباط، وتستخدم الأساليب الإحصائية لتنفيذ إعادة هندسة العمليات الرئيسية عن طريق إدارة المشروع.
التركيز	- TQM تركز على جميع أنشطة الجودة، جميع العمليات وجميع النظم.	- 6σ تركز على العمليات الرئيسية والنظم مدفوعة بحاجات ورغبات الزبائن.
السياسات	- حلقة ضبط الجودة (QCC)، فريق تحسين الجودة (QIT) ، نظام الاقتراحات، إدارة المشاريع، التحكم اليومي، إدارة هوشين (Hoshin management) - الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM). - مراقبة العملية الإحصائية (SPC).	- إدارة المشاريع، إعادة هندسة العمليات (BPR)، DMAIC أو DMADV ، تحديد مستوى σ. - تصميم الأدوار.
التقنيات	- الأدوات السبع لضبط الجودة - لوحة المراقبة (Control Chart) - تصميم التجربة (DOE) - طرق تاكوشي (Taguchi methods)	- تحليل التباين، الانحدار الخطي المتعدد. - تصميم التجربة (DOE). - طرق تاكوشي (Taguchi methods) -مقدرة العمليات (Cp)، مؤشر مقدرة العمليات

<p>(Cpk)، جزء في المليون (PPM). - أسلوب الفشل وتحليل التأثير (FMEA) - تنفيذ جودة الوظيفة (QFD) - الاعتمادية (Reliability) - نموذج كانو (Kano's model)</p>	<p>- مقدرة العمليات (Cp)، مؤشر مقدرة العمليات (Cpk)، جزء في المليون (PPM) -الأدوات السبع الحديثة لضبط الجودة (New seven QC tools) نموذج كانو (Kano's model)</p>	
<p>-الإدارة العليا تجهد القيادة وتحرص على العمل من أجل تنفيذ البرنامج 6σ. -المدراء الكبار هم المسؤولون والمرشدون</p>	<p>- المدير لابد أن يظهر أفضل سلوك، والتأثير على المرؤوسين يكون عن طريق القدوة. -اللامركزية وتفويض السلطة، استقلالية الإدارة، التحفيز والتمكين.</p>	<p>القيادة</p>
<p>- 40% من المكافآت ترتبط بالنتائج التي تحققها مشاريع 6σ، والتحفيز يعتمد على نتائج المشروع.</p>	<p>- الثناء وتشجيع المدير، الترقية، المكافآت والعلوات.</p>	<p>المكافآت</p>
<p>-الأحزمة السوداء الرئيسية (MBBs) هي التي تلعب دور المدرب والموجه. -الأحزمة السوداء (BBs) تضمن عملية التدريب من خلال منهجية DMAIC. -الأحزمة الخضراء (GBs) تتولى التدريب وتطبيق أدوات التحسين.</p>	<p>-التعليم والتدريب يشمل جميع الأفراد. - يتم التركيز على التوعية بأهمية الجودة. -تعليمات القادة تكون بشكل يومي. - استخدام أدوات التحسين</p>	<p>تدريب</p>
<p>- حدوث تغييرات واسعة. - إعادة الهندسة. - التغيير يكون سريع ونطاقه واسع.</p>	<p>- تدريجي وبطيء - TQM تؤدي إلى تحسين نتائج صغيرة، وليس لإحداث تغييرات كبيرة.</p>	<p>التغيير</p>
<p>- ثقافة متابعة أداء الأعمال. - تغيير الثقافة يكون بواسطة إعادة الهندسة.</p>	<p>- نشر ثقافة الجودة مع التركيز على الزبون - يتمتع الموظفون بالاستقلالية - إدراك الموظفين لأهمية العمل ضمن الفريق.</p>	<p>الثقافة</p>

Source : Ching-Chow Yang, *Six Sigma, Quality Management and Six Sigma*, Abdurrahman Coskun (Ed.), 2010,pp.13-15.

من خلال الجدول يتضح أن هناك اختلافات وفروق جوهرية بين TQM و 6σ جعلت من 6σ استراتيجية فعالة وناجحة في تحسين الأداء ومتميزة عن مختلف برامج الجودة، فاستنادا إلى الجدول أعلاه يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي تميز 6σ عن مختلف برامج الجودة الشاملة:

- تركز جهود 6σ حول رضا الزبون والأداء المالي على حدّ سواء وبالتالي التركيز على التغيير الجذري لنوعية الأعمال (تغيير عميق بمعنى إعادة الهندسة) ومن ثمّ فإن العمل

سيمتد تدريجيا من اجل التحسين المستمر لها بمعنى أن 6σ تؤدي إلى تغيير سريع في الثقافة، مع التركيز على متابعة رضا الزبائن وأداء الأعمال، بينما TQM هي تغيير في الثقافة مع التركيز على الجودة والتوجه نحو الزبون فهي في جوهرها عبارة نظام للتحسين المستمر لنوعية الأعمال إلا أنها تبالغ في التركيز على رضا الزبون، وهذا قد يؤثر سلبا على الأرباح.

- تستخدم 6σ الأدوار المصممة والتدريب للتطور نحو التغيير الجذري. بينما تؤكد TQM أنه على كل فرد المشاركة في تحسين الجودة وعلى جميع المستويات (تعكس جميع جوانب الجودة).

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في كل من TQM و 6σ متشابهة جدا، غير أن الأدوات الإحصائية المستخدمة في TQM هي أساسية جدا، بينما تستخدم 6σ أدوات أكثر تقدما: أدوات الرقابة الإحصائية للجودة (SQC). كما أن أساليب TQM هي أساليب يابانية تقليدية، في المقابل تستخدم 6σ أساليب حديثة تؤدي إلى نتائج أفضل.

- كل من TQM و 6σ يؤكد على أهمية القيادة، وخاصة الالتزام بدعم الإدارة العليا، إلا أن TQM تعتمد على أسلوب الإدارة من أسفل إلى أعلى في حين 6σ تعطي الأهمية لأسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل القيادة.

- تؤكد كل من TQM و 6σ على أهمية التعليم والتدريب، ولكن 6σ تجمع بين التدريب وتطبيقه وتهتم أكثر بالاستثمار في التدريب مقارنة بـ TQM، بالإضافة إلى أن برامج 6σ تقدم مكافآت وحوافز أكثر من TQM .

ثانيا: تطبيق مضامين Six Sigma في الجامعة

كما هو الحال في أي مؤسسة أخرى فإن استخدام استراتيجية Six Sigma في عملية التحسين المستمر للأداء يتطلب تحديد الأدوات والوسائل المناسبة لذلك، حيث يتوقف تطبيقها على طبيعة العمليات أو المخرجات المراد تحسينها ويختلف ذلك حسب نمط المشروع الذي يتم اختياره. أما بالنسبة للجامعة فإن تطبيقها لتحسين أداء الخدمات الإدارية يختلف عنه في تحسين أداء الخدمات التعليمية والبحثية...

1- آليات تطبيق Six Sigma في الجامعة

إن فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسنا بدقة، ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، وهي تتميز بتحقيق هدفين أساسيين¹:

✓ **هدف عام:** عن طريق بذل جميع الجهود من أجل تسهيل عملية التحسين ويكون ذلك مرتبطا بكل الفعاليات والإمكانات التنظيمية.

✓ **هدف خاص:** التركيز الكبير على العمليات التي تجعل العمل المنجز كاملا.

كما نعلم بأن الجامعة تعد مؤسسة خدمية تقدم العديد من الخدمات للمستفيدين منها كخدمات البحث والتعليم، الخدمات الإدارية، الخدمات الاستشارية، خدمات التدريب والتكوين،... وهي في إطار مسعاها لتحسين جودة خدماتها وخاصة تلك المرتبطة بالعملية التعليمية تقوم بإتباع أساليب تسمح لها بتحقيق الجودة في أدائها وذلك من خلال طرح ثلاث أسئلة رئيسية هي:

- ما الذي يحتاجه طالب الجامعة خريج المستقبل؟
- ما هي متطلبات وحاجات الجامعة لتقديم خدماتها؟
- كيف تتمكن الجامعة من تحسين أدائها وتحقيق الجودة في خدماتها؟

وفي هذا السياق تعد آلية Six Sigma من أكثر الأدوات ملائمة لتحسين وتدعيم الكفاءة والفعالية في مختلف النشاطات والخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية إلا أن تطبيقها يجب أن يكون مرتبطا باحتياجات الطالب وتوقعاته.

إن نجاح مشروع Six Sigma في الجامعة يتطلب تحديد الطريقة الأمثل لتطبيقها، وهذا يحتاج إلى:

¹ يوسف جحيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.199.

- أن اختيار طريقة تطبيقها يرتبط بالاحتياجات الخاصة بالجامعة مع التركيز على احتياجات الطالب.
- أن قياس الأداء يكون انطلاقاً من آراء الطلاب.
- التركيز أكثر على العمليات والأنشطة وتكثيفها.
- تطبيقها يحتاج إلى التواصل الدائم والمكثف بين مختلف المستويات الإدارية وفي جميع الكليات والأقسام.
- تكوين فرق عمل تنظم موظفين أكفاء ليكونوا كأعضاء في فريق Six Sigma .
- التركيز على اكتشاف العيوب والأخطاء والعمل على حل المشكلات في الأداء بطريقة علمية.

2- تطبيق Six Sigma في الجامعة وفق منهجية DMAIC

في الحقيقة يوجد منهجان أساسيان يتم إتباعهما عند تطبيق مفاهيم Six Sigma في مختلف المؤسسات وهما معروفان بالاختصارات الآتية:

✓ **منهجية DMAIC:** ويستخدم لتطوير العمليات الحالية، وهو اختصار للخطوات أو المراحل التالية: التعريف (Define)، القياس (Measure)، التحليل (Analyze)، التحسين (Improve)، الرقابة (Control)¹.

✓ **منهجية DMAIV:** يستخدم للمنتجات الجديدة أو لتصميم العمليات وهو إختصار للمراحل التالية: التعريف (Define)، القياس (Measure)، التحليل (Analyze)، التصميم (Design)، التحقق (Verify)².

سيتم من خلال هذه الأطروحة اعتماد منهجية DMAIC كونها الأسلوب الأنسب لاكتشاف، معالجة المشكلات، الأخطاء والعيوب في الأداء بالمؤسسة الجامعية، كما تعد

¹ -George Eckes, *The Six SIGMA Revolution*, John Wiley & SONS, INC, New York, 2001, p.10.

² أحمد يوسف دودين، ماجد عبد المهدي مساعدة، مدى استخدام مفاهيم (Six Sigma) في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد السابع، العدد 16، 2014، ص.169.

المنهجية الأكثر ملائمة لتحسين وتدعيم الكفاءة والفعالية لكافة أنشطة ومخرجات العملية التعليمية.

إن الهدف الرئيسي من استراتيجية Six Sigma هو تخفيض الاختلافات في العمليات والخدمات باستخدام منهجية التحسين المستمر، أو ما يسمى بمنهجية DMAIC والتي تستخدم للحد من العيوب في سير العمليات القائمة¹.

فقد تم تطوير مقياس Sigma من أجل المساعدة في:²

- مراقبة التفاوتات في مستويات المنظمة التعليمية.
- التركيز على الطالب وكل المستفيدين من الخدمات والأبحاث الجامعية.
- التقويم على أساس البيانات.
- التحسين المستمر للجودة.
- المبادرة التي تعتمد على الخطط الاستراتيجية.
- مساهمة أعضاء هيئة التدريس أثناء العملية.
- تقويم مستوى المقرر، مستوى البرنامج، مستوى الكلية.

كما سبق وأشرنا، يعد هدف التحسين المستمر الهدف الأساسي لاستراتيجية Six Sigma والذي يتم تحقيقه في الجامعة من خلال منهجية DMAIC التي تشتمل على خمس مراحل أساسية:

✓ **مرحلة التعريف (Define) :** تعد مرحلة التعريف الخطوة الأولى لمنهجية DMAIC

حيث يتم في هذه المرحلة تحديد أو تعريف المشكلة المتعلقة بجودة الأداء في مخرجات العمليات والأنشطة داخل المؤسسة الجامعية، يتم خلالها اختيار المشروع ووضع الأهداف الأولية وتطوير البيانات اللازمة والمتعلقة بمشاكل الأداء، كما يتم من خلال هذه المرحلة تحديد والتعرف على السبب الرئيسي لهذه المشاكل، بعدها يتم بناء نموذج

¹ فريد النجار، *إدارة الجامعات بالجودة الشاملة*، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص.94.

² انتصار صابر الجبوري، هدى سالم حسين المعاصيدي، *استخدام منهج Six Sigma لقياس جودة التعليم في الوحدات التعليمية-دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد*، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد98، 2014، ص.239

أو مخطط توضيحي لما سيقوم به فريق Six Sigma، هذا مع التركيز على الطالب وجعل كل القرارات أساسها احتياجاته.

✓ **مرحلة القياس (Measure) :** استناداً لمبدأ باريتو (Pareto)* الذي يشير إلى أن 80% من المشاكل يحدث نتيجة 20% من الأسباب¹ فإن معالجة عدد قليل من هذه الأخيرة سيؤدي إلى القضاء على الكثير من المشكلات. إن الجامعة التي تسعى لمعالجة مشاكل الأداء لديها لابد لها أولاً من تحديد درجة استغلالها لمواردها، إذ يتم قياس العيوب المرتبطة بتلك العمليات الداخلية أي مدى جودة استغلال مختلف الموارد المتاحة في العمليات التي تؤثر على متطلبات وتوقعات الطلاب التعليمية. فانطلاقاً من إمكانية حدوث نوع معين من العيوب في الأداء فإن تجميع المعلومات عن النتائج الحالية التي تم تحقيقها ومقارنتها مع متطلبات واحتياجات الطالب يسمح بتحديد مستوى Sigma، ما يتطلب من فريق Sigma القيام بقياس العيوب أو المشكلات باعتماد معايير التقييم التي تعطي قياسات دقيقة وبصورة كمية لهذا الأداء وبالتالي سيتمكن الفريق من ترتيب وتنظيم البيانات حول العيوب والأسباب المؤدية لحدوثها وهو ما يسمح بمعالجة العديد من المشكلات في الأداء وذلك وفقاً للخطوات التالية²:

- تحديد متطلبات الطالب بدقة، واعتبار أن كل ما لا يضيف قيمة له خطأ يستحق التصحيح.
- اكتشاف الأخطاء وإعلانها دون تستر، ثم العمل على تصحيحها.
- وضع هدف رقمي لاستئصال الأخطاء، بعد تحديد الأخطاء التي يراد التخلص منها كماً وكيفاً، وإعلان المستوى المطلوب الوصول إليه.

في الحقيقة يوجد العديد من الأدوات والمقاييس المستخدمة لقياس وضبط جودة الأداء (مقاييس تقيس المدخلات، العمليات أو المخرجات)، إلا أنه بالنسبة لقياس أداء المورد البشري

*مبدأ باريتو (Pareto): يشار إليه أيضاً باسم القاعدة (80-20) نسبة للعالم الإيطالي والخبير الاقتصادي Vilfredo Pareto (1848-1923)

¹ Heather Crawford, *The Biomedical Quality Auditor Handbook*, Third Edition, ASQ, USA, 2017, sp.

² محمد قذري حسن، *إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسياً وفردياً*، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص.439، بتصرف.

الغير مادي والغير ملموس (Intangible) فإن الأمر يعد غاية في الصعوبة لذا نكتفي بالقول بتقييم أداء المورد البشري ومحاولة تكييف ذلك مع أسلوب Six Sigma . إذ تعد عملية التقييم وسيلة هامة لجمع البيانات عن أداء الموارد البشرية في الجامعة، وهي كما سبق وأشرنا تعتمد بدرجة أساسية على معايير التقييم المستخدمة التي تعكس لنا ما هو متوقع من المورد البشري القيام به.

✓ **مرحلة التحليل (Analyze) :** يتم في هذه المرحلة دراسة وتحليل أبعاد مشكلة الأداء بشكل أكثر تفصيلاً وذلك باستخدام أدوات علمية، ومن أكثر هذه الأدوات شيوعاً والمستخدمه في هذا التحليل هي السبب والنتيجة¹، حيث يتم التركيز على تحليل التقارير الخاصة بتقييم الأداء، ويتعمق فريق Six Sigma في المشكلة المتعلقة بأداء المورد البشري حيث يقوم أعضاء الفريق بتحديد الأسباب المحتملة التي أدت إلى وجود هذه المشكلة والأخذ بالمسببات لهذه المشكلة والتي قد تنشأ من عدة مصادر مختلفة.

✓ **مرحلة التحسين (Improve) :** وهي المرحلة التي تتضمن معالجة الأخطاء وتحسين أداء المورد البشري بعد تشخيص الأخطاء ومعرفة أسبابها، ويتعين على فريق Sigma التعرف على مجموعة الأنشطة التي تسمح بتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة (أداء الأعمال واستخدام الوسائل بطريقة صحيحة) والفعالية (تحقيق الأهداف) من خلال مساعدة الإدارة على تغيير طريقة التفكير واستخراج أفكار جديدة ومن ثم إيجاد وتحديد الحلول الممكنة وبالتالي المساهمة في الارتقاء بمستوى الجامعة.

✓ **مرحلة الرقابة (Control):** يتم في هذه المرحلة تزويد إدارة الجامعة بالمعلومات اللازمة عن مخرجات المشروع، كما يتم مراقبة التغيرات التي قد تحصل بعد التحسينات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء والاستعداد لمواجهة المشكلات التي قد تحدث نتيجة الإجراءات المتخذة لمعالجة المشكلات وذلك عن طريق متابعة العمليات وتطوير بعض الأدوات اللازمة في السيطرة على العمليات المرتبطة بالتحسين.

¹ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، مرجع سبق ذكره، ص.93.

ثالثاً: أهمية Six Sigma في تحسين الأداء البشري في الجامعة

لم تكن النظرة التقليدية للموارد البشرية تعتبرهم كموارد ذات قيمة ولكن كموارد يجب السيطرة عليها ومراقبتها، إلا أن معظم المؤسسات لاسيما الجامعة أصبحت اليوم تدرك أهمية هذه الموارد وأصبحت الكفاءات البشرية السبيل نحو تحقيق الجودة والتميز، فعن طريقها تتحقق أهداف الجامعة وخاصة تلك المتعلقة بتلبية احتياجات الطلاب وكل المستفيدين من خدماتها لذا يتعين على عليها العمل على تحويل العلاقة من علاقة سيطرة إلى علاقة تعاون مبنية على أساس الثقة المتبادلة والسعي نحو إيجاد أفضل الطرق لتحسين أداء كفاءاتها ورفع مهاراتهم وخبراتهم. وفي هذا قد أشار كل من Peter & Jan في دراستهما عن استخدامات Six Sigma لتحسين الوظيفة المالية بأنها (6σ) تمكن المؤسسة من الحصول على أفضل القادة وأحسن الموارد البشرية الضرورية¹، إذ تلعب إستراتيجية Six Sigma دوراً هاماً في تحسين أداء هذه الكفاءات وذلك من خلال:

1 - Six Sigma والأدوار الجديدة للكفاءات البشرية

تركز Six Sigma على إقامة وبناء مستوى محدد من الأداء من خلال مستوى أداء عالمي، هذا الأداء يمكن تحقيقه بوجود ثقافة مرنة وبحفظ المقومات التنظيمية الأساسية وكذلك من خلال الاعتماد على فريق المشروع الذي يستخدم قوى العمل المدربة على منهجية تعظيم الأداء.²

بمجرد اختيار إدارة الجامعة لاستراتيجية Six Sigma فإن العمل سيبدأ بجمع عدد من الموظفين سواء من أعضاء الهيئة التدريسية أو الإدارية والذين سيحافظون على مهامهم العادية ولكن سيتم تسخيرهم للعمل في مشروع Six Sigma فنتوسع مسؤولياتهم لتشمل أدواراً جديدة ويتم تشكيل فرق عمل مشكلة من قادة وأعضاء في هذه الفرق تحت مسميات تعود إلى أحد الخبراء في شركة موتورولا ومقتبسة من فن الكاراتيه وهي على النحو التالي:³

¹ Peter C. Brewer and Jane E. Eighme, Using Six Sigma to improve the finance function: here are some tips for success, Strategic Finance, May 2005, p.32.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص.436.

³ محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، مرجع سبق ذكره، ص.75-77، بتصرف.

- ✓ **الحزام الأسود:** يعتبر هذا الدور من أهم أدوار Six Sigma فالحزام الأسود هو الشخص الذي يفوض، يدرب ويعلم وبذلك يكون خبيراً في استخدام أدوات تقييم المشكلات، تصميم العمليات...، كما يساعد أعضاء الفريق على بناء الثقة بأنفسهم وعملهم ويشارك في تدريبهم وإدارتهم ويحافظ على استمرارية المشروع وتكون ملقاة على عاتقه مسؤولية تنفيذ المشاريع لمدة تتراوح بين 08 أشهر إلى سنتين، وإكمال من 4 إلى 8 مشاريع أو القيام بمهام خاصة.
- ✓ **الحزام الأسود الرئيس:** هو بمثابة خبير حقيقي في الأدوات التحليلية ل Six Sigma مع خلفية علمية عليا في إدارة الأعمال حيث يساعد في استخدام آلية Six Sigma وطرقها وحلولها.
- ✓ **الحزام الأخضر:** هو الشخص المدرب على مهارات Six Sigma ويكون تقريبا بمثل مستوى الحزام الأسود لكنه يعمل كعضو في فريق Six Sigma أو كقائد للفريق لكن بشكل جزئي.
- ✓ **البطل/الراعي أو الداعم:** عادة ما يكون المدير التنفيذي الذي يقوم بدعم الحزام الأسود أو مشاريع الفرق العاملة في Six Sigma.
- ✓ **قائد التنفيذ:** دور هذا الشخص هو أن يقوم بتنظيم جهود Six Sigma.

2- التدريب أولوية أساسية في Six Sigma

يرفع التدريب من مستوى أداء الأفراد، سواء كأعضاء في فريق Sigma أو أثناء أدائهم لوظائفهم العادية لأن تحسين العملية والمنتج ينبع أساساً من تحسين كفاءة المورد البشري¹. وعلى غرار الجامعة، يجب على أي مؤسسة أخرى أن توفر التدريب الملائم لجميع أفرادها كل في مجال تخصصه وبصورة مستمرة، وأن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار، وهذا يؤدي إلى تفوق العاملين في أدائهم لوظائفهم ويرفع من مستوى قابليتهم لأداء تلك الوظائف وبالتالي تقليل الأخطاء وضمان الجودة².

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص.50.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، المرجع نفسه، ص.200.

فالتدريب إذا يعتر عنصرا أساسيا لتطبيق استراتيجية Six Sigma في الجامعة وذلك من خلال منهجية DMAIC، حيث يتم تدريب أعضاء الفريق الذين يشمل أفرادا من أعضاء الهيئة التدريسة والإدارية كيفية العمل في هذا الفريق بالاضافة الى تلقينهم كيفية تطبيق Six Sigma وكيفية استخدام أدواتها، وهو ما سينجم عنه تطوير لكفاءة المتدربين وبالتالي تحسين أدائهم ومستواهم الوظيفي.

3- تطوير الكفاءات من خلال Six Sigma

يعد تطوير الكفاءات الفائدة الأولى والمباشرة ل Six Sigma والتي يطلق عليها

بـ "4E's" هذا الذي يظهر جليا من خلال:¹

- ✓ **الخبرة Experience:** تسمح Six Sigma للأفراد العاملين في مشروعها بتعلم مجموعة مهمة وفعالة من الأدوات لتطوير و/أو إعادة تصميم العمل، كما ستمكنهم من إتقان عملية DMAIC والتي أصبحت طريقة معتمدة وفعالة لحل المشكلات.
- ✓ **الظهور Exposure:** تزود جهود Six Sigma الجامعة بالطرق اللازمة لاختبار إمكانيات الأفراد على كل المستويات، وبالتالي ستكون هناك فرصة لهؤلاء الأفراد لإظهار قدراتهم أمام الإدارة.
- ✓ **الحماس Excitement:** تسمح Six Sigma للأفراد العاملين في مشروعها بالتعامل مع القضايا التي تؤثر على قدراتهم للعمل بشكل جيد، ما يسمح لهم بالتعرف على مساهماتهم في حل المشكلات، وهذا ما يبعث فيهم الحماس للعمل أكثر، هذا إضافة إلى الجوائز المالية والعوائد المتأتية من كونهم أعضاء في الفريق.
- ✓ **التعليم Enlightenment:** تساعد Six Sigma الأفراد على تعلم كيفية التعامل مع الأمور وطرح أسئلة أفضل واتخاذ قرارات تعتمد على الحقائق.

¹ بوقرة رايح، زاوي حميدة، مرجع سبق ذكره، ص.32.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تعرضنا له في هذا الفصل حول استراتيجيات التحسين المستمر لأداء الكفاءات في المؤسسة الجامعية، حيث تم التطرق الى ثلاث استراتيجيات أساسية لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة وذلك من حسب ما تقدم به Leonard. N (التدريب، التطوير والتعلم المنظمي)، ادارة المعرفة، Six Sigma وتم الخروج بالنتائج التالية:

المصدر الأول والأساسي للمعرفة هو الفرد وأن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ما يستدعي توفر العديد من الشروط التي تضمن الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد، الشفافية وتقليل الحواجز، التكامل بين الخبرات...

تعد استراتيجيات التدريب، التطوير والتعلم المنظمي أساسية وفعالة لتطوير الكفاءات البشرية بالمؤسسة الجامعية، وفي مقابل ذلك فإن توظيف إدارة المعرفة في الجامعة مهم جدا لتطوير كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية والادارية بها.

تعد Six Sigma إحدى الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن تطبيقها في جميع فروع ومستويات الجامعة سعيا لإشباع احتياجات الطلبة وكل المستفيدين من التعليم والبحوث الجامعية عن طريق تحقيق أفضل الخدمات التعليمية، البحثية والاستشارية.

تتمثل مشكلة قياس الأداء البشري في أنه من الممكن جدا القول بأنه أداء مرتفع أو منخفض وأن هناك تأثيرا لاستراتيجيات التطوير على تحسینه، إلا أنه من الصعب جدا تحديد كم يبلغ هذا التأثير وما نسبته.

على الرغم أنه من الصعب جدا اعتماد استراتيجية Six Sigma كأداة لتقييم الاداء البشري إلا تطبيق مضامينها يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في الجامعة.

يعتبر التدريب من أولويات Six Sigma وأحد أهم الآليات أو التقنيات العاملة على إعداد الموارد البشرية، فهو يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة

والفعالية لهذه الموارد، إضافة إلى أن **Six Sigma** تسمح للأفراد العاملين في مشروعها بتعلم مجموعة مهمة وفعالة من الأدوات لتطوير و/أو إعادة تصميم العمل.

تطبيق استراتيجية **Six Sigma** يتطلب إضافة أدوار جديدة للموارد البشرية، إضافة إلى المهام العادية يتمكن عدد من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية ومن توسيع مسؤولياتهم لتشمل **Six Sigma**.

تسمح **Six Sigma** للأفراد العاملين في مشروعها بالتعرف على مساهماتهم في حل المشكلات، وهذا ما يبعث فيهم الحماس للعمل أكثر، هذا إضافة إلى الجوائز المالية والعوائد المتأتية من كونهم أعضاء في الفريق.

تزود جهود **Six Sigma** الجامعة بالطرق اللازمة لاختبار إمكانيات الأفراد وبالتالي ستكون هناك فرصة لهؤلاء الأفراد لإظهار قدراتهم أمام ادارة الجامعة، كما تساعد على تعلم كيفية التعامل مع الأمور وطرح أسئلة أفضل واتخاذ قرارات تعتمد على الحقائق.

الفصل الرابع

واقع الأداء البشري بالجامعات

محل الدراسة وأثر استراتيجية

تطوير الكفاءات على تحسينه

الفصل الرابع: واقع الأداء البشري بالجامعات محل الدراسة وأثر استراتيجية تطوير

الكفاءات على تحسينه

تمهيد:

في إطار دراسة وتحليل العلاقة بين استراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة حاولنا من خلال الجانب النظري لهذه الدراسة عرض وتحديد الإطار المفاهيمي للموضوع وذلك ببناء وتقديم ثلاث فصول نظرية، تم من خلالها تقديم مقارنة نظرية حول الأداء البشري واستراتيجية تطوير الكفاءات في المؤسسة الجامعية، محاولين بذلك إبراز مختلف الاتجاهات والأفكار التي تناولت مفهوم الكفاءات، كما تم عرض ثلاث استراتيجيات أساسية لتطوير الكفاءات البشرية (حسب ما تقدم به Leonard Nadler)* وتقديم بعض الاتجاهات الحديثة التي تسمح باستحداثها (إدارة المعرفة، Six Sigma) والتي يمكن للجامعات تبنيها ضمن استراتيجية تطوير كفاءاتها البشرية. لكن تبقى النتائج المحصل عليها في هذا الجزء من الدراسة مجرد نتائج نظرية استنباطية (النتائج متضمنة في المقدمات)، ما يتطلب القيام ببعض الخطوات والإجراءات الميدانية وفقا لأسس علمية ومنهجية ينتقل فيها الباحث من الإطار النظري إلى الإطار العملي التطبيقي، فنجح أو فشل البحث مرهون بهذه الخطوات والإجراءات التي يتخذها الباحث من أجل معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه جاء هذا الفصل الذي يمثل الجزء العملي للدراسة فمن خلاله سيتم إسقاط ما تم التعرض له في الجانب النظري وذلك على ثلاث جامعات جزائرية: جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، جامعة عباس لغرور -خنشلة، جامعة الحاج لخضر- باتنة (باتنة1)، حيث سيتم تقديم دراسة ميدانية حول استراتيجية تطوير الكفاءات وأثرها على تحسين الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة، وقد تم تناوله في ثلاث مباحث:

- ✓ حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها.
- ✓ منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية.
- ✓ عرض وتحليل البيانات، إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

* أنظر المبحث الأول من الفصل الثالث.

المبحث الأول: حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها

قبل القيام بمعالجة الإشكالية المطروحة من خلال مختلف إجراءات الدراسة الميدانية المتبعة، لابد في البداية من تحديد المكان الذي سيتم إجراء البحث فيه والفترة الزمنية التي يتم خلالها القيام بهذه الدراسة (من بداية وحتى نهاية البحث)، كما يجب تحديد مجتمع الدراسة والذي يعبر عن جميع الوحدات والمفردات التي تشترك في الصفة الأساسية المراد دراستها، وفي مقابل كل ذلك لابد من تحديد مختلف الجوانب التي يتضمنها موضوع البحث. وعلى هذا الأساس وضعت دراستنا ضمن أربع مجالات وحدود رئيسة وهي الحدود المكانية، المجال البشري، المجال الزمني والحدود الموضوعية للدراسة.

أولاً: الحدود المكانية

يتمثل النطاق الجغرافي أو الحيز المكاني لإجراء الدراسة في ثلاث مدن جزائرية خنشلة- أم البواقي- باتنة، حيث اقتصرت دراستنا في الجانب التطبيقي على كل من: جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، جامعة عباس لغرور -خنشلة، جامعة الحاج لخضر- باتنة(باتنة1). وفيما يلي تقديم مختصر لكل منها:

1- لمحة موجزة عن جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي

1-1- لمحة عن مدينة أم البواقي

تعد ولاية أم البواقي ولاية أمازيغية جزائرية، تقع في الجهة الشمالية الشرقية من البلاد في منطقة الهضاب العليا، انبثقت بموجب التقسيم الإداري لسنة 1974 م وهي تبعد عن العاصمة بمسافة 500 كم وترتفع عن مستوى سطح البحر بـ 800 م. يحدها من الشمال ولاية قسنطينة ومن الشمال الشرقي كل من ولاية قالمة وولاية سوق أهراس، من الشمال الغربي ولاية ميلة، من الجنوب الغربي ولاية باتنة، من الجنوب ولاية خنشلة ومن الجنوب الشرقي ولاية تبسة.¹

¹ - نقلا عن الموقع الإلكتروني لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية أم البواقي:

<http://dtaoumelbouaghi.com>

1-2- نبذة مختصرة عن جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي

مرت جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي في نشأتها بمجموعة من المراحل التي يمكن تقسيمها إلى¹:

✓ المرحلة الأولى، تم خلال هذه المرحلة انشاء:

- المدرسة الوطنية العليا (ENS) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83/314 المؤرخ في 07 ماي 1983.

- تم الغاء المرسوم التنفيذي رقم 83/314 الخاص بإنشاء المدرسة الوطنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/204 بتاريخ 18 أوت 1984.

- المعهد الوطني العالي للميكانيك (INSM) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/205 بتاريخ 18 أوت 1984.

✓ مرحلة إنشاء المركز الجامعي، تم انشاء المركز الجامعي أم البواقي ويتألف من أربع معاهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97/158 المؤرخ في 10 ماي 1997، ومنذ 01 نوفمبر 1999 أصبح المركز الجامعي يحمل اسم الشهيد العربي بن مهيدي.

✓ مرحلة الارتقاء بالمركز الجامعي إلى مصاف الجامعات، من خلال المرسوم التنفيذي رقم 06/09 من تاريخ 04 جانفي 2009 المتضمن انشاء جامعة أم البواقي التي تتألف من خمس كليات ومعهد واحد. وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 164/13 المؤرخ في 15 أفريل 2013 الذي يعدل ويتم المرسوم رقم 06/09 المؤرخ في 04 جانفي 2009 الخاص بأنشاء جامعة أم البواقي اصبحت الجامعة تظم سبع كليات وثلاث معاهد:

✓ الكليات: - كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم والعلوم التطبيقية.

¹ نقلا عن الموقع الالكتروني لجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي، بتصرف: <http://www.univ-oeb.dz>

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية.
- ✓ المعاهد: - تسيير التقنيات المدنية.
- معهد العلوم التقنية للأنشطة البدنية والرياضية.
- معهد التكنولوجيا.

2- لمحة موجزة عن جامعة عباس لغرور -خنشلة

2-1- لمحة عن مدينة خنشلة

تعتبر ولاية خنشلة إحدى الولايات الجزائرية الواقعة في الجهة الشمالية الشرقية من البلاد وبالتحديد في منطقة الأوراس الأمازيغية، وهي الولاية رقم 40 في التقسيم الإداري الجزائري (تم ترفيقها إلى ولاية في التقسيم الإداري لسنة 1984) ، تتوسط من الشرق تبسة، ومن الشمال ولاية أم البواقي ومن الغرب ولاية باتنة، ومن الجنوب ولاية بسكرة والوادي¹. تقع الولاية على علو 1200 متر عن سطح البحر، تبعد بحوالي 600 كلم عن العاصمة الجزائر، وتنقسم إلى 8 دوائر و 21 بلدية².

2-2- نبذة مختصرة عن جامعة عباس لغرور -خنشلة

لقد شهدت جامعة عباس لغرور - خنشلة العديد من الاحداث والتطورات التي تشكل في مجموعها مراحل نشأتها والتي يمكن تحديدها في:³

✓ مرحلة ما قبل التأسيس، كانت جامعة عباس لغرور - خنشلة قبل تاريخ 18 سبتمبر 2001م ملحقه تابعة لجامعة الحاج لخضر - باتنة و تدرس بها أربعة تخصصات هي:

- الأدب و اللغات.
- العلوم القانونية.
- العلوم الاقتصادية.

¹ دانة الوهادين، ولاية خنشلة، 10-أفريل 2016، متاح على الموقع: <http://mawdoo3.com>

² نقلا عن الموقع الالكتروني لمديرية التجارة لولاية خنشلة:

<http://www.dcwkhenchela.dz/index.php/wilaya>

³ نقلا عن الموقع الالكتروني لجامعة عباس لغرور - خنشلة، بتصرف: <http://www.univ-khenchela.dz>

- الإعلام الآلي للتسيير.

✓ **مرحلة التأسيس**، تأسس المركز الجامعي عباس لغرور- خنشلة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 278/01 الصادر في 30 جمادى الثانية 1442هـ الموافق لـ 18 سبتمبر 2001م، حيث كان يظم معهدين:

- معهد الآداب واللغات.

- معهد العلوم القانونية والإدارية.

لكن بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-281 المؤرخ في 16 أوت 2006 تم تعديل المرسوم التنفيذي رقم 278/01 وأصبح المركز الجامعي عباس لغرور يضم خمس معاهد:

- معهد الآداب واللغات.

- معهد العلوم القانونية والإدارية.

- معهد العلوم والتكنولوجيا.

- معهد علوم الطبيعة والحياة.

- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما تم انشاء معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-193 المؤرخ في 28 مارس 2011.

✓ **مرحلة الارتقاء بالمركز الجامعي إلى مصاف الجامعات**، تم الارتقاء بالمركز الجامعي إلى مصاف الجامعات بمقتضى المرسوم التنفيذي 12-246 المؤرخ في 04 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة عباس لغرور- خنشلة المتكونة من الكليات التالية:

- كلية العلوم والتكنولوجيا.

- كلية علوم الطبيعة والحياة.

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

3- لمحة موجزة عن جامعة الحاج لخضر - باتنة

3-1- لمحة عن مدينة باتنة

تأسست مدينة باتنة عن طريق المرسوم المؤرخ في 12 سبتمبر 1848 الصادر عن نابليون، وذلك بعد أن قررت اللجنة الاستشارية الكائن مقرها بقسنطينة جعل باتنة مدينة مستقبلية نظرا لموقعها الاستراتيجي على محاور بسكرة، تبسة، سطيف وقسنطينة، تحيط بها من الشرق ولاية خنشلة وولاية أم البواقي، ومن الشمال الغربي ولايتي سطيف والمسيلة، من الشمال الشرقي ولاية أم البواقي ومن الجنوب بسكرة، وتقع على بعد 425 كم جنوب شرق الجزائر العاصمة وترتفع عن سطح البحر بـ1200 م.¹

3-2- نبذة مختصرة عن جامعة الحاج لخضر - باتنة

تعتبر جامعة باتنة من أكبر الجامعات الجزائرية من حيث مكوناتها وهيكلها البيداغوجية، وقد مرت في انشائها وتطورها بمجموعة من المراحل التي يمكن تحديدها في الآتي:²

✓ مرحلة التأسيس (مرحلة إنشاء المركز الجامعي)، تأسس المركز الجامعي - باتنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 91/77 المؤرخ في 03 رجب 1397 هـ الموافق لـ 20 جوان 1977م في إطار مركز جامعي يضم قسمين:

- العلوم القانونية.
- اللغة والأدب العربي.

شهد المركز كذلك تطورا نوعيا وسريعا في الهياكل البيداغوجية:

¹ نقلا عن الموقع الإلكتروني لمديرية التجارة لولاية باتنة: <http://www.dcwbatna.dz>
² نقلا عن البطاقة التقنية لجامعة الحاج لخضر - باتنة (1977-2010)، ص.1، بتصرف.

- في سنة 1978م تم اعتماد معهدي البيولوجيا والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا، واتخذ من المستشفى العتيق مقرا لهما.
- في سنة 1979م تدعم المركز بثنائية تم فيها استقبال معهدي العلوم القانونية واللغة والأدب العربي إضافة إلى فتح معهد جديد للعلوم الاقتصادية.
- في سنة 1980م تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري ليكون مقرا لمعهد الفلاحة والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا، واتخذ من المستشفى العتيق مقرا لهما، ولا يزال إلى اليوم يحوي أقساما وتخصصات عدة بالإضافة إلى الورشات والمخابر.
- سنة 1985م أعيدت هيكلة المركز الجامعي ليضم ستة معاهد وطنية تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية.

✓ **مرحلة الارتقاء بالمركز الجامعي إلى مصاف الجامعات،** وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 136/89 المؤرخ في 1989/08/01م تم إلغاء نظام المعاهد الوطنية، وتأسست جامعة باتنة لتضم العديد من المعاهد والتي تنفرع بدورها إلى دوائر.

شهد المركز تطورا متسارعا على المستويين الهيكلي والبيداغوجي حيث تم:

- تأسيس هياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة الحاج لخضر.
- اعتماد العديد من التخصصات الحديثة.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 247/04 المؤرخ في 2004/08/29 أصبحت الجامعة تضم سبع كليات ومعهد للوقاية والأمن الصناعي وتتنوع على المراكز التالية: مركز الجامعة الجديدة، المركز الجامعي 1، المركز الجامعي 2، المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية، مركز تكوين تقنيي العمارات MATIC ، المعهد التكنولوجي العربي التبسي، مركز كلية العلوم الطبية.

✓ **مرحلة الانقسام (تقسيم جامعة باتنة إلى جامعتين)،** بموجب المرسوم التنفيذي رقم 180/15 المؤرخ في 24 رمضان عام 1436 الموافق لـ 11 جويلية سنة 2015 المتضمن

إنشاء جامعة باتنة¹ تم تقسيم جامعة الحاج لخضر - باتنة، حيث تم تكوين جامعتين مستقلتين ولكل جامعة مديرتها وطاقمها الإداري.

- **جامعة باتنة 1:** تتمثل في جامعة الحاج لخضر، وتنظم الكليات والمعاهد التالية: كلية علوم المادة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية اللغة والأدب العربي والفنون، معهد الهندسة المعمارية والعمران، معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية².

- **جامعة باتنة 2:** تشمل القطب الجامعي فسديس وتنظم الكليات والمعاهد التالية: كلية الطب، كلية التكنولوجيا، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الرياضيات والإعلام الآلي، كلية الآداب واللغات الأجنبية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، معهد الوقاية والأمن الصناعي، معهد علوم الأرض والكون³.

ثانيا: المجال البشري

يتمثل المجال البشري في الفئة التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية للسنة الجامعية 2018/2017 وقد شملت هذه الفئة أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية (الأساتذة الجامعيين والموظفين الإداريين) للجامعات:

✓ جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي.

✓ جامعة عباس لغرور - خنشلة.

✓ جامعة باتنة 1.

فيما يلي تقديم لعدد الأساتذة والموظفين الإداريين في كل جامعة.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد (38)، 18 جويلية، 2015، ص.02.

² نقلا عن الموقع الإلكتروني لجامعة - باتنة 1: <http://ar.univ-batna.dz>

³ نقلا عن الموقع الإلكتروني لجامعة - باتنة 2: <http://www.univ-batna2.dz>

1-التعداد الفعلي للأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي للسنة الجامعية 2018/2017.

بالأخذ بإحصائيات السنة الجامعية 2018/2017 فإن جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي تضم 934 أستاذا و603 موظفا إداريا.

1-1 عدد الأساتذة الجامعيين

يبين الجدول الموالي عدد الأساتذة بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي وذلك للسنة الجامعية 2018/2017.

جدول رقم (10): عدد الأساتذة بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي للسنة الجامعية

2018/2017

الرتبة	أستاذ	أستاذ أجنبي	أستاذ محاضر قسم أ	أستاذ محاضر قسم ب	أستاذ مساعد قسم أ	أستاذ مساعد قسم ب	أستاذ التعليم الثانوي	المجموع
عدد الأساتذة	74	01	85	153	479	141	01	934
النسبة %	07.92%	0.11%	09.10%	16.38%	51.28%	15.10%	0.11%	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على إحصائيات 2018/2017، إدارة الموارد البشرية لجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

من خلال الجدول رقم(10) نلاحظ أن إجمالي عدد الأساتذة بجامعة أم البواقي والمقدر بـ 934 أستاذا موزعين على 07 فئات، تحتل فيها رتبة أستاذ مساعد قسم أ المرتبة الأولى وذلك بنسبة تقدر بـ51.28% تليها رتبة أستاذ محاضر قسم ب بنسبة تقدر بـ 16.38% ثم رتبة أستاذ مساعد قسم ب في المرتبة الثالثة بما يعادل ما نسبته 15.10% من إجمالي عدد الأساتذة في هذه الجامعة، ما يعكس حقيقة توجه الجامعة نحو دعم أعضاء الهيئة التدريسية لديها بأفضل الأساتذة والباحثين المتميزين.

في المقابل نلاحظ أن عدد الأساتذة الأجانب المعتمدين من طرف الجامعة شبه منعدم وبنسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 0.11% بما يعادل أستاذ واحد من إجمالي عدد الأساتذة، ما يدل على أن الجامعة

معتمدة تقريبا على الكفاءات البشرية لديها ولا تحتاج إلى الاستعانة بأساتذة أجنبي من أجل أداء مهامها خاصة التعليمية.

2-1 عدد الموظفين الإداريين

يبين الجدول الموالي عدد الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي وذلك للسنة الجامعية 2018/2017.

جدول رقم (11) : عدد الموظفين الإداريين بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي للسنة الجامعية

2018/2017

المجموع	مستخدمي التنفيذ	مستخدمي التحكم	مستخدمي التطبيق	مستخدمي التأطير	المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح
603	72	124	183	224	عدد
%100	%11.94	%20.56	%30.35	%37.15	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات 2018/2017، إدارة الموارد البشرية بجامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي.

من خلال بيانات الجدول أعلاه (جدول رقم (11)) نلاحظ أن عدد الموظفين الإداريين بجامعة أم البواقي والبالغ عددهم 603 موظفا إداريا موزعين على أربع أسلاك يبلغ فيها عدد الموظفين الذين ينتمون إلى سلك مستخدمي التأطير 224 من إجمالي عدد الموظفين الإداريين بأعلى نسبة تقدر بـ 37.15% والذي يضم موظفين متحصلين شهادات جامعية أعلى مقارنة بباقي الأسلاك وهو مؤشر جيد حول المستوى العلمي للموظفين الإداريين في هذه الجامعة، يليها بالتدرج عدد الموظفين الذين ينتمون إلى سلك مستخدمي التطبيق بنسبة تقدر بـ 30.35% فالتحكم بنسبة تقدر بـ 20.56% إلى غاية أدنى مستوى حيث يقدر عدد مستخدمي التنفيذ 72 موظفا وبنسبة لا تتجاوز 12% من إجمالي عدد المستخدمين للأسلاك الأربعة. تعكس هذه النسب طبيعة مهام الجامعة التي تتطلب عددا أكبر من المستخدمين للقيام بالمهام التنسيقية أو القيادية مقارنة بالمهام التنفيذية.

2- التعداد الفعلي للأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور- خنشلة للسنة الجامعية

2018/2017

حسب الإحصائيات المقدمة فإن جامعة عباس لغرور -خنشلة تضم 667 أستاذا و347 موظفا إداريا وذلك للسنة الجامعية 2018/2017.

1-2 عدد الأساتذة الجامعيين

يبين الجدول الموالي عدد الأساتذة بجامعة عباس لغرور -خنشلة وذلك للسنة الجامعية

2018/2017

جدول رقم (12) : عدد الأساتذة بجامعة عباس لغرور -خنشلة للسنة الجامعية 2018/2017

المجموع	أستاذ مساعد قسم ب	أستاذ مساعد قسم أ	أستاذ محاضر قسم ب	أستاذ محاضر قسم أ	أستاذ	الرتبة
667	169	354	81	42	21	عدد الأساتذة
%100	%25.34	%53.08	%12.14	%06.29	%03.15	النسبة %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على إحصائيات 2018/2017، إدارة الموارد البشرية بجامعة عباس لغرور -خنشلة. بالنظر إلى بيانات الجدول رقم (12) نلاحظ أن إجمالي عدد الأساتذة بجامعة خنشلة والمقدر بـ 667 أستاذا موزعين على خمس فئات، تحتل فيها رتبة أستاذ مساعد قسم أ المرتبة الأولى وذلك بنسبة تقدر بـ 53.08% تليها رتبة أستاذ مساعد قسم ب في المرتبة الثانية بما يعادل ما نسبته 25.34% من إجمالي عدد الأساتذة وهي نسب مرتفعة مقارنة بباقي النسب وتعكس حقيقة عدم اكتفاء الجامعة بالكفاءات لديها وتوجهها نحو استقطاب الأساتذة والباحثين المتميزين سعياً لتوفير الكفاءات البشرية ذات القدرات العالية والمستوى المتميز.

2-2 عدد الموظفين الإداريين

يبين الجدول الموالي عدد الموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور -خنشلة وذلك للسنة

الجامعية 2018/2017.

جدول رقم (13) : عدد الموظفين الإداريين بجامعة عباس لغرور - خنشلة للسنة الجامعية

2018/2017

المجموع	مستخدمي التنفيذ	مستخدمي التحكم	مستخدمي التطبيق	مستخدمي التأطير	المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
347	29	57	119	142	العدد
%100	%08.36	%16.43	%34.29	%40.92	النسبة %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على إحصائيات 2018/2017، إدارة الموارد البشرية بجامعة عباس لغرور -خنشلة.

يضم الجدول (13) بيانات حول عدد الموظفين الإداريين بجامعة خنشة والبالغ عددهم 347 موظفا إداريا موزعين على أربع أسلاك يبلغ فيها عدد الموظفين الذين ينتمون إلى سلك مستخدمي التأطير 142 من إجمالي عدد الموظفين الإداريين بأعلى نسبة تقدر بـ 40.92% وهي نسبة جيدة وتعكس حقيقة موظفين حاملين لشهادات جامعية عليا، يليها بالترج عدد الموظفين الذين ينتمون إلى سلك مستخدمي التطبيق (بنسبة تقدر بـ 34.29%) فالتحكم بنسبة تقدر بـ 16.43% وفي الأخير مستخدمي التنفيذ بأدنى نسبة تقدر بـ 08.36% من إجمالي عدد المستخدمين للأسلاك الأربعة.

3- التعداد الفعلي للأساتذة والموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 للسنة الجامعية 2018/2017.

بالنظر إلى إحصائيات السنة الجامعية 2018/2017 فإن جامعة باتنة 1 تضم 1116 أستاذا و792 موظفا إداريا.

1-3 عدد الأساتذة الجامعيين

يبين الجدول الموالي عدد الأساتذة بجامعة باتنة 1 وذلك للسنة الجامعية 2018/2017.

جدول رقم (14) : عدد الأساتذة بجامعة باتنة 1 للسنة الجامعية 2018/2017

المجموع	أستاذ التعليم الثانوي	معيد	أستاذ مساعد قسم ب	أستاذ مساعد قسم أ	أستاذ محاضر قسم ب	أستاذ محاضر قسم أ	أستاذ	الرتبة
1116	03	07	110	470	164	186	176	عدد الأساتذة
%100	%0.27	%0.63	%09.85	%42.11	%14.70	%16.67	%15.77	النسبة%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على إحصائيات 2018/2017، إدارة الموارد البشرية لجامعة باتنة 1.

يبين الجدول رقم (14) عدد الأساتذة بجامعة باتنة 1 والمقدر بـ 1116 أستاذا موزعين على 07 فئات، تحتل فيها رتبة أستاذ مساعد قسم أ المرتبة الأولى من إجمالي عدد الأساتذة في هذه الجامعة وذلك بنسبة تقدر بـ 42.11% تليها الرتب، أستاذ محاضر قسم أ وأستاذ محاضر قسم ب بنسب متقاربة تقدر بـ 15.77%، 16.67%، 14.70% على الترتيب، في المقابل نلاحظ أن رتبة أستاذ مساعد قسم ب هي بنسبة منخفضة وتقدر بـ 09.85%، هذه النسب منطقية وتعكس مستوى معين من اكتفاء الجامعة بالكفاءات لديها وذلك مقارنة بكل من جامعتي أم البواقي وخنشة.

لكن في المقابل يمكن ملاحظة أن هناك اعتماد كلي للجامعة على الكفاءات البشرية لديها واستغنائها التام عن الأساتذة الأجانب وعدم الاستعانة بهم من أجل أداء مهامها والذي قد يكون راجعا لعدة متغيرات قد تكون مرتبطة باكتفاء الجامعة بالعدد المعترف من الأساتذة لديها أو أنها تثق في المستوى العلمي لأساتذتها وتعتبرهم ككفاءات متميزة في التعليم والبحث العلمي.

2-3 عدد الموظفين الإداريين

يبين الجدول الموالي عدد الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 وذلك للسنة الجامعية 2017/2018.

جدول رقم (15): عدد الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 للسنة الجامعية 2017/2018

المجموع	مستخدمي التنفيذ	مستخدمي التحكم	مستخدمي التطبيق	مستخدمي التأطير	المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح العدد
792	183	155	188	266	
%100	%23.11	%19.57	%23.74	%33.58	النسبة %

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على إحصائيات 2017/2018، إدارة الموارد البشرية لجامعة باتنة 1. من خلال بيانات الجدول أعلاه (جدول رقم (15)) نلاحظ أن عدد الموظفين الإداريين بجامعة باتنة 1 والبالغ عددهم 792 موظفا إداريا موزعين على أربع أسلاك يبلغ فيها عدد الموظفين الذين ينتمون إلى سلك مستخدمي التأطير 266 موظفا من إجمالي تعداد المستخدمين بأعلى نسبة تقدر بـ 33.58% يليها مباشرة عدد الموظفين الذين ينتمون إلى سلك مستخدمي التطبيق والذين يبلغ عددهم 188 موظفا وبنسبة تقدر بـ 23.74%، يأتي في المرتبة الثالثة مستخدمي التحكم بنسبة تقدر بـ 19.57% وفي الأخير مستخدمي التنفيذ الذين يبلغ عددهم 183 موظفا وبنسبة 23.11% من إجمالي عدد المستخدمين للأسلاك الأربعة. الملاحظ في هذه النسب أن نسبة مستخدمي التنفيذ مرتفعة نوعا ما مقارنة بجامعتي أم البواقي وخنشلة والذي يوضح أن جامعة باتنة 1 بحاجة أكثر للمستخدمين الذين يتولون المهام التنفيذية.

ثالثا: المجال الزمني

بالنسبة للحدود الزمنية التي تم فيها إعداد هذه الدراسة التي يتمحور موضوعها حول *إستراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة* فهي تتحدد وفقا للمدة المستغرقة في إعدادها، حيث تم تقسيمها وفق شقيها النظري والتطبيقي حسب مراحلها المختلفة والمتمثلة في:

1- مرحلة الإعداد للجزء النظري

تم خلال هذه المرحلة الإعداد للجزء النظري وبالتالي تحديد الإطار النظري للدراسة في الفترة الممتدة بين بداية شهر مارس 2014 إلى نهاية شهر أوت 2017، إذ تم خلالها تعديل وضبط عنوان الأطروحة "أثر الإدارة الإستراتيجية للكفاءات البشرية على تحسين الأداء في المنظمة-دراسة لعينة من الجامعات الجزائرية-" وذلك على النحو التالي: "إستراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة -دراسة لعينة من الجامعات الجزائرية". فبعد القيام بتجميع المادة العلمية وتحصيل المراجع المتاحة وضبط الإشكالية في صورتها النهائية خلصت الطالبة إلى ضرورة القيام بتعديل وضبط العنوان، كما هو وارد أعلاه مع الحفاظ بطبيعة الحال على الإطار العام للبحث، وانطلاقا من ذلك تم إعداد وصياغة ثلاث فصول نظرية:

✓ **الفصل الأول:** الجامعة ومرتكزات الأداء البشري في المؤسسات الجامعية.

✓ **الفصل الثاني:** دراسة تحليلية لمفهوم الكفاءات: التوجه نحو إستراتيجية الاستثمار لتطوير الكفاءات في الجامعة.

✓ **الفصل الثالث:** مقارنة نظرية حول استراتيجيات التحسين المستمر لأداء الكفاءات في المؤسسة الجامعية.

2- مرحلة الإعداد للدراسة الميدانية

تم خلال هذه المرحلة الإعداد للدراسة الميدانية وذلك في الفترة الممتدة بين بداية شهر أكتوبر 2017 إلى نهاية شهر سبتمبر 2018، إذ تم خلالها: تحديد مجتمع وعينة الدراسة - تحديد أدوات البحث اللازمة والملائمة للدراسة ومن ثم وضع تصور مبدئي لأداة الدراسة وتصميمها وتم اختيار استمارة الاستبيان كأداة وتصميمها- توزيع الاستبيان واسترجاعه - تفرغ وجدولة البيانات وتحليلها - اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المحصل عليها.

انطلاقاً من ذلك يمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة وفق الإطار الزمني على النحو:

1-2 تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة في بداية السداسي الأول للسنة الجامعية 2018/2017.

2-2 إعداد استمارة الاستبيان

على ضوء الأسئلة المطروحة وكذا أهداف الدراسة المحددة، وبعد تحديد مجتمع وعينة الدراسة فقد تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتعرف على اتجاهات أفراد العينة حول موضوع الدراسة. واستناداً لمختلف الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وكذا الاطلاع على مختلف نماذج الاستبيان تم تصميم استمارة الأسئلة في صورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة بعد اطلاعهم بطبيعة الحال على موضوع إشكالية الدراسة وأهدافها وذلك بغية الحصول على تحكيم علمي لها، حيث دام تصميمها وإخراجها في شكلها النهائي حوالي أربع أشهر (بداية شهر مارس إلى أواخر جوان 2018).

3-2 توزيع الاستبيان على المبحوثين

في نفس الفترة التي تم عرض الاستبيان على المحكمين تم توزيع استمارة الأسئلة على أفراد عينة الدراسة من أساتذة وموظفين إداريين في الجامعات محل الدراسة، حيث تم استغلال فترة إجراء المداولات من أجل تسهيل عملية الاتصال بمعظمهم وذلك بالاستعانة بالعديد من الزملاء، أساتذة وإداريين بالجامعات الثلاث. فبالإضافة إلى التوزيع الورقي تمت الاستعانة كذلك بالبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي. وقد تمت عملية توزيع وجمع استمارات الاستبيان في الفترة الممتدة بين 20 جوان 2018 إلى غاية 20 جويلية 2018.

4-2 مرحلة تفريغ البيانات وجدولتها

بدأت هذه المرحلة من بداية جمع الاستمارات إلى غاية نهاية شهر جويلية.

5-2 مرحلة عرض البيانات وتحليلها، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد الانتهاء من تفريغ البيانات وجدولتها تم عرض نتائج الدراسة، تحليلها ومناقشتها، حيث عملت الطالبة على تفريغ البيانات وجدولتها بدءاً من تحصيل كل الاستمارات الموزعة والقابلة للتحليل

الإحصائي ومن ثم تحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتحصل عليها، ودامت العملية حوالي شهرين وذلك بداية من أواخر شهر جويلية الى أواخر شهر سبتمبر لسنة 2018.

رابعاً: الحدود الموضوعية

في الحقيقة يعكس عنوان موضوع البحث مختلف حدود الدراسة وخاصة الحدود الموضوعية، إلا أن توضيحها وإظهارها يساعد في التركيز على موضوع إشكالية الدراسة وتوجيه البحث نحو الأهداف المراد تحقيقها، ومن ثم تقديم تصور مقترح لإستراتيجية تطوير الكفاءات وكيف تساهم في تحسين الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة. وفي هذا السياق تتناول الدراسة الحالية موضوع إشكالية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة كما اقتصرت الدراسة الميدانية لهذا الموضوع على الجوانب (المحاور) التالية:

1- واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة

كون هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي لإستراتيجية تطوير الكفاءات وتأثيرها على تحسين الأداء البشري بالجامعات أم البواقي -خنشلة-باتنة 1 ولأنه لا يمكن الحديث عن التطوير ما لم تتم عملية التقييم، كان لابد بداية من التعرف على بعض خلفيات العملية التقييمية لأداء الكفاءات على مستوياتها (المستوى الفردي، المستوى الجماعي) وذلك بالتركيز على ثلاث مداخل أساسية(مدخل الخصائص، المدخل السلوكي، مدخل النتائج).

2- إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة

حاولنا من خلال هذا الشق من البحث دراسة وتحليل واقع تطوير الكفاءات في الجامعات محل الدراسة من خلال تسليط الضوء على استراتيجيات: التدريب، التطوير والتعلم المنظمي، بالإضافة إلى التطرق لكل من: إدارة المعرفة، Six sigma كاستراتيجيات حديثة لتطوير الكفاءات.

3- تقييم مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة

كذلك حاولنا من خلال هذا العنصر التعرف على مستوى أداء الكفاءات بالجامعات أم البواقي -خنشلة-باتنة 1 وذلك بالتركيز على ثلاث محاور أساسية للكفاءات الجامعية وهي: الاستعداد للعمل (Savoir Agir)، الرغبة في العمل (Vouloir Agir)، القدرة على العمل (Pouvoir Agir).

المبحث الثاني: منهج الدراسة الميدانية وإجراءاتها التطبيقية

يتطلب القيام بالدراسة الميدانية عرض مختلف المعطيات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة وتحديد الخطوات والوسائل اللازمة لمعالجته، وعلى هذا الأساس خصص هذا المبحث لإبراز ووصف الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدت في هذا الجزء من الدراسة حيث تم من خلاله التطرق إلى منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب التحليلي الإحصائي المستخدمة، أداة الدراسة وكيفية بنائها، التأكد من الصدق والثبات للأداة المستخدمة. في مقابل ذلك فإن هذه الدراسة الميدانية تسعى للإجابة على الاسئلة التالية:

- ما درجة اعتماد كل من جامعة أم البواقي، خنشلة وباتنة1 لإجراءات فعالة لتقييم الأداء البشري وذلك من وجهة نظر المستجوبين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات محل الدراسة؟

- ما درجة تطبيق كل من جامعة أم البواقي، خنشلة وباتنة1 لمعايير موضوعية لتقييم الأداء البشري وذلك من وجهة نظر كل من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية بالجامعات محل الدراسة؟

- ما تصورات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم البواقي، خنشلة وباتنة1 حول الاستراتيجيات المتبعة لتطوير الكفاءات في هذه الجامعات؟

- ما تصورات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم البواقي، خنشلة وباتنة1 حول مستوى الأداء البشري لهذه الجامعات ؟

ومن ثم تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول إجراءات العملية التقييمية لأداء المورد البشري في المؤسسة الجامعية.

- التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول استراتيجيات تطوير الكفاءات التالية: التدريب، التطوير، إدارة المعرفة، Six sigma.

- تحديد درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة لعمليات توليد المعرفة، التشارك في المعرفة والتعلم المنظمي من أجل تطوير معارفهم.
- تحديد درجة تطبيق مضامين Six sigma بالجامعات أم البواقي، خنشلة وباتنة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- التعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء البشري الجامعي وذلك بالتركيز على متغيرات الاستعداد، الرغبة والقدرة على العمل واعتبارها كمعالم أساسية للكفاءات في المؤسسة الجامعية.
- التعرف على واقع تأثير إستراتيجية تطوير الكفاءات على الأداء البشري بالجامعات أم البواقي، خنشلة وباتنة وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

تركز الدراسة الحالية على واحد من المواضيع الهامة في الوقت الراهن ألا وهو الأداء البشري وكيف لتطوير الكفاءات أن يساهم في تحسينه، ولهذا الغرض فإنه لدراسة مثل هذه المواضيع المرتبطة بالأصول الغير مادية والغير ملموسة لابد من تحديد المنهج الملائم لهذه الدراسة وكذلك التعريف بمختلف مصادر جمع البيانات.

1- منهج الدراسة الميدانية

في إطار الإعداد للدراسة الميدانية وبناء على موضوع إشكالية البحث وفي ضوء الأسئلة المطروحة فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الاستقرائي حيث تم الاعتماد والتركيز على أهم أساليبه وأدواته والمتمثلة في:

- ✓ **المنهج الوصفي:** وذلك بهدف وصف وتحليل الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها بغية الكشف عن حقيقتها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.
- ✓ **المنهج الإحصائي:** بغية الوصول إلى النتائج التي تخدم أهداف البحث تم اعتماد المنهج الإحصائي إذ يعتبر ضروريا ومهما جدا في الدراسات الاقتصادية خاصة وأن الأسلوب الإحصائي يستعمل لقياس مستوى العلاقة بين الظواهر المختلفة.

2- مصادر جمع البيانات

يتطلب تحقيق أهداف دراسة معينة توفر مختلف البيانات والمعلومات حول موضوعها، لهذا الغرض تم الاعتماد على المصادر التالية من أجل جمع البيانات اللازمة والضرورية عن موضوع الدراسة:

1-2 المصادر الأولية

تتنوع مصادر جمع البيانات بتنوع الأدوات المستخدمة في ذلك، وعلى هذا الأساس تم اعتماد:

✓ **الملاحظة:** تم استخدام الملاحظة كأداة أولية لجمع بعض المعلومات عن سلوكيات أفراد عينة الدراسة والتي بطبيعة الحال تهمنا في هذا البحث، لأنه لم يتم اعتمادها بشكل أساسي في البحث.

✓ **استمارة الاستبيان:** تم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة، فهو يعتبر من أكثر الأدوات التي تستخدم لجمع البيانات في البحوث والدراسات الأكاديمية ذات الاختصاص ويرجع إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة (استمارة الاستبيان) فيما يتعلق باختصار الجهد، التكلفة وسهولة المعالجة.

2-2 المصادر الثانوية

تشمل مختلف المراجع والأدبيات ذات الصلة بالموضوع، حيث تم الرجوع إلى مختلف الكتب والمراجع العلمية والبحوث والدراسات التي تخدم موضوع الدراسة، وذلك بهدف تكوين خلفية نظرية عن الموضوع وبناء المحاور التي تقوم عليها الدراسة الميدانية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي مجموع الوحدات الإحصائية المراد دراستها ومعرفة خصائصها بشكل دقيق، حيث يمكن تمييزها عن غيرها من الوحدات التي تكون مجتمعا آخر، بعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في الصفة الأساسية التي تهم الباحث في

دراسته والذي يختلف باختلاف المشكلة أو الظاهرة محل الدراسة¹. ويتكون مجتمع الدراسة الحالية وفقا لما تم ذكره في المبحث الأول (حدود الدراسة الميدانية ومجالاتها) لهذا الفصل من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم البواقي، خنشلة وباتنة¹، ويرجع اختيار الطالبة للجامعات الثلاث لعدة اعتبارات منها - التقارب الجغرافي بين هذه الجامعات ما يمكّن من إعطاء صورة أكثر دقة عن توجه أفراد مجتمع الدراسة حول موضوع البحث- كما أنها متجانسة ومتشابهة من حيث الهياكل التنظيمية والأنظمة التي تعمل بها سواء الإدارية أو التعليمية ما يمكّن من تطبيق الدراسة وحصرها في مجتمع واحد يتكون من الجامعات الثلاث وبالتالي الخروج بنتائج وتعميمها على مختلف الجامعات الجزائرية.

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فنظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة وبالتالي صعوبة تطبيق الأداة عليهم جميعا خاصة وأنه تم تقسيم أفراد المجتمع حسب متغير الوظيفة إلى فئتين: أعضاء الهيئة التدريسية وأعضاء الهيئة الإدارية، فقد اعتمدت الطالبة على أسلوب العينة العشوائية الطبقيّة في اختيار عينة الدراسة.

حيث يتم الحصول على العينة العشوائية الطبقيّة بتقسيم المجتمع الأصلي إلى طبقات أو فئات وفقا لخاصية معينة، فإذا كانت عناصر المجتمع غير متجانسة فإننا نقسم المجتمع إلى طبقات ثم نأخذ عينة عشوائية بسيطة من كل طبقة تتناسب مع حجم الطبقة².

1- تحديد مجتمع الدراسة

كما سبق وأشرنا فإن مجتمع الدراسة يعبر عن جميع الوحدات والمفردات التي تشترك في الصفة الأساسية المراد دراستها والتي تسمح بمعالجة موضوع إشكالية الدراسة، وتبعاً لما تم ذكره فإن مجتمع الدراسة الحالية يتكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية للجامعات: جامعة أم البواقي، جامعة خنشلة، جامعة باتنة¹، والبالغ عددهم 4459، وحيث أن هذا البحث موجه لدراسة

¹ السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص.18.

² ، نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، دار ومكتبة الحامد للتوزيع، عمان، 2015، ص.96.

مجتمع يتكون من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية للجامعات المختارة فإننا نحاول من خلال الجدول رقم(16) تقديم توضيح لتوزيع أفراد هذا المجتمع في الجامعات الثلاث.

جدول رقم (16): بيان عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بجامعات أم البواقي، خنشلة، باتنة 1

الجامعة	أعضاء الهيئة التدريسية	أعضاء الهيئة الإدارية	المجموع	النسبة%
جامعة العربي بن مهيدي	934	603	1537	%34.47
جامعة عباس لغرور	667	347	1014	%22.74
جامعة باتنة 1	1116	792	1908	%42.79
المجموع	2717	1742	4459	%100
النسبة%	%60.93	%39.07	%100	

المصدر: من إعداد الطالبة.

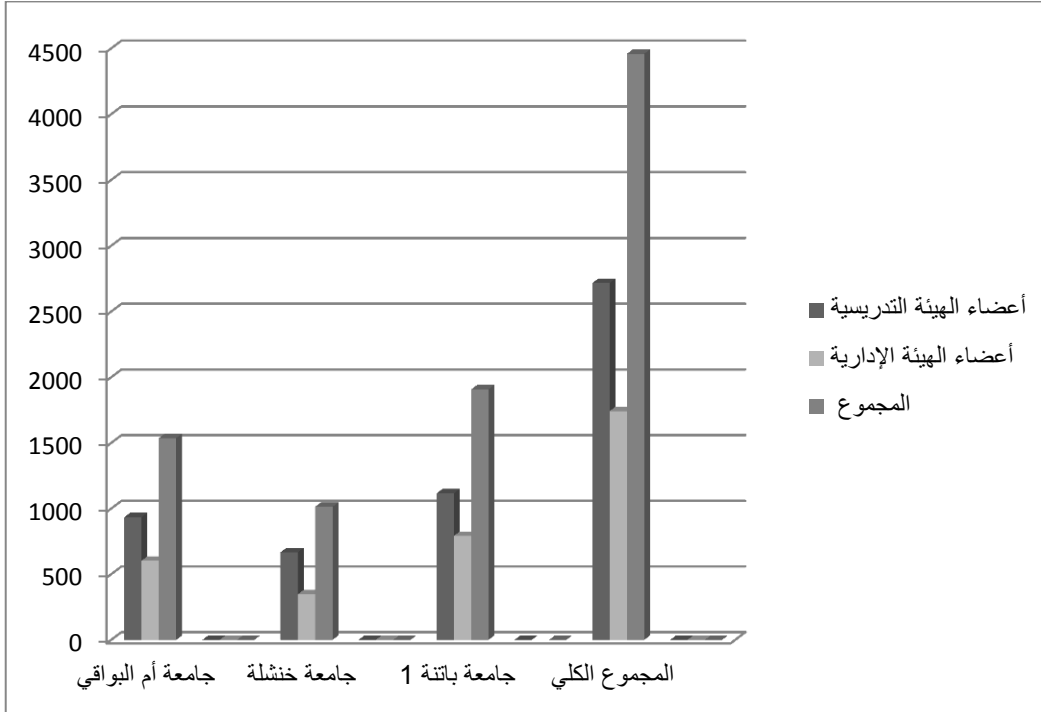
يتضح من الجدول رقم (16) أن المجتمع المستهدف للدراسة والذي يتكون من أساتذة وموظفين إداريين(4459 فردا) يفوق فيه عدد أعضاء الهيئة التدريسية عدد أعضاء الهيئة الإدارية بالجامعات الثلاث حيث يبلغ فيه عدد أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة أم البواقي 934 أستاذا بينما يبلغ عدد أعضاء الهيئة الإدارية لديها 603 موظفا إداريا، كما أن عدد أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة خنشلة يقدر بـ 667 أستاذا وعدد أعضاء الهيئة الإدارية لديها يقدر 347 موظفا إداريا، إضافة إلى ذلك فإن عدد أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بجامعة باتنة 1 يقدر بـ 1116 أستاذا و792 موظفا إداريا، وهو ما يجعل من مجتمع الدراسة مجتمعا متجانسا وذلك من حيث توزيع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيه، إذ يبلغ عدد أعضاء الهيئة التدريسية في مجتمع الدراسة ككل 2717 عضوا وبنسبة تقدر بـ %60.93 بينما يبلغ عدد أعضاء الهيئة الإدارية فيه 1742 عضوا بنسبة تقدر بـ %39.07 فقط من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة وهي نسبة منخفضة مقارنة بنسبة أعضاء الهيئة التدريسية لمجتمع الدراسة وهو نفس الشيء الذي تم ملاحظته على مستوى كل جامعة. هذا التوزيع للبيانات منطقي ويعكس المهمة الأساسية للجامعة والمتمثلة في التعليم والبحث العلمي.

للتوضيح أكثر نحاول من خلال الشكل الموالي إعطاء تلخيص بصري للبيانات الواردة في

الجدول أعلاه (جدول رقم(16))

شكل رقم (27) : وصف مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم

البواقي، خنشلة وباتنة 1



المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنظر إلى الشكل رقم (27)، ومن خلال المقارنة بين بيانات الجدول رقم (16) نلاحظ أن عدد أفراد مجتمع الدراسة موزع بنسب متفاوتة بين الجامعات الثلاث وتأتي بذلك جامعة باتنة 1 في المرتبة الأولى بما يعادل 1908 فردا وبنسبة تقدر بـ 42.79% من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة، بينما تأتي جامعة أم البواقي في المرتبة الثانية بنسبة تعادل 34.47% من إجمالي عدد أفراد مجتمع الدراسة بما يقدر بـ 1537 فردا وفي المرتبة الأخيرة تأتي جامعة خنشلة بعدد أفراد يبلغ 1014 وبنسبة تقدر بـ 22.74%. وهي نتائج منطقية يمكن إرجاعها إلى عاملين أساسيين أولهما حجم الجامعة والثاني عامل الزمن أي تاريخ إنشاء كل جامعة وهو ما تم التطرق إليه في المبحث الأول من هذا الفصل، حيث تم تأسيس جامعة باتنة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 91/77 المؤرخ في 03 رجب 1397 هـ الموافق لـ 20 جوان 1977م، بينما تم إنشاء المركز الجامعي أم البواقي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97/158 المؤرخ في 10 ماي 1997، وأخيرا تأسس المركز الجامعي عباس لغرور-

خنشلة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 278/01 الصادر في 30 جمادى الثانية 1442هـ الموافق لـ 18 سبتمبر 2001م هذه الأخيرة التي تعتبر جامعة فنية وحديثة النشأة.

2- تحديد عينة الدراسة

أما بالنسبة لتحديد حجم العينة، فهناك من ذهب إلى القول بأن الحد الأدنى لحجم العينة ما بين 5 إلى 20% من حجم المجتمع الأصلي¹ إلا أن هذا تعرض للعديد من الانتقادات كونه غير كاف للحكم على صلاحية العينة للتعميم على الأصل بمعنى أن العينة في هذه الحالة لا تكون ممثلة للمجتمع، ورجح آخرون أهمية استخدام معادلات رياضية لتحديد حجم العينة التي نذكر منها معادلة **Steven Thampson**، معادلة **Robert Mason**، معادلة **Richard Geiger**، معادلة **Taro Yamane**... حيث توجد لكل منها خصائص وشروط لاستخدامها². لهذا الغرض فإنه لتحديد حجم العينة قمنا مباشرة باستخدام حاسبة حجم العينة **Sample Size Calculator** المتاحة على الموقع الالكتروني لنظم البحوث الإبداعية **Créative Research Systems** والتي تتوافق مع الجدول الذي أعده كل **(Krejcie & Morgan)*** باستخدام المعادلة التالية:³

$$s = X^2 NP(1 - P) \div d^2 (N - 1) + X^2 P(1 - P) \quad \text{حيث:}$$

s: حجم العينة المطلوب.

X²: درجة الحرية وتساوي 3.841

N: حجم المجتمع.

d: الخطأ المسموح به يساوي 0.05

P: نسبة تحقق الظاهرة في المجتمع 0.50

¹ خالد حسين سعيد العسيري، مرجع سبق ذكره، ص.174.

² خليل شرقي، دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة كتورها، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص. 176.
*أنظر الملحق رقم:04.

³ Krejcie, R.V. & Morgan, D.W, Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurements, Vol (30), 1970, p.607.

يتم حساب حجم العينة المناسب لكل وظيفة (عضو الهيئة التدريسية، عضو الهيئة الإدارية) وذلك وفقا للعدد الكلي لأفرادها، وباعتماد مستوى ثقة بلغ (95%) وبنسبة خطأ معياري قدره (0.05)، والجدول رقم (17) يوضح الحجم المناسب للعينة في كل وظيفة (عضو الهيئة التدريسية، عضو الهيئة الإدارية).

جدول رقم (17): تحديد حجم العينة الأولية لكل وظيفة (عضو هيئة تدريسية وإدارية)

أعضاء الهيئة الإدارية	أعضاء الهيئة التدريسية
<p>Determine Sample Size</p> <p>Confidence Level: <input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%</p> <p>Confidence Interval: <input type="text" value="0,05"/></p> <p>Population: <input type="text" value="1742"/></p> <p>Sample size needed: <input type="text" value="315"/></p>	<p>Determine Sample Size</p> <p>Confidence Level: <input checked="" type="radio"/> 95% <input type="radio"/> 99%</p> <p>Confidence Interval: <input type="text" value="0,05"/></p> <p>Population: <input type="text" value="2717"/></p> <p>Sample size needed: <input type="text" value="337"/></p>

Source: Etabli par l'auteur à partir des résultats du Sample Size Calculator, Créative Research Systems, Voir le lien url :<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أن العينة الأولية للدراسة حددت لكل من أعضاء الهيئة التدريسية بـ 337 عضوا من أصل 2717 وأعضاء الهيئة الإدارية بـ 315 من أصل 1742، وفيما يلي تقديم لتوزيع أفراد العينة حسب الجامعات الثلاث.

جدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجامعات محل الدراسة

المجموع الكلي للعينات	المجموع	أعضاء الهيئة الإدارية	أعضاء الهيئة التدريسية	عدد الأفراد	الجامعة
225	1537	603	934	الكلي	جامعة العربي بن مهدي
	225	109	116	العينة	
146	1014	347	667	الكلي	جامعة عباس لغرور
	146	63	83	العينة	
281	1908	792	1116	الكلي	جامعة باتنة 1
	281	143	138	العينة	
652	المجموع الكلي للعينات				

المصدر: من إعداد الطالبة.

- يتضح من الجدول (18) أن العينة الأولية لكل وظيفة في كل جامعة حددت على النحو التالي:
- ✓ حددت العينة الأولية للدراسة بـ 116 فرد من أصل 934 عضو هيئة تدريسية و 109 عضو هيئة إدارية من أصل 603 لجامعة العربي بن مهدي أم البواقي.
 - ✓ حددت العينة الأولية للدراسة بـ 83 فرد من أصل 667 عضو هيئة تدريسية و 63 عضو هيئة إدارية من أصل 347 لجامعة عباس لغرور خنشلة.
 - ✓ حددت العينة الأولية للدراسة بـ 138 فرد من أصل 1116 عضو هيئة تدريسية و 143 عضو هيئة إدارية من أصل 792 لجامعة باتنة 1.

ثالثا: أداة الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو إجراء دراسة عن إستراتيجية تطوير الكفاءات من حيث أهميتها ومساهمتها في تحسين الأداء البشري، واستنادا إلى الإطار النظري والإطلاع على عدد من الدراسات السابقة تم تصميم استبيان خاص لدراسة الموضوع واستخدامه كأداة لجمع البيانات ويساعد في الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها.

على ضوء ذلك لابد من تحديد أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لهذا الغرض.

1- أداة الدراسة

تتوقف نتائج البحوث والدراسات على الإعداد الجيد والدقيق للاستبيان، وطريقة صياغة أسئلته ولغرض تطوير وبناء استبيان خاص بالدراسة الحالية وتحقيق الهدف المنشود منه اتبعت الطالبة مجموعة من الخطوات أهمها:

1-1 تحديد الهدف من الاستبيان

يعد الاستبيان وسيلة مهمة وضرورية لجمع مختلف البيانات المتعلقة بمشكلة الدراسة والتي تسهل معالجتها وتساعد على حلها، وبما أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات: أم البواقي، خنشلة وباتنة 1 فقد تم تطوير استبيان من قبل الطالبة، موجه إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة وهدفه الرئيسي هو تشخيص أثر استراتيجية تطوير الكفاءات على الأداء البشري بالجامعات الثلاث.

2-1 التصميم المبني للاستبيان

من أجل تصميم استبيان خاص بموضوع الدراسة الحالية تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- الاطلاع على مختلف الكتب، المراجع، البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة ومشكلة البحث.
- مراجعة عدد من الدراسات السابقة والاطلاع على مجموعة من نماذج الاستبيانات المختلفة.
- استنادا إلى ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية الثلاث الأولى تم صياغة عبارات الاستبيان الخاص بالدراسة الحالية.
- تم تصميم الاستبيان في صورته الأولية في شكل ثلاث محاور وذلك تبعا لتساؤلات الدراسة وفرضياتها مع الأخذ في عين الاعتبار ترتيب وتنظيم هذه المحاور وكذلك إلمامها بمختلف المعطيات والبيانات المراد جمعها.
- الاستعانة بعدد من الأساتذة المختصين والاستفادة من توجيهاتهم من أجل ضبط عبارات الاستبيان ومحاوره.

- مناقشة محاور وعبارات الاستبيان مع الأستاذ المشرف.
- إجراء بعض التعديلات على مجموعة من عبارات الاستبيان بالإضافة إلى استبعاد أخرى حيث كان مجموع العبارات في البداية 90 عبارة، تم استبعاد 16 عبارة: منها 06 عبارات من المحور الأول، 07 عبارات من المحور الثاني و03 عبارات من المحور الثالث.

- قبل عرض الاستبيان على المحكمين اختارت الطالبة أن يتم اختباره من خلال توزيعه على عينة تجريبية تتكون من 55 فرد (30 منهم عضو هيئة تدريسية و25 عضو هيئة إدارية) وكانت نتيجة الاختبار تجاوب واهتمام كبير من طرف المبحوثين.

3-1 ضبط الاستبيان في صورته النهائية

- بعد إجراء اختبار تجريبي للاستبيان، ومن أجل ضبطه أكثر تم عرضه على مجموعة من المحكمين ليتم إخراجها في صورته النهائية، حيث تم تقسيمه على جزأين رئيسيين وذلك على النحو التالي:

1-3-1 الجزء الأول: يشتمل على محاور الاستبيان ويتكون من ثلاث محاور رئيسية:

- **المحور الأول:** يتناول واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة، وذلك بالتركيز على ثلاث مداخل رئيسية (مدخل الخصائص، المدخل السلوكي، مدخل النتائج). يشتمل على (19) عبارة مقسمة على أربع مجالات وموزعة على النحو التالي:

- العبارات (1-6) من أجل التعرف على درجة اعتماد الجامعة على بعض الإجراءات لتقييم الأداء البشري.
- العبارات (7-9) من أجل التعرف على درجة اعتماد الجامعة على معايير تقييم الأداء المرتبطة بالخصائص والسمات الشخصية للأفراد.
- العبارات (10-13) من أجل التعرف على درجة اعتماد الجامعة على معايير تقييم الأداء المرتبطة بسلوك الأفراد داخل المؤسسة الجامعية.
- العبارات (14-18) من أجل التعرف على درجة اعتماد الجامعة على معايير تقييم الأداء المرتبطة بإنجازات الأفراد وما حققوه من نتائج.

• **المحور الثاني**، يتناول واقع تطوير الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة وذلك بالتركيز على استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، ادارة المعرفة و Six sigma، حيث اشتمل هذا المحور على (37) عبارة مقسمة على أربع مجالات وموزعة على النحو التالي:

- العبارات (19-25) من أجل تسليط الضوء على إستراتيجية التدريب والتعرف على درجة اعتماد الجامعات محل الدراسة عليها في تطوير كفاءاتها البشرية.

- العبارات (26-32) من أجل التعرف على واقع إستراتيجية التطوير في الجامعات محل الدراسة.

- العبارات (33-39) من أجل تحديد على درجة ممارسة التعلم المنظمي في الجامعات محل الدراسة.

- العبارات (40-43) من أجل التعرف على درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية توليد المعرفة.

- العبارات (44-46) من أجل التعرف على درجة إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية التشارك في المعرفة.

- العبارات (47-54) من أجل التعرف على مدى استخدام الجامعات محل الدراسة لبعض مضامين إستراتيجية Six sigma من أجل تطوير كفاءاتها البشرية.

✓ **المحور الثالث**: اشتمل هذا المحور على 16 عبارة، تقيس مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة، حيث تم تقسيمه على ثلاث مجالات كما يلي:

- العبارات (55-58) تقيس مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة بالتركيز على عامل الاستعداد للعمل (Savoir Agir)

- العبارات (59-66) تقيس مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة بالتركيز على عامل الرغبة في العمل (Vouloir Agir).

- العبارات (67-70) تقيس مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة بالتركيز على عامل القدرة على العمل (Pouvoir Agir)

تشتمل الاستمارة كذلك على سلم ليكرت (السلم الجمعية) حيث تم استخدام السلم الخماسي المتدرج حسب (LECRET) المؤلف من خمس درجات وهي إحدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد أي أنه يوجد خمس إمكانات للإجابة عن الأسئلة المطروحة (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) وذلك عن طريق وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة. وفقا لذلك تم تحديد الإجابات حيث تعطى الدرجة (1) للإجابة لا أوافق بشدة، الدرجة (2) للإجابة لا أوافق، الدرجة(3) للإجابة محايد، الدرجة (4) للإجابة أوافق، الدرجة (5) للإجابة أوافق بشدة.

1-3-2 الجزء الثاني: يشمل هذا الجزر على المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين بهدف الحصول على بيانات أولية (العمر ،المستوى العلمي ، الوظيفة ،الخبرة) عن مجتمع الدراسة.

1-4 إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد ضبط الاستبيان في صورته النهائية تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية من المجتمع محل الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان على هذه العينة والتي تشمل مختلف إدارات، معاهد وكليات جامعات أم البواقي، خنشلة وباتنة1، حيث تم توزيع 750 استمارة، ونظرا لتعاون أغلبية أفراد مجتمع الدراسة تم استرجاع 676 استبيانا، أي بنسبة 90.13% من أصل 750 استبيانا موزعا وبعد التدقيق تبين أن 13 منها غير صالحة للتحليل الإحصائي أي أن عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغ 663 استبيانا، والجدول الموالي (جدول رقم (19)) يوضح عدد ونسبة الاستبانات الموزعة، المفقودة، المستبعدة والمعتمدة.

جدول رقم (19) : بيان تفصيلي بأعداد الاستبانات التي تم توزيعها، المسترجعة والمقبولة منها

م	فئة الدراسة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات الغير مسترجعة		الاستبانات المستبعدة		الاستبانات المعتمدة	
			العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
1	عضو هيئة تدريسية	400	53	13.25	5	1.25	342	85.5
2	عضو هيئة إدارية	350	21	6	8	2.28	321	91.71
	المجموع	750	74	9.86	13	1.73	663	88.4

المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول رقم (19) يمكن ملاحظة الآتي:

- عدد استثمارات الاستبيان الغير مسترجعة هو 74 استمارة أي بنسبة 9.86% من إجمالي الاستثمارات الموزعة وعدد الاستثمارات المستبعدة لعدم إجابة المبحوثين على جميع عباراتها هو 13 استمارة أي ما يعادل النسبة 1.73% من الاستثمارات التي تم توزيعها.
- عدد استثمارات الاستبيان المعتمدة هو 663 أي بنسبة 88.4% من مجموع الاستثمارات الموزعة وهي نسبة جيدة تدل على التجاوب الكبير لأفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (20) : بيان تفصيلي بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للاستبيانات المعتمدة

م	الجامعة/فئة الدراسة	عضو هيئة تدريسية	عضو هيئة إدارية	المجموع الكلي للعينات
1	أم البواقي	117	111	228
2	خنشلة	85	65	150
3	باتنة 1	140	145	285
	المجموع الكلي للعينات	342	321	663

المصدر: من إعداد الطالبة .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه بعد تحديد العدد المناسب لكل عينة من عينات الدراسة وتوزيع نسخ الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة، فقد بلغ عدد النسخ المعتمدة والمستخدمه للتحليل الإحصائي 663 استبياناً بما يعادل 342 استبياناً لأعضاء الهيئة التدريسية و 321 استبياناً لأعضاء الهيئة الإدارية، منها 228 استبياناً تم جمعها من جامعة أم البواقي، 150 من جامعة خنشلة، 285 من جامعة باتنة 1.

بما أن عدد الاستثمارات المعتمدة والمقبولة للتحليل الإحصائي هو 663 أي بنسبة تقدر بـ 88.4% وهي تفوق نسبة 80% من تلك الموزعة، وبما أن عدد هذه الاستثمارات يقدر بـ 663 استمارة وهو يفوق حجم العينة الأدنى البالغ 652 فيمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة وتعميمها عند مستوى ثقة مقدر بـ 95% وبنسبة خطأ معياري قدره (0.05).

2- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

بعد جمع البيانات اللازمة لمعالجة موضوع الدراسة عن طريق أداة الدراسة والتأكد من استثمارات الاستبيان المعتمدة، وبناءاً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical package for social sciences (SPSS₂₃) لتحليل بيانات هذه الدراسة عن طريق إيجاد واستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت) واستخراج التكرارات والنسب المئوية الخ، وكذلك تم اعتماد بعض طرق الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات كمعاملات الارتباط ونماذج الانحدار البسيطة والمركبة.

وقد تم استخدام الأساليب (الاختبارات) الإحصائية التالية:

1-2 الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات أداة الدراسة: تتمثل هذه الاختبارات في معامل الثبات، معامل الاتساق الداخلي ومعامل التجزئة النصفية، والتي تعطي قيما وتفسيرات مختلفة للصدق والثبات كالتالي:¹

✓ معامل Alpha de Cronbach : لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ ، وهو يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمه المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل مساوية للواحد الصحيح، ويحسب وفق المعادلة:²

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[1 - \frac{\sum \delta^2 (y_i)}{\delta_{total}^2} \right]$$

بحيث:

N : عدد العناصر (العبارات) .

$\sum \delta^2 (y_i)$: مجموع تباين العناصر.

δ_x^2 : التباين الكلي.

¹ شرقي خليل، بور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي-دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015، ص ص 180-181، بتصرف.

² Richard A. Zeller and Edward G. Carmines, Measurement in the Social Sciences: The Link between Theory and Data, Cambridge University Press, New York, p.1980,p.56.

يعد معامل Alpha de Cronbach من معاملات قياس الثبات وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس، حيث يفسر وفقاً للقيم التالية: أكبر من 0,9 ممتاز، أكبر من 0,8 جيد، أكبر من 0,7 مقبول، أكبر من 0,6 مشكوك فيه، أكبر من 0,5 ضعيف، أقل من 0,5 غير مقبول.

✓ **معامل الاتساق الداخلي:** يستخدم لقياس صدق أداة الدراسة حيث يقيس درجة الاتساق بين العبارات والبعد الخاص بها من خلال معامل الارتباط Spearman الذي يستخدم في حالة البيانات الرتيبة، ويأخذ قيمة تفسر كالتالي: من 0 إلى 0,19 ضعيف جداً، من 0,20 إلى 0,39 ضعيف، من 0,40 إلى 0,59 متوسط، من 0,60 إلى 0,79 قوي، من 0,80 إلى 1 قوي جداً أما الإشارة فتحدد طبيعة العلاقة طردية (إشارة موجبة) أم عكسية (إشارة سالبة) وعلى العموم يلجأ الباحثين إلى درجة المعنوية لتحديد ما إذا كان الارتباط معنوي أكبر من (α) أو غير معنوي أقل من (α) .

✓ **معامل Guttman للتجزئة النصفية:** يعد من معاملات اختبار الصدق البنائي، حيث يعتمد على مبدأ تجزئة البعد أو المحور إلى نصفين واختبار ما إذا كان النصف الأول متسق أو مرتبط مع النصف الثاني يجب أن يكون أقل من معامل Alpha de Cronbach ويفوق 0.6.

2-2 **اختبارات الاحصاء الوصفي لتحليل البيانات الكمية:** إلى جانب استخدام التكرارات (fréquences) والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، تم اعتماد مقياس النزعة المركزية التالية:

✓ **المتوسط الحسابي moyenne:** استخدم للحصول على متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان وتحديد اتجاهات إجاباتهم سواء بالنسبة لكل عبارة على حدة أو للبعد ككل، أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات بمعنى آخر معرفة درجة الموافقة على فقرات الاستبيان.

باستخدام الوسط الحسابي المرجح $\bar{x} = \frac{\sum x_i \times n_i}{N}$ تم تحديد أوزان (الأهمية النسبية) فقرات (عبارات) محاور الدراسة.

بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي فقد تم تصنيف المقياس إلى خمس مستويات متساوية المدى والذي يتم حسابه من خلال المعادلة:

$$A = a_n - a_0 \text{ بحيث:}$$

$$A: \text{ المدى العام} \quad A_n: \text{ أكبر قيمة في المقياس} \quad a_0: \text{ أصغر قيمة في المقياس}$$

$$\text{إذا: } A = 5 - 1$$

$$= 4$$

ووفقا للمقياس الخماسي تم حساب مدى مستويات الاجابة على النحو التالي:

$$A = 5/4$$

$$= 0.8$$

وبالتالي تكون فئات قيم المتوسط الحسابي على النحو التالي:

الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي من 1 الى 0.8+1 الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي من 1.81 الى 2.60

الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي من 2.61 الى 3.40 الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي من 3.41 الى 4.20

الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي من 4.21 الى 5

اعتمدت الطالبة هذه المستويات للمتوسط الحسابي للحكم على إجابات المبحوثين لكل عبارة

أو مجموعة من العبارات كما هو وارد في الجدول الموالي:

جدول رقم (21) : التقدير الكمي واللفظي لإتجاه اجابات أفراد عينة الدراسة

قيم المتوسط الحسابي	التقدير الكمي للمقياس	التقدير اللفظي
من 1 الى 0.8+1	1	منخفض جدا
من 1.81 الى 2.60	2	منخفض
من 2.61 الى 3.40	3	متوسط
من 3.41 الى 4.20	4	عالي
من 4.21 الى 5	5	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة.

✓ **الانحراف المعياري (δ) Ecart-type**: يعد من أفضل مقاييس التشتت ويستخدم لقياس مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين، وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت الإجابات والاختلاف فيها بالنسبة لكل عبارة على حدة وللبعد ككل.

3-2 طرق الاحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات: لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها تم الاعتماد على:

✓ **معامل الارتباط Pearson Correlation**: تم استخدامه لاختبار قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

✓ **الانحدار الخطي البسيط**: هو امتداد لدراسة الارتباط تم استخدامه للحصول على صورة رياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومن ثم اختبار درجة تأثير المتغير المستقل (كل متغير على حدة) على المتغير التابع.

إضافة الى ذلك، فقد تم الاعتماد كذلك على:¹

✓ **معامل الارتباط الرتبي Spearman**: يعتبر من الاختبارات اللامعلمية ولكن يمكن استخدامه عندما تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، لقياس العلاقة الخطية بين متغيرين (العلاقة الثنائية) لهما قيم رتبية من 1 الى N ويفسر وفقاً للقيم الموضحة بالنسبة لمعامل الاتساق الداخلي (من 0 إلى 0,19 ضعيف جداً، من 0,20 إلى 0,39 ضعيف، من 0,40 إلى 0,59 متوسط، من 0,60 إلى 0,79 قوي، من 0,80 إلى قوي جداً).

✓ **معامل الارتباط المتعدد**: يستخدم لقياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير تابع، يأخذ قيمة تتحصر بين 0 و 1.

✓ **الانحدار الخطي المتعدد**: تم استخدامه لاختبار درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وذلك تبعاً لنتائج:

- **نموذج الانحدار**: في الانحدار المتعدد، يجب أن يكون عدد المتغيرات المستقلة أكبر أو يساوي 2 وأقل من عدد المشاهدات، ويكتب النموذج وفقاً للمعادلة:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \epsilon_i$$

¹ شرقي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 191-194، بتصرف.

حيث تمثل Y_i : المتغيرات التابعة، X_i : المتغيرات المستقلة، β_i معاملات النموذج التي تعكس التأثير الجزئي لكل متغير مستقل على المتغير التابع، ϵ_i الأخطاء العشوائية أو المتغيرات العشوائية غير المستخدمة في النموذج والتي تعتبر كأخطاء للتقدير.

- **إحصائية Fisher**: تستخدم للحكم على معنوية النموذج المقدر ككل عند مستوى معنوية معين، حيث يتم مقارنة قيمتها المحسوبة مع القيمة الجدولية لـ F_{Fisher}^* ، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية فإن النموذج مناسب في تقدير العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

- **معامل التحديد**: يستخدم لقياس القدرة التفسيرية للنموذج واختبار فرضية أن المتغيرات المستقلة لا تؤثر على المتغير التابع، حيث يأخذ قيما تتحصر بين 0 و +1 وكلما كانت قيمته أقرب من الواحد كانت معادلة الانحدار أكثر فائدة في التنبؤ بقيم المتغير التابع وكانت المتغيرات المستقلة أكثر أهمية في تفسير التباين بين قيم المشاهدات. أما معامل التحديد المصحح $R^2_{ajusté}$ فعادة ما تكون قيمته أقل من معامل التحديد.

✓ **اختبار دلالة الفروق الاحصائية Student لمجموعتين مستقلتين**: والمعروف باختبار T، استخدم لاختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري حسب متغير الوظيفة.

✓ **اختبار التباين الأحادي ANOVA**: استخدم لمقارنة المتوسطات بهدف قياس التباين، وتفسر نتائج هذا الاختبار تبعا لدرجة المعنوية لقيمة F، فإذا كانت أقل من 0,05 دل ذلك على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المجموعات.

✓ **اختبار تجانس التباين Levene**: حيث تم اعتماده من أجل اختبار الفروق بين خصائص العينة (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري ويعتبر كشرط من شروط استخدام التباين الأحادي ANOVA، فإن تحقق شرط التجانس (عندما تفوق القيمة الاحتمالية لإختبار Levene مستوى المعنوية 5%) يتم استخدام اختبار ANOVA لتحديد الفروق)، وان لم يتحقق شرط تجانس التباين (عندما تقل

* أنظر الملحق رقم: 05.

القيمة الاحتمالية لإختبار **Levene** مستوى المعنوية 5%) يتم استخدام الاختبار اللامعلمي **Kruskal Wallis**.

✓ **اختبار Kruskal Wallis**: يعتبر من الطرق اللامعلمية التي تستخدم لقياس التباين لمجموعتين مستقلتين أو أكثر في حالة عدم تحقق شرط التجانس، ويفسر مثله مثل اختبار التباين الأحادي **.ANOVA**.

رابعاً: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بالصدق، اختبار ما إذا كانت الأداة تعكس فعلاً محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية. أما الثبات فيقصد به أنه عند إعادة تطبيق الأداة في ظروف مماثلة فإننا سنحصل على نفس النتائج وهذا يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة وفي نفس الظروف.

تم التحقق من صدق أداة الدراسة **Validité** باعتماد:

1- اختبار الصدق الظاهري للاستبيان (آراء المحكمين)

لقد تم الاعتماد في الحصول على البيانات اللازمة حول موضوع الدراسة على الاستبيان، لذا تعين اختبار صدق هذه الأداة بمعنى التأكد من مدى قياسها لما ينبغي قياسه فعلياً، أي التأكد من مدى تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة، لذلك تم إجراء اختبار الصدق الظاهري للأداة، حيث تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وذلك قصد التحكيم والاستفادة من توجيهاتهم المتعلقة بمدى ملاءمة العبارات للمحتوى ومدى ارتباطها بالمحاور. فمرحلة اختبار صدق الأداة تعد خطوة مهمة لنجاح الدراسة، كما أنها تساعد علي تفادي بعض الأخطاء الشائعة وبالتالي الحصول على نموذج سليم للاستبيان يمكن الاستفادة منه. ويتوفر على مجموعة من الخصائص منها:

- 3 أسئلة (عبارات) الاستبيان يجب أن تكون موحية و بسيطة.
- 4 تجنب طرح الأسئلة التي يمكن أن تثير الشك لدى المبحوث.
- 5 تفادي العبارات الطويلة حتى لا يخلط المعنى المراد منها.

- 6 عبارات الاستبيان يجب أن تكون مرتبطة بالمحاور .
 7 عبارات الاستبيان يجب أن تكون مناسبة لمحتوى المحاور .
 8 يجب أن تكون صياغة الأسئلة بأسلوب متدرج ومتسلسل...

بناء على آراء المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة من إضافة، حذف وإعادة صياغة بعض العبارات، وفي ضوء ذلك تم ضبط الاستبيان في صورته النهائية وأصبح مكونا من (70) عبارة موزعة على ثلاثة محاور، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم(22): توزيع عبارات أداة الدراسة (الاستبيان) في صورته النهائية على محاور الدراسة

عدد العبارات		محاور الدراسة	م
قبل التحكيم	بعد التحكيم		
18	20	واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة	المحور الأول
36	37	إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة	المحور الثاني
16	17	مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة	المحور الثالث
70	74	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة.

في الحقيقة كان الاستبيان في بداية الأمر مكونا من 90 عبارة، ارتأت الطالبة القيام بعرضه على مجموعة من الأساتذة الزملاء للاستفادة من ملاحظاتهم وإرشاداتهم، واقترح غالبيتهم استبعاد مجموعة من العبارات على اعتبار أنها مكررة إذ أن الاختلاف يكمن في صياغة هذه العبارات، لذا تم استبعاد 16 عبارة وبالتالي أصبح الاستبيان مكونا من 74 عبارة بدل 90 عبارة.

تم بعد ذلك اختباره من خلال توزيعه على عينة تجريبية مكونة من 55 فرد من كليات مختلفة في جامعة خنشلة، وكانت نتيجة الاختبار إيجابية الى حد كبير حيث لاحظنا أن هناك تجاوبا من طرف الباحثين. وكمرحلة أخيرة لعملية ضبط الاستبيان في صورته النهائية تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين والذين بلغ عددهم (13) محكما * جميعهم من أعضاء الهيئة التدريسية وقد تم استبعاد العبارة السابعة من المحور الأول (أنتم راضون عن معايير تقييم الأداء المعتمدة في جامعتكم)

* أنظر الملحق رقم:03.

والعبارة الحادية عشرة (تهتم جامعتكم بمستوى ذكاء موظفيها) من نفس المحور، كما تم استبعاد العبارة الثامنة والعشرون (يتم دراسة وتقييم مخرجات العملية التدريبية) من المحور الثاني، والعبارة الثانية والستون (تحبون مؤسستكم) من المحور الثالث، وبالتالي أصبح عدد عبارات الاستبيان 70 عبارة.

2- الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق أداة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج الاختبارات المتعلقة بمحاور الإستبيان.

جدول رقم (23) : الإختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور واقع العملية التقييمية لأداء

الكفاءات البشرية في الجامعة

م	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	يتولى عملية تقييم أدائكم رئيسكم المباشر	0.985	0.882**	.000	زء الأول
2	يبساهم زملائكم في عملية تقييم أدائكم	0.984	0.916**	.000	
3	تركز إدارة الجامعة على جهودكم الفردية أثناء عملية التقييم	0.984	0.952**	.000	
4	تعمل إدارة الجامعة على تقييم أدائكم من خلال الجهد الجماعي للفريق الذي تنتمون اليه	0.984	0.936**	.000	
5	تم المقارنة بين أدائكم وأداء زملائكم أثناء عملية التقييم.	0.984	0.923**	.000	
6	تعتمد جامعتكم على معايير واضحة عند تقييمها لأدائكم	0.984	0.915**	.000	
7	يتم تقييم أدائكم حسب درجة ولائكم لإدارة الجامعة	0.984	0.967**	.000	
8	تظهر إدارة الجامعة ثقة كاملة في قدراتكم أثناء أدائكم لمهامكم	0.984	0.949**	.000	
9	يتم التركيز على عامل المسؤولية كمعيار لتقييم أدائكم (تحملكم المسؤولية تجاه أعمالكم)	0.984	0.958**	.000	

تابع - الجدول رقم (23)

جزء الثاني	10	يتم تقييم أدائكم على أساس مواظبتكم في العمل	0.985	0.863**	.000
	11	تأخذ إدارة الجامعة بأرائكم ومقترحاتكم في عملية تقييم أداء الموظفين	0.984	0.960**	.000
	12	تعتبر إدارة الجامعة تعاونكم مع زملائكم في العمل عاملا مهما لتحديد مستوى أدائكم	0.988	0.606**	.000
	13	تعتبر إدارة الجامعة تعاونكم معها عاملا مهما لتحديد مستوى أدائكم	0.984	0.960**	.000
	14	تقوم إدارة الجامعة بإعداد تقارير دورية حول انجازاتكم وما قتم بتحقيقه من نتائج	0.988	0.543**	.000
	15	تهتم ادارة الجامعة باجراء المقارنة بين انجازاتكم الحالية والسابقة	0.984	0.955**	.000
	16	تهتم ادارة الجامعة بعامل الجودة أثناء عملية التقييم	0.985	0.935**	.000
	17	تضع إدارة الجامعة معايير لتقييم جودة الخدمات التي تقدمونها	0.984	0.938**	.000
	18	يتم استخدام الشكاوى التي تصدر عن الموظفين والطلاب كمعيار للتقييم	0.985	0.905**	.000
0.977	درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman	0.986			

* مستوى المعنوية 5%

** مستوى المعنوية 1%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول رقم (23) وجد أن جميع قيم **Alpha de Cronbach** لجميع عبارات المحور الأول (واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة) تفوق 0.9 وهي قيمة مرتفعة، كما أن قيمة معامل **Alpha de Cronbach** للمحور ككل تساوي (0.986) ، وهي قيمة ممتازة وتشير إلى أن نتائجه تتمتع بدرجة عالية من الثبات، بمعنى أنه سيعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس الأفراد وفي نفس الظروف وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها والوثوق بها. أما إذا إستبعدنا كل عبارة على حدة لتحديد قيمة معامل **Alpha de Cronbach** فإن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0.984 و 0.988) وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع المحور وهو ما يؤكد معامل الارتباط **Spearman** الذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب وبمستوى معنوية أقل من 0.05، متوسط بالنسبة للعبارة 14 (بقيمة 0.543)، قوي بالنسبة للعبارة 12 (بقيمة 0.606)، قوي

جدا بالنسبة لباقي العبارات (بقيمة تتراوح بين 0.863 و 0.967)، أما معامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0.977) لأنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0.986) وتفوق القيمة 0,6، وهذا ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا المحور على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. بناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا المحور لقياس مدى التزام الجامعات محل الدراسة لإجراءات فعالة ومعايير واضحة وصريحة لتقييم الأداء البشري.

أما بالنسبة للمحور الثاني (إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة) فتظهر نتائجه

في الجدول الموالي:

جدول رقم (24): الإختبارات الاحصائية لثبات وصدق مقياس محور إستراتيجية تطوير الكفاءات

البشرية في الجامعة

م	العبرة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبرة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	تعتمد جامعتكم على مخرجات العملية التقييمية من أجل تحديد احتياجاتكم التدريبية	0.991	0.689**	.000	
2	تقوم جامعتكم بالتخطيط للعملية التدريبية	0.991	0.773**	.000	
3	تنظم جامعتكم برامج تدريبية تتوافق واحتياجاتكم	0.991	0.897**	.000	
4	يتم في جامعتكم إعداد برامج تدريبية تتوافق واحتياجات العمل	0.991	0.868**	.000	
5	تقوم جامعتكم بإعداد برامج تدريبية متخصصة في تطوير الأفراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة	0.991	0.850**	.000	
6	يتم في جامعتكم اعتماد أساليب تدريبية متطورة	0.990	0.921**	.000	
7	يستفيد جميع الموظفين في جامعتكم من فرص التدريب	0.991	0.702**	.000	
8	ثقافة العمل السائدة في جامعتكم تسمح بتشكيل روابط قوية بين الرؤساء والمرؤوسين	0.990	0.916**	.000	
9	جو الثقة والانفتاح السائد في جامعتكم يسهم استقراركم الوظيفي	0.991	0.865**	.000	

الجزء الأول

10	تعمل جامعتكم على نشر قيم التعاون بين موظفيها	0.991	0.878**	.000
11	تنظم جامعتكم اجتماعات من أجل متابعة المعارف الجديدة	0.991	0.901**	.000
12	توفر جامعتكم مراكز لتطوير المعارف العامة لموظفيها (لغات أجنبية، إعلام آلي...)	0.991	0.913**	.000
13	تعمل جامعتكم على استخدام التكنولوجيا الحديثة	0.991	0.887**	.000
14	يتم إشراككم في بعض القرارات الإستراتيجية الهامة في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتكم	0.991	0.860**	.000
15	تقومون ببذل جهود فردية من أجل اكتساب خبرات جديدة	0.990	0.903**	.000
16	تفضلون الاحتكاك بزملائكم من أجل اكتساب الخبرة	0.990	0.921**	.000
17	يحدث التعلم في جامعتكم نتيجة تراكم الخبرات	0.990	0.930**	.000
18	تجتمعون مع زملائكم من أجل تعلم وتطوير أساليب عمل جديدة	0.990	0.942**	.000
19	تحتاجون إلى تعلم كيفية تطبيق معارفكم	0.991	0.913**	.000
20	تشجع جامعتكم على العمل الجماعي من أجل تطوير خبراتكم.	0.991	0.855**	.000
21	تشجعكم جامعتكم على المشاركة في الاجتماعات الرسمية من أجل تعلم كيفية التعامل مع مواقف العمل المختلفة.	0.991	0.885**	.000
22	تحرص الجامعة التي تعملون بها على الحصول على المعارف المختزنة في عقول أفرادها.	0.990	0.915**	.000
23	تسمح ظروف العمل في جامعتكم بإنتاج أفكار جديدة.	0.991	0.797**	.000
24	جامعتكم تشجع على تكوين علاقات اجتماعية بين موظفيها من أجل إنتاج وتطوير معارف جديدة.	0.991	0.867**	.000
25	تلتقون مع زملائكم في اجتماعات من أجل تطوير معارف جديدة.	0.990	0.923**	.000
26	تفضلون تقاسم الأفكار والخبرات مع الآخرين.	0.991	0.772**	.000
27	توفر الجامعة المعلومات الكافية لموظفيها حول نشاطاتها.	0.990	0.930**	.000

28	جامعتكم تشجع الأفراد العاملين لديها على تقاسم المعرفة فيما بينهم.	0.991	0.893**	0.000
29	هناك تحديد مسبق لمستويات الجودة في الجامعة.	0.991	0.843**	0.000
30	تسعى إدارة الجامعة لاستخدام بعض الأدوات الإحصائية التي تساعد في الكشف عن النقائص في الأداء.	0.991	0.894**	0.000
31	تقوم إدارة الجامعة بتحديد مراحل لمعالجة المشكلات المرتبطة بالأداء.	0.990	0.918**	0.000
32	تقوم إدارة الجامعة بتشكيل لجان أو فرق لدراسة مشكلات الأداء.	0.991	0.857**	0.000
33	تهتم إدارة الجامعة بتحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين الأفراد في فرق العمل.	0.990	0.927**	0.000
34	تقوم جامعتكم بتحديد جوائز ومكافآت مالية لأعضاء فرق العمل عند تحقيق أهدافها.	0.991	0.851**	0.000
35	تتولى إدارة الجامعة المراقبة الدورية والمنتظمة لنتائج العملية التقييمية.	0.991	0.837**	0.000
36	تدرك جامعتكم أهمية التحسين المستمر لأداء مواردها البشرية.	0.991	0.814**	0.000
درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman		0.991		0.974

* مستوى المعنوية 5%

** مستوى المعنوية 1%

المصدر: من إعداد طالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول رقم (24) أن جميع قيم **Alpha de Cronbach** لجميع عبارات المحور الثاني (إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة) هي الأخرى مرتفعة وتكون 0.9، كما أن قيمة معامل **Alpha de Cronbach** للمحور ككل تساوي (0.991)، وهي قيمة ممتازة وتشير إلى استقرار نتائج هذا المحور وثباتها، هذا إضافة إلى أن قيم هذا المعامل باستبعاد كل عبارة على حدة تقترب من القيمة الأساسية له (0.991) ذلك بالنسبة للعبارات (6، 8، 15، 16، 17، 18، 22، 25، 27، 31، 33) وتتطابق بالنسبة لباقي العبارات، كما أن النتائج المتحصل عليها لمعامل الارتباط Spearman تدل على اتساق كل العبارات مع المحور حيث تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب قوي

للعبارات 1، 2، 7، 23، 26 (بقيم تتراوح بين 0.689 و0.797) وارتباط موجب قوي جدا لباقي العبارات (بقيمة تتراوح بين 0.814 و0.942) بمستوى معنوية يقل عن 5% وهذا ما يؤكد قبول كل العبارات واعتمادها في تحليل النتائج.

من جهة أخرى فإن قيمة معامل التجزئة النصفية مقبولة (0.974) وتدل على اتساق عبارات الجزء الأول مع عبارات الجزء الثاني. بناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس والعبارات المعتمدة في هذا المحور لقياس مدى اعتماد الجامعات محل الدراسة على استراتيجيات فعالة لتطوير الكفاءات.

جدول رقم (25): الإختبارات الاحصائية لثبات وصدق مقياس محور مستوى أداء الكفاءات البشرية

في الجامعة

م	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	يتيح لكم مستواكم المعرفي القدرة على التصرف في سياق مهام العمل	0.984	0.925**	.000	الجزء الأول
2	تبدلون مجهودات كبيرة من أجل تطوير كفاءاتكم (خبرات ومعارف)	0.985	0.902**	.000	
3	تفضلون العمل في الفريق من أجل اكتساب معارف وخبرات جديدة	0.984	0.907**	.000	
4	عينتكم إدارة الجامعة كمدرّب في أحد الدورات التدريبية	0.986	0.841**	.000	
5	أنتم مرتاحون في وظيفتكم	0.985	0.864**	.000	
6	أنتم سعداء بالعمل في الجامعة	0.984	0.945**	.000	
7	انتم راضون عن وظيفتكم في الجامعة	0.984	0.937**	.000	
8	تفضلون العمل مع زملائكم	0.984	0.922**	.000	

تابع - الجدول رقم (25)

الجزء الثاني	9	بذلتم جهودًا من أجل التكيف مع حالات العمل الجديدة	0.984	0.928**	.000
	10	تبدلون مجهودات خاصة لمساعدة جامعتكم	0.984	0.940**	.000
	11	تبدلون جهودا من أجل تحسين أدائكم	0.985	0.872**	.000
	12	تخصصون جزء من وقتكم لمساعدة زملائكم الجدد على التأقلم مع ظروف العمل	0.984	0.946**	.000
	13	توفر جامعتكم ظروف عمل جيدة تسمح بتطوير ثقافة الإبداع والابتكار	0.985	0.912**	.000
	14	تأخذ جامعتكم بعين الاعتبار اقتراحاتكم وأفكاركم لتنفيذ المهام	0.985	0.866**	.000
	15	عادة ما تستعين جامعتكم بخبراء خارجيين من أجل اتخاذ بعض القرارات الصعبة	0.985	0.894**	.000
	16	توفر جامعتكم بيئة عمل مواتية لجذب الكفاءات من أجل العمل لديها	0.985	0.899**	.000
0.972		درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman	0.986		
			**مستوى المعنوية 1%	* مستوى المعنوية 5%	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل **Alpha de Cronbach** للمحور الثالث (مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة) تفوق 0.8 (0.986) وهي قيمة جيدة ومقبولة تفسر ثبات المقياس والعبارات المعتمدة في هذا المحور، خصوصا وأن قيم هذا المعامل باستبعاد كل عبارة على حدة تقترب من القيمة الأساسية له (بين 0.841 و 0.946)، إضافة الى هذا فإن قيم معامل **Spearman** تظهر جميعها بارتباط موجب قوي جدا وبمستوى معنوية يقل عن 5%، كما أن قيمة معامل التجزئة النصفية (0.972) أقل من معامل الثبات وأكبر من 0,6 ما يدل على الصدق البنائي للمحور وقوة التماسك الداخلي بينه وبين العبارات التي تنتمي اليه، بمعنى أن العبارات تعبر فعلا عن محتوى أداء

الكفاءات البشرية في الجامعة وتقيس ذلك بفعالية. وفيما يلي عرض لنتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (المقياس ككل) باعتماد قيم **Alpha de Cronbach**.

جدول رقم (26) : اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة باعتماد قيم *Alpha de Cronbach*

م	المحور	عدد العبارات	معامل Alpha de Cronbach	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
1	واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة	18	0.986	0.928**	.000	
2	إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة	36	0.991	0.940**	.000	****
3	مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة	16	0.986	0.872**	.000	
	كافة الاستبيان	70	0.995			
					* مستوى المعنوية 5%	
					** مستوى المعنوية 1%	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (26) أن جميع قيم **Alpha de Cronbach** لجميع المحاور مرتفعة (0.986 للمحور الاول، 0.991 للمحور الثاني، 0.986 للمحور الثالث). كما أن قيمة معامل **Alpha de Cronbach** للمقياس ككل تساوي 0.995، وهي قيمة ممتازة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات، اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات عينة الدراسة والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وكذا عبارات ومحاور الاستبيان، كما تم من خلاله اختبار

الفرضيات وفي الأخير مناقشة النتائج المتحصل عليها. هذا ما يستوجب بداية تحديد ما إذا كانت بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي* وبالتالي التأكد من إمكانية استخدام الإحصاء المعلمي.

بما أن حجم العينة محل الدراسة $n=663$ وهو أكبر من 30 فإنه واستنادا إلى نظرية النهاية المركزية** يمكن القول بأن بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

لغرض وصف وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا محاور وعبارات الاستبيان فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

* لقد جرت العادة أن يتم التأكد فيما إذا كانت بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا باستخدام العديد من الاختبارات أهمها اختبار **Kolmogorov-Smirnov** اختبار **Shapiro-Wilk** (متاحة على برنامج **spss**) واختبار **Jarque Bera** (متاح على برنامج **XLSTAT**) إلا أنها اختبارات متحيزة (**tests biaisés**) وبالتالي ستكون نتائجها هي الأخرى متحيزة. راجع:

DAG J. STEINSKOG et al, **NOTES AND CORRESPONDENCE : A Cautionary Note on the Use of the Kolmogorov-Smirnov Test for Normality**, Monthly Weather Review, American Meteorological Society, VOL(135), March 2007, p.1152.

-Alexander Y. Gordon, Lev B. Klebanov, **On a paradoxical property of the Kolmogorov-Smirnov two-sample test**, IMS Collections, Vol. 7, Institute of Mathematical Statistics, 2010, pp.70-74.

-Chris Mack, **Shapiro-Wilk Test for Normality**, CHE 384, The University of Texas at Austin, 2016, p.1.

-Carlos Urzua, **Portable and powerful tests for normality**, Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, May 2007, p.2.

هذا إضافة الى أنه في أغلب الحالات ما يتم رفض الفرض الصفري (H_0 : بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي) عند اعتماد نتائج مخرجات برنامج **spss**. على هذا الأساس عمدت الطالبة مباشرة الى استخدام نظرية النهاية المركزية (**Central Limit Theorem**).

** طبقا لنظرية النهاية المركزية، فإنه إذا كان مجتمع له توزيع احتمالي بمتوسط μ وبتباين σ وأخذت عينات عشوائية حجمها $n > 30$ ، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي سيتوزع توزيعا قريبا من التوزيع الطبيعي. راجع:

-Teresa Bradley, Statistics for Economics, **Business and Management**, John Wiley & Sons Ltd, États-Unis, 2007, p.285.

1- وصف وتحليل خصائص عينة الدراسة

يتم فيما يلي وصف وتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددها (663) فرداً، والمتمثلة في العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.

1-1 وصف وتحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يتم من خلال الجدول الموالي عرض نتائج البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة والمرتبطة بمتغير العمر.

جدول رقم (27) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة(%)
العمر	أقل من 30 سنة	105	15,8
	من 30 إلى 40 سنة	359	54,1
	من 41 إلى 50 سنة	120	18,1
	51 سنة فأكثر	79	11,9
	المجموع	663	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر حيث يلاحظ أن غالبية أعمار المبحوثين تقع ضمن الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 40 سنة) إذ بلغ عددهم (359) فرداً وبنسبة مئوية تقدر بـ (54.1%)، تليها الفئات العمرية الأولى، الثالثة والرابعة بنسب متقاربة وتقدر بـ (15.8، 18.1، 11.9) على الترتيب. هذه النسب منطقية وتعكس المهمة الأساسية للجامعة (التعليم والبحث العلمي) والتي تستوجب استقطاب كفاءات بشرية ذات تكوين عالي المستوى ما يتطلب سنوات إضافية من الدراسة والتعلم.

2-1 وصف وتحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

يتم من خلال الجدول الموالي عرض نتائج البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة والمرتبطة بمتغير الوظيفة.

جدول رقم (28) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة(%)
الوظيفة	عضو هيئة تدريسية	342	51,6
	عضو هيئة ادارية	321	48,4
	المجموع	663	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أما فيما يتعلق بالموقع أو المسمى الوظيفي فقد تبين من الجدول رقم(28) أن هناك تباينا طفيفا في توزيع أفراد عينة الدراسة لكنه مهم وذلك بنسبة (51,6%) أي ما يعادل 342 عضو هيئة تدريسية في مقابل النسبة (48,4%) أي ما يعادل 321 عضو هيئة إدارية من المجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة، وهذا إنما يؤكد ما تم التوصل اليه من خلال عرض نتائج البيانات الوصفية المرتبطة بمتغير العمر والتي ترتبط بالمهمة الأساسية للجامعة والمتمثلة في التعليم والبحث العلمي لذا نجد أن نسبة أعضاء الهيئة التدريسية تفوق نسبة أعضاء الهيئة الادارية.

1-1 وصف وتحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يتم من خلال الجدول الموالي عرض نتائج البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة والمرتبطة بمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (29): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات	المجموع	النسبة(%)	المجموع
المؤهل العلمي	ليسانس	188	283	28,4	42,7
	مهندس دولة (أو ماستر)	95		14,3	
	ماجستير	149	380	22,5	
	دكتوراه(محاضر أ أو محاضر ب)	191		28,8	
	أستاذ التعليم العالي	40		6,0	
المجموع		663	663	100,0	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فيمكن تقسيم أفراد عينة الدراسة إلى فئتين:

الفئة الأولى: من ذوي المؤهلات العلمية العالية والتي تعكس بالدرجة الأولى مهمة الجامعة التعليمية والبحثية، فمن خلال الجدول رقم (29) يمكن ملاحظة أن أغلبية المستجوبين ينتمون إلى هذه الفئة التي بلغ عدد أفرادها (380) فردا ويشكلون ما نسبته (57,3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهي تتوزع على النحو التالي:

- حاملي شهادة الماجستير: بنسبة 22,5% أي ما يعادل 149 فردا.
- حاملي شهادة الدكتوراه (محاضر أ أو محاضر ب): بأعلى نسبة تقدر بـ 28,8% أي ما يعادل 191 فردا.
- أستاذ التعليم العالي بنسبة 6,0% أي ما يعادل 40 فردا

ان هذا التباين في نسب توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي يمكن تفسيره بالأسباب التالية:

✓ المرحلة الانتقالية للمنظومة التعليمية في الجزائر من النظام الكلاسيكي إلى نظام (LMD) وما نجم عنها من عدم استقرار في الإجراءات والقوانين المرتبطة بمناقشة أطروحات الدكتوراه، ما حث الطلبة خاصة المسجلين في دكتوراه علوم على تكثيف جهودهم من أجل مناقشة أطروحاتهم في الآجال المحدد، هذا بالإضافة إلى أنه وفق النظام الجديد (LMD) تم اختزال فترة مهمة للتكوين في الدراسات العليا (لنيل شهادة الماجستير) إذ أصبح الطالب مباشرة بعد نيله شهادة الماستر ونجاحه في مسابقة الدكتوراه موجها للتكوين من أجل الحصول على شهادة دكتوراه (LMD).

✓ أما عن النسبة المنخفضة لأساتذة التعليم العالي فيمكن إرجاعها الى عدم تمكن الطالبة من الاتصال بهم نظرا لانشغالاتهم العلمية الكثيرة والمتعددة.

الفئة الثانية: من ذوي المؤهلات العلمية التي تعكس مختلف المهام الإدارية بالجامعة (هذا بغض النظر عن المهام البيداغوجية التي يمارسها بعض أعضاء الهيئة التدريسية)، حيث بلغ عددهم (283) فردا ويشكلون ما نسبته (42,7%) من إجمالي عينة الدراسة وهي تتشكل من: حاملي شهادة الليسانس بنسبة تقدر بـ (28,4%) أي ما يعادل (188) فردا في مقابل مهندسي الدولة (أو ماستر) بنسبة

أقل تقدر ب (14,3%) أي ما يعادل (95) فرداً، وهي نتائج منطقية تعكس متطلبات أداء المهام الادارية بالمؤسسة الجامعية.

إن الأعداد والنسب المتحصل عليها من الفئتين تدعم النتائج المتحصل عليها بالنسبة للمتغيرين السابقين (العمر والوظيفة)، كما أن هذه النسب تعكس استقطاب الجامعات محل الدراسة لكفاءات بشرية ذات مستويات علمية عالية وهو مؤشر جيد يدل على أن مستوى المعرفة لدى هؤلاء الأفراد جيد.

2-1 وصف وتحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يتم من خلال الجدول الموالي عرض نتائج البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة والمرتبطة بمتغير الخبرة المهنية.

جدول رقم (30) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة(%)
الخبرة	أقل من 5 سنوات	171	25,8
	من 5 إلى 10 سنوات	286	43,1
	من 11 إلى 15 سنوات	118	17,8
	16 سنة فأكثر	88	13,3
	المجموع	663	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS.

بالنسبة لمتغير الخبرة فقد توزعت عينة الدراسة على الفئات الاربع وذلك بنسب متباينة، حيث جاءت الفئة الثانية (من 5 إلى 10 سنوات) في المرتبة الأولى إذ بلغ عدد أفرادها (286) فرداً وسجلت بذلك أعلى نسبة تقدر ب (43,1%) أما في المرتبة الثانية فقد جاءت الفئة الأولى (أقل من 5 سنوات) تليها بعد ذلك الفئات الثالثة والرابعة على الترتيب. تدل هذه النتائج على أن غالبية الأفراد العاملين في الجامعات محل الدراسة لا يفوق عدد سنوات خبرتهم عشر سنوات وهم من الشباب المقبلين والقادرين على العمل، وهذا انما يعد مؤشراً جيداً لقيمة رأس المال البشري بهذه الجامعات، إذ أن النسبة العالية

لفئة الشباب تدعم قيمة رأس المال البشري، بينما تعد النسبة العالية من الأفراد ذوي الأعمار المتقدمة مؤشرا سلبيا لقيمتهم (وهو ما تم التوصل إليه من خلال نتائج الفصل الثاني).

يمكن تفسير هذه النتائج بأسباب عدة أهمها: ارتفاع نسبة توظيف الجامعات محل الدراسة لأفراد جدد من أجل العمل لديها خاصة من حاملي الشهادات الجامعية مع تقديم رواتب مرضية لهم، وتهدف بذلك إلى سد احتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية. وهذا ما أكدته شرقى خليل، حيث أكد أن السبب الجوهرى لهذه النتائج يتعلق بسياسة التوظيف المعتمدة أساسا في الجامعات الجزائرية، حيث أن توظيف الأساتذة تزايد بوتيرة كبيرة في السنوات الأخيرة (تقريبا بمعدل 3000 أستاذ سنويا من 2008 الى 2013¹).

أما بالنسبة للفئة الثالثة (من 11 إلى 15 سنة) فقد حققت نسبة (17,8%) أي (118) فردا ما يعني بقاء الأفراد وعدم مغادرتهم الجامعة، وهذا أيضا مؤشر جيد يمكن تفسيره بأسباب عدة قد تتمثل في الرواتب الجيدة (مقارنة بالمؤسسات العمومية الأخرى)، الحصول على الترقية أو قد يكون ذلك راجعا لأسباب أخرى كالمكانة المرموقة التي تحظى بها الجامعة في المجتمع.

أما عدد الأفراد الذين عدد سنوات خبرتهم (16 سنة فأكثر) فكان (88) فردا فقط أي بنسبة (13,3%) وهي نسبة ضعيفة وهذا منطقي ويتوافق مع ما تم الإشارة إليه في أن عملية التوظيف تزايدت بوتيرة كبيرة بعد 2008 هذا إضافة الى حالات الإحالة على التقاعد الى غير ذلك.

2- التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان والاجابة على أسئلة الدراسة الميدانية

يتم فيما يلي عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وفق إجابات عينة الدراسة.

1-2 عرض نتائج محور واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة

يتم في هذا الجزء من الدراسة عرض وتحليل نتائج المحور الأول من الاستبيان من خلال عرض نتائج الاجابة عن العبارات الخاصة بواقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة وذلك بالتركيز على بعض الإجراءات والمعايير المعتمدة في عملية تقييم الأداء البشري، حيث قامت

¹ شرقى خليل، مرجع سبق ذكره، ص.231.

الطالبة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التي تقيس مدى فعالية اجراءات التقييم المعتمدة في الجامعات محل الدراسة وكذلك درجة اعتمادها على معايير واضحة وصريحة في هذه العملية، وكانت النتائج على النحو التالي:

1-1-2 عرض النتائج المتعلقة بإجراءات تقييم الأداء البشري في الجامعة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بمدى اعتماد الجامعة لإجراءات فعالة لتقييم الأداء البشري وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في كل من جامعة أم البواقي، خنشلة وباتنة1.

جدول رقم (31): نتائج إجابات محوئي عينة الدراسة لمدى اعتماد الجامعات محل الدراسة

لإجراءات فعالة لتقييم الاداء البشري

المقياس (درجة الموافقة)									العبارة	م	
الاتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
عالي	1	1,130	3,79	188	291	82	63	39	F_i	يتولى عملية تقييم أدائك رئيسك المباشر	01
				28,4	43,9	12,4	9,5	5,9	%		
متوسط	4	1,222	3,34	116	230	149	100	68	F_i	يبساهم زملاؤكم في عملية تقييم أدائك	02
				17,5	34,7	22,5	15,1	10,3	%		
عالي	2	1,220	3,51	149	244	121	93	56	F_i	تركز إدارة الجامعة على جهودكم الفردية أثناء عملية التقييم	03
				22,5	36,8	18,3	14,0	8,4	%		
متوسط	5	1,170	3,29	93	238	156	118	58	F_i	تعمل إدارة الجامعة على تقييم أدائكم من خلال الجهد الجماعي للفريق الذي تنتمون اليه	04
				14,0	35,9	23,5	17,8	8,7	%		

متوسط	3	1,220	3,35	118	230	150	98	67	F _i	تتم المقارنة بين أدائك وأداء زملائك أثناء عملية التقييم	05
				17,8	34,7	22,6	14,8	10,1	%		
متوسط	6	1,289	3,22	115	203	151	102	92	F _i	تعتمد جامعتكم على معايير واضحة في عملية التقييم	06
				17,3	30,6	22,8	15,4	13,9	%		
عالي	/	1,141	3,417	بعد اجراءات التقييم							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول رقم (31) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ترتيب ودرجة الاعتماد لكل عبارة من العبارات الواردة ضمن هذا المجال (اجراءات التقييم)، حيث يتضح من عرض النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

- تتباين آراء المستجوبين فيما يتعلق بفعالية الاجراءات المعتمدة لتقييم الأداء البشري بين متوسط وعالي، حيث تحتل الاجابة عن العبارة الاولى المرتبة الاولى وتتجه الى الخيار عالي بمتوسط حسابي 3,79 وانحراف معياري 1,130 تعكسه 43,9% كأعلى نسبة للخيار موافق، بينما يتجه خيار الاجابة للعبارة الثانية التي تحتل الرتبة الرابعة الى المتوسط بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,34 تعكسه أعلى نسبة للخيار موافق تقدر بـ 34,7% تليها مباشرة النسبة 22,5% للخيار محايد وهذا مؤشر جيد يعكس تقاسم مسؤولية تقييم الأداء بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أما بالنسبة للعبارة الثالثة التي تحتل الرتبة الثانية فمن جهة نتجه الاجابة فيها الى الخيار عالي بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,51% تظهره أعلى نسبة للخيار موافق تقدر بـ 36,8% ومن جهة أخرى نتجه العبارة الرابعة التي تحتل الرتبة الخامسة الى الخيار متوسط بمتوسط حسابي 3,29 تعكسه أعلى نسبة 35,9% للخيار موافق تليها مباشرة النسبة 23,5% للخيار محايد، ما يدل على أن الجامعة لا تركز على تقييم الأداء الفردي فقط وإنما أيضا على الأداء الجماعي من خلال اهتمامها بتقييم أداء فرق العمل، وهذا مؤشر جيد يشجع الأفراد على العمل الجماعي.
- نتجه الاجابة للعبارة الخامسة (تحتل الرتبة الثالثة) الى الخيار متوسط بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,35 تظهره النسب 34,7% و 22,6% للخيار موافق والخيار محايد على التوالي، تدل هذه النسب على اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة للقول باهتمام إدارة الجامعة بالمقارنة بين اداء الأفراد أثناء عملية التقييم، وهذا أيضا مؤشر جيد يمكن تفسيره من عدة زوايا، أولها أن المقارنة تعني أن

هناك عدالة في عملية التقييم وهو ما يحقق الرضا لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية على حد سواء عن نتائج العملية التقييمية، ثانيها أن هذه المقارنة تعكس اهتمام الجامعة بالكفاءات، وثالثها أنها ستفتح مجالاً للمنافسة بين الأفراد العاملين من أجل تحسين أدائهم.

- أما العبارة السادسة التي تحتل المرتبة الأخيرة فتتعلق بمدى اعتماد الجامعات محل الدراسة على معايير واضحة في عملية التقييم، وهي تتجه إلى الخيار متوسط بوسط حسابي 3,22 تعكسه أعلى النسب 30,6% و 22,8% للخيارات موافق ومحيد على الترتيب، هذه النتائج هي الأخرى مؤشر جيد على اعتماد إدارة الجامعة على معايير واضحة وصريحة في عملية التقييم وهو ما تؤكد نتائج إجابات المستجوبين حول العبارة الخامسة.
- في الأخير تبقى إجابات أفراد عينة الدراسة متجانسة بدرجة كبيرة بخصوص فعالية الإجراءات المعتمدة في عملية التقييم بالجامعات محل الدراسة وهو ما يعكسه معامل الانحراف المعياري المنخفض 1,141 والذي يعبر عن عدم تشتت الإجابات بدرجة كبيرة وتركيزها حول الخيار عالي وهو ما يعكسه المتوسط الحسابي للمجال المقدر بـ 3,417.

الإجابة على السؤال الأول: ما درجة اعتماد كل من جامعة أم البواقي، خنشلة وباتنة 1 لإجراءات فعالة لتقييم الأداء البشري وذلك من وجهة نظر المستجوبين من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات محل الدراسة؟

يتفق المستجوبون من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم البواقي، خنشلة وباتنة 1 على أن هذه الجامعات تعتمد على إجراءات فعالة لتقييم الأداء البشري.

2-1-2 عرض النتائج المتعلقة بمعايير تقييم الأداء البشري في الجامعة

يتم فيما يلي عرض النتائج المتعلقة بمدى التزام الجامعة بمعايير موضوعية لتقييم الأداء البشري وذلك بالتركيز على ثلاث مداخل رئيسية (مدخل الخصائص، المدخل السلوكي، مدخل النتائج)، حسب آراء كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات محل الدراسة.

2-1-1-2 عرض النتائج المتعلقة بمعايير مدخل الخصائص لتقييم الأداء البشري في الجامعة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بمدى التزام الجامعات محل الدراسة بمدخل الخصائص لتحديد معايير تقييم أدائها البشري وذلك وجهة نظر كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في هذه الجامعات.

جدول رقم (32): نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة لمدى التزام الجامعات محل الدراسة بمعايير

مدخل الخصائص لتقييم أدائها البشري

المقياس (درجة الموافقة)									العبارة	م	
الاتجاه الإيجابية	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
متوسط	2	1,276	3,38	137	223	135	90	78	F_i	يتم تقييم الأداء حسب درجة ولاء الموظف لإدارة الجامعة	01
				20,7	33,6	20,4	13,6	11,8	%		
متوسط	3	1,277	3,38	128	249	112	94	80	F_i	تظهر إدارة الجامعة ثقة كاملة في قدراتكم أثناء أدائكم لمهامكم	02
				19,3	37,6	16,9	14,2	12,1	%		
عالي	1	1,251	3,48	155	226	126	94	62	F_i	يتم التركيز على عامل المسؤولية كمعيار لتقييم الأداء (تحمل الأفراد لمسؤوليتهم تجاه أعمالهم)	03
				23,4	34,1	19,0	14,2	9,4	%		
عالي	/	1,246	3,412	بعد معايير مدخل الخصائص							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (32) يمكن ملاحظة أن آراء المستجوبين حول التزام الجامعات محل الدراسة بمدخل الخصائص لتحديد معايير تقييم الأداء البشري تتباين بين الالتزام المتوسط والعالي وذلك على النحو الآتي:

- يتجه الالتزام بالمعيار الأول (درجة ولاء الموظف لإدارة الجامعة) نحو متوسط، بمتوسط حسابي مسجل يقدر بـ 3,38 حيث يحتل المرتبة الثانية وتعكسه النسب المرتفعة للخيارات أوافق وأوافق بشدة والتي بلغت 33,6%، 20,7% على الترتيب. وهذا مؤشر يؤكد اعتماد ادارة الجامعة على ولاء الموظف لها كمعيار لتقييم أدائه.
- أما بالنسبة للالتزام بالمعيار الثاني (الثقة في قدرات الموظفين) الذي يحتل الرتبة الثالثة فيتجه هو الآخر نحو الخيار متوسط، بمتوسط حسابي 3,38 تظهره النسبة 37,6% للخيارات أوافق. وهذا انما يفسر باعتماد ادارة الجامعة على هذا المعيار لتقييم أداء موظفيها.
- تتجه الاجابة للعبارة الثالثة التي تحتل الرتبة الثالثة الى الخيار عالي بمتوسط حسابي 3,48، تظهره النسبة 34,1% للخيار موافق، وهذا أيضا مؤشر يدل على اعتماد ادارة الجامعة على عامل المسؤولية كمعيار للتقييم.
- وفق اجابات المبحوثين يمكن القول باعتماد الجامعات محل الدراسة بشكل كبير على مدخل الخصائص في تحديد معايير تقييم أدائها البشري. وهو ما يظهره معامل الانحراف المعياري المنخفض 1,246 الذي يعبر عن الانسجام الكبير في اجابات أفراد العينة وتركيزها حول الخيار عالي والذي يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المجال والمقدر بـ 3,412.

2-1-2- عرض النتائج المتعلقة بمعايير المدخل السلوكي لتقييم الأداء البشري في الجامعة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بمدى التزام الجامعات محل الدراسة بالمدخل السلوكي لتحديد معايير تقييم الأداء البشري وذلك وجهة نظر كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لديها.

جدول رقم (33): نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة لمدى التزام الجامعات محل الدراسة بمعايير

المدخل السلوكي لتقييم أدائها البشري

المقياس (درجة الموافقة)										م	
الاتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارة		
عالي	1	1,329	3,46	187	171	142	87	76	F_i	يتم تقييم أدائكم على أساس مواظبتكم في العمل	01
				28,2	25,8	21,4	13,1	11,5	%		
متوسط	3	1,229	3,19	90	222	158	110	83	F_i	تأخذ إدارة الجامعة بآراء ومقترحات موظفيها في عملية تقييم أدائهم	02
				13,6	33,5	23,8	16,6	12,5	%		
منخفض	4	1,287	2,59	71	102	124	213	153	F_i	تعتبر إدارة الجامعة تعاونكم مع زملائكم في العمل عاملا مهما لتحديد مستوى أدائكم	03
				10,7	15,4	18,7	32,1	23,1	%		
متوسط	2	1,264	3,27	109	235	127	111	81	F_i	تعتبر إدارة الجامعة تعاونكم معها عاملا مهما لتحديد مستوى أدائكم	04
				16,4	35,4	19,2	16,7	12,2	%		
متوسط	/	1,138	3,127	بعد معايير المدخل السلوكي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من عرض نتائج الجدول رقم(33) بأن آراء المستجوبين حول التزام الجامعات محل الدراسة بالمدخل السلوكي لتحديد معايير تقييم الأداء البشري تتباين بين الالتزام العالي، المتوسط والمنخفض وذلك على النحو الآتي:

تتجه الاجابة عن العبارة الاولى التي تحتل المرتبة الأولى الى خيار عالي بمتوسط حسابي 3,46، يعكسه النسب للخيارات أوافق وأوافق بشدة والتي بلغت 25,8%، 28,2%، بينما يتجه خيار الاجابة للعبارة الثانية (تحتل المرتبة الثالثة) الى المتوسط بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,19، يعكسه أعلى نسبة للخيار أوافق تقدر بـ 33,5%، أما بالنسبة للعبارة الثالثة فنتجه الاجابة فيها الى الخيار المنخفض وهذا واضح من ترتيبها مقارنة بعبارات هذا البعد حيث جاءت في آخر الترتيب وذلك بمتوسط حسابي يقدر

ب 3,51% تظهره أعلى نسبة للخيار لا أوافق بنسبة تقدر ب تقدر ب 32,1%. أما العبارة الرابعة فهي تتجه الى الخيار متوسط بمتوسط حسابي 3,27 تعكسه أعلى نسبة 35,4% للخيار موافق. استنادا الى هذه النتائج فيمكن القول بأن الاجابة عن عبارات هذا المجال تتمحور حول الاجابة أوافق لمعظم عباراته عدا العبارة الثالثة وهو ما جعلها تتركز عموما حول الاجابة أوافق بالنسبة للالتزام بالجامعات محل الدراسة بالمعايير التي تتدرج ضمن المدخل السلوكي لتقييم أدائها البشري، وهذا ما يعكسه معامل الانحراف المعياري المنخفض 1,138 والمتوسط الحسابي لهذا المجال الذي يقدر ب 3,127.

2-1-3 عرض النتائج المتعلقة بمعايير مدخل النتائج لتقييم الأداء البشري في الجامعة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بمدى التزام الجامعات محل الدراسة بمدخل النتائج لتحديد معايير تقييم الأداء البشري وذلك وجهة نظر كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لديها.

جدول رقم (34): نتائج إجابات مبحوثي عينة الدراسة لمدى التزام الجامعات محل الدراسة بمعايير

مدخل النتائج لتقييم أدائها البشري

المقياس (درجة الموافقة)									م	العبارة	
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
متوسط	1	1,265	3,38	129	242	122	94	76	F_i	تقوم إدارة الجامعة بإعداد تقارير دورية حول انجازتكم وما قمتم بتحقيقه من نتائج	01
				19,5	36,5	18,4	14,2	11,5	%		
متوسط	2	1,300	2,84	101	111	137	212	102	F_i	تهتم ادارة الجامعة بإجراء المقارنة بين انجازتكم الحالية والسابقة	02
				15,2	16,7	20,7	32,0	15,4	%		
متوسط	5	1,238	2,70	69	113	146	218	117	F_i	تهتم ادارة الجامعة بعامل الجودة أثناء عملية التقييم	03
				10,4	17,0	22,0	32,9	17,6	%		

متوسط	3	1,274	2,82	86	125	144	202	106	F _i	تضع إدارة الجامعة معايير لتقييم جودة الخدمات التي تقدمونها	04
				13,0	18,9	21,7	30,5	16,0	%		
متوسط	4	1,153	2,79	47	150	177	195	94	F _i	يتم استخدام الشكاوى التي تصدر عن الموظفين والطلاب كمعيار للتقييم	06
				7,1	22,6	26,7	29,4	14,2	%		
متوسط	/	1,109	2,907	بعد معايير مدخل النتائج							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين يؤكدون الالتزام المتوسط بعبارات معايير مدخل النتائج وذلك ما يمثله المتوسط الحسابي المقدر بـ 2,907، إذ يظهر هذا التوجه بخيار متوسط لجميع العبارات بمتوسطات حسابية تنحصر بين 2,70 و 3,38 وتظهر بأعلى نسبة تقدر بـ: 36,5% للخيار موافق بالنسبة للعبارة الأولى، والنسب: 32,0%، 32,9%، 30,5%، 29,4% للخيار لا أوافق بالنسبة للعبارات الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة والسادسة. وفق هذه النتائج يمكن القول بعدم اعتماد الجامعات محل الدراسة لمدخل النتائج في تحديد معايير تقييم أدائها البشري، إذ نجد أن الإجابة عن عبارات هذا المجال تتمحور حول الإجابة لا أوافق لمعظم عباراته عدا العبارة الأولى وهو ما جعلها تتجه عموما أو تركز حول الإجابة لا أوافق بالنسبة للالتزام بالجامعات محل الدراسة بمدخل النتائج وهذا ما يعكسه معامل الانحراف المعياري المنخفض 1,109 والمتوسط الحسابي لهذا المجال الذي يقدر بـ 2,907.

هذا إنما يمكن تفسيره (ارتكاز الإجابة حول لا أوافق) بنتائج الجدولين السابقين (32-33)، حيث يتضح بأن الإدارة في الجامعات الثلاث تتجه أكثر لاعتماد المعايير التي ترتبط بخصائص وسلوكيات الأفراد العاملين لديها وهذا قد يتعلق بسياسة هذه الجامعات المتبعة من أجل التحكم في مخرجات ونتائج العملية التقييمية.

الإجابة على السؤال الثاني: ما درجة تطبيق كل من جامعة أم البواقي، خنشلة وباتنة 1

لمعايير موضوعية لتقييم الأداء البشري وذلك من وجهة نظر كل من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية بالجامعات محل الدراسة؟

يتفق المستجوبون من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم البواقي، خنثلة وباتنة 1 على أن هذه الجامعات تركز أساسا على معايير تقييم الأداء البشري التي تندرج ضمن مدخل الخصائص والمدخل السلوكي وهي لا تتسم بالموضوعية (أنظر المبحث الثالث من الفصل الأول).

2-2 نتائج محور استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة

يتعلق عرض نتائج المحور الثاني من الاستبيان بعرض نتائج الاجابة عن العبارات الخاصة باستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة من خلال تسليط الضوء على استراتيجيات: التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، Six sigma.

1-2-2 عرض النتائج المتعلقة بتصورات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات محل الدراسة حول فعالية الاستراتيجية التدريبية المعتمدة

نعرض من خلال الجدول الموالي نتائج تصورات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات محل الدراسة حول فعالية الاستراتيجية التدريبية المعتمدة.

جدول رقم (35): نتائج اختبارات أفراد العينة حول فعالية الاستراتيجية التدريبية بالجامعات محل الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)									م	العبارة	
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
متوسط	3	1,247	2,85	79	138	149	199	98	F_i	تعتمد جامعتكم على مخرجات العملية التقييمية من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف	01
				11,9	20,8	22,5	30,0	14,8	%		
متوسط	2	1,231	3,16	87	222	147	126	81	F_i	تقوم جامعتكم بالتخطيط للعملية التدريبية	02
				13,1	33,5	22,2	19,0	12,2	%		
متوسط	4	1,284	2,77	91	111	122	235	104	F_i	تنظم جامعتكم برامج تدريبية تتوافق واحتياجات الأفراد	03
				13,7	16,7	18,4	35,4	15,7	%		
متوسط	6	1,289	2,74	94	100	113	252	104	F_i	يتم في جامعتكم إعداد برامج تدريبية تتوافق واحتياجات العمل	04
				14,2	15,1	17,0	38,0	15,7	%		
متوسط	5	1,293	2,75	91	108	118	236	110	F_i	تقوم جامعتك بإعداد برامج تدريبية متخصصة في تطوير الأفراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة	05
				13,7	16,3	17,8	35,6	16,6	%		
متوسط	6	1,296	2,63	78	105	116	224	140	F_i	يتم في جامعتكم اعتماد أساليب تدريبية متطورة	06
				11,8	15,8	17,5	33,8	21,1	%		
متوسط	1	1,263	3,18	95	223	138	118	89	F_i	يستفيد جميع الموظفين في جامعتكم من فرص التدريب	07
				14,3	33,6	20,8	17,8	13,4	%		
متوسط	/	1,1013	2,869	بعد الاستراتيجية التدريبية							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة توجه أفراد عينة الدراسة الى الخيار متوسط بمتوسط حسابي لهذا المجال يقدر بـ 2,869، إذ تتوجه فيه جميع الاجابات الى نفس الخيار (متوسط) بمتوسطات حسابية تتحصر بين 2,63 و 3,18، ويظهر ذلك من خلال النسب المرتفعة: 30,0%، 35,4%، 38,0%، 35,6%، 33,8%، للعبارات من 01، 03، 04، 05، 06 للخيار لا أوافق، عدا العبارتين الثانية (تقوم جامعتكم بالتخطيط للعملية التدريبية) والسابعة بنسبة 33,5%، 33,6% للخيار أوافق على الترتيب وهو ما يظهره معامل الانحراف المعياري المنخفض 1013,1 والمتوسط الحسابي لهذا المجال الذي يقدر بـ 2,869. هذه النتائج تعكس توجه أفراد عينة الدراسة للقول بعدم فعالية الاستراتيجية التدريبية المعتمدة في الجامعات محل الدراسة، وهذا إنما يمكن تفسيره على النحو التالي:

بالنسبة للاستراتيجية التدريبية المعتمدة في الجامعات محل الدراسة، كان إتفاق أفراد العينة حول أنه توجد عدالة في الاستفادة من فرص التدريب، كما أنه يتم التخطيط للعملية التدريبية، أما بالنسبة لباقي عبارات أو مؤشرات هذا البعد فقد تم الاتفاق على عدم توفرها، وهذا إنما يمكن تفسيره بنقطين مهمتين: الأولى هي توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات العملية التدريبية في الجامعات محل الدراسة وبالتالي ستكون هناك امكانية لاستفادة جميع الموظفين من فرص التدريب في مقابل هذا فإن التخطيط للعملية التدريبية ما هو إلا تنظيم لإجراءاتها (تحديد الأموال اللازمة، تحديد فترات التدريب،...) وخاصة كيفية صرف الأموال بصورة قانونية، وهذا ما تؤكد اجابات المبحوثين حول باقي عبارات هذا البعد من غياب لمحتوى العملية التدريبية.

2-2-2 عرض النتائج المتعلقة باختبارات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية

بالجامعات محل الدراسة حول فعالية الاستراتيجية التطويرية المعتمدة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة باختبارات المبحوثين حول فعالية الاستراتيجية التطويرية المعتمدة بالجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (36): نتائج اختبارات أفراد العينة حول فعالية الاستراتيجية التطويرية بالجامعات محل

الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)									م	العبارة		
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
متوسط	6	1,229	3.06	74	202	171	120	96	F_i	ثقافة العمل السائدة في جامعتكم تسمح بتشكيل روابط قوية بين الرؤساء والمرووسين	01	
				11,2	30,5	25,8	18,1	14,5	%			
متوسط	3	1,252	3.16	90	218	155	108	92	F_i	جو الثقة والانفتاح السائد في جامعتكم يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لموظفيها	02	
				13,6	32,9	23,4	16,3	13,9	%			
متوسط	1	1,247	3.22	92	244	134	107	86	F_i	تعمل جامعتكم على نشر قيم التعاون بين موظفيها	03	
				13,9	36,8	20,2	16,1	13	%			
متوسط	5	1,226	3.07	76	204	160	134	89	F_i	تنظم جامعتكم اجتماعات وحوارات من أجل متابعة المعارف الجديدة	04	
				11,5	30,8	24,1	20,2	13,4	%			
متوسط	4	1,219	3.15	68	255	136	115	89	F_i	توفر جامعتكم مراكز لتطوير المعارف العامة لموظفيها (لغات أجنبية، إعلام آلي...)	05	
				10,3	38,5	20,5	17,3	13,4	%			
متوسط	2	1,258	3.19	95	229	134	119	86	F_i	تعمل جامعتكم على استخدام التكنولوجيا الحديثة	06	
				14,3	34,5	20,2	17,9	13	%			
منخفض	7	1,273	2.57	70	97	124	224	148	F_i	يتم إشراككم في بعض القرارات الاستراتيجية الهامة في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتكم	07	
				10,6	14,6	18,7	33,8	22,3	%			
متوسط	/	1,130	3,063	بعد الاستراتيجية التطويرية								

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

على عكس الاستراتيجية التدريبية يمكن ملاحظة من خلال الجدول رقم (36) توجه اجابات أفراد عينة الدراسة في أغلبها الى الخيار أوافق فيما يتعلق بمؤشرات فعالية الاستراتيجية التطويرية المعتمدة باستثناء العبارة السابعة (يتم إشراككم في بعض القرارات الاستراتيجية الهامة في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتكم) أين اتجه أغلب المبحوثين الى الاجابة لا أوافق ، ويظهر ذلك جليا من خلال النسب المرتفعة: 30,5%، 32,9%، 36,8%، 30,8%، 38,5%، 34,5% للعبارات من 01 الى 06 للخيار أوافق، بينما تظهر العبارة السابعة بنسبة 33,8% للخيار لا أوافق. وهو ما يعكسه معامل الانحراف المعياري المنخفض 1,130 والمتوسط الحسابي لهذا المجال الذي يقدر بـ 3,063. هذه النتائج تعكس توجه أفراد عينة الدراسة للقول بفعالية الاستراتيجية التطويرية المعتمدة بالجامعات محل الدراسة.

2-2-3 عرض النتائج المتعلقة بممارسات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية

بالجامعات محل الدراسة للتعلم المنظمي

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بممارسات التعلم المنظمي بالجامعات محل الدراسة وذلك من وجهة نظر كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في هذه الجامعات.

جدول رقم (37): نتائج اختبارات أفراد العينة حول ممارسات التعلم المنظمي بالجامعات محل الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)									العبارة	م	
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
عالي	2	1,215	3,48	139	251	116	102	55	F_i	تقومون ببذل جهود فردية من أجل اكتساب خبرات جديدة	01
				21	37,9	17,5	15,4	8,3	%		
عالي	4	1,188	3,41	111	266	136	87	63	F_i	تفضلون الاحتكاك بزملائكم من أجل اكتساب الخبرة	02
				16,7	40,1	20,5	13,1	9,5	%		
عالي	3	1,145	3,42	96	285	147	74	61	F_i	يحدث التعلم في جامعتكم نتيجة تراكم الخبرات	03
				14,5	43	22,2	11,2	9,2	%		

متوسط	6	1,219	3,23	98	220	149	126	70	F _i	تجتمعون مع زملائكم من أجل تعلم وتطوير أساليب عمل جديدة	04
				14,8	33,2	22,5	19	10,6	%		
عالي	1	1,205	3,50	137	260	119	90	57	F _i	تحتاجون إلى تعلم كيفية تطبيق معارفكم	05
				20,7	39,2	17,9	13,6	8,6	%		
متوسط	5	1,198	3,26	79	270	131	108	75	F _i	تشجع جامعتكم على العمل الجماعي من أجل تطوير خبراتكم	06
				11,9	40,7	19,8	16,3	11,3	%		
متوسط	7	1,243	2,68	64	120	145	207	127	F _i	تشجعكم جامعتكم على المشاركة في الاجتماعات الرسمية من أجل تعلم كيفية التعامل مع مواقف العمل المختلفة	07
				9,7	18,1	21,9	31,2	19,2	%		
متوسط	/	1,119	3,282	بعد التعلم المنظمي							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أما فيما يتعلق بمؤشرات أو عبارات بعد التعلم المنظمي فتتباين آراء المستجوبين حولها بين المتوسط والعالي، حيث تتجه الإجابة عن العبارات الأولى، الثانية، الثالثة، والخامسة إلى خيار عالي بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,41 و 3,50 بينما تتجه الإجابة للعبارات الرابعة، السادسة والسابعة إلى الخيار المتوسط وذلك بمتوسط حسابي يتراوح بين 2,68 و 3,26، إذ تتجه فيه جميع الإجابات إلى نفس الخيار (متوسط) بمتوسطات حسابية تتحصر بين 2,63 و 3,18، حيث تتركز اجابات أفراد عينة الدراسة في أغلبها إلى خيار أوافق باستثناء العبارة السابعة وهذا بنسب مرتفعة تتراوح بين: 33,2% و 43%، وهي نتائج جيدة تعكس درجة موافقة المبحوثين على هذا البعد إذ أنها تشكل مؤشرا جيدا يعكس اهتمام الجامعة والأفراد العاملين لديها بالتعلم المنظمي، هذا الذي يظهر أكثر من خلال معامل الانحراف المعياري المنخفض 1,119 والمتوسط الحسابي لهذا المجال الذي يقدر بـ 3,282.

4-2-2 عرض النتائج المتعلقة بمدى ادراك أهمية توليد المعرفة بالجامعات محل

الدراسة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بمدى إدراك أهمية توليد في المعرفة بالجامعات محل

الدراسة.

جدول رقم (38): نتائج إجابات المبحوثي لإدراك أهمية توليد المعرفة بالجامعات محل الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)										م	
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبرة		
متوسط	1	1,303	3,29	118	242	110	102	91	F_i	تحرص الجامعة التي تعملون بها على الحصول على المعارف المختزنة في عقول أفرادها	01
				17,8	36,5	16,6	15,4	13,7	%		
متوسط	4	1,317	2,77	89	121	132	193	128	F_i	تسمح ظروف العمل في جامعتكم بإنتاج أفكار جديدة	02
				13,4	18,3	19,9	29,1	19,3	%		
متوسط	3	1,267	2,85	88	127	144	206	98	F_i	جامعتكم تشجع على تكوين علاقات اجتماعية بين موظفيها من أجل إنتاج وتطوير معارف جديدة	03
				13,3	19,2	21,7	31,1	14,8	%		
متوسط	2	1,257	3,16	81	249	122	118	93	F_i	تلتقون مع زملائكم في اجتماعات من أجل تطوير معارف جديدة	04
				12,2	37,6	18,4	17,8	14	%		
متوسط	/	1,038	3,019	بعد توليد المعرفة							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من عرض بيانات الجدول رقم (38) ما يلي:

يري أفراد عينة الدراسة أن توليد المعرفة بالجامعات محل الدراسة يأتي بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام يقدر بـ 3,019 وانحراف معياري منخفض 1,038 ما يدل على أن هناك انسجاما في اجابات المبحوثين بالنسبة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، إلا أن هناك تباينا في اجاباتهم بين أوافق ولا أوافق بالنسبة لعبارات أو مؤشرات هذا البعد، حيث تتجه اجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالعبارة الأولى والرابعة الى خيار أوافق وذلك بنسبة: 36,5% و 37,6% على

الترتيب، بينما تتجه اجاباتهم بالنسبة للعبارتين الثانية والثالثة الى الخيار لا أوافق وهو الذي تمثله النسب: 29.1% و 31.1% على الترتيب.

أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تقديرهم لأهمية توليد المعرفة فهي تنحصر بين 2.77 و 3.29 تم على أساسه ترتيب العبارات تنازليا حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بينما جاءت العبارة الرابعة في الترتيب الثاني، تليها العبارة الثالثة وفي الأخير العبارة الثانية.

وفقا لنتائج اجابات المستجوبين فإن هناك إدراك لأهمية توليد المعرفة في الجامعات محل الدراسة إلا أن ظروف العمل والواقع الملموس لا يعكسان ذلك وهذا ما تظهره إجاباتهم فيما يتعلق بالعبارتين الثانية والثالثة وهذا بطبيعة الحال ينعكس سلبيا على عملية توليد المعرفة لديهم ومن ثم على مستوى المعرفة في هذه الجامعات وهذا إنما يمكن إرجاعه إلى ضعف الدعم والحافز لتقديم أفكار وأساليب عمل جديدة وبالتالي الالتزام بالعمل الروتيني المعتاد.

2-2-5 عرض النتائج المتعلقة بمدى ادراك أهمية التشارك في المعرفة بالجامعات محل

الدراسة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بمدى إدراك أهمية التشارك في المعرفة بالجامعات

محل الدراسة.

جدول رقم (39): نتائج إجابات المبحوثين لإدراك أهمية التشارك في المعرفة بالجامعات محل الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)									م	العبارة	
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
متوسط	1	1,267	3,30	113	239	128	100	83	F_i	تفضلون تقاسم الأفكار والخبرات مع الآخرين	01
				17	36	19,3	15,1	12,5	%		
متوسط	2	1,210	3,25	86	261	124	120	72	F_i	توفر الجامعة المعلومات	02

				13	39,4	18,7	18,1	10,9	%	الكافية لموظفيها حول نشاطاتها	
متوسط	3	1,195	3,14	72	233	154	126	78	F _i	جامعتكم تشجع الأفراد العاملين لديها على تقاسم المعرفة فيما بينهم	03
				10,9	35,1	23,2	19	11,8	%		
متوسط	/	1,092	3,232	بعد توليد المعرفة							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من عرض بيانات الجدول أعلاه أن اتجاه اجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بإدراك أهمية التشارك في المعرفة بالجامعات محل الدراسة تأتي بدرجة متوسطة للبعد ككل ولجميع عباراته، حيث جاء هذا البعد بمتوسط حسابي عام قدر بـ 3,232 وانحراف معياري منخفض 1,092 ما يدل على أن هناك انسجاما في اجابات المبحوثين.

تضمن هذا البعد ثلاث عبارات لوحظ أن الاجابات عليها تتجه الى الخيار موافق وذلك بنسبة: 36%، 39,4%، 35,1 على الترتيب. أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تقديرهم لأهمية التشارك في المعرفة فهي تتراوح بين 3.14 للعبارة الأولى و 3.25 للعبارة الثانية الى 3.14 للعبارة الثالثة. هذه النتائج يمكن أن تفسر كمؤشر جيد لإدراك الأفراد العاملين بالجامعات محل الدراسة لأهمية التشارك في المعرفة.

6-2-2 عرض النتائج المتعلقة بمدى تطبيق مضامين Six sigma من وجهة نظر كل

من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات محل الدراسة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بتقديرات المبحوثين لمدى تطبيق مضامين Six

sigma في الجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (40): نتائج إجابات المبحوثين لمدى تطبيق مضايمين Six sigma في الجامعات محل الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)									م	العبارة	
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
متوسط	3	1,238	2,83	77	135	142	215	94	F_i	هناك تحديد مسبق لمستويات الجودة في الجامعة	01
				11,6	20,4	21,4	32,4	14,2	%		
منخفض	8	1,240	2,57	60	105	133	222	143	F_i	تسعى إدارة الجامعة لاستخدام بعض الأدوات الإحصائية التي تساعد في الكشف عن النقائص في الأداء	02
				9	15,8	20,1	33,5	21,6	%		
متوسط	7	1,200	2,69	61	119	137	243	103	F_i	تقوم إدارة الجامعة بتحديد مراحل لمعالجة المشكلات المرتبطة بالأداء	03
				9,2	17,9	20,7	36,7	15,5	%		
متوسط	4	1,188	2,80	64	135	155	222	87	F_i	تقوم إدارة الجامعة بتشكيل لجان أو فرق لدراسة مشكلات الأداء	04
				9,7	20,4	23,4	33,5	13,1	%		
متوسط	2	1,208	3,05	66	213	160	135	89	F_i	تهتم إدارة الجامعة بتحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين الأفراد في فرق العمل	05
				10	32,1	24,1	20,4	13,4	%		
متوسط	5	1,185	2,76	68	114	161	233	87	F_i	تقوم جامعتكم بتحديد جوائز ومكافآت مالية لأعضاء فرق العمل عند تحقيق أهدافها	06
				10,3	17,2	24,3	35,1	13,1	%		
متوسط	6	1,173	2,74	55	134	152	229	93	F_i	تتولى إدارة الجامعة المراقبة	07

				8,3	20,2	22,9	34,5	14	%	الدورية والمنظمة لنتائج العملية التقييمية	
متوسط	1	1,243	3,21	85	255	126	110	87	F _i	تدرك جامعتكم أهمية التحسين المستمر لأداء مواردها البشرية	08
				12,8	38,5	19	16,6	13,1	%		
متوسط	/	1,101	2,831	تطبيق مضامين Six sigma							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (40) يمكن ملاحظة أن آراء المستجوبين حول تطبيق بعض مضامين استراتيجية Six sigma بالجامعات محل الدراسة تتجه الى الخيار المتوسط للبعد ولجميع العبارات عدا العبارة الثانية فقد اتجه الخيار فيها الى المنخفض.

تضمن هذا البعد 08 عبارات، جاءت فيها العبارة الثامنة في الترتيب الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ3,21، أما المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3,05، تليها العبارة الأولى بمتوسط 2,83، فالعبارة الرابعة بمتوسط 2,80 بعدها العبارة السادسة بمتوسط 2,76، أما في الترتيب السادس فقد جاءت العبارة السابعة بمتوسط 2,74، وتليها مباشرة العبارة الثالثة في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي يقدر بـ2,69.

هذه النتائج تظهرها النسب المرتفعة للخيار لا أوافق بالنسبة للعبارات الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، السادسة والسابعة والتي تتراوح بين 32,4%، و36,7% وهذا في مقابل اتجاه اجابات أفراد العينة للخيار أوافق بالنسبة للعبارتين الخامسة والثامنة إلا أن الاجابات تركز عموما حول الخيار لا أوافق بمتوسط حسابي مقدر بـ2,831 وانحراف معياري منخفض 1,101.

وفقا لذلك يمكن القول بأن الجامعات محل الدراسة تدرك بشكل كبير أهمية التحسين المستمر للأداء وكذلك تهتم بالعمل الجماعي وتعمل على تشكيل فرق العمل، إلا أن ذلك لا يعتبر كافيا للقول بأن هناك ممارسات لتطبيق استراتيجية Six sigma في هذه الجامعات خاصة وأنها استراتيجية مبنية عنصرين أساسيين هما: قياس مشكلات الاداء باستخدام أدوات احصائية وتحسين مستوى الجودة في الاداء، وغياب أحدهما يعني غياب الاستراتيجية.

الإجابة على السؤال الثالث: ما تصورات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية

بالجامعات أم البواقي، خنثلة وباتنة I حول الاستراتيجيات المتبعة لتطوير الكفاءات في هذه الجامعات؟

تناول المحور الثاني للاستبيان استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة، وقد تم عرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول عباراته من خلال الجداول (35-36-37-38-39-40) وذلك بتسليط الضوء على:

- استراتيجيات تطوير الكفاءات حسب ما تقدم به Leonard Nadler والمتمثلة في التدريب، التطوير والتعلم المنظمي.
- إدارة المعرفة كأحد الاتجاهات الحديثة لتطوير الكفاءات وذلك من خلال الأبعاد: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة والتعلم المنظمي.
- تطبيق مضامين استراتيجية Six Sigma لتطوير الكفاءات.

وكانت نتائج إجابات المستجوبين في عمومها تشير الى أن ظروف العمل والواقع الملموس لا يعكسان فعالية استراتيجية تطوير الكفاءات في الجامعات محل الدراسة. وعليه تكون إجابة السؤال الثالث على النحو التالي:

على الرغم من وجود بعض المؤشرات الإيجابية حول الاستراتيجية التطويرية للكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة، إذ كانت إجابات أفراد العينة تتجه في عمومها الى القول بأن هناك إدراكاً لأهمية الكفاءات واهتماماً بتطويرها وذلك من جانبي إدارة الجامعة والأفراد العاملين بها إلا أنه لا توجد ممارسات فعالة لتنفيذ استراتيجيات تطويرها.

3-2 عرض نتائج محور مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة

يتعلق عرض نتائج المحور الثالث من الاستبيان بعرض نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة من خلال التركيز على ثلاث أبعاد: الاستعداد للعمل (Savoir Agir)، الرغبة في العمل (Vouloir Agir)، القدرة على العمل (Pouvoir Agir).

1-3-2 عرض نتائج تقديرات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية لبعث الاستعداد للعمل بالجامعات محل الدراسة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بتقديرات المبحوثين لبعث الاستعداد للعمل بالجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (41): نتائج تقديرات المبحوثين لبعث الاستعداد للعمل بالجامعات محل الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)									م	العبارة		
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة				
عالي	2	1,240	3,49	146	254	105	97	61	F_i	يتيح لكم مستواكم المعرفي القدرة على التصرف في سياق مهام العمل	01	
				22	38,3	15,8	14,6	9,2	%			
عالي	3	1,279	3,49	152	255	95	88	73	F_i	تبدلون مجهودات كبيرة من أجل تطوير كفاءاتكم (خبرات ومعارف)	02	
				22,9	38,5	14,3	13,3	11	%			
عالي	1	1,183	3,55	136	285	101	89	52	F_i	تفضلون العمل في الفريق من أجل اكتساب معارف وخبرات جديدة	03	
				20,5	43	15,2	13,4	7,8	%			
متوسط	4	1,194	2,73	74	104	136	268	81	F_i	عينتكم إدارة الجامعة كمدرّب في أحد الدورات التدريبية	04	
				11,2	15,7	20,5	40,4	12,2	%			
متوسط	/	1,122	3,316	بعد الاستعداد للعمل								

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من عرض بيانات الجدول رقم 41 ما يلي:

يرى أفراد عينة الدراسة أن مؤشر الاستعداد للعمل يتوافر بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي عام قدر بـ 3,316 وانحراف معياري منخفض 1,122.

تضمن هذا البعد أربع عبارات، لوحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حولها يتجه للخيار عالي للعبارات الثلاث الأولى وذلك بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,49 و 3,55 لهذه العبارات، حيث يتفق أغلب المستجوبين على الاجابة أوافق (بنسبة تتراوح بـ 38,3% و 43%)، وجاءت على إثرها العبارة الثالثة في المرتبة الأولى تليها العبارة الأولى في المرتبة الثانية، أما في المرتبة الثالثة فتأتي العبارة الثانية، بينما تتجه العبارة الرابعة (عينتم إدارة الجامعة كمدرّب في أحد الدورات التدريبية) للخيار متوسط أين اتفق اغلب المستجوبين (بنسبة 40,4%) على الخيار لا أوافق فيما يخص هذه العبارة وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2,73.

استنادا الى هذه البيانات، يمكن القول بأن النتائج تتوجه عموما الى الخيار أوافق، وهذا إنما يدل على توفر المؤشر الأول للأداء وهو الاستعداد للعمل.

2-3-2 عرض نتائج تقديرات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية لبعد الرغبة في العمل

بالجامعات محل الدراسة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بتقديرات الباحثين لبعد الرغبة في العمل بالجامعات

محل الدراسة.

جدول رقم (42): نتائج تقديرات الباحثين لبعد الرغبة في العمل بالجامعات محل الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)									العبارة	م	
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
متوسط	8	1,228	3,36	103	275	115	95	75	F_i	أنتم مرتاحون في وظيفتكم	01
				15,5	41,5	17,3	14,3	11,3	%		
عالي	6	1,218	3,49	148	234	131	95	55	F_i	أنتم سعداء بالعمل في الجامعة	02
				22,3	35,3	19,8	14,3	8,3	%		

عالي	7	1,263	3,49	152	242	114	86	69	F _i	انتم راضون عن وظيفتكم في الجامعة	03
				22,9	36,5	17,2	13	10,4	%		
عالي	1	1,163	3,75	183	284	86	64	46	F _i	تفضلون العمل مع زملائكم	04
				27,6	42,8	13	9,7	6,9	%		
عالي	3	1,185	3,68	174	274	96	69	50	F _i	بذلتم جهودًا من أجل التكيف مع حالات العمل الجديدة	05
				26,2	41,3	14,5	10,4	7,5	%		
عالي	2	1,190	3,69	183	255	107	70	48	F _i	تبدلون مجهودات خاصة لمساعدة جامعتكم	06
				27,6	38,5	16,1	10,6	7,2	%		
عالي	4	1,145	3,66	165	257	131	68	42	F _i	تبدلون جهودًا من أجل تحسين أدائكم	07
				24,9	38,8	19,8	10,3	6,3	%		
عالي	5	1,177	3,62	156	278	102	78	49	F _i	تخصصون جزء من وقتكم لمساعدة زملائكم الجدد على التأقلم مع ظروف العمل	08
				23,5	41,9	15,4	11,8	7,4	%		
عالي		1,137	3,590	بعد الرغبة في العمل							

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أما بالنسبة لمؤشر الرغبة في العمل فقد تضمن هذا البعد ثمانية عبارات، ولوحظ توجه استجابات أفراد عينة الدراسة للخيار عالي لجميع العبارات بمتوسط حسابي يتراوح بين 3,49 و 3,75، عدا العبارة الأولى أين توجهت اجاباتهم للخيار متوسط وبمتوسط حسابي 3,36 حيث يتفق أغلب المستجوبين (بنسبة تتراوح بـ 35,3% و 42,8%) على الاجابة أوافق بالنسبة لجميع العبارات. استنادا الى هذه النتائج فيمكن القول بأن الاجابة عن عبارات هذا المجال تركز وتتمحور حول الاجابة أوافق بالنسبة لتوفر مؤشر الرغبة في العمل لدى أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية بالجامعات محل الدراسة، وهذا ما يعكسه معامل الانحراف المعياري المنخفض 1,137 والمتوسط الحسابي لهذا المجال الذي يقدر بـ 3,590.

2-3-3 عرض نتائج تقديرات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية لبعد القدرة على العمل بالجامعات محل الدراسة

يوضح الجدول الموالي النتائج المتعلقة بتقديرات المبحوثين لبعد القدرة على العمل بالجامعات محل الدراسة.

جدول رقم (43): نتائج تقديرات المبحوثين لبعد القدرة على العمل بالجامعات محل الدراسة

المقياس (درجة الموافقة)									العبارة	م	
اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري δ	المتوسط الحسابي \bar{X}	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
متوسط	1	1,176	2,88	79	122	170	227	65	F_i	توفر جامعتكم ظروف عمل جيدة تسمح بتطوير ثقافة الإبداع والابتكار	01
				11,9	18,4	25,6	34,2	9,8	%		
متوسط	3	1,115	2,77	58	115	170	256	64	F_i	تأخذ جامعتكم بعين الاعتبار اقتراحاتكم وأفكاركم لتنفيذ المهام	02
				8,7	17,3	25,6	38,6	9,7	%		
متوسط	2	1,210	2,86	78	125	172	202	86	F_i	عادة ما تستعين جامعتكم بخبراء خارجيين من أجل اتخاذ بعض القرارات الصعبة	03
				11,8	18,9	25,9	30,5	13	%		
متوسط	4	1,283	2,65	66	114	166	159	158	F_i	توفر جامعتكم بيئة عمل مواتية لجذب الكفاءات من أجل العمل لديها	04
				10	17,2	25	24	23,8	%		
متوسط	/	1,154	2,791	بعد القدرة على العمل							

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

أما بالنسبة لمؤشر الرغبة في العمل فقد تضمن هذا البعد أربعة عبارات، ولوحظ توجه استجابات أفراد عينة الدراسة للخيار متوسط لجميع العبارات بمتوسطات حسابية تتراوح بين 2,65

و2,88، حيث يتفق أغلب المستجوبين (بنسبة تتراوح بـ 24% و38,6%) على الاجابة لا أوافق بالنسبة لجميع عبارات هذا البعد.

استنادا الى هذه النتائج، يمكن القول بإتفاق معظم أفراد عينة الدراسة على عدم الموافقة حول توافر المؤشر الثالث للأداء وهو القدرة على العمل، وهذا ما يعكسه معامل الانحراف المعياري المنخفض 1,154 والمتوسط الحسابي لهذا البعد الذي يقدر بـ 2,791.

الإجابة على السؤال الرابع: ما تصورات كل من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم البواقى، خنشلة وباتنة 1 حول مستوي الأداء البشري لهذه الجامعات ؟

يتفق المستجوبون من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات محل الدراسة على المستوى العالي لمؤشري الاستعداد والرغبة العمل في مقابل المستوى المتوسط والذي يتجه في العموم الى المستوى المنخفض للمؤشر الثالث (القدرة على العمل) وهو ما ينعكس سلبا على مستوى الاداء ككل، فلا معنى لتوفر المؤشرين السابقين في ظل ظروف وبيئة عمل تعيق من تحسين الافراد لأدائهم.

ثانيا: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

بعد عرض نتائج التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان والاجابة على أسئلة الدراسة الميدانية، يتم في هذا الجزء من الأطروحة اختبار فرضيات الدراسة وتحليل وتفسير نتائجها بحسب ترتيبها، حيث يتم استخدام بعض طرق الاحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين استراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في المؤسسة الجامعية، وفي الأخير يتم مناقشة النتائج المتحصل عليها.

1- اختبار الفرضيات

يتم فيما يلي عرض نتائج اختبار الفرضيات وذلك بالتركيز على سؤالين مهمين:-هل توجد علاقة بين المتغيرين الخاضعين للاختبار؟ وماهي قوة العلاقة بينهما؟ لهذا الغرض عمدت الطالبة

لاستخدام معاملات الارتباط، نماذج الانحدار، اختبار دلالة الفروق الاحصائية واختبار التباين وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

1- 1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على ما يلي: "عملية تقييم الأداء البشري دور في تحسين أداء الكفاءات في الجامعة".

جدول رقم (44): اختبار العلاقة بين تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة

معامل الارتباط Pearson Correlation		الاختبارات
معامل الارتباط	درجة المعنوية	
,908**	,000	تقييم الأداء البشري

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين عملية تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات تساوي $0,908^{**}$ وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين تقييم الاداء البشري كمتغير مستقل وتحسين أداء الكفاءات كمتغير تابع وهو ارتباط طردي وقوي ذو دلالة إحصائية عند المستوى (1%)، يتضح ذلك أكثر من خلال نموذج الانحدار المتعدد في الجدول الموالي:

جدول رقم (45): الانحدار المتعدد بين إجراءات، معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداء

الكفاءات في الجامعة

ملخص النموذج				
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	R ² (معامل التحديد)	مربع معامل الارتباط المعدل (معامل التحديد المصحح)	الخطأ المعياري للتقدير
	,913	,834	,833	7,13560

جدول ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	168475,308	2	84237,654	1654,419	,000
البواقي	33605,063	660	50,917	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/

المعاملات

النموذج	المعاملات الأصلية	المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
---------	-------------------	---------------------	---	----------------

	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	6,084	,878	/	6,926	,000
اجراءات التقييم	1,579	,136	,619	11,616	,000
معايير التقييم	,394	,069	,303	5,688	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يمكن استنتاج نموذج (معادلة) الانحدار المتعدد التي تصور لنا العلاقة الرياضية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وذلك على النحو التالي:

$$Y=6,084+1,579X_1+0,394X_2$$

بحيث - X_1 : اجراءات تقييم الأداء البشري.

- X_2 : معايير تقييم الأداء البشري.

- قيمة معاملات معادلة الانحدار: $b_0=6,084$ ، $b_1=1,579$ ، $b_2=0,394$

وهذا يعني بانه كلما تحسنت جودة اجراءات التقييم بقيمة واحدة كلما تحسن مستوى الأداء البشري بمقدار $b_1=1,579$ درجة، في حين أنه كلما زادت جودة معايير تقييم الاداء بقيمة واحدة كلما تحسن مستوى الأداء البشري بمقدار $b_2=0,394$ ، ويؤكد على أن النموذج مناسب لتمثيل هذه العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغيرين المستقلين مجموعة من القيم أو المؤشرات الواردة في الجدول (قيمة Fisher، قيمة T، قيمة R^2)، حيث تفوق قيمة Fisher المحسوبة 1654,419 القيمة الجدولية لهذا الاختبار (2.02) عند مستوى معنوية 5%، كما أن القيم الاحتمالية لإختبار T تقل عن 5% (تساوي جميعها 0,000) والذي يعكس تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع، هذا بالإضافة الى أن المعاملات المعيارية تدل على أن التغيير بانحراف معياري واحد بالنسبة لإجراءات تقييم الأداء البشري يؤدي الى تغيير مستوى الأداء بمقدار 619، أما بالنسبة لمعايير تقييم الأداء البشري فيؤدي الى تغيير مستوى الأداء بـ 303. من جهة أخرى تعبر قيمة R^2 أو معامل التحديد (834) على أن المتغيرات المستقلة تفسر 83.4% من التغيرات التي تحدث في الأداء البشري وأن النسبة المتبقية 16.6% ترجع للأخطاء العشوائية.

وفقا لنموذج الانحدار المتعدد يتأكد وجود دور لإجراءات ومعايير تقييم الأداء البشري لتحسين

* أنظر الملحق رقم:05.

أداء الكفاءات في الجامعة وهو ما يتوافق مع قيمة معامل الارتباط المتعدد بين هذه المتغيرات (913)، التي تعكس وجود علاقة ارتباطية (إرتباط موجب قوي) بينها.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين تقييم الاداء البشري وأداء الكفاءات تتأكد صحة الفرضية الرئيسية الأولى أي أنه لعملية تقييم الأداء البشري دور في تحسين أداء الكفاءات في الجامعة.

1-1-1 الفرضية الفرعية رقم 01، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات عملية تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة".

جدول رقم (46): الانحدار البسيط بين إجراءات تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة

ملخص النموذج					
النموذج	R	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,909	,826	,825	7,30289	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	166827,753	1	166827,753	3128,084	,000
البواقي	35252,618	661	53,332	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	5,647	,896	/	6,305	,000
إجراءات تقييم الأداء البشري	2,317	,041	,909	55,929	,000

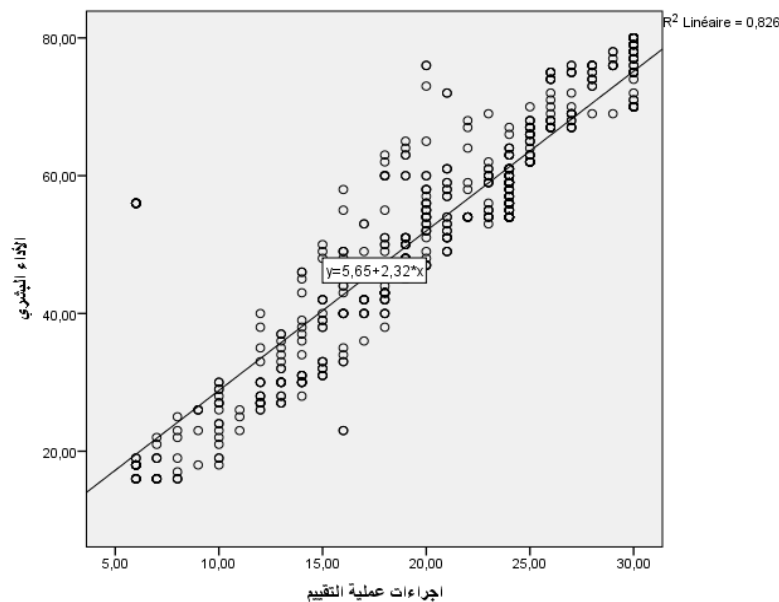
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول أعلاه وجود علاقة طردية قوية جدا بين المتغير التابع (الأداء البشري) والمتغير المستقل (إجراءات التقييم) وهذا يعني بأنه كلما تغيرت إجراءات التقييم كلما أدى ذلك الى حدوث تغير في مستوى الأداء وذلك بنسبة 90.9%. كما أنه ومن خلال جدول ANOVA

(جدول تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار) نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = .000$ وهي اقل من 5% وبالتالي فالانحدار معنوي وهذا يؤكد أيضا وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أما بالنسبة لمعادلة الانحدار فيمكن استنتاجها من الجدول الثالث (جدول المعاملات) وبالتالي يكون لدينا:

$Y/ Y=5,647+2,317X$ يمثل المتغير التابع، X يمثل المتغير المستقل، وهو ما يمكن توضيحه اكثر من خلال المنحنى الموالي:

شكل رقم (28): شكل الانتشار بين اجراءات تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يبين لنا الشكل أعلاه وجود علاقة خطية بين المتغيرين (الأداء البشري و اجراءات عملية التقييم) حيث نلاحظ ان كل النقاط قريبة جدا من الخط المستقيم، وهي علاقة طردية تظهرها اشارة المعلمة b_1 الموجبة أما قيمتها (2,317) فهي تظهر قوة العلاقة أي قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، فكلما تحسنت بدرجة واحدة أدى ذلك الى تحسن أداء الكفاءات بالمقدار $b_1=2,317$. كما تثبت هذه النتائج معطيات الجدول رقم(46) وذلك من خلال قيمة كل من Fisher (بقيمة محسوبة 3128,084 تفوق القيمة الجدولية 2.02)، قيمة R^2 (التي تعبر عن أن المتغير المستقل يفسر 82.6% من التغيرات التي تحدث في الأداء البشري) وفي الأخير القيمة الاحتمالية لإختبار T (التي تقل عن 5% (0,000)) وتعكس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع) وهذه المؤشرات

الثلاث تعبر عن جودة النموذج وتؤكد أنه مناسب لتمثيل العلاقة الخطية بين المتغيرين التابع والمستقل.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين إجراءات التقييم ومستوى أداء الكفاءات، تتأكد صحة الفرضية الفرعية رقم 01 للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة.

1-1-2 الفرضية الفرعية رقم 02، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة".

جدول رقم (47): الانحدار البسيط بين معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة

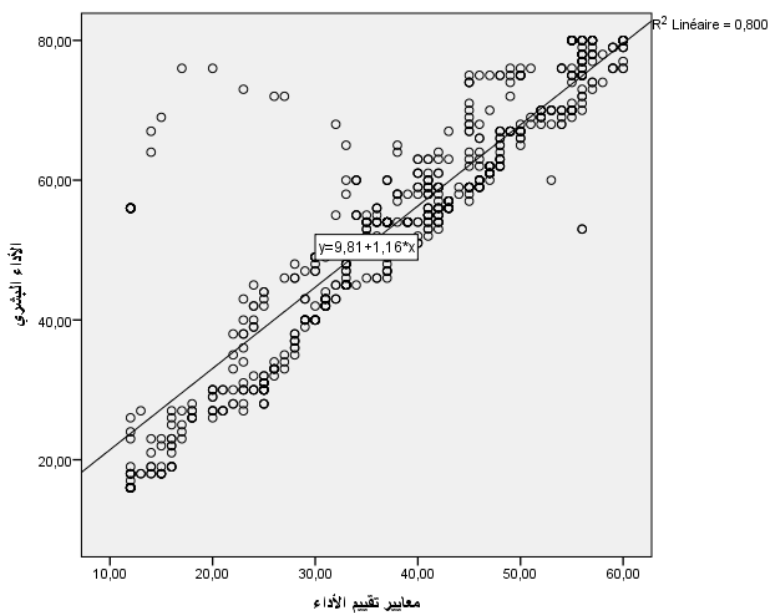
ملخص النموذج					
النموذج	R	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,894	,800	,799	7,82519	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	161605,001	1	161605,001	2639,158	,000
البواقي	40475,370	661	61,234	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	9,808	,897	/	10,935	,000
معايير تقييم الأداء البشري	1,163	,023	,894	51,373	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تفسر نتائج الجدول أعلاه جودة نموذج الانحدار البسيط الذي يربط بين معايير تقييم

الأداء كمتغير مستقل والأداء البشري كمتغير تابع، بمعامل ارتباط (894)، يؤكد هذه العلاقة. وانطلاقاً من المعامل R^2 المقدر بـ 800، والذي يدل على أن على أن معايير التقييم تبرر 80% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء البشري، بينما تفوق قيمة Fisher المحسوبة 2639,158 قيمته الجدولية 2.02 لتؤكد معنوية النموذج (القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تقل عن 5%) وملاءمته لتمثيل العلاقة الخطية بين هذين المتغيرين، هذا إضافة الى أن القيمة الاحتمالية لإختبار T (0,000) التي تقل عن 5% تعكس تأثير المتغير المستقل (معايير التقييم) على المتغير التابع (الاداء البشري)، يمكن توضيح هذه العلاقة أكثر من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (29): شكل الانتشار بين معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تؤكد لنا نتائج الجدول السابق (جدول رقم(47)) والشكل الحالي (شكل رقم(29)) العلاقة الخطية بين المتغيرين (معايير التقييم والأداء البشري) حيث تظهر كل النقاط قريبة من الخط المستقيم والتي تشكل في مجموعها معادلة خط الانحدار البسيط $Y/ Y=9,808+1,163X$ يمثل المتغير التابع (الاداء البشري)، X يمثل المتغير المستقل (معايير تقييم الاداء). يمكن تفسير ذلك بوجود علاقة طردية بين المتغيرين توكلها اشارة المعلمة b_1 الموجبة بينما تفسر قيمتها (1,163) قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت جودة معايير التقييم بنسبة 1% أدى ذلك الى تحسين أداء

الكفاءات بالمقدار $b_1=1,163$ درجة.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين معايير التقييم ومستوى أداء الكفاءات، تتأكد صحة الفرضية الفرعية رقم 02 للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم الأداء البشري وتحسين أداء الكفاءات في الجامعة.

2-1 الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على ما يلي: "يعد كل من التدريب، التطوير والتعلم المنظمي استراتيجيات أساسية وفعالة لتحسين الأداء البشري في الجامعة".

جدول رقم (48): اختبار العلاقة بين استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظمي وتحسين الأداء

البشري في الجامعة

معامل الارتباط Pearson Correlation		الاختبارات البعده
درجة المعنوية	معامل الارتباط	
,000	,957**	الاستراتيجيات الأساسية لتطوير الكفاءات حسب ما تقدم به Leonard Nadler (التدريب، التطوير والتعلم المنظمي)

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول رقم (48) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين الاستراتيجيات الأساسية لتطوير الكفاءات حسب ما تقدم به Leonard Nadler (التدريب، التطوير والتعلم المنظمي) كمتغير مستقل وتحسين الأداء البشري كمتغير تابع تساوي $0,957^{**}$ ، وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة (0.01) ما يعني وجود علاقة ارتباط طردي وقوي ذو دلالة إحصائية. يتضح ذلك بدقة أكثر وفقا لقيم نموذج الانحدار المتعدد في الجدول أدناه:

جدول رقم (49): الانحدار المتعدد بين استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظمي وتحسين

الأداء البشري في الجامعة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,978	,957	,957	3,63308	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	193382,054	3	64460,685	4883,657	,000
البواقي	8698,317	659	13,199	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	2,862	,442		6,479	,000
التدريب	,387	,053	,171	7,323	,000
التطوير	-,273	,080	-,124	-3,413	,001
التعلم المنظمي	2,106	,059	,944	35,694	,000

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

وفقا لمعطيات الجدول أعلاه يمكن كتابة نموذج الانحدار المتعدد للمتغيرات: التدريب،

التطوير، التعلم المنظمي (كمتغيرات مستقلة)، الأداء البشري (كمتغير تابع) كما يلي:

$$Y = 2,862 + 0,387X_1 + 0,273X_2 + 2,106X_3$$

بحيث X₁: التدريب، X₂: التطوير، X₃: التعلم المنظمي، قيمة معاملات معادلة الانحدار:

$$b_0 = 2,862, b_1 = 0,387, b_2 = 0,273, b_3 = 2,106$$

كما تظهر مجموعة المؤشرات الواردة في هذا الجدول جودة النموذج، أولها قيمة Fisher

المحسوبة (4883,657) التي تفوق قيمته الجدولية 2.02 عند مستوى معنوية 5% وتؤكد أن النموذج

مناسب لتمثيل هذه العلاقة الخطية المفترضة بين المتغير التابع والمتغيرات الثلاث المستقلة، ثانيها

القيم الاحتمالية المقابلة لاختبار T التي تقل جميعها عن 5% وهو ما يعكس تأثير كل متغير مستقل

وحده على المتغير التابع إذ تدل المعاملات الأصلية على أن التغيير بقيمة واحدة في أحد المتغيرات المستقلة يقابله تغيير في مستوى الأداء البشري وهذا يعني أن التغيير بقيمة واحدة في الاستراتيجية التدريبية يؤدي الى تغير مستوى الأداء بالمقدار 0.387 بينما التغيير بقيمة واحدة في الاستراتيجية التطويرية يؤدي الى تغير مستوى الأداء بالمقدار 273, (تدل الاشارة السالبة على العلاقة العكسية بين المتغيرين)، أما التغيير بقيمة واحدة في التعلم المنظمي فيؤدي الى تغير مستوى الأداء بالمقدار 2,106، أما المعاملات المعيارية فهي تدل على أن التغيير بانحراف معياري واحد بالنسبة للاستراتيجية التدريبية يقابله تغيير في مستوى الاداء البشري بالمقدار 171، وأن التغيير بانحراف معياري واحد بالنسبة للاستراتيجية التطويرية يقابله تغيير في مستوى الاداء البشري بالمقدار 124، وأن التغيير بانحراف معياري واحد بالنسبة للتعلم المنظمي فيقابلته تغيير في مستوى الاداء البشري بالمقدار 944. ثالث هذه المؤشرات هو قيمة R^2 (957) التي تعبر على أن الاستراتيجيات الثلاث تفسر 95.7% من التغيرات التي تحدث في الأداء البشري وأن النسبة المتبقية 4.3% ترجع للأخطاء العشوائية.

وفقا لنموذج الانحدار المتعدد يتأكد وجود علاقة بين ما تقدم به Leonard Nadler كاستراتيجيات أساسية لتطوير الكفاءات (التدريب، التطوير والتعلم المنظمي) وتحسين الأداء البشري كمتغير تابع وهو ما يتوافق مع قيمة معامل الارتباط المتعدد بين هذين المتغيرين المستقل والتابع (978)، التي تعكس وجود علاقة ارتباط موجب قوي.

من خلال نتائج الدراسة الاحصائية لاختبار العلاقة بين استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري تتأكد صحة الفرضية الرئيسية الثانية أي أن هذه الاستراتيجيات الثلاث تعد أساسية وفعالة لتحسين الأداء البشري في الجامعة.

تتضح لنا النتائج السابقة أكثر من خلال ايجاد نموذج الانحدار وتحديد شكل الانتشار لكل متغير مستقل في علاقته بالمتغير التابع والذي سيتم من خلال عرض نتائج اختبار الفرضيات الفرعية رقم 01، 02، 03.

1-2-1 الفرضية الفرعية رقم 01، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التدريبية وتحسين الأداء البشري في الجامعة".

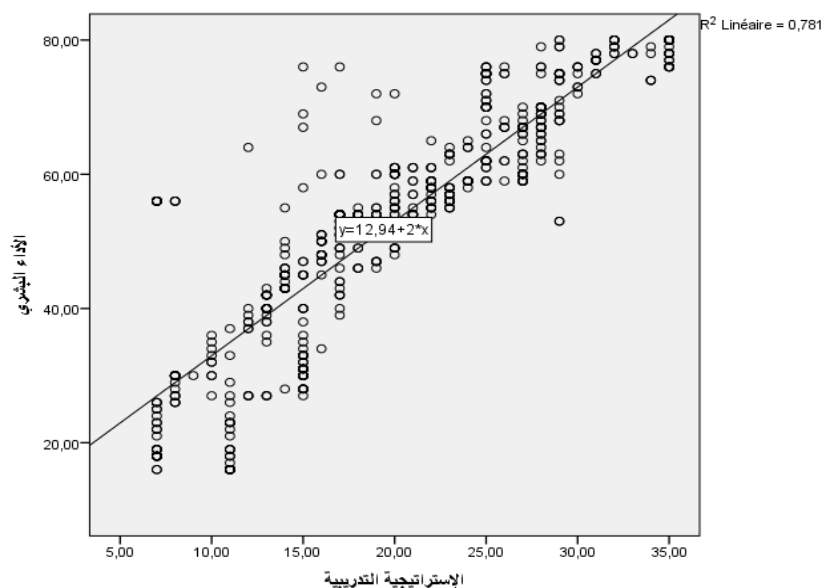
جدول رقم (50): الإنحدار البسيط بين الاستراتيجية التدريبية وتحسين الأداء البشري في الجامعة

ملخص النموذج					
النموذج	R	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,884 ^a	,781	,780	8,18624	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	157783,720	1	157783,720	2354,468	,000
البواقي	44296,651	661	67,015	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	12,942	,888	/	14,579	,000
التدريب	2,002	,041	,884	48,523	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول معامل ارتباط الاستراتيجية التدريبية كمتغير مستقل والأداء البشري كمتغير تابع والمقدر بـ 894، وهو ارتباط قوي موجب، وانطلاقا من المعامل R² المقدر بـ 781، والذي يدل على أن التدريب يبرر 78.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء البشري، بينما تفوق قيمة Fisher المحسوبة 2354,468 قيمته الجدولية 2.02 لتتأكد معنوية النموذج (القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار نقل عن 5% وتساوي 0,000،) وملاءمته لتمثيل العلاقة الخطية بين هذين المتغيرين، هذا اضافة الى أن القيمة الاحتمالية لإختبار T (0,000) التي نقل عن 5% تعكس تأثير المتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الاداء البشري)، وهو ما يمكن توضيحه أكثر من خلال عرض شكل الانتشار بين المتغيرين التابع والمستقل.

شكل رقم (30): شكل الانتشار بين الاستراتيجية التدريبية وتحسين الأداء البشري في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال الشكل أعلاه وجود علاقة خطية بين المتغيرين (استراتيجية التدريب، الأداء البشري) تظهرها معادلة خط الانحدار البسيط $Y=12,942+2,002X$ / Y يمثل المتغير التابع (الاداء البشري)، X يمثل المتغير المستقل (التدريب) والتي تفسر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما تغيرت الاستراتيجية التدريبية بقيمة واحدة أدى ذلك الى تحسين الأداء البشري بالمقدار 2,002 درجة.

من خلال نتائج الدراسة الاحصائية لاختبار العلاقة بين استراتيجية التدريب ومستوى الأداء البشري، تتأكد صحة الفرضية الفرعية رقم 01 للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التدريبية وتحسين الأداء البشري في الجامعة.

1-2-2 الفرضية الفرعية رقم 02، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير وتحسين الأداء البشري في الجامعة".

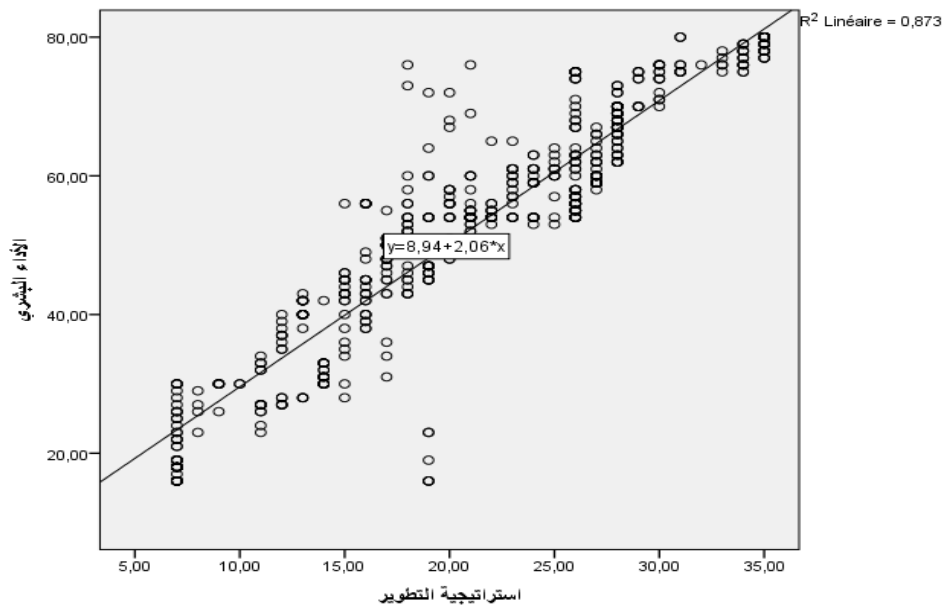
جدول رقم (51): الإنحدار البسيط بين استراتيجية التطوير وتحسين الأداء البشري في الجامعة

ملخص النموذج					
النموذج	R	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,934 ^a	,873	,873	6,22613	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	176456,919	1	176456,919	4552,003	,000
البواقي	25623,452	661	38,765	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	8,944	,699	/	12,805	,000
التطوير	2,064	,031	,934	67,469	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج الجدول وجود دور للاستراتيجية التطويرية في تحسين الأداء بالجامعات المستهدفة، ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط المقدر بـ 934، وهو ارتباط قوي موجب، وانطلاقاً من معامل التحديد R² المقدر بـ 873، والذي يدل على أن التطوير يبرر 87.3% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء البشري، في نفس الوقت تفوق قيمة Fisher المحسوبة 4552,003 قيمته الجدولية 2.02 لتتأكد معنوية النموذج (القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تقل عن 5%) وملاءمته لتمثيل العلاقة الخطية بين هذين المتغيرين، هذا اضافة الى أن القيمة الاحتمالية لاختبار T (0,000) التي تقل عن 5% تعكس تأثير المتغير المستقل (التطوير) على المتغير التابع (الاداء البشري)، ولتوضيح هذه العلاقة يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لهذين المتغيرين.

شكل رقم (31): شكل الانتشار بين استراتيجية التطوير وتحسين الأداء البشري في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر الشكل رقم (31) نموذج الانحدار البسيط $Y/Y=8,944+2,064X$ يمثل المتغير التابع (الأداء البشري)، X يمثل المتغير المستقل (التطوير)، ويفسر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكما تغيرت الاستراتيجية التطويرية بقيمة واحدة أدى ذلك الى تحسين الأداء البشري بالمقدار 2,064 درجة.

من خلال نتائج الدراسة الاحصائية لاختبار العلاقة بين استراتيجية التطوير ومستوى الأداء البشري، تتأكد صحة الفرضية الفرعية رقم 02 للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير وتحسين الأداء البشري في الجامعة.

3-2-1 الفرضية الفرعية رقم 03، والتي تنص على ما يلي: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري في الجامعة".

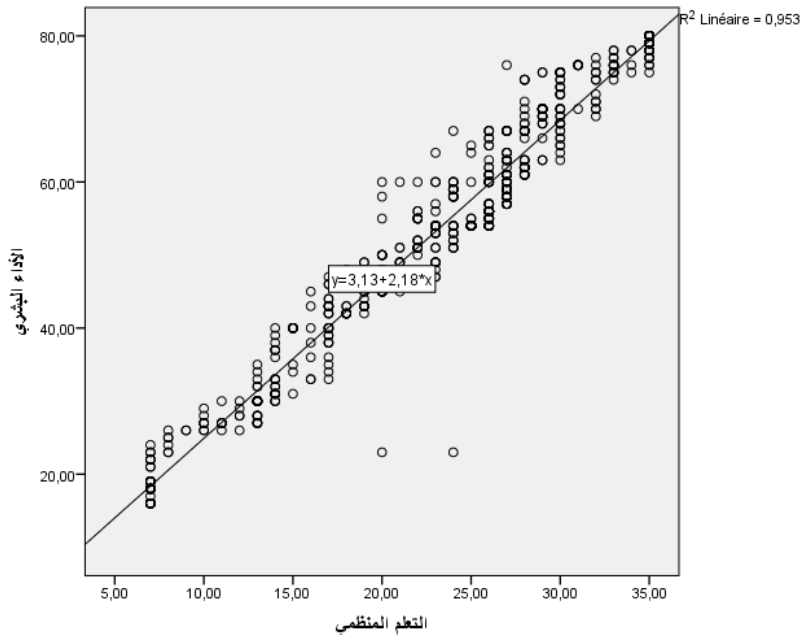
جدول رقم (52): الإنحدار البسيط بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري في الجامعة

ملخص النموذج					
النموذج	R	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,976 ^a	,953	,953	3,78580	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	192606,731	1	192606,731	13438,663	,000
البواقي	9473,640	661	14,332	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	3,130	,456	/	6,865	,000
التعلم المنظمي	2,177	,019	,976	115,925	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتأكد لنا من خلال نتائج الجدول وجود دور للتعلم المنظمي في تحسين الأداء بالجامعات محل الدراسة، ويتضح ذلك من خلال معامل الارتباط المقدر بـ ,976، وهو ارتباط قوي موجب يؤكد العلاقة الطردية بين المتغيرين، كما أنه وانطلاقاً من معامل التحديد (,953)، والذي يشير إلى أن التطوير يبرر 95.3% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء البشري، في نفس الوقت تفوق قيمة Fisher المحسوبة (13438,663) قيمته الجدولية 2.02 لتتأكد معنوية النموذج (القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تقل عن 5%) وملاءمته لتمثيل العلاقة الخطية بين هذين المتغيرين، هذا اضافة الى أن القيمة الاحتمالية لاختبار T (,000) التي تقل عن 5% تعكس تأثير المتغير المستقل (التعلم المنظمي) على المتغير التابع (الاداء البشري)، ولتوضيح هذه العلاقة يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لهذين المتغيرين.

شكل رقم (32): شكل الانتشار بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تتأكد نتائج الجدول السابق (جدول رقم (52)) من خلال شكل الانتشار (الموضح في الشكل رقم (32)) الذي يظهر العلاقة الخطية بين التعلم المنظمي والأداء البشري، حيث تقترب معظم نقاطه من الخط المستقيم لمعادلة الانحدار $Y / Y=3,130+2,177X$ يمثل المتغير التابع (الأداء البشري)، X يمثل المتغير المستقل (التعلم المنظمي)، ويفسر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما تغير التعلم المنظمي بقيمة واحدة أدى ذلك الى تغير الأداء البشري بالمقدار 2,177 درجة.

من خلال نتائج الدراسة الاحصائية لاختبار العلاقة بين التعلم المنظمي ومستوى الأداء البشري، تتأكد صحة الفرضية الفرعية رقم 03 للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري في الجامعة.

3-1 الفرضية الرئيسية الثالثة، والتي تنص على ما يلي: "تتطلب استراتيجية تطوير الكفاءات استحداث طرق فعالة وناجحة لتحسين الأداء البشري في الجامعة".

جدول رقم (53): اختبار العلاقة بين ادارة المعرفة، six sigma وتحسين الأداء البشري في

الجامعة

معامل الارتباط Pearson Correlation		البيد الاختبارات
درجة المعنوية	معامل الارتباط	
,000	,961**	استراتيجيات حديثة لتطوير الكفاءات (ادارة المعرفة و six sigma)

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتبين من خلال هذا الجدول وجود علاقة موجبة معنوية قوية بين الاستراتيجيات الحديثة لتطوير الكفاءات (ادارة المعرفة و six sigma) يظهرها معامل Pearson ($r = ,961^{**}$) ما يعني وجود علاقة إرتباط طردي وقوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (1%).

جدول رقم (54): الانحدار المتعدد بين ادارة المعرفة، six sigma وتحسين الأداء البشري في

الجامعة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط المتعدد	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,974	,949	,949	3,94697	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	191798,523	2	95899,262	6155,850	,000
البواقي	10281,848	660	15,579	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	3,786	,473		8,010	,000
ادارة المعرفة	1,219	,029	1,082	42,385	,000
six sigma	-,229	,051	-,116	-4,531	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تفسر معطيات الجدول أعلاه العلاقة التي تربط بين الأداء البشري كمتغير تابع وإدارة المعرفة

و six sigma كمتغيرين مستقلين حيث تظهر النتائج جودة النموذج الخطي المتعدد الذي يربط بين هذين المتغيرين والمعرف بالمعادلة:

$$X_1 / Y = 3,786 + 1,219X_1 + 229X_2$$

، قيمة معاملات معادلة الانحدار: $b_2 = 229$ ، $b_1 = 1,219$ ، $b_0 = 3,786$

ويؤكد على أن النموذج مناسب لتمثيل هذه العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمتغيرين المستقلين قيمة Fisher المحسوبة 6155,850 والتي تفوق القيمة الجدولية لهذا الاختبار (2.02) عند مستوى معنوية 5% ، كما أن القيم الاحتمالية لإختبار T تقل عن 5% (تساوي جميعها 0.000) ، تؤكد المعنوية الجزئية للنموذج أي أن كل متغير مستقل له تأثير جزئي على المتغير التابع يتحدد بقيمة المعلمة، ويقصد بذلك أن التغيير بقيمة واحدة بالنسبة لإدارة المعرفة يؤدي الى تغيير مستوى الأداء بمقدار 1,219 وأن التغيير بقيمة واحدة بالنسبة ل six sigma يقابله تغيير في مستوى الأداء مقدر ب 229. من جهة أخرى تعبر قيمة R^2 (949) عن أن المتغيرات المستقلة تفسر 94.9% من التغيرات التي تحدث في الأداء البشري وأن النسبة المتبقية 5.1% ترجع للأخطاء العشوائية.

وفقا لنموذج الانحدار المتعدد يتأكد وجود علاقة بين المتغيرين المستقلين (ادارة المعرفة، six sigma) والمتغير التابع (الاداء البشري) وهو ما يتوافق مع قيمة معامل الارتباط المتعدد بين هذين المتغيرين (974)، والتي تعكس وجود علاقة ارتباط بين هذه المتغيرات وهو ارتباط موجب قوي.

من خلال نتائج الدراسة الاحصائية لاختبار العلاقة بين ادارة المعرفة، six sigma ، تتأكد صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن استراتيجية تطوير الكفاءات تتطلب استحداث طرق فعالة وناجحة لتحسين الأداء البشري في الجامعة.

نتضح لنا هذه النتائج أكثر من خلال ايجاد نموذج الانحدار البسيط وتحديد شكل الانتشار لكل متغير على حدة والذي سيتم من خلال اختبار الفرضيتين (الفرضية الفرعية رقم 01 والفرضية

الفرعية رقم 02).

1-3-1 الفرضية الفرعية رقم 01، والتي تنص على ما يلي: "تسهم إدارة المعرفة في الرفع من مستوى الأداء البشري في الجامعة".

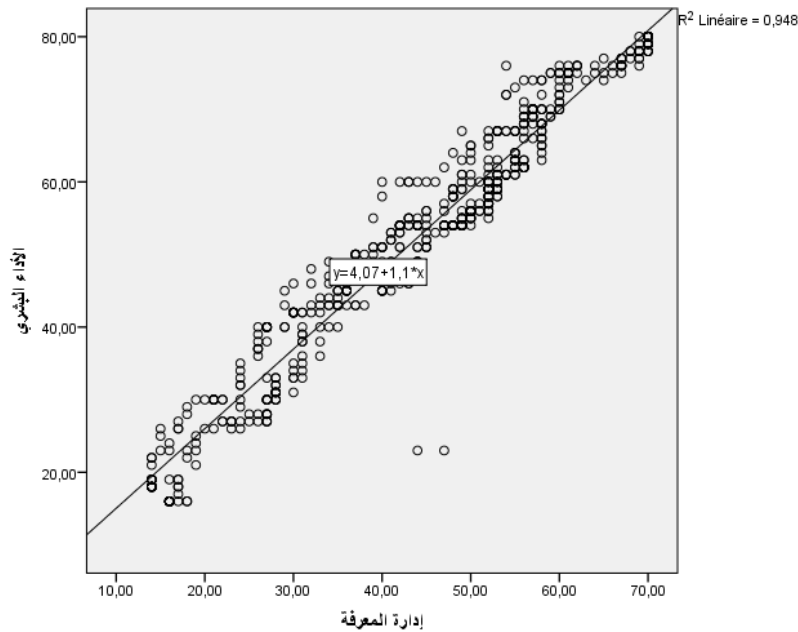
جدول رقم (55): الإنحدار البسيط بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء البشري في الجامعة

ملخص النموذج					
النموذج	R	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,973	,948	,947	4,00485	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الإنحدار	191478,719	1	191478,719	11938,463	,000
البواقي	10601,652	661	16,039	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	4,069	,475	/	8,559	,000
ادارة المعرفة	1,097	,010	,973	109,263	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

تظهر نتائج اختبار العلاقة بين إدارة المعرفة كمتغير مستقل والأداء البشري كمتغير تابع وجود دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري بالجامعات محل الدراسة، ويتضح ذلك جليا من خلال من خلال معامل الارتباط المقدر بـ 973، والذي يدل على وجود ارتباط قوي موجب يؤكد العلاقة الطردية بين المتغيرين، هذا إضافة قيمة R² المحددة بالقيمة 948، والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة تيرر 94.8% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء البشري، في نفس الوقت تفوق قيمة Fisher المحسوبة 11938,463 قيمته الجدولية (2.02) لتتأكد معنوية النموذج (القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تقل عن 5%) وملاءمته لتمثيل العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل، هذا إضافة إلى أن القيمة الاحتمالية لاختبار T (000،) التي تقل عن 5% تعكس تأثير المتغير المستقل (ادارة المعرفة) على المتغير التابع (الاداء البشري)، ولتوضيح هذه العلاقة أكثر نعرض فيما يلي شكل الانتشار لهذين المتغيرين.

شكل رقم (33): شكل الانتشار بين إدارة المعرفة وتحسين الأداء البشري في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال شكل الانتشار (الموضح في الشكل رقم (33)) تتأكد النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم (55))، حيث يظهر الشكل العلاقة الخطية بين إدارة المعرفة والأداء البشري، وفق نموذج انحدار معادلته من الشكل: $Y = 4,069 + 1,097X$ يمثل المتغير التابع (الأداء البشري)، X يمثل المتغير المستقل (إدارة المعرفة). وتفسر هذه المعادلة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع أي أنه يوجد دور لإدارة المعرفة في تحسين الأداء البشري في الجامعة.

من خلال نتائج الدراسة الاحصائية لاختبار العلاقة بين إدارة المعرفة ومستوى الأداء البشري، تتأكد صحة الفرضية الفرعية رقم 01 للفرضية الرئيسية الثالثة أي أن إدارة المعرفة تسهم في الرفع من مستوى الأداء البشري في الجامعة

1-3-2 الفرضية الفرعية رقم 02، والتي تنص على ما يلي: " تطبيق مضامين Six Sigma في الجامعة يسمح بتحسين أدائها البشري".

جدول رقم (56): الانحدار البسيط بين استراتيجية Six Sigma وتحسين الأداء البشري في

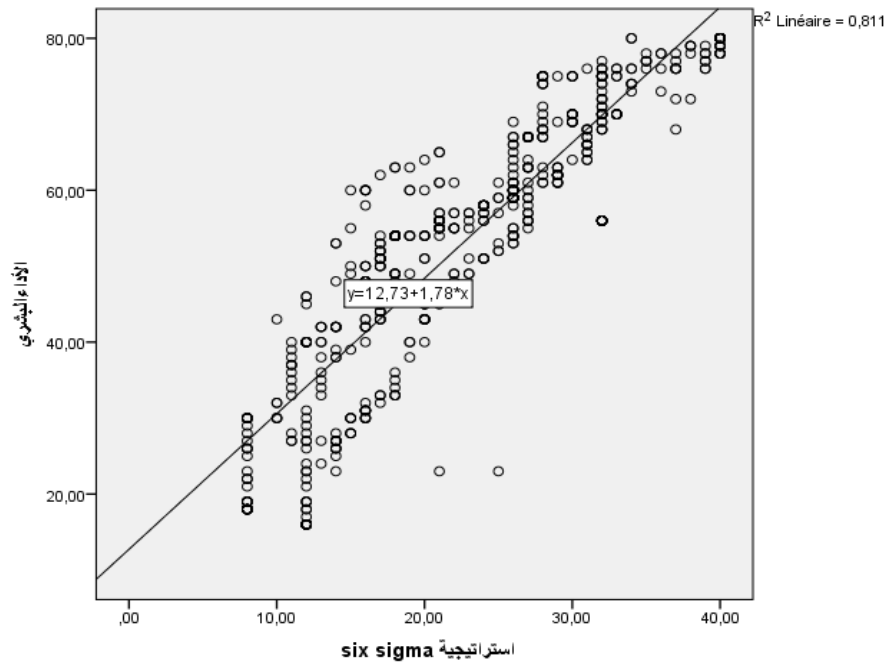
الجامعة

ملخص النموذج					
النموذج	R	R ²	مربع معامل الارتباط المعدل	الخطأ المعياري للتقدير	
	,900	,811	,810	7,60892	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة Fisher	مستوى المعنوية
الانحدار	163811,352	1	163811,352	2829,425	,000
البواقي	38269,019	661	57,896	/	/
المجموع	202080,371	662	/	/	/
المعاملات					
النموذج	المعاملات الأصلية		المعاملات المعيارية	T	مستوى المعنوية
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري			
الثابت	12,728	,816	/	15,608	,000
استراتيجية six sigma	1,785	,034	,900	53,192	,000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تفسر نتائج الجدول وجود دور لاستراتيجية six sigma في تحسين الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة، وهو الذي يؤكد معامل الارتباط المقدر بـ 900، (ارتباط قوي موجب يؤكد العلاقة الطردية بين المتغيرين)، كما أن قيمة R² المحددة بالقيمة 811، تشير الى أن تطبيق مضامين استراتيجية six sigma يبرر 81.1% من التغيرات التي تحدث في مستوى الاداء البشري، في الوقت ذاته تفوق قيمة Fisher المحسوبة 2829,425 قيمته الجدولية (2.02) لتتأكد معنوية النموذج (القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار تقل عن 5%) وملاءمته لتمثيل العلاقة الخطية بين المتغير التابع والمستقل، هذا اضافة الى أن القيمة الاحتمالية لاختبار T (000،) التي تقل عن 5% تعكس تأثير المتغير المستقل (six sigma) على المتغير التابع (الاداء البشري)، ليتحدد بذلك شكل نموذج الانحدار البسيط الذي يختبر هذه العلاقة والتي تتضح أكثر وفقا لشكل الانتشار الموضح في الشكل الموالي.

شكل رقم (34): شكل الانتشار بين six sigma وتحسين الأداء البشري في الجامعة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يظهر شكل الانتشار وجود علاقة طردية خطية بين six sigma كمتغير مستقل والأداء البشري كمتغير تابع، والتي يتم ترجمتها وفق نموذج الانحدار البسيط $Y = 12,728 + 1,785X$ يمثل المتغير التابع (الأداء البشري)، X يمثل المتغير المستقل (six sigma)، ويفسر تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بمعنى أنه كلما زادت درجة تطبيق مضامين six sigma فستترجم بتحسين مستوى الأداء البشري.

من خلال نتائج الدراسة الاحصائية لاختبار العلاقة بين six sigma والأداء البشري، تتأكد صحة الفرضية الفرعية رقم 02 للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أن تطبيق مضامين Six Sigma في الجامعة يسمح بتحسين أدائها البشري.

3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

يهدف من خلال هذا الاختبار الى معرفة ما إذا كانت إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه في منحى واحد وذلك تبعا لخصائصهم الشخصية والوظيفية (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة المهنية)، وعلى هذا الأساس تم صياغة الفرضية التالية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغيرات: العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية".

من أجل اختبار هذه الفرضية تم اعتماد:

- دلالة الفروق الاحصائية Student لمجموعتين مستقلتين
- اختبار التباين الأحادي ANOVA.
- اختبار التباين اللامعلمي Kruskal – Wallis.

يتم عرض نتائج هذه الاختبارات ضمن الجداول التالية:

جدول رقم (57): اختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية

تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة حسب متغير العمر

القيمة الاحتمالية	قيمة Fisher أو Khi-deux	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مستوى المعنوية	اختبار Levene	الابعاد	
0.000	29.670	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	14.657	بين المجموعات	اجراءات تقييم الاداء
					لا	اختبار Levene	داخل المجموعات	
						يثبت التجانس	المجموع	
0.000	43.255	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	7.241	بين المجموعات	معايير تقييم الاداء
					لا	اختبار Levene	داخل المجموعات	
						يثبت التجانس	المجموع	
0.000	26.028	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	14.987	بين المجموعات	التدريب
					لا	اختبار Levene	داخل المجموعات	
						يثبت التجانس	المجموع	
0.066	7.204	استخدام اختبار			0.000	13.773	بين المجموعات	التطوير

		Kruskal - Wallis	اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
0.001	15.618	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	9.942	بين المجموعات	التعلم المنظمي
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
			0.000	18.602	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	
يثبت التجانس		المجموع				
0.000	32.662	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	14.161	بين المجموعات	استراتيجية six sigma
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
0.162	5.137	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	10.083	بين المجموعات	الاستعداد للعمل
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
0.000	30.385	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	11.984	بين المجموعات	الرغبة في العمل
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
0.000	60.094	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	11.202	بين المجموعات	القدرة على العمل
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يبدو من خلال الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لتحديد درجة الالتزام بإجراءات ومعايير تقييم الأداء وكذا استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، six sigma ومؤشرات الرغبة والقدرة على العمل حسب متغير العمر، وذلك ما يتبين من القيم الاحتمالية لإختبار Kruskal Wallis والتي تقل جميعها عن مستوى المعنوية المحدد (5%) إذ قدرت ب: 0.000 بالنسبة لإجراءات ومعايير تقييم الأداء وكذا استراتيجيات التدريب، إدارة المعرفة، six sigma، ومؤشرات الرغبة والقدرة على العمل، 0.066 بالنسبة للتطوير، 0.001 بالنسبة للتعلم المنظمي، هذا في مقابل القيمة الاحتمالية لمؤشرات الاستعداد للعمل التي تفوق هذا المستوى (قدرت ب 0.162) والتي تفسر بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لتحديد درجة الالتزام بمؤشرات الاستعداد

للعمل حسب متغير العمر، ويمكن تفسير النتائج المتحصل عليها بأن هناك إدراك متقارب لعبارات بعد الاستعداد للعمل وهو ما جعل اجابات المجموعات الأربع (الفئات العمرية) تتجه في منحى واحد، بينما يمكن إرجاع الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد: اجراءات تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، six sigma، الرغبة في العمل، القدرة على العمل الى التباين الذي يحدث بين أفراد هذه الفئات العمرية الأربع في استيعاب وفهم عبارات هذه الأبعاد.

جدول رقم (58):اختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية

تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة حسب متغير الوظيفة

اختبار T للمتوسطات المتساوية						اختبار Levene للفروق المتساوية		الابعاد		
مجال الثقة		فرق الانحراف المعياري	فرق المتوسط	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة T	مستوى المعنوية	اختبار Fisher		
القيمة القصوى	القيمة الدنيا									
4,85526	2,84731	,51130	3,85129	,000	661	7,532	,939	,006	فرضية الفروق المتساوية	اجراءات تقييم الاداء
4,85429	2,84828	,51081	3,85129	,000	660,279	7,540			فرضية الفروق غير المتساوية	
9,55399	5,61686	1,00255	7,58542	,000	661	7,566	,047	3,962	فرضية الفروق المتساوية	معايير تقييم الاداء
9,55875	5,61210	1,00494	7,58542	,000	648,593	7,548			فرضية الفروق غير المتساوية	
3,99043	1,67537	,58951	2,83290	,000	661	4,806	,000	38,68	فرضية الفروق المتساوية	التدريب
3,98133	1,68446	,58484	2,83290	,000	638,162	4,844			فرضية الفروق غير المتساوية	
4,25634	1,88637	,60349	3,07135	,000	661	5,089	,000	29,27	فرضية الفروق المتساوية	التطوير
4,24870	1,89400	,59958	3,07135	,000	647,827	5,123			فرضية الفروق غير المتساوية	
4,12355	1,77381	,59833	2,94868	,000	661	4,928	,463	,538	فرضية الفروق المتساوية	التعلم المنظمي
4,12295	1,77441	,59803	2,94868	,000	659,523	4,931			فرضية الفروق	

									غير المتساوية	
6,59456	1,90383	1,19445	4,24919	,000	661	3,557	,294	1,102	فرضية الفروق المتساوية	ادارة المعرفة
6,58789	1,91050	1,19105	4,24919	,000	660,534	3,568			فرضية الفروق غير المتساوية	
2,03726	-,65255	,68493	,69235	,312	661	1,011	,000	25,26	فرضية الفروق المتساوية	استراتيجية six sigma
2,02763	-,64292	,67999	,69235	,309	643,249	1,018			فرضية الفروق غير المتساوية	
2,79012	1,45822	,33915	2,12417	,000	661	6,263	,000	29,64	فرضية الفروق المتساوية	الاستعداد للعمل
2,79425	1,45410	,34122	2,12417	,000	621,183	6,225			فرضية الفروق غير المتساوية	
6,99961	4,32388	,68135	5,66175	,000	661	8,310	,296	1,096	فرضية الفروق المتساوية	الرغبة في العمل
7,00066	4,32284	,68187	5,66175	,000	655,966	8,303			فرضية الفروق غير المتساوية	
,49201	-,91787	,35901	-,21293	,553	661	-,593	,001	11,16	فرضية الفروق المتساوية	القدرة على العمل
,48905	-,91491	,35750	-,21293	,552	657,777	-,596			فرضية الفروق غير المتساوية	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال معطيات الجدول رقم (58) يمكن ملاحظة أن القيم الاحتمالية لإختبار **Levene** للمتغيرات: اجراءات تقييم الأداء، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، الرغبة في العمل قد حققت شرط تجانس التباين على اعتبار أن قيمها تفوق 5% (939،-463،-294، -296، على التوالي) وبالتالي يمكن اعتماد القيم الاحتمالية المقابلة لفرضية الفروق المتساوية والخاصة باختبار **t** بهدف معرفة ما إذا كانت هناك فروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة أم لا، في مقابل ذلك نلاحظ أن القيم الاحتمالية لإختبار **Levene** للمتغيرات: معايير تقييم الأداء، التدريب، التطوير، استراتيجية six sigma ، الاستعداد للعمل، القدرة على العمل تقل قيمها عن مستوى المعنوية المحدد (5%) حيث تقدر ب 047، - 000، - 000، - 000، - 001، على الترتيب ما يدل على عدم تحقق شرط التجانس وبالتالي يتم اعتماد قيمة **t** لفرضية الفروق غير المتساوية لاختبار الفروق بين اجابات أفراد العينة. بناء عليه يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حسب متغير الوظيفة لتحديد درجة الالتزام

باستراتيجية six sigma ومؤشرات القدرة على العمل بمستويات معنوية تقدر بـ 309, ، 552, على التوالي وهو ما يمكن تفسيره بإدراك كل من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية لعبارات وأسئلة هذين البعدين من زاوية واحد ومن منظور متقارب مما جعل اجاباتهم تتجه تقريبا في منحى واحد. بالمقابل يلاحظ وجود فروق ذات دلالة معنوية حسب متغير الوظيفة لتحديد درجة الالتزام بإجراءات ومعايير تقييم الأداء، واستراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، ادارة المعرفة وكذا مؤشرات الاستعداد والرغبة في العمل بمستوى معنوية 000, لهذه المتغيرات، ويمكن ارجاع هذه النتائج الى اختلاف وجهات النظر وطريقة الاجابة عن أسئلة وعبارات هذه الأبعاد والذي يمكن ارجاعه الى أساسا الى اختلاف الموقع الوظيفي بين كل مجموعة (عضو هيئة تدريسية، عضو هيئة ادارية) وبالتالي اختلاف الزاوية التي ينظر منها لعبارات هذه الأبعاد.

جدول رقم (59): اختبار الفروق بين اجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية

تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية	قيمة Fisher أو Khi-deux	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مستوى المعنوية	اختبار Levene	الابعاد
0.000	293.178	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	13.368	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	301.911	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	5.493	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	289.484	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	14.706	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	316.095	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	7.932	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	289.299	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	9.457	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع

0.000	275.919	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	9.179	بين المجموعات	ادارة المعرفة
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
0.000	238.812	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	10.092	بين المجموعات	استراتيجية six sigma
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
0.000	291.141	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	8.118	بين المجموعات	الاستعداد للعمل
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
0.000	321.811	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	10.92	بين المجموعات	الرغبة في العمل
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	
0.000	227.234	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	13.157	بين المجموعات	القدرة على العمل
			اختبار Levene لا		داخل المجموعات	
			يثبت التجانس		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

حسب متغير المؤهل العلمي فإنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لتحديد درجة الالتزام بإجراءات ومعايير تقييم الأداء وكذا استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، six sigma ومؤشرات الاستعداد، الرغبة والقدرة على العمل على اعتبار أن قيمها الاحتمالية الخاصة باختبار Kruskal Wallis تقل جميعها عن مستوى المعنوية المحدد (5%) إذ قدرت ب: 0.000 بالنسبة لجميع الأبعاد وهذا انما يرتبط باختلاف متوسطات مجموعات هذا المتغير (المؤهل العلمي) أي اختلاف الاجابة بالنسبة لحاملي شهادة الليسانس عن حاملي شهادة مهندس دولة (ماستر) فحاملي شهادة الماجستير الى حاملي شهادة الدكتوراه (محاضر أ أو محاضر ب) الى أساتذة التعليم العالي أي بالنسبة للمجموعات الخمس، ويمكن تفسير هذه النتائج بأسباب قد ترتبط بالتباين بين المستويات العلمية لهذه المجموعات ما أدى الى الاختلاف في وجهات النظر حول الأبعاد المحددة لمتغيرات الدراسة.

جدول رقم (60): اختبار الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية

تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

القيمة الاحتمالية	قيمة Fisher أو Khi-deux	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مستوى المعنوية	اختبار Levene	الابعاد
0.000	54.370	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	5.333	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	43.255	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	5.661	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	64.732	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	9.187	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	43.777	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	6.518	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	59.496	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	7.076	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	35.696	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	6.447	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	18.164	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	10.751	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	44.374	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	8.993	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات
							المجموع
0.000	70.300	استخدام اختبار Kruskal - Wallis			0.000	7.572	بين المجموعات
					اختبار Levene لا يثبت التجانس		داخل المجموعات

		يثبت التجانس		المجموع	القدرة على العمل	
0.000	32.060	استخدام اختبار Kruskal - Wallis	0.000	12.132		بين المجموعات
			اختبار Levene لا			داخل المجموعات
			يثبت التجانس		المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

بالنسبة للجدول رقم (60) نلاحظ أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لتحديد درجة الالتزام بإجراءات ومعايير تقييم الأداء وكذا استراتيجيات التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، six sigma ومؤشرات الاستعداد، الرغبة والقدرة على العمل حسب متغير الخبرة المهنية، وذلك ما يتبين من القيم الإحتمالية لإختبار Kruskal Wallis والتي تقل جميعها عن مستوى المعنوية المحدد (5%) إذ قدرت بـ: 0.000 بالنسبة لجميع الأبعاد، ويرجع ذلك الى اختلاف متوسطات هذا المتغير أو إختلاف اجابات المجموعات الأربع (فئات الأربع حسب متغير الخبرة المهنية) والذي يمكن إرجاعه أساسا الى التباين في اتجاهات هذه المجموعات حول عبارات وأسئلة أبعاد المتغير التابع (الأداء البشري) والمتغير المستقل (استراتيجية تطوير الكفاءات).

من خلال النتائج المتحصل عليها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغيرات: العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية"

2- مناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا المطلب مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وفق محاور الاستبيان (المحور الأول: واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة، المحور الثاني: استراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة، المحور الثالث: مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة) من خلال تفسيرها وربطها مع ما تم التوصل إليه في الفصول الثلاث الاولى ونتائج الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الطالبة.

من خلال احتكاك الطالبة بالعديد من أفراد عينة الدراسة في فترة توزيع استمارة الاستبيان لاحظت أن هناك تبايناً في آراء المستجوبين من أعضاء الهيئة التدريسية أو الإدارية إلا أن النتائج المتحصل عليها كانت منطقية وحسب توقعات الطالبة، وذلك على النحو التالي:

1-2 مناقشة نتائج تحليل البيانات الأولية لأفراد الدراسة

فيما يتعلق بوصف وتحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 663 فرداً، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأعداد والنسب المتحصل عليها بالنسبة لمتغيرات العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة المهنية تعكس حقيقة استقطاب الجامعات محل الدراسة لكفاءات بشرية ذات مستويات علمية عالية، في مقابل ذلك فإن النسب المتباينة لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات السابقة هي نسب منطقية ويمكن تفسيرها بعدة أسباب، أهمها: اعتماد الطالبة على أسلوب العينة العشوائية التطبيقية في اختيار عينة الدراسة، المهمة الأساسية للجامعة (التعليم والبحث العلمي) والتي تستوجب استقطاب الكفاءات البشرية ذات التكوين عالي المستوى، ارتفاع في نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه في الفترة الأخيرة، وهذا إنما هو مؤشر يدل على أن الجامعات محل الدراسة تنتظر للكفاءات من زاوية المؤهلات إلا أنه وحسب ما تم التوصل إليه في الجزء النظري من هذه الأطروحة (الفصل الثاني) حول الكفاءات في أنها تتجاوز مفهوم التأهيل (Qualification).

2- مناقشة نتائج تحليل محاور الاستبيان

فيما يتعلق بتحليل نتائج محاور الاستبيان التي تعكس إجابات المستجوبين حول عباراته المرتبطة باستراتيجية تطوير الكفاءات كمتغير مستقل والأداء البشري كمتغير تابع فقد كانت النتائج على النحو التالي:

بالنسبة لإجراءات تقييم الأداء البشري في الجامعة فقد اتفق المستجوبون من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بالجامعات أم البواقي، خنثلة وبياتنة I على أن هذه الجامعات تعتمد على إجراءات فعالة لتقييم الأداء البشري، غير أنها تركز في ذلك على كل من مدخل الخصائص والمدخل السلوكي في تحديد معايير لتقييم أدائها البشري مع اتفاقهم على عدم اعتماد مدخل النتائج في ذلك. هذا إنما يمكن تفسيره بأسباب قد تتعلق بالسياسة المتبعة بالجامعات محل الدراسة من أجل فرض سيطرتها على

مواردها البشرية، وذلك عن طريق التحكم في مخرجات العملية التقييمية وهذا ما تم تأكيده في الفصل الأول من هذه الأطروحة، حيث أن معايير تقييم الأداء البشري التي تندرج ضمن مدخل الخصائص أو المدخل السلوكي هي معايير ذاتية ولا تتسم بالموضوعية. وبالتالي يمكن القول بأن نتائج الدراسة التطبيقية تتعارض مع ما تم التوصل إليه في الفصل الأول حول فعالية العملية التقييمية في المؤسسة الجامعية.

أما بالنسبة لاستراتيجيات تطوير الكفاءات حسب ما تقدم به Leonard Nadler والمتمثلة في التدريب، التطوير والتعلم المنظمي، فقد كانت نتائج اجابات المبحوثين في عمومها تشير الى توجه أفراد عينة الدراسة للقول بفعالية الاستراتيجية التطويرية المعتمدة في الجامعات محل الدراسة مع اهتمامها والأفراد العاملين لديها بالتعلم المنظمي، بينما تعكس اجاباتهم عدم فعالية الاستراتيجية التدريبية المعتمدة في هذه الجامعات، فعلى الرغم من أن إجابات أفراد عينة الدراسة تتجه للقول بتوفر عامل العدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعية، كما أنه يتم التخطيط للعملية التدريبية، إلا أن نتائج الدراسة أشارت بعدم فعالية الاستراتيجية التدريبية، وهذا إنما يمكن تفسيره بعاملين مهمين هما: توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات العملية التدريبية بالجامعات محل الدراسة وبالتالي ستكون هناك امكانية لاستفادة جميع الموظفين من فرص التدريب، وبالتالي يمكن القول بأن هناك مساواة وليس عدالة في الاستفادة من هذه الفرص التدريبية. في مقابل هذا فإن التخطيط للعملية التدريبية ما هو إلا تنظيم لإجراءاتها القانونية خاصة.

أما فيما يتعلق باعتماد إدارة المعرفة كأحد الاتجاهات الحديثة لتطوير الكفاءات، فإن اجابات افراد العينة تشير الى أن هناك إدراكاً لأهمية المعرفة وأهمية إدارتها من قبل ادارة الجامعة والأفراد العاملين على حد سواء، وترى الطالبة أن هذه النتيجة منطقية إذ أن إدارة المعرفة تأتي أهميتها للجامعة من جوانب عدة إذ لا قيمة لأي جامعة دون معرفة ، فالمعرفة هي أساس وجود وتطور الجامعة سواء من ناحية التعليم، البحث العلمي أو حتى علاقتها بالمجتمع، وهذه النتيجة تتفق مع آراء الباحثين الأكاديميين في مجال إدارة المعرفة (المبحث الثاني من الفصل الثالث). إلا أنه وفي مقابل هذا فإن اجابات أفراد العينة تشير الى أن ظروف العمل والواقع الملموس لا يعكسان وجود ممارسات فعالة لعمليات إدارة المعرفة (حسب للنموذج المقترح: توليد المعرفة - التعلم التنظيمي - التشارك في المعرفة).

أما فيما يتعلق بتطبيق مضامين استراتيجية Six Sigma من أجل تطوير الكفاءات فإن اجابات أفراد العينة تتجه في عمومها الى القول بأن هناك إدراكا لأهمية التحسين المستمر للأداء وأن هناك اهتماما بالعمل الجماعي بالجامعات محل الدراسة إلا أن ذلك لا يعتبر كافيا للقول بأن هناك ممارسات لتطبيق استراتيجية Six sigma في هذه الجامعات. يمكن تفسير هذه النتائج بأسباب أهمها:

- إن النتائج المتحصل عليها تشير الى أن تقييم الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة يعتمد على معطيات غير ملموسة (من خلال اعتماد مدخل الخصائص والمدخل السلوكي، بدل مدخل النتائج)، بينما تعد Six sigma أداة للتقييم الملموس للأداء.
- إن إدراك أهمية الجودة لا يعني بالضرورة أن هناك اهتماما بها، وإن عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بها أثناء عملية التقييم هو أحد الأسباب الرئيسية للقول بأنه لا توجد ممارسات فعالة لتنفيذ مضامين استراتيجية Six sigma من أجل تطوير الكفاءات البشرية في كل من جامعة أم البواقي، خنشلة وباتنة 1.

استنادا الى نتائج إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأخير للاستبيان والتي تقيس مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة، فقد تبين توفر مؤشري الاستعداد والرغبة في العمل وعدم توفر مؤشر القدرة على العمل، وهذا من جهة يتفق مع نتائج تحليل بيانات المحور الثاني ويؤكد توجه أفراد العينة للقول بأن ظروف وبيئة العمل تعيق من تحسين أداء الافراد، ومن جهة أخرى يتعارض مع ما تم عرضه والتوصل في الجزء النظري لهذه الدراسة.

3-2 مناقشة نتائج اختبار الفرضيات

ترسم مكونات النموذج الافتراضي للدراسة الحالية علاقات متداخلة بين استراتيجية تطوير الكفاءات والاداء البشري والتي تشكل في مجملها فرضيات الدراسة، ولغرض إجراء التحليل الكمي والتركيبى لاختبار هذه الفرضيات فقد تم اعتماد مجموعة من الأساليب والطرق الاحصائية اللازمة.

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية تأكدت صحة الفرضيات الرئيسية الثلاث الأولى أي أنه " لعملية تقييم الأداء البشري دور في تحسين أداء الكفاءات في الجامعة"، " يعد كل من التدريب، التطوير والتعلم المنظمي استراتيجيات أساسية وفعالة لتحسين الأداء البشري في الجامعة"، "تتطلب استراتيجية تطوير الكفاءات استحداث طرق فعالة

وناجحة لتحسين الأداء البشري في الجامعة"، وكذلك تأكدت صحة الفرضيات الفرعية لها أي أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجراءات عملية تقييم الأداء البشري وتطوير الكفاءات في الجامعة"، "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير تقييم الأداء البشري وتطوير الكفاءات في الجامعة"، "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية التدريبية وتحسين الأداء البشري في الجامعة"، "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطوير وتحسين الأداء البشري في الجامعة"، "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم المنظمي وتحسين الأداء البشري في الجامعة"، "تساهم إدارة المعرفة في الرفع من مستوى الأداء البشري في الجامعة"، "تطبيق مضمين Six Sigma في الجامعة يسمح بتحسين أدائها البشري"، حيث أظهرت النتائج علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لهذه الفرضيات وهو ما كانت تتوقعه الطالبة وما تم التوصل إليه من نتائج في الجزء النظري للدراسة.

أما فيما يخص الفرضية الرابعة فقد تم رفضها أي أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة الالتزام باستراتيجية تطوير الكفاءات ومؤشرات الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة تعود لمتغيرات: العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية". يمكن ارجاع هذه النتيجة أي الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد: إجراءات تقييم الأداء، معايير تقييم الأداء، التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، six sigma، الرغبة في العمل، الاستعداد والقدرة على العمل، الى التباين الذي يحدث بين فئات عينة الدراسة المقسمة حسب متغيرات: العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، ما نجم عنه اختلاف وجهات النظر وطريقة الفهم والاستيعاب وكذلك الزاوية التي ينظر منها لأسئلة وعبارات الاستبيان.

خلاصة الفصل الرابع

- اعتمادا على نتائج الدراسة الاحصائية لمحاور الاستبيان ومن خلال التحليل الكمي والتركيبى لفرضيات الدراسة باستخدام برنامج spss23 تم التوصل الى مجموعة النتائج التالية:
- تسعى الجامعات محل الدراسة الى استقطاب الكفاءات البشرية الحاملة لشهادات علمية عالية.
 - تعتمد الجامعات محل الدراسة على إجراءات فعالة لتقييم الأداء البشري.
 - تقييم الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة يعتمد على معطيات غير ملموسة.
 - معايير تقييم الأداء البشري بالجامعات محل الدراسة هي معايير غير موضوعية.
 - عدم فعالية الاستراتيجية التدريبية المعتمدة بالجامعات محل الدراسة.
 - هناك فعالية في الاستراتيجية التطويرية المعتمدة بالجامعات محل الدراسة.
 - تهتم الجامعات محل الدراسة بالتعلم المنظمي.
 - تدرك الجامعات محل الدراسة أهمية المعرفة وأهمية إدارتها.
 - ظروف العمل والواقع الملموس لا يعكسان وجود ممارسات فعالة لعمليات إدارة المعرفة (حسب للنموذج المقترح: توليد المعرفة - التعلم التنظيمي - التشارك في المعرفة).
 - تدرك الجامعات محل الدراسة أهمية التحسين المستمر لأدائها البشري.
 - هناك ادراك لأهمية الجودة بالجامعات محل الدراسة إلا أنه لا يوجد اهتمام بها.
 - لا توجد ممارسات فعالة لتنفيذ مضامين استراتيجية Six sigma من أجل تطوير الكفاءات البشرية في كل من جامعة أم البواقي، خنشلة وباتنة 1.
 - ظروف وبيئة العمل بالجامعات محل الدراسة تعيق عملية تحسين الأداء البشري.
 - عدم رضا أفراد عينة الدراسة لا عن ظروف العمل ولا عن البيئة التي يعملون بها.
 - أظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود دور لاستراتيجية تطوير الكفاءات في تحسين الاداء البشري بالجامعات أم البواقي، خنشلة وباتنة 1.

الخاتمة



الخاتمة

أولاً: تلخيص الدراسة

في إطار الاتجاهات الحالية للتعليم الجامعي، وفي ظل التحديات المستقبلية التي تواجهها الجامعات اليوم، أصبحت هذه الأخيرة مطالبة أكثر من أي وقت آخر بتحسين أدائها خاصة أدائها البشري، ما يستدعي تبنيها لاستراتيجية فعالة لتطوير كفاءاتها، ومن هنا تأتي ضرورة تحديد مفهوم واضح المعالم للكفاءات.

من خلال التحليل النظري لأهم الجوانب المرتبطة بالكفاءات، يمكن القول أن مصطلح الكفاءات أصبح مفهوماً أساسياً، وأن اتساع استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية لا يطرح الإشكال حول أهمية الكفاءات وإنما حول مفهومها، وهو ما أكدته **Le Boterf** بطرحه السؤال **De Quel Concept de Compétence Avons-Nous Besoin** وقوله بأن مفهوم الكفاءات لسنة 2000 ليس له نفس المعنى في سنوات 1950-1970.

لغرض توضيح بعض الجوانب لمفهوم الكفاءات تم الاعتماد على ثلاث مقاربات أساسية: المقارنة السلوكية، المقارنة الوظيفية والمقارنة الشمولية لـ **Phillip .Z**، تم من خلالها التوصل إلى أنه يمكن النظر إلى الكفاءات من زاويتين، الأولى تتمثل في التركيبة ثنائية البعد للكفاءات، والثانية تتمثل في المعالم الأساسية للكفاءات (**Pouvoir Agir، Vouloir Agir، Savoir-Agir**).

وكما هو الحال بالنسبة للمؤسسة الجامعية فإن الوعي بالبنية الفكرية لمفهوم الكفاءات يسهم في تحقيق مستوى أداء عالي لكفاءاتها، إلا أن ذلك لا يتأتى إلا بتبنيها لاستراتيجيات فعالة وناجحة لتطويرها. وفي هذا تجدر الإشارة إلى أن نجاح استراتيجية تطوير الكفاءات ليس فحسب في الجامعة بل في مختلف المؤسسات على اختلاف طبيعة نشاطها يتوقف على مخرجات العملية التقييمية للأداء البشري ومن ثم على الأساليب والاستراتيجيات المعتمدة لتطوير هذه الكفاءات. لأجل ذلك تم الأخذ بثلاث اتجاهات والتي يمكن للجامعات تبنيها ضمن استراتيجية تطوير الكفاءات واعتمادها كاستراتيجيات فعالة تسهم في تحسين أدائها البشري وهي: استراتيجيات تطوير الكفاءات حسب ما تقدم به **Leonard Nadler** (التدريب، التطوير، التعلم المنظمي)، إدارة المعرفة، **Six Sigma**.

في مقابل كل هذا فإن الربط بين تطوير الكفاءات كمتغير مستقل والاداء البشري كمتغير تابع قادنا الى التساؤل عن أثر استراتيجية تطوير الكفاءات على تحسين الأداء البشري في الجامعة والذي يعتبر جوهر هذه الدراسة.

ثانيا: نتائج الدراسة

وفق شقيها النظري والميداني توصلنا من خلال هذه الدراسة لمجموعة النتائج التالية:

1- نتائج الدراسة النظرية

خلصت الدراسة النظرية من خلال الفصول الثلاث الأولى الى:

- أن أحسن المعايير المعتمدة في تقييم الأداء البشري هي التي تأخذ بعين الاعتبار مختلف المتغيرات والعوامل التي تؤثر في هذا الأداء وخاصة بيئة العمل، الهدف من إجراء التقييم، الأفراد الخاضعين للتقييم، ثقافة المؤسسة.
- التقييم الموضوعي للأداء البشري ضروري لتقوية العلاقة بين الجامعة والأفراد العاملين لديها من أعضاء للهيئة التدريسية والادارية.
- يسهم الوعي بالبنية الفكرية لمفهوم الكفاءات البشرية في تحقيق مستوى أداء عالي لهذه الكفاءات.
- الكفاءات البشرية = التركيبية ثنائية البعد للكفاءات (فردية وجماعية) + المعالم الاساسية الثلاث للكفاءات (Pouvoir Agir ،Vouloir Agir ،Savoir-Agir).
- أن تطوير الكفاءات البشرية يكون بتطوير معارفها، وأن تطوير المعارف ينطلق من الاتجاه الذي ذهب إليه Nonaka في تصنيفه للمعارف إلى: معارف ضمنية وأخرى صريحة.
- بدل التركيز على الاعمال التي يؤديها الافراد تتطلب عملية تطوير الكفاءات البشرية التركيز على الافراد الذين يؤدون الاعمال من خلال تحديد الخصائص والمكونات الشخصية لهؤلاء الافراد والقابلة للتطوير.

- لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية عالية التميز لابد من العمل على تطوير ثقافة العمل، الأخذ بالابتكار كمطلب أساسي، توفير الأجور العالية، تقديم الحوافز والمكافآت المرضية خاصة المادية، توفير بيئة أكاديمية وعلمية وصحية راقية.
- يعد كل من التدريب، التطوير، التعلم المنظمي استراتيجيات أساسية وفعالة، لكنها غير كافية لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة.
- أن توليد المعرفة جهة بشري وأن المصدر الوحيد لتوليد المعرفة هو الأفراد.
- هناك تأثير لأبعاد المعرفة الضمنية والصريحة على عمليات توليدها.
- تسهم إدارة المعرفة في تطوير الكفاءات البشرية ومن ثم الرفع من مستوى الأداء البشري عن طريق ثلاث عمليات أساسية تتمثل في: توليد المعرفة، التشارك في المعرفة والتعلم المنظمي.
- تطبيق مضامين استراتيجية Six Sigma مهم لتحسين الأداء البشري في الجامعة.

2- نتائج الدراسة الميدانية

- خلصت الدراسة الميدانية التي شملت أعضاء الهيئة التدريسية والادارية في كل من جامعة أم البواقي، خنشلة وبانتة 1 الى جملة النتائج التالية:
- تقييم الأداء البشري في الجامعات محل الدراسة غير موضوعي ويعتمد على معطيات غير ملموسة.
 - أكدت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك إدراكا لأهمية الاستراتيجية التدريبية في تطوير الكفاءات إلا أن ذلك لا ينعكس على الواقع الفعلي فهناك قصور كبير في معظم الاجراءات المرتبطة بتطبيق هذه الاستراتيجية.
 - هناك ادراك لأهمية تطوير الكفاءات بالجامعات محل الدراسة.
 - هناك ادراك لأهمية التعلم التنظمي واهتمام به في الجامعات محل الدراسة.

- تدرك الجامعات محل الدراسة أهمية المعرفة وأهمية إدارتها إلا أن ظروف العمل والواقع الملموس لا يعكسان وجود ممارسات فعالة لعمليات إدارة المعرفة (حسب النموذج المقترح: توليد المعرفة - التعلم التنظيمي - التشارك في المعرفة).
- تدرك الجامعات محل الدراسة أهمية التحسين المستمر لأدائها البشري.
- تدرك الجامعات محل الدراسة أهمية الجودة إلا أنه لا يوجد اهتمام بها.
- لا توجد ممارسات فعالة لتنفيذ مضامين استراتيجية Six sigma من أجل تطوير الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة.
- عدم رضا كل من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية بالجامعات محل الدراسة عن ظروف وبيئة العمل.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وجود أثر لاستراتيجية تطوير الكفاءات على تحسين الأداء البشري في الجامعة.

ثالثاً: توصيات الدراسة

- على ضوء النتائج النظرية والميدانية التي أسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- الاعتراف بالأداء الفعال للأفراد وتقديم المكافآت والحوافز ضروري لتحسين الأداء البشري في الجامعة.
 - تعزيز الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحويل العلاقة بين ادارة الجامعة وأعضاء الهيئة التدريسية من علاقة سيطرة إلى علاقة تعاون مبنية على أساس الثقة المتبادلة.
 - بالنسبة لتقييم الاداء البشري في المؤسسة الجامعية، يمكن القول أنه من المستحسن أن يكون لكل جامعة طريقة خاصة للتقييم إلا أن المفضل هو اعتماد معايير التقييم التي تندرج ضمن مدخل النتائج.

- ضرورة الاهتمام أكثر بمخرجات العملية التقييمية والأخذ بها من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تعزيز وترسيخ فكرة التحسين المستمر.
- الاهتمام أكثر بالتدريب والتعليم المستمر.
- ضرورة توفير وتوظيف التكنولوجيات الحديثة في مختلف كليات، معاهد وأقسام الجامعة.
- الاهتمام باستراتيجية Six Sigma والتأكيد على إمكانية تطبيقها في الجامعة لما لها من أهمية في تقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة والتي تتناسب مع احتياجات الطلبة وكل المستفيدين من الخدمات والابحاث الجامعية.
- ضرورة توفير العوامل الأساسية وتخصيص الموارد المالية، البشرية والتقنية اللازمة لاستخدام، تطبيق وتطوير استراتيجية Six Sigma في الجامعة.
- الاهتمام بتدريب الأفراد من أجل اكسابهم المعرفة حول استراتيجية Six Sigma، والطرق والتقنيات اللازمة لتطبيقها، والاستعانة بخبراء خارجيين للمساعدة في عملية التدريب.
- يجب على المؤسسة الجامعية أن تدعم مختلف النشاطات التي تحفز الأفراد على توليد المعرفة، ليس هذا فحسب بل عليها أن توفر البيئة المناسبة من أجل ذلك.
- التدريب من أجل تطبيق استراتيجية Six Sigma يكون بموجب خطة منظمة ومدروسة، لذا يجب تقادي التدريب الفردي العشوائي الذي يتم على ضوء تقدير الفرد واهتماماته.

ثانياً: آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع استراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة وذلك في حدود الاشكالية المطروحة وحسب المعلومات المتاحة والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، وقد صادفت الطالبة مجموعة من المواضيع المهمة التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة وتعتبر كامتدادات له، وبالتالي لا يمكن اعتبار أن هذه الدراسة قد

أحاطت بكل جوانب الموضوع، وبهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع بحث مستقبلية:

- اللأملموسات واشكالية قياسها.
- اللأملموسات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وانشاء القيمة للمنظمات.
- الكفاءة والالأكفاءة في المؤسسات العمومية.
- الجامعة ودورها في انشاء ودعم المؤسسات المقاوله.
- الجامعة ودورها في تطوير الفكر المقاولاتي لدى الطلبة.
- الجامعة المنتجة والتوجه نحو استراتيجيه التمويل الذاتي للجامعات.
- خصوصه الجامعة وأثرها في تحسين أداء الكفاءات البشرية.
- الجامعة والتنمية المحلية المستدامة.
- الميزة التنافسية والجامعة: التوجه نحو التسيير العمومي الحديث.
- المنظمة المتعلمة وأهميتها في تطوير الكفاءات البشرية.

قائمة المراجع



1. قائمة المراجع باللغة العربية

1.1. الكتب والموسوعات

- 1) إبراهيم الخلوف الملكاوي ، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 2) أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: اطار نظري وحالات عملية دار صفاء، عمان، 2010، ص.388.
- 3) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (ش.م.م) ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
- 4) أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 5) أحمد الخطيب، التعليم العالي: الإشكاليات والتحديات، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 6) اسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7) بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- 8) بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 9) بن عنتر عبد الحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10) بوحنية قوى، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2007.
- 11) توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، اتجاهات حديثة في ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن، دار الفكر، القاهرة، 2006.
- 12) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003.
- 13) جواد كاظم لفته، الإدارة الإستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- 14) حرحوش عادل المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2007.
- 15) حسن حسين البلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008.
- 16) حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 17) حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 18) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- 19) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 20) رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 21) راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 22) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- 23) سائر بصمه جي، الابتكار الناجح (كيف تبتكر وتستثمر ابتكارك بطريقة عملية)، دار الكتب العلمية، بيروت، 2016.
- 24) سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2007.
- 25) سعاد نايف برونوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 26) سعد علي العنزي، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 27) سعد علي حمود العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 28) السعدي رجال، الإحصاء الوصفي، مؤسسة الرجاء للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص.18.
- 29) سعيد جاسم الاسدي، فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

- (30) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2007.
- (31) شبل بدران، كمال نجيب، التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
- (32) صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- (33) صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- (34) عامر الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- (35) عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- (36) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، منحى نظمي، (37) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (38) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- (39) عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالمعرفة، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2008.
- (40) عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (41) علاء عبد الرزاق السالمي، نظم المعلومات والذكاء الاصطناعي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- (42) علاء فرحان طالب، إدارة معرفة الزيتون، دار صفاء للنشر، عمان، 2008.
- (43) علي غربي، بلقاسم سلاطنة، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- (44) غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمراي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- (45) فريد النجار، إدارة الجامعات بالجوودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- (46) فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، ط2، 2006.
- (47) محسن علي عطية، الجودة الشاملة والجديد في التدريس، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- (48) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات: فهم و إدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
- (49) محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، دار اليازوري، عمان، 2008.
- (50) محمد عبد العال النعيمي، راتب جليل صويص، Six Sigma: تحقيق الدقة في إدارة الجودة، مفاهيم وتطبيقات، اثرء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (51) محمد علي عزب، التعليم الجامعي وقضايا التنمية، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 2001.
- (52) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان، 2007.
- (53) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الاداء-تقييم الاداء- تحسين الاداء مؤسسيا وفريديا، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.
- (54) محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء القدرات الحاسمة لنجاح الأعمال، دار عماء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (55) مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007.
- (56) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (57) نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، دار ومكتبة الحامد للتوزيع، عمان، 2015.
- (58) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (59) نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة مالا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (60) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة : المفاهيم و الاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (61) نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (62) نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2013.

- (63) نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (64) نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (65) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2010.
- (57) هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (58) هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (59) هدى زبير مخلف الدعيمي، عدنان دواد محمد العذاري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية: نظرية وتحليل في دول عربية مختارة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (60) هناء محمود القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (الأساليب والممارسات)، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (61) هيثم على حجازي، إدارة المعرفة : مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- (62) هيثم على حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
- (63) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (64) يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة، في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

2.1. المذكرات والأطروحات

- (65) حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناظراك، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008.
- (66) خالد حسين سعيد العسيري، مقومات الابتكار الاجتماعي كمدخل لتطوير الإدارة الجامعية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات السعودية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014-2015.
- (67) خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة كتوراه، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2015-2016.

- (68) سعاد قوفي، التجتمعات العنقودية كعامل تنافسي في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة لبعض تجارب البلدان النامية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.
- (69) سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003-2004.
- (70) سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات -دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة-، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016.
- (71) صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة سطيف، 2013-2014.
- (72) مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

3.1. المجالات والدوريات

- (73) أحمد يوسف دودين، ماجد عبد المهدي مساعدة، مدى استخدام مفاهيم (Six Sigma) في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الامانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، المجلد السابع، العدد 16، 2014.
- (74) انتصار صابر الجبوري، هدى سالم حسين المعاضيدي، استخدام منهج Six Sigma لقياس جودة التعليم في الوحدات التعليمية-دراسة حالة في كلية الادارة والاقتصاد، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 98، 2014.
- (75) بوقرة رابح، زاوي حميدة، إمكانية التوافق لسياسات التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مع تطبيق الستة سيغما دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 30، 2012.
- (76) الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، تطور قطاع التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة 2004/2012، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، العدد (4)، 2015.
- (77) زاوي صورية، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (7)، جوان، 2010.

- (78) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد(7)، 2010.
- (79) عمر علي اسماعيل، Six Sigma مدخل متميز لتحسين جودة التعليم العالي بالتطبيق في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 08، العدد21، 2010.
- (80) كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد(7)، جوان، 2010.
- (81) ليث عبد الحكيم وآخرون، تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد(12)، جانفي، 2009.
- (82) محمد سيف الدين بوفالطة، عبد النور موساوي، اتجاهات التحول الى الجامعة المنتجة (الاستثمارية) كمصدر للتمويل الذاتي: دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة 1، العدد(43)، جوان 2015.
- (83) محمد قماري، مثلث ذهبي "أضلاعه الجامعة والبحث العلمي و الشركات: الاستثمار في بناء الثروات و اقتصاد الغد، مجلة معالم، الجزائر، العدد(6)، 2013.

4.1. الملتقيات والمؤتمرات والندرات

- (84) بليغ حميد الشوك، رجا عبد السلام العجيل، تقويم أداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة، المؤتمر العربي حول التعليم وسوق العمل، جامعة مصراتة ، ليبيا، أيام 13-15 أفريل، 2010.
- (85) بن باير حبيب، بلقوم فريد، الاستثمار في التدريب بين المفهوم والواقع، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الدكتور طاهر مولاي، سعيدة، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.
- (86) بن بريكة عبد الوهاب، بن التركي زينب، مساهمة الإبداع التكنولوجي في تدعيم المركز التنافسي للمنظمة، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، أيام 12-13 ماي، 2010.

87) بن بوزيان محمد، برودي نعيمة، التدريب كأداة التأهيل وتثمين الكفاءات البشرية مع دراسة حالة لحالة التدريب في المؤسسات بولاية تلمسان - الجزائر، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، المركز الثقافي الملكي، عمان، يومي 27-29 جوان، 2006.

88) بوزيان العجال، ريمة عمري، أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، يومي 13-14 ديسمبر، 2010.

89) الحاج مداح عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف: يومي 13-14 ديسمبر، 2011.

90) حجاج عبد الرؤوف، زرقون محمد، متطلبات إدارة التعلم في المؤسسات الاقتصادية، المنتدى الخامس للمؤسسات حول إدارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر عنابة : يومي 07-08 ديسمبر، 2010.

91) حسين أحمد الطراونة، تحديد الاحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب (على الصعيدين النظري والعملي) في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، أيام 23-25 ماي، 2011.

92) حسين بن الطاهر، قنطري زوليخة، مفاهيم حول التدريب كأحد وظائف تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول: دور تنمية الموارد البشرية في تفعيل الكفاءات الجامعية، جامعة عباس لغرور، خنشلة: يومي 13-14 ماي، 2012.

93) خروف منير، الصوفي أشرف، التوجه بالتعلم كأداة لتنمية المؤسسة، المنتدى الخامس للمؤسسات حول: إدارة التعلم و تنمية الموارد البشرية ، تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، عنابة، يومي 07-08 ديسمبر ، 2010.

94) خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة : التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

95) رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، أيام 1-4 نوفمبر، 2009.

قائمة المراجع

- 60) زايدى عبد السلام، قرين ربيع، إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية: السبيل نحو أداء متميز للمورد البشري، المنتدى الخامس للمؤسسات حول: إدارة التعليم وتنمية الموارد البشرية تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، عنابة، يومي 07-08 ديسمبر، 2010.
- 61) سارة إبراهيم العريني، أثر العولمة على التعليم الجامعي في الوطن العربي، المؤتمر الدولي السابع لتكنولوجيا المعلومات، المعلوماتية والتنمية... الوعود والتحديات، المنصورة، جمهورية مصر العربية، أيام 12-15 ديسمبر، 2007.
- 62) سعيد على حسن القليطي، ملامح البرامج التنفيذية لتفعيل دور الجامعات في تعزيز ونشر مبدأ الوسطية لدى الشباب العربي، مؤتمر دور الجامعات العربية في تعزيز مبدأ الوسطية بين الشباب العربي، جامعة طيبة، أيام 06-10 مارس، 2011.
- 63) سمير محمد عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث إلى ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة، المملكة السعودية، يومي 28-30 نوفمبر، 2005.
- 64) سويسي عمار، معوش عبد الحميد، التعليم الجامعي بين الثنائيتين: (الورقة، القلم)، (0،1)...التحديات والحلول، الملتقى الوطني الثاني حول: الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 05-06 مارس، 2014.
- 65) صولح سماح، مساهمة الجامعة في تكوين رأس المال البشري اللبنة الأساسية في تنمية وتطوير المجتمع، الملتقى الدولي الأول حول: دور الجامعة في نشر المعرفة داخل المجتمع في ظل العولمة، جامعة المسيلة، يومي 22-23 نوفمبر، 2010.
- 66) عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس، 2004.
- 67) عيشوش خيرة، علاوى نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة شلف، يومي 13-14 ديسمبر، 2011.
- 68) فيصل محمد عبد الوهاب سعيد، بشرى الفاضل إبراهيم آدم، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء المعايير الوطنية لضمان جودة التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، أيام 09-11 فيفري، 2016.

- (69) كمال يونس، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤتمر العربي الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، المركز الثقافي الملكي، عمان، أيام 27 - 29 جوان، 2006.
- (70) محمد راتول، أحمد مصنوعة، متطلبات التطوير التنظيمي واستراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الأول حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، أيام 18-19 ماي، 2011.
- (71) محمد سيف الدين بوفالطة، مؤسسات التعليم العالي المنتجة كمدخل للشراكة بين الجامعة والمؤسسات الإنتاجية: دراسة حالة جامعة منتوري قسنطينة، الملتقى الوطني حول: آفاق الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعة الجزائرية، جامعة الجزائر 1، أيام 23-26 أفريل، 2012.
- (72) محمد قاسم أحمد، إدارة المعرفة التنظيمية: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات، المؤتمر العلمي الرابع حول: الريادة والإبداع، جامعة فلوردا: يومي 15-16 مارس، 2005.
- (73) محمد موفق أحمد المكي، هل يمكن للستة سيجما الرشيق أن تساعد في تحسين أداء القطاع العام في العالم العربي، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، أيام 1-4 نوفمبر، 2009.
- (74) مداحي محمد، فعالية توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، الملتقى الدولي حول: الجامعة والتشغيل، الاستشراف، الرهانات والمحك، جامعة الدكتور محي الدين فارس ومخبر التنمية المحلية المستدامة، المدينة، يومي 04-05 ديسمبر، 2013.
- (76) مصنوعة احمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الواقع العملي و آفاق التطوير-تجارب الدول ، جامعة الشلف، يومي 03-04 ديسمبر، 2012.
- (77) مطيران العازمي، إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج العربي، المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة فرع الخليج العربي، المنامة: يومي 3-5 أفريل، 2007.
- (78) ميلود تومي ، نادية خريف ، الثقافة التنظيمية كأساس محدد للتعليم التنظيمي لخلق مؤسسات جزائرية أكثر فعالية، المنتدى الخامس للمؤسسات حول ادارة التعلم وتنمية الموارد البشرية، تحدي كبير من أجل تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، عنابة: يومي 07-08 ديسمبر، 2010.
- (79) يحيوش حسين، التقييم والانتقال و تحسين مستوى التكوين في الجامعة الجزائرية، اليوم الدراسي حول التعليم العالي في الجزائر، 18 ديسمبر، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع، قسنطينة، 2003.

5.1. التقارير والمنشورات

- (80) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد(38)، 18 جويلية، 2015.
- (81) محمد موسى، ضرورة ملحة... تطوير التعليم والارتقاء به، جريدة الراي الكويتية العدد(11321 - A0)، 30 جوان، 2010.
- (82) نشوة الابراهيم، وادي السيلكون، شركات عملاقة ناجحة... وبالمليارات، جريدة الأنباء، الكويت، العدد(14047)، 30 مارس، 2015.

6.1. الملفات الالكترونية ومواقع الإنترنت

- (83) البطاقة التقنية لجامعة الحاج لخضر - باتنة (1977-2010).
- (84) دانة الوهادين، ولاية خنشلة، 10-أفريل 2016، متاح على الموقع: <http://mawdoo3.com>
- (85) الموقع الالكتروني لجامعة - باتنة1: <http://ar.univ-batna.dz>
- (86) الموقع الالكتروني لجامعة - باتنة2: <http://www.univ-batna2.dz>
- (87) الموقع الالكتروني لجامعة العربي بن مهدي- أم البواقي: <http://www.univ-ueb.dz>
- (88) الموقع الالكتروني لجامعة عباس لغرور - خنشلة، بتصرف: <http://www.univ-khenchela.dz>
- (89) الموقع الالكتروني لمديرية التجارة لولاية باتنة: <http://www.dcwbatna.dz>
- (90) الموقع الالكتروني لمديرية التجارة لولاية خنشلة: <http://www.dcwkhenchela.dz/index.php/wilaya>
- (91) الموقع الالكتروني لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية أم البواقي: <http://dtaoumelbouaghi.com>
- (92) سليمان زكريا سليمان عبدالله، دور مؤسسات التعليم العالي السودانية في خدمة المجتمع، مؤسسة النور للثقافة والإعلام، بتاريخ 10/02/2014، متاح على الموقع: <http://www.alnoor.se/article.asp?id=234420>
- (93) طارق عبد الرؤوف محمد عامر، تصور مقترح لتطوير دور الجامعة في خدمة المجتمع في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، 2007، متاح على الموقع: <https://alhadidi.files.wordpress.com/.../d8aad8b5d988d8b1-d985d...>
- (94) يوسف بن محمد عبد الكريم الثويني، واقع التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية وتوقعاته المستقبلية، 2005، متاح على الموقع: <https://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=160861>

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1.2. الكتب والموسوعات

- 95) Alain Montoux, *Le Dictionnaire des Organisations, Dicojob : concepts et vocabulaire*, éditions Publibook, France, 2012.
- 96) Anne DIETRICH, et autres, *Management des compétences*, Dunod, 3ème édition, Paris, 2010.
- 97) Annika Steiber, Sverker Alange, *The Silicon Valley Model Management for Entrepreneurship*, Springer International Publishing Switzerland, New York, 2016.
- 98) Benraouane Sid Ahmed, *le Management des Ressources Humaines*, études des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Office des Publications Universitaires, Alger, 2010.
- 99) Cécile Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 2001.
- 100) Ching-Chow Yang, *Quality Management and Six Sigma*, Abdurrahman Coskun (Ed.), 2010.
- 101) Chloé Guillot-Soulez, *La Gestion des Ressources Humaines*, 5e édition, Gualino Lextenso Editions, Paris, 2013.
- 102) Claude Levey-LEBOYER , *La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, édition des Organisation EYRELLES, 2009.
- 103) Claude Levey-Leboyer , *La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises*, édition des Organisation EYRELLES, Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
- 104) David Autissier, Blandine Simonin, *Mesurer la performance des ressources humaines*, Groupe Eyrolles, Paris, 2009.
- 105) Elisabeth Lecoeur, *Gestion des compétences: Guide pratique*, Edition de Boek Université, 2009.
- 106) Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, *Gestion des Ressources Humaines*, Dareios & Pearson Education, France, 2004.
- 107) Gary Dessler, *Human Resource Management: The Strategic Role of Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2005.
- 108) Heather Crawford, *The Biomedical Quality Auditor Handbook*, Third Edition, ASQ, USA, 2017.
- 109) Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi , *The knowledge Creating company*, Oxford University Press , Oxford, 1995.
- 110) Jacques AUBRET, Patrick GILBERT, *L'évaluation des compétences, Pratiques psychologiques évaluation et diagnostic*, Puire Margada édition, France, 2003.

- 111) Kaliym A.Islam, *Developing and Measuring Training the Six Sigma Way: A Business Approach to Training and Development*, San Francisco, 2006.
- 112) Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, *Managing Human Resource development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
- 113) Marielle AUDREY PAYAUD , *Formation des stratégies et middle managers*, édition l'Harmattan, 2005.
- 114) Martin Cheek, *Moon Handbooks Silicon Valley: Including San Jose, Sunnyvale, Palo Alto, and South Valley*, 2nd edition, Paperback, January 22, 2002.
- 115) Maurice Thévenet et autres, *Fonction R.H Politique métier et outils des ressources humaines* , Pearson Education, 2ème édition , France, 2009 .
- 116) Michael Armstrong, *Performance Management Key strategies and practical guidelines*, Second edition, British Library, London, 2000.
- 117) Yves Émery, François Gonin, *Gérer les ressources humaines: des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*, Lausanne: Presses polytechniques et universitaires romandes, 3ème édition, Italie, 2009.

2.2. المذكرات والأطروحات

- 118) Alexandra Flayols. *Accumulation du Capital Humain et Employabilité : une mise en perspective empirique*, Thèse de doctorat, Université de Toulon, 2015.
- 119) Aurélien Perruchet, *Investir dans une thèse: Capital humain ou capital culturel?*, thèse de doctorat, France, 2005.
- 120) M'barek Ezzeddine, *Développement Des Compétences Et Mobilité Professionnelle Externe*, Thèse de doctorat, Université De Tunis, 2007.
- 121) PEYRET David, *Les Effets des Structures de Production sur les Modalités d'Evaluation de la Performance: une Analyse Comparative en Contexte de sur mesure de Masse et de Production Standardisée*, Thèse (M.Sc.), Université de Montréal, 2000.

3.2. المجلات والدوريات

- 122) Annalee Saxenian, *The Silicon Valley-Hsinchu Connection: Technical Communities and Industrial Upgrading*, Berkeley Planning Journal, N°15(1), 2001.
- 123) Ashima Aggarwal, Gour Sundar Mitra Thakur, *Techniques of Performance Appraisal-A Review*, International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), ISSN:2249-8958, Volume-2, Issue-3, February 2013.
- 124) Benjamin Vignolles, *Le capital humain: du concept aux théories*, Regards Croisés sur l'Economie, N° 12, 2012.

- 125) Brasseur Martine, Picq Thierry, *Les gestionnaires des ressources humaines dans la Silicon Valley, précurseurs ou marginaux?*, Institut d'Administration des Entreprises, Aix-Marseille, 1999.
- 126) C.Marlene Fiol ,Marjorie A.Lyles, *Organizational Learning* ,The Academy Of Management Review 10, Issue 4 oct , 1985, JSTOR, 2003.
- 127) C-Bessieux-Ollier, Monique Lacroix, Elisabeth Walliser, *Le Capital Humain : Approche Comptable Versus Approche Managériale*, Revue Internationale sur le Travail et la Société, mais , 2006.
- 128) DAG J. STEINSKOG et al, *NOTES AND CORRESPONDENCE : A Cautionary Note on the Use of the Kolmogorov–Smirnov Test for Normality*, Monthly Weather Review, American Meteorological Society, VOL(135), March 2007, p.1152.
- 129) Djida Bahloul, *Une approche hybride de la gestion des connaissances basée sur les ontologies*, Application aux incidents informatiques, Ecole doctorale: Informatique et Informations pour la Société (EDIIS), Institut national des sciences Appliquées de Lyon, 2006.
- 130) Flavio Cunha et al, *Interpreting the Evidence on Life Cycle Skill Formation*, National Bureau of Economic Research, Cambridge NBER Working Paper No. 11331, 2005.
- 131) George Eckes, *The Six SIGMA Revolution*, John Wiley & SONS, INC, New York, 2001.
- 132) Guy le Boterf, *De Quel Concept de Compétence Avons-Nous Besoin ?*, Soins Cadres, N°41 février, 2002.
- 133) IKujiro-Nonaka ,*Organizational knowledge creation, (The Knowledge advantage conference)*, USA, 11-12 November 1997.
- 134) John M. Digman, *Personality Structure: Emergence Of The Five-Factor Model*, Annual Reviews Inc, University of Chicago Libraries, 41 :417-40, 1990.
- 135) Kamel Jouili, Jamil Chaabouni, *Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques tunisiennes*, Revue Internationale sur le travail et la société, Octobre 2005.
- 136) Kavindra Mathi, *Key success factors for Knowledge Management*, Internationals Hochschulinstitut Lindau, University of APPLIED sciences/ FH.Kempton,decembre, 2004
- 137) Krejcie, R.V. & Morgan, D.W, *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurements,Vol (30), 1970.
- 138) Léa Rochford, *Contrepoint – Gary Becker et la Notion de Capital Humain*,Informations sociales, N° 192, 2016.
- 139) Majid Ramezan, *Intellectual Capital and Organizational Organic Structure In Knowledge society : How Are These Concepts related ?*, Intrenational Journal Of Information Management , october , 2010.
- 140) Manish Khanna, Rajneesh Kumar Sharma, *Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review*, Asian journal of advanced basic sciences India N° 2(2), 2014.
- 141) Matt Barney, *Motorola's Second Generation*, Six Sigma Forum Magazine, American Society for Quality,2002.

- 142) Nancy Dubois, Tricia Wilkeron, *Knowledge Management : Background paper for the development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada* , National collaborating centre for methods and tools , October ,2008.
- 143) P.W.Wong, *Motorola and six sigma*, Motorola University Asia Pacific, ASTD ICE, concurrent session, n°W110,2007.
- 144) PANDE Pete and HOPP Larry, *Whatis six sigma?*, New York ,McGraw-Hill Companies,2002.
- 145) Peter C. Brewer and Jane E. Eighme, *Using Six Sigma to improve the finance function: here are some tips for success*, Strategic Finance, May 2005.
- 146) Punam Singh, Performance *Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios*, Published by The Standard International Journals (The SIJ), Vol. 3, N°4, April, 2015.
- 147) Sawsen Lakhel et al, *Les Méthodes d'Evaluation Utilisées à l'Ordre d'Enseignement Universitaire Dans les Cours en Administration des Affaires: qu'en Pense les Etudiants?*, Mesure Et Evaluation En Education, Canada, voL. 35, N° 3, 2012.
- 148) Shakil Ahmad, *Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan*, Business Intelligence Journal - January, 2012 Vol.5 No.1.
- 149) Sung H. Park, *Six Sigma for Quality and Productivity Promotion*, Asian Productivity Organization, ISBN: 92-833-1722- X, 2003.
- 150) Sunil Desale, S.V.Devdhar, *Hemant Patil, Implementation Barriers for Six Sigma in Construction*, International Journal of Engineering Trends and Technology- Volume4Issue2-2013 ISSN: 2231- 5381.
- 151) Thierry Weil, *Des histoires de la Silicon Valley*, Entreprises et histoire, N° 58, 2010.

4.2. الملتقيات والمؤتمرات والندرات

- 152) Annie Chemla-Lafay et al. *Performance de la fonction ressources humaines: définitions et cadre d'analyse Département Recherche*, Études, Veille – IGPDE, 31 mars, 2008.
- 153) Benoît NDI ZAMBO, *Les Outils d'Evaluation de la Performance Individuelle : Leur Qualité et Leur Objectivité, Sous-Thème: Evaluation de la Performance et de la Productivité Dans la Fonction Publique*, Intervention dans la Conférence de Bénin sur la fonction publique, Cotonou le 28/05-01/06, 2001,p.2.
- 154) Daniel Bretonès , Antoine Said , *Intelligence Economique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une meme problématique*, colloque « lisbonne » 9 et 10 novembre, 2006.
- 155) Hongbo Wang, *A Review of Six Sigma Approach: Methodology, Implementation and Future Research*, 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing,12-14 Oct, China .

156) Zarifian Phillipe, *La politique de la Compétence et l'Appel aux Connaissances à Partir de la Stratégie d'Entreprise Post-Fordiste*, contribution au colloque de Nantes, Paris, 13 décembre, 2002.

5.2. والتقارير والمنشورات

157) Annika Steiber, *The Silicon Valley Model: a New Approach to Managing, The Firm In A Digital Age*, Berkeley Research Group, 2016.

158) Bruce Fallick et al, *Job-Hopping in Silicon Valley: Some Evidence Concerning the Micro-Foundations of a High Technology Cluster*, working papers in the Finance and Economics Discussion Series, Board of Governors of the Federal Reserve, N°11710, 2005.

159) Goldin C, *Human Capital*, Handbook of Cliometrics, Heidelberg, Springer Verlag, Germany, 2016.

160) Khadija DOUAYRI *L'évaluation des ressources humaines : méthodes et mise à l'épreuve*, Dossiers de Recherches en Economie et Gestion Dossier spécial, N°3, Octobre, Université Mohammed Premier, MAROC, 2016.

161) Richard A. Zeller and Edward G. Carmines, *Measurement in the Social Sciences: The Link between Theory and Data*, Cambridge University Press, New York, p.1980.

162) Virginie Galdemar et al. *Performance, efficacité, efficience: les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinents ?*, Cahier de recherche, N° 299, décembre 2012

6.2. الملفات الالكترونية ومواقع الإنترنت

163) Benôit Grasser, José rose, *l'Expérience Professionnelle, son Acquisition et ses liens à la Formation*, Formation Emploi, N°71, 2000, récupéré le 08/03/2017, voir le lien url: www.persee.fr/issue/forem_0759-6340_2000_num_71_1

Cédric Jeanblanc, *Innovation : quatre secrets du succès de la Silicon Valley, marketing & innovation*, le 25/01/2016, récupéré le 26/03/2018, voir le lien url : <http://visionarymarketing.fr/blog/2016/01/innovation-les-secrets-de-la-silicon-valley-enfin-devoiles>

164)Géraldine Hottier-Fayon et al, *Qu'elle est cette Nouvelle CCF tout juste naissante depuis septembre 2016 ? Communautés Catholiques Francophones dans le Monde*, Conférence des évêques, France, 27 juin 2017, récupéré le 24/02/2018, voir le lien url : <http://amities-francophones.catholique.fr/tag/catholique/>

165) Gilbert Patrick, Charpentier Marina, *Comment évaluer la performance RH ? Question universelle, Réponses contingentes*, 2004, p.6, le 30/11/2017, voir le lien url : <https://www.researchgate.net/publication/260386641>

- 166) Guillaume Villon de Benveniste, **Les Secrets Des Entrepreneurs De La Silicon Valley**, le 28/10/2015, récupéré le 27/03/2018, voir le lien url : <http://theinnovationandstrategyblog.com/2015/10/28/les-secrets-des-entrepreneurs-de-la-silicon-valley/>
- 167) Julie Hanna, **Adapt the Silicon Valley model!**, Norwegian Centre of Expertise, 16 décembre 2015, récupéré le 05/04/2018, voir le lien url : <http://www.nceclusters.no/siste-nytt/--adapt-the-silicon-valley-model/>
- 168) Vincent Gicquel, **Une institution culturelle dans le champ de la professionnalisation d'acteurs culturels : le Palais de Tokyo et son projet de Licence en apprentissage médiateur jeune public**, Université Paris XII, 2006, récupéré le 05/05,2016, voir le lien url: https://www.memoireonline.com/11/07/685/m_professionnalisation-acteurs-culturels-palais-de-tokyo-40.html
- 169) Vincent Gicquel, **Une institution culturelle dans le champ de la professionnalisation d'acteurs culturels : le Palais de Tokyo et son projet de Licence en apprentissage médiateur jeune public**, Université Paris XII, 2006, récupéré le 05/05,2016, voir le lien url: https://www.memoireonline.com/11/07/685/m_professionnalisation-acteurs-culturels-palais-de-tokyo-40.html
- 170) Vincent Ramarques, Erwan Loisant, **En Direct des USA : Portrait de la Silicon Valley**, 17 mars 2007, récupéré le 24/02/2018, voir le lien url : <http://www.clubic.com/actualite-71185-direct-usa-portrait-silicon-valley.html>

الملاحق

الاستبيان قبل التحكيم

السيدات و السادة الكرام : الأساتذة و الموظفون الإداريون

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

تحية طيبة وبعد:

نشكر لكم بداية على حسن التعاون، ونضع بين أيديكم هذه الاستمارة آمليين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين.

تقوم الطالبة بدراسة ميدانية تحت عنوان "إستراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة- دراسة لعينة من الجامعات الجزائرية" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في مناجمت المنظمات بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.

ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائجها تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم، علما بأنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة في الاستبيان بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. ملاحظة: يرجى التفضل بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتلاءم مع إجاباتكم.

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

- الجنس: أنثى ذكر
- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة 50 سنة فأكثر
- الوظيفة: أستاذ موظف إداري
- المؤهل العلمي: ليسانس مهندس دولة ماجستير دكتوراه أستاذ التعليم العالي
- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنة من 10 إلى 15 سنة 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة

تقيس العبارات التالية مستويات العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة (المستوى الفردي، المستوى الجماعي) وذلك بالتركيز على ثلاث مداخل (مدخل الخصائص، المدخل السلوكي، مدخل النتائج).

الرقم	العبارة	المقياس (درجة الموافقة)			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
ما درجة اعتماد جامعتكم على إجراءات تقييم الأداء في التالية:					
(01)	يتولى الرئيس المباشر عملية التقييم.				
(02)	يتولى عملية التقييم الرئيس المباشر وزملاء العمل.				
(03)	يعتمد تقييم أداء فريق العمل على تقييم الجهود الفردية لكل موظف.				
(04)	يتم التركيز في جامعتكم على تقييم أداء الفريق بدل التركيز على أداء أعضائه.				
(05)	تتم المقارنة بين أداء الأفراد في فريق العمل.				
(06)	تعتمد جامعتكم على معايير واضحة وصريحة (موضوعية) في عملية التقييم.				
(07)	هل أنتم راضون عن معايير تقييم الأداء المعتمدة في جامعتكم.				
مدخل الخصائص					
ما درجة اعتماد المعايير التالية لتقييم الأداء في جامعتك؟					
(08)	يتم تقييم الأداء حسب درجة ولاء الموظف لمؤسسته.				
(09)	تظهر إدارة الجامعة ثقة كاملة في قدراتكم أثناء أدائكم لمهامكم.				
(10)	يتم التركيز على عامل المسؤولية كمعيار لتقييم الأداء (تحمل الأفراد لمسؤوليتهم تجاه أعمالهم) .				
(11)	تتم جامعتكم بمستوى ذكاء موظفيها.				
المدخل السلوكي					
ما درجة اعتماد المعايير التالية لتقييم الأداء في جامعتك؟					
(12)	يتم تقييم أدائكم على أساس مواظبتكم وتفانيكم في العمل.				
(13)	تأخذ جامعتكم بآراء ومقترحات موظفيها حول العمل وتتم بتقييمها.				
(14)	تظهر إدارة الجامعة اهتمامها بالعلاقات الاجتماعية بين موظفيها وتعمل على تعزيزها.				
(15)	تعتبر إدارة الجامعة تعاونكم معها ومع زملائكم في العمل عاملا مهما لتحديد مستوى أدائكم.				
مدخل النتائج					
ما درجة اعتماد المعايير التالية لتقييم الأداء في جامعتك؟					
(16)	يتم إعداد تقارير دورية حول إنجازاتكم وما قمتم بتحقيقه من نتائج.				
(17)	تتم المقارنة بين إنجازاتكم الحالية والسابقة.				
(18)	تتم الجامعة بجودة العمل أكثر من اهتمامها بالنتائج.				
(29)	تضع إدارة الجامعة معايير تحدد جودة الخدمات التي تقدمها.				
(20)	يتم استخدام الشكاوي التي تصدر عن الموظفين والطلاب كمعيار للتقييم.				

المحور الثاني: إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة

تتناول العبارات التالية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة من خلال تسليط الضوء على استراتيجيات: التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، Six sigma.

الرقم	العبرة	المقياس (درجة الموافقة)			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
التدريب					
(21)	يتم الاعتماد على مخرجات العملية التقييمية من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف.				
(22)	يتم التخطيط للعملية التدريبية.				
(23)	تنظم جامعتكم برامج تدريبية تتوافق واحتياجات الأفراد.				
(24)	يتم إعداد برامج تدريبية تتوافق واحتياجات العمل.				
(25)	تقوم جامعتك ببناء برامج متخصصة لتطوير كفاءات الأفراد لديها.				
(26)	يتم اعتماد أساليب تدريبية متطورة.				
(27)	يستفيد جميع الموظفين من فرص التدريب .				
(28)	يتم دراسة وتقييم مخرجات العملية التدريبية.				
التطوير					
(29)	ثقافة العمل السائدة في جامعتكم تسمح بتشكيل روابط قوية بين الرؤساء والمرؤوسين.				
(30)	جو الثقة والانفتاح السائد في جامعتكم يسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لموظفيها.				
(31)	تعمل جامعتكم على نشر قيم التعاون بين موظفيها؟				
(32)	تنظم جامعتكم اجتماعات وحوارات من أجل متابعة المعارف الجديدة.				
(33)	توفر جامعتكم مراكز لتطوير المعارف العامة لموظفيها (لغات أجنبية، إعلام آلي...).				
(34)	تعمل جامعتكم على استخدام التكنولوجيا الحديثة.				
(35)	يتم إشراككم في بعض القرارات الإستراتيجية الهامة في الجامعة.				
التعلم المنظمي					
(36)	تعتبر أن التعلم يحدث نتيجة جهود فردية.				
(37)	يتعتبر أن التعلم يحدث نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد.				
(38)	يعتمد العمل في جامعتكم على التعلم من خلال الخبرة.				
(39)	تجتمعون مع زملائكم من أجل تعلم وتطوير أساليب عمل جديدة.				
(40)	تحتاجون إلى تعلم كيفية تطبيق معارفكم.				

					(41) تشجع الجامعة على العمل الجماعي من أجل تطوير الخبرة لدى أفرادها.
					(42) تشجع جامعتكم الأفراد العاملين لديها على المشاركة في الاجتماعات الرسمية من أجل تعلم كيفية التعامل مع مواقف العمل المختلفة.
توليد المعرفة					
					(43) تحتاج الجامعة التي تعملون بها للحصول على المعارف المختزنة في عقول أفرادها.
					(44) تسمح ظروف العمل في جامعتكم بإنتاج أفكار جديدة ومتميزة.
					(45) جامعتكم تشجع على تكوين علاقات اجتماعية بين موظفيها من أجل إنتاج وتطوير معارف جديدة.
					(46) تلتقون مع زملائكم في اجتماعات من أجل تطوير معارف جديدة.
التشارك في المعرفة					
					(47) تفضلون تقاسم الأفكار والخبرات مع الآخرين.
					(48) توفر الجامعة المعلومات الكافية لموظفيها حول نشاطاتها.
					(49) جامعتكم تشجع الأفراد العاملين لديها على تقاسم المعرفة فيما بينهم.
تطبيق مضايمين Six sigma في الجامعة					
					(50) هناك تحديد مسبق لمستويات الجودة في الجامعة.
					(51) يتم استخدام بعض الأدوات الإحصائية للكشف عن العيوب في الأداء.
					(52) يتم تحديد مراحل معالجة المشكلات المرتبطة بالأداء .
					(53) يتم تشكيل لجان أو فرق لدراسة مشكلات الأداء.
					(54) يتم تحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار في فرق العمل.
					(55) يتم تحديد جوائز ومكافآت مالية للأفراد الذين يعملون في فرق.
					(56) تتولى إدارة الجامعة المراقبة الدورية والمنتظمة لنتائج العملية التقييمية.
					(57) تدرك الجامعة أهمية التحسين المستمر لأدائها.

المحور الثالث : تقييم مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة

تقيس العبارات التالية مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة

الرقم	العبارة	المقياس (درجة الموافقة)			
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
الاستعداد للعمل (Savoir Agir)					
(58)	تتيح المعرفة للأفراد القدرة على التصرف في سياق مهام العمل.				
(59)	تولون أهمية كبيرة لتطوير كفاءاتك.				
(60)	تفضلون العمل في الفريق من أجل اكتساب معارف وخبرات جديدة.				
(61)	هل تم تعيينكم كمدرّب في أحد الدورات التدريبية.				

المرغبة في العمل (Vouloir Agir)					
					(62) تحبون مؤسستكم.
					(63) أنتم مرتاحون في وظيفتكم.
					(64) أنتم سعداء بالعمل في الجامعة.
					(65) أنتم راضون عن وظيفتكم في الجامعة.
					(66) تحبون العمل مع زملائكم.
					(67) بذلت جهودًا من أجل التكيف مع حالات العمل الجديدة.
					(68) تبذلون مجهودات خاصة لمساعدة مؤسستكم.
					(79) تبذلون جهودًا من أجل تحسين أدائكم.
					(70) تخصصون جزءًا من وقتكم للتأقلم مع زملائكم الجدد.
القدرة على العمل (Pouvoir Agir)					
					(71) توفر جامعتكم ظروف عمل جيدة تسمح بتطوير ثقافة الإبداع والابتكار.
					(72) تأخذ جامعتكم بعين الاعتبار اقتراحاتكم وأفكاركم لتنفيذ المهام.
					(73) عادة ما تلجأ جامعتكم إلى خبراء خارجيين من أجل اتخاذ القرارات حول مواقف العمل المختلفة.
					(74) توفر جامعتكم بيئة عمل مواتية لجذب الكفاءات والاحتفاظ بها.

الاستبيان بعد التحكيم

السيدات و السادة الكرام : الأساتذة و الموظفون الإداريون

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

تحية طيبة وبعد:

نشكر لكم بداية على حسن التعاون، ونضع بين أيديكم هذه الاستمارة آمليين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين.

تقوم الطالبة بدراسة ميدانية تحت عنوان "إستراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة-دراسة لعينة من الجامعات الجزائرية" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص مناخمت المنظمات بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي.

ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائجها تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم، علما بأنه سيتم التعامل مع المعلومات الواردة في الاستبيان بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
ملاحظة: يرجى التفضل بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتلاءم مع إجاباتكم.

الجزء الأول: محاور الاستبيان

المحور الأول: واقع العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعة

تقيس العبارات التالية، مستويات العملية التقييمية لأداء الكفاءات البشرية في الجامعات محل الدراسة (المستوى الفردي، المستوى الجماعي) وذلك بالتركيز على ثلاث مداخل (مدخل الخصائص، المدخل السلوكي، مدخل النتائج).

الرقم	الترميز	العبرة	المقياس (درجة الموافقة)			
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة
تعتمد جامعتكم على إجراءات تقييم الأداء التالية:						
(01)	X ₁	يتولى عملية تقييم أدائكم رئيسكم المباشر.				
(02)	X ₂	يساهم زملائكم في عملية تقييم أدائكم.				
(03)	X ₃	تركز إدارة الجامعة على جهودكم الفردية أثناء عملية التقييم.				
(04)	X ₄	تعمل إدارة الجامعة على تقييم أدائكم من خلال الجهد الجماعي للفريق الذي تنتمون إليه.				
(05)	X ₅	تتم المقارنة بين أدائكم وأداء زملائكم أثناء عملية التقييم.				
(06)	X ₆	تعتمد جامعتكم على معايير واضحة عند تقييمها لأدائكم.				
مدخل الخصائص						
تعتمد جامعتكم على معايير تقييم الأداء التالية:						
(07)	X ₇	يتم تقييم أدائكم حسب درجة ولائكم لإدارة الجامعة.				
(08)	X ₈	تظهر إدارة الجامعة ثقة كاملة في قدراتكم أثناء أدائكم لمهامكم.				
(09)	X ₉	يتم التركيز على عامل المسؤولية كمعيار لتقييم أدائكم (تحملمكم المسؤولية تجاه أعمالكم).				
المدخل السلوكي						
تعتمد جامعتكم على معايير تقييم الأداء التالية:						
(10)	X ₁₀	يتم تقييم أدائكم على أساس مواظبتكم في العمل.				
(11)	X ₁₁	تأخذ إدارة الجامعة بأرائكم ومقترحاتكم في عملية تقييم أداء الموظفين.				
(12)	X ₁₂	تعتبر إدارة الجامعة تعاونكم مع زملائكم في العمل عاملا مهما لتحديد مستوى أدائكم.				
(13)	X ₁₃	تعتبر إدارة الجامعة تعاونكم معها عاملا مهما لتحديد مستوى أدائكم.				
مدخل النتائج						
تعتمد جامعتكم على معايير تقييم الأداء التالية:						
(14)	X ₁₄	تقوم إدارة الجامعة بإعداد تقارير دورية حول إنجازاتكم وما قمتم بتحقيقه من نتائج.				
(15)	X ₁₅	تتم إدارة الجامعة بإجراء المقارنة بين إنجازاتكم الحالية والسابقة.				

					X ₁₆	(16)	تهتم إدارة الجامعة بعامل الجودة أثناء عملية التقييم.
					X ₁₇	(17)	تضع إدارة الجامعة معايير لتقييم جودة الخدمات التي تقدمونها.
					X ₁₈	(18)	يتم استخدام الشكاوى التي تصدر عن الموظفين والطلاب كمعيار للتقييم.

المحور الثاني: إستراتيجية تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة

تتناول العبارات التالية، تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة من خلال تسليط الضوء على استراتيجيات: التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، إدارة المعرفة، Six sigma.

الرقم	الترميز	العبارة	المقياس (درجة الموافقة)				
			لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	
التدريب							
(19)	X ₁₉	تعتمد جامعتكم على مخرجات العملية التقييمية من أجل تحديد احتياجاتكم التدريبية.					
(20)	X ₂₀	تقوم جامعتكم بالتخطيط للعملية التدريبية.					
(21)	X ₂₁	تنظم جامعتكم برامج تدريبية تتوافق واحتياجاتكم.					
(22)	X ₂₂	يتم في جامعتكم إعداد برامج تدريبية تتوافق واحتياجات العمل.					
(23)	X ₂₃	تقوم جامعتكم بإعداد برامج تدريبية متخصصة في تطوير الأفراد على استخدام التكنولوجيا الحديثة.					
(24)	X ₂₄	يتم في جامعتكم اعتماد أساليب تدريبية متطورة.					
(25)	X ₂₅	يستفيد جميع الموظفين في جامعتكم من فرص التدريب .					
التطوير							
(26)	X ₂₆	ثقافة العمل السائدة في جامعتكم تسمح بتشكيل روابط قوية بين الرؤساء والمرؤوسين.					
(27)	X ₂₇	جو الثقة والانفتاح السائد في جامعتكم يسهم استقراركم الوظيفي.					
(28)	X ₂₈	تعمل جامعتكم على نشر قيم التعاون بين موظفيها.					
(29)	X ₂₉	تنظم جامعتكم اجتماعات من أجل متابعة المعارف الجديدة.					
(30)	X ₃₀	توفر جامعتكم مراكز لتطوير المعارف العامة لموظفيها (لغات أجنبية، إعلام آلي...).					
(31)	X ₃₁	تعمل جامعتكم على استخدام التكنولوجيا الحديثة.					
(32)	X ₃₂	يتم إشراككم في بعض القرارات الإستراتيجية الهامة في الجامعة بهدف تطوير كفاءاتكم.					
التعلم المنظمي							
(33)	X ₃₃	تقومون ببذل جهود فردية من أجل اكتساب خبرات جديدة.					
(34)	X ₃₄	تفضلون الاحتكاك بزملائكم من أجل اكتساب الخبرة.					

					يحدث التعلم في جامعتكم نتيجة تراكم الخبرات.	X35	(35)
					تجتمعون مع زملائكم من أجل تعلم وتطوير أساليب عمل جديدة.	X36	(36)
					تحتاجون إلى تعلم كيفية تطبيق معارفكم.	X37	(37)
					تشجع جامعتكم على العمل الجماعي من أجل تطوير خبراتكم.	X38	(38)
					تشجعكم جامعتكم على المشاركة في الاجتماعات الرسمية من أجل تعلم كيفية التعامل مع مواقف العمل المختلفة.	X39	(39)
توليد المعرفة							
					تحرص الجامعة التي تعملون بها على الحصول على المعارف المختزنة في عقول أفرادها.	X40	(40)
					تسمح ظروف العمل في جامعتكم بإنتاج أفكار جديدة.	X41	(41)
					جامعتكم تشجع على تكوين علاقات اجتماعية بين موظفيها من أجل إنتاج وتطوير معارف جديدة.	X42	(42)
					تلتقون مع زملائكم في اجتماعات من أجل تطوير معارف جديدة.	X43	(43)
التشارك في المعرفة							
					تفضلون تقاسم الأفكار والخبرات مع الآخرين.	X44	(44)
					توفر الجامعة المعلومات الكافية لموظفيها حول نشاطاتها.	X45	(45)
					جامعتكم تشجع الأفراد العاملين لديها على تقاسم المعرفة فيما بينهم.	X46	(46)
تطبيق مضايمين Six sigma في الجامعة							
					هناك تحديد مسبق لمستويات الجودة في الجامعة.	X47	(47)
					تسعى إدارة الجامعة لاستخدام بعض الأدوات الإحصائية التي تساعد في الكشف عن النقائص في الأداء.	X48	(48)
					تقوم إدارة الجامعة بتحديد مراحل لمعالجة المشكلات المرتبطة بالأداء.	X49	(49)
					تقوم إدارة الجامعة بتشكيل لجان أو فرق لدراسة مشكلات الأداء.	X50	(50)
					تتم إدارة الجامعة بتحديد المسؤوليات وتوزيع الأدوار بين الأفراد في فرق العمل.	X51	(51)
					تقوم جامعتكم بتحديد جوائز ومكافآت مالية لأعضاء فرق العمل عند تحقيق أهدافها.	X52	(52)
					تتولى إدارة الجامعة المراقبة الدورية والمنظمة لنتائج العملية التقييمية.	X53	(53)
					تدرك جامعتكم أهمية التحسين المستمر لأداء مواردها البشرية.	X54	(54)

المحور الثالث : مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة

تقيس العبارات التالية، مستوى أداء الكفاءات البشرية في الجامعة من خلال التركيز على ثلاث أبعاد: الاستعداد للعمل (Savoir Agir)، الرغبة في العمل (Vouloir Agir)، القدرة على العمل (Pouvoir Agir) على اعتبارها كمعالم أساسية لتطوير الكفاءات البشرية في الجامعة.

الرقم	الترميز	العبارة	المقياس (درجة الموافقة)			
			أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
الاستعداد للعمل (Savoir Agir)						
(55)	Y1	يتيح لكم مستواكم المعرفي القدرة على التصرف في سياق مهام العمل.				
(56)	Y2	تبدلون مجهودات كبيرة من أجل تطوير كفاءاتكم (مخبرات ومعارف).				
(57)	Y3	تفضلون العمل في الفريق من أجل اكتساب معارف ومخبرات جديدة.				
(58)	Y4	عينتكم إدارة الجامعة كمدرّب في أحد الدورات التدريبية.				
الرضا في العمل (Vouloir Agir)						
(59)	Y5	أنتم مرتاحون في وظيفتكم.				
(60)	Y6	أنتم سعداء بالعمل في الجامعة.				
(61)	Y7	أنتم راضون عن وظيفتكم في الجامعة.				
(62)	Y8	تفضلون العمل مع زملائكم.				
(63)	Y9	بذلتكم جهودًا من أجل التكيف مع حالات العمل الجديدة.				
(64)	Y10	تبدلون مجهودات خاصة لمساعدة جامعتكم.				
(65)	Y11	تبدلون جهودًا من أجل تحسين أداؤكم.				
(66)	Y12	تخصّصون جزء من وقتكم لمساعدة زملائكم الجدد على التأقلم مع ظروف العمل.				
القدرة على العمل (Pouvoir Agir)						
(67)	Y13	توفر جامعتكم ظروف عمل جيدة تسمح بتطوير ثقافة الإبداع والابتكار.				
(68)	Y14	تأخذ جامعتكم بعين الاعتبار اقتراحاتكم وأفكاركم لتنفيذ المهام.				
(69)	Y15	عادة ما تستعين جامعتكم بخبراء خارجيين من أجل اتخاذ بعض القرارات الصعبة.				
(70)	Y16	توفر جامعتكم بيئة عمل مواتية لجذب الكفاءات من أجل العمل لديها.				

الجزء الثاني: بيانات شخصية ووظيفية

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر

الوظيفة: أستاذ موظف إداري

المؤهل العلمي: ليسانس مهندس دولة (أو ماستر) ماجستير دكتوراه (محاضر أ أو محاضر ب) أستاذ التعليم العالي

الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة 1 سنة فأكثر

قائمة المحكمين

م	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء
1	جرمان الربيعي	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-
2	بريكة السعيد	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-
3	احسين بن الطاهر	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-
4	كواشي مراد	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-
5	شرقي خليل	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-
6	مانع سبرينة	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-
7	هبال عبد نور	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة عباس لغرور خنشلة-
8	عيساوي نصر الدين	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-
9	محمد سيف الدين بوفالطة	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري-
10	بوكفة حمزة	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي-
11	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر بسكرة-
12	خان أحلام	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر بسكرة-
13	جمعة خيرالدين	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر بسكرة-
14	عزيزي نذير	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري-

جدول (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينات

Recourse: Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurements, Vol (30), 607-610

Table for Determining Sample Size from a Given Population

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size.
S is sample size.

القيمة الجدولية لاختبار Ficher عند مستوى معنوية 5%

F Distribution: Critical Values of F (5% significance level)

v_1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	18	20
1	161.45	199.50	215.71	224.58	230.16	233.99	236.77	238.88	240.54	241.88	243.91	245.36	246.46	247.32	248.01
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.41	19.42	19.43	19.44	19.45
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.74	8.71	8.69	8.67	8.66
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.91	5.87	5.84	5.82	5.80
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.68	4.64	4.60	4.58	4.56
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.00	3.96	3.92	3.90	3.87
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.57	3.53	3.49	3.47	3.44
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.28	3.24	3.20	3.17	3.15
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.07	3.03	2.99	2.96	2.94
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.91	2.86	2.83	2.80	2.77
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.79	2.74	2.70	2.67	2.65
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.69	2.64	2.60	2.57	2.54
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.60	2.55	2.51	2.48	2.46
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.53	2.48	2.44	2.41	2.39
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.48	2.42	2.38	2.35	2.33
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.42	2.37	2.33	2.30	2.28
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.38	2.33	2.29	2.26	2.23
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.34	2.29	2.25	2.22	2.19
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.31	2.26	2.21	2.18	2.16
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.28	2.22	2.18	2.15	2.12
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.25	2.20	2.16	2.12	2.10
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.23	2.17	2.13	2.10	2.07
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.18	2.13	2.09	2.05	2.03
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01
26	4.22	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.15	2.09	2.05	2.02	1.99
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.13	2.08	2.04	2.00	1.97
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.12	2.06	2.02	1.99	1.96
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.09	2.04	1.99	1.96	1.93
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.04	1.99	1.94	1.91	1.88
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.00	1.95	1.90	1.87	1.84
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.95	1.89	1.85	1.81	1.78
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.92	1.86	1.82	1.78	1.75
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.89	1.84	1.79	1.75	1.72
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.88	1.82	1.77	1.73	1.70
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.86	1.80	1.76	1.72	1.69
100	3.94	3.09	2.70	2.46	2.31	2.19	2.10	2.03	1.97	1.93	1.85	1.79	1.75	1.71	1.68
120	3.92	3.07	2.68	2.45	2.29	2.18	2.09	2.02	1.96	1.91	1.83	1.78	1.73	1.69	1.66
150	3.90	3.06	2.66	2.43	2.27	2.16	2.07	2.00	1.94	1.89	1.82	1.76	1.71	1.67	1.64
200	3.89	3.04	2.65	2.42	2.26	2.14	2.06	1.98	1.93	1.88	1.80	1.74	1.69	1.66	1.62
250	3.88	3.03	2.64	2.41	2.25	2.13	2.05	1.98	1.92	1.87	1.79	1.73	1.68	1.65	1.61
300	3.87	3.03	2.63	2.40	2.24	2.13	2.04	1.97	1.91	1.86	1.78	1.72	1.68	1.64	1.61
400	3.86	3.02	2.63	2.39	2.24	2.12	2.03	1.96	1.90	1.85	1.78	1.72	1.67	1.63	1.60
500	3.86	3.01	2.62	2.39	2.23	2.12	2.03	1.96	1.90	1.85	1.77	1.71	1.66	1.62	1.59
600	3.86	3.01	2.62	2.39	2.23	2.11	2.02	1.95	1.90	1.85	1.77	1.71	1.66	1.62	1.59
750	3.85	3.01	2.62	2.38	2.23	2.11	2.02	1.95	1.89	1.84	1.77	1.70	1.66	1.62	1.58
1000	3.85	3.00	2.61	2.38	2.22	2.11	2.02	1.95	1.89	1.84	1.76	1.70	1.65	1.61	1.58

ملاحظة: v_1 تساوي 7 (سبعة متغيرات مستقلة) ، v_2 تساوي 663-7-1 أي 655 وهي قيمة مقربه

من 600.

المملخصات



المخلص:

تعتمد الجامعات مهما كانت طبيعتها، وطنية أو أجنبية، خاصة أو عمومية لتحقيق أهدافها على ما تمتلكه من موارد وكفاءات، وهي بذلك مطالبة بتطويرها وتحسين المستمر لأدائها. على هذا الاساس جاءت الدراسة الحالية لتناول موضوع استراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة، وقد تم معالجته من عدّة زوايا مهمة: التقييم، المعرفة، التدريب، التطوير، التعلم المنظمي.

تهدف هذه الدراسة لتحديد أثر استراتيجية تطوير الكفاءات على تحسين الأداء البشري في الجامعة، وذلك باعتماد المنهج الاستنباطي والاستقرائي، كما تم تصميم استبيان خاص وتوزيعه على عينة مكونة من 663 فردا من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية بالجامعات: أم البواقي، خنشلة وباتنة1.

اعتمادا على برنامج SPSS²³ تم معالجة محاور وعبارات الاستبيان، ومن خلال التحليل الاحصائي لمخرجات البرنامج تم التوصل الى مجموعة من النتائج، أهمها ما يرتبط بالإجابة على أسئلة الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات والتي تؤكد في مجملها وجود تأثير لاستراتيجية تطوير الكفاءات على تحسين الاداء البشري في الجامعات محل الدراسة، وذلك في مقابل بعض الممارسات الغير فعالة لاستراتيجيات التدريب، إدارة المعرفة، Six sigma.

الكلمات المفتاحية:

الجامعة، الكفاءات، الاداء البشري، التقييم، المعرفة، التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، Six sigma.

Résumé :

Les universités, quelle que soit leur nature, nationales ou étrangères, privées ou publiques, s'appuient sur leurs propres ressources et compétences pour atteindre leurs objectifs, elles sont donc tenues de les développer et d'améliorer continuellement leurs performances. La présente étude est basée sur la stratégie de développement des compétences et d'amélioration des performances humaines à l'université. elle a été élaborée sous plusieurs angles importants: évaluation, connaissances, Training, développement, apprentissage organisationnel.

Le but de cette étude est de déterminer l'impact de la stratégie de développement des compétences sur l'amélioration de la performance humaine à l'université en adoptant la méthode déductive et inductive. Un questionnaire a été conçu et distribué à un échantillon de 663 membres du personnel enseignant et administratif des universités: Oum el bouaghi, Khenchela et Batna1.

Le traitement des questionnaires a été réalisé à l'aide du programme spss²³, afin d'aboutir à un ensemble de résultats et de répondre à notre problématique. Ce confirme l'impact de la stratégie de développement des compétences sur l'amélioration de la performance humaine dans les universités étudié, contrairement à certaines pratiques inefficaces des stratégies de Training, knowledge management et Six sigma.

mots clés:

Université, Compétences, Performance Humaine, Evaluation, Connaissances, Training, Développement, Apprentissage Organisationnel, Six Sigma.

Abstract:

Universities, regardless of their nature, national or foreign, private or public, rely on their own resources and competencies in order to achieve their objectives. They are therefore required to continuously improve their performance, especially their human performance. The current study is based on the strategy of developing competencies and improving human performance at university. It has been processed from several important angles: Assessment, Knowledge, Training, Organizational Learning, Development.

The purpose of this study is to determine the impact of the competence development strategy on improving the human performance at university by adopting the deductive and inductive method. A special outline of a questionnaire was designed and distributed to a sample of 663 teaching and administrative staff members at the universities: Oum el bouaghi, Khenchela and Batna1.

Based on the SPSS₂₃ program, the questionnaires were processed. The statistical analysis of the outputs of the program resulted in a set of results, the most important of which is related to answering the questions of the field study and the hypothesis test, which in general confirms the impact of the strategy of developing competencies on improving human performance in the universities under study. In contrast to some ineffective practices of training strategies, knowledge management, Six sigma

key words:

University, Competencies, Human Performance, Assessment, Knowledge, Training, Organizational Learning, Development, Six sigma.

الملخص:

تعتمد الجامعات مهما كانت طبيعتها، وطنية أو أجنبية، خاصة أو عمومية لتحقيق أهدافها على ما تمتلكه من موارد وكفاءات، وهي بذلك مطالبة بتطويرها وتحسين المستمر لأدائها. على هذا الأساس جاءت الدراسة الحالية لتتناول موضوع استراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة، وقد تم معالجته من عدة زوايا مهمة: التقييم، المعرفة، التدريب، التطوير، التعلم المنظمي. تهدف هذه الدراسة لتحديد أثر استراتيجية تطوير الكفاءات على تحسين الأداء البشري في الجامعة، وذلك باعتماد المنهج الاستنباطي والاستقرائي، كما تم تصميم استبيان خاص وتوزيعه على عينة مكونة من 663 فردا من أعضاء الهيئة التدريسية والادارية بالجامعات: أم البواقي، خنشلة وباتنة 1.

اعتمادا على برنامج SPSS²³ تم معالجة محاور وعبارات الاستبيان، ومن خلال التحليل الاحصائي لمخرجات البرنامج تم التوصل الى مجموعة من النتائج، أهمها ما يرتبط بالإجابة على أسئلة الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات والتي تؤكد في مجملها وجود تأثير لاستراتيجية تطوير الكفاءات على تحسين الاداء البشري في الجامعات محل الدراسة، وذلك في مقابل بعض الممارسات الغير فعالة لاستراتيجيات التدريب، إدارة المعرفة، Six sigma.

الكلمات المفتاحية: الجامعة، الكفاءات، الاداء البشري، التقييم، المعرفة، التدريب، التطوير، التعلم المنظمي، Six sigma.

Résumé :

Les universités, quelle que soit leur nature, nationales ou étrangères, privées ou publiques, s'appuient sur leurs propres ressources et compétences pour atteindre leurs objectifs, elles sont donc tenues de les développer et d'améliorer continuellement leurs performances. La présente étude est basée sur la stratégie de développement des compétences et d'amélioration des performances humaines à l'université. elle a été élaborée sous plusieurs angles importants: évaluation, connaissances, Training, développement, apprentissage organisationnel.

Le but de cette étude est de déterminer l'impact de la stratégie de développement des compétences sur l'amélioration de la performance humaine à l'université en adoptant la méthode déductive et inductive. Un questionnaire spécial a été conçu et distribué à un échantillon de 663 membres du personnel enseignant et administratif des universités: Oum el bouaghi, Khenchela et Batna1.

Le traitement des questionnaires a été réalisé à l'aide du programme spss²³. Afin d'aboutir à un ensemble de résultats et de répondre à notre problématique. Ce confirme en général l'impact de la stratégie de développement des compétences sur l'amélioration de la performance humaine dans les universités en question. Contrairement à certaines pratiques inefficaces des stratégies de Training, knowledge management, Six sigma.

mots clés: Université, Compétences, Performance Humaine, Evaluation, Connaissances, Training, Développement, Apprentissage Organisationnel, Six Sigma.

Abstract:

Universities, regardless of their nature, national or foreign, private or public, rely on their own resources and competencies in order to achieve their objectives. They are therefore required to continuously improve their performance, especially their human performance. The current study is based on the strategy of developing competencies and improving human performance at university. It has been processed from several important angles: Assessment, Knowledge, Training, Organizational Learning, Development.

The purpose of this study is to determine the impact of the competence development strategy on improving the human performance at university by adopting the deductive and inductive method. A special outline of a questionnaire was designed and distributed to a sample of 663 teaching and administrative staff members at the universities: Oum el bouaghi, Khenchela and Batna1.

Based on the SPSS²³ program, the questionnaires were processed. The statistical analysis of the outputs of the program resulted in a set of results, the most important of which is related to answering the questions of the field study and the hypothesis test, which in general confirms the impact of the strategy of developing competencies on improving human performance in the universities under study. In contrast to some ineffective practices of training strategies, knowledge management, Six sigma

key words: University, Competencies, Human Performance, Assessment, Knowledge, Training, Organizational Learning, Development, Six sigma.