



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص إدارة أعمال

الموضوع

تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

إشراف الأستاذ الدكتور:

❖ عبود زرقين

إعداد الطالبة:

❖ نبيلة باديس

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	نور الدين زعبيط
مشرفا	جامعة أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	عبود زرقين
عضوا	جامعة باتنة 01	أستاذ محاضراً	جمال جعيل
عضوا	جامعة سطيف 01	أستاذ محاضراً	مصطفى بودرامنة
عضوا	جامعة سكيكدة	أستاذ محاضراً	صبري مقيح
عضوا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضراً	بلال زويوش

السنة الجامعية: 2018/2017

# شكر و عرفان

شكرا وحمدا لله عز وجل على نعمه الكثيرة

يطيب لنا في البداية، أن نرفع خالص شكرنا وتقديرنا لمن تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وطوق عنقنا بالمساعدة والعون على تحقيقها، ولم يبخل علينا بغزير علمه وصادق توجيهاته، الأستاذ الدكتور زرقين عبود.

نشكر كذلك جميع الأساتذة، أفراد العينة محل الدراسة، اللذين قدموا لنا آرائهم بسعة الصدر ومصداقيه.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة، على قبوطهم عناء ومشقة قراءة وتقييم هذه الأطروحة.

وفي الأخير، نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة، كل حق قدره وحق منزلته.

# إهداء

إلى الوالدين أطال الله في عمرهما

إلى زوجي الكريم

إلى ابنتي لميس ريان وابني إباد الحبيبين

إلى أخواتي العزيزات

إلى كل أفراد العائلة أهدي هذا العمل

# فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير.....
	إهداء.....
II	فهرس المحتويات.....
XVIII	فهرس الجداول.....
XIX	فهرس الأشكال.....
XXV	فهرس الملاحق.....
	الإطار العام للدراسة
ب	توطئة.....
ج	أولا: إشكالية الدراسة.....
ج	ثانيا: فرضيات الدراسة.....
د	ثالثا: أهداف الدراسة.....
د	رابعا: دوافع الدراسة.....
د	خامسا: أهمية الدراسة.....
هـ	سادسا: محددات الدراسة.....
هـ	سابعا: الدراسات السابقة.....
ط	ثامنا: أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.....
ط	تاسعا: منهج الدراسة.....
ط	عاشرا: تقسيمات الدراسة.....
ك	الحادي عشر: صعوبات الدراسة.....
	الفصل الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مدخل للجودة.....
3	المطلب الأول: ماهية الجودة.....
3	الفرع الأول- تعريف الجودة.....
4	الفرع الثاني- نشأة الجودة وتطورها التاريخي.....
4	1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.....

5	2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية . . . . .
5	3- مرحلة الإدارة العلمية . . . . .
5	4- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة أو ضبط الجودة إحصائياً . . . . .
6	5- مرحلة تأكيد الجودة . . . . .
8	6- مرحلة إدارة الجودة إستراتيجياً . . . . .
9	7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة . . . . .
10	المطلب الثاني: خصائص وتكاليف الجودة . . . . .
10	الفرع الأول- خصائص الجودة . . . . .
10	1- المصدقية . . . . .
11	2- مستوى الأداء . . . . .
11	3- التطابق . . . . .
11	4- القدرة على الخدمة . . . . .
11	5- الجمالية . . . . .
12	6- العمر الافتراضي للمنتج . . . . .
12	7- الخصائص الثانوية للمنتج . . . . .
12	8- قدرة التحسيس بالجودة . . . . .
13	الفرع الثاني- تكاليف الجودة . . . . .
14	1- التكاليف الوقائية . . . . .
14	2- تكاليف التقييم أو الرقابة . . . . .
14	3- تكاليف الفشل الداخلي . . . . .
15	4- تكاليف الفشل الخارجي . . . . .
17	المطلب الثالث: أهمية الجودة . . . . .
17	الفرع الأول- سمعة الشركة أو المؤسسة . . . . .
17	الفرع الثاني- المسؤولية القانونية للجودة . . . . .
18	الفرع الثالث- المنافسة العالمية . . . . .
18	الفرع الرابع- حماية المستهلك . . . . .
18	الفرع الخامس- التكاليف وحصة السوق . . . . .
18	المطلب الرابع: دعائم الجودة . . . . .
19	الفرع الأول- جودة تصميم المنتج . . . . .

19	..... الفرع الثاني- جودة التنفيذ
19	..... المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.
20	..... المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
20	..... الفرع الأول- مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
20	..... الفرع الثاني- تعريف إدارة الجودة الشاملة.
22	..... المطلب الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة.
22	..... الفرع الأول- التركيز على الزبون.
23	..... الفرع الثاني- التحسين المستمر.
23	..... الفرع الثالث- التخطيط الاستراتيجي.
23	..... الفرع الرابع- مبدأ مسؤولية الجودة أو الجودة مهمة الجميع.
24	..... الفرع الخامس- الاستثمار في الأفراد.
24	..... الفرع السادس- التزام الإدارة العليا.
25	..... الفرع السابع- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
25	..... الفرع الثامن- علاقة المؤسسة بالموردين.
26	..... الفرع التاسع- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها.
26	..... المطلب الثالث: أهداف وأساليب إدارة الجودة الشاملة.
26	..... الفرع الأول- أهداف إدارة الجودة الشاملة.
28	..... الفرع الثاني- أساليب إدارة الجودة الشاملة.
28	..... 1- أسلوب حل المشكلات.
28	..... 2- المقارنة المرجعية.
29	..... 3- أنظمة الاقتراحات.
29	..... 4- أنظمة التوقيت المناسب.
29	..... 5- الرقابة الاحصائية للعمليات.
29	..... المطلب الرابع: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
30	..... الفرع الأول- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
31	..... الفرع الثاني- المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
31	..... 1- تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة.
31	..... 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى.
31	..... 3- إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم.

32	4- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري.....
32	5- عدم إتساق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم.....
32	6- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلائم مع إدارة الجودة الشاملة.....
32	7- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة.....
33	8- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق.....
33	9- عدم الانصات الكافي للمستهلكين والموردين.....
33	10- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.....
34	المبحث الثالث: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة.....
34	المطلب الأول: إسهامات فيليب كروسبي.....
36	المطلب الثاني: إسهامات إدوارد ديمينغ.....
39	المطلب الثالث: إسهامات أرmond فيغنهاوم.....
40	المطلب الرابع: إسهامات كاورو إشيكاوا.....
42	المطلب الخامس: إسهامات جوزيف جوران.....
45	المبحث الرابع: جودة الخدمات.....
46	المطلب الأول: ماهية الخدمة.....
46	الفرع الأول- تعريف الخدمة.....
48	الفرع الثاني- أهمية الخدمة.....
49	الفرع الثالث- خصائص الخدمات.....
50	المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة وقياسها.....
50	الفرع الأول- تصنيفات الخدمة.....
50	1- مصنع الخدمة.....
51	2- متجر الخدمة.....
51	3- خدمة كتيمة.....
51	4- خدمة متخصصة.....
51	الفرع الثاني- قياس الخدمة.....
52	1- مقياس عدد الشكاوى.....
52	2- مقياس الرضا.....
52	3- مقياس الفجوة.....
52	المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة وأبعادها.....

52	..... الفرع الأول- تطور مفهوم الجودة والخدمات
53	..... الفرع الثاني- تعريف جودة الخدمة
53	..... الفرع الثالث- أبعاد الجودة في الخدمات
54	..... 1- الاعتمادية
54	..... 2- الملموسات
54	..... 3- المصدقية
54	..... 4- فهم ومعرفة العميل
54	..... 5- الاتصالات
54	..... 6- الأمان
54	..... 7- التمكين
55	..... 8- سهولة الوصول والحصول على الخدمة
55	..... 9- الاستجابة
55	..... 10- المجاملة
55	..... الفرع الرابع- المميزات الإنسانية لجودة تقديم الخدمة
55	..... 1- تداخل وتفاعل الزبون مع نظام تقديم الخدمة
56	..... 2- سيادة البعد الإنساني على نظام إنتاج وتقديم الخدمة
56	..... 3- تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب الزبون
56	..... المطلب الرابع: مراحل قياس جودة الخدمة
57	..... الفرع الأول- خطوات رئيسية لجودة تقديم الخدمة
57	..... 1- تحديد عملية الخدمة
57	..... 2- تحديد إنحرافات الجودة الأساسية
57	..... 3- تعميم المقاييس
57	..... 4- تقييم المقاييس
58	..... الفرع الثاني- قياس جودة الخدمة
58	..... 1- العوامل المادة الملموسة
58	..... 2- الجدارة ودرجة الاعتماد
58	..... 3- درجة الاستجابة
58	..... 4- الضمانة ودرجة الثقة
58	..... 5- التعمص النفسي

60	..... خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي</b>
62	..... تمهيد
63	..... المبحث الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
63	..... المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
63	..... الفرع الأول- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
66	..... الفرع الثاني- مساهمات رواد الجودة في تحسين التعليم العالي
66	..... 1- مساهمة ديمينج
67	..... 2- مساهمة كروسبي
68	..... 3- مساهمة جوران
68	..... المطلب الثاني: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
68	..... الفرع الأول- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
68	..... 1- التزام الإدارة
69	..... 2- التركيز على العميل
69	..... 3- التركيز على الحقائق
70	..... 4- المشاركة الكاملة
70	..... 5- التحسين المستمر
71	..... الفرع الثاني- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
72	..... المطلب الثالث: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
72	..... الفرع الأول- الكفاءة
72	..... الفرع الثاني- الاعتمادية
72	..... الفرع الثالث- التعامل
73	..... الفرع الرابع- الإستجابة
73	..... الفرع الخامس- فهم الزبون
74	..... الفرع السادس- الأمان
74	..... الفرع السابع- المصدقية
74	..... الفرع الثامن- امكانية وسهولة الحصول على الخدمة
75	..... الفرع التاسع- الاتصالات
75	..... الفرع العاشر- التجسيد المادي للخدمة

76	المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
79	المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
79	المطلب الأول: مبررات وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
79	الفرع الأول- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
81	الفرع الثاني- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
83	المطلب الثاني: دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
83	الفرع الأول- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
83	1- اعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية.....
83	2- دعم الإدارة العليا.....
83	3- التمهيد قبل التطبيق.....
84	4- الرقابة الشاملة والمستمرة.....
84	5- الاستعانة بالمستشارين.....
84	الفرع الثاني- أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
86	المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....
86	الفرع الأول- تأسيس مجلس الجودة.....
86	الفرع الثاني- تشكيل فريق الجودة.....
86	1- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد.....
87	2- المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط.....
87	3- المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقدير.....
88	4- المرحلة الرابعة: التطبيق أو التنفيذ.....
88	5- المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات.....
88	المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....
90	المبحث الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....
91	المطلب الأول: جودة عضو هيئة التدريس.....
95	المطلب الثاني: جودة الطالب.....
99	المطلب الثالث: جودة المناهج الدراسية وطرق التدريس.....
99	الفرع الأول- جودة المناهج الدراسية.....
101	1- تحديد إستراتيجية التعليم.....
101	2- دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة.....

101	3- التخطيط.....
101	4- جودة المادة العلمية.....
102	الفرع الثاني - جودة طرق التدريس.....
104	المطلب الرابع: جودة المباني والتجهيزات العلمية.....
106	المطلب الخامس: جودة الإدارة والتشريعات واللوائح.....
109	المبحث الرابع: تجارب سابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....
110	المطلب الأول: تجارب غربية.....
110	الفرع الأول- تجربة جامعة Wisconsin-Madison.....
111	الفرع الثاني- جامعة ماري لاند الحكومية.....
112	الفرع الثالث- جامعة هارفرد Harvard.....
112	الفرع الرابع- نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا.....
113	الفرع الخامس- المشروع الأوروبي الرائد لجودة التقييم في التعليم العالي.....
115	المطلب الثاني: تجارب عربية.....
115	الفرع الأول- تجربة المملكة الأردنية الهاشمية.....
116	الفرع الثاني- تجربة الإمارات العربية المتحدة.....
117	المطلب الثالث: التجربة الجزائرية.....
120	خلاصة الفصل الثاني.....
	<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للكفاءات والكفاءات المحورية</b>
122	تمهيد.....
123	المبحث الأول: تعريف الكفاءات والكفاءات المحورية وخصائصهما.....
123	المطلب الأول: تعريف الكفاءات.....
128	المطلب الثاني: تعريف الكفاءات المحورية.....
130	المطلب الثالث: خصائص ومميزات الكفاءات.....
132	المطلب الرابع: خصائص ومميزات الكفاءات المحورية.....
134	المبحث الثاني: أساسيات مرتبطة بالكفاءات.....
134	المطلب الأول: أبعاد الكفاءات.....
134	الفرع الأول- المعرفة.....
134	الفرع الثاني- المعارف العملية.....

135	..... الفرع الثالث- المعارف السلوكية.
136	..... المطلب الثاني: أنواع الكفاءات.
136	..... الفرع الأول- الكفاءات الفردية.
138	..... الفرع الثاني- الكفاءات الجماعية.
138	..... الفرع الثالث- الكفاءات الإستراتيجية.
139	..... الفرع الرابع- الكفاءات التنظيمية.
142	..... المطلب الثالث: أهمية الكفاءات.
142	..... الفرع الأول- أهمية الكفاءات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.
142	..... الفرع الثاني- أهمية الكفاءات بالنسبة للفرد.
143	..... الفرع الثالث- أهمية الكفاءات بالنسبة للجماعة.
144	..... الفرع الرابع- أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة.
145	..... المطلب الرابع: الفرق بين الكفاءة وبعض المفاهيم المرتبطة بها.
145	..... الفرع الأول- الكفاءة والاحتراف.
145	..... الفرع الثاني- الكفاءة والتأهيل.
145	..... الفرع الثالث- الكفاءة والإمكانية.
146	..... الفرع الرابع- الكفاءات والموارد.
146	..... الفرع الخامس- الكفاءات والقدرات.
146	..... الفرع السادس- الكفاءة والخبرة.
146	..... الفرع السابع- الكفاءات والمهارات.
146	..... الفرع الثامن- الكفاءة والأداء.
147	..... المبحث الثالث: إدارة الكفاءات.
147	..... المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات وإدارة الكفاءات المحورية.
147	..... الفرع الأول- تعريف إدارة الكفاءات.
150	..... الفرع الثاني- مراحل إدارة الكفاءات.
151	..... الفرع الثالث- إدارة الكفاءات المحورية.
152	..... المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الكفاءات.
152	..... الفرع الأول- أهداف إدارة الكفاءات.
153	..... الفرع الثاني- أهمية إدارة الكفاءات.
153	..... المطلب الثالث: مرتكزات وتحديات إدارة الكفاءات.

153	الفرع الأول- مرتكزات إدارة الكفاءات.....
154	1- مرتكزات إدارة الكفاءات من وجهة نظر المؤسسة.....
154	2- مرتكزات إدارة الكفاءات من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية.....
155	الفرع الثاني- تحديات إدارة الكفاءات.....
156	1- التحديات الاقتصادية.....
156	2- التحديات التنظيمية.....
156	3- التحديات الاجتماعية.....
157	المبحث الرابع: تنمية الكفاءات.....
157	المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات.....
159	الفرع الأول- تعريف تنمية الكفاءات.....
159	الفرع الثاني- الفرق بين التنمية والتطوير.....
160	الفرع الثالث- الفرق بين التطوير والتدريب.....
160	المطلب الثاني: مراحل تنمية الكفاءات.....
161	الفرع الأول- تخطيط الكفاءات.....
162	الفرع الثاني- إستقطاب الكفاءات.....
162	الفرع الثالث- تقييم الكفاءات.....
162	1- تقييم النشاط السنوي.....
162	2- المرافقة الميدانية.....
163	3- مرجعية الكفاءات.....
164	الفرع الرابع- طريقة مركز التقييم.....
164	الفرع الخامس- تحفيز الكفاءات.....
164	المطلب الثالث: أهداف وأهمية تنمية الكفاءات.....
164	الفرع الأول- أهداف تنمية الكفاءات.....
165	الفرع الثاني- أهمية تنمية الكفاءات.....
166	المطلب الرابع: أساليب تنمية الكفاءات والعوامل المؤثرة فيها.....
166	الفرع الأول- أساليب تنمية الكفاءات.....
166	1- المناقلة والتداول على الوظائف.....
166	2- التدرج في الوظائف أو الترقية.....
167	3- التنسيب كمعاون لمسؤول ما.....

167	3-1 المدرب الخاص.....
167	3-2 المدرب القدوة.....
168	4- المشاركة في لجان.....
168	5- التسجيل في برامج دراسية أكاديمية نظامية.....
169	6- المشاركة في مؤتمرات وندوات وطاولات مستديرة.....
169	7- التدريب بأنواعه.....
169	الفرع الثاني- العوامل المؤثرة في تنمية الكفاءات.....
169	1- تحديث مؤهلات العاملين.....
169	2- إقتناع الإدارة العليا بالأنشطة التكوينية وأهميتها.....
170	3- توفر المعرفة والمختصين.....
170	4- تطور وظائف المؤسسة الأخرى.....
170	5- الحاجة لعملية التنمية.....
171	خلاصة الفصل الثالث.....
	<b>الفصل الرابع: آليات تنمية الكفاءات لضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي</b>
173	تمهيد.....
174	المبحث الأول: التدريب كآلية من آليات تنمية الكفاءات.....
174	المطلب الأول: تعريف التدريب.....
176	المطلب الثاني: أهداف التدريب.....
176	الفرع الأول- أهداف التدريب.....
176	1- هدف إكساب معارف محددة.....
177	2- هدف إكساب خبرات ومهارات.....
178	3- هدف إكساب وتغيير الإتجاهات والقيم.....
179	الفرع الثاني- المشاكل التي يعالجها التدريب.....
179	1- مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل.....
179	2- مشاكل ارتفاع معدلات الترك.....
179	3- مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالإعداد المطلوبة.....
180	4- مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم.....
180	5- مشاكل مجابهة تحديات المستقبل.....
180	المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب.....

180	..... الفرع الأول- التدريب أثناء القيام بالوظيفة
181	..... 1- أسلوب التناوب الوظيفي
181	..... 2- أسلوب تعليمات العمل
181	..... 3- أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر
182	..... 4- أسلوب التدريب عن طريق أفضل الأفراد
182	..... 5- أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب
182	..... الفرع الثاني- التدريب خارج مكان العمل
182	..... 1- أسلوب المحاضرات
183	..... 2- أسلوب المؤتمرات
183	..... 3- أسلوب التدريب عن طريق الأنترنت
183	..... 4- أسلوب التدريب باستخدام الفيديو
183	..... المطلب الرابع: خطوات التدريب
184	..... الفرع الأول- تحديد الإحتياجات التدريبية
187	..... الفرع الثاني- تصميم برنامج التدريب
188	..... 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي
188	..... 2- تحديد نوع الكفاءات التي سيدرب عليها
188	..... 3- وضع المنهاج التدريبي
188	..... 4- اختيار أسلوب التدريب
189	..... 5- إختيار المدربين
189	..... 6- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب
189	..... 7- تحديد فترة البرنامج
190	..... 8- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي
190	..... الفرع الثالث- تنفيذ البرنامج التدريبي
191	..... الفرع الرابع- تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته
191	..... 1- ردود الفعل
191	..... 2- التعلم
192	..... 3- السلوك
192	..... 4- النتائج
192	..... المبحث الثاني: التحفيز كآلية من آليات تنمية الكفاءات

192	المطلب الأول: ماهية التحفيز.....
192	الفرع الأول- تعريف التحفيز.....
196	الفرع الثاني- شروط أنظمة الحوافز.....
197	الفرع الثالث- أسس تقديم الحوافز.....
197	الفرع الرابع- أهداف التحفيز.....
198	الفرع الخامس- مراحل تصميم نظام الحوافز.....
198	1- تحديد هدف النظام.....
198	2- دراسة الأداء.....
198	3- تحديد ميزانية الحوافز.....
199	المطلب الثاني: أنواع الحوافز.....
200	الفرع الأول- الحوافز الإيجابية.....
200	1- الحوافز المادية.....
200	2- الحوافز المعنوية.....
202	3- حوافز الخدمات الإجتماعية.....
202	الفرع الثاني- الحوافز السلبية.....
203	المطلب الثالث: خصائص ومعوقات التحفيز.....
203	الفرع الأول- خصائص نظام الحوافز الفعال.....
204	الفرع الثاني- معوقات تطبيق نظام الحوافز.....
205	المبحث الثالث: أساليب تنمية الكفاءات المحورية في الجامعات.....
206	المطلب الأول: المؤهلات المطلوبة لدى الكفاءات المحورية في الجامعة.....
206	الفرع الأول- المؤهلات المطلوبة في القيادة الجامعية.....
206	1- المهارات الذاتية.....
207	2- المهارات الفنية والمعرفية.....
207	3- المهارات الإنسانية.....
208	4- المهارات الإدراكية والتصورية.....
209	الفرع الثاني- المؤهلات المطلوبة في الأستاذ الجامعي.....
211	الفرع الثالث- المؤهلات المطلوبة في الطالب الجامعي.....
212	المطلب الثاني: أساليب تنمية كفاءات القيادات الجامعية.....
212	الفرع الأول- مهام قيادات الإدارية في المؤسسة الجامعية.....

214	..... الفرع الثاني - أساليب تنمية قيادات التعليم العالي
215	..... المطلب الثالث: أساليب تنمية كفاءات عضو هيئة التدريس
116	..... الفرع الأول - أسلوب ممارسة الاختصاص في مواقع العمل
217	..... الفرع الثاني - أسلوب الوحدات التدريبية الإنتاجية
217	..... الفرع الثالث - أسلوب التأهيل السلوكي والتربوي
219	..... المطلب الرابع: أساليب تنمية كفاءات الطالب الجامعي
220	..... المبحث الرابع: تفعيل محاور جودة التعليم العالي في الجامعات
221	..... المطلب الأول: تفعيل جودة الأستاذ في التعليم العالي
224	..... المطلب الثاني: تفعيل جودة الطالب في التعليم العالي
225	..... المطلب الثالث: تفعيل جودة المناهج الدراسية وطرق التدريس في التعليم العالي
225	..... الفرع الأول - تفعيل جودة المناهج في التعليم العالي
226	..... الفرع الثاني - تفعيل جودة طرق التدريس في التعليم العالي
	..... المطلب الرابع: تفعيل جودة الإدارة والمباني والتجهيزات والتشريعات واللوائح التنظيمية في التعليم العالي
228	..... الفرع الأول - تفعيل جودة الإدارة
228	..... الفرع الثاني - تفعيل جودة المباني والتجهيزات
230	..... الفرع الثالث - تفعيل جودة التشريعات واللوائح
231	..... خلاصة الفصل الرابع
232	.....
	<b>الفصل الخامس: دراسة تحليلية لواقع تنمية الكفاءات المحورية</b>
	<b>لضمان جودة التعليم العالي</b>
234	..... تمهيد
235	..... المبحث الأول: لمحة تاريخية لمسار التعليم العالي في الجزائر
235	..... المطلب الأول: التعليم العالي خلال فترة الاحتلال الفرنسي (قبل 1962)
235	..... الفرع الأول - مدرسة الطب
236	..... الفرع الثاني - مدرسة الآداب
236	..... الفرع الثالث - مدرسة الحقوق
237	..... الفرع الرابع - مدرسة العلوم
238	..... المطلب الثاني: التعليم العالي غداة الإستقلال (1962 - 1969)

239	المطلب الثالث: التعليم العالي خلال مرحلة المخططات (1970-1997).....
241	المطلب الرابع: التعليم العالي خلال مرحلة التشريعات وبداية التنظيم الهيكلي (1998-2004) .
242	المطلب الخامس: مرحلة إصلاح التعليم العالي واعتماد نظام LMD (منذ 2004).....
246	المبحث الثاني: تقديم المؤسسات الجامعية محل الدراسة.....
246	المطلب الأول: تقديم جامعة عباس لغرور خنشلة.....
246	الفرع الأول- لحة تاريخية في تطور جامعة عباس لغرور خنشلة.....
247	الفرع الثاني- ترقية المركز الجامعي إلى جامعة خنشلة.....
248	المطلب الثاني: تقديم جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.....
248	الفرع الأول- لحة تاريخية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.....
249	الفرع الثاني- كليات ومعاهد جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.....
250	المطلب الثالث: تقديم جامعة قسنطينة 01.....
253	الفرع الأول- لحة تاريخية لجامعة قسنطينة 01.....
253	الفرع الثاني- القوانين والتشريعات المرافقة لتطور جامعة قسنطينة 01.....
254	المطلب الرابع: تقديم جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02.....
254	الفرع الأول- نشأة جامعة قسنطينة 02.....
254	الفرع الثاني- كليات ومعاهد جامعة قسنطينة 02.....
255	المطلب الخامس: تقديم جامعة قسنطينة 03.....
255	الفرع الأول- نشأة وتطور جامعة قسنطينة 03.....
256	الفرع الثاني- تواريخ خاصة بجامعة قسنطينة 03.....
257	المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....
257	المطلب الأول: الإطار المكاني والزمني للدراسة.....
259	المطلب الثاني: نموذج واستبيان الدراسة.....
259	الفرع الأول- نموذج الدراسة.....
261	الفرع الثاني- تصميم إستبيان الدراسة.....
262	المطلب الثالث: تحديد عينة الدراسة وحجمها.....
265	المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الإستبيان.....
266	المبحث الرابع: تحليل بيانات الدراسة.....
266	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة.....
266	الفرع الأول- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.....

268	الفرع الثاني- الخصائص العلمية والإدارية لعينة الدراسة.....
270	المطلب الثاني: معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات.....
271	الفرع الأول- إختبار الثبات للمتغيرات المستقلة (تنمية الكفاءات المحورية).....
272	الفرع الثاني- إختبار الثبات للمتغيرات التابعة (ضمان الجودة في التعليم العالي).....
273	الفرع الثالث- إختبار الثبات لجميع المتغيرات (المستقلة والتابعة).....
273	المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولجروف- سميرونوف).....
274	المطلب الرابع: إختبار التجانس والتكوين الفرضي.....
276	الفرع الأول- نتائج إختبار التجانس وإختبار صدق التكوين الفرضي لتنمية الكفاءات المحورية.....
277	الفرع الثاني- نتائج إختبار التجانس وإختبار صدق التكوين الفرضي لضمان جودة التعليم العالي.....
278	المبحث الخامس: إختبار نتائج وفرضيات الدراسة.....
279	المطلب الأول: تحليل نتائج تنمية الكفاءات المحورية.....
284	المطلب الثاني: تحليل نتائج ضمان الجودة في التعليم العالي.....
293	المطلب الثالث: إختبار تحقق فرضيات الدراسة.....
295	الفرع الأول- إختبار الفرضية الأولى.....
295	الفرع الثاني- إختبار الفرضية الثانية.....
296	الفرع الثالث- إختبار الفرضية الثالثة.....
297	المطلب الرابع: إختبار فرضية إشكالية الدراسة.....
300	خلاصة الفصل الخامس.....
301	خاتمة.....
308	قائمة المراجع.....
318	ملحق رقم 01: الاستبيان قبل عملية التحكيم.....
324	ملحق رقم 02: الاستبيان بعد عملية التحكيم.....
328	ملحق رقم 03: مخرجات برنامج الإحصائي SPSS.....
345	الملخصات.....

# فهرس الجداول

الصفحة	رقم وعنوان الجدول
08	الجدول رقم (01): مقارنة بين خصائص المراحل الثلاثة الأولى لتطوير الجودة
49	الجدول رقم (02): مقارنة بين منتج السلعة والخدمة
137	الجدول رقم (03): خصائص الكفاءات الفردية
139	الجدول رقم (04): الخصائص المتكررة في مفهوم الكفاءة على مستوى المؤسسة
154	الجدول رقم (05): مرتكزات إدارة الكفاءات من وجهة نظر المؤسسة
155	الجدول رقم (06): مرتكزات ادارة الكفاءات من وجهة إدارة الموارد البشرية
159	الجدول رقم (07): مقارنة بين التدريب والتطوير
258	الجدول رقم (08): الجامعات والكليات التي شملتها عينة الدراسة
265	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعات محل الدراسة
267	الجدول رقم (10): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
269	الجدول رقم (11): الخصائص العلمية والإدارية لعينة الدراسة
271	الجدول رقم (12): اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach للمتغيرات المستقلة
272	الجدول رقم (13): اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach للمتغيرات التابعة
273	الجدول رقم (14): اختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لجميع المتغيرات
274	الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي لـ كوجروف-سميرنوف
276	الجدول رقم (16): نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات تنمية الكفاءات المحورية
277	الجدول رقم (17): نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات ضمان جودة التعليم العالي
280	الجدول رقم (18): نتائج مقياس لكارث حول تنمية كفاءات الأستاذ

281	الجدول رقم (19): نتائج مقياس لكارث حول تنمية كفاءات الطالب
283	الجدول رقم (20): نتائج مقياس لكارث حول تنمية كفاءات القيادات الإدارية
285	الجدول رقم (21): تحليل نتائج ضمان الجودة لعضو هيئة التدريس
286	الجدول رقم (22): تحليل نتائج ضمان الجودة للطالب الجامعي
288	الجدول رقم (23): تحليل نتائج ضمان جودة الإدارة الجامعية
289	الجدول رقم (24): تحليل نتائج ضمان جودة المناهج وطرق التدريس
290	الجدول رقم (25): تحليل نتائج ضمان جودة المباني والتجهيزات
292	الجدول رقم (26): تحليل نتائج ضمان جودة اللوائح والتشريعات
294	الجدول رقم (27): نتائج متغيرات تنمية الكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي
298	الجدول رقم (28): نتائج نموذج تنمية الكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي

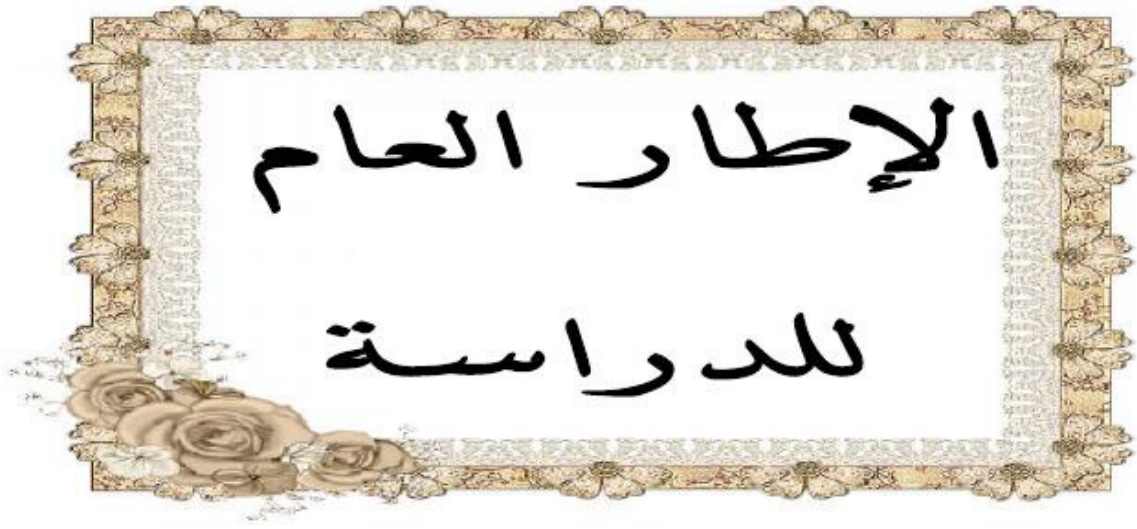
# فهرس الأشكال

الصفحة	رقم وعنوان الشكل
13	الشكل رقم (01): جوانب الجودة للسلع المعمرة
16	الشكل رقم (02): العلاقة بين تكاليف الجودة
27	الشكل رقم (03): أهداف إدارة الجودة الشاملة
35	الشكل رقم (04): ثوابت الجودة لكروسي
38	الشكل رقم (05): دائرة ديمينغ
42	الشكل رقم (06): مخطط السبب والنتيجة لتلف الحقائق
45	الشكل رقم (07): منحنى باريتو Pareto
46	الشكل رقم (08): مثلث الخدمة
64	الشكل رقم (09): عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
92	الشكل رقم (10): معايير جودة عضو هيئة التدريس (الأستاذ الجامعي)
97	الشكل رقم (11): معايير جودة الطالب الجامعي
100	الشكل رقم (12): جودة المناهج الدراسية
107	الشكل رقم (13): معايير جهود الإدارة كمحور أساسي في تحقيق الجودة التعليمية
114	الشكل رقم (14): أهم عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة
126	الشكل رقم (15): علاقة الكفاءات بالقدرات
127	الشكل رقم (16): المجالات الحديثة للكفاءة
131	الشكل رقم (17): تقادم الكفاءات
135	الشكل رقم (18): ترابط الأبعاد الثلاث للكفاءات
136	الشكل رقم (19): الجبل الجليدي للقدرات الظاهرة والمخفية للكفاءات الفردية

148	الشكل رقم (20): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات
149	الشكل رقم (21): مجالات إدارة الكفاءات
150	الشكل رقم (22): مراحل إدارة الكفاءات
178	الشكل رقم (23): نموذج لتنمية الكفاءات الانسانية
184	الشكل رقم (24): خطوات التدريب
186	الشكل رقم (25) تحديد الإحتياجات التدريبية
193	الشكل رقم (26): مكونات منظومة التحفيز
195	الشكل رقم (27): نموذج عملية ظهور الدافع المؤدي للتحفيز
199	الشكل رقم (28): أنواع الحوافز
213	الشكل رقم (29): مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي
223	الشكل رقم (30): تفعيل جودة الأستاذ
225	الشكل رقم (31): تفعيل جودة الطالب
227	الشكل رقم (32): تفعيل جودة المناهج وطرق التدريس
229	الشكل رقم (33): تفعيل جودة الإدارة الجامعية
260	الشكل رقم (34): النموذج الافتراضي للدراسة
299	الشكل رقم (35): التركز الاحصائي لأهمية تنمية الكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي

# فهرس الملاحق

الصفحة	رقم وعنوان الملحق
318	الملحق رقم (01): الإستهيان قبل عملية التحكيم
324	الملحق رقم (02): الإستهيان بعد عملية التحكيم
328	الملحق رقم (03): مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS



## توطئة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية عصرية تركز على عدد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي يستند إليها في المزج بين الوسائل الإدارية الأساسية وبين الكفاءات العلمية والعملية المتخصصة، من أجل الارتقاء بمستوى الأداء والتحسين والتطوير المستمر.

ونظرا لظروف التغير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الإجتماعية والإقتصادية، برزت الأصوات المنادية بالجودة التعليمية وفعاليتها بوصفها أم المهن، فكانت نقطة تحول هامة على طريق الإصلاحات المرتكزة على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى على الطاقم أو الفريق المتمتع بخبرة عريضة والذي سيتولى قيادة التغير لتحقيق أهداف تحسين الجودة.

يعتبر التعليم العالي من أهم المراحل التعليمية لإستكمال ما تم تحقيقه في المراحل الأولى، التي تتكامل فيما بينها لتزويد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة للمساهمة في تحقيق التنمية وفق التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، كما يعد التعليم العالي من أبرز القطاعات التي تتطلع إليها الدول من أجل تطوير الحياة.

وفي الوقت الذي تواجه فيه مؤسسات التعليم العالي مجموعة من الإنتقادات والتحديات، نتيجة لبعض التغيرات التي يمكن لها أن تؤثر بصورة سلبية على مستوى التعليم العالي، كدني نوعيته ومستوى الطلبة الخرجين، سعت معظم الدول لتبني نظاما لإدارة الجودة الشاملة في مؤسساتها الجامعية للتغلب على معضلاتها وحل مشاكلها وكسب رضا الأطراف المستفيدة من خدماتها. وفي الجزائر تجلت إرادة تجسيد هذا المفهوم من خلال خلق "مجلس إنشاء الجودة في التعليم العالي" على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من أجل مساعدة المؤسسات الجامعية على إنشاء خلايا ضمان الجودة لاكتساب مهارات وقدرات حقيقية في مجال التحسين المستمر والإستفادة من الخبرات المحلية والدولية لترسيخ محاور الجودة في التعليم العالي.

أولاً: إشكالية الدراسة

و انطلاقاً من ذلك و على ضوء ما تقدم يمكن بلورة معالم مشكلة الدراسة و التي يمكن صياغتها و تحديدها في التساؤل الآتي :

ما مدى تأثير تنمية الكفاءات المحورية على ضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يتطلب علينا الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل يمكن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية كفاءات الأستاذ الجامعي؟
- 2- هل توجد علاقة بين ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتنمية الكفاءات لدى الطالب الجامعي؟
- 3- هل توجد علاقة بين ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وتنمية الكفاءات لدى القيادات الإدارية ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة والتساؤلات الفرعية لها، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- الفرضية الرئيسية: ترتبط عملية ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية العالي بدرجة تنمية الكفاءات المحورية (الأستاذ، الطالب، القيادة الإدارية).
- 2- الفرضية الفرعية الأولى: يمكن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال تنمية كفاءات الأستاذ الجامعي.
- 3- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة طردية بين ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودرجة تنمية الكفاءات لدى الطالب الجامعي.
- 4- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة طردية بين ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي و تنمية كفاءات القيادات الإدارية.

### ثالثا: أهداف الدراسة

من جملة الأهداف التي تسعى إليها الدراسة نذكر مايلي:

- 1- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالجودة و جودة التعليم العالي .
- 2- الإلمام بجميع المفاهيم النظرية المرتبطة بالكفاءات و الكفاءات المحورية وكذا آليات تنميتها .
- 3- اسقاط أغلب المعارف النظرية على التطبيقية من خلال دراسة تحليلية لواقع تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي لعينة من الجامعات في الشرق الجزائري .

### رابعا: دوافع الدراسة

إن مبررات و أسباب اختيار الطالبة لهذا الموضوع تكمن فيما يلي:

- 1- الرغبة الشخصية في البحث في مجال الجودة وخاصة في قطاع التعليم العالي .
- 2- الوضع غير المطمئن لمخرجات مؤسسات التعليم العالي من حيث النوع .
- 3- التزايد الكبير لأعداد الطلبة الوافدين على المؤسسات الجامعية، وما ينتظر هؤلاء أثناء المرحلة الجامعية وما بعدها .

4- إنتشار ثقافة إدارة الجودة الشاملة في العالم، وشروع العديد من الجامعات الدولية في تطبيقها .

5- حداثة الدراسات المتعلقة بالجودة في الجامعات الجزائرية .

6- ندرة الدراسات في مجال الكفاءات وخاصة الكفاءات المحورية .

### خامسا: أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى مجموعة من العناصر أبرزها مايلي:

- 1-إزالة الغموض وتأسيس المفاهيم النظرية حول الكفاءات المحورية وضمان الجودة في المؤسسات الجامعية .
- 2- تقديم بعض التجارب السابقة لعدد من الدول في مجال تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي .
- 3- مساهمة الدراسة في زيادة الإهتمام بالموارد اللامادي (الكفاءات) بدل الإهتمام بالموارد المادية .

4- تشخيص واقع الجامعات الجزائرية ومدى اعتمادها على محاور إدارة الجودة في التعليم العالي.

5- إضافة تحليلية للكثافات والأبحاث الوصفية في هذا الموضوع.

#### سادسا: محددات الدراسة

هناك ثلاث محددات للدراسة وتمثل في ما يلي:

1- المحددات الزمانية: حيث سيتم تسليط الضوء بشكل أساسي، على الفترة ما بعد الإستقلال إلى يومنا هذا.

2- المحددات المكانية: سيتم الإشارة إلى التجربة الجزائرية بالإضافة لتجارب بعض الدول المتقدمة والعربية، مع

إجراء دراسة تحليلية لإستبيان موجه للأساتذة الجامعيين الدائمين في بعض من الجامعات بالشرق الجزائري.

3- المحددات القطاعية: ستقتصر الدراسة على عينة من الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجزائرية.

#### سابعا: الدراسات السابقة

من بين الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الكفاءات المحورية أو جودة التعليم العالي نذكر ما يلي:

1- دراسة صليحة رقاد، الموسومة بالعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاه

ومعوقاته، أطروحة دكتوراه علوم، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر،

السنة الجامعية 2013-2014، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان

الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، وتحقيق هذا الهدف عالجت المفاهيم الفكرية المتعلقة بجودة التعليم

العالي وضمانها، ودراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة وعلاقته بمدخل إدارة التغيير، كما تناولت في الجانب

التطبيقي دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، حيث وجهت إستمارة بحث إلى

مسؤولي ضمان الجودة بهدف التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسساتهم

والخبرات الأساسية لتطبيقه، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من عملية تطبيق هذا المدخل وعوامل إنجاح

تطبيقه، ولقد أظهرت نتائج الدراسة عن دفع كل من التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم

الجزائرية إلى تطبيق نظام ضمان الجودة بها، بالإضافة إلى وجود إختلافات في وجهات نظر مسؤولي ضمان الجودة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة.

كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة، والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة على وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لنجاح نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

2- دراسة خليل شرقي، الموسومة بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، الجزائر السنة الجامعية 2016/2015، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية (التركيز على الزبون، إلتزام الإدارة العليا، المسؤولية الجماعية، التحسين المستمر، إتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملي و فرق العمل) والداعمة (التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الإتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

ولتحقيق هدف الدراسة تم الإعتماد على المقاربة الهجينة كمية وكمية، وذلك من خلال التحليل الكيفي لبيانات المقابلات المعمقة الموجهة لمسؤولي خلايا الجودة و/أو العمداء بكليات الإقتصاد المستهدفة بالدراسة، والتي بلغ عددها ستة كليات موزعة على الشرق ووسط وغرب البلاد، ومن خلال التحليل الكمي لبيانات 412 إستبيانا موزعا على أساتذة هذه الكليات على إختلاف درجاتهم العلمية والمهنية.

وفي الأخير خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها ما يرتبط بإختبار الفرضيات، تلك التي تؤكد عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الإلتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، وجود دور إيجابي ومعنوي لقيم إدارة الجودة الشاملة في تحسين

جودة الأداء الأكاديمي، الإداري والاجتماعي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد درجة الالتزام بهذه القيم والمؤشرات تعزى لمتغيرات الجنس، الخبرة، الشعبة، العلاقة بالبحث العلمي والالتزام الإداري.

3- دراسة زديرة شرف الدين، الموسومة بدور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2016/2017، حيث يتضح من خلال هذه الدراسة أنه يجب التفكير بضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كمدخل حديث للعمل، يؤدي إلى إدخال الرضا في نفس العميل بما يفوق توقعاته للخدمات المقدمة في المستشفى، مع ضرورة الإصغاء له والإبداع في خدمته وتحقيق التفاعل معه، والتأكيد على زيادة إرتياح العميل من الخدمة وما يحيط بها، وجعلها أسهل منالا وأكثر تناسقا وخصوصية.

كما تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الاستشفائية، ولإثبات الحاجة إلى تبني هذا الأسلوب الإداري، إعتد الباحث على دراسة آراء مقدمي الخدمة (أطباء، ممرضين، إداريين) حول مدى توفر أبعاد الجودة بالمستشفيات محل الدراسة.

ولقد بينت نتائج تحليل بيانات العينة البالغ عددها 718 فرد مقسمون على ثلاثة مؤسسات إستشفائية، توفر أربع أبعاد من أبعاد الجودة الخمس وهي: بعد الإعتمادية، بعد الإستجابة، بعد التعاطف وبعد الضمان، وإختلاف آرائهم حول توفر بعد الملموسية، مما يدل على وجود أرضية تسمح بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وبالتالي تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، ومن بين إقتراحات الدراسة ذكر الباحث ضرورة تبني برامج إدارة الجودة الشاملة من قبل الوزارة الوصية باعتبارها المسؤول الأول على قطاع الصحة، وهذا بالإعتماد على التجارب الناجحة في الدول الرائدة في مجال الصحة، ضرورة الإقتناع التام للإدارة العليا في المستشفيات العمومية بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج لتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، إعداد برامج تدريبية وإعادة تكوين مديري المؤسسات الصحية على كيفية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسساتهم للرقى بالقطاع العمومي، وتمكينهم من مواجهة الطلب المتزايد على الخدمات الصحية،

تمكن مقدمي الخدمات الصحية من برامج تدريبية، توفر لهم القدرة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، للوصول إلى الإستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية، إنشاء نظام معلومات دقيق داخل المؤسسات الإستشفائية لتمكين المديرين من متابعة شكاوى متلقي الخدمة ومعالجتها في الوقت المناسب للوصول إلى جودة الخدمات الصحية المطلوبة، تأسيس خلايا الجودة داخل المستشفيات والتي تسهر على مساعدة المسؤولين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وإيجاد حلول للمشاكل والعقبات التي تواجههم أثناء تطبيقها .

4- دراسة هندا مدفوني، الموسومة بالإستثمار في رأس المال البشري كمدخل إستراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز المنهج القائم على تحسين جودة التعليم العالي وربط الجامعة بإقتصاد المعرفة من خلال الإستثمار في المورد البشري، فالجامعة الجزائرية تسعى نحو تحسين صورتها لعملائها المحليين والمجتمع، والتقدم في التصنيف العالمي للجامعات، وبالتالي أصبحت في حاجة ماسة لإختبار المجهودات المبذولة وتبرير التمويل الهائل لهذا القطاع خاصة حجم المنشآت التابعة له، حيث أن التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في رأس المال البشري، يعني التحقق من مدى توظيف إستراتيجيات التنمية وأثرها الفعال في إعداد الموظف الكفء والماهر والمعد إعدادا جيدا، مبني على أسس علمية وقدرته على نقل معارفه من أجل تحقيق أداء متميز يرقى إلى مصاف الجودة، لأن عملية الإستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم الجامعي لا ترتبط فقط بتوظيف تقنيات تسييرها، بل ترتبط أيضا بالقدرة على بناء الكفاءات القادرة إلى الوصول إلى الجودة والتميز، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم إستمارة إستبيان تم توزيعها على أعضاء هيئة التدريس على اختلاف درجاتها العلمية والمهنية، لعينة مكونة من 465 أستاذ شملتها الدراسة الميدانية للبحث .

وتوصلت نتائج تحليل إستمارة الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي إلى جملة من النتائج المرتبطة بالجامعة الجزائرية أهمها ما يتعلق باختبار الفرضيات والتي تأكد على وجود دور للإستثمار في رأس المال البشري

على تحسين جودة التعليم العالي، من خلال كل من: جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات، جودة البرامج والمناهج التعليمية، القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي، جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية، السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

### ثامنا: أهمية الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة

تناولت معظم الدراسات السابقة التطورات الحاصلة في منهج إدارة الجودة الشاملة، وربطتها بالموارد البشرية في قطاعات مختلفة، ثم إجراء دراسات إستطلاعية من خلال توزيع إستبيانات على عينة مختارة، وتأتي دراستنا كإضافة وتكملة لهذه الدراسات، حيث تبين أهمية تنمية الكفاءات المحورية التي تركز حول (الأستاذ الجامعي، الطالب الجامعي، القيادة الجامعية) في تفعيل الجودة الشاملة في التعليم العالي، لمجموعة من المحاور وهي (عضو هيئة التدريس، الطالب الجامعي، الإدارة الجامعية، المناهج وطرق التدريس، المباني والتجهيزات العلمية، التشريعات واللوائح التنظيمية) وذلك بالإعتماد على تحليل آراء عينة مختارة من أساتذة بعض الجامعات الجزائرية.

### تاسعا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة و اختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي كحتمية تليها علينا طبيعة الموضوع، لأننا بصدد جمع، تلخيص وتحليل الحقائق النظرية المرتبطة بكل من تنمية الكفاءات، إدارة الجودة الشاملة، تطور مؤسسات التعليم العالي، مستخدمين مراجع متخصصة ذات علاقة مباشرة بالموضوع، وسنستعين بالإستبيان والمقابلات الشخصية من أجل الوقوف على الحقائق ثم جمعها وتحليلها بالإستعانة بالبرامج الإحصائية الجاهزة مثل SPSS للحصول على النتائج.

### عاشرا: تقسيمات الدراسة

إنطلاقا من المبررات السابقة جاءت الدراسة ضمن إطار عام، وخمس فصول بالإضافة لخاتمة عامة، تحتوي على أهم النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها.

جاء الفصل الأول بعنوان أساسيات إدارة الجودة الشاملة، تم في هذا الفصل دراسة الأساسيات النظرية حول الجودة في أربع مباحث، حيث تناولنا في الأول مدخل للجودة، وفي الثاني ماهية إدارة الجودة الشاملة، و بالنسبة للمبحث الثالث فقد شمل أهم رواد إدارة الجودة الشاملة، أما آخر مبحث تناولنا فيه جودة الخدمات. أما الفصل الثاني فهو بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ويهتم المبحث الأول بأساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، أما المبحث الثاني فيتناول تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي و الثالث محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بالنسبة لآخر مبحث فقد تم فيه تسليط الضوء على دراسة بعض التجارب الناجحة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للدول الغربية والعربية. أما الفصل الثالث فهو بعنوان الإطار النظري للكفاءات والكفاءات المحورية: الموسوم بالإطار النظري للكفاءات والكفاءات المحورية قسم إلى أربعة مباحث، المبحث الأول اهتم بتعريف الكفاءات والكفاءات المحورية وخصائصهما، المبحث الثاني أساسيات مرتبطة بالكفاءات، أما المبحث الثالث فقد تناول إدارة الكفاءات و في آخر مبحث كان اهتمامنا منصبا فيه على تنمية الكفاءات. آخر فصل نظري وهو الفصل الرابع بعنوان آليات تنمية الكفاءات لضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي: تناولنا فيه آليات تنمية الكفاءات لضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي، وذلك في أربع مباحث، حيث إهتم المبحث الأول بعملية التدريب كآلية من آليات تنمية الكفاءات، أما المبحث الثاني فإهتم بالتحفيز كآلية من آليات تنمية الكفاءات، المبحث الثالث عالج أساليب تنمية الكفاءات المحورية في الجامعات، أما المبحث الرابع فتم فيه تسليط الضوء على كيفية تفعيل جودة التعليم العالي في الجامعات من خلال تنمية الكفاءات المحورية. أما الفصل الخامس وهو فصل تطبيقي دراسة تحليلية لواقع تنمية الكفاءات المحورية لضمان جودة التعليم العالي، قدمنا في مبحثه الأول مسار التعليم العالي في الجزائر قبل وخلال فترة ما بعد الإستقلال من محاولات التجسيد وصعوبات التنفيذ، وفي الثاني تم تقديم المؤسسات الجامعية محل الدراسة أما الثالث و الرابع فقد تضمن كل من الإطار المنهجي للدراسة و تحليل بيانات الدراسة ، كما تضمن المبحث الأخير إختبار نتائج وفرضيات

الدراسة و هي موجهة لعينة مختارة من مؤسسات التعليم العالي في الشرق الجزائري . أما الخاتمة العامة فتشمل على أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات .

### الحادي عشر: صعوبات الدراسة

من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا هي قلة المراجع في مجال تنمية الكفاءات في المؤسسات الجامعية، وكذلك عملية تحليل البيانات التي تعتبر عملية معقدة وتتطلب دراية واسعة بعلم الإحصاء التطبيقي واستخدام البرمجيات الآلية الجاهزة وأخص بالذكر برنامج SPSS .



# الفصل الأول

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

شهدت الساحة الاقتصادية في العشرينين الأخيرتين تغيرات في شتى المجالات، حيث أصبحت تسودها العولمة، حررت فيها التجارة والخدمات وبذلك اشتدت فيها المنافسة من جهة ومن جهة أخرى إرتفعت نسبة تأثير الفرد في محيطه بالنظر لأذواقه واحتياجاته. كما أضحي أكثر رشدا ودراية بالمنتجات السلعية والخدماتية المتوفرة في مختلف أنحاء العالم، مما دفعه إلى المفاضلة بينها حسب احتياجاته وقدراته، بمعنى عملية الاختيار لا تركز فقط على أساس السعر ولكن على أساس الجودة العالية، المواصفات المطلوبة ونوعية الخدمة المقدمة.

كل هذه الأسباب دفعت المختصين للإهتمام بميدان الجودة وإدارة الجودة الشاملة كمنهج متكامل يدفع بالمؤسسات بمختلف أقسامها، أنظمتها والأفراد العاملين بها، للسعي نحو تحقيق هدف واحد هو تلبية احتياجات ورغبات الفرد والمجتمع.

وستتناول ضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

**المبحث الأول: مدخل للجودة**

**المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة**

**المبحث الثالث: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة**

**المبحث الرابع: جودة الخدمات**

## المبحث الأول: مدخل للجودة

تعتبر الجودة محور أساسي تبنى عليه الكثير من المبادئ والمفاهيم، مثل الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة، لذلك من المهم التطرق في هذا المبحث إلى أهم النقاط المرتبطة بها لحصرها وفهمها، حيث سنتطرق بالترتيب لتعريفها، نشأتها وتطورها التاريخي، خصائصها، تكاليفها، أهميتها وجوانبها.

## المطلب الأول: ماهية الجودة

سنتطرق في الفروع التالية إلى تعريف الجودة، نشأتها وتطورها التاريخي

## الفرع الأول- تعريف الجودة:

تعددت تعريفات الجودة التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوعها ومنها:

- الجودة لغة: أصلها من الجود والجيد تقيض الرديء.<sup>1</sup>
- الجودة اصطلاحاً: يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته.<sup>2</sup>
- الجودة: "هي مجموعة خصائص وصفات لمنتج أو لخدمة التي تمنح له صفة الرضا للمتطلبات أو إلى حاجات المعبر عنها أو الغير معبر عنها ضمنية أو صريحة وضمنية".<sup>3</sup>
- تعريف \*Juran: "الجودة هي مدى ملائمة المنتج للاستخدام"، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأحسن صفات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 27.

<sup>2</sup> نزار عبد الحميد البرواني، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس تطبيقها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 138.

<sup>3</sup> François Caby, Claude Jambart, L'assurance qualité: les normes ISO 9000 en pratique, Economica, Paris, 1995, p. 7.

\* من مواليد 1904، أمريكي من أصل روماني من مواليد 1904، كان أستاذاً ومستشاراً بجامعة نيويورك في مراقبة الجودة وكان من دعاة حلقات الجودة.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO 9000, ISO 14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 18.

- تعريف Ph. Crosby: عرف كروسبي الجودة في كتابه « Quality is Free » عام 1979م بأنها "المطابقة للمواصفات"<sup>1</sup>.

- تعريف Feigenbaum<sup>\*\*</sup>: عرف الجودة بأنها "هي نظام فعال يشترك فيه جميع عناصر المؤسسة من أجل تثبيت وتحسين جودة المنتجات إلى مستوى تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم"<sup>2</sup>

- تعريف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمؤسسة الأوروبية لضبط الجودة (EOQC) بأنها "المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة"<sup>3</sup>.

- تعريف حسب ISO 9000 هو: " قدرة مجموعة خصائص جوهرية على إرضاء الاحتياجات"<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني - نشأة الجودة وتطورها التاريخي:

إن الاهتمام بالجودة قديم النشأة، فأول تطور لها كان في بلاد الرافدين في القرن 18 قبل الميلاد، حيث كان ملك بابل أول من تحدث وأبرز الجودة في قانون حامورابي في نصه القائل: "إذا بنا بناء منزلاً يطلب من شخص، ولم يحترم مواصفات البناء، إذا مال الجدار وجب على هذا البناء إصلاح أو تمتين هذا الجدار بإمكانياته الخاصة".

ارتأينا أن نقسم مراحل تطور الجودة إلى 7 مراحل وهذا من مرحلة ما قبل الثورة الصناعية إلى مرحلة

إدارة الجودة الشاملة على النحو التالي:

#### 1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

في هذه المرحلة كانت هناك ورشات فيها ما يسمى برب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال مسؤولين على تصنيع السلع وهذا باستخدام أدوات يدوية بسيطة وفق معايير جودة يحددها الزبون. أما بالنسبة

<sup>1</sup> قتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة -فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 22.

<sup>\*\*</sup> كان المسؤول عن إدارة الجودة في مؤسسة جينرال إلكترونيك، وهو أول من طور مفهومي الجودة الشاملة والمؤسسة الافتراضية.

<sup>2</sup> K.ishikara, Maitriser la qualité : Méthode de gestion, édition Mare, Paris, 1996, p. 10.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 14-15.

<sup>4</sup> ISO9000, Système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire, ISO Genève, Suisse, 2005, p.7.

للمراقبة على الجودة فكانت من نصيب العامل نفسه، إذ كان الحرفي يقوم بنفسه بفحص إنتاجه الذي ينتجه، وبذلك كانت عملية الرقابة على الجودة ملازمة للعامل.<sup>1</sup>

## 2- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

بدأت هذه المرحلة منذ بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه، تميزت هذه الفترة بظهور عدد كبير من المصانع لتحل محل الورشة، زيادة عدد العمال، زيادة حجم الإنتاج نتيجة استخدام الآلة وكذا ارتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة استخدام الآلات.

وفي هذه المرحلة كان العمل يتوزع على أكثر من عامل بحيث أن الرقابة على الجودة لم تعد تتم من قبل العامل نفسه بل أصبح رئيس العمال هو المسؤول على جودة الإنتاج.

## 3- مرحلة الإدارة العلمية:

مرحلة ضبط الجودة والتفتيش، ظهرت مطلع القرن العشرين بريادة "فريدريك وينسلو تايلور" الذي عمل على ضبط الحركة مع الوقت اللازم لها، وهذا من أجل زيادة الإنتاج والحد من الهدر والضياع بغية تخفيض التكلفة، وبموجب هذا تم سحب مسؤولية فحص جودة المنتج من طرف المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة، كانت مهمتهم تتمثل في إجراء مطابقة بين معايير محددة مسبقاً مع المنتج المنجز بغية التأكد من استمرارية جودة المنتج.

وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه، وهذا ما أسماه الكتاب "بالرقابة البوليسية".<sup>2</sup>

## 4- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة أو ضبط الجودة إحصائياً:

امتدت هذه المرحلة من 1930 إلى 1970م، من أهم ما ميزها هو ظهور أسلوب الإنتاج الكبير مع تنميته وتوحيده وهذا من أجل الإنقاص من أخطاء التصنيع، وكذا تسهيل عملية الرقابة على الجودة.

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص 23.

من دون أن ننسى أن هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية، من أهمها أسلوب العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط. وبعد العالم ولتر شيورت Walter Shewart من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة إحصائياً حيث أن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأسلوب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وقد صمم كل من Horold Sodge و Harry Roming أسلوباً إحصائياً لفحص العينات بدلاً من فحصه كله، ومن خلال عملية الفحص يتم قبوله أو رفضه.<sup>1</sup>

في سنوات الثمانينات اعتبر أسلوب الإحصاء لفحص العينات غير دقيق فتم التخلي عنه وهذا كونه لا يمكنه إعطاء فحص لكل الإنتاج ولكن لجزء منه فقط مما يسمح بوصول وحدات إنتاج بها أخطاء إلى السوق وبالتالي سيؤثر سلباً على سمعة المؤسسة ورضا زبائنها.

في الأخير يمكن القول أنه من أبرز من استخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة هو Edward Deming رائد الجودة الأمريكية، وهذا من خلال إلمامه بكل المعلومات المتعلقة بالجودة هذا أثناء القيام بالرقابة في العملية الإنتاجية، ثم القيام بعد ذلك بتحليل هذه المعلومات وهذا عن طريق أساليب إحصائية، حيث نقل Deming أفكاره المتعلقة بالرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ثم قام بعد ذلك بتطوير هذه الأفكار وتأسيس منهج متكامل مما مكن اليابان بغزو الأسواق العالمية بمنتجات تتصف بجودة تميزها عن غيرها من المنتجات.

#### 5- مرحلة تأكيد الجودة:

امتدت هذه المرحلة من الخمسينات وحتى الستينات، لتأخذ أبعادها كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، اعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد.

إن مصطلح تأكيد الجودة يصبوا إلى التأكيد أو التحقق من إنجاز وتنفيذ الضبط الكلي وبكفاءة لجميع عمليات الإنتاج. إن تأكيد الجودة هو نظام يقوم على تحسين المنتج أو بعبارة أخرى هو جميع الأفعال المخططة

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

داخل نظام ما واللازمة لإعطاء الثقة في أن الكيان (الهيئة، منظمة، مؤسسة، شركة) سوف يحقق متطلبات الجودة.<sup>1</sup> وهذا من خلال إتباع فلسفة مفادها الوصول إلى مستوى من الجودة يحقق لنا إنتاج بدون أخطاء، وهذا عبر رقابة شاملة على كافة العمليات، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله ليد المستهلك عبر كل مراحل تصميمه لمنع وقوع الأخطاء. وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:<sup>2</sup>

- الرقابة الوقائية: وتعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
  - الرقابة المرحلية: وتعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع، للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج قيد الصنع من مرحلة لأخرى إلى بعد فحصه والتأكد من جودته، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.
  - الرقابة البعدية: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.
- اتسمت هذه المرحلة من تطور الجودة بعدد من المفاهيم منها: ضبط الجودة، تقليل كلفة الجودة، إضافة إلى مفهوم العيوب الصفرية. ومن خلال الجدول التالي يتم توضيح باختصار مقارنة خصائص وصفات المراحل الثلاث لتطور مفاهيم الجودة والتي تم ذكرها أعلاه.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

الجدول رقم (01): مقارنة بين خصائص المراحل الثلاثة الأولى لتطوير الجودة

مراحل تطور مفاهيم الجودة			الخصائص
توكيد الجودة	ضبط الجودة	التفتيش	
التنسيق بين عمليات الإنتاج	ضبط الإنتاج	تحديد الأخطاء	1- المهمة الرئيسية
تحسين وتطوير الجودة من خلال التركيز	معيارية المنتجات بضبط الإنتاج	معيارية المنتجات بالفحص	2- الهدف
النظام	العمليات	المنتج	3- التركيز
برامج ونظم شاملة	نظم وأساليب إحصائية	معايير ومقاييس	4- الأساليب
جميع الشركة بما فيها الإدارات العليا	إدارة الإنتاج والعمليات	قسم التفتيش والفحص	5- مسؤولية الجودة
توكيد الجودة	ضبط الجودة إحصائيا	تفتيش الجودة	6- المدخل
قياس الجودة وتخطيط الجودة وتصميم البرامج وتنفيذها بما ساهم في تحسين وتطوير الجودة	بناء واستخدام الأساليب الإحصائية لكشف الأخطاء ومنع حدوثها	التفتيش، الفحص، العد والترتيب لكشف الأخطاء	7- وظيفة العاملين بالجودة

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومطلبات الإنزوا 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 30.

6- مرحلة إدارة الجودة إستراتيجيا:

يرمز لها بـ (Strategic Quality Management (SQM) وظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين 1970 و1980م وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين المؤسسات لكسب حصة أكبر من السوق، وخاصة من قبل المؤسسات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجات ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Abdallah Sidiki, Management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen, 2<sup>ème</sup> édition, office des publication universitaire, Algérie, 2008, p. 191.

ومن أهم المؤسسات التي اعتمدت على إدارة الجودة الإستراتيجية شركة IBM من أجل مواجهة الزحف الياباني وهذا من خلال تطبيق ما يلي:<sup>1</sup>

- السعي المستمر لكسب رضا الزبون المستفيد وتلبية ما يريده .
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته .
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة، الثقافات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل) .

ومنه يمكن القول، أن الإدارة الإستراتيجية للجودة تركز على حاجات ورغبات الزبون التي لم يدركها بعد وهي الصفات التي في حالة غيابها لا تعتبر ضمن أبعاد مستوى رضا الزبون لكن في حالة وجودها فإن مستوى الرضا لديه يزيد، وبالتالي فإن النظر للجودة ليس فقط من وجهة نظر المؤسسة فحسب ولكن أولاً وأخيراً من منظور الزبون المتلقي للمنتج.<sup>2</sup>

#### 7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

يرمز لها بـ Total Quality Management (TQM)، وظهر مفهوم الجودة الشاملة منذ سنوات الثمانينات وهو مستمر حتى وقتنا هذا، حيث أن السبب الرئيسي لظهوره هو ارتفاع المنافسة العالمية، وخاصة اجتياح الصناعة اليابانية للأسواق مما أدى بالمؤسسات الأمريكية والأوروبية بتحقيق خسائر جسيمة جراء خسارتها لحصص كبيرة من السوق العالمية .

كل هذه الأحداث دفعت بالمؤسسات الأمريكية إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتطوير مفاهيمها، وبعد أن تستخدم أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين وتفضيل أساليب تأكيد الجودة

<sup>1</sup> رجب بن علي بن عبيد العويسي، الجودة في الإدارة المركبة أبعاد ورؤى في تطوير الممارسات، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2011، ص ص 22-23 .

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروع للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 30 .

ليصبح أسلوبا رقابيا استراتيجيا للجودة، ويتضح من هذا بأن إدارة الجودة الشاملة هي تطوير لإدارة الجودة الاستراتيجية وإن الأولى أكثر عمقا وشمولا من الثانية.<sup>1</sup>

حيث يمكن القول أن المؤسسات الأمريكية قد طورت إدارة الجودة الاستراتيجية معتمدين في ذلك على أفكار اليابانيين من أجل الوقوف أمام غزو المؤسسات اليابانية للأسواق العالمية التي نهجت بدورها نهجا في مجال تحسين الجودة أسماه رائد الجودة الياباني إيشيكاوا بالرقابة الشاملة على الجودة (TQC) Total quality Control.

وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي مصطلح أكثر شمولا من سابقه حيث أنه يلم بجميع العمليات ومسؤولية كل فرد بالمؤسسة للوصول إلى جودة عالية في جميع نشاطات ووظائف المؤسسة ومواردها ومهامها من خلال مجموعة من الجهود التسييرية والتنسيقية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وتكاليف الجودة

سنعالج في هذا المطلب كل من خصائص الجودة، تكاليف الجودة.

#### الفرع الأول- خصائص الجودة:

تملك الجودة معاني جمّة، وإذا ربطناها بالسلعة أو بالخدمة فإنها تكتسب ميزة تتمثل بقدرتها على إشباع الحاجة لدى المستهلكين وهذا ما جعل من رغبات وحاجات المستهلكين تساهم وبشكل واضح في تحديد خصائص أو أبعاد الجودة، وبالتالي ضبطها وهذا من خلال ثمانية جوانب.

#### 1- المصدقية:

تعد المصدقية من الجوانب الأساسية للجودة بحيث أنها تمثل قابلية أداء العمل المطلوب دون فشل أو خلل في ظروف تشغيلية محددة وفي فترة زمنية محددة وهذا كله وفق مواصفات محددة يركز عليها المستهلك من

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> مليكة علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات ISO في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003-2004، ص 13.

أجل اختيار سلعة وخاصة المعمرة منها، بحيث أن كل من الموثوقية والمتانة هما من العوامل أو الخصائص التي تجعل من السلعة معمرة ولها مصداقية (أي الاستفادة الشاملة والدائمة من السلعة).

## 2- مستوى الأداء:

وهذا الجانب يمثل المواصفات التشغيلية للمنتج إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد مثلاً: هل أن التلفزيون الملون ألوانه واضحة؟ هل أن مكيف الهواء مرض<sup>1</sup>؟

## 3- التطابق:

يشير هذا الجانب إلى إمكانية تحقيق التصميم سواء كان سلعة أو خدمة الذي يرغب به المستهلك وتنفيذه وفق المواصفات المرجوة من المستهلك.<sup>2</sup>

## 4- القدرة على الخدمة:

وهو إمكانية تعديلها أو تصليحها عند حصول مشكلة في استخدامها نتيجة مشكلة في تصنيعها،<sup>3</sup> وكذا السرعة في الخدمة وفي توفير قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وكفاءتها من الصيانة أو الإصلاح.

## 5- الجمالية:

ويقصد بها المعايير الذوقية للأفراد حول المنتجات، المتمثلة بالمظهر الخارجي الذي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات، ويتضمن متغيرات مثل النظر، اللمس، الصوت، الذوق أو الرائحة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 34.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري، الأردن، 2009، ص ص 71-72.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>4</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

6- العمر الافتراضي للمنتج:

ويمثل عدد السنوات التي من المفترض أن يقوم فيها المنتج بأداء عمله من دون خلل أو عطب أو نقص لخواصه المعتادة، أي مدة الاستفادة الكاملة من السلعة من دون أي مشكلة.

7- الخصائص الثانوية للمنتج:

وتشير إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.<sup>1</sup>

8- قدرة التحسيس بالجودة:

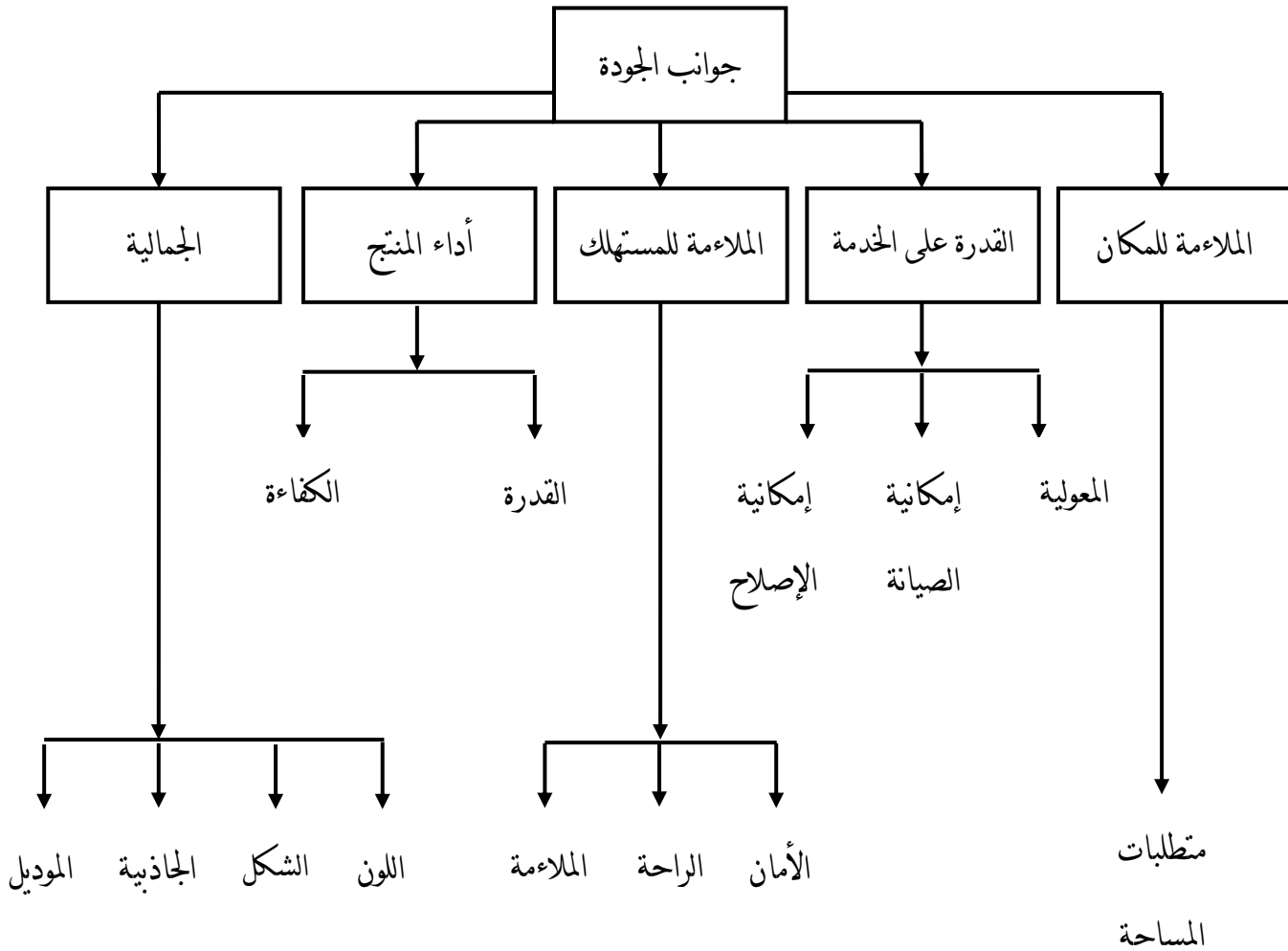
وهي كل ما يتصوره المستهلك عن السلعة أو المنتج وهذا عبر الدعاية والإعلان والتوجهات السائدة في السوق، مثال على ذلك شركة Moulinex التي تركت انطبعا على جودة منتجاتها لدى المستهلكين وحتى لدى الأشخاص الذين لم يستهلكوا بعد منتجاتها.

مما سبق يمكن القول أن للجودة خمسة جوانب أساسية، وكل منها ينقسم إلى أبعاد ثانوية كما هو مبين في

الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

الشكل رقم (01): جوانب الجودة للسلع المعمرة



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 36.

يتضح من خلال الشكل أن جوانب الجودة تعطي للسلع المعمرة عدة خصائص من أبرزها الأمان، الراحة،

الملائمة، الجاذبية والجمالية. . . إلخ وكلها تجتمع لغاية واحدة وهي إرضاء حاجات ورغبات المستهلك.

### الفرع الثاني - تكاليف الجودة:

إن تكاليف الجودة تشير إلى تلك التكاليف المترافقة مع عمليات الجودة التي تسبق الإنتاج (تكاليف وقائية)

وأثناء الإنتاج (تكاليف التقييم) وما بعد الإنتاج (تكاليف الإخفاق الداخلي والخارجي) موضحة فيما يلي:

### 1- التكاليف الوقائية:

وهي تكاليف تحملها المؤسسة لأجل انجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم المنتج بالجودة المطلوبة، ومنها: تكاليف تصميم المنتج، تكاليف التدريب والتعليم. وتكاليف تحسين العمليات.<sup>1</sup>

والهدف من هذه الكلفة هو الوقاية من حصول حالات عدم المطابقة وتكون قبل اكتشاف العيوب في المواصفات.

### 2- تكاليف التقييم أو الرقابة:

وتتمثل في تكاليف الفحص والاختبار لتقييم مستوى الجودة والرقابة عليها ومن بين هذه التكاليف نجد:

- فحص واختبار المواد الأولية.
- فحص واختبار الإنتاج تحت التشغيل.
- مستلزمات أنشطة الفحص والاختبار.
- الإشراف على أنشطة الفحص والاختبار.
- إهلاك وصيانة معدات الاختبار والفحص.
- الفحص والاختبار الميداني في مواقع المستهلك.
- غيرها من التكاليف التي تنشأ من عملية الرقابة.

أي بمعنى أنها تشمل على كلفة الفحص والتفتيش، كلفة أجهزة الفحص، كلفة المشغلين.

### 3- تكاليف الفشل الداخلي:

وهي مجموعة التكاليف التي تتحملها الشركة بسبب إنتاج منتجات ذات جودة رديئة والتي يتم اكتشافها قبل عمليات البيع للمستهلك وتتضمن:<sup>2</sup>

- تكاليف الخردة: وهي منتجات تتميز بجودة رديئة من غير الممكن إصلاحها.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2010، ص 183.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- تكاليف العمل المعاد: وهو مرتبط بإعادة تصليح أو تحديد المنتجات المعيبة والتي لا تتطابق مواصفاتها مع المواصفات المطلوبة للجودة.

- تكاليف توقف العملية: وتتضمن كلف تصليح واستبدال الماكينات والأجهزة أو إزالة المسببات المؤدية إلى مخرجات العملية الإنتاجية ذات الجودة الرديئة. أما كلف استبدال أجزاء من هذه الأجهزة أو إعادة تدريب الفرد المشغل أو تغييره وكذلك ضبط أو تغيير أجهزة الإنتاج.

- تكاليف خفض سعر البيع: وهي الكلف التي تنشأ عن بيع وحدات معيبة أو متضررة أو ذات جودة رديئة.

- تكاليف فشل العملية: وهي تكاليف تحديد العملية الإنتاجية التي أدت إلى منتجات ذات الجودة الرديئة.

#### 4- تكاليف الفشل الخارجي:

وهذه التكاليف تظهر في المنتجات بعد تقديمها للزبون أو المستهلك أي تكاليف تقديم منتجات معيبة غير

مطابقة للمواصفات وتتضمن:

- تكاليف إعادة المنتج من قبل المستهلك.

- تكاليف الملاحقات القانونية أو القضائية.

- تكاليف فقدان المبيعات نتيجة إحجام المستهلك عن استهلاكه لسوء جودته.

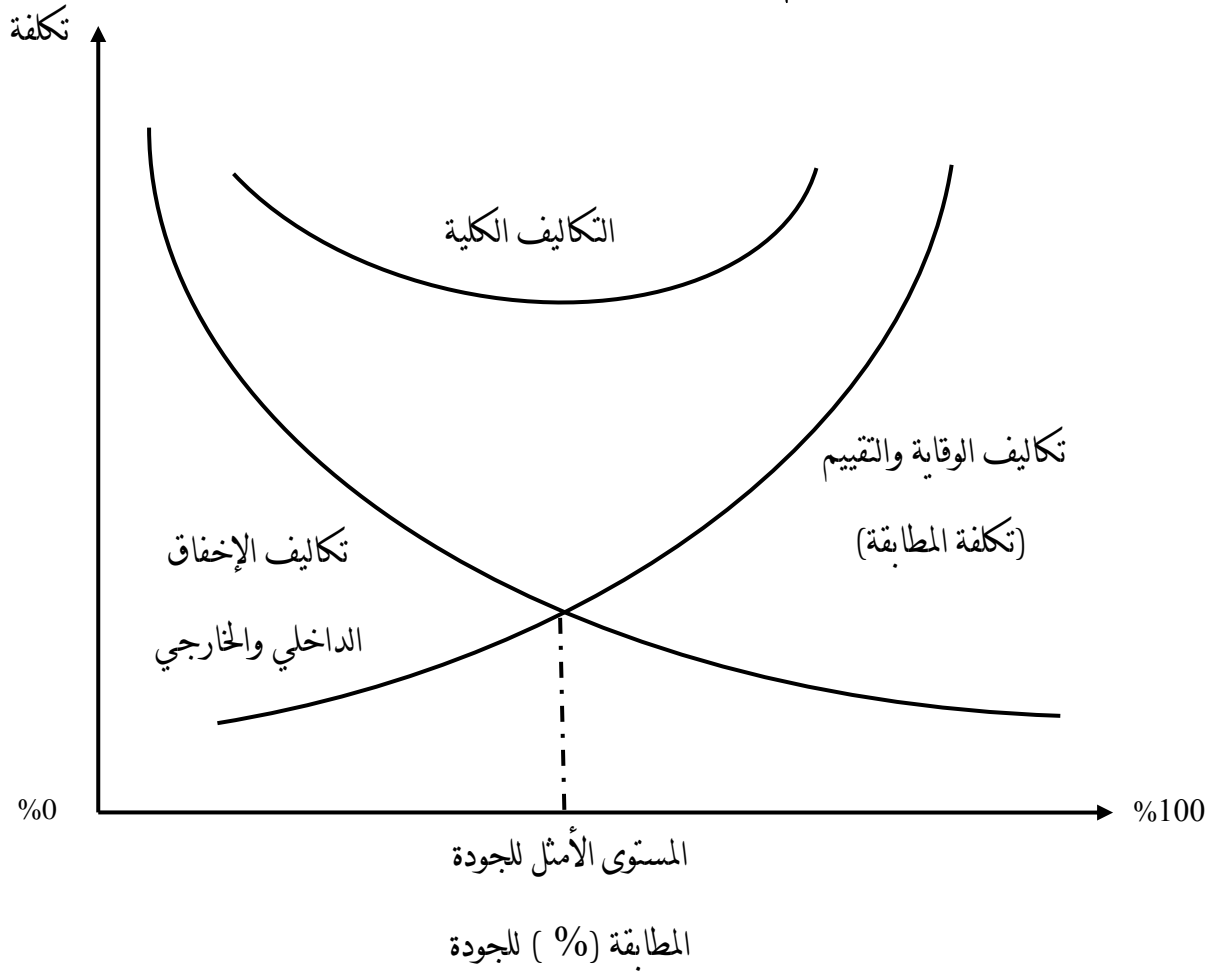
- تكاليف خسارة الوقت والمواد الأولية.

- تكاليف استهلاك الآلات والتجهيزات.

- تكاليف استهلاك الجهد البشري.

مما سبق يمكن توضيح هذه التكاليف والعلاقة الموجودة بينها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): العلاقة بين تكاليف الجودة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 53.

إن التكاليف الوقائية هي التي يجب أن تحظى بالاهتمام والتطوير لأنها تحقق أفضل النتائج فيما يتعلق بالجودة الجيدة وكذلك في خفض بقية أنواع تكاليف الجودة وخاصة تكاليف الإخفاق الداخلي والخارجي. ومن خلال الشكل رقم (02) نستنتج أن عناصر الكلفة الكلية تتأثر ببعضها البعض لتأثر جميعها في التكلفة الكلية للجودة حيث أنه: كلما زادت تكاليف الوقاية والتقييم انخفضت تكلفة الإخفاق الداخلي والخارجي وكذلك يرتفع مستوى الجودة.

أما في حالة ما إذا قلت التكاليف الوقائية والتقييم فإن تكاليف الإخفاق الداخلي والخارجي ترتفع وينخفض مستوى الجودة، وفي كلتا الحالتين فإن التكلفة الكلية ترتفع.

لذلك فإن من مصلحة المؤسسة أن تحفض من التكلفة الكلية مع الحصول على مستوى أمثل من الجودة. لأنه بتخفيض التكاليف والحصول على جودة أمثل فإن المؤسسة سوف تحصل على حصة أكبر في السوق وهذا من خلال زيادة مبيعاتها وكذا زيادة أرباحها، كل هذا يبرز لنا أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة وهذا ما سوف نتطرق إليه في المطلب الثالث.

### المطلب الثالث: أهمية الجودة

للجودة معاني عدة وهي تعبر عن وجهات نظر متباينة لذلك فهي نسبية وليست مطلقة، وغير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة ولهذا فإن لها أهمية إستراتيجية كبيرة سنحاول إبرازها من خلال العناصر التالية الذكر:

#### الفرع الأول- سمعة الشركة أو المؤسسة:

تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربطها مع المومنين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلي رغبات وحاجات زبائنها. فإذا كانت منتجات المؤسسة ذات جودة منخفضة فيمكن تحسين هذه الجودة لكي تحقق الشهرة والسمعة الواسعة التي تمكها من التنافس مع المؤسسات الأخرى في القطاع الذي تنتمي إليه.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني- المسؤولية القانونية للجودة:

إن المؤسسات التي تقوم بتصميم منتجات معينة ونتاجها، تكون هي المسؤولة قانونياً عن كل أذى يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لا بد من أن تنتج وتوزع منتجاتها خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسائل القانونية المترتبة عن ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

### الفرع الثالث- المنافسة العالمية:

عصرنا الحالي هو عصر العولمة، يتميز بالتسارع الشديد في المعلومات وكذا المنافسة الشرسة مما جعل من الجودة تكتسب أهمية بالغة تجعلها تضيف على المؤسسات ميزة تنافسية تجعلها تغزو الأسواق العالمية وتواجه المنافسة.

### الفرع الرابع- حماية المستهلك:

تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجاتها.

فعندما يكون مستوى الجودة منخفضا يؤدي ذلك إلى إحجام المستهلك عن شراء منتجات المؤسسة. إن عدم رضا المستهلك هو فشل للمنتج الذي يقوم بشرائه، من القيام بالوظيفة التي يتوقعها المستهلك حيث وفي أغلب الأحيان يترتب على ذلك أن يتحمل المستهلك كلفة إضافية سواء كانت متمثلة بضیاع الوقت اللازم لاستبدال المنتج أو إصلاحه وبالحسارة الكاملة للمبالغ التي يدفعها المستهلك ثنا باهظا. وبسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات الموضوعه ظهرت جماعات حماية المستهلك وحمایته وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمان.<sup>1</sup>

### الفرع الخامس- التكاليف وحصه السوق:

تكمن أهمية الجودة في تخفيض التكاليف من خلال إلغاء الأخطاء وكذا التقليل من العمل المعاد، أي تقليل كلفة ملائمة المنتج وبالتالي تقليل كلفة خدمات ما بعد البيع، أما بالنسبة لحصه السوق فإن المؤسسة وتحسين في جودة منتجاتها ستحسن من سمعتها ومع تحقيق تكاليف منخفضة فإن كل هذه السمات سوف تجعلها تغزو السوق وتزيد من حصتها يوما بعد يوم.

### المطلب الرابع: دعائم الجودة

تقوم الجودة على دعائمين رئيسيين مترابطين وهما:

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.

### الفرع الأول- جودة تصميم المنتج:

يجب على كل منظمة أن تقوم بصياغة المنتج وتصميمه وفق مواصفات معينة وعلى أساس تعيينها لزيائتها واهتماماتهم، أي تنشئ المواصفات بما يلتقي مع حاجات الزبائن ورغباتهم.<sup>1</sup> وتمثل العناصر التي ينطوي عليه تصميم المنتجات في توصيف الجودة، حدود التجاوز، وسيلة القياس، طريقة الصيانة وتعديل التصميم.

### الفرع الثاني- جودة التنفيذ:

تقصد بجودة تنفيذ التصميم تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم وتعتبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سابقا وتعتمد جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين:<sup>2</sup>

- إمكانية النظام الإنتاجي لإنتاج المنتج وفق المواصفات الموضوعية.
- إمكانية قيام النظام بضبط الجودة لإكتشاف الإنحرافات والتعرف على درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها، هذا وتتوقف إمكانية نظام الضبط على عدد من العناصر منها: مدى توفر الأجهزة حيث أصبحت العديد من المنتجات تعتمد على الأجهزة الدقيقة والأدوات الحديثة في الفحص وضبط الجودة، مدى توافر الخبرة المدربة على استخدام الأجهزة الحديثة واستقراء نتائجها وفهم مدلولها واستشعار أخطائها، مدى إمكانية الاعتماد على الأساليب الإحصائية في اختبار العينات العشوائية.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة وسيلة لجأت إليها المؤسسة من أجل تطبيق فلسفة عمل إدارية فعالة لتحقيق رغبات واحتياجات زبائنها والعاملين بها بأعلى مستوى من الجودة، وفي هذا المبحث كان اهتمامنا منصبا على تعريفها وإعطاء لمحة عن أهم المشاركين في تطويرها، أهدافها، أساليبها، فوائدها وأهم الصعوبات التي تواجهها.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

### المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

سوف نتطرق هنا إلى تعريف إدارة الجودة الشاملة مع التطرق لإسهامات أهم روادها .

#### الفرع الأول- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعني مصطلح إدارة الجودة الشاملة ما يلي:<sup>1</sup>

الإدارة: هي تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة كافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة.

الجودة: وتنتهي الإبتفاع بالمنتج أو الخدمة من قبل الزبائن بشكل يتواءم مع توقعاتهم المدركة قبل حصولهم على الخدمة أو المنتج.

الشاملة: تعني الشمولية بأن جميع الأشخاص العاملين في المنظمة تقع عليهم المسؤولية إما بشكل فردي، أو من خلال فريق عمل لإشباع أو إرضاء حاجات الزبائن .

#### الفرع الثاني- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

نظرا للاهتمام الكبير الذي حظيت به إدارة الجودة الشاملة فقد كثرت تعاريفها وقد ارتأينا اختيار البعض

منها وهي:

- عرفها Feigurbbaum: "أنها نظام يدفع بكل الجهود المبذولة في مختلف ميادين المؤسسة إلى تطوير الجودة وبهذه الطريقة فإن التسويق، التطوير، الإنتاج وخدمة الزبون تؤدي ما بوسعها استجابة لرغبات الزبائن بأقل التكاليف".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حميد عبد النبي الطائي، رضاء صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،

<sup>2</sup>F. Gerd Kamisk, Jörg Peter Brauer, Management de la qualité de A à Z, Masson, Paris, 1995, p. 117.

- كما يمكن تعريفها على أنها: "إستراتيجية شاملة تقوم من خلال المؤسسة ومع كل المشاركين بالقيام بإرضاء أو إشباع حاجات ورغبات زبائنها بالجودة، التكلفة والمواعيد . وتمكن من تحقيق كل هذا من خلال تحكم كل من مدرائها وعمالها في العمليات الإنتاجية".<sup>1</sup>
- كما تعرفها منظمة الجودة البريطانية BQA على أنها: "هي فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية لإنجاز أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>
- كما عرفها مركز التجارة الدولي ITC على أنها: "مدخل تنظيمي يركز على الجودة مبني على أساس مساهمة أعضاء الفريق، لتحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال تحقيق الرضا والمنافع لكل من الأفراد والمنظمة والمجتمع".<sup>3</sup>
- كما عرفت على أنها: "طريقة لإدارة المؤسسة تهدف إلى التعاون والمشاركة الفعالة من كل العاملين في المؤسسة من أجل تحسين منتجاتها، خدماتها وأنشطتها حتى تحقق رضا العملاء وأهداف المؤسسة، وبما يتوافق مع متطلبات المجتمع".<sup>4</sup>
- كما تعرف بأنها: "نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها".<sup>5</sup>
- كما عرفتها منظمة التقييس العالمية على أنها: "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين".<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Zohra Cherif, La qualité démarche, méthode et outils, Lavoisier, Paris, 2000, p. 83.

<sup>2</sup>خضير كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 74.

<sup>3</sup>نزار عبد المجيد البروري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس تطبيقها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 163.

<sup>4</sup>حسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 110.

<sup>5</sup>جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص

<sup>6</sup>محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها: "نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العميل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال ويستخدم طرقاً كمية لإحداث تطوير مستمر في عمليات المؤسسة".<sup>1</sup>

من كل ما تقدم من تعاريف لإدارة الجودة الشاملة يمكن القول أنها: "إستراتيجية متضمنة في التسيير الشامل أو العام للمؤسسة وهذا بما فيها العمليات والعاملين وكذا محيط المؤسسة وهذا من أجل الوصول إلى أهداف الجودة المستخلصة من متطلبات الزبون، وهي أيضاً العمل وبوجه الخصوص إلى تحديد الجودة كهدف سامي تسعى جاهدة للوصول إليه". وبالتالي فإنه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي نهج شامل ومتكامل يركز على قاعدة العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى. ومن أجل تحقيق ذلك وجب تضافر كل الجهود وهذا وفق مبادئ إدارية جديدة وهذا من خلال جميع العاملين من المدراء إلى أسفل شخص يعمل بالمؤسسة أو إلى المرؤوسين أو المدارين وهذا وفق عمل تسوده روح المسؤولية والجماعة والمبادرة في ظروف تسمح باستخراج كل الطاقات والقدرات من أجل استغلالها لتحقيق أحسن النتائج. أي الحصول على الجودة المثلى من أجل إرضاء المستهلك أو الزبون وتلبية رغباته.

### المطلب الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة

بعد عرض مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لابد من عرض المبادئ أو المرتكزات الرئيسية التي يجب تحقيقها من أجل تفعيل إدارة الجودة الشاملة وهذا بغية الحصول على أفضل أداء ممكن وكل ذلك من خلال ما يلي:

#### الفرع الأول- التركيز على الزبون:

في إطار الجودة الشاملة، يشكل الزبائن الداخليين والخارجيين القوة الدافعة لكافة أنشطة الجودة الشاملة، إذ يعمل الزبائن الخارجيين على تحديد الجودة في إطار المخرجات من البضائع والخدمات المقدمة بينما يعمل الزبائن الداخليين على تحديد الجودة في إطار العمليات الداخلية والأشخاص القائمين عليها وبيئات عملها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتغيرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 30.

### الفرع الثاني - التحسين المستمر:

إن التغيير المستمر في حاجات الزبائن يجعل من عملية الوصول إلى تحقيق الجودة المطلوبة غير ممكن، ولهذا يجب أن ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها عملية تحسين مستمرة تتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي متميز يحقق وباستمرار الهدف الرئيسي لكل مؤسسة اقتصادية كانت أم خدمية ألا وهو الرضا التام للزبون وهذا من خلال تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- تعزيز قيمة الزبون من خلال تقديم منتجات جديدة.
- تقليل الأخطاء أو الوحدات المعيبة، والضياع.
- تحسين استجابة المؤسسة.
- تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام جميع المواد.

وهكذا يمكن أن يتحقق التحسين المستمر ليس فقط بواسطة تقديم منتجات أفضل، بل أن تكون المؤسسة أكثر استجابة.

### الفرع الثالث - التخطيط الاستراتيجي:

لابد من وجود رؤية إستراتيجية للمنظمة ككل حول كيفية تحقيق الجودة مع ربط هذه الإستراتيجية بكافة أنشطة المؤسسة.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع - مبدأ مسؤولية الجودة أو الجودة مهمة الجميع:

رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في المؤسسة وليس فقط مسؤولية موظفي قسم ضبط الجودة، بل الجميع هم مسؤولين عن بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة، وهذا في كافة الأقسام والأوائل الذين طبقوا هذا المبدأ هم اليابانيون.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> نزار عبد المجيد البرواري، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>3</sup> François Kolb, La qualité, vuibert, Paris, France, 2002, P. 52.

ومن هذا المبدأ تصبح مسؤولية الجودة مسؤولية جميع المديرين، الأقسام والوظائف، فهم معنيون بشكل مباشر أو غير مباشر بتحقيق منتجات ذات جودة عالية تلي متطلبات الزبائن وبهذا تصبح الجودة مهمة الجميع وكل من يعمل بالمؤسسة يسعى إلى تحقيقها .

#### الفرع الخامس - الاستثمار في الأفراد:

يعد الاستثمار في الأفراد أو في الموارد البشرية من أبرز المرتكزات لإدارة الجودة الشاملة، وهذا كون هذه الأخيرة على دراية من خلال منهجياتها بأن العنصر البشري هو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ، ولهذا فإنه يتوجب معاملته على أنه شريك وليس أجيرا .

كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

- تأهيل وتدريب العنصر البشري .

- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بأن واحد، تحقيقا لغاية هامة وهي: زرع الولاء والالتزام لدى العنصر البشري وجعله متقبلا لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة .

- تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفرق .

- تشجيع الإبداع والابتكار .

#### الفرع السادس - التزام الإدارة العليا:

تلتزم الإدارة العليا بتصميم استراتيجية المؤسسة مرتكزة على استخدام الجودة كسلاح تنافسي يتيح لها حصة سوقية متزايدة وهذا من خلال ضمان التحسين المستمر للأداء، وتحقيق رضا الزبون، وكسب ثقة العاملين، ومن ثم قيام القيادة بالتغيير المطلوب الذي يؤكد هذا الالتزام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 52 .

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية، أحمد سيد مصطفى للنشر، مصر، 2005، ص 62 .

## الفرع السابع- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق:

إن إدارة الجودة الشاملة تركز على قرارات مبنية على حقائق وبيانات دقيقة في الوقت والنوع المطلوبين وليس قرارات مبنية على التكهن والحدس.<sup>1</sup>

وإن إدارة لجودة الشاملة تستخدم مجموعة من الأدوات التي تساعد على اتخاذ القرار منها مخطط السبب والنتيجة، مخطط باريتو، . . . إلخ.

## الفرع الثامن- علاقة المؤسسة بالموردين:

إن توفير موردين ذوي كفاءات عالية في توريد الموارد الأولية بالمواصفات المطلوبة تساهم في تحقيق منتجات ذات جودة عالية، ويعتبر من الركائز الأساسية في نجاح إدارة الجودة الشاملة، والذي يتطلب تكوين علاقة طويلة الأجل مع الموردين يطلق عليها بالشراكة. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة فإن الشراكة تعني تكوين علاقة دائمة ومستمرة بين المؤسسة والمورد بين المؤسسة والزبائن.

تقليدياً، كانت العلاقة بين الزبون والمؤسسة قائمة على أساس تحقيق أكبر ربح ممكن بالنسبة للطرفين كما هو الحال بالنسبة لعلاقة المؤسسة مع المورد، وفقدان الثقة يعد الحالة السائدة في تطبيق تلك العلاقات. أما حديثاً، أخذ منهج إدارة الجودة الشاملة يشكل نوعاً من العلاقات أكثر ترابطاً، قائمة على أساس تحقيق الثقة التامة بين هذه الأطراف. والشراكة هو المصطلح الأكثر ملائمة لوصف هذه العلاقات، ويتمثل الهدف منها في الحصول على التزام طويل الأجل من أجل الحفاظ على جودة المنتج وبالتالي إرضاء العميل، ويتمثل أساس تحديد علاقة المؤسسة مع المورد في معرفة الكيفية التي يتم التعامل بها مع الموردين وأساس الاختيار بينهم يتمثل في الأقل سعراً أو الأكثر ثقة وسمعة وجودة، ويجب اعتبارهم أيضاً شركاء لهم دور كبير في خلق الجودة واستمرارية التحسين.

<sup>1</sup>عبد العزيز مخيمر، محمد الطعمانية، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014،

الفرع التاسع- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة في خرائط ضبط الجودة\* وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها من التقنيات التي تستخدم في ضبط جودة العمليات والنتائج.<sup>1</sup>

المطلب الثالث: أهداف وأساليب إدارة الجودة الشاملة:

تتجسد أهم أهداف والأساليب التي تسعى وتعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

الفرع الأول- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من يسعى إلى إرضاء الزبون أو المستهلك وتحقيق متطلباته بدرجة عالية، وتخطيطها وبشكل مستمر ودائم.

إن تحقيق المقولة السابقة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، وتضع نصب عينها هدفا أساسيا هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى الزبائن، لضمان البقاء والاستمرار والتطور.

من هنا يمكن أن نحصر مجموعة الأهداف لإدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تحقيق مستوى عالي من الجودة.

- امتلاك المؤسسة لقنوات ناجعة تجعلها تلبى حاجات زبائنها وتوفر لهم الخدمات ما بعد البيع.

- السعي إلى تخفيض التكاليف من خلال تحسين الجودة.

\*تعتبر خرائط ضبط الجودة وسيلة لمراقبة تغير العملية وضبطها، كما تستخدم لتحديد مستوى الجودة أثناء تصميم التجارب أو بعد عملية التطوير، وتستعمل أيضا لتوضيح الضبط الإحصائي للعملية عند خروج أي نقطة عن حدود التحكم فهذا يعني أن تغيرا ما قد حدث ويجب اتخاذ الإجراء المناسب.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 96.

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- بـحفاظ المؤسسة على مستوى جودة عالية فإنها تجد زبائن جدد وتحافظ على الذين كانوا يتعاملون معها سابقاً .

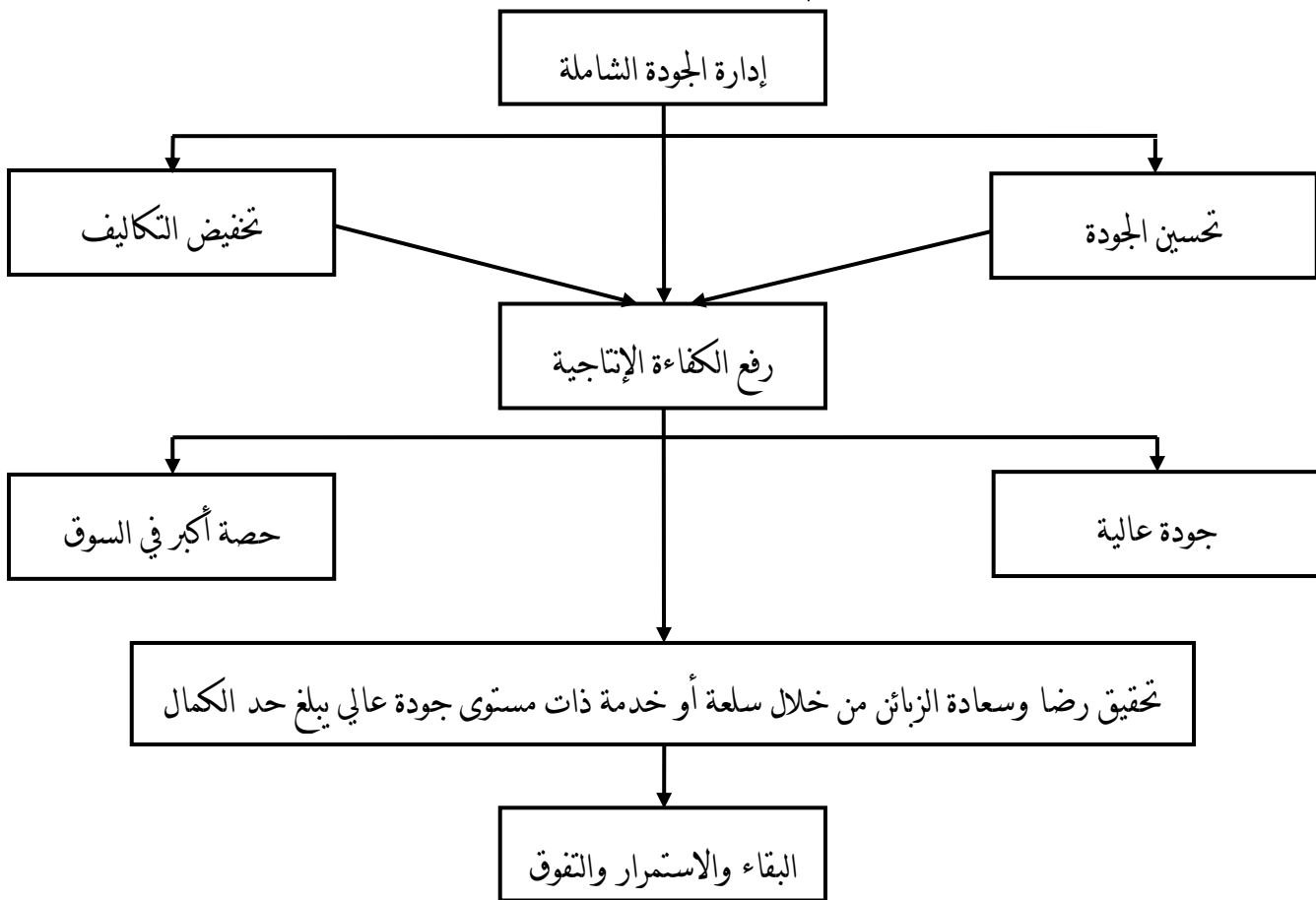
- التغلب على نقاط الضعف، ووضع الحلول للمشاكل والمعوقات التي تواجه العاملين بالمؤسسة .

- توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل وتوفير السلعة أو الخدمة وفق هذه متطلبات من جودة، سعر ووقت .

- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق المحلية والعالمية .

مما تقدم يمكن القول أن جميع أهداف إدارة الجودة تهدف إلى تحسين الجودة من خلال تحسين العمليات وبالتالي زيادة الإنتاجية التي تؤدي إلى تقليل كلف المنتج ومن ثم تخفيض الأسعار وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة . ويمكن تجسيد أهداف إدارة الجودة الشاملة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): أهداف إدارة الجودة الشاملة



من خلال الشكل يتضح لنا أن لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأهداف أبرزها: تحسين الجودة، تخفيض التكاليف ورفع الكفاءة الإنتاجية. كل هذه الأهداف تؤدي إلى زيادة الجودة والحصة السوقية مما يحقق البقاء، الاستمرار والتفوق.

### الفرع الثاني - أساليب إدارة الجودة الشاملة:

حتى تحقق إدارة الجودة الشاملة هدفها المنشود في التحسين المستمر فلا بد لها من الاستعانة بمجموعة من الأدوات والأساليب، وسوف نذكر أكثرها استعمالاً من قبل المؤسسات الإنتاجية والخدماتية:<sup>1</sup>

#### 1- أسلوب حل المشكلات:

وهو أسلوب يعتمد على تكوين فرق قصيرة الأجل، يكون الهدف منها عقد الاجتماعات لمناقشة المشكلات والعمل على إيجاد حل لها، وإيجاد فرص جديدة للتحسين، ولهذا الفرق أنواع أهمها فرق تحسين الجودة، ويكون أعضاء فريق تحسين الجودة من قسم واحد أو من عدة أقسام، ومن عدة مستويات إدارية ويشترط في أعضاء هذا الفريق توفر الخبرات الكافية والمهارات المطلوبة في حل المشكلات المختلفة. لهذه الفرق مساهمة كبيرة في الوصول إلى قرارات أفضل وخاصة في المشاكل المعقدة، وتساعد على عصف الأفكار والمشاركة في كمية معلوماتية لا يمكن تحصيلها فيما لو قام بها شخص بمفرده، ثم إنها تحسن من المهارات والقدرات الفردية لأعضائها، وتزيد من المشاركة والاتصال بين أفراد القسم الواحد والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

#### 2- المقارنة المرجعية:

هو أسلوب من أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويتطلب البحث عن أفضل الممارسات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة والتي تؤدي إلى التفوق في أدائها، ومن ثم تقوم بقياس أدائها مقارنة مع منافسيها، وتطبيق التغيير المطلوب لتحقيق الأفضل دائماً.

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز المعلومات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص ص 42-43.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد توقعات واحتياجات الزبائن من المؤسسة، وتساعد على تعلم طرق بديلة في أداء العمل، ومن ثم إيجاد أهداف واضحة لتحسين الجودة.

### 3- أنظمة الاقتراحات:

يعني اشراك افراد المؤسسة بجهود تحسين الجودة، من خلال وضع نظام اقتراحات للموظفين، فيقدم كل منهم اقتراحه حول طرق تحسين العمل وحل المشكلات التي تواجهه في العمل، ومن ثم تقوم الادارة بتبني هذه الاقتراحات ودراستها، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير الحافز لدى الموظفين وذلك للالتزام والمشاركة في جهود تحسين الجودة، ولا بد أيضا من إيجاد الوسائل اللازمة لتنظيم هذه العملية بوجود صناديق للاقتراحات داخل المؤسسة.

### 4- أنظمة التوقيت المناسب :

هو أسلوب إداري يساعد على تحديد المخزون الفعلي للمواد وطلب الكمية المناسبة في الوقت المناسب، وهذا الأسلوب مهم في عملية توزيع وإيصال الخدمة للمستهلك، ويعطي الإدارة الفرصة الكافية لتحقيق أهدافها بالشكل والوقت المحدد، كما يساعد على حل المشكلات التي تواجهها الإدارة مباشرة وفي نفس المكان الذي تقع فيه.

### 5- الرقابة الاحصائية للعمليات:

هي عملية احصائية تستخدم للتعرف على التباين الذي قد يحدث في أي عملية نتيجة أسباب خاصة، والمحافظة على الثبات في عمليات الإنتاج والعمل على تحسينها، وهذه الطريقة ضرورية جدا لتعزيز جودة السلع وتقليل التكاليف وزيادة رضا المستفيدين، كما أن استعمال طرق جمع البيانات وبرمجيات الكمبيوتر يساعد على تطبيق الأساليب الاحصائية المختلفة التي تزود أفراد فرق تحسين الجودة ببيانات دقيقة تفيد في حل مشكلة أو اتخاذ قرار معين.

### المطلب الرابع: فوائد ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الفوائد والمعوقات سنحاول التطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تطبيق إدارة الجودة الشاملة له مجموعة من الفوائد سوف نحاول إبراز أهمها في ما يلي:

- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة وهذا من خلال تقديم سلعة أو خدمة ذات الجودة العالية وهذا وفق طلب الزبون أو المستهلك وكذا بالسعر جيد يناسبه وفي الوقت الذي يناسبه وكل هذا يحقق رضاه وثقته مما يعطي ميزة تنافسية على بقية المنافسين.<sup>1</sup>
- تخفيض عدد مرات إعادة العمل ونوعية الأخطاء مما ينجر عنه زيادة الربحية.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بسبب تخفيض تكاليف الخدمة وزيادة رضا الزبائن وبالتالي انجذابهم إلى استهلاك سلع ذات جودة متميزة مع انجذاب زبائن جدد معهم.<sup>2</sup>
- انخفاض عدد شكاوي وسرعة معالجتها ومعالجة أسبابها.
- عملية دمج مبادرات الجودة مع وظائف المؤسسة المختلفة.<sup>3</sup>
- توسيع أفق القيادة الإدارية العليا بتوجيه تذكيرها نحو التخطيط الإستراتيجي، واتخاذ قرارات أفضل.
- تحسين الأداء الإنتاجي وهذا من خلال تبني أسلوب فرق العمل في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة من خلال التعليم، التدريب التطوير والتكيف مع المتغيرات البيئية.
- تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته، وخبراته وميوله، وهذا من خلال التأهيل، التدريب، التطوير وفق منهجية إدارة الجودة الشاملة.<sup>4</sup>
- زيادة الكفاءة من خلال تقليص الضياع في المخزون وتقليص الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليص المشاكل المتعلقة بالزبائن.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>3</sup> خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 41.

<sup>4</sup> فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2007، ص 76.

<sup>5</sup> محمد عبد الوهاب المزراوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO 9000, ISO 14000، مرجع سبق ذكره، ص 68.

- تحقيق الأرباح على المدى البعيد وهذا ما يضمن بقاء المؤسسة على المدى البعيد أيضا من خلال إنتاج سلع ذات جودة، ومطلوبة في السوق بسعر مناسب.<sup>1</sup>

- تجنيد الإدارة العليا وهذا يظهر من خلال إبراز أهمية الزبون لدى العاملين لديها، وتطبيق سياسة الجودة، التحقق من أن أهداف الجودة قد تحققت.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني - المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائما ناجحا، لذلك فإن الإلتباه لبعض الأخطاء الشائعة المؤدية لفشل عملية التطبيق أو تباطأ في نجاحها أمر مهم لتجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء، ومن أبرز هذه الأخطاء ما يلي:<sup>3</sup>

#### 1- تعمل الشركة لتحقيق نتائج سريعة:

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة بعضا من الوقت حتى تظهر نتائج ملموسة منه في التطبيق العملي، وهذا ما يؤكد مدخل إدارة الجودة والذي يعتبر متطلبا للنجاح، وهو أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير.

#### 2- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى:

إن نجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ضمن البلدان المتقدمة لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها فتم توفر شروط قد يصعب توفيرها على الأقل في الأمد القصير.

#### 3- إتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ الشركة الملائم:

من خلال دراسات ميدانية لعدد من الشركات التي فشلت في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة تأكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في إتخاذ قرار التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن

<sup>1</sup>K. Ishikara, op.cit., P. 18.

<sup>2</sup>François Caby, Claude Jambart, op.cit., P. 32.

<sup>3</sup>قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطبعة الثالثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 214-216.

خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المؤسسات العربية نجد أن أبعاد ثقافة المؤسسة غير مواتية إطلاقاً بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في بيئة الشركة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

#### 4- عدم التقدير الكافي لأهمية المورد البشري:

من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل عملية إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة، وذلك كون أن الموارد البشرية تضيف الكثير من الأهمية لإدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها.

#### 5- عدم إتساق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم:

إن التصريح بشيء والعمل بخلافه يعبر تماماً عن غياب القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي يعتاد أن يفعل غير ما يقوله، عندئذ يفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين وهو أخطر عامل أو عنصر يؤثر في مدخل إدارة الجودة الشاملة.

#### 6- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلائم مع إدارة الجودة الشاملة:

كما أشرنا بأنه هناك متطلبات لتنفيذ مدخل إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسة التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية. تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعة وعدم الإلتجاء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والإبتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

#### 7- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة:

تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه في المستقبل، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد ذلك في تحقيق المزيد من الإلتزام بالخطوة اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، وهذا يؤدي بدوره إلى إعتراز العاملين بما حققوه لأنه من عمل أيديهم مما يدفعهم إلى المزيد من

الحماس والدافعية ويدفعهم إلى التحسين المستمر. لذلك فإن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

#### 8- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق:

لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة بمرور الوقت. فإن التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر، ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة. فإنه ليس من الإنصاف حلها آتياً وبشكل سريع لأن ذلك يؤدي إلى عدم تحقيق النجاح في حلها.

#### 9- عدم الانصات الكافي للمستهلكين والموردين:

يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.

ومن ناحية أخرى فإن الموردين يمكن اعتبارهم طرفاً إيجابياً في ثقافة المؤسسة بل في ظل الجودة الشاملة يتم اعتبارهم شركاء للمؤسسة بما يقدمونه من خدمات تفوق عملية توريد ما تحتاج إليه المؤسسة.

ولذلك فإن الاعتقاد بأن المؤسسة تعرف ماذا يريدون من غير أن تستمع إليهم فإن ذلك يمثل ضربة قاتلة توجه إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة وهو في بدايته الأولى، وبالتالي لن يكتب له النجاح.

#### 10- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة:

تطلب إدارة الجودة الشاملة رؤياً مستقبلية من قبل الإدارة العليا لما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه خطوط عريضة أساسية تكون مرشداً لها في

المستقبل، ولذلك إذا تبين بأن أسلوب الإدارة ينصب على معالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل، فإنها بذلك لن تكون سندا في تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### المبحث الثالث: أهم رواد إدارة الجودة الشاملة

من أبرز المفكرين الذين أسهموا بأعمالهم في تطوير مفهوم ومبادئ الجودة نذكر ما يلي:

#### المطلب الأول: إسهامات فيليب كروسي

عمل فيلب كروسي Philip B. Crosby ككاتب مدير للشركة العالمية للهاتف والتلغرام في نيويورك، من أفكار فيليب كروسي صفر خطأ، وقد قام كروسي بمجموعة مهمة من التجارب حيث اختير سنة 1964م من طرف وزارة الدفاع الأمريكية من أجل تطوير مشروع صفر خطأ أو صفر عيب فكان يشغل منصب رئيس الشركة الأمريكية لمراقبة الجودة، وهو يعمل الآن كمستشار لشركته الخاصة. ومن أهم إصداراته في مجال الجودة نجد: الجودة الحرة، الجودة بدون ندم، نزع تكاليف الجودة، دع الجودة تتحدث، كل هذه الإصدارات والأبحاث ركزت وبوجه الخصوص على الأخطاء أو العيوب، تكاليف الخطأ أو تكاليف عدم المطابقة، تطوير الجودة وتخفيض التكاليف وعدم الجودة<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن فلسفة كروسي لإدارة الجودة الشاملة تتضمن في أربعة عشر نقطة وهي:<sup>2</sup>

- إيمان وقناعة الإدارة العليا بأهمية الجودة والالتزام بها.
- تشكيل فرق عمل ممثلة لأقسام المؤسسة كافة.
- ضرورة قياس الجودة وعرض خرائط مرئية من أجل خلق برنامج تحسين الجودة.
- توفير مقياس لأداء الإدارة من خلال تحديد كلف الجودة وتحسين النوعية الذي يحقق وفورات للمؤسسة.
- كلف الجودة السيئة لا بد أن يستوعبها جميع العاملين في المؤسسة دون استثناء.

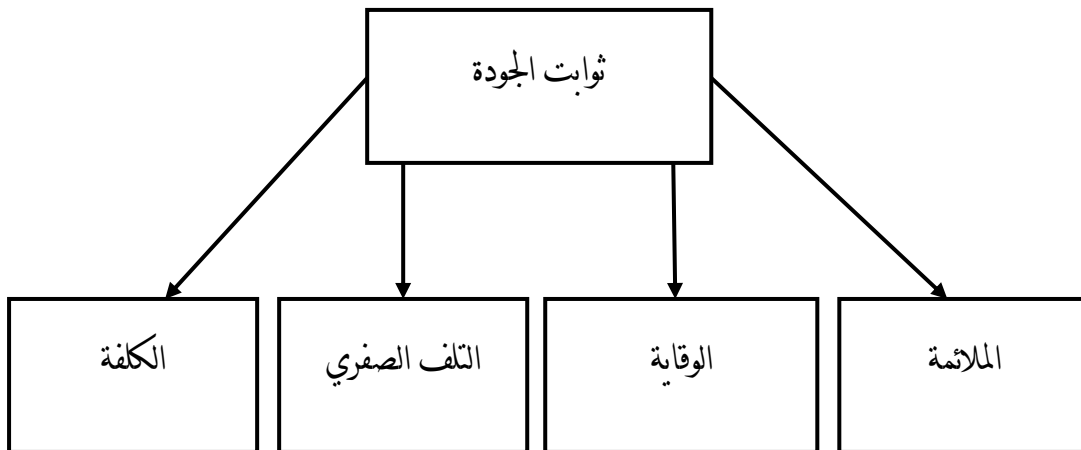
<sup>1</sup>F. Gerd Kamisk, Jörg Peter Brauer, op. cit., p. 18.

<sup>2</sup>محمد عوض الترتوي، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- تهيئة بيئة مناسبة لتشخيص المشاكل وتحليلها .
- فهم الأفراد العاملين بالمؤسسة ضرورة تحقيق الإنتاج الخالي من العيوب .
- ضرورة تدريب مستويات الإدارة كافة لإدراك أهمية تحسين الجودة .
- تغذية الإدارة لثقافة يوم الإنتاج الخالي من العيوب في المؤسسة .
- وضع أهداف لكل فرد لقياسها خلال مدة تتراوح بين 30-90 يوماً لخلق موقف موحد للأفراد لتحقيق الأهداف المنوطة بكل منهم .
- تشخيص المشاكل والاقتراحات لإزالة تلك المشاكل بأسرع وقت ممكن .
- تشجيع مشاركة كل فرد في برنامج الجودة من خلال نظام التحفيز للعاملين .
- انتظام اجتماعات القيادة الإدارية لتهيئة أفكار جديدة لمزيد من التحسينات للجودة .
- استمرارية إعادة عملية تحسين الجودة .

كما لكروسي مجموعة من الثوابت الخاصة بالجودة يمكن إيضاحها من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (04): ثوابت الجودة لكروسي



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 88.

## المطلب الثاني: إسهامات إدوارد ديمينغ

إدوارد ديمينغ W. Edwards Deming ولد في 14 أكتوبر 1900م في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت وفاته في ديسمبر عام 1993 خسارة عالمية، درس في جامعة Wyoming وتخرج منها مهندس عام 1922م واصل دراسته وحصل على درجة دكتوراه في الرياضيات والفيزياء من جامعة بيل<sup>1</sup>. ويلقب إدوارد ديمينغ بأب الجودة لما قدمه من مساهمات هادفة في تطوير الجودة، ولقد انتقل بعد الحرب العالمية الثانية إلى اليابان سنة 1950 وقدمت له جائزة من طرف Japanese Union of Scientists and Engineers وهذا من أجل إسهامه في الصناعة والاقتصاد حيث وضع المبادئ 14 لإدارة الجودة وهي عبارة عن مفهوم لإدارة الجودة الشاملة وكذا مبدأ التحسين المستمر والذي يلقبه اليابانيون بـ: Kaizen تقديراً وافتخاراً بما قدمه ديمينغ للاقتصاد الياباني، ولذلك أنشأت\* (JUSE) جائزة باسمه تقدم سنوياً مقسمة إلى 3 أجزاء، الأولى تقدم إلى مؤسسة وطنية والثانية إلى الخواص، والثالثة إلى مؤسسة خارجية وليس شرط أن تكون تتبع طريقة ديمينغ في الجودة بل الشرط هو إنتاجها لمنتجات عالية الجودة كما قامت American Association of Quality Engineers في Metropolitan Section هي الأخرى عام 1980م بإنشاء جائزة ديمينغ وتمنح للمؤسسات البارعة في ميدان الجودة والإنتاجية.<sup>2</sup>

من أهم إنجازاته المبادئ 14 لإدارة الجودة، وهي تعتبر المبادئ التي تأسست منها فلسفة إدارة الجودة الشاملة والتي أصبحت فيما بعد المبادئ الأساسية للإدارة العليا في اليابان وتمثل في:<sup>3</sup>

- خلق بناء فلسفة التحديات المستمرة في المنتج والخدمة.
- الحياة الجديدة الآن لا تسمح بالأخطاء والتأخير والمواد الخام المعيبة والعمالة الرديئة.
- يجب إدخال الجودة في الإنتاج بدلا من مجرد تطبيق التفتيش والفحص المستمر الكامل.

أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 33.

\* Japanese Union of Scientists and Engineers

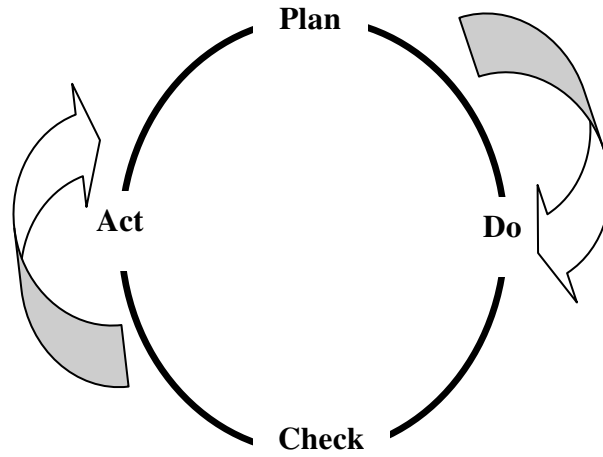
<sup>2</sup>F. Gerd Kamisk, Jörg Peter Brauer, op. cit, p p 18-19.

<sup>3</sup>فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 275.

- مطلوب تخفيض التكاليف بدلا من شعار علامات خفض الأسعار.
  - تحسين منظومة الإنتاج والإنتاجية والجودة بصفة دائمة.
  - تحديد أساليب التدريب والتطوير والتعلم المستمر.
  - تطبيق القيادة لمساندة المرؤوسين والعاملين على رفع معدل الجودة.
  - القضاء على الخوف وتشجيع فعالية إنجاز كل فرد بالشركة.
  - القضاء على الحواجز التنظيمية بين الأقسام والإدارات.
  - القضاء على الشعارات.
  - إحلال القيادة محل نظام الإنتاج بالحصص.
  - التوسع في الأداء فوق معدلات الإدارة بالأهداف.
  - إدخال نظام جديد للتعليم والتنمية الذاتية للعاملين.
  - تشجيع كل فرد في الشركة على المشاركة في تحسين الجودة في جميع الأنشطة والإدارات.
- وكذلك من بين أهم إنجازاته في الجودة هو دائرة ديمينغ بحيث أنها تعتبر من بين البديهيات الأساسية للجودة. حيث أن دائرة ديمينغ توضح لنا وبصورة واضحة المراحل المتتالية لتسيير الجودة والتحسين المستمر وهذا عن طريق 4 أفعال وهي:
- تشكيل خطة عمل، جهاز وخطط Plan؛
  - قم بتنفيذ خطة العمل التي رسمتها، نفذ Do؛
  - قيم النتائج مقارنة مع الأهداف، علل وافحص Check؛
  - حسن وتصرف Act.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): دائرة ديمينغ



Source : François CABY, Claude JAMBART, La qualité dans les services fondamentaux, témoignages, outils, Economica, Paris, 2002, p. 13.

يمكن تفسير الشكل حسب عناصره كالتالي:<sup>1</sup>

- خطط: إن عملية التخطيط تبدأ باكتشاف المشكلة وتحديد الأسباب الجوهرية لها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية المناسبة لها، ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لها، وذلك باستخدام أدوات تحليل المشاكل مثل تحليل باريتو\*، مخطط السبب والتأثير، وعصف الأفكار وغيرها.
- نفذ: وتشير هذه الخطوة إلى عملية إدراك كل فرد عامل للمشكلة، ومن ثم معرفة الخطوات التي يتخذها بهدف التحسين.
- افحص: وتتضمن هذه الخطوة اختبار لما جاء في الخطوتين السابقتين، ومعرفة نقاط الضعف والقوة، والإجراءات التي تم اتخاذها وساهمت في إحداث التحسينات.

<sup>1</sup>قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122.

\* حيث يتم تجميع بيانات إحصائية عن عدد مرات تكرار حدوث المشكلة أو ظاهرة معينة والنتائج المترتبة عليها، ويساعد ذلك لتحديد منبع المشاكل، فمثلا قد تكون 80% من المشاكل الناتجة بسبب عدد محدود من العوامل التي تؤثر بنسبة 5%.

- حسن: وهي معرفة النتائج التي تم التوصل إليها لمعرفة فاعلية تطبيق برنامج التحسين، وفي جميع الظروف إن مسألة التعلم واكتساب الخبرة والتجربة في عملية التحسين تعتبر من الأمور الهامة والضرورية لتجنب الوقوع بنفس الأنواع من المشاكل في المستقبل.

وبالنسبة لانجاز ديمينغ الثالث فيتمثل في الأمراض القاتلة وعددها 5 أمراض تصيب الإدارة الأمريكية والتي تمتع من جدوى تحسين الجودة وهي:<sup>1</sup>

- عدم وجود استقرار في الهدف.
- التركيز على الأهداف قصيرة الأجل.
- تقييم الأداء، التقارير السنوية وتقارير الجدارة والاستحقاق.
- كثرة الفقرات الوظيفية بين المديرين.
- الإدارة بالنماذج المعروفة فقط ودون اعتبار للنماذج غير المعروفة.

### المطلب الثالث: إسهامات أرموند فيغنباوم

يعد أرموند فيغنباوم Armod Feigenbaum أول من نادى باستخدام مصطلح الرقابة على الجودة الشاملة، حيث عمل في شركة جنرال إلكترونيك وهذا ماكنه من استخدام نظام شامل للرقابة على الجودة من أجل بقاء استمرارية الجودة لدى جميع العاملين في الشركة، وقد تبنت المؤسسات اليابانية مبادئه في رقابة الجودة الشاملة باعتبارها هدفا أساسيا عندها، كما أوضح أن إدارة الجودة الشاملة فعالة لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى تطوير الجودة والحفاظة عليها وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن فيغنباوم قد خلص إلى وضع 10 نقاط تمثل فلسفته الخاصة برفع مستوى الجودة وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>حمدي عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 10.

<sup>2</sup>محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>3</sup>مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- جعل الجودة عملية واسعة النطاق وتبناها المؤسسة .
- أن تكون الجودة والتكلفة متكاملتين غير متضاربتين .
- أن تعني الجودة بما يفهمه ويتقبله المستفيد .
- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة .
- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة .
- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الآخر .
- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية .
- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة .
- أن تعني الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية .
- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالمستفيدين والموردين .

#### المطلب الرابع: إسهامات كاورو إيشيكافا

كاورو إيشيكافا Kaoru Ishikawa (1915-1989) وهو مهندس، ويعد من أهم الرواد في اليابان في مجال الإدارة الجودة الشاملة، ومن المساهمين في تطوير مفاهيمها، ويطلق عليه أبو حلقات الجودة\* التي تمثل إحدى أدوات الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

الياباني إيشيكافا أنهى دراسته في الكيمياء في جامعة طوكيو سنة 1939م وحصل على أول خبراته المهنية في شركة Nissan liquid fuels co قبل أن يدخل في البحرية اليابانية كضابط تقني متخصص في

<sup>1</sup> عرف في اليابان باسم فريق حل المشاكل Problem Solving Team، ظهر هذا الأسلوب لأول مرة في اليابان سنة 1960، وكان الهدف منها هو إعادة النهوض بالإقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية. وهي مجموعة من المتطوعين الذين يلتقون أسبوعياً وفق جدول عمل لمناقشة مشاكل الجودة التي سيواجهونها ويحاولون اقتراح حلول لها وتقديمها للإدارة.

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

سنة 1943، طور مخطط السبب والنتيجة\*\* والذي لقب في الغالب بمخطط إشيكاوا، بحيث أنه يبحث عن منبع المشاكل أو الصعوبات الموجودة في التجهيزات، التقنيات كالألات والأشخاص، يمكن القول أن مخطط السبب والنتيجة هو أحد سبع وسائل الجودة الأساسية الذي يسمح بحل معظم المشاكل المواجهة وهذا بوسائل بسيطة.

في سنة 1941 قبل إشيكاوا في (JUSE) وساهم فيها في أعمال جماعية كما واصل التدريس في جامعة طوكيو، وفي بداية سنوات الخمسينات بدأ إشيكاوا يطبق مع مجموعة البحث لـ (JUSE) مبدأ جديد لتوجيه العمل في الجماعة وسمي رسمياً سنة 1962 بملقبة الجودة مع اعتماده الكبير على أعمال كل من ديمغ وفيغناوم وكذا على تجاربه الخاصة، حقق إشيكاوا كل هذه النتائج بحيث أنه أصبح الركيزة اليابانية في الأعمال الموجهة للجودة بحيث أنه حصل على مجموعة من التقديرات والجوائز اليابانية والخارجية من بينها جائزة ديمغ.<sup>1</sup>

بالنسبة لحلقات الجودة يقول فيها إشيكاوا بأنها مجموعة صغيرة من العاملين يتراوح حجمها بين 4 و8 عمال، وأن انضمامهم للحلقات يكون طوعاً، وتكون مهمتها تحديد المشاكل التي يواجهها عند قيامهم بأعمالهم، ومن تم اقتراح الحلول التي يرونها مناسبة لحلها، مستهدفين في ذلك تحسين وتطوير المستوى لأداء العاملين، واعتبر إشيكاوا حلقات الجودة مكتملة لإدارة الجودة الشاملة باعتبارهما تسعيان إلى التحسين المستمر.

بالنسبة لمخطط السبب والنتيجة فهو ما يسمى أيضاً بمخطط عظام السمكة لأنها تأخذ شكل سمكة كما تسمى بمخطط إشيكاوا الذي يساعد العاملين على حل المشكلات عن طريق عدد العوامل المطلوب اختيارها، حيث تساعد على عرض وتحديد العوامل وأثارها على المشكلة مما يساعد فيما بعد على توجيه الجهود نحو معالجتها بشكل أفضل وأكثر تنظيماً.

وأكثر الأحيان تستخدم بيانات السبب والنتيجة بعد جلسات خصف العقول لتنظيم الأفكار المطروحة وعادة ما توضع الأسباب في فئات معينة تساهم في إبراز عوامل أساسية تتفرع فيها أسباب فرعية تؤدي كلها إلى

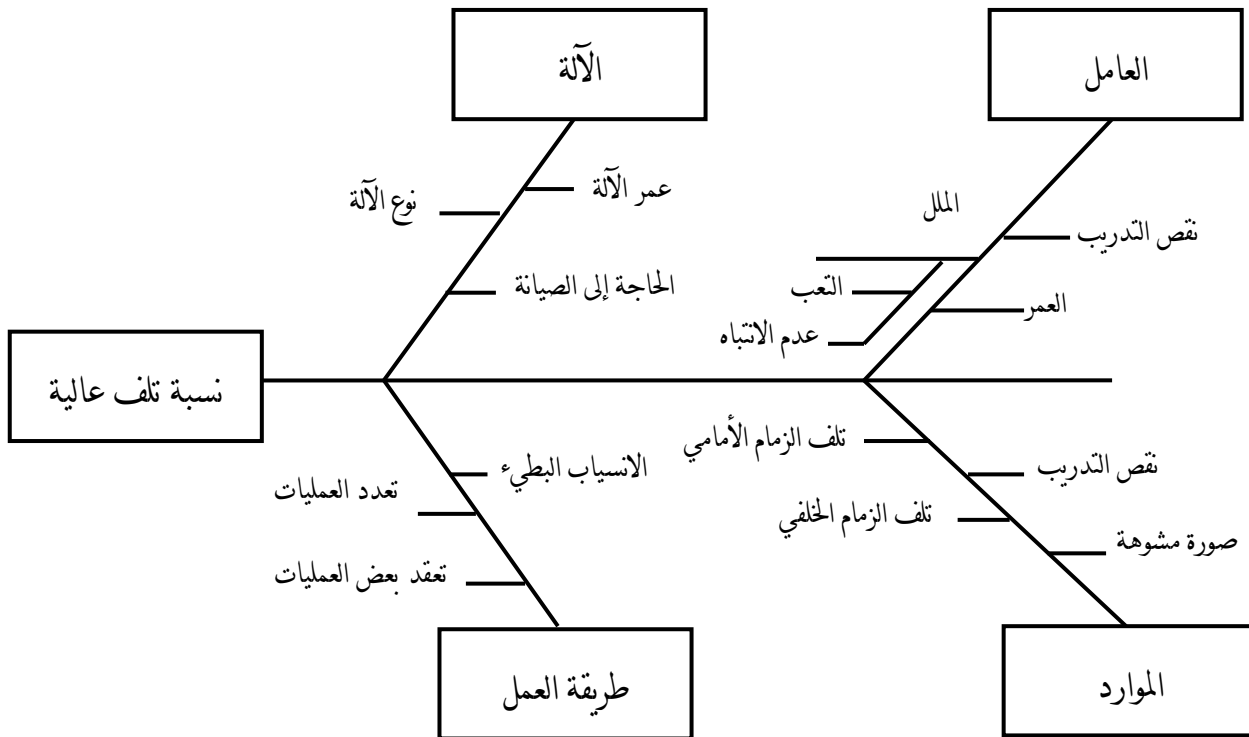
\*\*ويطلق عليها مخططات إشيكاوا، وتقوم بمهمة التحليل المتسلسل لأسباب الأخطاء، بتحديد الأكثر أهمية على العظام الرئيسية، والأقل أهمية على العظام الفرعية.

<sup>1</sup>F. Gerd Kamisk, Jörg Peter Brauer, op. cit, p. p. 19-20.

النتيجة الرئيسية تدني الجودة، وقد تحسب أو تقدر بنسبة مساهمة كل فئة من الأسباب في إحداث النتيجة مما يساعد في توجيه الجهود نحو الأسباب حسب أهميتها .

والشكل البياني الموالي يوضح مخطط السبب والنتيجة للأسباب المؤدية إلى ظهور أنواع التلف في الحقائب المدرسية على افتراض أن الشركة قامت بتقييم التلف وتحديد الأسباب المؤدية إليه .

الشكل رقم (06): مخطط السبب والنتيجة لتلف الحقائب



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 182.

### المطلب الخامس: إسهامات جوزيف جوران

جوزيف جوران Joseph M. Juran يمكن تلخيص أعمال الأمريكي جوران تحت تسمية Managing for quality حيث أنه طور نظريته حول التسيير ثلاثية الجودة والتي تبين الوظائف الإدارية التي يجب أن تقوم بها إدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاسم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

- التخطيط للجودة: ينطوي التخطيط للجودة على تطوير البضائع، الأنظمة والعمليات اللازمة لملائمة أو تجاوز توقعات الزبائن، هذه العملية تستلزم الخطوات التالية:
  - تحديد فئة الزبائن المستهدفة.
  - التعرف على حاجات الزبائن.
  - تطوير البضائع والمنتجات بما يتناسب وحاجات الزبائن.
  - تطوير العمليات والأنظمة بحيث تسمح المؤسسة بأن تنتج هذه البضائع.
  - تطوير الخطط بحسب ما يتلاءم والمستويات التشغيلية.
- الرقابة على الجودة: وتشمل الخطوات التالية:
  - قياس أداء الجودة الفعلي.
  - مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف الموضوعية.
  - أخذ التصرف المناسب بناء على الفروقات بين الأداء الفعلي والأهداف الموضوعية.
- تحسين الجودة: وهي عملية مستمرة ودائمة وتشمل:
  - تطوير البنى التحتية اللازمة للقيام بتحسينات سنوية في الجودة.
  - تحديد نواحي محددة ليلم فيها تحسين الجودة.
  - تأسيس فرق عمل تقع على مسؤوليتها إنهاء أجزاء محددة من التحسينات المطلوبة.
  - تزويد الفرق بما تحتاج إليه لكي تكون قادرة على تشخيص المشاكل وتحديد المسببات واقتراح الحلول المناسبة ووضع المعايير الرقابية التي تضمن تحقيق الأهداف وتقويم الانحراف.
- كما قام جوران أيضا بخلق ما يسمى خطوات جوران الثلاثة للتطوير وهي عبارة على خطوات تسلكها المؤسسات حتى تحسن من جودتها. وتخلق موقع تنافسيا لها وتشمل هذه الخطوات أو المبادئ في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2010، ص40.

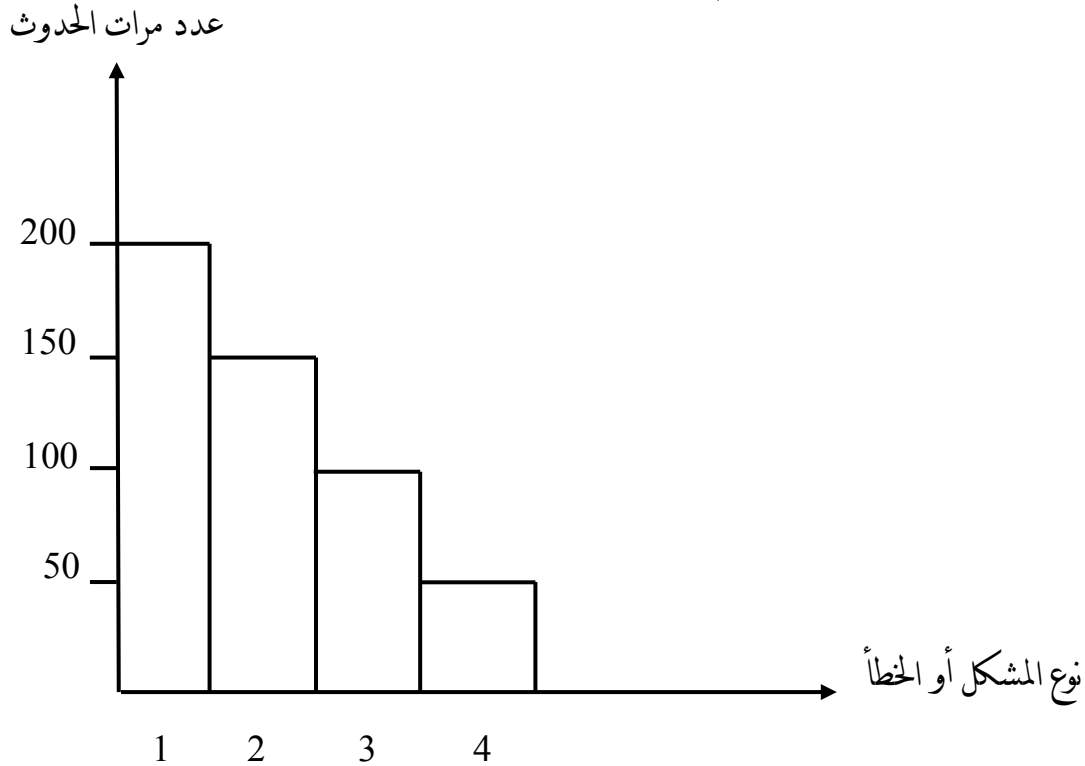
- التخطيط (تحديد الزبائن، تحديد حاجاتهم وترجمتها).
  - تحسين الجودة من خلال تطوير التشغيل.
  - رقابة الجودة من خلال التحقق من ملاءمة التشغيل للمنتج.
- كما كان له الفضل في إنشاء الخطوات العشرة لتحسين الجودة وهي متمثلة في الآتي<sup>1</sup> (علما أن هذه المبادئ قد وضعها جوران على الرغم من أن بعضها تتقاطع مع نقاط ديمينغ الأربعة عشر):
- زيادة الوعي فيما يتعلق بالجوانب التي تحتاج إلى تحسين وفرص التحسين المستمرة.
  - وضع الأهداف للتحسين.
  - تنظيم الموارد الموجودة لتحقيق الأهداف التي تم وضعها.
  - تقديم التدريب المناسب.
  - البدء بتنفيذ المشاريع المقترحة لحل المشكلات.
  - مراقبة درجة التقدم في أداء العمل عن طريق التقارير الدورية.
  - الاعتراف بفضل كافة الأشخاص المشاركين.
  - تقييم النتائج.
  - وضع علامات للنتائج.
  - الاحتفاظ بالتحسينات كعادة دائمة عن طريق وضع التحسين في النظام المعتاد والروتيني للمؤسسة.
- كما استعمل جوران مبدأ باريتو\* Pareto والذي سمي أيضا بقاعدة 80/20 حيث أنه يشير إلى أن 80% من مشكلات الجودة تعود إلى 20% من الأسباب والعوامل، ومن ثم فإنه على المؤسسات أن تركز على جهودها وطاقاتها على إزالة هذه المسببات التي لا تمثل إلى 20% وذلك من أجل إزالة 80% من المشاكل.

<sup>1</sup>خضير كاسم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 36.

\* هذا المبدأ قد أوجده عالم الاقتصاد الإيطالي Velfredo Pareto إلا أن Juran كان أول من أدخل هذا المفهوم في مجال الإدارة.

وهذا المبدأ يتم عن طريق تصنيف جميع البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة على شكل أعمدة متدرجة من اليسار إلى اليمين حسب أهميتها وتأثيرها . وعن طريقه نستطيع الفصل بين كل من المشكلات الجوهرية والثانوية وهذا عن طريق البيانات وليس عن طريق الحدس والتخمين كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): منحني باريتو Pareto



المصدر: مليكة علائي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات ISO في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2003-2004، ص 35.

يتم في هذا المنحنى تكرار حدوث الأسباب المؤدية لحدوث المشاكل مرتبة تنازليا حسب أهميتها، حيث الأعمدة الطويلة تمثل المشاكل ذات أهمية أكبر والتي يجب حلها في أسرع وقت لأنها هي التي تسبب أكبر قدر من المشاكل.

### المبحث الرابع: جودة الخدمات

سنتطرق في هذا المبحث الى مجموعة من العناصر التي تهتم الجودة في مجال الخدمات، بدءا بماهية الخدمة، من حيث التعريف، الأهمية والخصائص، تصنيفات الخدمة وفي الأخير ما هي جودة الخدمة وأبعادها المختلفة.

المطلب الأول: ماهية الخدمة

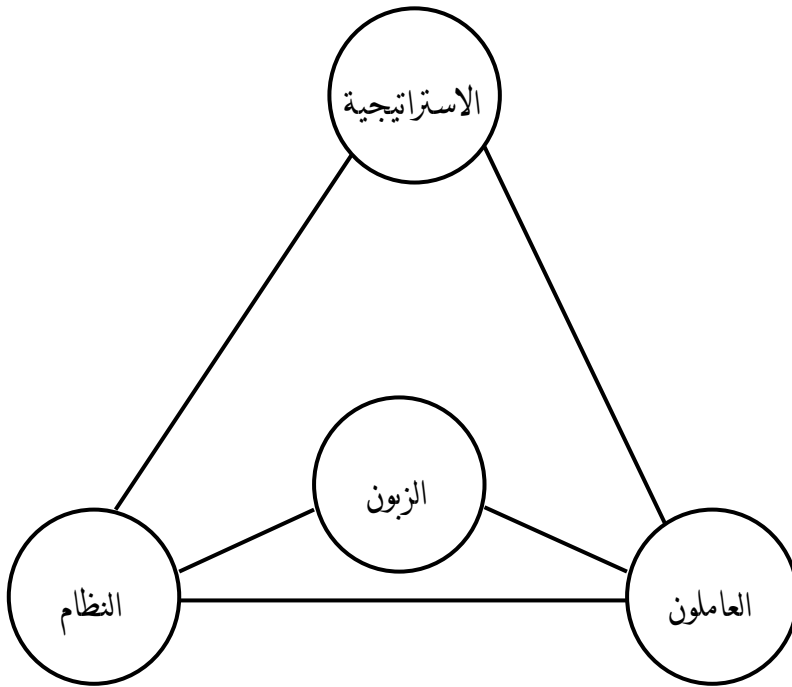
سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية الخدمة من خلال تعريفها، ذكر أهميتها، وتحديد خصائصها:

الفرع الأول- تعريف الخدمة:

يمكن تعريف الخدمة على أنها نشاط أو سلسلة من النشاطات ذات الطبيعة غير الملموسة، وتقدم لإشباع حاجة أو حاجات معينة لدى طالبها.<sup>1</sup>

تعرف الخدمة على أنها أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.<sup>2</sup> كما يمكن تعريف الخدمة ضمن مفهوم أطلق عليه مثلث الخدمة<sup>3</sup>، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مثلث الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروع للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 54.

<sup>1</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الرابع، 2006، ص 08.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 51.

<sup>3</sup> قاسم نايف علوان الحياوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 53-54.

من خلال الشكل يتضح ان مفهوم الخدمة يتجسد من خلال تفاعل اربع اجزاء وهي:

- الاستراتيجية: وهي الرؤيا أو الفلسفة التي تكون كمرشد لإدارة المنظمة لكل جوانب تسليم الخدمة للزبون.
- الزبون: ويمثل مركز المثلث والتي يجب ان تركز الخدمة نحو الزبون وحاجاته.
- النظام: هو النظام المادي والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في انتاج الخدمة.
- العاملون: هم الأفراد العاملون في انتاج الخدمة في منظمة صناعة الخدمة.

تجدر الإشارة إلى أن المفاهيم التي جاء بها مثلث الخدمة، تزود الإدارة العليا للمنظمة بطريقة تفكير واضحة حول كل ما يتعلق بعمليات صناعة الخدمة. فتكون مفيدة عند التفكير في تصميم أنظمة الخدمة، أو تجنب الإدارة الوقوع في كثير من المشاكل التي تواجه انتاج الخدمة، يكون مثلث الخدمة مفيداً لاستخدامه في تشخيص المشاكل التي تواجه الإدارة ومن ثم تحديد أسباب تقديم خدمات غير جيدة للزبون.

وعرفها قاموس أكسفورد على أنها: التصور الفعلي لمجموعة أو فئة الأهداف الموضوعية عن طريق توحيد مجموعة من المظاهر المختلفة، واعتبر أن هذا التصور الفعلي يقدم من قبل الزبائن والعمال والمساهمين في المنظمة، أو من خلال الخدمة المحفوظة في أذهانهم واقترح بأن يكون مفهوم الخدمة عبارة عن التصور أو البيان الذي يغلف طبيعة العمال الخدمية بحيث يتم في النهاية الحصول على قيمة وشكل ووظيفة وتجربة ونتائج الخدمة. وهذا ما يسمى بمواصفات مفهوم الخدمة التي حددها قاموس كالتالي<sup>1</sup>:

- القيمة: أي استعداد الزبائن والعملاء للدفع مقابل الخدمة التي سيحصلون عليها.
- الشكل والوظيفة: أي المظهر الجمالي للخدمة وكيفية ايجادها وتشغيلها.
- التجربة: أي التجربة المدركة من قبل الزبائن.
- النتائج: وهي المنافع المحددة أو التي من المفترض أن تقدمها الخدمة لكل من الزبون والمنظمة.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، عولة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 60-61.

يمكن تعريف الخدمة أو الخدمات بكل فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف ما إلى طرف آخر يكون جوهره غير ملموس ولا ينتج عنه أي تملك ونتاجية.<sup>1</sup>

ومن كل ما تقدم، يمكن تعريف الخدمة على أنها أي عمل يمكن تقديمه لزبون أو لشخص ما يكون غير ملموس ولا يمكن امتلاكه، يلي حاجات ورغبات هذا الزبون أو الشخص سواء أكانت رغبات خفية، ظاهرة أو متوقعة.

### الفرع الثاني - أهمية الخدمة:

إن التطورات والتحولات الهامة في منظمات الأعمال في الفترة الراهنة أدت إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع في فترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط تنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى منظمات الأعمال، ولكن خلال الأونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وزاد الاهتمام بقطاعات الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية وكمورد هام لدخل الدولة.

لقد زاد الاهتمام بقطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ويعزى ذلك لحركة التحول إلى عصر المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، وهذه الظاهرة لها مسببات كثيرة منها:

- ازدياد اعمار السكان مما يدفع بالحاجة للخدمة الطبية.
- ازدياد المواليد مما يدفع إلى زيادة المراكز التعليمية والجامعية.
- ازدياد اوقات الفراغ وضغوط العمل مما يتطلب الانفاق على الخدمات الترفيهية ومراكز الرعاية الصحية واللياقة البدنية.
- ازدياد في تعقيد المنتجات التقنية مما يتطلب خدمات متخصصة في صيانتها.

<sup>1</sup> صلاح محمود ذياب، عبد الاله سيف الدين الساعاتي، إدارة المستشفيات (منظور شامل)، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 370.

إن قطاع الخدمات فضلا عن ضرورياته في تلبية الحاجات، فانه يستوعب نسبة كبيرة من الأيدي العاملة مما يعكس آثارا ايجابية على الاقتصاد لتخفف نسبة البطالة وتوفر العديد من فرص العمل للأفراد لكي يحققوا أهدافهم.

الفرع الثالث- خصائص الخدمات:

إن صناعة الخدمة تتميز بمجموعة كبيرة من الخصائص، مثلا أنها غير ملموسة، تختفي لحظة انتاجها، لا يمكن الاحتفاظ بها أو تخزينها، وهناك خصائص أخرى سنحاول تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين منتج السلعة والخدمة

رقم	المعيار/المنتج	السلعة	الخدمة
01	الملمس	تكون قابلة للمس	تكون غير قابلة للمس
02	الانتاج والاستهلاك	يمكن فصل عملية الانتاج عن الاستهلاك	يكون الانتاج والاستهلاك متزامنين
03	التخزين	يمكن تخزينها	لا يمكن تخزينها
04	البيع	السلعة ذاتها يمكن بيعها أكثر من مرة	لا تتكرر عملية البيع أكثر من مرة
05	النقل	يمكن نقلها لمكان الحاجة اليها	لا يتم نقلها في معظم الحالات
06	وسيلة النقل	يتم نقلها للزبون من خلال وسائل مختلفة	يتم نقلها من خلال جهاز الخدمة نفسه
07	التصدير	يمكن تصديرها	لا يمكن تصديرها
08	العرض	يمكن عرضها للشراء	لا يمكن ان تكون معروضة قبل الشراء
09	عمليات الانتاج	تكون معقدة ومتداخلة	تكون سهلة لكنها غير محددة
10	مشاركة الزبون	لا يشارك الزبون في عملية الانتاج	يشارك الزبون في معظم عمليات الانتاج
11	معايير قياس العمليات	تكون واضحة	لا تكون واضحة

المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروع للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 58.

الجدول يلخص مقارنة بسيطة بين كل من السلع المنتجة والخدمة المقدمة، خصائص هذه الأخيرة كثيرة وتشعبة وكذلك حسب نوعيتها، فهي تتميز بكونها غير ملموسة، الصفة الشخصية للاستهلاك، مشاركة العميل في إنتاجها، عدم قابليتها للتخزين، اتصالها بالعملاء، مشكلة تسعيرها، عامل الثقة، وصعوبة اختيارها، عدم وضوح صورتها، إمكانية اعتماد المستهلكها على آراء الآخرين، صعوبة قياس إنتاجيتها، وعلاقتها بالتضخم وصعوبة توزيعها.<sup>1</sup>

كما تتميز خصائص الخدمة الممتازة في:

- تؤدي إلى ما يرغب فيه العميل .
- تسليم في الوقت والمكان المناسبين .
- جاهزيتها للاستعمال .
- عقلانية سعرها .

المطلب الثاني: تصنيفات الخدمة وقياسها

سنعرض في هذا المطلب الى تصنيفات الخدمة وطريقة قياسها، من حيث تدخل الزبون في نظام صناعة الخدمة ومن ناحية كثافة عدد العمال القائمين على صناعة الخدمة وكل هذا وذاك فيما يلي:<sup>2</sup>

الفرع الأول- تصنيفات الخدمة:

يمكن تصنيفها في مصنع الخدمة، متجر الخدمة، خدمة كثيفة، خدمة متخصصة.

1- مصنع الخدمة:

هي تلك الخدمات التي يكون فيها تداخل العميل أو طالب الخدمة بدرجة منخفضة، وكذلك لا تحتاج لكثافة في العمالة بدرجة عالية، ويظهر ذلك النموذج في شركات الطيران وكذلك بالمؤسسات الفندقية .

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 208-210.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة المستشفيات (موضوعات إدارية مقدمة)، مطبعة أكتوبر الهندسية، مصر، 2016، ص ص 31-32.

2- متجر الخدمة:

في هذا النوع من الخدمات تكون درجة تداخل العميل في نظام الخدمة كبيرة (عالية) مع وجود درجة كثافة منخفضة من العمالة، ويظهر ذلك بالجامعات نظراً لوجود الطالب كعنصر أساسي في المدخلات.

3- خدمة كثيفة:

في هذا النوع من الخدمات تكون درجة تداخل العميل في نظام إنتاج وتقديم الخدمة منخفضة ولكنها تحتاج الى درجة كثافة عالية من العمالة ويظهر هذا النوع في متاجر التجزئة والجملة والبنوك التجارية.

4- خدمة متخصصة:

في هذا النوع من الخدمات يكون هناك درجة تداخل عالية للعميل في نظام الخدمة وكذلك تحتاج لكثافة عالية من العمالة، ونجد ذلك الشكل في خدمات الأطباء ومكاتب المحامون والمحاسبون وغيرها من الخدمات الاستشارية.

الفرع الثاني - قياس الخدمة:

إن عملية قياس جودة الخدمة في قطاع الخدمات لا تزال في غاية الصعوبة عكس ما هو سائد في المؤسسات الإنتاجية ويرجع ذلك إلى العديد من العوامل أهمها:<sup>1</sup>

- صفة غير الملموسية الملازمة للخدمة، إذ لا يمكن الحكم عليها إلا بعد الحصول عليها .
- تتسم الخدمات عموماً ببعض الجوانب المهنية التي لا تسمح بالشخص المتخصص من سهولة تقييمها .
- درجة التعاون المستفيد محدد مهم لدرجة الخدمة، من خلال ما يقدمه من معلومات دقيقة تفيد مقدمي الخدمة لمعرفة خصوصية كل مستفيد والعمل على تليتها .

- اختلاف احتياجات المستفيدين من الخدمة وما مدى إدراكهم لها .

وعليه يمكن التعامل مع قياس جودة الخدمة وفقاً للمراحل الثلاثة التالية:

<sup>1</sup>مصطفى يوسف، إدارة المستشفيات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 256-257.

### 1- مقياس عدد الشكاوى:

تعتبر الشكاوى خلال فترة زمنية مقياسا هاما على مستوى أداء الخدمات، فإما أن تكون في مستوى ما يتطلعون إليه، أو أنها تقدم دون مستوى.

### 2- مقياس الرضا:

وهو من أكثر الطرق إستخداما لقياس إتجاهات المستفيدين من جودة الخدمات خاصة بعد حصولهم عليها من خلال توجيه حزمة من الأسئلة التي تكشف عن شعورهم نحو الخدمات المقدمة لهم.

### 3- مقياس الفجوة:

ويكون بمقارنة توقعات المستفيدين من الخدمة، وإدراكهم بمستوى جودتها.

### المطلب الثالث: ماهية جودة الخدمة وأبعادها

جودة الخدمة هي عبارة عن احترام العميل والعمل على ارضائه واشباع رغباته المعلنة والمفترضة من خلال تقديم خدمات ذات نوعية عالية في الوقت الملائم بهدف تقليص معدلات شكاوي العملاء والتطوير المستمر لنوعية الخدمة،<sup>1</sup> وفيما يلي سنتعرف جيدا على مفهوم جودة الخدمة وأبعادها.

### الفرع الأول- تطور مفهوم الجودة والخدمات:

لقد تطور مفهوم الجودة في الخدمات عبر المراحل التالية:<sup>2</sup>

- أداء العمل صحيحا من المرة الأولى وتحفيز الموظفين للالتزام بشرط الجودة.
- الإقتران من العميل وتفهم حاجاته وتوقعاته وجعل كل القرارات أساسها رغبات العميل.
- إعداد استراتيجية تحسين الجودة وتعديل معايير الفعالية والكفاءة، الاتجاه لابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة.

<sup>1</sup> جمال الدين لموسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص13.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 13.

الفرع الثاني - تعريف جودة الخدمة:

تعرف جودة الخدمة على أنها تصميم وتقديم خدمات بشكل صحيح من أول مرة<sup>1</sup>، ويمكن تعريفها أيضا على أنها تلك الجودة التي تشتمل على البعد الاجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، ويتكون الجانب الاجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمات، أما الجانب الانساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل مع العملاء.<sup>2</sup>

كما عرفت جودة الخدمة على أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لها، أي انها الفرق بين توقعات وإدراكات الزبائن للأداء الفعلي لها.<sup>3</sup>

وتعرف من منظور آخر على أنها التركيز على التقاء الاحتياجات والمتطلبات، وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن، وجودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون العالمي تجاه الخدمة، ووجهة النظر هي ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع ادراكاتهم على الأداء الفعلي للخدمة.<sup>4</sup>

ومما تقدم يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها التقاء حاجات ومتطلبات الزبائن وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناء على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم المشكلة وفقا للتجربة الماضية، وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع ادراكاته للخدمة الفعلية المسلمة.

الفرع الثالث - أبعاد الجودة في الخدمات:

تمتلك الخدمات عموما أبعادا متعددة ترتبط أساسا بالجودة يمكن من خلالها تحديد قدرة إشباعها لحاجات العملاء ومن بينها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أيمن علي عمر، دراسات مقدمة في التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 228.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرن، مرجع سبق ذكره، ص 199.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 198.

<sup>5</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلمية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص

1- الاعتمادية:

وتتمثل في مدى وفاء المؤسسة بوعودها التي وعدت بها العملاء بخصوص مستوى الجودة المتضمن لخدمتها .

2- الملموسات:

هي كافة المستلزمات المادية والتجهيزات ذات الالتماس المباشر مع العملاء، حيث ينتظر أن تكون الملموسات في الخدمة أعلى من توقعات العميل .

3- المصدقية:

تعني الثقة المتبادلة والصدق في الأداء التي تركز على تنفيذ الخدمات المعلنة وفق لما روج لها .

4- فهم ومعرفة العميل:

يتطلب ذلك من المؤسسة الخدمية بذل المزيد من الجهود لتفهم حاجات ورغبات العملاء من خلال البحوث والاستبيانات والمقابلات لغرض التعرف على الخدمة المطلوبة المؤدية إلى تحقيق رضاهم .

5- الاتصالات:

تعتمد أساساً على استعمال اللغة المعبرة التي يفهمها العميل وتولد انطباعاتاً إيجابية لديه من خلال تحلي مقدمي الخدمات باللباقة وفن التحدث وحسن الاستماع وغيره .

6- الأمان:

ينبغي أن تتوفر هذه الخاصية في الخدمة بما يفوق توقعات العميل، ويتمثل ذلك من خلال توفير أجهزة السلامة والأمان والإجراءات المرتبطة بها على مستوى المؤسسة الخدمية .

7- التمكن:

يظهر من خلال المهارات والقدرات والمعارف التي تمكن مقدمي الخدمات من أداء مهامهم بشكل دقيق ومتقن .

8- سهولة الوصول والحصول على الخدمة:

إذ أن الموقع المناسب لمؤسسة تقديم الخدمة، وكذا مدى توفر وسائل النقل المؤدية إليها يساهم بشكل كبير في سهولة الحصول على خدماتها، مما من شأنه أن يكون محفزا على تفضيلها من قبل العملاء على غيرها من المؤسسات المماثلة.<sup>1</sup>

9- الاستجابة:

التي تعتمد أساسا على مدى قدرة العاملين في تقديم الخدمة بصورة فورية ومتقنة وفقا لما يتطلع له العميل، وكذا التفاعل السريع مع المشاكل غير المتوقعة وحلها بصورة جيدة وفقا لتصوره.

10- المجاملة:

تتطلب من مقدم الخدمة أن يتحلى بالمحاذثة المهذبة والاحترام المتبادل والشفافية والألفة وهي صفات جد مؤثرة في نفسية العميل، ويبني على أساسها انطباعه حول مستوى الخدمة المقدمة.

الفرع الرابع- المميزات الإنسانية لجودة تقديم الخدمة:

ترتكز هذه المميزات على البعد الإنساني الإجتماعي للزبون ومقدم الخدمة وتحاول ملائته مع البعد الفني للمؤسسة.<sup>2</sup>

1- تداخل وتفاعل الزبون مع نظام تقديم الخدمة:

إن نظام تقديم الخدمة يمتاز بتفاعل عال مع الزبون الذي يكون حاضرا ومتفاعلا مع نظام ومقدمي الخدمة طوال أو معظم زمن إنتاجها وتقديمها . ويستطيع أن يؤثر من حيث توقيت الطلب، التحديد التدقيق لطبيعة الخدمة وقدرة التأثير على مستوى جودة الخدمة، طالما أن الزبون أو المستفيد يكون أحد مدخلات تقديم الخدمة.

<sup>1</sup> Larry Ritzman, Lee Krajewski, Management des opérations : principes et applications, 2ème édition, Nouveaux Horizons, Paris, France, 2010, P. 146.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإزو 9001-2000، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 121-122 .

## 2- سيادة البعد الإنساني على نظام إنتاج وتقديم الخدمة:

إن إتصال الزبون وتفاعله مع مقدمي الخدمة يؤثر على تقديم الخدمة، لأنه يعتمد على مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين، الزبون ومقدم الخدمة. فإن كان تفاعل مقدم الخدمة نابعا من وعي مهني عال وخلق قويم وكان تفاعل الزبون نابعا عن وعي بطبيعة ومتطلبات تقديم الخدمة، أمكن إنتاج الخدمة وتقديمها بكفاءة، دقة، كلفة منخفضة، وجدولة محددة أي في وقت قصير.

أما إذا لم يتوفر ذلك، وانخفضت معنويات أحد الطرفين أو كلاهما نسبيا فالأثر سيكون سلبيا بنفس الدرجة على فاعلية وكفاءة تقديم الخدمة.

## 3- تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب الزبون:

بخلاف المنتجات من السلع، فالخدمات لا تستهلك على مدى زمني معين، وإنما يستفاد ويتأثر بها منذ بداية تقديمها وأثناء تقديمها ولا سيما الخدمات التي تزيد من درجة فاعلية تفاعل الزبون مع نظام تقديم الخدمة مثل الخدمات الطبية، الخطوط الجوية، الخدمات التعليمية، لأن أثرها سلبيا أو إيجابا قد يمتد على مدى زمني لاحق، ومن هنا تكون مخاطرة الزبون بصناعة الخدمة أعلى نسبيا من مخاطرة مشتري السلعة.

## المطلب الرابع: مراحل قياس جودة الخدمة

تهدف عملية قياس الجودة في الخدمات إلى تحقيق التميز في أداء الأنشطة المتعلقة بتقديم الخدمة وإلى تحقيق الملاءمة وتعددية مفهوم الجودة الفعلية المدركة من قبل المستخدمين، وتشمل عملية القياس إيجاد معايير يمكن أن تشكل صفات للجودة حسب نوع الخدمة ونوع النشاط المؤدى من قبل مقدم الخدمة، وعلى العموم فإن الجوانب أو المحاور التي يمكن اتخاذها أبعادا لقياس الجودة في الخدمات تشمل، مدى توفر الأجهزة والمواصفات ذات التقنيات الحديثة، وجوانب خاصة بالمستلزمات المادية للمنظمة والتسهيلات ومدى توفرها للراحة المطلوبة والمظهر العام

لتلك المرافق المادية، ومحاور مدى توطيد العلاقة مع المستخدمين ومدى توفر المعرفة والخبرة لدى مقدمي الخدمات.<sup>1</sup>

### الفرع الأول- خطوات رئيسية لجودة تقديم الخدمة:

يمكن إيجاز أهم الخطوات الرئيسية لجودة تقديم الخدمة في ما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- تحديد عملية الخدمة:

بمعنى ضرورة تحديد عمليات تقديم الخدمة لكل وحدة في نظام تقديم الخدمة، كونها تتكون عادة من مجموعة كبيرة من العمليات المتتالية والمتكاملة.

#### 2- تحديد إنحرافات الجودة الأساسية:

هي عملية تحديد الأماكن والمراحل الأساسية التي تقع فيها هذه الإنحرافات التي تنعكس على جودة تقديم الخدمة وبالتالي القيام بتحسينها من أجل تجنب وقوعها حتى لا تؤثر على جودة تقديم الخدمة.

#### 3- تعميم المقاييس:

من أجل ضمان جودة تقديم الخدمة بشكل كفو، وجب العمل على وضع مجموعة من المقاييس من قبل العاملين، معتمدين في إعدادها على انحرافات الجودة، التي من شأنها أن تقيس درجة جودة تقديم الخدمة ودرجة رضا الزبائن معا.

#### 4- تقييم المقاييس:

في هذه المرحلة يتم تقييم جميع المقاييس الموضوعية في المراحل السابقة لجودة تقديم الخدمة واختيار أيها أفضل وأنجح.

<sup>1</sup> عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 121-122.

<sup>2</sup> للمزيد أنظر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإنزو 9001-2000، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

### الفرع الثاني- قياس جودة الخدمة

لقد تم تحديد محاور اساسية من شأنها أن تحدد أو تؤثر في تكوين إطار عام لقياس الجودة في النشاط الخدمي على مستويات المنظمة الخدمية وهي:<sup>1</sup>

#### 1- العوامل المادة الملموسة:

وهي الأدلة المادية للخدمة المعنية كالسلع والمواد والتجهيزات والمعدات والأدوات والأجزاء المعاونة أو المكملة لها .

#### 2- الجدارة ودرجة الاعتماد:

وهي تشير إلى مدى التشابه والتطابق بين مستوى أداء الخدمة، ودرجة الاعتماد والانتكال على نوع معين من الخدمة من بين الأنواع المقدمة، ودرجة الاعتماد على المتخصص في تقديم الخدمة وحده دون غيره في أنشطة تقديم الخدمة .

#### 3- درجة الاستجابة:

هي رغبة أو استجابة المستخدمين والموظفين واستعدادهم وقدرتهم على تقديم الخدمات، إن المعالجة الفورية والعاجلة للحالات الطارئة في أي مركز طبي أو علاجي هي مثال واضح لهذا العامل .

#### 4- الضمانة ودرجة الثقة:

وهي تشير إلى مدى الثقة والضمانة التي ينقلها مقدم الخدمات، فالضمانات التي تقدم في مجال الخدمات هي الاستمرار في تقديم الخدمة لحين حصول قناعة أو اشباع تام نسبيا لدى المستفيد لسد حاجته .

#### 5- التمسك النفسي:

يتمثل في الجهود المبذولة من قبل مقدم الخدمة من أجل التعرف على احتياجات المستفيد ومتطلباته واستيعابها، ومن ثم تخصيص وتكييف عملية تقديم ونقل الخدمة وفقا لتلك الاحتياجات .

<sup>1</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001-2000، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123 .

كما قد تقاس جودة الخدمات وفق معايير مختلفة تأخذ جوانب متعددة كتحمل إدارة المؤسسة مسؤولية التطوير ضمن خطة موضوعة من قبلها، وضوح أهداف المؤسسة وشرحها للعاملين والمجتمع، شرح وعرض الاجراءات المتبعة للحصول على الخدمة، تحديد المسؤولية عن أداء الخدمة، توضيح أساليب التعامل مع العملاء، التعامل مع شكاوي العملاء والإصغاء لشكواهم، وضوح التعليمات والتوعية بها، الإلتزام بالوقت المستغرق للحصول على الخدمة، نشر مبدأ الجزاء والعقاب بين العاملين، خلق المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة، الاهتمام بالسجلات المستخدمة وضبطها ومتابعتها، إعطاء الأهمية اللازمة لبرامج تدريب العاملين، الاهتمام بأساليب تقييم العاملين، وضع برامج تدريبية للعاملين ومتابعتها، تشجيع العاملين على تحسين أدائهم، تشجيع العمل الجماعي، تحفيز العاملين لنظام الجودة، التأكيد على التحسين المستمر وإشراك جميع العاملين فيها، تنشيط نظام الحوافز للعاملين، إجراء دراسات دقيقة لحاجات العملاء، التقليل من الوقت الضائع بمعنى التزام العاملين بتقديم خدمة للعملاء في الوقت المناسب، وضع استراتيجية ورؤية واضحة وشاملة لأهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

تجدر الإشارة الى أن النقاط المذكورة، وردت على نحو شمولي، بحيث لا يعني بالضرورة تطبيقها على كافة المرافق والمؤسسات الخدمية دون استثناء، ذلك أن جزءا كبيرا من هذه النقاط قد يستبعد أو يطبق بحدود معينة، فالمؤسسات الفندقية تختلف عن المؤسسات الصحية أو المؤسسات التعليمية. . . إلخ.

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص 220-221.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تضمن هذا الفصل أربع مباحث، فالمبحث الأول خصص كمدخل للجودة وتطرقنا فيه لتطورها التاريخي، تعريفها، أهميتها وتكاليفها، أما المبحث الثاني تطرقنا فيه لإدارة الجودة الشاملة من حيث تعريفها، أهدافها، فوائدها، مبادئها والصعوبات التي تواجهها، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد ارتأينا أن نتطرق فيه لأهم رواد إدارة الجودة الشاملة و في آخر مبحث فقد تناولنا فيه جودة الخدمات من خلال التطرق لماهية الخدمة، تصنيفات الخدمة وقياسها و ماهية جودة الخدمة وأبعادها وفي الأخير مراحل قياس جودة الخدمة.

ومن كل ما تقدم في هذا الجزء نستخلص أن المؤسسات على اختلافها تبحث دوما عن السبل التي تسمح لها لإكتساب رضا زبائنها وتلبية حاجياتهم الظاهرة منها والباطنة ، ولعل تحقيق الجودة هي إحدى تلك السبل، لاسيما وأن التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات، ولقد أخذت الجودة في ظل هذه التحولات بعدا استراتيجيا وأساسا لفلسفة إدارية جديدة يطلق عليها إدارة الجودة الشاملة.

وفي الأخير يمكن القول أن للجودة ميزة تجعلنا لا نكتفي بمستوى محدود منها بل نحاول ونعمل من دون انقطاع على تحسينها كون الحاجة لها أصبحت ضرورة لا مفر منها، لذا فالجودة ستظل خيار الحاضر والمستقبل.



## الفصل الثاني

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تمهيد:

مرحلة التعليم العالي تعتبر مرحلة متقدمة، ومن أهم مراحل التعليم في جميع الدول، فهي أرقاها وأعلاها درجة، ومن خلالها يمكن إنتاج الثروة البشرية اللازمة للإستمرار في عملية التنمية، تكوين الكفاءات العالية لتغذية المجتمع بمختلف احتياجاته العلمية والثقافية ومواكبة التطور التكنولوجي .

انطلاقاً من أهمية التعليم العالي في المجتمع تبرز ضرورة اعطائه الرعاية والإهتمام اللازمين من قبل القائمين عليه، وجعل التعليم العالي أو التعليم الجامعي من أولويات الحكومات في عملية التنمية والتطوير، فالجامعة مكان لترقية المجتمعات فكربا وسلوكيا .

إن تفعيل الجودة داخل المؤسسات الجامعية يسمح بضمان مخرجات مؤهلة وقادرة على مسابرة التطور العلمي والتكنولوجي، ولإبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المبحث الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

المبحث الرابع: محاولات سابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

## المبحث الأول: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تطرقنا في هذا المبحث إلى مجموعة من العناصر ذات العلاقة بإدارة الجودة في التعليم العالي، بدءاً بمحاولة التعريف بها، إلى المبادئ والأهداف وأخيراً الأبعاد والأهمية.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

في هذا المطلب سنتناول مجموعة من التعاريف المرتبطة بإدارة الجودة في التعليم العالي، ثم سنتقوم بتقديم أهم مساهمات رواد إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي.

### الفرع الأول- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

سنحاول فيما يلي إعطاء مجموعة من التعاريف من أجل الإلمام بمعنى إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

- "عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات بهدف تحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية، النفسية، العقلية، الروحية والاجتماعية، من خلال اتقان الأعمال الخاصة بالعملية التعليمية وحسن أدائها".<sup>1</sup>

- "تعد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها القيام بتوجيه جميع الأنشطة والعمليات (الأكاديمية، الإدارية والمالية) على جميع منظومة التعليم العالي لإشباع رغبات العملاء (سوق العمل والطلاب) عن طريق التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة للطلاب للحصول على خريج ذي كفاءة عالية يتطلبه سوق العمل، وذلك بخلق بيئة ثقافية تنظيمية جديدة".<sup>2</sup>

- كما تم تعريفها في مفهوم ضمان الجودة بأنها: "جميع السياسات والنظم والعمليات الموجهة نحو ضمان دعم تعزيز جودة الشروط التعليمية داخل الكلية أو الجامعة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رجب بن علي بن عبيد العويسي، الجودة في الإدارة المدرسية أبعاد ورؤى في تطوير الممارسات، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 25.

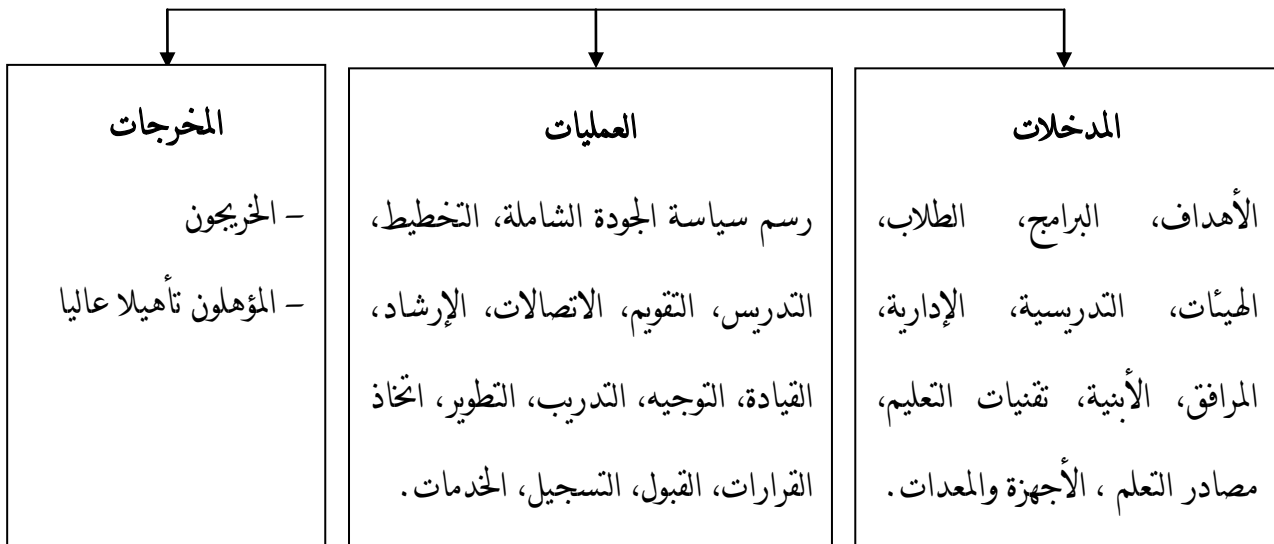
<sup>2</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2012، ص 81.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 80.

ويمكن تعريفها على أنها: "نظام يتم من خلاله تفاعل المدخلات وهي الأفراد والأساليب والسياسات والأجهزة لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة حيث يقوم العاملون بالإشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين، وحسب هذا التعريف تكون مدخلات النظام التعليمي الجامعي من المناهج التدريسية، المستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين الإدارية الجامعية) التي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر من الخريجين".<sup>1</sup>

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): عناصر إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



المصدر: رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 82.

- تعرف أيضا على أنها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر، فهي مسؤولية جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب، مكتبة، طلاب، أساتذة، مباني، حواسيب إلكترونية... إلخ، ويجب مشاركة الجميع من قيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة، فأي خلل سوف يؤثر على فرص التطوير والقدرة التنافسية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فتحى سرحان، إدارة الجودة الشاملة الاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشرف ماس للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 162.

<sup>2</sup> محمد عوض التوروي، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- تعرف كذلك على أنها: "ضمان للجودة المقدمة من طرف الجامعات لخريجها وللمؤسسات التي ستعامل مع خريجها".<sup>1</sup>

- تعرف أيضا على أنها: "نظام للرقابة المخطط لها من أجل ضمان مواصفات الجودة لكل من التعليم، البحث، استعمال الهياكل والتكفل العلمي بالطالب لأي جامعة تمت على أحسن وجه".<sup>2</sup>

- تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بأنها: "ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الفاعلية، أو التأكيد أن الجودة واتقان العمل وحسن ادارته من سمات العصر الذي نعيشه، وتطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي وتحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم الجامعي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والإرتقاء بمستويات الطلبة، والإهتمام بمستوى الأداء للإداريين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلال المتابعة الفعالة".<sup>3</sup>

- كما عرفت إدارة الجودة الشاملة في التعليم على أنها مقدره خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة.<sup>4</sup>

يمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي:<sup>5</sup>

- النظام:

وهو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

<sup>1</sup> Baddari Kamel, Boubakour Fares , Herzallah Abdelkrim, Assurance qualité dans l'enseignement superieur conduire & réussir l'autoévaluation, office des publications universitaires, Algerie, 2013, P. 20.

<sup>2</sup> Ibid, P. 20.

<sup>3</sup> رجاء زهير العسيلي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 4، ديسمبر 2007، ص ص 184-185.

<sup>4</sup> حاتم سالم شطناوي، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013، ص 22.

<sup>5</sup> محمد عوض التوروي، أغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- العملية التعليمية:

وتشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية والبحث بصورة متميزة داخل الجامعة وخارجها .

- الهيكل الجامعي:

ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها .

- الأساليب:

هي مجموعة المناهج، الأساليب المعرفية والتكنولوجية المتعلقة بضروريات الوظيفة التعليمية .

من كل ما تقدم، يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي كما يلي: " هي أسلوب تطوير شامل ومستمر في الأداء، يشمل كافة مجالات العمل التعليمي، فهي عملية إدارية تحقق أهداف كل من سوق العمل والطلاب أي أنها تشمل جميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية الجامعية من أجل تحقيق رضا الطلاب ورضا سوق العمل وتحسين مستوى المؤسسات الجامعية محليا وعالميا" .

الفرع الثاني- مساهمات رواد الجودة في تحسين التعليم العالي:

يمكن ذكر مساهمات أهم رجال رواد الجودة فيما يلي:<sup>1</sup>

1- مساهمة ديمينج:

ساهم ادوارد ديمينج، استاذ الجودة في جامعة نيويورك بإقتراحه لبرنامج مكون من أربعة عشر نقطة لتحسين الجودة في التعليم العالي وهي كالتالي:

- خلق حاجة مستمرة للتعليم العالي .
- تبني فلسفة جديدة للتطوير المستمر .
- عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكاليف فقط .

<sup>1</sup>فريد النجار، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص 76-78 .

- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة.
  - الإهتمام بالتدريب المستمر في جميع الوظائف الجامعية.
  - توفير قيادة جامعية واعية وديمقراطية.
  - القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة.
  - إلغاء الحواجز في الإتصالات بين العاملين والقيادات.
  - منع الشعارات.
  - التركيز على الانحرافات والحقائق.
  - منع إستخدام الحدود القصوى -لا حدود للتفوق- أطلقوا العنان للأداء والإنتاجية.
  - تشجيع التعبير عن الشعور بالإعتراز والثقة.
  - تطبيق برنامج التحسينات المستمرة في جميع الكليات.
  - التعرف على جوانب العمل المختلفة للتبديل (دورة ديمينج).
- 2- مساهمة كروسي:

يرى كروسي الجودة في التعليم العالي في النقاط التالية:

- الجودة الجامعية هي تطابق مع المواصفات النمطية المتفق عليها مسبقا.
- تعني منظومة الجودة الجامعية منع وتجنب الإنحرافات في الأداء الجامعي.
- قياس الجودة في الجامعة من خلال ايجاد عدم التطابق في المواصفات الموضوعة مسبقا.
- التركيز على إرضاء الطلاب.
- الإهتمام بنتائج الأداء الجامعي.
- تنمية الموارد البشرية الجامعية.
- الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الجامعي.

- تطوير القيادات الجامعية .

- بناء شبكة معلومات متطورة .

### 3- مساهمة جوران:

تؤدي فلسفة جوران في تطوير جودة التعليم العالي إلى ما يلي:

- تخطيط الجودة .

- مراقبة الجودة .

- تحسين الجودة .

- إنشاء مجلس أعلى للجودة الجامعية .

- تحقيق وفورات ضخمة في الأداء الجامعي من خلال قياس الجودة وحل مشكلات تدهورها .

### المطلب الثاني: مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتضمن هذا المطلب عنصرين أساسيين للإلمام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ألا وهما مبادئ

إدارة الجودة الشاملة وأهدافها .

### الفرع الأول- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

توجد خمس مبادئ أساسية لا بد من اتباعها من أجل ضمان أو تحقيق النجاح في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة في التعليم العالي .

### 1- التزام الإدارة:

لا بد من التزام الإدارة بالتحسين المستمر عن طريق اتباعها ما يسمى دورة ديمينغ التي تتركز على سبعة

نقاط أساسية وهي:<sup>1</sup>

- اتفاق على الاهداف .

<sup>1</sup>فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص 165-166 .

- التخلص من المداخل التقليدية.
- تحديد المسؤولية الإدارية والتي تبدأ من أعلى مستوى.
- تحديد المستفيد وتعريفه.
- بناء المنظمة يرتكز على التحسين المستمر.
- شرح التغيير وأسبابه لكل العاملين.
- إشراك كل العاملين في فرق عمل وحلقات جودة.

### 2- التركيز على العميل:

للجامعة أكثر من رسالة أو مهمة رئيسية، تتلخص في التعليم، البحث والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها، فإن عميلها سيتغير وفقا لطبيعة الخدمة المقدمة إليه، إلا أنه يمكن تقسيم عملاء الجامعة (المستفيدين أو الزبائن) إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

- زبون أساسي: الطلاب الذين يلتحقون بالتعليم الجامعي
- زبون خارجي: منظمات الاعمال المختلفة (سوق العمل)
- زبون داخلي: الموظف الذي يعتمد على عمل الموظفين الآخرين لكي يقوم بتأدية وظيفته.

### 3- التركيز على الحقائق:

أدارة الجودة الشاملة لا تتطلب فقط قياس درجة رضا المستفيد على المنتج النهائي (الخريج) ولكن أيضا أثناء العملية التعليمية، لذا فالإهتمام يكون بالجودة الشاملة لمختلف مراحل العملية التعليمية، وهذا بدوره يتطلب وجود معايير خارجية وداخلية لتقييم برامج جودة التعليم، ولا بد من وجود أدوات خاصة لجمع بيانات فعلية لعمليات القياس والتقييم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> قنحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

#### 4- المشاركة الكاملة:

حتى يتم قياس نجاح العملية التعليمية لا بد من الاعتماد على نظام التغذية المرتدة من المستفيد، وهذا بدوره يستلزم مشاركة كل الأطراف (طلبة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، المجتمع، سوق العمل). كذلك لا بد من الإعتماد على برامج تدريبية للعمل والتركيز على:<sup>1</sup>

- تحديد المشكلات .
- تحديد أسباب المشكلات .
- إيجاد الحلول المناسبة .
- التقييم والمتابعة .

#### 5- التحسين المستمر:

كل ما يتضمنه من التحسين المستمر الداخلي للجودة، فيجب أن تكون العملية التعليمية أكثر فاعلية وكفاءة، وبالتالي تنخفض التكلفة، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة مثل: أساليب جديدة، موضوعات ومناهج حديثة ونظم اتصال جديدة.<sup>2</sup>

مما تقدم يمكن استخلاص أن اتباع إدارة الجودة الشاملة كأسلوب عمل ومنهج في الجامعات والمؤسسات العلمية لتحسين مستوى الخريجين، يتطلب توافر عدّة مرتكزات أهمها:

- أن تكون الجامعة على دراية ووعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة على جميع المستويات من أجل ضمان مشاركة كل الأطراف في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة .
- السعي لتحقيق رغبات الطلاب، الأساتذة، العاملين والعمال من خلال تحديد أهداف الجامعة وتحقيقها .
- تدريب وتعليم كافة العاملين بالجامعة على منهج إدارة الجودة الشاملة من أجل تنمية ثقافة إدارة الجودة الشاملة والحرص على تنفيذ أسسها .

<sup>1</sup>فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 167 .

<sup>2</sup>مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 90 .

- دراسة سوق العمل وتصميم برامج ومناهج تعليمية تتلائم وطلبات السوق.
- بناء ودعم ثقافة مؤسسة تسعى إلى التحسين المستمر وتنمية علاقات عمل بناءة بين العاملين مما يساعد على مساهمة جميع الأفراد في التعرف على المشكلات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة ومعوقاتها والعمل على حلها وهذا باستخدام الأساليب الإحصائية من تحليل باريتو، تحليل السبب والنتيجة . . الخ.

### الفرع الثاني- أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تلخص أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم فيما يلي:<sup>1</sup>

- تغيير وتطوير أساليب وبيئة العمل الأكاديمي إلى الأفضل.
- تحديث إدارة مؤسسات التعليم العالي وزيادة كفاءة أداؤها.
- زيادة كفاءة التعليم العالي ورفع مستوى الأداء في مؤسسات التعليم العالي.
- تطوير مناهج ووسائل التعليم العالي بما يساعد على تحقيق الإبداع والابتكار.
- رفع مهارات وقدرات العاملين.
- بناء علاقات جيدة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- تشجيع العاملين على المشاركة في الفعاليات العلمية والدورات التدريبية.
- التمكّن من توفير قاعدة بيانات علمية وإدارية متكاملة.
- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والوصول إلى رضاهم.
- الارتقاء بجودة المخرجات وتأهيلها للمنافسة في سوق العمل والمقدرة على المشاركة في خدمة المجتمع بفعالية.

<sup>1</sup>جوامع رقية، فاطمة طاهري، واقع ضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 25/24 نوفمبر 2015، ص04.

### المطلب الثالث: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مجموعة من الأبعاد، تسعى من خلالها إلى تحقيق خدماتها التعليمية لتلبية حاجات الطالب لدخول سوق العمل، نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول- الكفاءة:

يشير هذا البعد إلى أن الطالب يتجه إلى المنظمات التعليمية التي توفر له خدماتها بكفاءة وجدارة، والتي تتميز عن المنظمات التعليمية الأخرى في طرح وتقديم خدماتها التعليمية، بحيث أن الجامعة كمؤسسة تعليمية تستطيع أن تحقق هذا البعد ويعززه من خلال توفير المهارات الأكاديمية والإدارية التي تجعل الجامعة قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع.

#### الفرع الثاني- الإعتمادية:

ينبغي أن تقدم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الإعتمادية على هذه الخدمات. أن هذه الخدمات يجب أن تتوفر بصورة صحيحة وبدرجة عالية من الثبات.

#### الفرع الثالث- التعامل:

ينبغي أن يسود في المنظمة التعليمية جو من الإحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية التي تحفظ للأستاذ أو الموظف مكانته واحترامه وهيئته، كما تحفظ للطلاب كرامته. من دون أن يسيء الطالب استغلال حالة المجاملة والتعامل الإنساني الراقى.

وفي حالة حدوث تجاوزات -من أي طرف- لا تتسجم مع أسس التعامل المذكورة فإن أنظمة الجامعة وتعليماتها وقوانينها تعالج ذلك بما يكفل استمرارية الأداء الجيد في هذا المجال. كما أن تحقيق هذا البعد يتطلب

<sup>1</sup> للمزيد، طالع كل من:

- هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار البيازوري، الأردن، 2011، ص ص 151-156.

- يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،

ص ص 53-57.

توفر درجة عالية من الولاء لدى الطالب والأساتذ والموظف اتجاه المؤسسة التعليمية، هذا الولاء يهذب ويصقل السلوكيات مما يزيد من سمعة الجامعة ومكانتها ويميزها في سوق الخدمات التعليمية.

#### الفرع الرابع- الإستجابة:

إن هذا البعد يركز على تحقيق الإستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المنظمات التعليمية (مؤسسات التعليم العالي)، وهذا يتطلب امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، ومن بين أهمها التغير في احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الاقتصادي والاجتماعي.

فالإستجابة العالية والسريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الإستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية. ولتحقيقها ينبغي توفير الكادر الأكاديمي والإداري وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسير العملية التعليمية للطالب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المواد ودون خلل في عملية ارشاد الطالب، وهنا تقع المسؤولية على المرشدين الأكاديميين والطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة الجامعة.

#### الفرع الخامس- فهم الزبون:

لتحقيق هذا البعد ضمن أبعاد جودة التعليم الجامعي فإنه ينبغي التركيز على فهم الطالب الجامعي وإدراك حاجاته التعليمية، وينبغي عدم النظر إلى هذه الحاجات ودراستها من منظور هذا الطالب فقط، بل من منظور حاجات سوق العمل أيضا، وربما يكون هذا الطالب يجهد الحاجات الحقيقية الحالية والمستقبلية لسوق العمل، ويتأثر فقط برغبة أهله وبالنظرة الاجتماعية إلى بعض المهن والوظائف.

وهنا يبرز دور الجامعة في التأثير على الطالب والمجتمع، وإظهار الحاجات الضرورية والحقيقية التي تخدم الطالب والمجتمع وتلبي الطموحات المستقبلية، ويمكن فهم الطالب وإدراك حاجاته وحاجات سوق العمل من خلال دراسات دورية أو مستمرة للطلبة على مقاعد المدراس ولسوق العمل، ويجري استخدام وسائل وأدوات البحث العلمي المناسبة لهذا الغرض مثل الاستبيان أو المقابلات الشخصية.

### الفرع السادس- الأمان:

يقدم بهذا البعد توفير الخدمة التعليمية للطلاب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل قدر الإمكان إلى تفضيل المنظمة التعليمية التي توفر له درجة أفضل من الأمان.

يلاحظ أن الأنظمة والقوانين في دول العالم تحرص على توفير خدمات تعليمية آمنة، فيلاحظ أنه يمنع دخول قوات الأمن إلى حرم الجامعة تحت كل الظروف، ويحظر على أفراد المنظمة التعليمية والطلبة حمل الأسلحة داخل الجامعة، وحتى تحقق المنظمة التعليمية درجة أمان عالية فإنه ينبغي أن تخصص لهذه المهمة طاقما متخصصا لهذا الغرض، ويجري في العادة تشكيل قوة أمن داخلي خاصة بالجامعة.

إضافة لما سبق ينبغي اعتماد برنامج صحي متكامل في مؤسسة التعليم الجامعي يوفر للطلبة أطباء وصيديات وسيارات إسعاف داخل الحرم الجامعي، مع إمكانية توفير تأمين صحي، هذا بالإضافة إلى توفير خدمات البريد.

### الفرع السابع- المصداقية:

إن مصداقية المنظمة التعليمية (الجامعة) هو بعد مهم جدا في تحقيق جودة التعليم الجامعي، ويقصد بمصداقية المنظمة التعليمية مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلاب قبل وأثناء التحاقه بها.

### الفرع الثامن- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة:

من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية هي إمكانية وسهولة الحصول على هذه الخدمة، وينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة التعليمية بحيث يمكن وصول قطاع الطلبة المستهدف إليها بيسر وسهولة.

تحاول الجامعات أن تراعي مجموعة من العوامل في اختيار الموقع وأهم هذه العوامل الهدوء وتوفير المساحات الكافية التي تتيح إمكانية التوسع مستقبلا، ويمكن أن تسهل مؤسسة التعليم الجامعي حصول الطلبة على

خدمة التعليم الجامعي ووصولهم إليها عن طريق توفير خطوط الحافلات إلى المناطق المختلفة وتوفير السكنات الداخلية للطلبة .

وهنا تلجأ بعض مؤسسات التعليم الجامعي إلى عدم تركيز كلياتها في مكان واحد وتعمل على توزيعها في عدة أماكن بهدف عدم الضغط على منطقة جغرافية واحدة، ولتحقيق أهداف أخرى تتعلق بالتنمية الإجتماعية .

### الفرع التاسع- الاتصالات:

إن تحقيق الإتصال بين طرفي عملية التبادل (الطالب والجامعة) هو من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالإتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطالب وحاجاته ومشكلاته ومقترحاته، ويتيح للطالب إيصال أفكاره وإرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تحسين وتطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج وكل ما يرتبط بالمدخلات، وهذا ينعكس بالإيجاب على مستوى فاعلية المخرجات الجامعية .

### الفرع العاشر- التجسيد المادي للخدمة:

إن خدمات التعليم الجامعي كغيرها من الخدمات تتسم بعدم الملموسية، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تقسم إلى نوعين:

- النوع الاول يتمثل في المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة، مثل القاعات والمدرجات والمختبرات العلمية ومختبرات الحاسوب والأدوات والوسائل التعليمية المرئية والمسموعة والمكتبة وغيرها .

- النوع الثاني يتمثل في المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة، ومثال ذلك أماكن الاستراحة والنوادي الصحية والرياضية والحدايق ومواقف السيارات وغيرها .

### المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

من أجل النهوض بالعملية التعليمية ومسايرة النظم الحديثة ومعالجة المشكلات التي تواجهها العملية التربوية والعلمية في النظام ككل وسيرا على الدرب لتحقيق تعليم أفضل، كان من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الانتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها، ولعل أحد الإتجاهات الحديثة التي فرضت نفسها بقوة ولاقت قبولا كبيرا هو المدخل الذي يعتد على إدارة الجودة الشاملة.

إن امكانية الاستفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ليست بالعملية الصعبة، لا سيما أن خطط التعليم تضمنت الإهتمام بالجودة والنوعية في التعليم وفي جميع المراحل والمستويات الدراسية كما تتأثر انتاجية الفرد بمقدار التعليم الذي حصل عليه ونوعيته، حتى يكون لدى الفرد قدرة متميزة، ونتاجية مرتفعة، تؤهله كي يكون عنصرا فاعلا في المجتمع.<sup>1</sup>

يمكن تحديد أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم في ما يلي:<sup>2</sup>

- ضبط وتطوير النظام الإداري في أي مؤسسة تعليمية نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.
- الإرتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب الجسمية والعقلية والاجتماعية والنفسية والروحية.
- زيادة الثقة والتعاون بين المنظمات التعليمية والمجتمع.
- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية مهما كان حجمها ونوعها.
- زيادة الوعي والإتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي.
- الترابط والتكامل بين جميع الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق.
- تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح المؤسسة المزيد من الإحترام والتقدير المحلي والإعتراف العالمي.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> كبيش جمال، قدام جمال، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين متطلبات التنفيذ ومعوقات التجسيد، الملتقى الوطني الاول حول ضمان الجودة في التعليم العالي،

جامعة تبسة، 29/30 افريل 2013، ص 4.

ويرى ظاهر رحيم جبار وآخرون أهمية إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي في ما يلي:<sup>1</sup>

- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفرادهِ والوفاء بتلك الاحتياجات.
- إشراك الكادر الأكاديمي في التطوير والتحسين المستمر.
- إيجاد بيئة داعمة للتحسين المستمر.
- الوقاية من الأخطاء الأكاديمية قبل وقوعها.
- زيادة القدرة التنافسية للجامعة في برامجها الأكاديمية ومشاريعها البحثية.
- وضع نظام إداري فعال.
- تعزيز العمل الجماعي بين الكوادر داخل الجامعة.
- تحقيق جودة المعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- القدرة على تزويد المجتمع بخرىجين متميزين في الجوانب المختلفة وخصوصاً جوانب التخصص.
- ربط حاجات المستفيدين مع عمليات تصميم العملية التعليمية في الجامعة.
- إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين.
- دعم المكاتب الاستشارية داخل الجامعة وتأسيس أخرى في كافة المجالات التي يمارس فيها أعضاء هيئة التدريس والباحثون مهام التعاون الفني والعلمي، و لكافة الجهات الحكومية والخاصة وكل حسب اختصاصه واهتمامه وهي تمثل أهم قنوات التفاعل بين الجامعات وبيئاتها المحيطة بها.
- الإهتمام بمجال البحث العلمي وخاصة المجالات المرتبطة بالمشاكل الإقتصادية، الإجتماعية والتقنية وتطوير قدرات العاملين في مجال التعليم من خلال تصميم برامج تدريب فعالة تناسب مع الإحتياجات.

<sup>1</sup> ظاهر رحيم جبار، ورد حسين فلاح، كريددي باسم عباس، تباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية حول امكانية تطبيق الجودة الشاملة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 9، العدد 3، جامعة القادسية، 2007، ص 65.

وتلخيصا لما كتبه الباحثون والمتخصصون في أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- دراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفراد.
- أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.
- تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- اشباع حاجات المعلمين وزيادة الإحساس برضا جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- تحسين سمعة مؤسسة التعليم العالي في نظر الأساتذة والطلبة وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس والمبادرة بين المؤسسات الجامعية المختلفة.
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة الجامعية ككل وتقوية ائتمائهم لها.
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعوق العملية التعليمية في المؤسسة.
- تنمية المهارات لدى أفراد المؤسسة الجامعية مثل مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات . . . إلخ.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم.
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية ولأفراد المجتمع المحلي، والإفادة في هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

<sup>1</sup>عبد العزيز سمير محمد، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والازدواجية: رؤية اقتصادية فنية وإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2000،

بالإضافة لما سبق هناك جملة من الفوائد التي يمكن للجامعات أن تجنيها من خلال تبنيها لإدارة الجودة الشاملة وأهمها:<sup>1</sup>

- تطوير المهارات الادارية والمهنية لأعضاء فرق العمل .
- إعطاء الموظفين مزيدا من الفرص لتطوير امكانياتهم وتقييمها .
- تعد وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل الكلية وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة .
- تعد أداة اتصال فعالة داخل الكلية .
- وسيلة لنشر وتبادل الثقافة بين العاملين في الكلية .
- إعطاء خدمات أفضل لطلبة الكلية وهذا ما تدور حوله فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم .

### المبحث الثاني: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تناولنا في هذا المبحث أربع مطالب، توضح عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث نعالج في المطلب الأول مبررات وفوائد التطبيق، وفي المطلب الثاني متطلبات التطبيق، وفي المطلب الثالث خطوات التطبيق، وفي المطلب الرابع قدمنا بعض الأخطاء الشائعة في عملة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .

#### المطلب الأول: مبررات وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

سنترك في الفروع التالية إلى مبررات وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي .

#### الفرع الأول- مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

تكمن مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الضرورة الملحة لمواكبة التغيرات الحالية في الجامعة ومحيطها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أكرم احمد رضا الطويل، احمد عوني احمد عمر آغا، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر العلمي الدي الرابع

حول جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، جامعة عدن، اليمن، ص 3 .

<sup>2</sup>محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحان، مرجع سبق ذكره، ص 80 .

- تساعد في تركيز جهود الجامعات على اتباع الإحتياجات الحقيقية للسوق الذي تخدمه.
- تسعى لإيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، والذي يمكنها من تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية فيها.
- الإرتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة والسيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها.<sup>1</sup>
- تجديد الثقافة التنظيمية، بمعنى تغيير المبادئ والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أفراد الجامعة بجعلهم ينتمون إلى ثقافة تنظيمية جديدة تلعب دورا بارزا في خدمة التوجهات الجديدة نحو التطوير وزرع ثقافة الجودة لدى الجامعة.
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الاسواق العالمية للخريجين، وتدني مستوى الإنتاجية الأكاديمية، واتساع نطاق البطالة في اوساط الخريجين.<sup>2</sup>
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يساعد على مواجهة التحديات والتغلب على الصعوبات، لأنها تضمن ميزة تنافسية في الحصول على خريجين ذو جودة في سوق العمل.<sup>3</sup>
- وسيلة فعالة للإتصال داخل وخارج الجامعة، كما تعد وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين.
- تقديم خدمات أفضل للطلبة.
- مما سبق يمكن تلخيص أهم مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فيما يلي:
- اشباع حاجات السوق من خلال انتاج أو تأهيل موارد بشرية ذات كفاءة أو ذات جودة عالية وقيمة نفعية في الإقتصاد والتنمية.

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 205

<sup>3</sup> رجب بن علي بن عبيد العويسي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- التعليم العالي يسعى إلى تدريس طلاب سيقومون في المستقبل بالبحث العلمي الذي تقاس جودته من خلال الاكتشافات ومعالجة المشكلات.
- اعتماد التعليم العالي على الجودة سيمكن مخرجاته من العمل في مؤسسات إنتاجية أو خدمية راقية محلية أو دولية.

### الفرع الثاني- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي جملة من الفوائد أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- وجود رؤية ورسالة وأهداف عامة واضحة ومحددة للمؤسسة التعليمية ككل وللوحدات الفرعية بشكل خاص.
- وجود خطة استراتيجية للمؤسسات التعليمية وخطط سنوية للوحدات متوفرة ومبنية على أسس علمية.
- وجود هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية.
- توافر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف وبشكل محددة.
- وجود معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات (خدمية، إنتاجية، أكاديمية، إدارية، مالية. . .).
- وجود اجراءات عملية واضحة ومحددة من أجل تحقيق معايير الجودة.
- توافر تدريب نوعي وشامل وملائم لتطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية.
- وجود أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسات التعليمية.
- مستوى أداء مرتفع لجميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- توافر جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الانسانية السليمة بين جميع العاملين في المؤسسات التعليمية.
- تطوير أسلوب للعمل الجماعي عن طريق فرق العمل، بحيث يعمل على ايجاد ترابط وتكامل عال بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي والعمل بروح الفريق.

<sup>1</sup>فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص 170-172.

- احترام وتقدير مرضي للجامعات محليا وعالميا .
  - تماثل جميع العاملين لأهداف المؤسسة .
  - امتلاك جميع العاملين للمعارف والمهارات اللازمة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
  - حل الصراعات والمشكلات بشكل متواصل ومستمر وبطريقة علمية سليمة .
  - تركيز جهود المؤسسات على اشباع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه .
  - تحسين الأداء في جميع مجالات عمل هذه المؤسسات .
  - انشاء أنظمة تحدد كيفية تنفيذ العمل بأفضل كفاءة وجودة .
  - وضع معايير لقياس الأداء وتقويمه .
  - تمكن مؤسسات التعليم العالي من القدرة على المنافسة .
  - تحسين مستوى الإتصالات بجميع اشكالها .
  - دعم القدرة التنافسية للمؤسسة .
  - زيادة الاستثمار الإمثل للموارد البشرية .
  - اشباع حاجات الطلبة ومتطلباتهم الإجتماعية والعلمية وزيادة كفاءتهم .
  - تحسين نوعية المخرجات التعليمية وخفض تكاليفها .
  - خفض نسب العيوب والمشكلات في عمليات التشغيل والتنفيذ .
- تجدر الإشارة هنا، إلى أن ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو مجموعة من الإعتبارات أهمها: الإهتمام بالتحصيل العلمي استنادا لهدف التعليم وغاياته، وليس استنادا للاختبارات المعيارية، لذا يجب أن يكون هدفها تزويد الطالب بفرص ليطور نفسه في مجالات أربعة وهي: المعرفة التي تمكنه من الفهم، كيفية عمل الأمور التي تمكنه من العمل، الحكمة التي تمكنه من تحديد الأولويات، الشخصية التي تمكنه من التعاون المثمر والمثابرة واكتساب الاحترام والثقة كعضو في المجتمع .

## المطلب الثاني: دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

سننظر فيما يلي إلى متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأسباب عملية التطبيق.

### الفرع الأول- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يجب توفير مجموعة من المتطلبات موضحة في ما

يلي:

#### 1- إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية:

إن متطلبات ادخال أي مبدأ جديد لمنظمة ما يتطلب إعادة تشكيل لثقافتها، فقبول العاملين أو رفضهم لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، لذا فالأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة سيستلزم ثقافة تختلف اختلافا جذريا عن الثقافة التقليدية، من هنا يجب إيجاد الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق هذه الفلسفة الإدارية.<sup>1</sup>

#### 2- دعم الإدارة العليا:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يتطلب قبل كل شيء دعما وتشجيعا من الإدارة العليا لتلك المؤسسة من أجل تحقيق الاهداف المرجوة.<sup>2</sup>

#### 3- التمهيد قبل التطبيق:

قبل ادخال منهجية إدارة الجودة الشاملة وتغيير الثقافة التنظيمية المعمول بها بثقافة جديدة يجب التمهيد لها مسبقا لقبول هذا التغيير، واحداث قناعة به، من خلال شرح النظام الجديد وإن المنهج الجديد هو ضرورة حتمية، من خلال نشر ثقافة الجودة والنوعية بها وتبيان أهميتها لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السعيد بركة، طلال زغبة، فوزي شوق، الاستثمار في التعليم العالي كمدخل لتعزيز جودة المخرج التعليمي وتحقيق التنمية المستدامة، ملتقى وطني، ام البواقي، 2016، ص 6.

<sup>2</sup> محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 117.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص 112.

#### 4- الرقابة الشاملة والمستمرة:

إن الرقابة هي عملية مستمرة متكونة من المتابعة لجميع المعلومات، التقييم ثم معالجة الانحرافات واجراء التحسين، ويكون ذلك من خلال تشكيل لجان مكلفين بهذه المهام. كذلك الإهتمام بالجانب الأخلاقي خاصة من خلال تقديم خدمات وتكوينات علمية للحفاظ على البيئة او المحيط بشكل عام.

#### 5- الاستعانة بالمستشارين:

إن الهدف من الاستعانة بالخبراء والمستشارين المختصين بتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خارج المؤسسة، خاصة عند بدء عملية التطبيق هو تدعيم ومساندة الخبرات الداخلية، ومساعدة في إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر عند التطبيق الفعلي.<sup>1</sup>

كما ينبغي على مؤسسات التعليم العالي اشراك جميع العاملين بها من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله، من أجل ضمان العمل بروح الفريق، وإشراكهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وعمليات التحسين... إلخ. كذلك تتطلب هذه العملية تدريب وتحسين مستمر لتأهيل جميع الفاعلين في مؤسسات التعليم العالي. أيضا لا بد من تقدير جهد العاملين نظير قيامهم بأعمال متميزة لتشجيعهم وزرع الثقة لديهم، وتدعيما للأداء الفعال وجب إيجاد نظام للحوافز يراعي الأداء المتميز.

#### الفرع الثاني - أسباب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:

هناك بعض الأسباب التي تدفعنا إلى ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، نذكر منها:<sup>2</sup>

- حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة المتحقين بمؤسسات التعليم العالي مما أدى إلى حدوث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته، وبرامجه في وقت شح فيه الموارد المالية بمؤسساته، فقد أثار كل ذلك مخاوف المسؤولين عن التعليم العالي والمؤسسات المجتمعية والإقتصادية المختلفة من حدوث تدهور في المستويات التعليمية إذا لم يحصل تركيز شديد على كفاءة النوعية الجيدة وضبطها.

<sup>1</sup> فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص 174-175.

<sup>2</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص

- تزايد القناعة لذا المسؤولين في الحكومات بأن النجاح الإقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وهذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي .
- إزدياد المطالبات من جانب المنظمات المهنية الثقافية والانسانية والهيئات المجتمعية والدولية بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين بصفة عامة وللمتعلمين في مختلف المستويات بصفة خاصة وتجاوب الحكومات والمؤسسات التعليمية مع هذه المطالب .
- إزدياد التنافس بين المؤسسات الجامعية على إستقطاب الطلاب وعلى الحصول على دعم مالي من الحكومات أو الشركات الكبرى، أو الوكالات الدولية المانحة للدعم المالي .
- إرتباط كثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية، ومنظمات التعاون والتمويل، مما زاد الدعوة إلى الحرص على النوعية العالية في الأبحاث والموارد التعليمية، وقد لعبت اليونسكو دورا كبيرا في دفع عملية الحرص على النوعية في العالم كله، من خلال المؤتمرات المتعددة التي نظمتها أو ساهمت في تنظيمها من خلال الكتب والمنشورات ذات العلاقة بالجودة والنوعية .
- ظهور الحاجة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والإنسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، الإدارة الجامعية، الطلاب، . . . إلخ)
- ضعف التعاون بين المجتمع المحلي والجامعات .
- ظهور ملامح الضعف في إنتاجية العاملين، بالجامعات والحاجة لنظام جديد .
- حاجة الجامعات إلى مساحة من الحرية لاتخاذ القرار، وتدعيم تمويل المشاريع الجامعية .
- الحاجة لترشيد العمالة والإنتقان في الجامعات .
- الحاجة إلى مصداقية المستفيدين حول إنتاجية الجامعات وقدرتها .
- الحاجة لتعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير والتحديث .
- حاجة مجتمع الجامعة إلى إيجاد سبل للتوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء الجامعي .

- غموض الأهداف لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام.
- تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أدائهم في المراحل التعليمية كأثر من آثار ضعف المحتوى العلمي المقدم لهم.

### المطلب الثالث: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مراحل أو الخطوات اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

#### الفرع الأول- تأسيس مجلس الجودة:

يمثل المستوى القيادي الاعلى لمتخذي القرار في الجامعة، وكذلك اعطاء الصلاحيات المطلوبة لتوجيه ودعم عملية إدارة الجودة الشاملة، ويفضل أن يترأسه رئيس الجامعة أو أحد معاونيه، وتقع على عاتق هذا المجلس عدة مستويات منها وضع الخطط المطلوبة في الجودة، بما فيها من نشر ثقافة الجودة، عملية التخطيط لها، فضلا عن إنشاء فرق الجودة الفرعية أو لجانها، مثل لجنة التوجيه للجودة، قياس الجودة وتقييمها، متابعة دوائر الجودة ووحداتها.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني- تشكيل فريق الجودة:

تتمثل مهمة فريق الجودة في وضع خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة من خلال المراحل الخمس التالية:

#### 1- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد

تعد مرحلة الإعداد وجمع المعلومات الصحيحة اولى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتتسم بما يلي:<sup>2</sup>

- توضيح نظرة الجامعة المستقبلية.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 180.

<sup>2</sup> احمد محمد القرعان، إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الادارية في الجامعات الأردنية، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2009، ص 38.

- وضع أهداف الجامعة بحيث تكون قابلة للقياس الكمي، ووفق ما يتاح لها من فرص وموارد .
- إعداد خطة استراتيجية تتبعها الجامعة .

- توفير جميع الموارد المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة .

## 2- المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط

تشمل هذه المرحلة ما يلي:<sup>1</sup>

- اعتماد رؤية الجامعة وأهدافها وسياستها .
- القيام بعملية التخطيط التفصيلي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- إعداد خطة التطبيق .

- جعل عملية تخصيص الموارد البشرية والمادية أمرا واقعا .

- عقد أول اجتماع لمجلس الجودة وإعداد مسودة خطة التنفيذ .

## 3- المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم والتقدير

تهتم هذه المرحلة بكل من عمليتي التقييم الذاتي والتقدير التنظيمي ويتمثلان في:<sup>2</sup>

- التقييم الذاتي: يتمثل في طرح عدد من التساؤلات الهامة التي يمكن على ضوء الإجابة عليها من قبل المديرين تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

- التقدير التنظيمي: يعني تقييم الوضع الحالي للجامعة وتقييم كافة العوامل التي يمكن أن تقود مؤسسات التعليم العالي إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر مع التركيز على القيم، الإتجاهات والمعتقدات التي تشمل الجامعة، وكذا دراسة العملاء (المسح الشامل)\*، التغذية العكسية للتدريب من خلال تقييم تدريب المديرين والعاملين بحيث في حالة ما إذا كان التدريب غير فعال فسوف يتم اجراء تعديلات لجعله أكثر فعالية .

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 181 .

<sup>2</sup> حميد عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 32-33 .

\* يقصد هنا بالمسح الشامل، عملية التعرف على مدى رضا العملاء، وما يقترحه من اجل التحسين والتطوير

#### 4- المرحلة الرابعة: التطبيق أو التنفيذ

وتتضمن هذه المرحلة اختيار فرق العمل التي سيسند إليها عملية التنفيذ، فيتم تدريبهم على الإدراك والوعي بالجودة الشاملة، تنمية المهارات والكفاءات، تطبيق الأهداف المسطرة مسبقاً في مرحلة الإعداد، جمع المعلومات وتحليلها، تقديم النتائج ومتابعتها، التدريب على الأساليب المستخدمة في حل المشكلات في أشكال السبب والنتيجة، تحليل باريتو . . . إلخ.

#### 5- المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات

بعد المرور بالمراحل السابقة وتوفر الأساس القاعدي والمعرفي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وبعد أن تكون الجامعة قد تغلبت على مقاومات التغيير، وبدأ الحديث عن تحقيق النجاح، ونتيجة الخبرة المكتسبة تبدأ الجامعة في العمل على تعزيز تبادل الخبرات ونشرها بين كلياتها وأقسامها المختلفة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك بعض الأخطاء التي تنتج نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات أهمها ما يلي:

- ارتباط إدارة الجودة الشاملة بالقيم الأخلاقية لا بالقيم الإجرائية مما يجعل فهمها وتطبيقها مختلف من فرد لآخر.
- إن عملية الجودة لها بداية وليس لها نهاية، فهي ليست برنامجاً ينفذ في فترة زمنية محددة، والخدمات التعليمية ليس لها حدود معروفة، لذلك فإنه لا يمكن حصر مفهوم الجودة في دائرة ضيقة لأنه يأخذ أبعاداً مختلفة تحتوي على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، ويشتمل على كل شيء مثل الفاعلية والكفاءة، والعمليات والمخرجات التعليمية.<sup>2</sup>

- مصطلح الزبون قد يشمل على مزيج معقد من الأطراف المعنية، التي لها مصلحة في التعليم الجامعي، مثل الطالب، المجتمع ومؤسسات الانتاج والعاملين والإدرايين، وأعضاء هيئة التدريس وسوق العمل، ولا بد من إيجاد وسيلة للموازنة بين مطالب كل هؤلاء لتحقيق الرضا من التعليم الجامعي. فإذا كانت الجودة مقتصرة على ارضاء

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 182.

<sup>2</sup> رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص 206.

احتياجات المستهلك ورغباته فقط، فإن تلك الحاجات والرغبات تدفع العمل الجامعي إلى التغير والتقلب في ميول واحتياجات الزبائن، وتدفع بالعمل الجامعي نحو الفلسفة المادية دون الموازنة بينها وبين الفلسفة المعرفية والأخلاقية.<sup>1</sup>

- صعوبة الإتفاق على معايير وأساليب قياس إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، نظرا لإختلاف الإتجاهات والإهتمامات في التعليم العالي.

- صعوبة تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل إذ تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤية مستقبلية من قبل الإدارة العليا، لما ستكون عليه الجامعة في المستقبل وليس فقط مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، حيث أن للجامعة أهداف قصيرة وأخرى طويلة الأجل لا يمكن تحقيقها في المدى القصير.<sup>2</sup>

- اختلاف وجهات النظر في المنتج حيث أن هناك من يرى بأن المنتج هو الطالب، وهناك من يرى بأن البرامج الأكاديمية مما أدى إلى اختلاف في وضع أهداف الجامعة في ظل إدارة الجودة الشاملة.

- التركيز على التقييم الرقمي للاداء والمعدلات السنوية، مما يؤدي إلى التركيز على الخريجين من حيث العدد وليس على النوعية أو المواصفات ومدى توافقها مع احتياجات السوق.<sup>3</sup>

- الحكم على كفاءة إدارة الجامعة بناء على الأرقام المنظورة فقط، مثل الإلتزام ببنود الميزانية، تكاليف أداء الخدمة وغيرها، وذلك على الرغم من وجود اعتبارات أخرى كثيرة مثل تحسين مستوى الجودة، سمعة الجامعة، درجة قبول وتكيف مستوى الخريجين مع سوق العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>2</sup> قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الانزو 9001-2000، مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>3</sup> احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 210.

- الإختبار غير السليم للقيادات المسؤولة، مما ينجر عنه نقص إلتزام إدارة الجامعة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مقاومة الجامعة لهذا الأسلوب نظرا لنقص فهمهم له .

- اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأشخاص العاديين في مؤسسات التعليم العالي.<sup>1</sup>

- تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية والإلتزام بمعايير حديثة كما تبدو لهم.<sup>2</sup>

- وجود اختلاف بين الوظائف الأكاديمية والإدارية في الجامعة، مما يؤدي إلى وجود نظام مزدوج عوض نظام واحد، الشيء الذي ينتج عنه صعوبة وجود رؤية مشتركة داخل الجامعة .

- وجود مصطلح العميل أو الزبون أو المستهلك الذي يعرف على أنه مصطلح تجاري اقتصادي غير مناسب للاستعمال في الجامعة التي تفضل مصطلح الطالب، المؤسسة التعليمية .

- اتجاه نظام تقويم الجامعات التي قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على الاسئلة التفصيلية، وهذا يؤدي إلى أعمال كثيرة ومتشعبة، اضافة إلى أن هذه الاسئلة التفصيلية لا تقود إلى التطوير والابداع، بل توحد عمل مؤسسات التعليم العالي اضافة إلى صعوبة قياس الجودة في المؤسسات الجامعية.<sup>3</sup>

### المبحث الثالث: محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

سنقوم في هذا المبحث بدراسة محاور أو ما يسمى ركائز إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وهي مقسمة بشكل أساسي على عضو هيئة التدريس، الطالب الجامعي، المناهج الدراسية وطرق التدريس، المباني والتجهيزات العلمية، القيادة إدارة والتشريعات واللوائح التنظيمية .

<sup>1</sup> محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 152 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 152 .

<sup>3</sup> رافدة عمر الحرير، سعد زناد درويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 209-210 .

## المطلب الأول: جودة عضو هيئة التدريس

لا يختلف اثنان حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في انجاز العمليات التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس كل ما يمس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في اثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.<sup>1</sup>

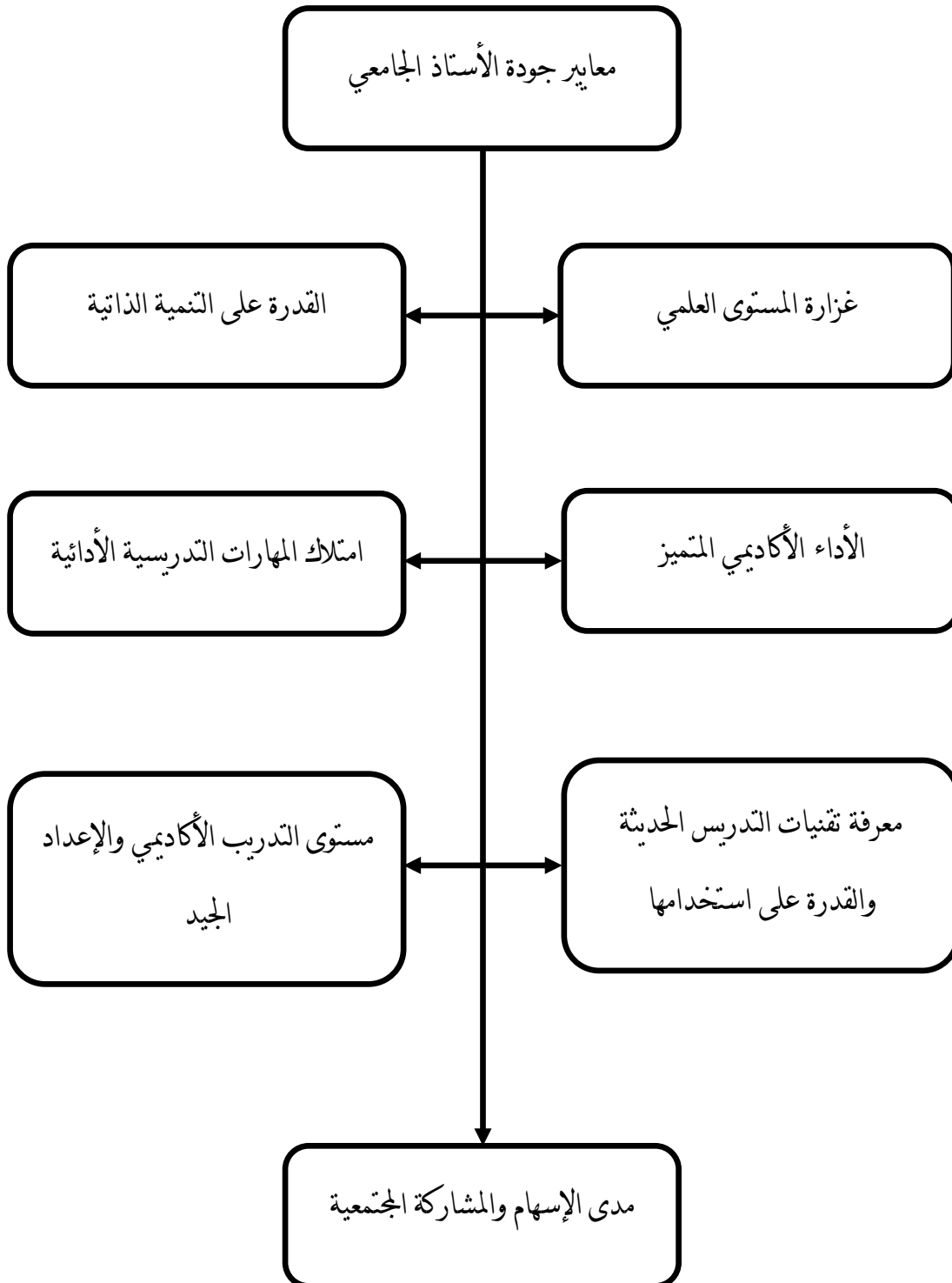
تعد كفاءة العنصر البشري المتمثلة في هيئة التدريس حجر الأساس في العملية التعليمية الجامعية، حيث يقصد بجودة عضو هيئة التدريس امتلاكه لكفاءات ومتحصلا على شهادات ومتسما بصفات يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup> السمات الشخصية، الكفايات المهنية، الخبرات الموقفية، الكفاءات العلمية، الكفاءات التربوية، الكفاءات الاتصالية، الرغبة في التعليم، مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع، تحسين مستوى التدريب الأكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس، والتشجيع على الإنتاج العلمي، المشاركة في الفعاليات والجمعيات العلمية والمهنية.

والشكل الموالي يوضح معايير جودة الأستاذ الجامعي كعضو هيئة التدريس.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 98.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 275-276.

الشكل رقم (10): معايير جودة عضو هيئة التدريس (الأستاذ الجامعي)



المصدر: رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص 236

ومن أبرز خصائص جودة عضو هيئة التدريس في عمله ما يلي:

- أن يتميز بالجدية في العمل وحببه له، الحيوية والتفاعل مع الطلبة أثناء أدائه لعمله.
  - أن يتميز بالاخلاص اتجاه الرسالة النبيلة التي يؤديها.
  - أن يتميز بالمعارف الشاملة حول مواضيع تدريسه، بحيث يكون لديه جميع الإجابات والشروحات لأي سؤال أو مشكل يطرحه الطالب حول الموضوع.
  - أن يتميز بنظرة مستقبلية للتوجهات في مجال التعليم العالي والتقنيات المستخدمة فيه.
  - أن يتميز بالتفكير الإبداعي الذي يسمح له بالتأقلم مع المهام الموكلة له.
  - أن يتميز بأدراك شامل فيما يخص استخدام تكنولوجيا الإتصال والمعلومات.
  - أن يتميز عضو هيئة التدريس بقدرته على إدارة الوقت في الدروس، التأطير والنشاطات العلمية الأخرى.
  - أن يتميز بروح القيادة من خلال خلق روح التعاون والعمل الجماعي والتآلف بين الطلبة.
  - أن يتميز بسلسلة توصيل المعارف والمهارات للطلبة.
  - أن يتميز بالعدالة في تقييمه لنشاطات الطلاب ومجهوداتهم أثناء الدروس وخلال الإمتحانات.
  - أن يتميز بالتنظيم خارج الجامعة وداخلها ومع الطلبة أثناء قيامه بأعماله العلمية معهم.
- من خلال ما تقدم، يتضح أنه يجب أن يتسم عضو هيئة التدريس كمحور من محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجودة والنوعية في شخصيته، معتقداته، طريقة تفكيره، وأساليبه التعليمية، كما تلخص أدوار عضو هيئة التدريس فيما يلي:<sup>1</sup>
- أدواره تجاه طلابه: وتشمل التدريس والتقويم والإرشاد والتوجيه والإشراف على البحوث والرسائل والدراسات الخاصة بطلابه، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.

<sup>1</sup> رافدة عمر الحرير، سعد زناد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 231.

- أدواره تجاه الكلية التي يعمل بها: وتشمل العمليات الإدارية على اختلاف أنواعها والمشاركة في وضع السياسات والخطط، والمشاركة في الإجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة.
- أدواره تجاه المجتمع المحيط به: وتشمل الخدمات المجتمعة وإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها أن تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.
- أدواره تجاه نفسه: أي السعي وراء تطوير ذاته مهنيا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل.
- كما يمكن حصر أهم مؤشرات\* جودة أعضاء هيئة التدريس فيما يلي:<sup>1</sup>
  - متوسط خبرة التدريس الجامعي بعد الدكتوراه.
  - نسبة المتحصلين على درجة الدكتوراه.
  - نسبة المتحصلين على درجة الدكتوراه من مؤسسات جامعية أخرى غير التي يعملون بها.
  - متوسط عبء التدريس الأسبوعي.
  - توزيع عبء التدريس الأسبوعي لمرحلة التدرج، ومرحلة الدراسات العليا.
  - نسبة المستخدمين أو المشتركين في شبكة المعلومات الدولية.
  - المستوى الأخلاقي والصحي.
  - مستوى الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية أو عالمية.
  - نسبة المشاركين في تقديم بحوث في مجالات عالمية.
  - نسبة المشاركين في لجان الترقية.
  - متوسط إنتاجية عضو هيئة التدريس من الكتب المؤلفة أو المترجمة والمنشورة خلال خمس سنوات.

\* مؤشرات جودة التعليم العالي هي كل ما يشير إلى المعلومات والبيانات التي جمعت بطريقة إدارية أو من خلال الإستطلاع والإستقصاء، أو بأي وسيلة أخرى لتحديد شيء من الدقة مستوى الجودة القائم في مؤسسات التعليم العالي، وهذه المؤشرات تتنوع تبعا للغرض منها، وتتسع وتحدد وفقا للمستوى الذي تستخدم لأجله.

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 197-198.

- متوسط إنتاجية عضو هيئة التدريس من البحوث المنشورة خلال خمس سنوات .
- متوسط عدد الرسائل التي أشرف عليها عضو هيئة التدريس خلال خمس سنوات .
- نسبة المتحصلين منهم على براءات إختراع أو إكتشاف .
- متوسط عدد المؤتمرات التي حضرها العضو في خمس سنوات .
- الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس .

### المطلب الثاني: جودة الطالب

الطالب هو محور العملية التعليمية وحجر الزاوية فيها، وجودة الطالب تعني مدى تأهيله علميا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله ليكون من صفوة الخريجين القادرين على الإبداع والإبتكار وفهم وسائل العلم وأدواته وتقنياته.<sup>1</sup>

وحتى تتحقق جودة التعليم العالي يجب على الطالب أن يتميز بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

- يتمتع باندفاعية غرضية متكاملة: أي يجب ويرغب بالتعلم ليس من أجل النجاح بالاختبار فحسب (غرضية) بل من أجل الاستفادة مما تعلمه في حياته العلمية والعملية المستقبلية أيضا .
- يقوم بدور المكشف: أي يتعلم بالإكتشاف للحقائق والمعلومات مهما كان نوعها وعلى مستوى يتناسب مع عقله ونموه الفكري .
- يقوم بدور المحرب: أي يتعلم بإجراء تجارب استقرائية سواء في مادة علمية أو أدبية . . إلخ المهم أن يكون لديه حب التجربة والاكتشاف، وبهذا الدور تشترك جميع خصائص الجودة في التعلم في عملية التجريب .
- يقوم بدور الباحث: أي يتعلم بإجراء بحث علمي بالتشاور والتفاعل مع الأستاذ، وبهذا الدور يكون قد حقق الطالب جودة في تعلمه لأنه قام بإجراء بحث يتطلب جمعا للحقائق وتحليلها موضوعيا، وتقدها ثم التوصل إلى استنتاجات وكل هذا يعزز من عملية التعلم لديه .

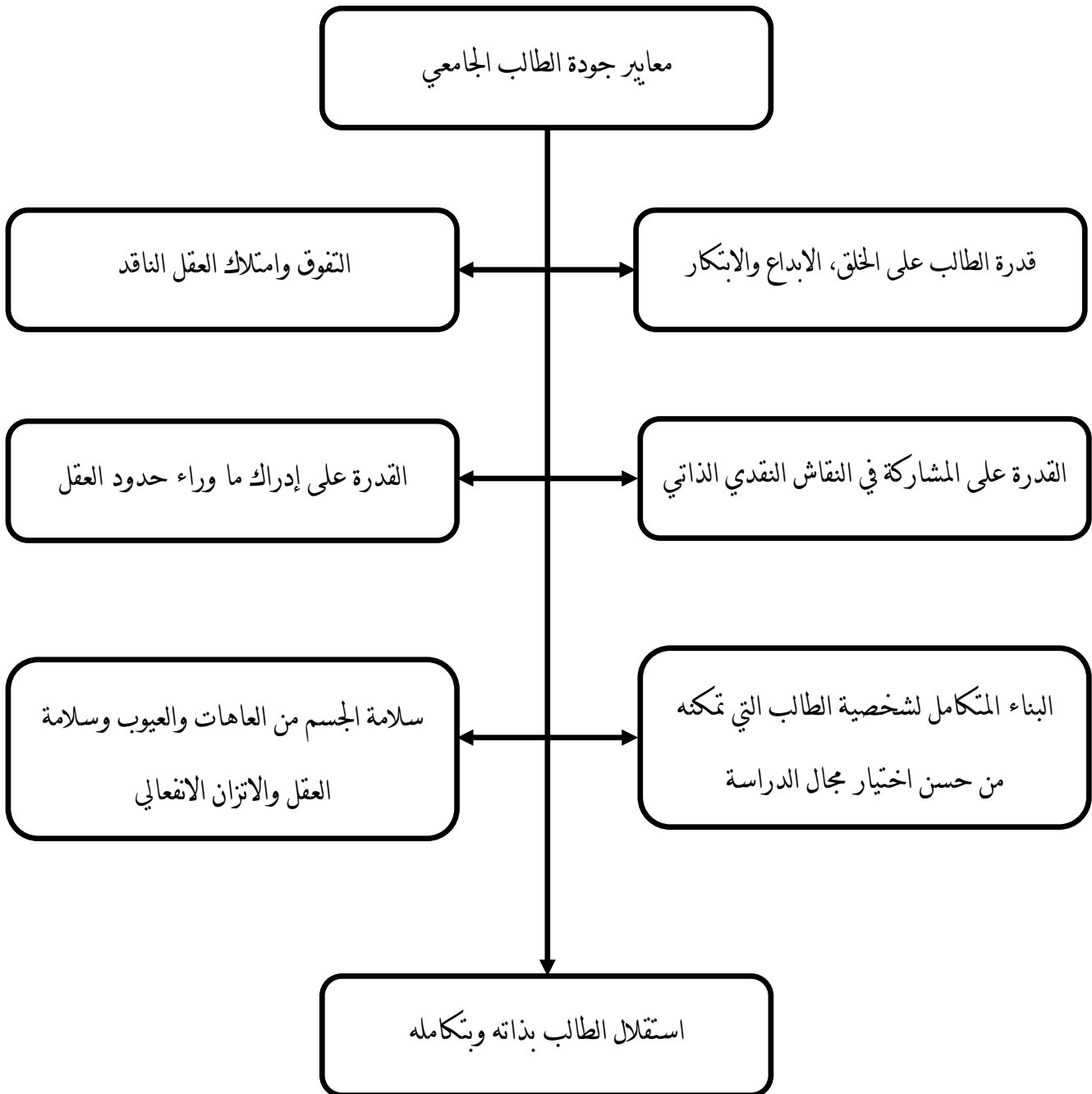
<sup>1</sup>رافدة عمر الحبر، سعد زناد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 231.

<sup>2</sup>محمد حسن محمد حمدات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 283-284.

- يقوم بدور المناقش المتفاعل: أي يتفاعل مع الآخرين ويتناقش معهم وي طرح أسئلة ويقترح حلولاً لمسائل وقضايا معروضة للمناقشة، هذا الدور له أشكاله المختلفة وطرقه المتنوعة، فمنها ما يحصل بين شخصين، أو في مجموعة، أو في محاضرة، أو ورشة عمل، أو ما شابه ذلك من التفاعل بين المتعلم والآخرين.
- يقوم باستثمار معرفته السابقة لأن الاستفادة وتعلم مفاهيم وأفكار جديدة لا بد أن يكون لها صلة بمفاهيم وأفكار قد تعلمها سابقاً، لذا يجب على الطالب والأستاذ الاستفادة من الخبرات السابقة عند الطالب حتى يتحصل التعلم العميق.

ويمكن تلخيص ما سبق ذكره، في الشكل الموالي:

الشكل رقم (11): معايير جودة الطالب الجامعي



المصدر: رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص 236

كما أن هناك عدة نقاط يجب توفيرها من قبل الجامعة لتزيد جودة الطالب منها:<sup>1</sup>

- توفر الجامعة على لوائح منشورة توضح أسس قبول الطلبة الذين يلتحقون بها للحصول على الدرجة العلمية الجامعية، وكذلك معايير اختيارهم للدراسة في جميع التخصصات العلمية لديها .
- توفر الجامعة على جهاز يتولى عمليتي قبول وتسجيل الطلبة .
- تناسب عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد .
- تعزيز استعداد الطالب للتعلم .
- إنشاء الجامعة لجهاز يتولى شؤون الطلاب في مجال ممارسة النشاطات الثقافية والرياضية والفنية والعلمية .
- توفير الجامعة لأنظمة تقوم بمتابعة الطلاب أكاديميا من خلال سجلات ووثائق وبرامج الإعلام الآلي .
- توفير الجامعة خدمات صحية ونفسية للطلاب، وتسعى على انشاء علاقات مع المحيط الخارجي للجامعة لتوفر لهم التبرعات .

وللطلاب أيضا مؤشرات تعكس جودته منها:<sup>2</sup>

- متوسط أعمار الطلاب .
- الحد الأدنى لمعدلات إلتحاق الطلاب بالمؤسسات الجامعية .
- نسبة الملمين بمهارات إستخدام الكمبيوتر .
- مستوى ميولهم للكلية والتخصص الدراسي الملتحقين به .
- مدى قدرتهم على التواصل الجيد والمناقشة .
- مدى قدرتهم على العمل في فريق أو في مجموعات .
- مدى قدرتهم على التعليم الذاتي .
- مستوى قدراتهم العقلية وإمكانياتهم المعرفية .

<sup>1</sup> شيراز محمد طرابلسية، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، دار الاعصار العلمي، الأردن، 2011، ص 86

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 197 .

- مستوى قيمهم الخلقية والمعرفية .

إن خصائص جودة الطالب توفر لدينا طلاب يتحولون بهذه الصفات والخصائص ويعملون بها برغبة جامحة وبجدية، واجتهاد، مما يؤدي لحصلنا على جيل لديه القدرة في التفكير الحر، والنقد البناء، والتحليل المنطقي، والتخيل الإبداعي، والأخذ والرد في القضايا والمسائل والتطوير وقبول التغيير نحو الأفضل .

### المطلب الثالث: جودة المناهج الدراسية وطرق التدريس

سنترك في هذا المطلب إلى جودة المناهج الدراسية ليس المقررات الدراسية فقط بل جميع الأنشطة والفعاليات وطرق التدريس لكل المواد

#### الفرع الأول- جودة المناهج الدراسية:

تعد المناهج الدراسية مجموع الخبرات التعليمية والثقافية والاجتماعية والفنية التي تهيؤها مؤسسات التعليم العالي للطلاب من أجل أن توفر لهم مجموعة من المعارف والمعلومات بالقدر الكافي كما ونوعا وبما يتناسب مع مؤهلاتهم من أجل إستغلالها في حياتهم الدراسية العلمية والعملية<sup>1</sup> .

يمكن تلخيص أهم صفات جودة المناهج الدراسية في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد الأمين بشرى، ذياب البداينة، المناهج الدراسية في الكليات الأمنية العربية، دار حامد، الأردن، 2014، ص ص 25-26.

الشكل رقم(12): جودة المناهج الدراسية



ويتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات، نذكر منها:<sup>1</sup>

### 1- تحديد إستراتيجية التعليم:

وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيههما الوجهة الصحيحة، وينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد استراتيجية التعليم هما:

- وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء: وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة وبين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها .

- وجوب التركيز على التجديد: بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام.

### 2- دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة:

حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله، وأساليب التقييم، وإعداد الأستاذ وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة الجامعية .

### 3- التخطيط:

هو عبارة عن عملية منظمة تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، وخلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك أنها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية .

### 4- جودة المادة العلمية:

يقصد بها جودة محتويات المادة التعليمية من حيث الحداثة والتطور المستمر، ومواكبة التغيرات الحاصلة في المجتمع، الأمر الذي يساعد طالب المعرفة على التركيز والتوجه في أبحاثه ودراساته .

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 529-530.

كما يجب أن توفر الكتب الدراسية النشاط التعليمي التي تحصل من الطالب محور الاهتمام، وتعمل على خلق اتجاهات جديدة ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومة بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي، ومن أهم مقومات جودة المادة العلمية ما يأتي:<sup>1</sup>

- أن تكون معدة بنحو مشجع للدراسة.
- أن تكون الموضوعات معروضة ومقسمة بنحو منسق ومنظم.
- أن تكون واضحة الغرض والهدف.
- أن تكون لغتها واضحة وسهلة ومختصرة ومفيدة.
- أن تكون مناسبة لمستوى الطالب لغويا وفكريا وعلميا.
- أن تساعد على تطوير القدرات الفكرية والتصورية للطلبة.
- أن تساعد الطلاب على اكتشاف معنى الأشياء وفهم الواقع المحيط به.
- ألا تتعارض مع مبادئ الطلبة الدينية والثقافية والحضارية، التي يقوم عليها ديننا الإسلامي الحنيف، وكذلك مبادئ الديانات الأخرى في المجتمع.

#### الفرع الثاني - جودة طرق التدريس:

تتضح جودة طرق التدريس من خلال النقاط التالية:<sup>2</sup>

- قدرتها على تشجيع الطلاب على إثارة الأسئلة والمناقشة.
- قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطالب.
- قدرتها على الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية.

<sup>1</sup> مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص ص 101-102.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 205-206.

- قدرتها على توظيف واستخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجية.
  - قدرتها على إحداث الإتصال الإيجابي بين الطلاب فيما بينهم، ومع أعضاء هيئة التدريس.
  - قدرتها على تطويع مفاهيم العمل الجماعي، و فرق العمل في عملية التدريس.
  - قدرتها على مراعات الفروق الفردية بين الطلاب.
  - قدرتها على استخدام وقت الدرس بفاعلية.
  - قدرتها على ربط المادة العلمية بالمشكلات والتحديات المحلية والعالمية.
  - مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال في التطبيقات العملية.
  - درجة إتزام أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال في التطبيقات العملية.
  - الإعداد والتنظيم الجيد والمسبق لتوصيل المادة العلمية.
- ومن أهم مؤشرات قياس جودة المناهج وطرق التدريس في التعليم العالي ما يلي:<sup>1</sup>
- مستوى حداثة ومعاصرة المناهج للتطورات العامة السريعة والمتجددة.
  - مدى توافر توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للمناهج الدراسية لكي يساعد على ضبط الأداء في العملية التعليمية.
  - مدى وجود نظام يحكم تخطيط المناهج الدراسية بشكل يؤدي إلى إحداث التكامل المعرفي لمحتوياتها.
  - مدى قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي وارتياذ المكتبة.
  - مدى ارتباط المناهج بالمشكلات البيئية والحياتية المعاصرة.
  - مدى مراعاتها للفروق الفردية بين الطلاب.
  - مدى كفاءة طرق التدريس في تحقيق النمو المتكامل للطلاب.
  - مدى فاعلية طرق التدريس في تحقيق أهداف المناهج الدراسية.

<sup>1</sup>أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 205.

### المطلب الرابع: جودة المباني والتجهيزات العلمية

المبنى التعليمي وتجهيزاته محو هام من محاور العملية التعليمية، حيث يتم فيه التفاعل بين مجموع عناصره، وجودة المباني وتجهيزاتها، أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، ويشكل احدي علاماتها البارزة.

ومن الجدير بالذكر أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل القاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، الصوت، النادي الطلابي، الحدائق، وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم العالي ومخرجاته، وكما حسنت واكملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره على قدرات أعضاء هيئة التدريس في الطلبة.<sup>1</sup>

من أهم مؤشرات المباني والتجهيزات ما يلي:<sup>2</sup>

- متوسط نصيب الطالب من مساحة أماكن الدراسة، كالقاعات والمدرجات. . . إلخ.
- متوسط نصيب الطالب من مساحة أماكن ممارسة الأنشطة، الملاعب، المساح، . . . إلخ.
- متوسط نصيب الطالب من مساحة الأماكن المخصصة للدروس العملية، كالمختبرات والمخابر. . . إلخ.
- متوسط نصيب الطالب من المساحة المخصصة للمطالعة بالمكتبة.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من المكاتب والمنشآت الخاصة بهم.
- نسبة المساحة الخضراء على المساحة الكلية للحرم الجامعي.
- العمر الزمني للمباني والمنشآت الجامعية.
- مدى توافر عوامل السلامة والأمن في المنشآت الجامعية.
- مدى توافر برامج الصيانة الدورية للمنشآت والمباني الجامعية.
- مدى توافر الظروف المادية والطبيعية المناسبة داخل المنشآت الجامعية كالإضاءة والصوت. . . إلخ.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

<sup>2</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 199-201.

- متوسط نصيب الطالب من الأجهزة والمعدات بالمخابر والورش .
- متوسط نصيب الطالب من الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية المخصصة لتدريس المقررات .
- مدى ما تعكسه هذه الوسائل والتجهيزات من متطلبات المنهج التعليمي والبحثي الذي تقدمه المؤسسة .
- مدى التنوع في الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية .
- متوسط نصيب الطالب من أجهزة الكمبيوتر المخصصة للعملية التعليمية .
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس لأجهزة الكمبيوتر المخصصة لهم .
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة أنشطتهم البحثية .
- مدى توافر عوامل السلامة والأمان في التجهيزات والوسائل التكنولوجية .
- مدى توافر برامج الصيانة الدورية لهذه التجهيزات والوسائل .
- متوسط نصيب الطالب من الكتب بالمكتبة .
- متوسط نصيب الطالب من الكتب الحديثة .
- النسبة المئوية للكتب الأجنبية بالمكتبة .
- عدد الدوريات المحلية والأجنبية بالمكتبة .
- مستوى توافر الفهارس الحديثة والمنظمة بالمكتبة .
- مستوى استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في الفهرسة وتنظيم المكتبة .
- مدى توافر المواقع الدولية للبحث على المعلومات بالمكتبة .
- متوسط عدد الساعات اليومية للإطلاع بالمكتبة .

### المطلب الخامس: جودة الإدارة والتشريعات واللوائح

ليس هناك اختلاف على أن قيادة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أمراً حتمياً، وجودة الإدارة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد، فإذا فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة، فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح.

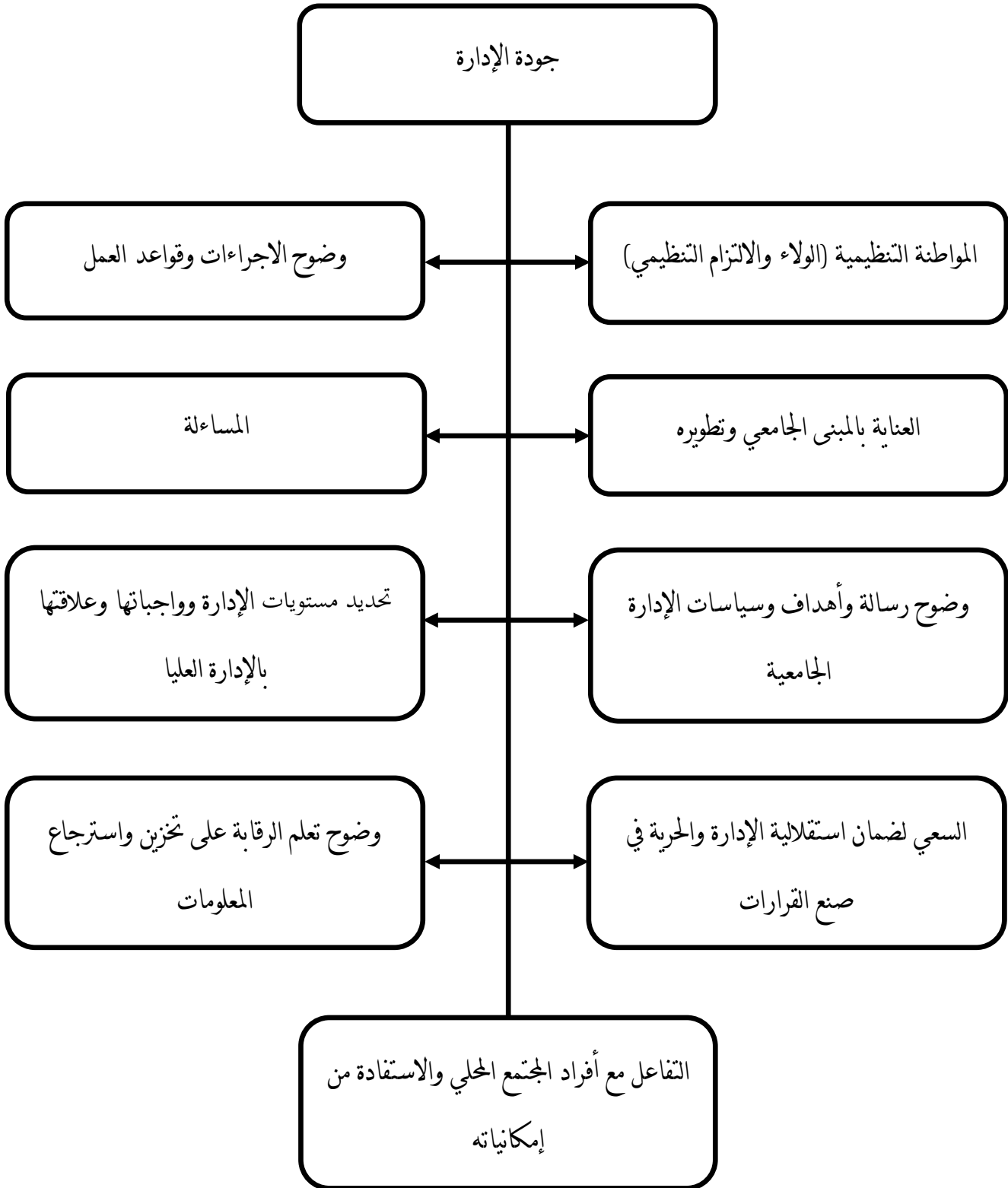
ويدخل في إطار جودة الإدارة التعليمية جودة التخطيط الإستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح فلا بد أن تكون مرنة وواضحة ومحددة، حتى تكون عوناً للإدارة، كما يجب عليها أن تواكب كافة المتغيرات، والتحويلات من حولها، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار لأنها توجد في عالم متغير تؤثر وتتأثر به.

وكل ذلك يحتاج بالطبع لمعايير تقييم جميع العناصر، بشرط أن تكون واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها. وهذا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.<sup>1</sup>

الشكل التالي يلخص ويوضح جودة الإدارة كمحور أساسي في تحقيق الجودة التعليمية.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، ص 286-287.

الشكل رقم (13): معايير جودة الإدارة كمحور اساسي في تحقيق الجودة التعليمية



المصدر: رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الاردن، 2010، ص 238

- تمثل مؤشرات جودة الإدارة في جميع النشاطات التي يمارسها القائد في النظام الجامعي من تخطيط، تنظيم، الرقابة وتقويم الأداء فيما يلي:<sup>1</sup>
- مدى توافر التخطيط الإستراتيجي المتكامل على مستوى الجامعة، الكلية والقسم.
  - مدى استخدام معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء الجامعي في عمليات التخطيط والتطوير الجامعي.
  - مستوى التوازن في الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تخضع للتنظيم الهرمي.
  - مدى قدرة الإدارة على استخدام التنظيم الأفقي في العمل الإداري.
  - مدى إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير العمل الجامعي.
  - مدى قدرة القيادة الإدارية على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
  - مدى قدرة القيادة الإدارية على توسيع دائرة علاقات المؤسسة الجامعية بمؤسسات المجتمع والمؤسسات الجامعية الأخرى.
  - مدى قدرة الإدارة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الطلاب من حيث فرص النجاح، المشاركة في الأنشطة، الحصول على الخدمات.
  - مدى قدرة الإدارة على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات الجامعية على العاملين بها والعدالة في فرص المشاركة والحصول على الخدمات.
  - مدى توافر برامج دورية ومستمرة للتقييم الذاتي للأداء داخل المؤسسات الجامعية وفي وحداتها المختلفة.
  - مدى توافر معايير ومؤشرات موضوعية متنوعة، شمولية لتقييم الأداء الجامعي.
  - مدى إشراك الطلاب، أعضاء هيئة التدريس، العاملين، الجهات المستفيدة في عملية تقويم الأداء الجامعي كل فيما يتصل به.

<sup>1</sup>أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 201-203.

ومن أبرز مؤشرات جودة التشريعات واللوائح ما يلي:<sup>1</sup>

- قدرتها على توضيح الفلسفة و المهمة و الإجراءات التي تحكم النشاط الجامعي في وحداته المختلفة.
- قدرتها على الإستجابة السريعة و المرنة للمتغيرات الوطنية و العالمية.
- قدرتها على تحديد و توصيف المسؤوليات و المهام الوظيفية للعناصر البشرية في المستويات المختلفة.
- قدرتها على توفير فرص متكافئة لأعضاء هيئة التدريس و العاملين للترقية و تولي المناصب القيادية.
- قدرتها على تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية الثلاثة من تدريس، البحث، خدمة المجتمع.
- قدرتها على تحقيق التوازن بين مقتضيات الإستقلال الجامعي و الحرية الأكاديمية.

كما يجب الإشارة إلى محاور أخرى لإدارة الجودة الشاملة في العليم العالي منها جودة البيئة المحيطة بالجامعة و مدى تأثيرها و تأثيرها بها من خلال المخرجات العلمية لها، من طلبة الذين سوف يساهمون بشكل كبير في التأثير في البيئة المحيطة بهم. كذلك جودة الإنفاق الجامعي بحيث يعتبر الإنفاق على التعليم من بين أهم ركائز أداء مهام الجامعة مع تبنيتها لإدارة الجودة الشاملة فإن هدر الموارد سيكون معدوماً مما يؤدي إلى توفير الإنفاق الموجه إلى الجامعة دون ضياع أو هدر أو تبدير.

وفي الأخير، يمكن القول أنه من أجل الحصول على منتج تعليمي جيد لا بد من السعي لتحقيق كل المحاور السابقة الذكر في هذا المبحث.

### المبحث الرابع: تجارب سابقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكننا الحكم على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استعراض موجز لنتائج تجارب تطبيقه في المؤسسات التعليمية التي كانت سباقة في هذا المضمار، حيث بدأت المحاولة الأولى للتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال ما نادت به بعض المدارس الثانوية والكليات والجامعات

<sup>1</sup> أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 195.

بإصلاح التعليم في السنوات الأخيرة، وقد تم النظر إليه من قبل قلة من رجال التعليم والجامع السياسية والقادة فيما يتعلق بمسائل انحدر التعليم المعتمد على الأسس النظامية، وقد بادرت العديد من المؤسسات التربوية مثل مدرسة "ماونت إيدج كومب" في ولاية الأسكا الأمريكية إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى أصبحت المثال المحتذى على المستوى الوطني. ثم قامت مدارس أخرى في منطقة ديترويت التعليمية بتبني هذا النظام، وبعد نجاحها تم تعميمها على المدارس بشكل اختياري.<sup>1</sup>

وقد حققت مدرسة "بني دري" في مقاطعة ويلز في بريطانيا نجاحا رفيع المستوى من خلال تطبيق إدارة الجودة في كافة عملياتها وإجراءاتها الإدارية والتربوية، حتى حصلت على جائزة ويلز في الجودة عام 1995 م، حيث أثبتت هذه المدرسة دور اعتماد إدارة الجودة الشاملة في تحقيق التحسين المستمر. أما في مجال الجامعات فقد حققت العديد من الجامعات الأمريكية والأوروبية والعربية نتائج باهرة عندما قامت بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهو ما سنتطرق إليه في المطالب الموالية:

### المطلب الأول: تجارب غربية

هناك الكثير من المحاولات الغربية لتطبيق مفاهيم أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وفيما يلي سنتطرق إلى أهمها أو أكثرها شيوعاً:

#### الفرع الأول- تجربة جامعة Wisconsin-Madison:

تم بناء هذا النموذج بواسطة مكتب تحسين الجودة في الجامعة، ويشمل على الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- اختيار أعضاء الفريق القائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم الأساسية، كي يتم تأهيله لإتخاذ القرار حول التوقف أو المضي قدماً في تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المضي قدماً، يتم الانتقال للخطوات التالية.
- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة.

<sup>1</sup> رشدي أحمد طعيمة وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006. ص 32

<sup>2</sup> فتحي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص ص 254-255.

- تحديد وتعريف الزبائن (ماذا نعمل، ولمن نعمل) والتعرف على حاجاتهم.
- صياغة الرؤيا المستقبلية (إلى أين نريد الوصول).
- تحديد وتعريف العمليات الأساسية (الحاسمة)، أي ما هي الأشياء التي يجب القيام بها والتي تعتبر حاسمة في حمل رسالتنا.
- وضع خطة تطوير لتحقيق الرؤيا الموضوعية من خلال التركيز على حاجات الزبائن والعمليات الأساسية.
- البدء بتنفيذ واحد أو اثنين من مشروعات التطوير التي تهدف لمقابلة الاحتياجات الحاسمة.
- تدريب جميع العاملين داخل المؤسسة التعليمية على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية تعليم مستمرة.
- وضع خطة للتحسين المستمر وتتبع حاجات المتعاملين مع المؤسسة الجامعية.

### الفرع الثاني- جامعة ماري لاند الحكومية:

- بدأت جامعة ماري لاند بالتوجه نحو إدارة الجودة الشاملة في عام 1990 م، وذلك من خلال رغبة الجامعة في التفوق والتميز، وقد دعاها إلى ذلك عدة عوامل منها:
- المشكلات المالية التي كانت تواجهها مما أضطرها ذلك إلى الإستغناء عن عدد من الكوادر التعليمية والإدارية، وتقليل بعض البرامج التعليمية، والعمل ضمن إمكانيات الجامعة المادية المتاحة.
  - عدم التساوي في نوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة، حيث كان هناك تفاوت بين خدمات الأقسام في الجامعة، فبعضها كان يقدم خدمة أفضل من البعض الآخر، فرأى رئيس الجامعة أن إدارة الجودة الشاملة تلي الاحتياجات وتستجيب لها.
  - الحاجة إلى إحداث تغييرات في البيئة الأكاديمية تساعد على تحسين الوضع المالي والإداري.
  - تم بعد ذلك تدريب الكادر الإداري بما فيه رئيس الجامعة وفريق الإدارة العليا على إدارة الجودة الشاملة، ثم بدأ العمل على تطبيقها من خلال تعيين لجنة تخطيط لإيجاد الإستراتيجيات المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن

ثم قامت هذه اللجنة ببناء إستراتيجية تتضمن أهداف واقعية تدعو إلى إشراك كافة الوحدات في الجامعة في برامج تدريبية على إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

وقد كان من نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي التركيز على الجوانب الإدارية والأنظمة المالية أكثر من الجوانب التعليمية والبحث العلمي وقد تنبته العديد من المؤسسات التعليمية بعد ذلك على العمل على تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة على الجوانب التعليمية والأكاديمية في الجامعة.

### الفرع الثالث- جامعة هارفرد Harvard:

يقوم نموذج جامعة هارفرد على الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- إدارة السلوكيات والأفعال، مثل إدارة الأداء، التخطيط، إدارة عمليات التمويل، إدارة المقابلات مع الموظفين.
- التعليم والتدريب والتقييم.
- الإتصالات، والتي تنطوي على الاستماع بغرض الفهم، تدفق المعلومات، كسب الإجماع والإتساق.
- الأدوات والمقاييس، والتي تتكون من عمليات التخطيط، إعداد التقارير والمراجعة.
- فرق التحول، والتي تعمل في ضوء الإلتزام بالوقت والموارد المتاحة، والإلتزام بالخطة طويلة الأجل، وما شابهها.
- الثناء والمكافأة، حيث يتم التركيز على بعض الجوانب، كالمقابلات، والهدايا، والرحلات، إعادة النظر في المرتبات.

### الفرع الرابع- نموذج إدارة الجودة الشاملة في المعاهد العليا:

تم تطبيق هذا النموذج في مقاطعة ولز بإنجلترا من منظور إستراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع ميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسينات المستمرة، وكانت اللغة ومهارات سرعة الاستيعاب والمباني والتجهيزات والمعامل من أهم المشكلات في هذه التجربة، واعتمدت الفلسفة المطبقة على ضرورة تحسين القدرات القيادية

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز البحث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص

<sup>2</sup> قتيبي سرحان، مرجع سبق ذكره، ص 257.

والإرتقاء بنتائج العملية التعليمية واعتراف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة. وهي بمثابة ميدالية شبيهة لميدالية ديمنج في اليابان وميدالية ونموذج بالدرج في أمريكا، وأعتمد هذا النموذج على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة يعتمد على:

- قيادة تنشر فكر وثقافة الجودة في التعليم العالي.
  - سياسة تحقق الالتزام والنماء والتحسينات المستمرة التي لا تنتهي.
  - منظومة إدارية تفجر الطاقات، وتنفيد أقصى استفادة من إمكانيات وملكات ورؤى العاملين.
  - تشغيل مثالي للموارد لدعم ومساندة السياسات والإستراتيجيات المتفق عليها.
  - المراجعات الدقيقة للتشغيل والأداء والنتائج بغرض تحقيق التحسينات المستمرة في بيئة دائمة.
- وتم الإتفاق في هذا النموذج على المقاييس التالية للجودة الشاملة:<sup>1</sup>
- مقاييس إرضاء الطلاب عن الخدمة التعليمية مقارنة بما تم إعلانه والاتفاق عليه.
  - مقاييس إرضاء العاملين ومعرفة شعورهم تجاه الخدمات والإدارة العليا والإمكانيات.
  - مقاييس أثر التعليم العالي على المجتمع والبيئة المحيطة.
  - مقاييس الفعالية أي علاقة النتائج بالخطط المقترحة.

#### الفرع الخامس - المشروع الأوروبي الرائد لجودة التقييم في التعليم العالي:

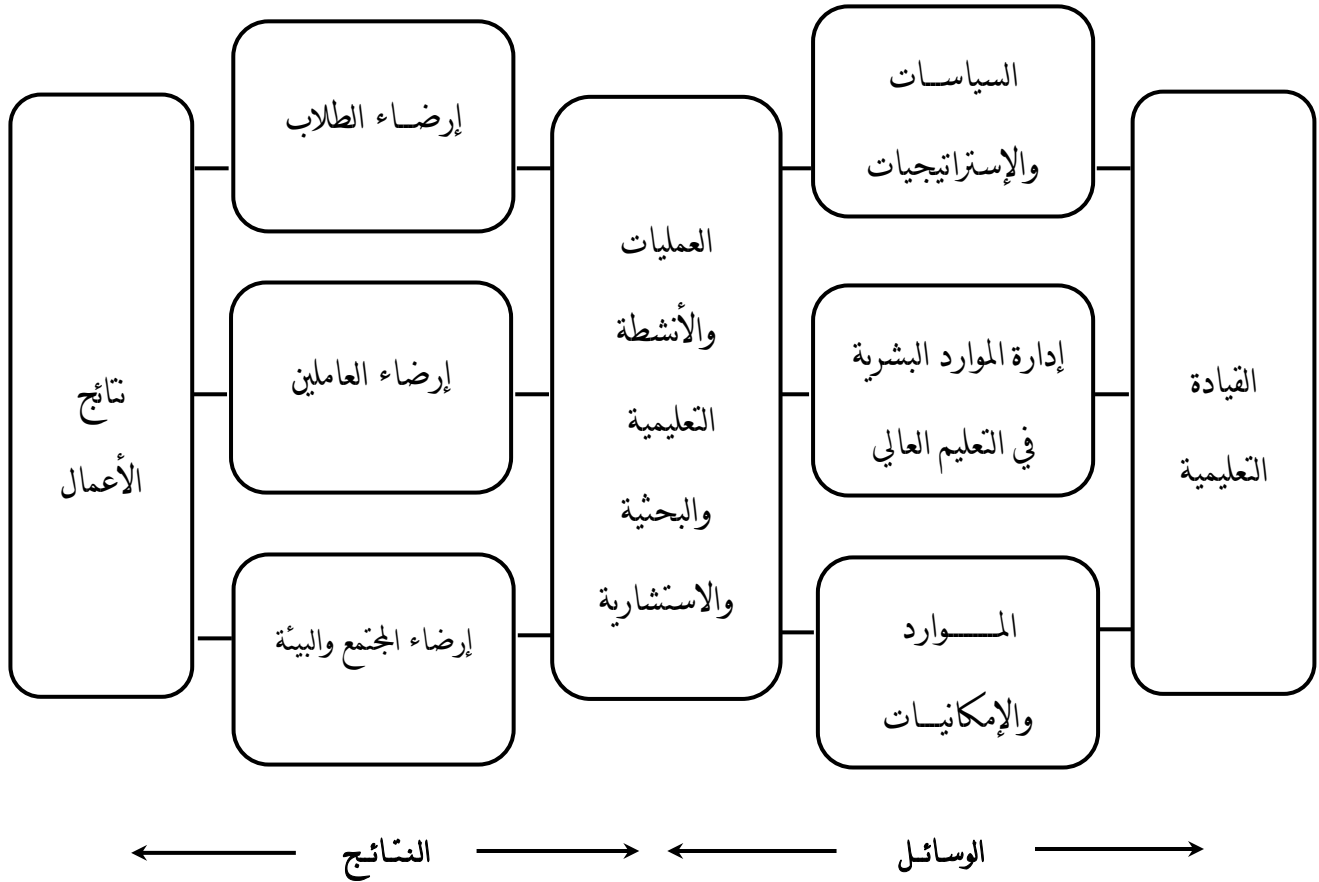
ركز هذا المشروع الذي أقرته اللجنة الأوروبية على تقييم التدريس والتعليم في الجامعات مع الأخذ في الحسبان أنشطة البحث ومدى تأثيرها على العملية التعليمية في مادتين دراسيتين هما: العلوم الهندسية وعلوم الإتصالات والمعلومات، وشاركت 46 مؤسسة تعليمية تم تقييمها في نفس الفترة الزمنية الممتدة من نوفمبر 1994 إلى يونيو 1995، وتنتج عنه 46 تقريراً للتقييم الذاتي، وعدد مماثل من تقارير التقييم على المستوى المؤسسي، و18 تقريراً يحلل الخبرة على المستوى القومي، وتقريراً نهائياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عوض التتوي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> قدار رجب طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو، الحصاد، دمشق، 1998، ص 65.

وقد اعتمدت اللجنة الأوروبية وجماعاتها الإستشارية على جماعة الإدارة التي قدمت لها القيادة التقنية والفنية للمشروع، ووضعت إطار العمل المنهجي لنقل الخبرة بين الدول المشتركة، وتتكون من ستة خبراء من أجهزة التقييم الدنمارك وفرنسا ونيوزلندا والمملكة المتحدة ومثل كل من ألمانيا والبرتغال والنرويج، وقامت السكرتارية المفوضة بعملية الربط بين الدول المشتركة، وتم وصف أهداف وطريقة تنظيم المشروع إلى جانب وضع خطط إرشادية وتعليمات تتعلق بالتقييم الذاتي وبعمليات مراجعة العملاء وتشكيل مسؤولية الجماعات المتنوعة المسؤولة قومياً عن المشروع والمبادئ العامة الأربعة للتقييم هي: استقلالية الإجراءات المتعلقة بتقييم الجودة، التقييم الذاتي، التقييم الخارجي عن طريق جماعة مراجعة الزملاء، النشر وكتابة التقييم الذي يبين نواحي القوة ونواحي الضعف ويقترح التحسينات.<sup>1</sup>

الشكل رقم (14): أهم عناصر النموذج الأوروبي لإدارة الجودة



المصدر: محمد عوض التتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكاتب ومراكز المعلومات، مرجع سابق، ص 92.

<sup>1</sup> محمد عوض التتوري، مرجع سبق ذكره، ص 90.

### المطلب الثاني: تجارب عربية

في ثنايا هذا المطلب سنتطرق إلى أهم المحاولات العربية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فب التعليم العالي من خلال تجربة المملكة الأردنية الهاشمية و الإمارات العربية المتحدة.

#### الفرع الأول- تجربة المملكة الأردنية الهاشمية :

تعد الأردن إحدى دول المنطقة العربية التي لم تصل إلى مرحلة ضمان الجودة، مما أثر في قدرتها التنافسية بين دول العالم، وعند هذا المنحنى بدأ التوجه إلى تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة من خلال برنامج وطني لإدارة الجودة الشاملة في الأردن .

إن تطوير التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية أدى إلى وضع مشروع قانون هيئة اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، وبموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم 04 لسنة 2005، تم تأسيس اعتماد مؤسسات التعليم العالي، لكن الطموح لتحسين نوعية التعليم وضمان جودته أدى إلى تحويل المجلس إلى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

ولقد وضع مشروع قانون اعتماد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي لتحقيق الآتي:<sup>1</sup>

- تحقيق أهداف الهيئة من خلال مجلس يتألف من 11 عضو من أعضاء هيئة التدريس .

- وضع معايير الاعتماد وضمان الجودة بأشكالها المختلفة .

- اعتماد مؤسسات التعليم العالي في المملكة واعتماد برامجها الأكاديمية وتقييم هذه المؤسسات وجودة برامجها .

- اشراك مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهداف الهيئة لتطوير التعليم العالي في المملكة .

وقد اشتملت إستراتيجية إدارة الجودة في التعليم العالي على عدة محاور أساسية هي:<sup>2</sup>

- وضع البرامج التدريبية للإدارات العليا، والإستعانة بدوي الخبرة في مجال البنى التحتية الضرورية لتطوير نظم إدارة الجودة الشاملة .

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريوي، سعد زناد دروش، مرجع سبق ذكره، ص 241.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 241-242.

- تطوير سياسات القبول في الجامعة ومعايره مع تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص .
- تطوير الخطط والبرامج الدراسية وتحديثها بما يتفق مع متطلبات التنمية الوطنية مع مراعاة التطورات العلمية والتكنولوجية على المستوى العالي .
- تطوير كليات ومعاهد التعليم العالي المتوسط لتخريج مهنيين وفنيين وحرفيين ذوي كفاءة عالية تناسب مع خطط التنمية الوطنية والإقليمية .
- الإرتقاء بمستوى التأهيل والكفاءة والخبرة للموارد البشرية العاملة في مؤسسات التعليم العالي .
- الإرتقاء بمستوى البحث العلمي والدراسات العليا ودعمها ورفع مستواها .
- تطوير الإدارة الجامعية لضمان قدرتها على إدارة التغيير ورفع مستوى الأداء من خلال اعتماد مبدأ اللامركزية في الإدارة .
- ضمان مستوى أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال معايير ضبط الجودة والنوعية في كل مكونات النظام الجامعي .
- تنوع مصادر تمويل التعليم العالي بما يكفل دعم مؤسساته بالتمويل اللازم لتميزها وضمان جودتها واستقلاليتها ودعم الطلبة غير القادرين ماديا .
- تطوير تشريعات وقوانين التعليم العالي بما يتفق مع جميع محاور الإستراتيجية .

#### الفرع الثاني- تجربة الإمارات العربية المتحدة :

يعمل نظام التعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة على إصلاح هياكل نقل المعرفة وآلياتها، وذلك لتنمية شخصية الطالب وقدراته وتأهيله للحياة العملية، ولكن عملية الإصلاح والتطوير لم تخل من بعض نقاط الضعف ولاسيما أن دولة الإمارات العربية المتحدة، إعتد الإقتصاد وسوق العمل فيها والتغيرات اللازمة على نجاح نظام التعليم و التدريس في توفير المخرجات الملائمة لتلبية متطلبات السوق من القوى الوظيفية المؤهلة والمدربة. ولقد أنشئت جامعة زايد عام 1996 التي تعد نمطا جديدا للكليات والجامعات خاصا بالشباب ودفع حركة التطور

في البلاد خلال القرن الحادي والعشرون لإستعاب الأعداد الضخمة من الطلبة و تزويدهم بالمعرفة و المهارات و التوجيهات ليتبنى مكانة مرموقة في الأسرة الدولية .

يعتمد مبدأ الجامعة في التخطيط على:<sup>1</sup>

- الطالب محور العملية التعليمية، حيث يقضي يوميا تسع ساعات في الجامعة بمعدل خمس أيام في الأسبوع وتشمل علاقة الطالب بأعضاء هيئة التدريس إطارا وثيقا داخل قاعات المحاضرات وخارجها مما يشجع الطلبة على تحمل مسؤولية التعلم والبحث والإستكشاف الدائم .

- يقوم عضو هيئة التدريس بتقويم الطلبة من خلال تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة مما يتيح الفرصة للتعرف على قدرات كل منهم .

- يركز المنهج على اهتمامات الطالب وتشجيع البحث العلمي .

- يقويم الطلبة لإعداد تقارير وتقديمها على شكل عرض شفوي، والمشاركة في المناقشة .

- تركيز الجامعة على استخدام أحدث التقنيات في التدريس بتوفير أجهزة الحاسوب والبرمجيات في قاعات المحاضرات، ويسمح للطلاب الحصول على حاسوب محمول في استخدامه في الواجبات الدراسية المخولة له .

### المطلب الثالث: التجربة الجزائرية

تدارك الوضع وإصلاح الإختلالات التي وقفت عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ولما كبة النظام الدولي للتعليم، شرعت الوزارة الوصية في إحداث نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام ليسانس ماستر دكتوراه (ل.م.د) حيث تم تبنيه في سنة 2004 بموجب المرسوم التنفيذي 04-371 الصادر بتاريخ 2004/11/21، وهو اصلاح يمس الجانب البيداغوجي ويهدف إلى:<sup>2</sup>

- استقلالية مؤسسات التعليم العالي .

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-240 .

<sup>2</sup> صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: افاقه ومعوقاته، رسالة دكتوراه، جامع سطيف 1، 2013-2014، ص ص

- تكوين للجميع مدى الحياه.
- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار تلبية الطلب الإجتماعي والإقتصادي وادماج مهني أحسن للإطارات الجامعية.
- تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الإجتماعي، والإقتصادي الذي تتواجد فيه.
- انفتاح الجامعة على العالم.
- ترسيخ أسس تسيير تقوم على مبادئ التشاور والمشاركة.
- وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي حققها هذا النظام إلا أنه لم يحقق كل الأهداف التي جاء بها، مما دفع السلطات الجزائرية إلى خوض إصلاحات تصحيحية تكميلية تمثلت في الشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري، ضمن مسار إصلاحات التعليم العالي الجزائري.
- وتعتبر التجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي حديثة النشأة إذ بدأ الاهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي بموجب قانون توجيه التعليم العالي 2008/02/13 الذي كرس لأول مرة امكانية فتح مؤسسات تعليم عالي خاصة وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء اللجنة الوطنية للتقييم (CNE) والتحضير لإنشاء لجان أخرى تهتم بالترخيص والاعتماد.
- ولقد اسند للجنة الوطنية للتقييم مهمة تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة، ووضع مجموعة من الشروط الواجب احترامها من قبل مؤسسات التعليم العالي، وفي حالة عدم احترامها يقوم وزير التعليم العالي بسحب الترخيص.
- وقد تم وضع مجموعة من الخطوات لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي تتمثل في:
- إقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي.
- إرساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في مؤسسات التعليم العالي.
- إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي.

وعليه تم تبني ضمان الجودة الداخلي كخيار استراتيجي على ضمان الجودة الخارجي، هذا الأخير تم تأجيله لوقت لاحق، مع بروز مؤسسات متنوعة الطبيعة والشكل القانوني، وقد أعطي للتقييم الذاتي الأولوية لاعتباره الركيزة الأساسية لتحسين وتطوير جودة التعليم العالي ومفتاح الانتقال لضمان الجودة الخارجي .

كما تم تكوين المسؤولين وخبراء التقييم، فبعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين والذي توج بزيارات ميدانية لبعض الدول الأوروبية، تم الشروع في تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل الجامعات ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاث .

وبتاريخ 2014/01/26 أعلنت (CIAQES) اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي عن الإنتهاء من إعداد مرجع الجودة الذي يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والسياق الوطني ويستند إلى نظام مرجع الجودة.<sup>1</sup>

من كل ما تقدم يمكن القول أن العديد من الدول الأجنبية منها و العربية سعت نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال أعضاء هيئة التدريس، الإدارة و الطلبة سعيا منها لتحسين مخرجاتها تجاه محيطها الخارجي الذي يضمن توفير مناصب شغل لطلبتها و الذي يسعى دائما للحصول على الأفضل منهم.

<sup>1</sup>صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 181 .

## خلاصة الفصل الثاني:

يحتل التعليم العالي مكانة مرموقة في المجتمع، لما له من دور مهم في ترقية الأفراد من خلال التكوين الذي تضمنه مؤسسات التعليم العالي على غرار الجامعات، التي تعتبر مكانا لصقل وتنمية مواهب الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء النهوض بمختلف القاطعات.

وتتم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلاله تفاعل مدخلاتها المتمثلة في الطلاب مع المناهج وطرق التدريس التي يطبقها ويضمن فعاليتها أعضاء هيئة التدريس والإدارة توكل لها مهمة التنظيم والسهرة على تطبيقها بالشكل الذي يؤدي لتحقيق مستوى عال من الجودة. أو بصيغة أخرى تقوم الموارد البشرية بالاشتراك بصورة فاعلة في العملية التعليمية والتركيز على التحسين المستمر لجودة المخرجات لإرضاء المستفيدين.

أو تكون إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من خلال دمج مدخلات النظام التعليمي الجامعي من المناهج التدريسية، المستلزمات المادية والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والموظفين) والإدارة الجامعية التي يتم تحويلها إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل الكوادر من الخريجين.

لقد عملت العديد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومراكز التعليم العالي وإنشاء وحدات اعتماد أكاديمي مرتكزة على ضمان الجودة بما يسمح لها أو يجعلها من بين المؤسسات المعترف بجودة خدماتها التعليمية عالميا.



## الفصل الثالث

الإطار النظري للكفاءات

والكفاءات المحورية

تمهيد:

إنصب الإهتمام في القرن الماضي على تطوير العمليات الإدارية وتطبيق المفاهيم التسييرية الحديثة مثل: الإدارة بالأهداف، إدارة الكفاءات وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية، ولذلك لم تعط الدول الأهمية اللازمة للعملية التعليمية.

إلا أن التطورات السريعة التي شهدها العالم، لفتت إنتباه هذه الدول إلى ضرورة إعادة تأهيل نفسها وتدعيم خبرات مواردها البشرية، ومن ثم بدأ الإهتمام بالتعليم لملاءمة هذه الخبرات مع الظروف الجديدة، وظهرت مفاهيم حديثة استجابة لهذا التغير أهمها " تنمية الكفاءات " .

إن تنمية الكفاءات في ظل فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنطلق من عملية التخطيط والإستقطاب الجيد للعنصر البشري في المؤسسة، ثم تنمية نقاط قوته وتقويتها . ولأنه لا بد من الإهتمام بالكفاءات الأكثر فعالية في تحقيق الأداء المتميز تم تقسم محتويات هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تعريف الكفاءات والكفاءات المحورية وخصائصهما

المبحث الثاني: أساسيات مرتبطة بالكفاءات

المبحث الثالث: إدارة الكفاءات

المبحث الرابع: تنمية الكفاءات

## المبحث الأول: تعريف الكفاءات والكفاءات المحورية وخصائصهما

لقد شهدت السنوات الأخيرة مساهمات قيمة في مجال التسيير وبالضبط في موضوع الكفاءات المحورية، التي تعتبر أداة مهمة في تحقيق نتائج أحسن في مختلف النشاطات التي تمارسها المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية، ولذلك ومن أجل نجاح المؤسسات يجب عليها أن تسعى لإملاك الكفاءات المحورية من النوع الديناميكي، التي تبنى عن طريق تطبيق فكرة تعلم على التعلم من خلال التركيز على الإبداع المستمر في المجالات المختلفة.

في ثنايا هذا المبحث سيتم التعرف على معنى الكفاءات والكفاءات المحورية والخصائص المميزة لهما .

## المطلب الأول: تعريف الكفاءات

منذ سنة 1980 كلمت الكفاءة غزت الميدان الاقتصادي، وبالتحديد ميدان العمل حيث أنه كان يدل على حالة من التناؤل والحيوية، أما مصطلح الكفاءة في هذه الفترة أصبح يهدف أكثر إلى إبراز المسؤولية الفردية وإتقان العمل ، بإصدار أحسن النتائج مما أدى إلى نهاية عهد التaylorism ، وبداية الثورة الإدارية الهادفة إلى التطور والمرونة والابتكار.<sup>1</sup> ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجموعة من التعاريف الخاصة بالكفاءات.

تعرف الكفاءة على أنها: " مجموع معارف وقدرات العمل والتصرفات المنطقية من أجل الوصول إلى هدف وفي حالة محددة أو في وضعية محددة".<sup>2</sup>

تعرف الكفاءة لغة بأنها: "الكفيء: النظير، وكذلك الكفاء والكفوء، على وزن فعل وفعول، والمصدر الكفاءة، بالفتح والمد، وتقول: لا كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي: لا نظير له، والكفاء: النظير والمساوي، وتكافأ الشيطان تماثلاً، وكافأه مكافأة وكفاء: ماثله، ومن كلامهم: الحمد لله كفاء الواجب، أي: قدر ما يكون مكافئاً له، والإسم الكفاءة والكفاء، وأكفأت الإبل: كثر تاجها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Sophie Breteché, Cathy Kohmer, Fragile compétences, édition Presse de Mines, Frances, 2010, P. 13.

<sup>2</sup> Eric compoy, Etienne Machouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition Person, Paris, 2011 P. 4.

<sup>3</sup> أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، بيروت، ص ص 112-115.

وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة لغة هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساو لشيء آخر.

كما تعرف الكفاءة اصطلاحاً بارتبط مفهومها في الفكر الإقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الإقتصادية الأساسية، أي تعرف على أنها: "كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للمجتمع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة".

الكفاءة تاريخياً: تعود إلى الإقتصادي الإيطالي فلريدو باريتو\* الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف بأمثلية باريتو، وحسبه، فإن كل تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة.

الكفاءة هي الكيفية المثلى في استعمال الموارد المتاحة، كما يمكن القول أن الكفاءة هي الانتفاع من الموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة، وتعتبر الكفاءة المبدأ المميز لكل نشاط يحاول بالوسائل المتاحة زيادة فرصة بلوغ أهداف معينة،<sup>1</sup> وتعني كذلك القدرة على استغلال الوسائل المستخدمة لتحقيق النتائج المرجوة، حيث نقول إن المؤسسة كفاءة إذا كانت تستعمل مواردها بشكل أمثل، أو يفهم من الكفاءة غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة.

الكفاءة هي: "مجموعة من المعارف العلمية والعملية، التي تم حشدها ودمجها مع بعضها من طرف شخص أو أشخاص في إطار إنتاجي أو خدمي بمرادوية عالية".<sup>2</sup>

تعرف الكفاءات على أنها: "مجموعة من المعارف العلمية، والمعارف السلوكية، قابلة للاستغلال ويستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بأحسن طريقة".<sup>3</sup>

\*أحد علماء الإقتصاد والإجتماع في القرن التاسع عشر (1848-1923). كان من الأوائل الذين فحصوا مضامين الكفاءة.

<sup>1</sup> محمد البناء، الإقتصاد التحليلي، مدخل حديث لتحليل المشاكل الإقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 169.

<sup>2</sup> Lexique de gestion, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, France, 1996, P. P. 71-72.

<sup>3</sup> Jean-Marie Peritti, Dictionnaire des ressources humaines, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, France, 2005, P. 63.

تعرف الكفاءات كذلك، على أنها: " مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، بمراعاة أولوية تطبيق الأهداف، مع توفر إمكانية قياس الأداء".<sup>1</sup>

تعرف الكفاءة على أنها: " القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل".<sup>2</sup>

الكفاءة هي " القدرة على توظيف جميع المعارف العلمية العملية والسلوكية من خلال الخبرات والتصرفات في مواقف عمل مختلفة وبأحسن النتائج من أجل الوصول إلى النتيجة المنتظرة أو المرجوة".<sup>3</sup>

تعرف الكفاءة على أنها: "المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتم ملاحظتها في العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول".<sup>4</sup>

كما تعرف الكفاءات على أنها القدرات، وعرفت هذه الأخيرة على أنها أهلية جماعية مميزة، تساهم مباشرة في أفضلية وضعية المؤسسة.

الشكل التالي يوضح هذه العلاقة.

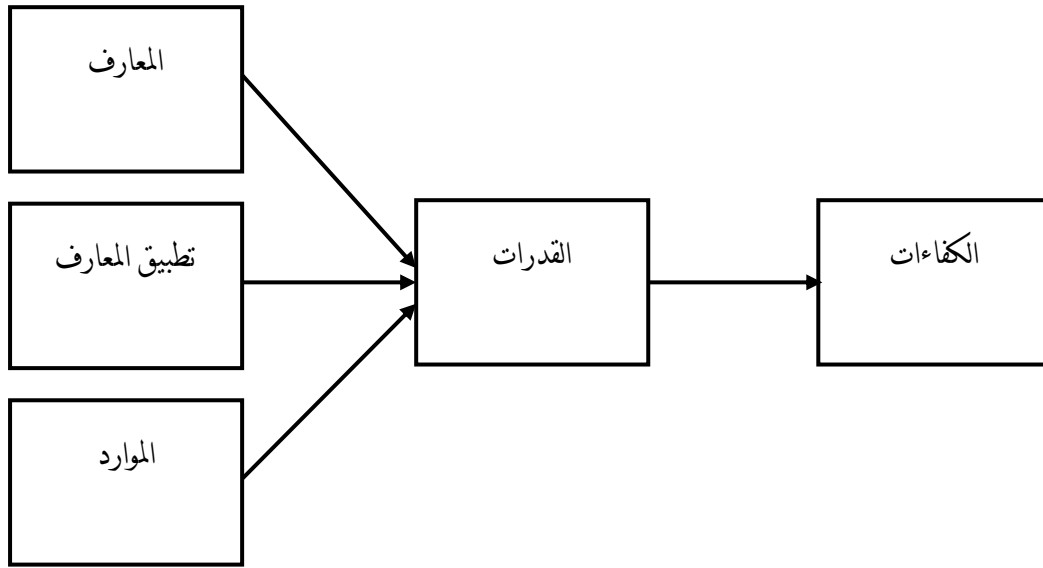
<sup>1</sup> Jean-Yves Bück, le management des connaissances et des compétences en pratique, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2003, P. 106.

<sup>2</sup> كمال منصوري، سماح صوط، تسيير الكفاءات: الأطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أنجات اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010، ص 50.

<sup>3</sup> Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris, France, 2013, P. 112.

<sup>4</sup> أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التامينية والواقع العملي وأفاق التطوير تجارب دول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 04/03 ديسمبر 2012، ص 06.

الشكل رقم (15): علاقة الكفاءات بالقدرات



المصدر: عبد الملوك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 2003، ص 13.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن الكفاءة هي القدرة على اكتساب المعارف وتطبيقها واستغلال الموارد المتاحة، هذه القدرات تمثل كفاءات المؤسسة، لذلك يمكن القول أن الكفاءة أشمل من القدرة وذلك عن طريق تجميع وتوظيف مختلف القدرات الممكنة في خدمة المؤسسة.

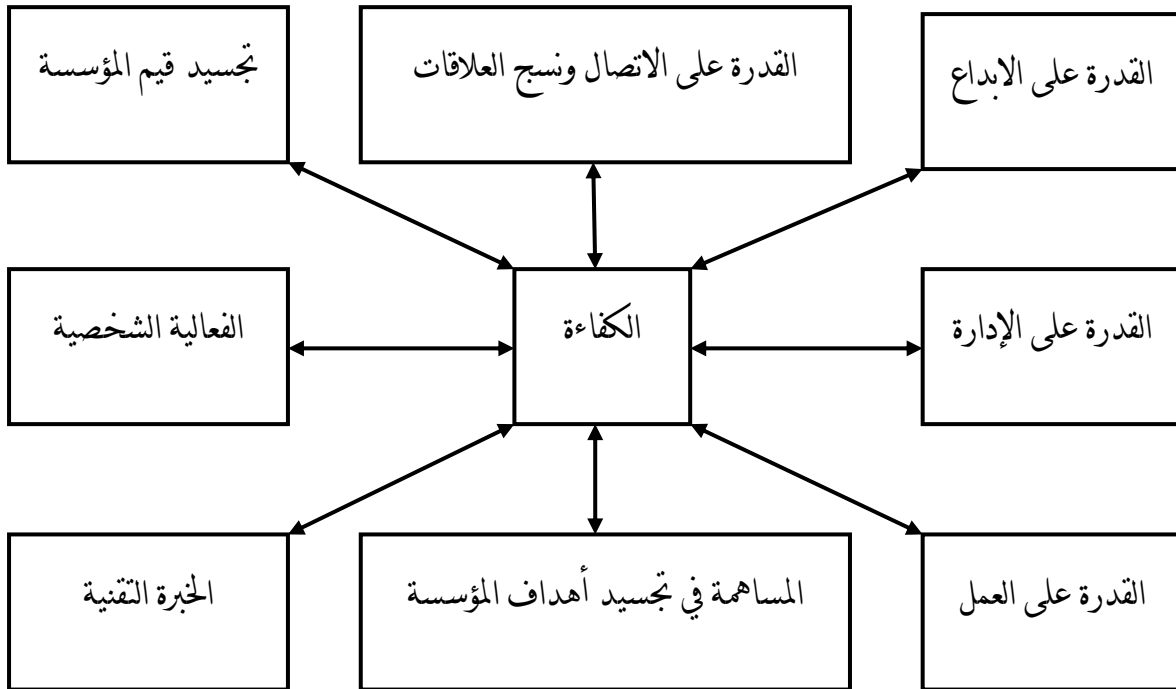
تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الكفاءة لا يتعلق فقط بالحكم على النتيجة كما هو الحال بالنسبة للفعالية، ولكن بكيفية الحصول على هذه النتيجة مع الأخذ بعين الاعتبار شروط وأهداف التحقيق، وبالتالي تضم الكفاءة جانبين هما: جانب الفعالية وجانب استغلال الوسائل المتاحة، ولذلك نخلص إلى أن الكفاءة هي الطريقة المثلى لإستعمال الموارد.<sup>1</sup>

مما تقدم يمكن القول أن مفهوم الكفاءة انتقل من مفهوم بسيط يدل على قدرة الأفراد العاملين على التأقلم والإستجابة السريعة إلى مؤشرات المحيط والمتمثلة في التحولات التكنولوجية والمهنية إلى مفهوم أعمق وأشمل يتمثل

<sup>1</sup> شوقي بورقية، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 74.

في مجموعة من المعارف والمهارات العلمية والنوعية التي لا يمكن تقليدها من طرف الآخرين، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): المجالات الحديثة للكفاءة



المصدر: 2<sup>ème</sup> Jean-Yves Bück, le management des connaissances et des compétences en pratique, édition, édition d'organisation, Paris, 2003, P. 107.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن مفهوم الكفاءة حديثاً يشمل ثمانية مجالات أساسية، تركز على مجموعة من القدرات وهي القدرة على الإبداع، الإدارة، العمل، الإتصال ونسج العلاقات، المساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة وقيمها، الفعالية الشخصية والخبرة التقنية.

يمكن أن تكون الكفاءة عبارة عن مهارة، وهي القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس فن الفهم، السرعة والدقة. أو المهارة هي عمليات عقلية محددة تمارسها

ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات، لتحقيق أهداف مرجوة متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تعريف الكفاءات المحورية

سنتناول في هذا العنصر مجموعة من التعاريف للإلمام بمصطلح الكفاءات المحورية، حيث تختلف التعاريف الخاصة بها ونذكر منها:

تعرف الكفاءات المحورية على أنها: "مجموعة متميزة تتطلب فترة من الزمن لبنائها، صعبة التقليد، تشارك في خلق القيمة وإعطاء ميزة تنافسية للحائزين عليها".<sup>2</sup>

تسمى الكفاءات المحورية بالكفاءات التنظيمية الجماعية، تمثل في العمل الجماعي في إطار النوعية الجيدة للأداء الكلي المتشكل من كفاءات فردية ديناميكية تضيف على المؤسسة الصبغة الجماعية بحكم طبيعتها البشرية الهيكلية.<sup>3</sup>

وقد يظهر هذا النوع من الكفاءات في صورة براءات الاختراع التي تخرزها المؤسسة أو اللمسات الإبداعية التي تضيفها على منتجاتها وخدماتها والتي تميزها عن منافسيها، فهذه الكفاءات ترتبط بقدرة المؤسسة على الإبداع وإبتكار نظم خاصة بها تجسد في رسالتها وثقافتها التنظيمية.

كما تعرف على أنها: " مجموع الكفاءات الناتجة عن الأصول الخاصة بالمؤسسة سواء ملموسة (موارد بشرية، تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال، ...) أو غير ملموسة (الجودة، تكنولوجيا المعلومات، المعرفة، ...)، والقادرة على تقديم قيمة مضافة للزبائن".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سامي محمد هشام حريز، إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية، دار فنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 09.

<sup>2</sup> Jacause Bajin, Mean-Marc Schottl, Les outils de la stratégie, édition d'organisation, Paris, 2005, P. 55.

<sup>3</sup> عبد الحميد حمادي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الإستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، دراسة حالة مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بقرت-ورقلة، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص 35.

<sup>4</sup> Alain Derray, Alain Iusseaut, Management de l'entreprise, édition ellipses, Paris, 2008, P.74.

تعرف الكفاءات المحورية بأنها: " مجموعة من المهارات الخارقة والأصول الملموسة وغير الملموسة ذات الطابع الخاص والتكنولوجية فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس. وتعتبر تلك المهارات الناتجة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جديدة، فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها".<sup>1</sup>

وتعرف الكفاءات المحورية أو الأساسية " بمثابة القدرة المحورية لخلق القيمة بالمؤسسة الإنتاجية والخدماتية، لذا ينظر للمؤسسة على أنها محفظة للكفاءات المحورية بدلا من كونها محفظة للأنشطة، ومن ثم النظر في كيفية تطوير هذه الكفاءات لدعم أنشطة العمل القائمة من أجل خلق فرص عمل جديدة".<sup>2</sup>

إذا تمثلت الكفاءات المحورية مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.

وبتعبير آخر، الكفاءات المحورية تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة، ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها.

ومن خلال ما سبق، يمكن استخراج أهم النقاط التي تميزت بها تعريف الكفاءات المحورية:

- توليفة من المعارف العلمية، العملية والسلوكية.

- هي مصدر التعلم الجماعي.

- صعوبة التقليد.

- تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup>نسرين المرهون، إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، دراسة

حالة شركة حمود بوعلام وشركائه، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص 224.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 224.

- تؤدي إلى خلق قيمة مضافة .
- قد تكون فردية أو جماعية .
- تآزر وتعاون الكفاءات الفردية ضمن نشاط جماعي ديناميكي .
- يتم خلق الكفاءات المحورية عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات، والمعرفة بين أعضاء المؤسسة أو بمعنى آخر بين رأس المال البشري للمؤسسة .
- كما يمكن استخلاص أهم الصفات التي تميزها عن غيرها في ما يلي:
- تأثيرها على الآخرين: قدرة الكفاءات المحورية على التأثير الإيجابي في بيئتها .
- التميز: من أهم سمات الكفاءات المحورية هو تميزها عن غيرها .
- خلق المنفعة: تمثل في قدرة الكفاءات المحورية في خلق منفعة أساسية وهامة في مختلف المجالات وهذا حسب تخصصها .

### المطلب الثالث: خصائص ومميزات الكفاءات

تميز الكفاءات بعدة خصائص أبرزها: <sup>1</sup>

- ذات غاية: حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
- الديناميكية: بحيث أنه كل العناصر المكونة لها تتفاعل فيما بينها لتعطينا معارف ودرابات فنية وتقنية .
- مجردة: أي أن الكفاءة تتميز بأنها ذات مفهوم أو معنى مجرد لا يمكن لمسه أو ملاحظته في الواقع ولكن يبرز من خلال الأنشطة الممارسة ونتائجها .
- مكتسبة: الفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه في هذا الصدد .

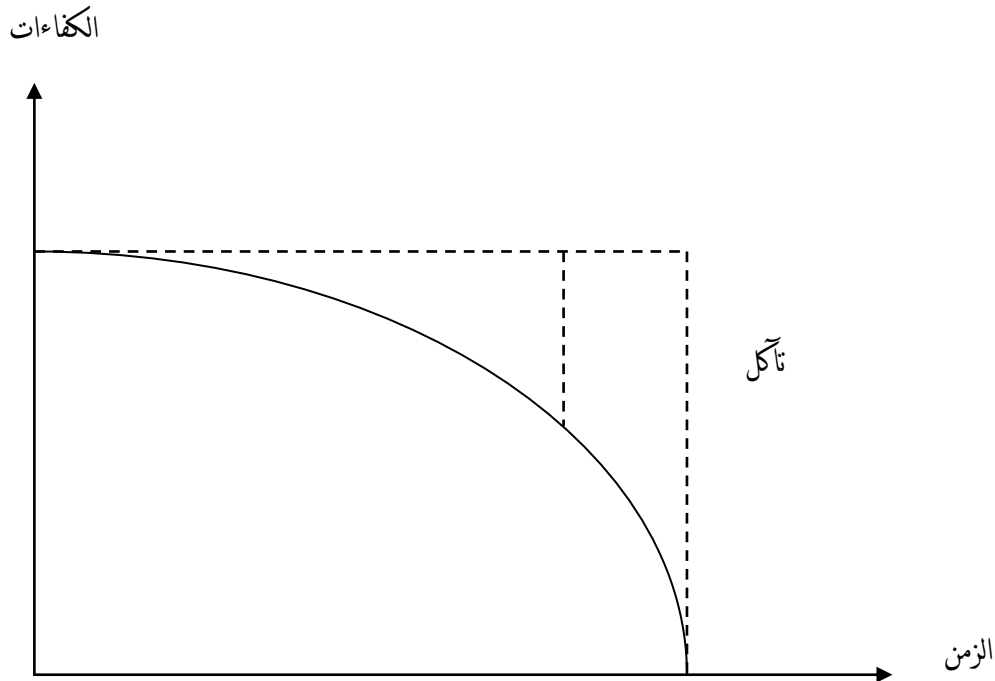
<sup>1</sup>موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول الأداء

التميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 09 .

- ليست أصولاً: تتميز الكفاءات بأنها ليست أصولاً بمعناه المحاسبي، أي ليست بممتلكات للمؤسسة مثل: المباني، الآلات والمعدات، براءات الاختراع، . . . إلخ.
- مدركة: من خصائص الكفاءات الإدراك، بحيث أنه لا يمكن للفرد أو العامل أن يكون كفؤاً إلا إذا أدرك ذلك، مما يسمح له بالاستفادة من هذه الكفاءة وتطويرها .
- تقادم الكفاءات: من مميزات الكفاءات أنها تتقادم بمرور الزمن إذا لم يتم استغلالها وتنميتها، من خلال التحفيز والتدريب .

والشكل الموالي يوضح تقادم الكفاءات بمرور الزمن .

الشكل رقم (17): تقادم الكفاءات



المصدر: مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2016، ص 32 .

للکفاءات خصائص أخرى وهي:

- الكفاءة منتهية: تنتهي الكفاءة عند الوصول إلى الأهداف المسطرة أو عند تحقيق الغايات المرجوة .
- الكفاءة إعراف جماعي: تظهر الكفاءة بفضل إعراف جماعي من الآخرين .

- الكفاءة توليفة توافقية: متكونة من مجموعة من المعارف النظرية والعلمية والمعارف العملية التطبيقية ومعارف ذاتية وسلوكية.
- الكفاءة ذات طبيعة عارضة: أي تظهر في فترة محددة طارئة ثم تختفي أو تنتهي، لأن الكفاءة تظهر عند حالة حرجة طارئة تم مصادقتها.
- الكفاءة قابلة للملاحظة: أي تتسم بقدره الأشخاص على ملاحظتها، في وضعيات مختلفة ومحددة.
- الكفاءة قابلة للتنمية المستمرة: أي يمكن أن تتطور عبر الزمن أو خلال المسار المهني لأي فرد في المؤسسة.

#### المطلب الرابع: خصائص ومميزات الكفاءات المحورية

من بين أهم خصائص الكفاءات المحورية ما يلي:

- صعوبة التقليد: أي لديها مجموعة من السمات التي لا يمكن تقليدها بسهولة.
- مستدامة: بمعنى طويلة الأجل ولا تزول ولا تضمحل بسرعة.
- متجددة ومرنة: بمعنى تتماشى مع التطورات والتغيرات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي.
- تتطلب فترة زمنية طويلة لبنائها.
- تعتبر ميزة تنافسية.
- تأثر على الغير: بمعنى تطور معارف وطريقة عمل الأفراد الذين يتعاملون معها.
- ذات معارف نظرية وتطبيقية.
- ذات مرونة في التعامل مع الوقت والعلاقات.
- \* كما تتميز الكفاءات المحورية بمجموعة من القدرات وهي:
- القدرة على التعاون الجماعي.
- القدرة على الإتصال.

\* أنظر الموقع التالي: [www.formation-professionnelles-fi/2013/09/30/07-competences-cles-travail-demain](http://www.formation-professionnelles-fi/2013/09/30/07-competences-cles-travail-demain) ، أطلع

- القدرة على التعلم.
- القدرة على روح الإبداع.
- القدرة على إدارة الوقت.
- القدرة على التعلم الذاتي.

وتتسم الكفاءات المحورية على المرتكزات التالية:<sup>1</sup>

- المعرفة الإدراكية: وهي القدرة على التصور والتصميم والتفكير التحليلي والخبرة التقنية.
- المعرفة المتقدمة: تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي والقدرة على حل المشاكل المعقدة.
- فهم الأنظمة: يعد هذا العنصر ذو أهمية بالغة كون أن المتمكن من ملاحظة وفهم واستيعاب الأنظمة، يستطيع السبق والمبادرة في ردة الفعل، بدقة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها، أو بعبارة أخرى هي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج، حيث تسمح لأصحابها باحتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهولة والتمكن من مراحل التنفيذ الصعبة والأكثر تعقيدا.
- الإبداع الذاتي: هذا المرتكز يتوقف على الإدارة والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة والمبتكرة غالبا ما تحصل على نتائج عالية، وأهمية الابتكار الذاتي تظهر في تقديم الأفضل واكتساب مهارات جديدة لتواكب التغيير الديناميكي للبيئة الخارجية التي تجعل الكفاءات تتقدم في حالة عدم استغلال ابداعها الذاتي على أكمل وجه.
- تجدر الإشارة هنا، إلى أن العناصر الثلاثة الأولى لا بد من توفرها في الرأس المال الفكري أو البشري، الذي يتفرع إلى مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها، لإعطاء صيغة خاصة للكفاءات المحورية التي تخدم أهداف المؤسسة، بينما العنصر الأخير فهو يعود لثقافة المؤسسة الباعثة والمدعمة للإبداع والابتكار.

<sup>1</sup> Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'Organisation, Paris, France, 2001, P. P. 64-68.

## المبحث الثاني: أساسيات مرتبطة بالكفاءات

سنتناول في هذا المبحث بعض العناصر الأساسية المرتبطة بالكفاءات، أبعاد، أنواع، أهمية، والفرق بين الكفاءة كمصطلح وبعض المفاهيم المرتبطة بها .

## المطلب الأول: أبعاد الكفاءات

يتضح لنا مما سبق، أن للكفاءات ثلاثة أبعاد وهي المعرفة، المعارف العملية، المعارف السلوكية، ويمكن شرحها فيما يلي:

## الفرع الأول- المعرفة:

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، كما يمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية أو متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني- المعارف العملية:

هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتسير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة. القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والإبتكار، والقدرة على التدريب... إلخ، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل، بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ص 05.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة، الجزائر، 2004، ص 24.



### المطلب الثاني: أنواع الكفاءات

سنتطرق في هذا المطلب إلى أربع أنواع من الكفاءات وهي: الكفاءات الفردية، الجماعية، الإستراتيجية، التنظيمية.

#### الفرع الأول- الكفاءات الفردية:

يقصد بها أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية والقدرة على اكتساب المعرفة اللازمة لمواجهة الوضعيات المختلفة.

كما يقصد بها أيضا، المزج بين المعرفة والمعرفة العلمية التي يتم تطويرها من قبل الأفراد خلال مزاوتهم مهامهم.<sup>1</sup>

والكفاءات الفردية تضم قدرات مخفية يمثلها الباحثون بالجلب الجليدي Iceberg والشكل التالي يوضح ذلك:

#### الشكل رقم (19): الجبل الجليدي للقدرة الظاهرة والمخفية للكفاءات الفردية



المصدر:

Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001, P.159.

<sup>1</sup> Anne Dietrich, le management des compétences, 2ème édition, Vuuibert, Paris, France, 2010, P. 6.

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر وجزء آخر مخفي.

كما يوضح الجدول التالي خصائص الكفاءات الفردية.

الجدول رقم (03): خصائص الكفاءات الفردية

الخاصية	تفسير الخاصية
الخصوصية	الكفاءة الفردية سمة خاصة بالفرد
مبدأ العمل	الكفاءة الفردية تبنى أثناء القيام بالعمل
مبدأ الوصول لل غاية	الكفاءة الفردية تعمل من أجل الوصول إلى غاية الهدف المسطر (إتمام الغاية)
مبدأ الموضوعي	تبرز الكفاءة الفردية حسب المواقف وأثناء ممارسة العمل
المبدأ الفكري	تستند الكفاءات الفردية على المعارف والمكتسبات العلمية والعملية والسلوكية
مبدأ الإدماج	الكفاءات الفردية هي مزج بين المعارف العلمية والعملية والسلوكية
مبدأ الديناميكية والتراكمية	الكفاءات الفردية هي سيرورة البناء الدائم للمعارف فهي متجددة باستمرار، من دون إهمال المكتسبات السابقة
مبدأ الرؤية والإعتراف	يجب الاعتراف بالكفاءات الفردية من طرف الآخرين لكسب المصدقية
مبدأ الإنتظام	الكفاءة الفردية تعني الإنتظام والموثوقية، إذ يجب تنفيذها في وقتها المناسب

المصدر:

Sabrinra Loufrani-Fedida, Management des compétences et organisation par projets, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2006, P. 23.

### الفرع الثاني - الكفاءات الجماعية:

هي الكفاءات ذات طبيعة تنسيقية، ولا تكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على وجود الحركية والتفاعل بين المجموعة، وتنتج الكفاءة الجماعية من خلال تآزر كفاءات فردية وقدرتهم على العمل أو التعاون في فريق.<sup>1</sup>

الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف مثل معرفة تقديم عرض أو تقديم مشترك، معرفة الإتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً. كذلك الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير 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، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتطور أثناء العمل.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث - الكفاءات الإستراتيجية:

تعد الكفاءات الإستراتيجية نادرة وغير قابلة للتقليد أو الإستبدال، لذلك فهي تمنح الميزة التنافسية للمؤسسة.<sup>3</sup> وتعتبر الكفاءات الإستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المنظمة من خلال الترابط فيما بينها ومحيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية مواردها الداخلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Anne Dietrich, Op Cit., P. 06.

كمال منصوري، سماح صوط، مرجع سبق ذكره، ص 53.

<sup>3</sup> Anne Dietrich, Op Cit., P. 07.

<sup>4</sup> الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس 2004، ص 207.

الفرع الرابع- الكفاءات التنظيمية:

ترجم الكفاءات التنظيمية على رأس مال من المعارف العملية للمؤسسة، وقدرتها على تطبيق عمل أو عدة أعمال بنجاح.<sup>1</sup>

الجدول التالي يلخص أنواع الخصائص المرتبطة بمفهوم الكفاءة على مستوى التنظيم.

الجدول رقم (04): الخصائص المتكررة في مفهوم الكفاءة على مستوى المؤسسة

البيان	الخصائص المتكررة
الكفاءات التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي تضعها محل تطبيق، وهي تابعة من ثقافتها وتاريخها، وبالتالي قيمتها لا معنى لها إلا في المؤسسة نفسها التي ستقوم باستعمالها وتطويرها .	مبدأ الخصوصية
الكفاءات التنظيمية لا يمكن أن تكون واضحة إلا إذا تم التحقق منها من خلال تطبيقها في العمل، وهذا ما يسمح بظهور كفاءات محتملة لكفاءات فعلية، فالعمل يعكس الكفاءة وليس اختيار أحد الأصول .	مبدأ العمل
تحتاج الكفاءة التنظيمية لتطبيقها بطريقة فعالة والعمل على تطويرها، فإذا لم يتم الحفاظ على الكفاءات التنظيمية لاستخدامها فإن قيمتها تنخفض مع الوقت وتآكل، وبهذا على المنظمة صيانتها وحمايتها .	مبدأ الإلتزام
الكفاءة التنظيمية تولى لمعالجة وضع موجود فقط، وبالتالي فهي تنشأ بشكل متكرر عند وضع معين .	مبدأ الموقف
الكفاءة التنظيمية تستند على المعرفة والمهارات والسلوكيات وهذا ما يجعل المنظمة تأخذ بعين الإعتبار بيئتها، وبهذا فالمعرفة تعتبر أحد المقومات الأساسية لكفاءات المؤسسة .	المبدأ الفكري
هي نتيجة لمخرج منسق وفعالية مع مختلف الموارد (مادية وغير مادية) للمؤسسة، بعبارة أخرى	مبدأ المزج

<sup>1</sup> Anne Dietrich, Op Cit., P. 06.

هي لا تكمن فقط في الموارد المتاحة وهي المعرفة، القدرات والسلوكيات، وإنما ترتبط بتعبئة هذه الموارد.	
يتم بناءها بصفة تدريجية، ويتم إثرائها من خلال التعلم الجماعي، أي أن بناؤها وتطويرها يستغرق وقتا، وهذا ما يعطي لها صفة التراكمية.	مبدأ الديناميكية والتراكمية
ينبغي أن تكون معترف بها من قبل الآخرين لكي تتمتع بالمصداقية، وخاصة بالنسبة للمساهمين، وبصفة أساسية بالنسبة للزبائن النهائيين أو الوسطاء الذين يهتمون بوجود الكفاءات في المؤسسة	مبدأ الرؤية والإعتراف
الكفاءة التنظيمية لها غرض إستراتيجي	مبدأ النهاية

المصدر: مقدود وهيبة، أسلوب الإدارة بالكفاءات كوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2016، ص 29.

ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، حيث أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، حيث يكون هناك مركزية في أخذ القرار وهناك درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، وآخر تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعد ومتميز بالمرونة واللامركزية.

إن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، لأن المؤسسات المتصفة بالمرونة لها تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.<sup>1</sup>

وحسب كاتز Katz هناك ثلاث أنواع من الكفاءات وهي:

<sup>1</sup> اسملاي بخصية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص

- الكفاءات التقنية: تمثل مجموع الوسائل والتقنيات التي يسيطر عليها ويتقنها المورد البشري، والتي تعتبر ضرورية لأداء عمله على أحسن وجه. إن الكفاءات التقنية متعددة قد تكون في عدة ميادين مثل المالية، الإعلام الآلي، التسويق، ... إلخ، وتختلف من شركة أو مؤسسة لأخرى.

إن الكفاءات التقنية هي نتاج معارف (الخبرة، التكوين، التأهيل والتدريب المستمر...) وقدرات يستعملها المورد البشري ليكون ذا كفاءة تقنية تخول له لأداء مهامه بأحسن وجه.<sup>1</sup>

- الكفاءات الإنسانية (العلاقات الشخصية): إن كفاءات ومهارات العلاقات الشخصية تسمح للمورد البشري بالحصول على دعم وتعاون زملائه، كما أنها تشتمل أيضا على عناصر التشجيع، حسن التصرف، القدرة على كسب الإحترام، القدرة على التطوير، القدرة على تجميع الموارد البشرية من أجل تحقيق هدف واحد.<sup>2</sup>

- الكفاءات المدركة: تعد الكفاءات المدركة للموارد البشرية كل السلوكات التي تسمح بمجالاتها وتجاوز جميع الحالات والمشاكل غير الاعتيادية وتجاوز جميع العقبات والصعوبات، وهناك مجموعة من الخصائص والمميزات التي يجب توفرها لإدراك أو اكتساب الكفاءة وهي:

القدرة على الإصغاء، القدرة على الإتصال، حل المشكلات، تطوير الفرق، تقسيم العمل، الثقة، توزيع العمل، المثالية، الوصول إلى الأهداف، التنسيق، المشاركة.

كذلك هناك تصنيف آخر لأنواع الكفاءات

- الكفاءات المناجيرية: تبرز أكثر في القدرة على حشد العمال، القدرة على التسيير بشكل جيد، القدرة على التنظيم، المراقبة، إيصال المعلومة.

- الكفاءات الخاصة: تمس عمل معين ومتخصص، تسويق منتج معين، ... إلخ.

- الكفاءات الأفقية: هي التي تسمح بتسيير جيد للعلاقات مع الزبائن والشركاء وخلق الجودة.

<sup>1</sup> Barabel Meier, *Manager : les Meilleures Pratiques du management*, 2ème édition, Dunod, Paris. 2010, P. 184.

<sup>2</sup>ibid. P. 184.

## المطلب الثالث: أهمية الكفاءات

تخصى الكفاءات بأهمية كبيرة، سواء تعلق بالفرد أو الجماعة أو المؤسسة في حد ذاتها، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض النقاط التي تبرز أهمية الكفاءات:

## الفرع الأول- أهمية الكفاءات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على إدارة الموارد البشرية ثقافة البحث عن الكفاءات وتوظيفها .

تبني هذا المفهوم في إدارة الموارد البشرية، أدى إلى تغير الإتجاهات من الإعتماد على التخصص إلى الإعتماد على الكفاءات في جميع الوظائف، والإنتقال من كفاءة الفرد إلى كفاءة الفريق .

ولمواجهة تحديات الإقتصاد الحديث، تحتاج إدارة الموارد البشرية الكفاءات القادرة على استغلال التقنيات التكنولوجية، ولا يتأتى ذلك إلا بتطبيق ونشر استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف، وتوفير دائم للتكوين في المعلوماتية ، لأن إدارة الموارد البشرية تعتمد في كثير من الأحيان على البرامج التكنولوجية الجاهزة والحديثة في تحرير وتنظيم أعمالها كالأجور، العطل، إعداد التقارير، الترقيات ومتابعة المسار المهني، التسويق والمبيعات . . . الخ، لذلك أصبح من الضروري استقطاب الكفاءات.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني- أهمية الكفاءات بالنسبة للفرد:

على المستوى الفردي، تعتبر الكفاءة الورقة الراجحة، ففي ظل التحديات التي يفرضها العالم الحديث، لا سيما الصعوبات وبيئة عدم التأكد والعمل المتسارع في التغير والتطور . . . ، تشكل الكفاءة بالنسبة للفرد أهمية كبرى ونظيف في هذا الصدد الأسباب التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Loïc Cadin-François, Guerin-Frédérique Pigyere, Gestion de ressources humaines : pratique et éléments de théorie, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002, p. p. 119-120.

<sup>2</sup> J. Aubert-P, Gilbert-F Pigyere, Management des compétences : réalisation-concepts-analyses, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003, P. 48.

- ارتفاع درجة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب عن طريق النقل أو التسريح النهائي .
- تعزيز فرص امكانية الحصول على الوظيفة الملائمة بما يناسب الكفاءات والطموحات الفردية .
- زيادة عدد المتخرجين من الجامعات وأصحاب الشهادات، وما يسببه من تقلص حظوظ كل شخص في الحصول ببساطة على الوظيفة المرغوبة .
- الترقية داخل المؤسسات مبنية على أساس التأهيل وامتلاك عنصر الكفاءة .

### الفرع الثالث- أهمية الكفاءات بالنسبة للجماعة:

- تلعب الكفاءة بالنسبة للجماعة دورا هاما، خاصة إذا تعلق الأمر بفعالية التسيير لأنشطة ووظائف المؤسسة، يمكن ذكر أهمية الكفاءات بالنسبة للجماعة فيما يلي:
- مساهمة الكفاءة في تفادي أو حل بعض النزاعات والصراعات بين الأفراد دون اللجوء إلى الإدارة المركزية، لأنها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتحقيق أهداف المؤسسة .
- الكفاءة غير مرتبطة بفرد واحد فقط، بل بمجموع الأفراد، فكفاءة أفراد المؤسسة تسمح بتحقيق العمل الناجح، وإقامة علاقات التأثير المتبادل لتحقيق الكفاءة المتكاملة .
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل المحوري للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية .
- أمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخلها وخارجها، أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق وإعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة نظرا للدور الذي تلعبه في تقليص الوقت وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل .

- اعتماد كثير من المؤسسات على نظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالانتاج أو التسيير والتنظيم.

#### الفرع الرابع- أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة:

تحتل الكفاءة بالنسبة للمؤسسة حيزا هاما، ويمكن ذكر أسباب ذلك فيما يلي:

- الكفاءات هي التي تضع وتحقق الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

- الكفاءات مثلها مثل رأس المال المادي.

- الكفاءات هي التي تقوم بدعم أو كسب الميزة التنافسية للمؤسسة.

- الكفاءات هي المنفذ الرئيسي في حالة مواجهة المؤسسة للتحديات الصعبة أو ظروف العولة والتطورات التقنية المتسارعة، فالكفاءات تدخل بمنح المؤسسة المرونة اللازمة والاستفادة من عناصر الابتكار والإبداع للعمل بجرية أكبر وخلق القيمة.

- الاستثمار في الكفاءات له عوائد معتبرة، سواء كانت ملموسة متمثلة في زيادة الأرباح والإنتاجية، أو غير ملموسة متمثلة في تمكين المؤسسة من تحقيق رضا العملاء والزبائن، أو ضمان جزء مهم من الولاء والعلاقات الجيدة معهم.

إن كفاءة المؤسسات أصبحت مرتبطة أكثر بالقدرات الجماعية وما يترتب عنها من تعاضدية تزيد من فعاليتها، ولا ترتبط فقط بالوسائل والهياكل كما كان سائدا في مراحل سابقة، ففوة المؤسسة لا تكمن في وسائلها وتجهيزاتها فقط، بل يتعدى الأمر إلى مواردها البشرية وكوادرها الفنية والتسييرية وقدرتهم في العمل والتواصل ضمن فريق عمل واحد، كما أن الوسائل الحديثة والشبكات تسمح بالتواصل الافتراضي بما يحقق المرونة والإستقلالية وتقاسم المسؤولية أو السلطة.

### المطلب الرابع: الفرق بين الكفاءة وبعض المفاهيم المرتبطة بها

هناك مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالكفاءة، والتي تضيف نوع من اللبس والخلط عند إستعمالها، وفيما يلي سنقدم تفسير مختصر لكل منها، لإزالة الغموض وتوضيحها أكثر:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول- الكفاءة والاحتراف:

في الواقع إن مفهوم الكفاءة غير ملموس، ولكن الشيء الملموس حقيقة هم الأشخاص الأكثر أو الأقل كفاءة، وعليه كلمة احتراف توافق مع مدى القدرة على التحكم في الحالات المهنية التي يمكن للفرد مواجهتها معها، إذ ترتبط هذه القدرة بالكفاءات التي يمتلكها والتي يقومها من خلال نوعية العمل الملحوظ في اللحظة، وبهذا فالاحترافية تعكس مستوى تحكم الفرد في قدراته أثناء عمله.

#### الفرع الثاني- الكفاءة والتأهيل:

يعتبر التأهيل كصندوق أدوات إكتسبه فرد ما في المدرسة، أو عن طريق تكوين مهني، أو من خلال التجربة المهنية والإجتماعية، فإذا كان التأهيل مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق، أي الأدوات، فإن الكفاءة ما هي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد.

#### الفرع الثالث- الكفاءة والإمكانية:

يمكن للإمكانية أن تعرف بـ "الإستعدادات والمميزات التي تدفع أي فرد ما للتفتح على المستقبل، والتي تتعهد له بمسؤوليات عالية، كما تعتبر:

- كمجموع الكفاءات الملاحظة حقيقة من الفرد، والتي تطبق في وظيفته.
- كمجموع الكفاءات الموجودة، والتي لم تنفذ بعد في الوظيفة المعنية.
- الإستعدادات الملاحظة عند أي فرد، والتي لم تجد الفرصة بعد لكي تتطور وتتحول هذه الاستعدادات إلى كفاءات مستعملة من طرف المؤسسة بعد إجراء تكوين.

<sup>1</sup> مقدود وهيب، أسلوب الإدارة بالكفاءات كوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة: دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2016، ص ص 18-20.

## الفرع الرابع- الكفاءات والموارد:

الموارد تشمل جميع الموجودات التي تملكها المنظمة، والإمكانات والمهارات المالية، الطبيعية، البشرية والمعرفية... إلخ، وبهذا فهي تشمل مجموع الأصول الملموسة وغير الملموسة، إذ تمثل الموارد الملموسة في المصانع، التجهيزات، المواد الأولية... إلخ، أما الموارد غير الملموسة تتمثل في سمعة المنظمة، ثقافتها، الكفاءات، المعارف... إلخ، وبهذا يظهر أن الكفاءات هي مورد من موارد المنظمة غير الملموسة.

## الفرع الخامس- الكفاءات والقدرات:

مصطلح القدرات يتداخل مع مصطلح الكفاءات، إلا أن القدرات أشمل من الكفاءات، حيث تعرف الأولى بأنها كل ما يجعل الفرد قادرا على فعل شيء ما ومؤهلا للقيام به أو إظهار سلوك أو مجموعة سلوكيات تناسب مع وضعية ما، أما الكفاءات فهي الكيفية التي يستغل بها الفرد قدراته.

## الفرع السادس- الكفاءة والخبرة:

الخبرة هي نوع من المعرفة، فتحصيل تراكم الأعمال السابقة تشكل خبرة، والتي بدورها تساهم في إنتاج وتحقيق الكفاءات الحالية والمستقبلية، فهي عنصر أساسي في تفعيل الكفاءات.

## الفرع السابع- الكفاءات والمهارات:

يتم الخلط كثيرا بين المهارات والكفاءات، فالمهارة ناتجة عن كل من الممارسة والخبرة، فالممارسة تؤدي إلى الخبرة، وهذه الأخيرة تؤدي إلى بناء المهارات، أما الكفاءات فهي مزج بين هذه المهارات والمعارف والسلوكيات.

## الفرع الثامن- الكفاءة والأداء:

يقصد بالأداء الجمع بين الفعالية والتي تتمثل في مدى تحقق الأهداف في ظل الوسائل المتاحة، والفاعلية التي تعني الإستعمال الأمثل للموارد، وعليه الأداء هو الإستعمال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف المسطرة. وهناك من يخلط بين مفهوم الكفاءة والفاعلية والتي تمثل أحد جوانب الأداء، حيث أن الكفاءة تعتبر عنصر من عناصر الفعالية، وهذا بالتداخل مع مجموعة عناصر أخرى تتمثل في بيئة العمل والدوافع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Claire Beyou, Manager les compétences, édition liaisons, Paris, France, 2003, p. 38.

## المبحث الثالث: إدارة الكفاءات

تناول في هذا المبحث ماهية إدارة الكفاءات، أهدافها وأهميتها، مرتكزاتها، رهاناتها أو تحدياتها من الناحية الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية.

## المطلب الأول: ماهية إدارة الكفاءات وإدارة الكفاءات المحورية

تناول في هذا المطلب ثلاث فروع رئيسية لمحاولة الالمام بمفهوم إدارة الكفاءات والكفاءات المحورية كإطار نظري من خلال ما يلي:

## الفرع الأول- تعريف إدارة الكفاءات:

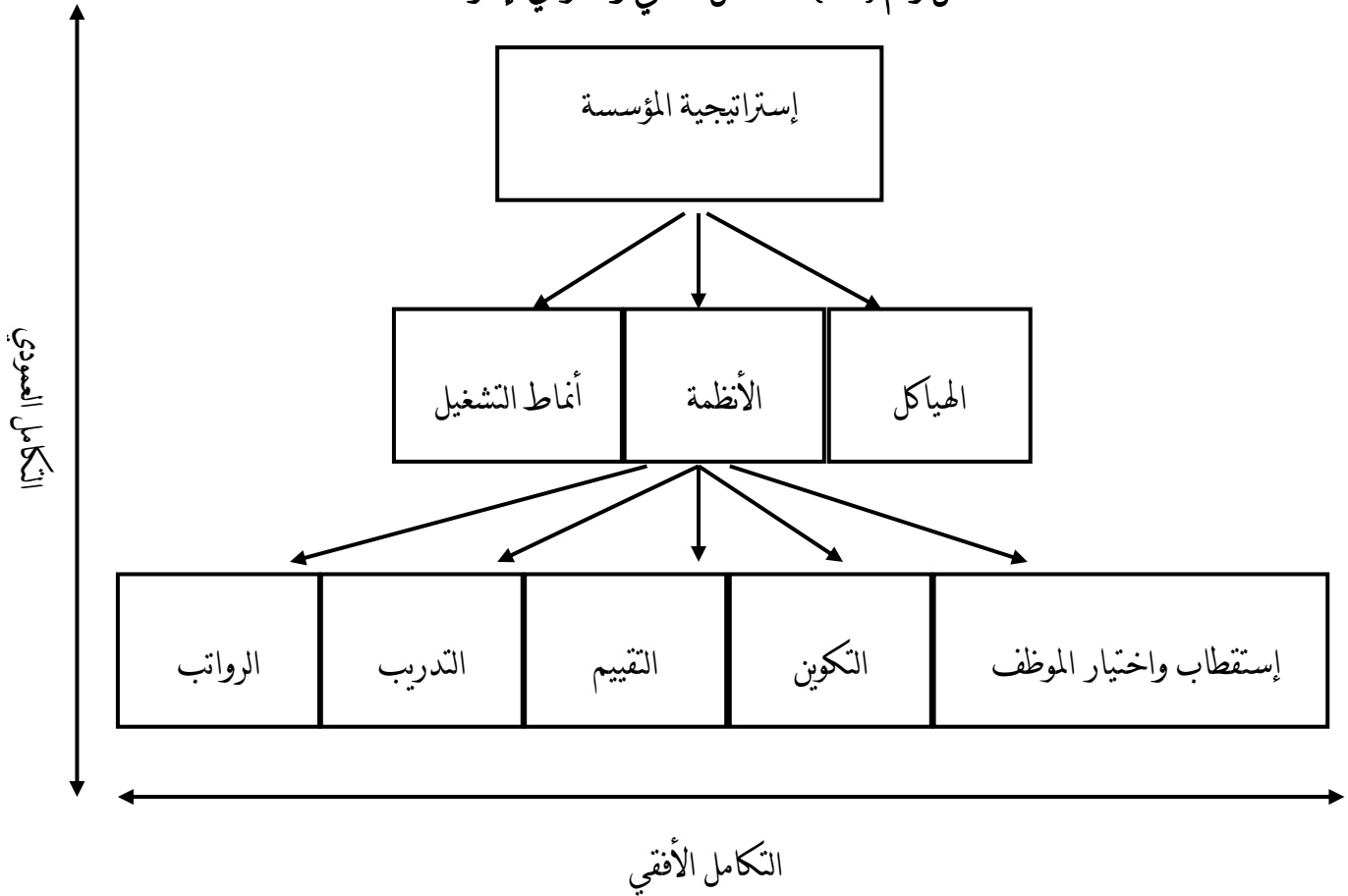
تعرف إدارة الكفاءات على أنها الاتجاه العام لأي مؤسسة من أجل بلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها.<sup>1</sup>

تعرف كذلك على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتنمية الأفراد والجماعات بأمثل الطرق وأحسنها، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين وتطوير أداء الأفراد، وكذا تنمية الكفاءات الموجودة أو المستقطبة، من خلال التكوين، التقييم، التدريب، الرواتب، وهو ما يسمى بالتكامل العمودي والتكامل الأفقي لإدارة الكفاءات.<sup>2</sup> والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2000، ص 46.

<sup>2</sup> Lou Van Beirendouck, Tous Compétences : Le management des compétences, édition de Bæck, Belgique, 2006, P. P. 33-34

الشكل رقم (20): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



المصدر: Lou Van Beirendouck, Tous Compétences : Le management des compétences,

édition de Bæck, Belgique, 2006, P. 33

من خلال الشكل أعلاه، يتضح أن ضمان تحقيق إدارة الكفاءات يستلزم تحقيق كل من التكامل العمودي والأفقي في آن واحد، مع العلم أن التكامل الأفقي مرتبط أكثر بإدارة الموارد البشرية وبالتالي بكفاءة العنصر البشري.

تعرف كذلك إدارة الكفاءات على أنها "نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية"<sup>1</sup>.

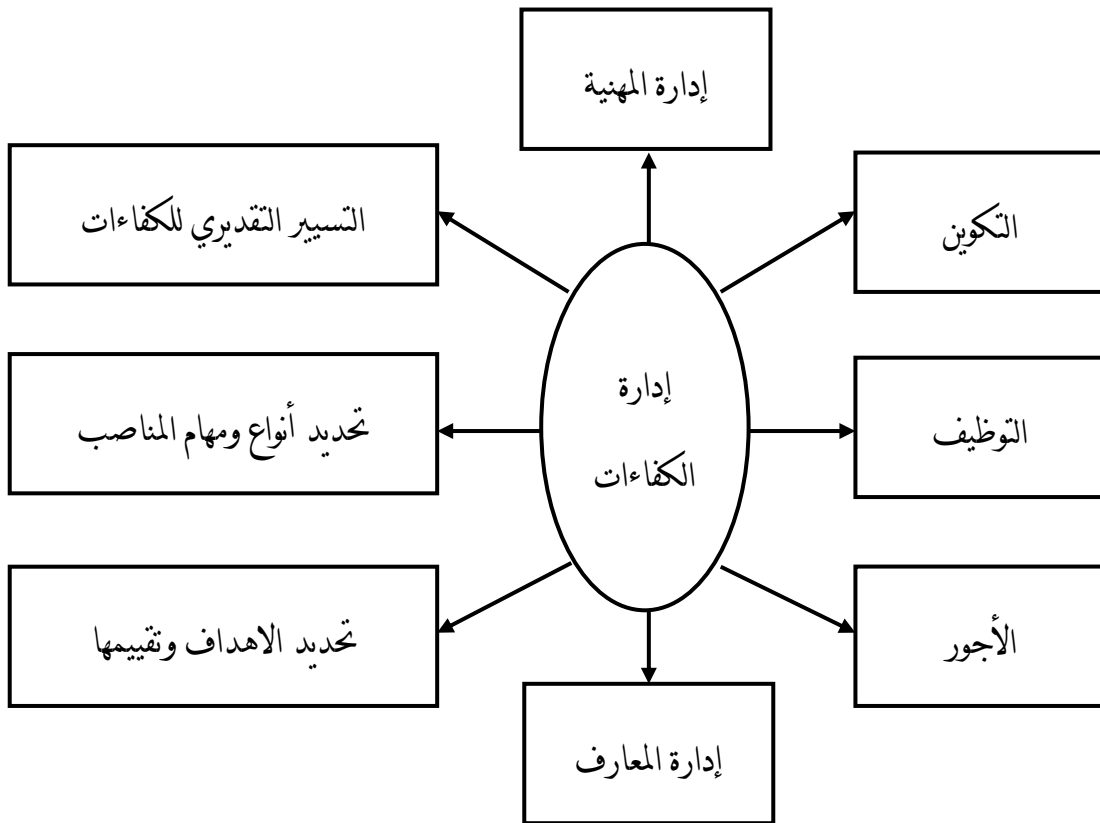
<sup>1</sup> اسملاي محضية، مرجع سبق ذكره، ص 83.

كما تعتبر إدارة الكفاءات عبارة عن مجموعة من التطبيقات نسعى من خلالها إلى تسيير الموارد البشرية (الكفاءات البشرية) من أجل تنمية أدائهم.<sup>1</sup>

مما سبق، يمكن القول أن إدارة الكفاءات هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة، أو بمعنى آخر، هي إدارة نقاط قوة الموارد البشرية وتقويتها بالتركيز على الكفاءات الأكثر فعالية في تحقيق أداء متميز،<sup>2</sup>

والشكل التالي يلخص ذلك.

شكل رقم (21): مجالات إدارة الكفاءات



المصدر:

Marie-Luce Stephan, B.A-BA des ressources humaines, édition Studyrama, France, 2011, P. 119.

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، المقاربة الإستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، الملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الإقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 2003، ص 13.

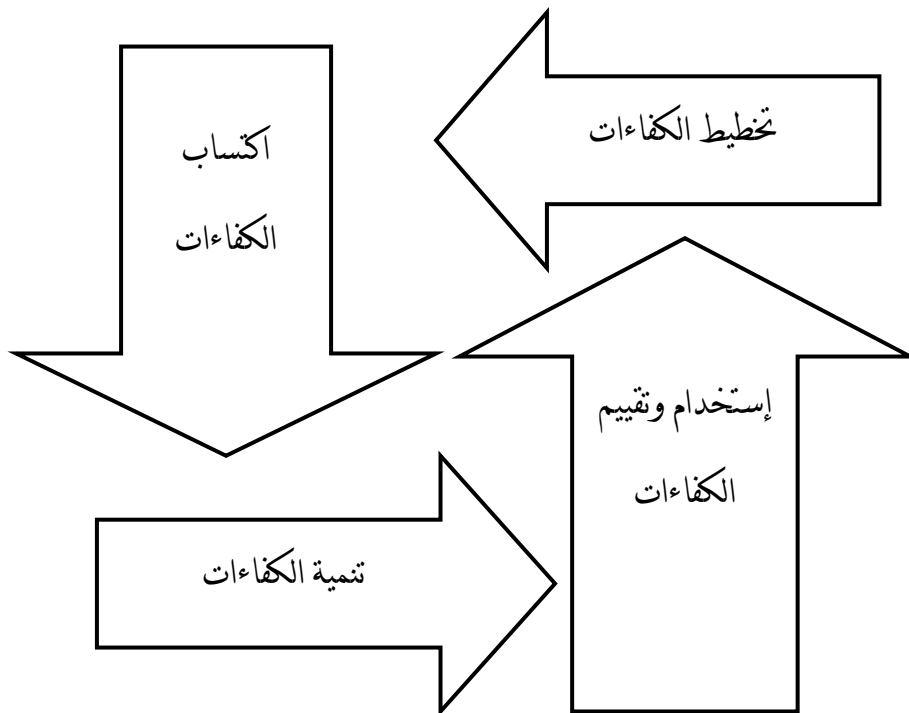
<sup>2</sup> رشيد مناصرة، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 194.

يلخص الشكل بوضوح أهم المجالات التي تضمنها إدارة الكفاءات، التي تعتبر مجموع الأنشطة التي تهدف إلى إستقطاب، تنمية وتطوير الكفاءات، وكذلك السعي على بقائها من خلال توفير جميع المحفزات.

الفرع الثاني - مراحل إدارة الكفاءات:

تمر عملية إدارة الكفاءات بمجموعة من المراحل، والشكل التالي يلخص أهمها:

الشكل رقم (22): مراحل إدارة الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه، يمكن القول أن أهم مراحل إدارة الكفاءات تتمثل فيما يلي:

- تخطيط الكفاءات: هي عملية تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوضع الحالية للمؤسسة، تظهر نتيجة وجود فجوة أو نقص من الكفاءات، تحاول المؤسسة سدها من خلال وصف المناصب وتوضيح المعارف العلمية والسلوكية اللازمة لها.

- إكتساب الكفاءات: من خلال استقطاب موارد بشرية جديدة أو تطوير وتكوين الموارد البشرية الحالية للمؤسسة، كما يمكن الحصول على خدمات استشارية لمؤسسات خارجية.

- تنمية الكفاءات: تتأتى عن طريق اكتساب معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تطوير كل من أبعاد الكفاءة المتمثلة في المعرفة العلمية النظرية le savoir ، المعرفة العملية التطبيقية le savoir faire ، المعرفة السلوكية الذاتية le savoir être .

- استخدام وتقييم الكفاءات: بعد عملية استخدام الكفاءات المختارة التي تم استقطابها أو التي استفادت من تكوينات متخصصة، وتأتي عملية تقييم هذه الكفاءات للكشف عن النقائص في حالة وجودها والتخطيط لها لتجنبها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى.

### الفرع الثالث- إدارة الكفاءات المحورية:

تشمل إدارة الكفاءات المحورية على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الإكتشاف: يجب أن تحدد ما تملكه المؤسسة من كفاءات محورية ويجب أن لا تتخلط بين الكفاءات المحورية والمهارات، كذلك يجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس في منتج واحد أو خدمة واحدة فقط.

- الإكتساب: ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد، إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق إثراء مهارات صغيرة وصهر بعضها مع البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.

- البناء: قد تحتاج إلى عشر سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالي.

- النشر: بمعنى تحريك الكفاءات المحورية من قسم لآخر، من وظيفة لأخرى، ومن تخصص لتخصص آخر... إلخ.

- الحماية: بمعنى تجنب خسارة أو تضييع الكفاءات المحورية بسبب سوء التمويل أو لسبب آخر.

<sup>1</sup> كمال منصوري، إلمام منصوري، مساهمة مهارات القطب في تحقيق ميزة تنافسية، ملتقى وطني حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012، ص 08.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الكفاءات

الفرع الأول- أهداف إدارة الكفاءات:

لإدارة الكفاءات مجموعة من الأهداف أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة إرتباط قوية بين أفراد المؤسسة بما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها، حتى يشعر العامل بالانتماء.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة بما يسمح تخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- كما يمكن استخلاص هدفين أساسيين لإدارة الكفاءات، تسعى أي مؤسسة لتحقيقهما وهما:
- تحقيق الفعالية\*: التي تتحقق من خلال الاستخدام الأمثل لجميع مواردها، خاصة البشرية منها باعتبارها العنصر الفعال في تحقيق هذا الهدف.
- تحقيق الفاعلية\*\*: لأن تحقيق الفاعلية ينعكس إيجابيا على تحقيق الأرباح، وضمان مستوى عالي من الجودة والتقليل من التكاليف وضمان رضا الزبون ورغبته وحاجاته، حتى المستقلة منها، وهذا لن يكون إلا بوجود عنصر بشري كفؤ، وإدارة كفاءات تهدف إلى تحقيق ذلك.

<sup>1</sup> لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، ملتقى وطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 05.

\*عني بالفعالية: مدى تحقيق المؤسسة بأهدافها بالأسلوب الصحيح والشكل المطلوب في الوقت المثالي

\*\*عني بالفاعلية: هي قدرة المؤسسة أو المورد البشري على التأثير وتحقيق الاهداف بنجاحة

### الفرع الثاني - أهمية إدارة الكفاءات:

- لقد تزايدت أهمية إدارة الكفاءات في العصر الحالي ليس لكونها تسير أهم وأعلى أصول المؤسسة فحسب، بل لأنها لا بد أن تعمل بفعالية كبيرة للإستفادة من هذه الأصول، كما تبرز هذه الأهمية في ما يلي:
- أهميتها تأتي من أهمية الإنسان الذي يمثل المصدر الفعلي للتميز والتفوق.
  - الحصول وفي الوقت المناسب على عاملين أكفاء حتى تستطيع المؤسسة الاستجابة لضغوط السوق وتضمن نجاح استراتيجيتها.
  - تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لتجنب مشاكل كثيرة منها إرتفاع معدل الغياب، والشعور بعدم الانتماء.
  - حاجة وظائف المؤسسة الأخرى لمساعدة إدارة الكفاءات عند العجز في تأدية مهامها.
  - تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية لتكوين قوة عمل مبدعة ومنتجة.
  - العمل على زيادة الإنتاجية وجودة العمل.

### المطلب الثالث: مرتكزات وتحديات إدارة الكفاءات

في ثنايا هذا المطلب، سنحاول توضيح مرتكزات إدارة الكفاءات من وجهة نظر المؤسسة من جهة، ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية من جهة ثانية، كما سنتطرق للرهانات أو التحديات التي تواجهها إدارة الكفاءات.

### الفرع الأول - مرتكزات إدارة الكفاءات:

تقصد بمرتكزات إدارة الكفاءات، العناصر أو المحاور الأساسية التي تستدعي كل من المؤسسة أو إدارة الموارد البشرية تبني هذه الفلسفة وتطبيقها وفي مايلي سنقوم بمحاولة توضيح جدوى تطبيق كل عنصر على حدى.

1- مرتكزات إدارة الكفاءات من وجهة نظر المؤسسة:

يمكن جمع وتلخيص أهم النقاط الأساسية التي تستعملها المؤسسات كحجة في تطبيق إدارة الكفاءات في

الجدول التالي:

الجدول رقم (05): مرتكزات إدارة الكفاءات من وجهة نظر المؤسسة

نظرة المؤسسة	جدوى تطبيق إدارة الكفاءات
الإستراتيجية	الكفاءة جزء من الإستراتيجية الكلية، لأنها تشكل أو تمثل مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة
تنظيم وتقسيم العمل	تنظيم العمل يرتكز على الكفاءة، هذه الأخيرة يجب ان تكون مكتسبة أو مستقبة، كما أن توزيع الوظائف داخل المؤسسة يراعي بالأساس الكفاءة
إدارة الأعمال	مهمة مدير الأعمال البحث عن الكفاءات، توظيفها وإستغلالها بنجاحة كبيرة

المصدر: laëtitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9 éme édition,

Gualino Lextense, Paris, France, 2016, P. 50.

الجدول أعلاه يوضح وجهة نظر المؤسسة في إدارة الكفاءات، وأهم المحاور أو المرتكزات التي تدفعها إلى

تبنيها، وتتلخص هذه المحاور في النظرة الإستراتيجية، وعملية التنظيم وتقسيم العمل، وإدارة أعمال المؤسسة.

2- مرتكزات إدارة الكفاءات من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية:

يمكن جمع وتلخيص أهم النقاط الأساسية التي تستعملها إدارة الموارد البشرية كحجة في تطبيق

إدارة الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): مرتكزات إدارة الكفاءات من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية

نظرة إدارة الموارد البشرية	جدوى تطبيق إدارة الكفاءات
التوظيف	يعتبر أساس الكفاءة لدى إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة تعمل على اكتشاف المواهب والكفاءات الموجودة في المرشحين لعملية التوظيف، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة
التدريب والتكوين	هو فرصة، تسمح من دون شك للموظفين والعمال إكتساب الكفاءات والمهارات المفقودة، لتلبية حاجات ومصالح المؤسسة.
التقييم	يسمح بقياس مستوى الكفاءة الموجودة لدى الموارد البشرية، كما يسمح باكتشاف الفرق بين مستوى الكفاءة الموجود والمرغوب بغية محاولة استدراره.
التحسيس والتجنيد	تساهم في ترسيخ مبادئ تطوير الكفاءة في الموارد البشرية للمؤسسة وكذلك تحفيزها.
المسار المهني	تمثل الكفاءة مركز المسار المهني لأي مورد بشري، من خلال التكوين الذي يكون طوال حياتهم المهنية، وهذا من أجل إكتساب وتحديد كفاءتهم، حتى يكونون قابليين للتوظيف في سوق العمل طوال مسارهم المهني

المصدر: laëtitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 9<sup>ème</sup> édition,

Gualino Lextense, Paris, France, 2016, P. 51.

الجدول يوضح نظرة إدارة الموارد البشرية في إدارة الكفاءات، من خلال مجموعة من المحاور أو المرتكزات وهي التوظيف، التدريب والتكوين، التقييم، التحسيس، والمسار المهني، هذا الأخير أصبح مهم جدا في حياة العامل أو الموظف، حيث لا بد أن يعمل كذلك على تحقيق ما يسمى "القابلية للتوظيف" في أي لحظة من حياته المهنية.

الفرع الثاني - تحديات إدارة الكفاءات:

لإدارة الكفاءات ثلاث رهانات أو تحديات وهي إقتصادية، تنظيمية، إجتماعية ويمكن توضيحها أكثر

فيما يلي:

## 1- التحديات الاقتصادية:

تحت تأثير العولمة من جهة، وتحت تأثير المنافسة الشديدة من جهة أخرى، أصبحت المؤسسات تبحث عن التأقلم السريع والفعال، مما أدى إلى خلق مصطلح رأس المال البشري، وأصبحت بذلك عملية البحث عن الكفاءات المكتسبة لرأس المال البشري هي رهان إقتصادي، لأن المؤسسات تحصل دوماً على العوائد الجيدة نتيجة استغلالها لهذه الكفاءات وتنميتها.<sup>1</sup>

## 2- التحديات التنظيمية:

إن ضرورة عملية التأقلم لموارد المؤسسة في عالم تسوده المنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع، يحتم على المؤسسات البحث عن الكفاءات لكي تتميز بالمرونة، هذه المرونة قد تكون كمية حيث تركز جهودها على زيادة الانتاج واستخدام رأس المال كعمل، أو تكون المرونة نوعية من خلال قيام المؤسسة بتجميع كفاءاتها التي لها حاجة إليها، وفي هذه الحالة يصبح مصطلح الكفاءة له رهان تنظيمي، أي لا بد أن يتميز بمرونة في التنظيم وشغل الوظائف والمهام بكفاءة عالية ليعطي المؤسسة السمات التنافسية والصفات ذات النوعية عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

## 3- التحديات الإجتماعية:

من المهم أن تضع المؤسسة تحت تصرف عمالها جميع وسائل التكوين من أجل الحفاظ على مستوى كفاءتهم خلال مسارهم المهني. إن الحفاظ على مستوى الكفاءة يمثل رهان وتحدى إجتماعي، يسمح للعمال بالحصول على عمل جديد في حالة توقفهم عن العمل ووقوعهم في بطالة، أي يسمح لهم بالتوظيف في أي وقت في مسارهم المهني.

<sup>1</sup> Guy Le Bouterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Groupe Eyrolles, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015, P. 21.

## المبحث الرابع: تنمية الكفاءات

يقصد بتنمية الكفاءات زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات.<sup>1</sup> سنحاول في المطلب الأول تقديم مجموعة من التعاريف الخاصة بها للخروج بتعريف شامل، وفي المطلب الثاني نعرض بنوع من التفصيل مراحلها المختلفة والمتمثلة في التخطيط والإستقطاب والتقييم والتحفيز، وفي المطلب الثالث سنعالج أهداف وأهمية تنمية الكفاءات، وفي المطلب الرابع نقدم أساليب تنمية الكفاءات والعوامل المؤثرة فيها.

## المطلب الأول: مفهوم تنمية الكفاءات

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف تنمية الكفاءات والفرق بينها وبين التدريب والتطوير

## الفرع الأول- تعريف تنمية الكفاءات:

تعرف تنمية الكفاءات على النحو التالي:

تنمية الكفاءات هي عملية تزويد المدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة، المتجددة، عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مستوى الأداء والكفاءات.

تعرف تنمية الكفاءات البشرية على أنها إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عملية منظمة تسعى إلى دفع كفاءة العاملين، عن طريق التدريب والتوجيه والتحفيز بناء على أسس علمية وعملية، وتسعى لتحقيق ذلك في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة، وتهدف عملية تنمية الكفاءات إلى تأهيل الكفاءات لكي يكونوا قادرين على تأدية وظائف أخرى أكثر تعقيداً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 136.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، الأردن، 2015، ص 48.

تعرف تنمية الكفاءات على أنها مجموعة الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والتحفيز وغيرها وسائل لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها.<sup>1</sup>

مما سبق، يمكن تعريف تنمية الكفاءات على أنها مزيج من الوسائل والنشاطات والطرق التي تساهم في رفع أداء العاملين أو الموارد البشرية التي تتوفر عليها أي مؤسسة سواء كانت إقتصادية أو غير ذلك.

كذلك هي تنمية الجهاز الإداري التسلسلي من خلال الالتزام بألية التدريب، التطوير، والتنمية للنهوض بكفاءة وجاهزية الطاقم الاداري ككل، وذلك من خلال مجموعة من الخطوات:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف التدريبية.

- تحليل البيئة الحالية.

- تزويد المدراء الرئيسيين بالنتائج.

- تحصيل إلتزام القمة الإدارية بالتدريب وأهدافه.

- التأكيد على مشاركة القمة الإدارية بالبرامج التدريبية المبرمج إعدادها، وتنفيذها.

- تنفيذ سياسات القيمة الإدارية في مختلف المستويات الإدارية .

- توظيف نتائج التدريب في مجالات عدة، تعزز من مهارات وقدرات وأداء الموارد البشرية، بما في ذلك استخدام التفويض والنصح والتعويض والمكافأة.

تجدر الإشارة إلى أن هناك الكثيرين، من يعتبر التنمية والتطوير والتدريب شئ واحد، بسبب تقارب

المصطلحات في مجال إدارة الموارد البشرية، ولكن يوجد بعض الفوارق الجوهرية التي يمكن توضيحها فيما يلي:

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة ، مرجع سبق ذكره، ص08.

<sup>2</sup> حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 249.

الفرع الثاني - الفرق بين التنمية والتطوير:

التنمية، تهتم بالإنسان ونشاطاته وبيئته وموارده، والتنمية بهذا المعنى إجتماعية فكرية وإقتصادية وسياسية، أي أن للتنمية علاقة بالذات وبمحيطها وبالإدارة المحركة لها. وعليه فالتنمية هي عملية تغيير قبل وأثناء حدوثه، أما التطوير فهو عملية التغيير كما ونوعاً أثناء وبعد حدوثه، ويهتم بالنتائج أكثر، وبذلك فالتنمية هي إحداث التطوير أما التطوير فهو نتائج التنمية.<sup>1</sup>

الفرع الثالث - الفرق بين التطوير والتدريب:

يمكن جمع وتلخيص أبرز الاختلافات الموجودة بين التطوير والتدريب في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): مقارنة بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات	التهيئة لاحتياجات المستقبلية في المهارات

المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن، 2006، ص 186.

الجدول أعلاه يوضح أوجه الاختلاف الجوهرية بين التدريب والتطوير من زوايا أبعاد المقارنة المتمثلة في التركيز، النطاق، الزمن، الهدف.

التدريب هو أحد أهم الأنشطة في إدارة الموارد البشرية، التي تسعى من خلالها إلى اكتساب المعارف والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية.<sup>2</sup> وعليه يعد التدريب وفق هذا التعريف عملية اكتساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تجاوز الأخطاء أو الانحرافات في

<sup>1</sup> جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، البازوري، الأردن، 2009، ص ص 191-192.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 77.

عملية أدائهم لوظائفهم أو عملهم، أما التنمية فهي الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين الموارد البشرية لمستوى أدائهم، ومن تم أداء مؤسساتهم، وهذا مع كل التغيرات الواقع في البيئة الداخلية والخارجية من منافسة، تكنولوجيا... الخ، لذلك فالتنمية هي عملية تخطيط للحاضر والمستقبل، ولا تتعلق فقط بالمواقف الآنية أو المستقبلية أو على مؤهلات الكفاءات الموجودة عندها حالياً، ولكن هي عبارة عن عمل متكامل، شامل ومتنوع يأخذ بعين الاعتبار المهارات والإمكانيات.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مراحل تنمية الكفاءات

تعد الكفاءات الركيزة الأساسية لتقدم وإزدهار أي مؤسسة، ومن تم فإن تنميتها هو الشيء الأساسي لتحقيق ذلك، ولكن لتنمية الكفاءات مراحل عدة نذكر أبرزها:

#### الفرع الأول- تخطيط الكفاءات:

تظهر الحاجة إلى تخطيط الكفاءات عند وجود فجوة ومحاوله سدها من طرف المؤسسة، وذلك عن طريق تقدير الاحتياجات المستقبلية ومقارنتها بالموقف الحالي، ويمكن ذكر أهمية تخطيط الكفاءات فيما يلي:

- يساعد التخطيط على توقع احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع، ومنه يساعد في الكشف عن ما سيقابلها من أي تأثير سلبي للقوى العاملة في المؤسسة.
- تخطيط الكفاءات البشرية وسيلة فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، هذه التغيرات لها تأثير في تغير طبيعة وحجم العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل.

- يساعد في وضع الميزانية التقديرية للأجور والرواتب.

- يساعد في توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن.

وتمر عملية تخطيط الكفاءات بمجموعة من المراحل وهي:

<sup>1</sup> سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 434.

- التنبؤ باتجاهات العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية العامة، التطور التكنولوجي، عدد السكان، القوانين واللوائح التنظيمية والتشريعية، والعوامل الداخلية مثل: أهداف المؤسسة، الترتيبات وإحالات التقاعد، المؤثرة في عملية تخطيط الكفاءات.

- تقدير حجم ونوع الكفاءات المستهدفة.

- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

- تقييم نتائج تخطيط الكفاءات.

### الفرع الثاني - إستقطاب الكفاءات:

بعد عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسة وتحديد حاجياتها منها كما ونوعا، تمر المؤسسة إلى الخطوة التالية المتمثلة في ضمان اكتساب الكفاءات المرجوة والحصول عليها بالعدد المخطط له والمهارة المطلوبة.

إن سياسة إستقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل، تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المؤسسة على العنصر البشري والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقييم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

ويهدف استقطاب الكفاءات إلى ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.

- تقليص عدد المتقدمين لشغل المناصب عن طريق وضع شروط دنيا ومعقولة لا بد أن تتوفر فيهم، وهذا الاجراء سيسمح بتركيز الجهد على الانتقاء الجيد للكفاءات.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال ضمان الالتزام بعملية البحث والانتقاء الصحيحة وتأمين تساوي حظوظ جميع المترشحين.

- العمل على جلب كفاءات ملائمة مميزة وذات كفاءة عالية بما يضمن عدم اللجوء إلى التدريب.

<sup>1</sup> زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهبيتي، تأثير الإستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، العدد 01، المجلد 20، 2004، ص 18.

إن أهمية إختيار وتعيين الموارد والكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد إختيار الأذكي والأكثر تأهيلا لوضعه في المنصب الشاغر، بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة والمجردة، إذ هي عملية موازنة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة، كما أن المؤسسات المبدعة والناجحة هي التي تملك الكفاءات البشرية المبدعة، وعليه فإن الإستقطاب والإختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر مهم بالنسبة للمنظمات، خاصة الكبيرة منها، لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها .

### الفرع الثالث- تقييم الكفاءات:

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة مهمة من مراحل تنمية الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة والضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات، وتوجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:

#### 1- تقييم النشاط السنوي:

تم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه، لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية، ولأن هذه الطريقة أصبحت رائدة، أدخلت الشركات والمؤسسات أنظمة الإعلام الآلي في المقابلات، مما يسمح لهم بتكوين إرتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات .

#### 2- المرافقة الميدانية:

تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقييم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين،<sup>1</sup> لكن هناك

<sup>1</sup> كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 62.

بعض سلبيات المرافقة الميدانية تظهر أساسا عندما يكون حكم المسؤول غير سليم، خاصة اذا لم يكن مكونا من قبل، كما قد يكون تقييم المسؤول متحيز لدواعي شخصية وذاتية بعيدة عن الموضوعية في التقييم.

### 3- مرجعية الكفاءات:

هي كل ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات، أو هي تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة إرتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركة الداخلية.

إضافة إلى ذلك، يمكن ذكر أهمية مرجعية الكفاءات فيما يلي:

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المؤسسة.
  - تطوير الكفاءات في ميادين متعددة.
  - التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن.
  - الإتصال والمشاركة كونهما ضروريان في تشكيل فريق عمل.
  - توفير المعلومات الضرورية لتنمية كفاءات الأفراد.
- وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات، تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات، وتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:
- معلومات عن العامل.
  - معلومات متعلقة بالكفاءات من خلال وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعاده، مستوى التكوين اللازم، الخبرة الدنيا الواجب توفرها... الخ.
  - معلومات عن الحركة، كمدة البقاء المرغوبة، والتحويلات في المناصب... الخ.

### الفرع الرابع- طريقة مركز التقييم:

هي العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، ملاحظة السلوكات كقاعدة للتقييم وصياغة جزء من التقنيات المستخدمة... الخ. تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة لا تسعى من خلال عملية التقييم للتقييم فقط، بل تسعى إلى بلوغ وتعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة، وضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم، وضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

### الفرع الخامس - تحفيز الكفاءات:

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها، حيث تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، وتستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من إستيعاب نوعية الإحتياجات غير المشبعة لدى العاملين، وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل نتيجة لها، كما تشكل طرق التحفيز وخاصة المكافآت لدى إدارة الموارد البشرية، متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من إنعكاسات واضحة على إستقرار وإزدهار المؤسسة، كما أن التحفيز عن طريق المكافآت يشكل بامتياز الدافع الرئيسي لإنضمام الكفاءات والموارد البشرية ذات المهارات إلى المؤسسات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف وأهمية تنمية الكفاءات

سنخصص هذا المطلب أولا لأهداف تنمية الكفاءات، وثانيا إلى أهمية تنمية الكفاءات.

### الفرع الأول- أهداف تنمية الكفاءات:

تسعى عملية تنمية الكفاءات البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:<sup>2</sup>

- تهيئة الموارد البشرية لتولي مناصب مستقبلية عليا أو مناصب تتطلب كفاءات أكثر، خاصة في البيئة الحالية التي تتسم بتغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات... الخ.

<sup>1</sup> أحمد مصنوعة، مرجع سبق ذكره، ص 09.

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 133.

- عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى زيادة مردودية الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحسن وضعية المؤسسة.
- تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- إكتساب الأفراد ميزة الكفاءة مقارنة بالموارد البشرية للمؤسسات المنافسة.
- تلقين وتكوين الأفراد كيفية إتخاذ القرارات الصائبة والدقيقة في مجال عملهم.
- تجنب الوقوع في الأخطاء التي ينجر عليها تكاليف باهضة.
- التقليل من حوادث العمل.
- تحفيز الموارد البشرية وكسب ولائهم للمؤسسة.
- تنمية الدوافع الذاتية والمبادرات الشخصية لدى الكفاءات والأفراد أصحاب المهارات.
- تسعى عملية تنمية الكفاءات إلى تطوير روح الإبداع لدى الأفراد.
- دفع الموارد البشرية إلى التعلم.
- تدريب الموارد البشرية على التكيف مع مناصب عليا وظروف صعبة.
- تهدف تنمية الكفاءات لدى المورد البشري إلى خلق نوع من التنوع الثقافي بين أفراد المؤسسة.

#### الفرع الثاني - أهمية تنمية الكفاءات:

- لعملية تنمية الكفاءات أهمية بالغة نظرا للأهداف المحققة، أو بسبب التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية المحيطة بنا، الشيء الذي يدفع بالمؤسسات إلى السعي وراء تنمية كفاءات عمالها وموظفيها بشكل مستمر ودائم ويمكن تلخيص أهمية هذه العملية في ما يلي:
- تنمية كفاءات الموارد البشرية لأي مؤسسة هي مفتاح بقائها وإستمرارها.
  - تنمية الكفاءات عملية ضرورية، تساهم في تطوير المعارف العلمية، العملية وحسن التصرف لدى أفراد المؤسسة.
  - تحفيز الكفاءات وكسب ثقتهم وولائهم في خدمة المؤسسة.

- التقليل من الأخطاء التي تؤدي بالضرورة إلى تقليل التكاليف وزيادة الجودة.
- إن تنمية الكفاءات تجعل من اليد العاملة ذات كفاءة عالية، ومن ثم فإن مخرجات هذه اليد العاملة سواء كانت سلعية أو خدمية فهي بالتأكيد ذات جودة.

### المطلب الرابع: أساليب تنمية الكفاءات والعوامل المؤثرة فيها

نخصص هذا المطلب أولاً لأساليب تنمية الكفاءات ثم ثانياً للعوامل المؤثرة فيها .

#### الفرع الأول- أساليب تنمية الكفاءات:

من أهم وأبرز الأساليب الشائعة في تنمية الكفاءات ما يلي:

#### 1- المناقلة والتداول على الوظائف:

المناقلة تعني حركة الفرد العامل من عمل إلى آخر بنفس المستوى المهني، في نفس السلم الإداري أو في دوائر متباينة. وتعد المناقلة على الوظائف أحد أهم أساليب تنمية الكفاءات وأكثر نجاعة خاصة إذا كانت وفق برنامج يحدد زمن شغل كل وظيفة، والوظائف التي سوف يشغلها الموظف تدريجياً أو مستقبلاً، من أجل أن تكون للكفاءة البشرية الدراية المسبقة بكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، ومع إكتسابها للخبرة المهنية تسمح بأداء المهام المنوطة بأحسن وجه ممكن .

#### 2- التدرج في الوظائف أو الترقية:

الترقية تشبه المناقلة بشكل كبير، لكنها تختلف عنها في كونها تخص سلم إداري واحد، وليس دوائر متباينة. وتعد الترقيات أحد أهم أساليب تنمية الكفاءات أيضاً كونها تسمح بتنمية القدرات وإبراز المهارات لدى الكفاءات والإطلاع على تفاصيل أعمال جميع أو معظم مستويات الهرم الإداري، الإنتاجي أو الخدماتي للمؤسسة، وبطبيعة الحال هذه الترقية يتبعها زيادة في الرواتب المدفوعة والإمميزات، وظروف عمل أحسن بما يزيد من تحفيزهم وبالتالي زيادة مردوديتهم بصفة عامة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 359-360.

## 3- التنسيب كععاون لمسؤول ما:

من أهم أساليب التنمية البشرية الشائعة، وهي عملية تنسيب المشارك ليعمل كععاون لشخص معين، بحيث تكون واحدة من مسؤوليات هذا الرئيس هي مساعدة الععاون على التعلم، في هذا الموقع، يقوم الععاون بمساعدة المسؤول وبمرور الوقت سيتعلم ويتقن العمل ومهاراته، لأنه بموجب هذه الطريقة سيطلع الععاون على العمل، وياشر عملية تحمل بعض المسؤوليات، لكنه يكون بإشراف المسؤول المكلف بتدريبه ومراقبة عمله، هذه الوسيلة تحمي المؤسسة من خلال تفادي الأخطاء المكلفة التي يمكن أن يسببها الموظف أو العامل من دون إشراف.

تجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب تم تطويره في وقتنا الحالي، ليكون مدرب خاص أو المدرب القدوة والفرق بينهما يتجلى فيما يلي:<sup>1</sup>

## 3-1 المدرب الخاص:

يقدم أسلوب المدرب الخاص تجارب الفنون والرياضة في تطوير عناصر بمستوى عالي، بحيث يكلف مسؤول معين لكي يعمل كمدرب خاص للشخص المطلوب تطويره وتنمية قدراته، وهذا الأسلوب يصلح لوظائف تستدعي مهارات متعددة تتطلب الممارسة والتوجيه المستمر، كوظائف إتخاذ القرارات الحاسمة والحساسة كإستثمار في سوق معقدة، إختيار موظفين مجهولين، أو موردين غير معروفين.

## 3-2- المدرب القدوة:

يتم الإعتماد على هذا الأسلوب في الوظائف التي تتطلب تنمية قيم وأساليب تعامل معقدة، فهو يستخدم في التخصصات المهنية، أو عند مهام المدير التنفيذي في لقاءاته مع المسؤولين الحكوميين، هنا يحتاج الشخص المبتدئ أن يقيم علاقة مباشرة مع شخص يملك المؤهلات الفنية والسلوكية المتطورة، يكن له الإحترام الشديد ويعتمده كقدوة فيقوم بتقليده في كل أوجه سلوكه.

<sup>1</sup> سعاد نائف برونطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 440-441.

يتم اعتماد هذا الأسلوب في التطوير لكل وظائف التي تقتضي تعلم سلوك معقد متعدد الأوجه، ويجب أن يحدد البرنامج مواعيد ومدد أشغال هذه الوظائف.

#### 4- المشاركة في لجان:

تعتبر المشاركة في بعض اللجان فرصة مهمة للإطلاع على النشاطات المختلفة وللتطوير والتنمية الذاتية، فمن المؤكد ان الشخص لو شارك في لجنة ما، فالمشاركة ستوفر له فرصة ذهبية لتعلم الكثير عن عملية التخطيط، لذلك يمكن أن يتضمن البرنامج اشراك المشارك في عدد من اللجان، وبالتناوب، في هذه الحالة يتم أيضا برجة عملية الترشح إلى هذه اللجان حتى تتمكن اللجنة من إنجاز عملها وتوفر فرصة تنمية للبعض. يمكن إضافة بعض الأعضاء المدعويين لأعمال اللجنة بغية منح فرصة لتنمية قدراتهم.

#### 5- التسجيل في برامج دراسية أكاديمية نظامية:

يعتبر هذا البند مهم وضروري جدا في تنمية قدرات الموارد البشرية بشكل مباشر، غالبا ما تتضمن برامج التنمية للمؤسسات شروط علمية عالية وضرورة اكمال المشارك لبرنامج أو مستوى دراسي محدد، كالحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه، وغالبا ما تسمح المؤسسة للشخص المعني بالتنمية، بالمداومة في دراسته العليا إلى أن يتخرج ويحصل على الشهادة، كما تدفع المؤسسة تكاليف التكوين والدراسة كتحفيز للأفراد.<sup>1</sup>

يمكن أن تعتبر المؤسسة الحصول على الشهادة شرطا أساسيا في الترقية أو الإستمرار في العمل، وتسقط بذلك الأشخاص الذين يفشلون في التكوين أو في البرنامج ولا يستطيعون اجتيازه، وهذه العملية النظامية تعفيها من تزويد الموظفين بالمعارف العلمية والنظرية في كل مرة، كما تختلف الدراسة باختلاف برنامج التطوير وأهدافه، فترتبط برامج التطوير الإداري بحصول المشارك أو الموظف على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال أما إذا كان البرنامج مرتبط بأنظمة المعلومات فيشترط شهادة عليا في الإعلام الآلي مثلا.

<sup>1</sup>سعاد نائف برونطي، مرجع سبق ذكره، ص 442.

### 6- المشاركة في مؤتمرات وندوات وطاوولات مستديرة:

تعد المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والجلوس في طاوولات مستديرة من أساليب تنمية الكفاءات التي يمكن أن تمنحها المؤسسة لكوادرها البشرية حتى تحفزهم على التعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة من شأنها أن ترفع من مؤهلاتهم العلمية، العملية، النفسية، السلوكية. . الخ.

### 7- التدريب بأنواعه:

يعد التدريب واحدا من أهم وسائل التنمية، فبالإضافة إلى كل أساليب التنمية المذكورة سابقا، فإن عملية تنمية الكفاءات غالبا ما تعتمد على التدريب بشكل أساسي للوصول إلى أهدافها .

### الفرع الثاني- العوامل المؤثرة في تنمية الكفاءات:

تنمية الكفاءات حقل واسع، وحتى تتمكن منه المؤسسة لا بد من توفر عوامل تساعد على ذلك، نذكر أهمها:

#### 1- تحديث مؤهلات العاملين:

وهذا يرتبط بنوعية نشاط المؤسسة، فإذا كانت تعمل في نشاط يتميز بالتغيرات السريعة فقد تحتاج إما الاستبدال المستمر للعاملين لديها بأشخاص يملكون المهارات الحديثة، وإما تقوم هي بنفسها بتنمية كفاءات الموظفين لديها وتساعدهم في تحديث مؤهلاتهم وتخلق قدرتها على مواكبة مختلف التغيرات .

#### 2- إقتناع الإدارة العليا بالأنشطة التكوينية وأهميتها:

تطلب عملية تنمية قدرات ومهارات الموظفين الكثير من الجهد والوقت والمال، تلمس من خلالها المؤسسة نتائج مستقبلية، لذلك يجب أن تكون الإدارة العليا واعية ومقتنعة بالنشاط وأهميته، وتوفر له مختلف الدعم الذي يحتاجه، ولا تحوله عن مساره أو تهمله كلما جابهتها مشكلة يومية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعاد نائف برونطي، مرجع سبق ذكره، ص 435.

## 3- توفر المعرفة والمختصين:

إن توفر المختصين من جهة والمعرفة العلمية من جهة أخرى لدى أفراد المؤسسة، يساعد من دون شك ويسهل عملية التنمية للأفراد ونضج مؤهلاتهم ومعارفهم وسلوكياتهم باتجاهات محددة، ولتحقيق نتيجة جيدة لا بد من توفر حد معين من المهارات والمستوى التعليمي والقدرة على التحليل والنمو النفسي لدى الأفراد .

## 4- تطور وظائف المؤسسة الأخرى:

تنمية كفاءات الأفراد ليست مرتبطة بإدارة الموارد البشرية فقط بل يمكن أن تؤثر الوظائف الأساسية الأخرى بشكل مباشر، لذلك يجب ان تكون هذه الاخيرة متطورة بالشكل الذي لا يكون هناك أي احتمال في تأثيرها على برنامج تنمية الاشخاص .

## 5- الحاجة لعملية التنمية:

يختلف برنامج تنمية الكفاءات حسب الحاجة المطلوبة في العاملين بالمؤسسة، وحسب مهاراتهم وقدرتهم على مواكبة برنامج التنمية، فقد تكون هذه الأخيرة مجرد محاولة لامتلاك مهارات أساسية وسطحية في العمل، ويمكن تلبيتها عن طريق التدريب فقط دون اللجوء إلى برنامج تنمية ضخم ومكلف، لذلك نوعية الحاجة تحدد حجم البرنامج ومضمونه .

## خلاصة الفصل الثالث:

تعتبر الموارد البشرية في المؤسسة أهم مورد إن لم نقل المورد الأساسي الذي تبني على أساسه إستراتيجيتها المستقبلية، فكفاءة الموارد البشرية تضمن النجاح والتميز مهما بلغت البيئة من درجة المنافسة. لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الكفاءات والكفاءات المحورية، أبعادها المعرفية، العلمية والسلوكية، وأهمية الكفاءات بالنسبة للفرد والجماعة والمؤسسة، كما أشرنا في ثنايا هذا الفصل إلى التحديات التي تواجه إدارة الكفاءات والمتمثلة في التحديات الإقتصادية والتنظيمية والإجتماعية، ثم مراحل تنمية الكفاءات من خلال التخطيط والإستقطاب الجيدين، وبعدها تأتي عملية التقييم والتحفيز لتحقيق الأهداف من عملية تنمية الكفاءات.

إن أساليب تنمية الكفاءات كثيرة، ومن أهمها المناقلة والتداول على الوظائف، التدريب والمشاركة في برامج تكوينية ودراسية وندوات علمية، أما العوامل المؤثرة فيها فتتمثل في درجة إقتناع الإدارة العليا بمختلف الأنشطة التكوينية وأهميتها ومدى توفر المؤهلين والمدربين المختصين، وكذلك الحاجة إلى عملية تنمية الموارد والكوادر البشرية في المؤسسة.

يسعى منهج الكفاءات المحورية إلى الجمع بين المعرفة التخصصية والمهارات الأساسية والسلوكيات التي تتلائم مع ثقافة المؤسسة، وهذا التوافق بين سلوكيات الفرد وثقافة المؤسسة لا بد أن يتناسب مع إستراتيجيتها المستقبلية.



## الفصل الرابع

آليات تنمية الكفاءات لضمان الجودة

الشاملة في التعليم العالي

تمهيد:

تسعى مؤسسات التعليم العالي لضمان جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها، في بيئة خارجية تتسم بالعمولة والانفتاح على العالم الخارجي، وما تفرضه من تحديات مختلفة لتحقيق جودة مخرجاتها، الشيء الذي أدى بها إلى الإلتجاه نحو تنمية كفاءاتها المحورية من خلال تدريبهم ثم تحفيزهم، وهذه الآليات تعتبر أساس تنمية الكفاءات والمهارات والقدرات لدى الأفراد .

إن التدريب هو إكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعملية، حيث يمكن أن يكون التدريب في أماكن العمل، أو خلال دورة معينة أو بالتناوب ما بين الدورة والعمل، بحيث يغطي كافة نشاطات المؤسسة بدقة ومنهجية ونزاهة، بهدف إكتساب معلومات معينة ومعرفة أو كفاءات وجدارة جديدة، ويعد في نفس الوقت عمل ووثيقة تعلم واتصال، أما التحفيز فهو عملية توجيه سلوك الأفراد نحو الأداء الوظيفي العالي وبشكل مستمر باستخدام مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية بإعتماد أسلوب إيجابي أو سلبي .

إذا، واستنادا لما سبق، سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التدريب كآلية من آليات تنمية الكفاءات

المبحث الثاني: التحفيز كآلية من آليات تنمية الكفاءات

المبحث الثالث: أساليب تنمية الكفاءات المحورية في الجامعات

المبحث الرابع: تفعيل جودة التعليم العالي في الجامعات من خلال تنمية الكفاءات المحورية

## المبحث الأول: التدريب كآلية من آليات تنمية الكفاءات

تعتمد تنمية الكفاءات على آليات، أهمها التدريب، فمن خلاله يتم تحسين مهارات وأداء الموارد البشرية بصفة عامة والكفاءات بصفة خاصة، وسنعالج في هذا المبحث ماهية التدريب من خلال تعريفه، مرتكزاته، فوائده، وأهميته.

## المطلب الأول: تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه: "الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها".<sup>1</sup>

يعرف كذلك على أنه: "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد".<sup>2</sup>

ويعرف بأنه: "تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءات لديهم".<sup>3</sup>

كما يعرف التدريب على أنه: "منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 232.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 233.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 136.

<sup>4</sup> خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص 125.

إذن يمكن القول أن التدريب هو: "ذلك الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله إكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق الأهداف، وهذا ما يوضح أن التدريب يركز على إكتساب المهارات والمعارف الجديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل".

مما سبق، يمكن القول أن التدريب هو: "إكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعملية، حيث يمكن أن يكون التدريب في أماكن العمل، أو خلال دورة معينة أو بالتناوب ما بين الدورة والعمل، بحيث يغطي كافة نشاطات المؤسسة بدقة ومنهجية ونزاهة، بهدف إكتساب معلومات معينة ومعرفة أو كفاءات وجدارة جديدة، ويعد في نفس الوقت عمل ووثيقة تعلم واتصال".

إن مقدرة إبلاغ المعرفة أو الإفهام عند المدربين والكوادر ومقدرة التعلم عند الأفراد المدربين أهمية بارزة في نجاح عملية تطوير أو تنمية المهارات والأداءات مما يسمح بتحقيق هذا العمل بشكل أفضل.<sup>1</sup>

من خلال التعاريف السابقة، نجد أن التدريب هو ذلك النشاط المخطط والمستمر الذي يمكن من الحصول على الإستجابات اللازمة لأداء العمل على الوجه السليم، عن طريق تنمية معارف ومهارات العاملين ثم تعزيز قدرتهم على تأدية المهام الجديدة.

تظهر فعالية التدريب عند تحقيق تميز المنظمة من خلال إحداث نوع من التكامل بين أهدافها وحاجات العاملين بها، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى خلق الفعالية الذاتية التي تسمح بزيادة مستوى المهارات.

إن التدريب يسمح بمجموعة من النتائج مثل تحقيق الإلتماء، المشاركة الفاعلة، تطوير مستوى أداء العاملين، إكتساب المعرفة والمهارة اللازمتين، المحافظة على العامل من قبل المنظمة، شعور العامل بمعنى الوظيفة، تحقيق الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل الجواد، دار مجد للنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص 132.

### المطلب الثاني: أهداف التدريب

يمثل التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين، بل إنه الوسيلة والنشاط التطويري الوحيد نسبياً في الدول النامية، حيث أن أكثر الشركات لا تهتم بالتطوير وتحتصر اهتمامها بالتدريب فقط، كما يعد التدريب وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن لمنظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين.

### الفرع الأول- أهداف التدريب:

يستلزم تصميم أي برنامج محدد للتدريب تحديد أهدافه، أي أوجه السلوك التي على البرنامج السعي لتغييرها، فهذه تحدد مضمون البرنامج واسمه ثم أدوات التدريب المستخدمة. فقد يصمم برنامج التدريب لتغيير دوافع العمل أو/و ولاء المنظمة أو/و زيادة مهارات العاملين وتحسين سلوكهم... إلخ، حسب عملية حصر نتائج الإحتياجات التدريبية.

نحتاج أن نميز بين ثلاثة أهداف مختلفة، لكل منها متطلبات خاصة، تتمثل في: إكساب معارف محددة، إكساب المهارات والخبرات، إكساب قيم واتجاهات.<sup>1</sup>

#### 1- هدف إكساب معارف محددة:

يتطلب تحقيق هدف إكساب معارف محددة تصميم برنامج يكسب المشاركين معارف لا يملكونها حالياً، وهو هدف تحتاجه منظمات حصل تطوير جذري في أعمالها أو أسواقها وبحيث تحتاج تزويد العاملين بمعارف جديدة أصبحوا يحتاجونها.

فمثلاً، إذا باشرت المنظمة بإنتاج منتج جديد، ستحتاج لتعريف العاملين في قسم الإنتاج وحتى قسم المحاسبة على ما هو ضروري لتحقيق الإنتاج ومتابعة حساباته، وإذا باشرت بخدمة سوق جديد ستحتاج لتعريف العاملين في قسم التسويق بطبيعة وخصائص هذا السوق، وإذا دخل السوق منافس خطر، تحتاج تعريفهم بطبيعة

<sup>1</sup> سعاد نائف برونطي، مرجع سبق ذكره، ص ص 449-451.

هذا المنافس وأساليبه، وإذا صدر قانون جديد تحتاج لتعريف المعنيين بطبيعة القانون ومتطلبات تنفيذ نصوصه، وإذا كان لديها إطارات سيرتقون إلى مناصب أعلى ستحتاج المنظمة لتعريفهم بطبيعة المسؤوليات الجديدة.

## 2- هدف إكساب خبرات ومهارات:

يتطلب تحقيق هدف إكساب خبرات ومهارات تصميم برنامج تدريبي يسعى إلى إكساب خبرات ومهارات وليس مجرد تزويدهم بمعلومات ومعارف، وهذا يتطلب تدريب عملي وليس مجرد قراءة.

تظهر الحاجة لإكساب خبرات ومهارات عند كل تغيير في صيغ العمل، فإذا باشرت المنظمة استخدام تكنولوجيات جديدة ستحتاج مباشرة لإكساب العاملين مهارات استخدام هذه التكنولوجيات.

## 3- هدف إكساب وتغيير الإتجاهات والقيم:

تتطلب هذه العملية تغيير اتجاهات وقيم راسخة بأخرى مغايرة، والإتجاهات هي الميول والنزعات المختلفة التي تظهر وتصدر في سلوك العاملين بالمنظمة، أما القيم فهي ما يفضله العامل وتندرج ضمن ما تعلمه في مرحلة نموه.

للإتجاهات والقيم جذور عميقة تجعل من تغييرها، عملية معقدة تتطلب قيم جديدة تركز على تبريرات وتفسيرات جيدة، بشكل يجعل الفرد يتصرف طبيعياً وبطريقة مغايرة. وتظهر الحاجة لتغيير اتجاهات وقيم العاملين وسلوكهم الوظيفي عند حصول تغييرات جذرية في أولويات واهتمامات المنظمة تقتضي تغيير اتجاهات العاملين أيضاً.

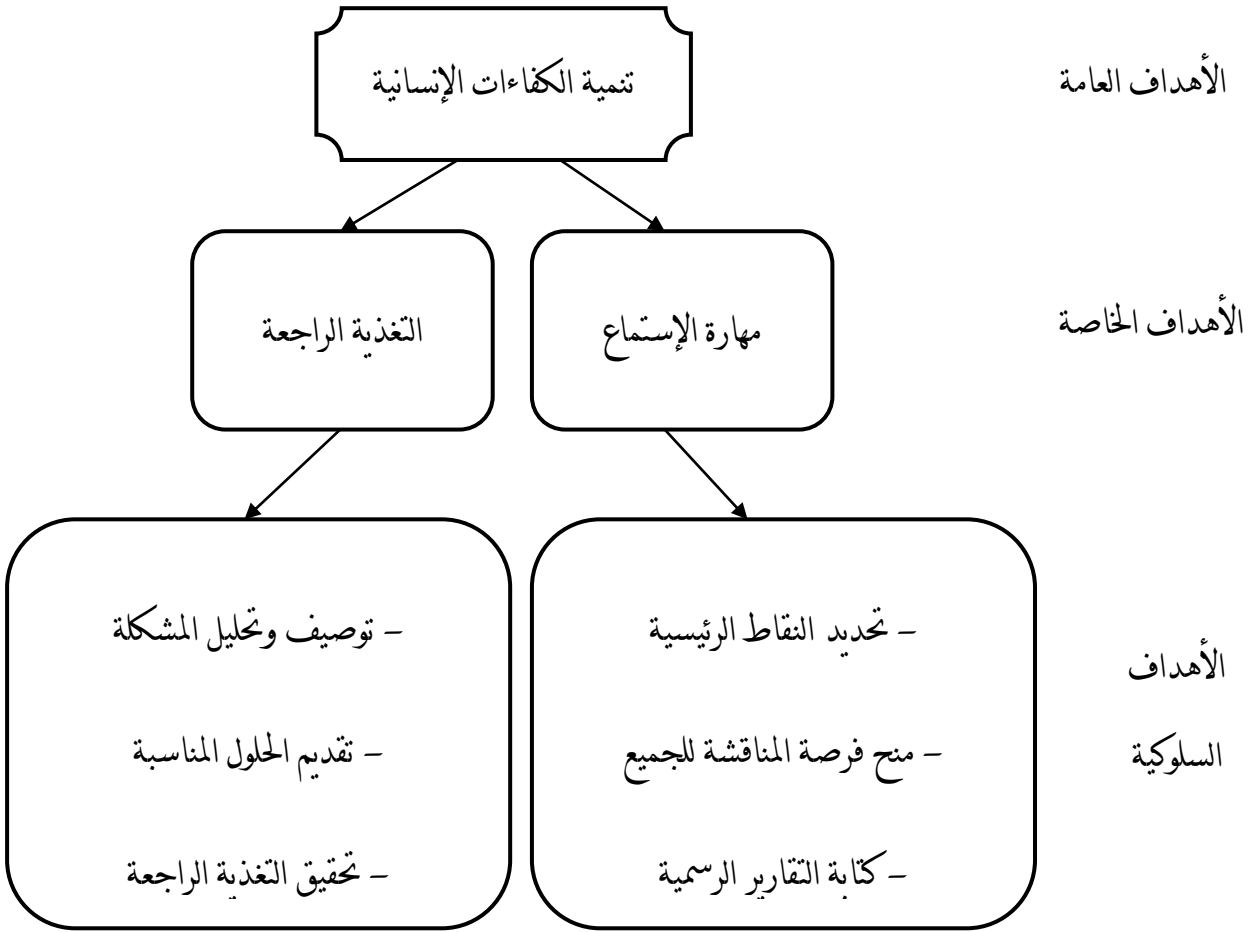
فإذا قررت المنظمة تغيير أولويتها من الإهتمام بالكم إلى الإهتمام بالتنوعية المتميزة، ستحتاج هنا لتغيير اتجاهات العاملين للإهتمام بالتنوعية، وهذا لا يستدعي إلى منح معلومات حول طريقة عمل الأفراد بل يستدعي الأمر إلى تغيير عميق في اتجاهاتهم تنعكس على قيمهم ومعارفهم وسلوكهم اليومي بما يضمن الهدف المسطر.

تجدر الإشارة إلى أنه لا يتم تغيير الإتجاهات بمنح المتدربين معارف ومحاضرات حول القيم المطلوبة بل بالقيام بنشاطات محددة جماعية ومطولة لغاية ما يحصل التغيير الكافي في الإتجاهات.

كما تتطلب مساعدة مختصين في التحليل النفسي وفي علاج مشاكل شخصية، وتوجيه جهود لتحقيق نضج العاملين، لهذا نسمي هذا النشاط بالتطوير وتنمية الكفاءة للعاملين بالمنظمة، يتم بمجهود مختصين في التطوير التنظيمي يملكون مؤهلات كبيرة في تنمية القدرات والتحليل النفسي والإدارة.

يمكن تلخيص ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (23): نموذج لتنمية الكفاءات الإنسانية



المصدر: من إعداد الطالبة

الملاحظ من الشكل أعلاه أن الهدف العام من البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات الإنسانية قد يتفرع منه هدفين يرتبط الأول بالاستماع والثاني بالتغذية الراجعة، مع تحديد السلوكيات التي تساعد في تقييم درجة نجاح التدريب.

### الفرع الثاني- المشاكل التي يعالجها التدريب:

يعالج التدريب -في المنظمة الإنتاجية أو الخدمية- مجموعة من المشاكل يمكن حصر أهمها في النقاط

التالية:

#### 1- مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل:

فقد تعاني المنظمة من هذه المشاكل وما يشبهها، ويتبين بعد ذلك أن السبب ليس ضعف وقدم المكائن، أو نوعية المواد الأولية، أو طريقة تصميم العمل أو توزيعه، . . . إلخ، أو أي سبب آخر تكون معالجته بإزالة أسبابه الفنية وليس بتدريب العاملين، بل أن السبب هو العاملون وسلوكهم ومهاراتهم أو معارفهم أو علاقاتهم ببعضهم البعض.

#### 2- مشاكل ارتفاع معدلات الترك:

خاصة عندما تكون نتيجة عدم رضى أو عدم اندماج أو أي سبب سلوكي يمكن تعديله، أي عندما تكون ليس بسبب انخفاض مستوى الرواتب والإميازات أو بسبب سياسات المنظمة في معاملة العاملين (هذه المشكلة تعالج بتغيير الأنظمة والسياسات).

#### 3- مشاكل الخلل في تأهيل العاملين بالإعداد المطلوبة:

أي لسد حاجة المنظمة لأشخاص بتأهيل ومهارات معينة، وهذا قد يحصل لأي عدد من الأسباب، منها: الحاجة لمهارات جديدة بسبب تغيرات تكنولوجية جذرية، الحاجة لإعادة تأهيل مجموعة من العاملين لم تعد المنظمة تحتاجهم بسبب التغيرات التي أجرتها، وبعين الوقت لا تريد الإستغناء عن خدماتهم، أفراد يشغلون إعداد كبيرة من وظائف جديدة استحدثت بسبب التوسع أو التغيرات التكنولوجية أو غيره، إعداد كبيرة من أشخاص جدد يحتاجون إلى تأهيل قبل أن يستطيعوا استلام مسؤولياتهم، أشخاص مرشحين للترقية إلى مناصب جديدة يحتاجون إلى تأهيل حتى يتمكنون من شغلها . . . إلخ.

#### 4- مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء مهامهم:

وهذا قد يكون لإنشغالهم بتعليم وتوجيه العاملين لديهم، والذي لا يترك لهم الوقت الكافي لأداء مهام أخرى مهمة، مما يمكن معالجته بتدريب هؤلاء العاملين لتقليل حاجتهم لإشغال المشرفين بتوجيههم، كما قد يكون لأنهم لا يملكون المهارات الضرورية لأداء أعمالهم، والذي يمكن معالجته بتدريبهم لإكتساب هذه المهارات.

#### 5- مشاكل مجابهة تحديات المستقبل:

هذه المشكلة من نوع مختلف تعني بأنه من الضروري أن يصبح التدريب نشاطا أساسيا روتينيا تمارسه كل إدارة للموارد البشرية تماما كما تمارس نشاط منح الإجازات أو النقل أو غيرها. فواحدة من خصائص العصر الحديث هي التغير المستمر مما يجعل عملية تعلم العاملين لمهارات جديدة حالة مستمرة، وهذا يتطلب التدريب المستمر. هذا المشكل يلخص تحدي التدريب المستمر، الذي يركز على ضمان اشراك أفراد المنظمة في دورات تدريبية متتالية كلما حصل تغير في التكنولوجيات المستخدمة أو المعارف المطلوبة لتأدية النشاطات الإدارية أو الإنتاجية.

#### المطلب الثالث: أنواع وأساليب التدريب

يمكن الإلمام بأساليب وأنواع التدريب فيما يلي:<sup>1</sup>

#### الفرع الأول- التدريب أثناء القيام بالوظيفة:

يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل، وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب، ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب. ويشمل كذلك، وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة، ولهذا النوع من التدريب أساليب أهمها:

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دبردي، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية (التدريب-الحوافز)، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن،

### 1- أسلوب التناوب الوظيفي:

يمنح هذا الأسلوب العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المؤسسة على مواجهة الظروف الإستثنائية المتمثلة في قلة الموارد البشرية في بعض الوظائف، حيث يتم انتقال العامل من وظيفة إلى أخرى في فترات محددة والتي تهدف من خلالها المؤسسة أو المصلحة إلى تقليص احتمالات الملل والضجر نتيجة الروتين والرتابة، وإمكانية زيادة التحفيز والأداء، وذلك من خلال زيادة تنوع الواجبات التي يؤديها العامل.

تمنح هذه الطريقة فرصة زيادة القدرات العامة للعامل ودرأيته بأعمال أخرى متصلة بأعماله الأصلية، إلى جانب وقوفه على رسالة المشروع بصفة عامة وأوجه نشاطاته المختلفة والإرتباط بينها، مما يكسبه تجارب وخبرات متعددة، في مجالات معينة تساعد على حل معظم المشاكل التي قد تصادفه أثناء القيام بعمله.

### 2- أسلوب تعليمات العمل:

تسعى من خلاله المؤسسة وضع تعليمات وخطوات وإجراءات العمل في دليل معين، وهنا على المدرب شرح كل هذه التعليمات والخطوات إلى المتدربين وذلك للوصول بالمؤسسة إلى الغايات المنشودة، فيمددهم بكل المعلومات الحقيقية التي تتناول جميع الأحداث والظواهر التي تتصل بحياتهم ومحيطهم ويحتاجون إليها لفهم كل الحقائق المتعلقة بأعمالهم.

### 3- أسلوب التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجؤون لمثل هذا الأسلوب، ويرتكز هذا التدريب على مجموعة من الخطوات المركبة، يصبح بعدها العمال مهرة، وذلك من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها، وتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر، يلقي عليه عبء عملية التدريب باعتباره المسؤول عن رفع الكفاءة والإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريبية وعليه يتم هنا تدريب الفرد في نفس مكان العمل، وأثناء وقت العمل الرسمي.

#### 4- أسلوب التدريب عن طريق أفضل الأفراد:

يتم التدريب وفقا لهذا النوع من البرامج عن طريق أحد الأفراد المنشود لهم بالخبرة وتوافر لديهم المهارات والقدرات والمعارف التي تجعلهم قادرين على العطاء وبالتالي تدريب الآخرين.

#### 5- أسلوب التدريب باستخدام الحاسوب:

تستخدم بعض المؤسسات، شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة، ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة.

#### الفرع الثاني- التدريب خارج مكان العمل:

إن العامل أو الموظف بحاجة مستمرة لتنمية مهاراته ومعارفه، لذلك فالتدريب سوف يمنح لهم الفرصة للتقدم والتحكم في تقنيات العمل من خلال الإلتحاق بمؤسسات ومراكز التدريب سواء كانت تابعة للمؤسسة المستخدمة أو خارجة عنها، وذلك قصد تحسين مستواهم المهني ومسايرة الأساليب التكنولوجية الحديثة المستعملة في المؤسسة.

يضمن هذا النوع من التدريب، السير الحسن لأعمال المؤسسة بإدراك الفرد المدرب لمستلزمات الوظيفة التي سوف يؤديها قصد تحسين العمل وتقديم أفضل مردود، ولهذا النوع مجموعة من الأساليب نذكرها فيما يلي:

#### 1- أسلوب المحاضرات:

هو أسلوب تدريسي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم. . . إلخ، حيث يتلقى المدربون معلومات من المدرب دون غيره وليس للمتدربين فرصة النقاش أو المعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب، وهنا تقع عليه مسؤولية تجهيز وتحضير ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين في آن واحد، وللمحاضرة مجموعة من الشروط نجملها فيما يلي:

- إعداد المحاضرة مسبقا، وترتيب الموضوعات والمعلومات حسب أهميتها وترتيبها المنطقي.

- إعداد المحاضر بعناية من قبل المشرفين والمدرسين وبالشكل الذي يتناسب وقدرات العاملين.
- اعتماد المدرسين أثناء المحاضرة على استراتيجيات معينة لتحفيز المدرسين على متابعة المحاضرة.
- ترك وقت كاف للمناقشة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات.
- استخدام لغة بسيطة وسهلة أثناء إلقاء المحاضرة.
- يجب أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأخذ النقاط الهامة وتدوين الأفكار.
- إعطاء أمثلة وتطبيقات مناسبة مع اهتمامات المدرسين.

## 2- أسلوب المؤتمرات:

بما أن المناقشات والحوارات مدخل التعاون وحل المشكلات، ففي هذا الجانب يجتمع الأفراد أو العمال لتبادل وجهات النظر والمعارف الجديدة والخبرات لحل مشكلات محددة، ويقع على رئيس المؤتمر مسؤولية كبيرة تمثل في الإعداد والتخطيط للمؤتمر وإدارة أعماله بحيث لا تنطرق الدراسة أو البحث إلى موضوعات أخرى خارجة عن نطاق أهداف المؤتمر، كذلك رسم خطة جيدة لتحقيق هدف المؤتمر.

## 3- أسلوب التدريب عن طريق الأنترنت:

يعد التدريب بواسطة هذا الأسلوب أمراً وارداً، فهناك برامج تدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية "الأنترنت" تتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية.

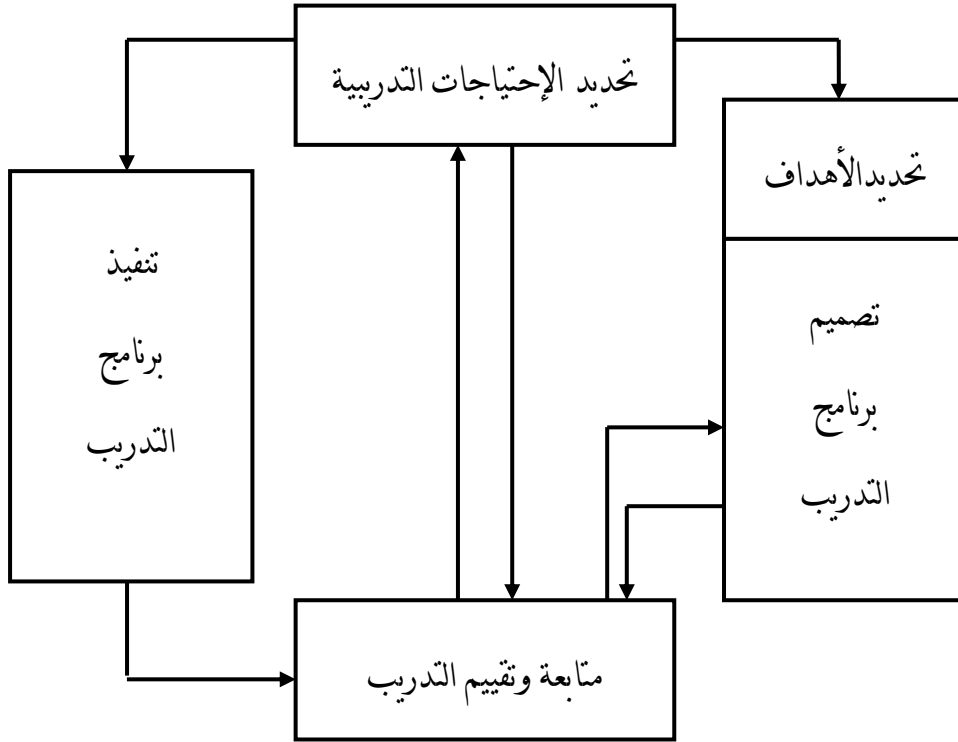
## 4- أسلوب التدريب باستخدام الفيديو:

هي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها البعض، أو بعيدة عن المدرب، وتعرف بأنها وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام التقنيات السمعية والبصرية، فهذه التقنية تسمح بالتدريب دون اللجوء إلى التنقل أو السفر.

## المطلب الرابع: خطوات التدريب

تتكون مراحل العملية التدريبية من أربع خطوات متتالية كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (24): خطوات التدريب



المصدر: منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية (التدريب-الحوافز)، دار الابتكار، الأردن، 2013، ص 134.

من خلال الشكل يتضح لنا أن التدريب نظام متكامل يحكم سيرورة المؤسسة من خلال مدخلاتها ومخرجاتها، لأنه الرابط المهم الذي يربط بينهما، فإن نجحت العملية التدريبية نجحت وتطورت معها المؤسسة، وحققت فعاليتها المرجوة، والعكس إن فشلت العملية التدريبية، ونظرا لهذه الأهمية سنتعرض بنوع من التفصيل إلى العناصر المكونة لخطوات التدريب.

#### الفرع الأول- تحديد الإحتياجات التدريبية:

كثيرا ما يطلق على مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية بمرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب، فالتدريب الإداري يبدأ بالتعريف على الإحتياجات التدريبية واعتباها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات العاملين.

وتعرف الإحتياجات التدريبية على أنها معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية يراد تنميتها، أو تغييرها أو تعديلها إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تقنية أو إنسانية وإما بسبب ترقيات أو تنقلات وإما لمقابلة توسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة إلى غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادا ملائما لمواجهتها، أو نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها .

وتعرف على أنها مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والتي تتعلق بالمعلومات والخبرات والأداء والسلوك والاتجاهات ليكون الفرد مناسباً لشغل وظيفة والقيام بما يوكل إليه بكفاءة عالية.<sup>1</sup>

كما يمكن القول أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تعتبر من العناصر الأساسية في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق لهذه الإحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة والمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات .

من الأخطاء الشائعة في أوساط الإدارة أن الحاجة إلى التدريب تنشأ عن التوسع في حجم الأعمال مما يستدعي تعيين أفراد جدد يلزم تدريبهم، أو لمواجهة النقص في عدد الأفراد الناتج عن ترك بعض العاملين لأعمالهم، مما يستوجب أيضاً القيام بتدريب الأفراد الجدد الذين تم تعيينهم من أجل تأهيلهم للعمل، لكن الواقع أن التدريب عملية مستمرة لازمة للعاملين في مستويات الإدارة الدنيا، فإنه ضروري أيضاً للعاملين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا، وكما أنه لازم للعمال فإنه كذلك ضروري للمديرين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.<sup>2</sup>

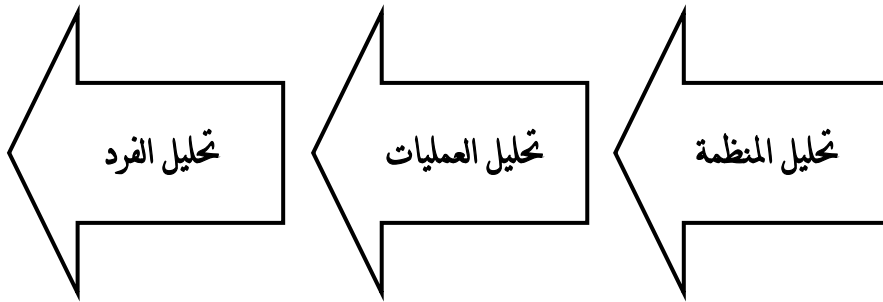
يمكن التعبير عن الإحتياجات التدريبية بأنها أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب .

<sup>1</sup> هدى العلفي، القيادة التحولية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص ص 110-111 .

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية [إدارة الأفراد]، الطبعة الثالثة، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 236 .

- إن الإحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من الحالات الآتية، والتي تشير المؤشرات التدريبية إلى احتمال حدوثها:
- عندما يتضح أن الأداء الفعلي لبعض الأفراد لا يرقى إلى المستوى المرغوب فيه لأسباب تعود إلى نقص في مهاراتهم أو معلوماتهم.
  - عندما تقرر الإدارة تغيير أو تعديل محتوى العمل.
  - عند تغيير الظروف والإمكانيات التي يتم فيها أداء العمل أو يتم العمل بواسطتها .
  - عند إحداث وظائف جديدة أو البدء في أنشطة جديدة لم يسبق لأفراد المنشأة ممارستها من قبل .
  - عند تعيين أفراد جدد أو نقل أو ترقية أفراد حاليين إلى وظائف جديدة ومختلفة .
- ومن أجل تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاث والملخص في الشكل أدناه:

الشكل رقم (25) تحديد الإحتياجات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل يمكن القول أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تتمثل في:

- تحليل المنظمة: تحديد مكان تركيز التدريب من خلال تحديد بدقة القسم أو المصلحة الذي بحاجة إلى التدريب.

- تحليل العمليات: تحديد مضمون التدريب، من خلال تحديد بدقة لما يجب أن يتعلمه الأفراد المدربون.
  - تحليل الفرد: تحديد من يحتاج للتدريب، وماهي المهارات والمعارف التي يحتاج إلى زيادتها أو تحسينها.
  - بمجرد تحديد الإحتياجات التدريبية، فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن ربطها عن طريق التدريب المخطط الذي يتم عن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين.
  - إن الحاجة التدريبية تعني وجود تناقص أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو فرد في الكفاءات والمهارات . . الخ.
  - يمكن معرفة الإحتياجات التدريبية من خلال الإطلاع على ما يلي:<sup>1</sup>
  - الخطط التوسعية للمنشأة في المستقبل، وتحتاج إليه من خبرات ومهارات لتنفيذها .
  - نتائج تحليل وتوصيف الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغليها . ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حالياً لدى كل موظف لمعرفة مدى حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته .
  - نتائج قياس وتقييم الأداء .
  - أساليب العمل الجديدة والآلات الفنية الجديدة المراد ادخالها للمؤسسة .
  - آراء العاملين أنفسهم من خلال سؤا لهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى تدريبهم لزيادة كفاءتهم وقدراتهم ومهاراتهم .
  - إجراء اختبارات تطبيقية للعاملين لمعرفة مستوى أداءهم، وتحديد من يحتاج إلى تدريب .
- الفرع الثاني - تصميم برنامج التدريب:

تمر عملية تصميم البرنامج التدريبي بعدة خطوات أهمها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 237-238.

<sup>2</sup>فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-140.

### 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريسية، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي.

### 2- تحديد نوع الكفاءات التي سيدرب عليها:

هناك مجموعة من المهارات التي يتم التدريب عليها وهي مهارات لغوية كالقراءة والكتابة... إلخ، مهارات فنية من أجل القيام بعمل محدد، مهارات خاصة بالاتصال مع الآخرين والقدرة على القيادة الإدارية، ومهارات فكرية تركز على القدرة على التخطيط، التنظيم، إعداد استراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة.

### 3- وضع المنهاج التدريبي:

المقصود هنا، هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين، ويتم تحديدها بناء على الإحتياجات المطلوبة، وحتى يكون المنهاج التدريبي ذو نجاعة يجب أن يتسم بالواقعية، المعقولة، التوجه نحو الأهداف المسطرة سلفاً من أجل بلوغها أو تحقيقها، كما يجب أن يكون المنهاج متوافقاً مع القدرات العلمية والفنية للشخص الذي سوف يتلقى التدريب (المتدرب).

### 4- اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدام أحدهما أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الإستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب واحد في آن واحد.

وبصفة عامة فإن اختيار أسلوب التدريب يعتمد على عدد من العوامل أو المعايير مثل:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 239-240.

- الهدف الذي يسعى التدريب لتحقيقه.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
- المستوى الوظيفي.
- نوعية المادة التدريبية، فالتدريب على اتخاذ القرارات يختلف عن التدريب على العلاقات الإنسانية . . الخ.
- فترة التدريب.
- التكاليف وعدد المتدربين.
- مستويات العمق والشمولية في موضوع التدريب.
- الخبرة السابقة للمشاركين.
- المدربون المتاحون من حيث خبرتهم ومؤهلاتهم.

#### 5- إختيار المدربين:

إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في نجاح البرنامج التدريبي، وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقه يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

#### 6- تحديد مكان إقامة برنامج التدريب:

يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

#### 7- تحديد فترة البرنامج:

تختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناء على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم، وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

### 8- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

ومن أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

### الفرع الثالث- تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد الإتهاء من مرحلة الإعداد للتدريب، تأتي مرحلة تنفيذ التدريب، التي تركز على اختيار طرق التدريب وعلى تطوير كافة الأسس التدريبية، واستخدامها في تنمية معرفة ومهارات الموارد البشرية. ويعتبر التعلم أحد أبرز الطرق الداعمة لإيصال أهداف التدريب إلى المستفيدين منه، كونه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وتفسير المعرفة إلى المتدربين.

إن التنفيذ الطبيعي للتدريب يأتي عن طريق التعلم، وما على المدرب سوى فهم وإدراك المبادئ التعليمية التي تمكن الأفراد من إكتساب المعرفة وتطبيقها بسهولة. ومن أبرز شروط حدوث التعلم نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- الإستعداد: عن طريق امتلاك المتدربين لأرضية صالحة من المعرفة أو المهارة تمكنهم من تعلم واستيعاب الدروس والفروض التدريبية التي تعطى لهم أو تطلب منهم.

- الدافعية: إذ بمقدار ما يندفع المتدرب إلى إكتساب مهارات جديدة، وبمقدار ما يرى نفعاً وفائدة منها، بمقدار ما يجهد لتحصيل التعلم.

- ممارسة المهارات: كلما كبرت الممارسة كلما ازدادت حذاقة الأفراد، نتيجة ازدياد حجم استيعابهم لما تعلموه بالممارسة. إلا أن شكل الممارسة مرهونة جزئياً أو كلياً بطبيعة المهمة المطلوب تعلمها، فالمهمة السهلة يمكن تعلمها كلياً وممارستها بسرعة، أما المهمة الصعبة والمعقدة فمن الأفضل أن تقسم إلى أجزاء ليتمكن الأفراد من تعلم وممارسة أجزائها شيئاً فشيئاً.

<sup>1</sup>حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص ص 259-264.

- الإسترجاع المعرفي: يسمح للمتدرب بأن يتعرف على مقدار التعلم الذي حصل عليه أو المقدار الذي لم يتحصل عليه، وهذا يسمح له لكي يميز بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي .

- النقل التدريبي للتعلم: يقاس من خلال مدى مساهمة البرنامج التدريبي في نقل المعرفة والعلم والقدرات عند المتدربين وتوظيفهم في خدمة أهداف التدريب، فما نفع البرنامج التدريبي برمته إذا أثبت فشله في نقل التعلم إلى أرض الواقع الوظيفي المؤسستي، فالنظريات والأراء التدريبية تبقى حبرا على ورق، ما لم تترجم عمليا، وتحدث التغيير الإيجابي المرجو منها .

#### الفرع الرابع- تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته:

هو جميع الإجراءات التي يقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، وتتكون من:<sup>1</sup>

##### 1- ردود الفعل:

يتم هذا التقييم حالما ينتهي البرنامج التدريبي ، ويهدف لقياس درجة الرضا المحققة للمشاركين عن البرنامج التدريبي من حيث المحتوى، المدربون، المادة التدريبية، الأساليب التدريبية المعتمدة، الخدمات الإدارية والتنظيمية... الخ.

ويتم الحصول على هذه المعلومات والبيانات من خلال استبيان يتم توزيعه على المتدربين ومعرفة آرائهم بشأن البرنامج التدريبي .

##### 2- التعلم:

ماذا تعلم المشاركون في البرنامج التدريبي؟ ويتم من خلاله معرفة ما تم فهمه واستيعابه من البرنامج التدريبي من ناحية الأسس والمبادئ العلمية والأساليب التدريبية، وبشكل دقيق معرفة المهارات والمعارف التي تم إكتسابها من خلال البرنامج التدريبي عن طريق إجراء اختبارات .

<sup>1</sup>خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص 135 .

### 3- السلوك:

هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرنامج التدريبي؟ ويتم من خلال ذلك قياس ما تم أثره على الأداء الفعلي للمدربين من خلال البرنامج التدريبي ويتم قياس ذلك من خلال تقديم الأداء من قبل المشرف على التدريب قبل البدء بالبرنامج وبعد الإنتهاء من البرنامج لمعرفة الأثر الذي حققه البرنامج التدريبي على المدربين.

### 4- النتائج:

هل هناك تأثيرا إيجابيا للمدربين في مكان العمل؟ ويتم من خلال ذلك قياس أثر البرنامج التدريبي على معدل دوران العمل والروح المعنوية للعاملين والغيابات وتكاليف الأداء، وغيرها من المؤشرات ذات الأثر الإيجابي للبرنامج التدريبي على أداء المدربين بعد انتهاء البرنامج وهكذا.

## المبحث الثاني: التحفيز كآلية من آليات تنمية الكفاءات

سنطرق في هذا المبحث ماهية التحفيز، أنواع الحوافز، خصائص ومعوقات التحفيز.

### المطلب الأول: ماهية التحفيز

يعد التحفيز أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتمثل في جميع الإجراءات التي تتخذها الإدارة بشكل إيجابي أو سلبي، مادي أو معنوي، بغية تنمية كفاءات الأفراد من معارف علمية، عملية وسلوكية لتحقيق هدف المؤسسة.

### الفرع الأول- تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه مؤثر خارجي يحرك سلوك الفرد لإشباع رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر، لذلك فإن التحفيز قد لا يكون ملاحظ بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد.<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه توفير الرغبة في العمل، فلا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل وإنما المهم أن يكون راغبا فيه، وهنا تبدأ عملية التحفيز لملء نفوس أو ذوي الكفاءات بالرضا عن العمل وترغيبهم بالإبداع وإبعاد

<sup>1</sup> محمد عزات الحلالة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 170.

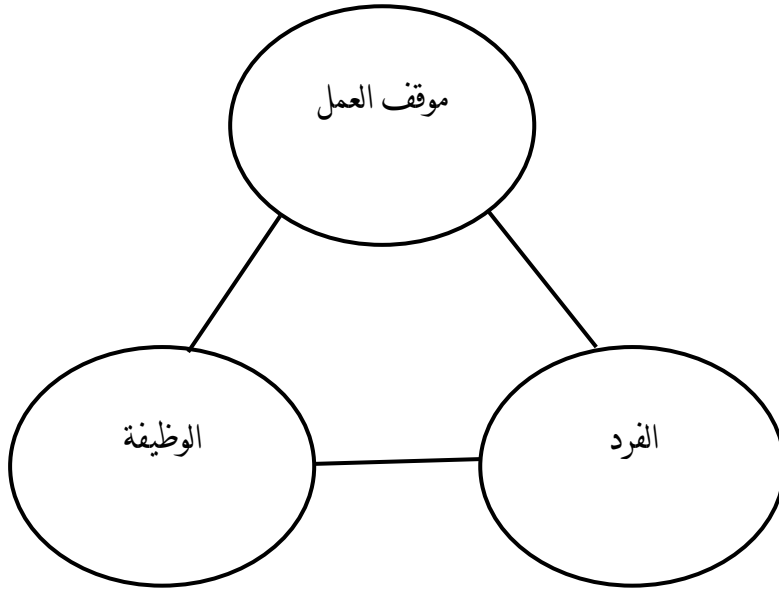
مظاهر القلق والتوتر عندهم بتلبية جميع الحاجات التي تسبب لهم التوتر، كذلك الحوافز هي العوامل التي تدفع\* العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>1</sup>

تجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى محددات كفاءة الأفراد ومن أهمها الدافع أو الرغبة في العمل.

التحفيز هو عملية توجيه سلوك الفرد لإختيار البديل المفضل، كذلك هو عملية تواصل مستمر في سلوك الأفراد بغرض تحقيق الفاعلية للمؤسسة، أو هو عملية توجيه سلوك الأفراد نحو الأداء الوظيفي العالي وبشكل مستمر.

تنقسم مكونات منظومة التحفيز إلى ثلاثة عناصر أساسية هي: الفرد، الوظيفة، موقف العمل، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (26): مكونات منظومة التحفيز



المصدر: خليل محمد حسن الشماح، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال الطبعة الخامسة، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 233.

\* يمكن توضيح الفرق بين الحوافز والدوافع على أن الحوافز هي جميع الوسائل والأدوات والقوى الخارجية المتاحة أما الدوافع هي القوة الداخلية المحركة بمعنى العامل الداخلي الذي يثير السلوك.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف المللكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 185.

من خلال الشكل يتضح أن منظومة التحفيز تتكون من موقف العمل، الفرد، الوظيفة، ويؤدي تفاعل

المكونات الثلاثة السابقة إلى تحديد استمالة التحفيز لأعضاء المنظمة أو تكوين منظومة التحفيز، حيث:<sup>1</sup>

- الفرد: يتفاوت أفراد المؤسسة من مدراء وموظفين وعمال في الكثير من الأشياء منها قابلية العمل، الاتجاهات، السلوكيات، الحاجات، ولذلك من غير المحتمل أن تكون ردود أفعالهم موحدة ومتشابهة تجاه أي قوة تحفيز معينة، لذلك لا بد من وجود برامج تحفيز مختلفة لكل فرد.

- الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب المهارات وتحدياتها، في حين يفضل البعض الآخر الوظائف الرتيبة (الروتينية) والمهام الهيكلية، لذلك يجب التوفيق بين الفرد والوظيفة لتحقيق أقصى أداء ممكن.

- موقف العمل: يتلخص هذا العنصر في البيئة التي يتم فيها العمل، إذ هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعاً للظروف، قد تشجع أو تعيق الأداء بسبب معايير الجماعة، كما يرتبط السلوك الإشرافي بطبيعة معايير العمل، وتنظيمه وتوزيع المكافآت.

لقد أشارت الكثير من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى محددات كفاءة الأفراد العاملين والتي أهمها المقدرة على العمل والدافع أو الرغبة في العمل، إضافة إلى عامل الفرصة المتاحة الذي قد يكون دوره كبيراً في تحديد كل من القدرة والرغبة.

ويرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على إفتراضات أساسية هي:<sup>2</sup>

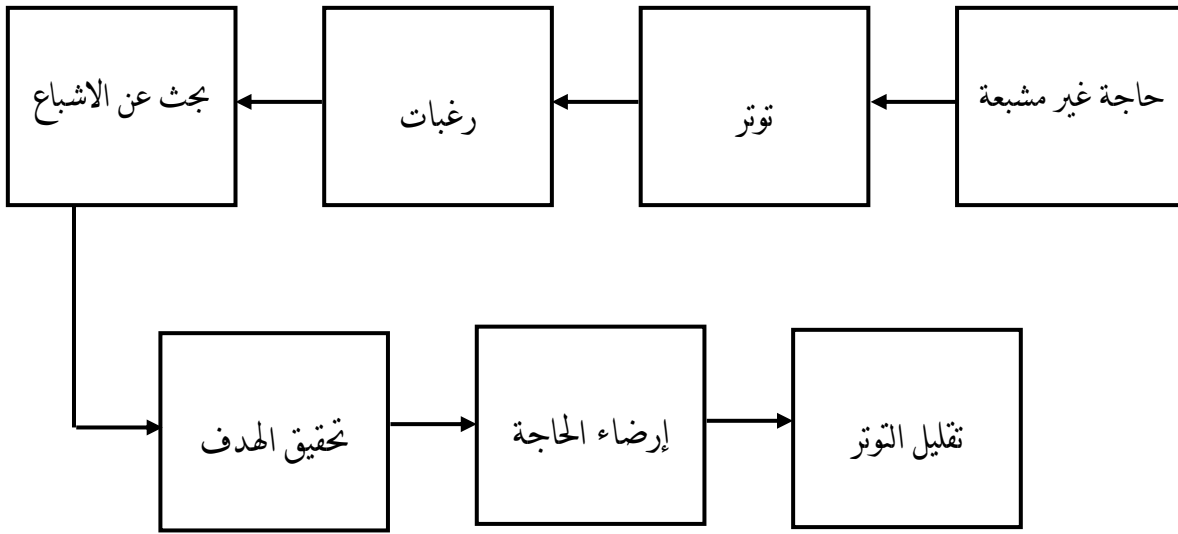
- السلوك هو نتيجة، أي أن هنالك أسباباً لكل سلوك.
- السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة، بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
- السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال الطبعة الخامسة، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 234.

<sup>2</sup> زاهد محمد دبري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 297-298.

ولذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى الهدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد إستقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، والشكل التالي يوضح عملية ظهور الدافع.

الشكل رقم (27): نموذج عملية ظهور الدافع المؤدي للتحفيز



المصدر: زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 298.

من خلال الشكل، يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث تعتمد الكفاءة على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

تجدر الإشارة إلى أن عملية دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين، والمنظمة وإن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص 298-299.

- الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على كفاءة وأداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على اشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء من الحوافز المادية أو المعنوية.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل.
- استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
- ومن الجدير بالذكر بأن دوافع العاملين والأفراد تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

#### الفرع الثاني - شروط أنظمة الحوافز:

يجب أن تتوفر في أنظمة الحوافز الكثير من الشروط نذكر أهمها:<sup>1</sup>

- عدالة الحوافز وكفائتها.
- الإستمرارية في تقديمها.
- ارتباطها بدوافع العاملين.
- موضوعية، بعيدة عن العلاقات الشخصية.
- أقلمتها مع بيئة العمل.
- ارتباطها بمجهودات الأفراد والعاملين.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 92-93.

### الفرع الثالث- أسس تقديم الحوافز:

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفير مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس فيما يلي:<sup>1</sup>

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها .

- المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل، كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود .

- الأقدمية: يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حدّ ما إلى الولاء والإلتزام للمؤسسة، لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة أو حوافز .

- المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية .

### الفرع الرابع- أهداف التحفيز:

للتحفيز مجموعة من الأهداف، تلخص فيما يلي:<sup>2</sup>

- زيادة الإنتاج عند الأفراد .
- خلق نوع من التفاعل عند الكفاءات .
- تحقيق الإنتاج بالتنوع والمستوى المرغوب .
- زيادة مستوى أداء الموظفين والعمال .
- الإرتقاء بالمستوى المعرفي وزيادته للمحافظة على ديمومة المعرفة وإستمرارها .

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 143 .

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 184 .

### الفرع الخامس - مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل مراحل تصميم نظام الحوافز فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- تحديد هدف النظام:

تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة وإستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الإبداع والإبتكار، تحسين الجودة، . . . إلخ من الأهداف.

#### 2- دراسة الأداء:

الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي ما يلي:

- تصميم سليم للوظائف.
- وجود عدد كاف من العاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

#### 3- تحديد ميزانية الحوافز:

هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي يتفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز، وتتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات والهدايا وغيرها.

<sup>1</sup>مير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 144-145.

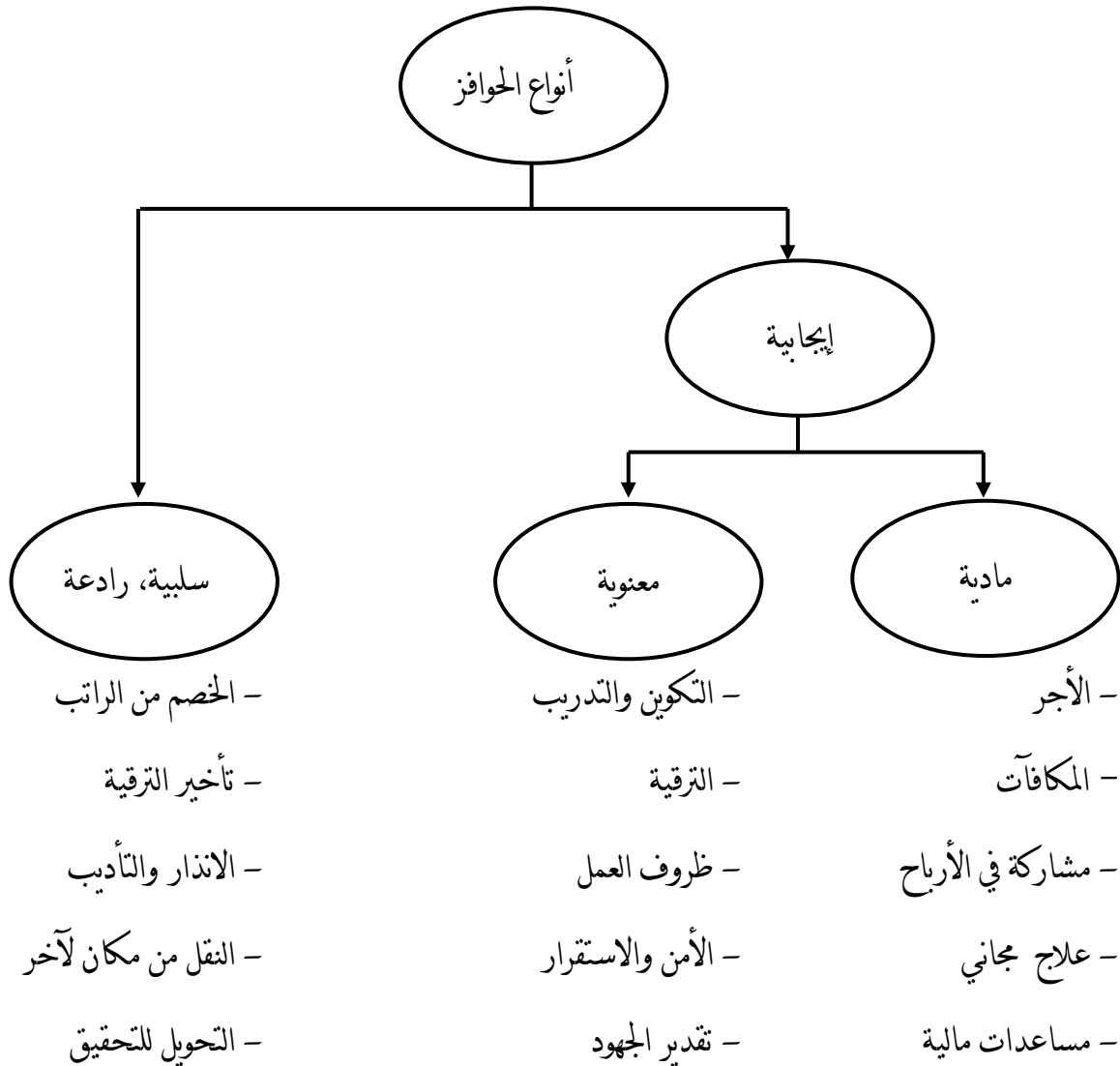
- التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الإحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.

- تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات،... إلخ.

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز من حيث أثرها على الأفراد أو الكفاءات إلى نوعين كما يوضحها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (28): أنواع الحوافز



يلاحظ من الشكل أن التحفيز ينقسم إلى مجموعتين من الحوافز الإيجابية والسلبية التي يمكن شرحها بنوع من التفصيل فيما يلي:

### الفرع الأول- الحوافز الإيجابية:

تنقسم بدورها على ثلاثة أنواع وهي:

#### 1- الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم الحوافز، نظرا لحاجة الأفراد إليها، لسد إحتياجاتهم المعيشية، وللحوافز المادية أنواع هي:

- الراتب والأجر: بالنسبة للفرد، يتيح هذا الحافز تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل، والسكن واللباس، وجميع ما يلزمه من حاجيات، كما يمكن عن طريق هذا الحافز جلب العمالة الجيدة للمؤسسة ورفع الإنتاجية عن طريق ربط الراتب بالإنتاج.

- الزيادات الدورية: لا يمكن القول أن الزيادات الدورية في الراتب هي حافز على العمل، إلا إذا ربطت بالإنتاج، بمعنى يجب أن يكون أساس الزيادة في الراتب هو كفاءة ونشاط وحجم إنتاج العامل، لكي يشعر العامل بأن الزيادة لن تتأتى إلا بالأداء الجيد، أما إذا ربطت الزيادة بالأقدمية يفقد هذا الحافز الكثير من أهميته.

- المكافأة: وهي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج.

- المشاركة في الأرباح: وهي نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين ويتم إحتسابها إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية، لذلك تعتبر المشاركة في الأرباح حافزا مهما على زيادة الإنتاج وتحسين جودته.

#### 2- الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية، وأهم هذه الحوافز ما يلي:

- فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، بسبب النزعة إلى المكانة الوظيفية والمكانة الاجتماعية، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج، ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن الترقية كحافز سيفقد أثره في التحفيز إذا كان هناك مساواة بين الفرد والمبدع في الإنتاج والفرد العادي وخصوصا إذا كانت الترقية فقط على أساس الأقدمية في العمل.

- إشراك العاملين في الأداء: ويقصد بها أن يكون للعاملين صوتا في مجلس الإدارة حيث يساهمون في إدارة المنشأة مساهمة فعلية عن طريق الاشتراك في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها. والهدف من وراء إشراك العاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن لهم صوتا في إدارة المنشأة وبالتالي تنمية الشعور بالمسؤولية لديهم ورفع درجة إلتئامهم لمنظمتهم.

- ضمان وإستقرار العمل: إن الضمان في الإستمرار في العمل أو الإستقرار فيه يمثل بالنسبة للعاملين حافزا كبيرا لهم، كما له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على زيادة كفاءاتهم وإنتاجيتهم في العمل.

- توسيع العمل: يعد توسيع العمل أحد الحوافز الهامة في باب الحوافز المعنوية، فتوسيع العمل يسعى إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، ويبعد عنه الروتين ويشعره بأهميته في العمل.

- إثراء العمل: وهو عامل معنوي مهم جدا، تلجأ المنظمات إلى إستخدامه كأحد الحوافز المعنوية في مجال التحفيز الإنساني للعمل عن طريق إضافة مهام جديدة قريبة لإختصاص الفرد.

- تحديد ساعات العمل: مما لاشك فيه هو وجود مستوى معقول من ساعات العمل، الشيء الذي يحفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية، حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والإرهاق وبالتالي سيؤثر ذلك على روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل، فمن الضروري إذن تحفيز العمال على الإنتاج والإلتئام للمؤسسة عن طريق تحديد عدد ساعات معقولة للعمل اليومي.

- تحسين ظروف ومناخ العمل: ويعني تحسين ظروف العمل وكل ما يتعلق بالأمن والسلامة العامة داخل محيط العمل والإضاءة والتهوية الجيدتين، وبشكل عام توفير جميع الظروف التي تعمل على راحة العاملين ورفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم.

### 3- حوافز الخدمات الإجتماعية:

يطلق البعض على هذا النوع من الحوافز بالحوافز غير المباشرة أو التعويضات، ويقصد بهذا النوع جميع الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم أن الإدارة تقدر وترعى مصالحهم الشخصية وتعني بمعالجة مشاكلهم الخاصة وأهم هذه الخدمات الإجتماعية هي:

- توفير مستلزمات المعيشة مثل الجمعيات التعاونية الإستهلاكية.

- مساعدة العاملين في إيجاد السكن المناسب.

- إنشاء صندوق إيداع يساهم فيه العاملين وإدارة المؤسسة معاً، ويعود بالربح على العاملين ويمكن أن يحصلوا على قروض من هذا الصندوق.

- تقديم خدمات طبية للعاملين وكذلك التأمينات الصحية لهم ولأسرهم.

- تقديم خدمات ثقافية وتعليمية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة أو التدريب أو بعثات تعليمية لهم ولأبنائهم.

### الفرع الثاني - الحوافز السلبية:

تمثل في الحوافز والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد، مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، هذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الإمتيازات عنهم لفترة معينة، مثل الإنذار أو التأديب، خصم من الراتب، تأخير أو حرمان من الترقية، حرمان من المكافآت، خفض الدرجة، النقل من مكان لآخر.

يتم استخدام هذه الأنواع من الوسائل، حسب درجة المخالفة، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالوسائل الردعية، كما تعتبر عملية استخدامها ضرورية لزيادة الكفاءة لدى الأفراد، خاصة الذين يتصفون بالكسل.<sup>1</sup>

يمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

- لكي يؤدي الفرد عمله بشكل جيد، ولا يستمر في الأخطاء .
- تحفيز العاملين لتحسين العمل وتجنب تسليط أي نوع من العقوبات عليهم من جهة، والحصول على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى .
- يعتبر هذا النوع تحذيراً لعدم الوقوع في الخطأ .

تجدر الإشارة هنا، أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي إليه الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر الإتجاهات السائدة في الوقت الحاضر تركز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد، كما يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد وهذا يساعد على إيجاد سلوك سوي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة، كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العمال . وبالمقارنة بين النوعين، نجد أن الحوافز السلبية قادرة على توفير نتائج جيدة على المدى القصير، لكن مع مرور الوقت يطرأ انخفاض في معنويات الأفراد، مما ينتج عنه أثارا سلبية تتمثل في اللامبالاة والإسراف في تضييع الوقت، وكثرة الشكاوي، تكرار الغيابات . . . إلخ .

#### المطلب الثالث: خصائص ومعوقات التحفيز

تناول في هذا المطلب خصائص نظام الحوافز الفعال ومعوقات نجاحه .

#### الفرع الأول- خصائص نظام الحوافز الفعال:

ليمتاز نظام الحوافز في المؤسسة بصفة الفعالية لابد من توفر ما يلي:

- تدعيم قدرات الأفراد وترغيبهم في تحقيق النتائج المرجوة .

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 141 .

- ربط أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها بمصالح العاملين فيها .
- زيادة مردودية وإنتاجية العامل .
- حل المشكلات بسرعة وبرضا جميع الأطراف .
- ومن خصائص نظام الحوافز الجيد كذلك نذكر ما يلي:<sup>1</sup>
- الإدارة الجيدة هي التي تضع وتطبق نظاما عادلا وموضوعيا للتحفيز .
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من طرف الجميع .
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز .
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد وتقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى يجب أن يكون الحافز سواء إيجابيا أو سلبيا معاصرا للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بقيمة جهده أو أخطائه .
- ضرورة تحيين نظام الحوافز لتشجيع العاملين على بذل المزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والإبتكار .
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبرا أو مساويا بالمقارنة بما تكفله المؤسسة نظير دفع الحوافز .
- يجب أن تعلم الإدارة جميع الأفراد في المؤسسة بالحافز الذي أعطي للعاملين، سواء كان إيجابيا أو سلبيا، حتى يكون ذو فعالية لهم لبذل جهد أكبر أو الإمتناع عن سلوك معين .
- أخذ ثقافة المؤسسة في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز، لذلك يجب على الخبراء في ذلك الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين الثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم .

#### الفرع الثاني - معوقات تطبيق نظام الحوافز:

عند تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة تصادفه العديد من المعوقات نذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 87 .

- تحتاج المؤسسة إلى الكثير من المراقبين والمختصين في تفتيش الإنتاج كما ونوعا، لتتمكن من تحديد من يستحق المكافآت.

- إن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إليها، وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية، فعند تغطية العامل الجزء الكبير من احتياجاته المادية فإن كفاءته بعد ذلك ستقل.

- يختلف أثر الحافز المادي من مهنة لأخرى، ففي حالة الأعمال اليدوية لا ينظرون أكثر للترقية بل إلى المال، أما ذوي المهن ورجال الإدارة يرغبون في الشهرة، الترقية وتحقيق الذات على جميع الحوافز النقدية.

- حجب بعض المعلومات عن العمال من طرف الآخرين، بسبب المنافسة فيما بينهم.

- تفاوت المردودية بين العمال، سيُشعر ذوي الكفاءة والأداء العالي بأنهم قد استغلوا.

- معاملة الأفراد بشكل متفاوت وغير عادل.

- وضع مواد ولوائح غير مقبولة من طرف الجميع، وتفرض عملية إتباعها.

تتأثر كذلك أنظمة الحوافز بسياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، التي تمثلها وتفرضها القوانين التي تخضع

لها المؤسسات على اختلافها، كما يتأثر بنوع الجهاز الإداري وإمكاناته المادية والتنظيمية من جهة، ومدى تأهيل

العاملين وتركيباتهم الاجتماعية والثقافية، العلمية والمهارية، من جهة أخرى.

### المبحث الثالث: أساليب تنمية الكفاءات المحورية في الجامعات

إن المطلوب من قيادة الجامعة في إطار تطبيق إدارة الجودة، هو توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة، ينعكس

على أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التدريسية، ويمكن أن يتم

ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسبه والمبادرة إلى التدريب،

وأساليب التنمية والتطوير المتاحة لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة مع توقع ضرورة إحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية تقتضيها عملية تفعيل الجودة.<sup>1</sup>

سنتطرق في هذا المبحث إلى المؤهلات المطلوبة لدى الكفاءات المحورية في الجامعات، أساليب تنمية كفاءات القيادات الجامعية، أساليب تنمية كفاءات عضو هيئة التدريس، أساليب تنمية كفاءات الطالب الجامعي.

### المطلب الأول: المؤهلات المطلوبة لدى الكفاءات المحورية في الجامعة

تنقسم الكفاءات المحورية في الجامعة إلى ثلاثة أصناف وهي: القيادة الجامعية، الأستاذ الجامعي، الطالب الجامعي.

#### الفرع الأول- المؤهلات المطلوبة في القيادة الجامعية:

يحتاج القائمين على إدارة المؤسسات الجامعية من مدراء، عمداء ورؤساء الأقسام إلى مجموعة من المهارات، هذه الأخيرة تسمح لهم بممارسة نشاطاتهم بشكل كفؤ وجيد، ويمكن تصنيف هذه المهارات فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- المهارات الذاتية:

وهي تشمل الصفات والسمات الشخصية، والقدرات العقلية وروح المبادرة والابتكار الإداري لأن طبيعة العمل الإداري يستوجب من القائد أو المدير أن يتمتع بصحة جيدة وقوة ونشاط وقدرة على تحمل الضغوط ويتمتع بذاكرة ممتازة، وكل هذا ليستطيع تحويله أو عكسه على الموظفين أو العاملين معه، كما يجب أن يكون قادراً على ضبط النفس فلا يظهر غضبه ويصبر ويدرس الأمور بعناية قبل إصدار الأحكام. كذلك يجب عليه أن يملك الشعور بالمسؤولية وقوة الإرادة والعزيمة والثقة بالنفس والإعتدال، في حين يعتبر التميز بالذكاء والقدرة على إتخاذ القرارات الصائبة من أهم المهارات الذاتية التي يجب أن تكون في جميع المسؤولين الإداريين.

<sup>1</sup> محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 586-587.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص ص 210-215.

## 2- المهارات الفنية والمعرفية:

يتسم العصر الحالي بسرعة التغيرات والتطورات التقنية والفنية والعلمية، لذلك يجب على القائد الفعال أن يكون ملماً بكثير من المعارف، المعلومات واللغات، كذلك يعرف متى وكيف يحصل على ما يريد من المعلومات اللازمة من مصدرها، ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده بها آخرون، لأنه يمتلك روح البحث دائماً ويسعى إلى التجديد والابتكار والإبداع.

وعليه لكي يكون القائد الإداري فعال وناجح في عمله لابد له من أن يكون لديه المقدرة على ربط الأمور الإدارية بالخطط العريضة لسياسة السلطة وأن يمتلك من المعارف ما يؤهله لأن يكون لديه القدرة على إختيار أفضل السبل والأساليب التي تكفل الحصول على أكبر قدر من الكفاية الإنتاجية حيث يجمع ما بين التنظيم وتفويض السلطة، بالإضافة إلى ضرورة إمتلاك مهارات معرفية واسعة في علم النفس وأصول التربية كي يستطيع أن يساير الطابع البشرية المختلفة التي يتعامل معها .

## 3- المهارات الإنسانية:

وتعني فن التعامل مع البشر، والتعامل مع الناس على قدر عقولهم فهي أولى المهام، وتعتبر من أهم الصفات في القائد الإداري، لأن الإدارة تتطلب باستمرار التعامل مع البشر على كافة مستوياتهم سواء من داخل المؤسسة الجامعية أو من خارجها، والقائد الفعال يجب أن يتميز بقدرة على توجيه تلك العلاقات الإنسانية بطريقة مدروسة ومحددة.

ففي المؤسسات الجامعية الفاعلة، نجد أن القيادات الإدارية تتمتع بنشاط دؤوب، تخلق مناخاً تدريسياً يركز على الجوانب الأكاديمية ويسيطر على البيئة الداخلية من أساتذة وطلبة وموارد أخرى، كما يتميز القائد الفعال بالقدرة على بناء علاقات حميمة طيبة مع مرؤوسيه، وذلك من خلال معرفته بميول وإتجاهات المرؤوسين وفهم لمشاعرهم وتقبل لإقتراحاتهم وإتقاداتهم البناءة.

تجدر الإشارة إلى أن المهارات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو إبتسامات يوزعها القائد بين الحين والآخر سواء مجاملة أو غير ذلك، بل هي فهم عميق لقدرات وطاقات ودوافع وحاجات البشر الذي يتعامل معهم ومحاولة إستثمار كل هذه الإمكانيات لتحفيزهم على العمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة، ومما لاشك فيه أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات الإداري الناجح ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد، سواء تلك الدوافع الشعورية أو اللاشعورية، وحاجاتهم ومكونات وهياكل شخصياتهم الإنسانية وإتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى الذكاء والعمليات العقلية من إدراك وإحساس وتفكير.

#### 4- المهارات الإدراكية والتصورية:

تعني هذه المهارات مقدرة القائد الإداري على رؤية مؤسسته ككل، وفهمه وإدراكه لشبكة العلاقات التي تربط وظيفته ومكوناتها الفرعية المتنوعة، ومدى قدرة تغير أي عنصر وأثره على بقية العناصر، لذلك من الضروري أن يمتلك القائد الإداري رؤية واضحة للجامعة التي يديرها ويفهم الترابط بين أجزائها ونشاطاتها وبالتالي يفهم جيدا العلاقات مع جميع الموارد البشرية من عمداء وأساتذة وطلبة وعمال وموظفين، ورؤساء المصالح. إن مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق أهداف التعليم لا تقتصر على أداء الواجبات الروتينية، بل تمتد إلى محاولات الإبداع والإبتكار في التغلب على المشكلات الأخرى، والقدرة على تحمل الصعوبات والمخاطر، وإتخاذ قرارات تتسم بالجرأة والحسم.

بشكل عام، تعتبر المهارات السالفة الذكر مهمة وضرورية للقيادة الجامعية بمختلف مستوياتها، بشرط أن يوظف كل قائد أو مسؤول مهاراته بالشكل الذي يمنح الفاعلية للنظام ككل، دون التداخل في صلاحيات ومهام المسؤولين على المستويات الأخرى، وعليه يجب أن تتوفر لدى القيادات الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العملية والنظرية.

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

- إلمام شامل بطبيعة الجامعة وأهدافها والظروف التي تعمل بها .
- إلمام بطرق العمل الفنية ومقاييس الأداء والإنتاجية .
- الإطلاع والفهم على القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالجامعة .
- مقدرة تفاوضية جيدة .
- مهارات قيادة جيدة في التوجيه والتأثير .
- القدرات على تحليل البيانات ووضع الخطط في ضوءها .
- معرفة جيدة بالحاسب الآلي .
- جدارة في معرفة وإنجاز وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعة .
- قدرات حدسية عن تأثير المتغيرات المحيطة بالجامعة .

#### الفرع الثاني- المؤهلات المطلوبة في الأستاذ الجامعي:

ليس هناك أي إختلاف حول أهمية الدور الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف الكلية والجامعة التي يعمل بها، ويقصد بالمؤهلات المطلوبة في الأستاذ الجامعي هو تأهيله العلمي وطريقته البيداغوجية، الأمر الذي يساهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق البرامج المسطرة.

يحتل الأستاذ الجامعي أو عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور ومن جودة فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها معلمون أكفاء، ومؤهلون جيدا، ولتحقيق هذا يجب توافر بعض السمات أو الخصائص التي يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

- السمات الشخصية: بأن يكون للأستاذ الجامعي يتسم بمرونة في التفكير وثقة في النفس، ويتفهم الآخرين ويتقبلهم، ويتأني في إصدار الأحكام، بحيث لا يرتكز على الأحكام المسبقة أو غير المبنية على أسس علمية صحيحة، ويمتلك مهارات الإتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح .

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 524-526.

- الكفايات المهنية: يكون مع الطلبة ويدافع عنهم ويجذهم من المخاطرة، يقدم المساعدة لهم في إنجاز أبحاثهم، يشجعهم على التعاون ويشركهم في مواقف مثيرة للتفكير ويتقبل إقتراحاتهم ويستمع لهم بشكل جيد .
- الخبرات الموقفية: يتم ذلك عن طريق معرفة الأستاذ العميقة في مجال تخصصه وقدراته على تقبل الغرابة والأصالة والتنوع في إجابات الطلبة، والقدرة على إدخال المهارات الفعلية في العملية التعليمية، وقدرته على إستخدام مهارات الإستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد، بالإضافة إلى قدرته على تقييم العمل اليومي والأسبوعي وتقييم الوحدات التعليمية وفعاليتها .
- الكفاءة العلمية: وهي إلمام الأستاذ بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح .
- الكفاءة التربوية: أي معرفة الأستاذ بالطرق التربوية المناسبة في التعامل مع الطالب وكيفية تقديم المعلومات للطالب .
- الكفاءة الإتصالية: قدرة الأستاذ على إستخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح والقدرة على الإتصال بكل الأفراد بما فيها المجتمع المحلي .
- الرغبة في التعليم: حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص، لأن الأستاذ الجامعي إذا لم يملك الدافعية في التعليم فلن ينجح في أداء ونجاح العملية التعليمية .
- خدمة المجتمع: يجب أن تكون لعضو هيئة التدريس القابلية في خدمة بلده والمجتمع المحلي .
- المشاركة في التظاهرات العلمية: يجب أن يشارك الأستاذ الجامعي في تنظيم التظاهرات العلمية الوطنية والدولية في مؤسسته الجامعية، كما يجب عليه أن يشارك في التظاهرات العلمية الأخرى خارج مؤسسته الجامعية، وكذلك تشجيع الإنتاج العلمي الشخصي ولزملائه الأساتذة والطلبة .
- كما يجب على عضو هيئة التدريس التعرف على عدّة أمور منها:
- التعرف على الإتجاهات العالمية المعاصرة والتوجهات المستقبلية، خاصة في مجال تخصصه .

- التعرف على واقع استخدام التقنيات المتطورة في مجال التدريس .

- التعرف على مجالات وفرص التعاون العربي والدولي المتاحة في مجال التكوين، التطوير والتدريس .

### الفرع الثالث- المؤهلات المطلوبة في الطالب الجامعي:

يعتبر الطالب محور أساسي في عملية ضمان جودة التعليم، وهناك الكثير من المؤهلات التي يجب أن يصف بها كل طالب في المؤسسة الجامعية، حتى يصبح قادراً على التفاعل مع بقية العناصر الأخرى لتحقيق الأهداف المنشودة من وراء تطبيق نظام الجودة، ويمكن ذكر أهم هذه المؤهلات المطلوبة فيما يلي:

- التركيز والانتباه: أي القدرة على الإصغاء والتركيز مع الأساتذة أثناء إلقاءهم المحاضرات والمحافظة على المعلومات المحصلة منهم .

- الإستجابة: سرعة الفهم، حيث تكون له الإستجابة بسرعة لإستيعاب المعلومات .

- التفاعل: أي تقبل المعلومات التي تطرح أثناء الحصة، وطرح الأسئلة للحصول على شروحات وإضافات أخرى .

- التقييم والتقييم الذاتي: يتم من خلال المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات الفردية للطالب .

- الإلتزام: بمعنى قبول الإلتزام التام بالنظام التعليمي والأكاديمي للمؤسسة الجامعية .

- الشمولية: بمعنى شمولية عملية التقييم والتقييم للطالب، بحيث يؤخذ بعين الإعتبار جميع الجوانب الشخصية

والمسلكية والقدرات العقلية المتنوعة دون الإقتصار على الجانب المعرفي فقط .

وهناك بعض المؤهلات الأخرى التي لا بد من تعزيزها لدى الطالب مثل: توفير الخدمات الطلابية، تعزيز

صلة الطالب بالمكتبة من خلال توجيههم للبحث والتكوين الفردي، تطوير مهارات التواصل والمواكبة والإطلاع وتعلم

اللغات الحية، تطوير مهارات إدارة المعلومات من خلال التحليل والتقييم والتوظيف، تطوير المهارات الإنسانية كالعمل

الجماعي والتنوع الأخلاقي وخدمة المجتمع، تطوير المؤهلات الشخصية في إدارة وتقسيم الوقت والمسؤولية الفردية

والرغبة في مواصلة التعلم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عدي عطا، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، دار البداية، الأردن، 2011، ص

### المطلب الثاني: أساليب تنمية كفاءات القيادات الجامعية

سنتناول في هذا المطلب مهام القيادات في المؤسسة الجامعية، وأساليب تنميتها .

#### الفرع الأول- مهام قيادات الإدارية في المؤسسة الجامعية:

إن فكرة تنمية الكفاءات الإدارية في الجامعة تتركز على رؤساء الأقسام لأدوارهم ومسؤولياتهم، وتوسطهم بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين، كما لا يستطيع رئيس القسم أن ينجح في منصبه إلا إذا استطاع التأقلم مع العديد من المواقف المحيطة ومن أهمها:

- التحول من مجال التخصص الدقيق إلى مجال الدراسات الشاملة التي تتضمنها برامج القسم .
- التحول من النظرة الفردية إلى النظرة الجماعية .
- التحول من الولاء للقسم إلى الكلية والجامعة .

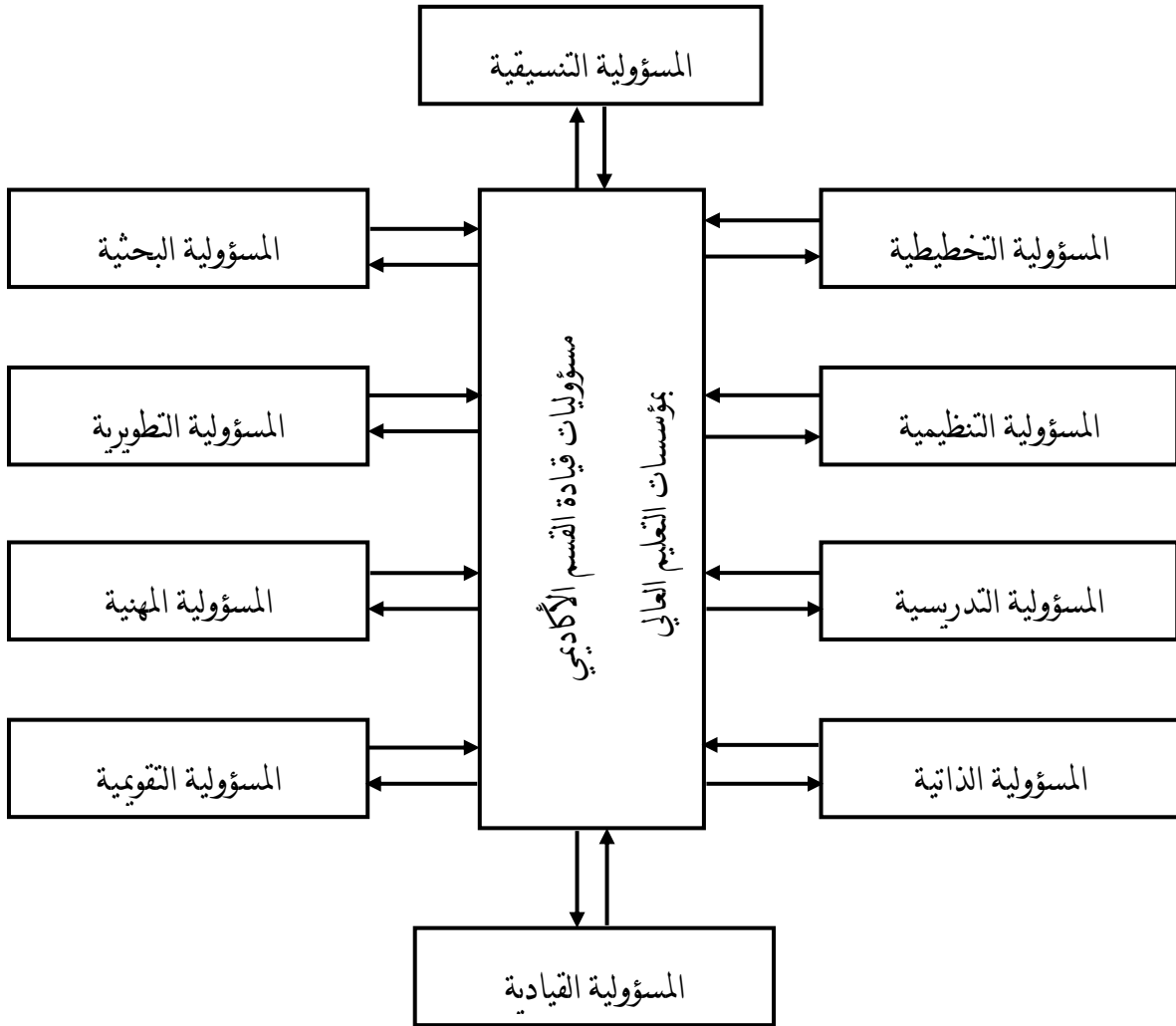
كما تحدد مسؤوليات رئيس القسم الجامعي أو الأكاديمي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحديد العلاقة التي تربط القسم مع غيره من الأقسام العلمية الأخرى .
- طرق اختيار أعضاء هيئة التدريس في القسم وتعيينهم والإحتفاظ بهم أو الإستغناء عن خدماتهم .
- معرفة احتياجات القسم والإلمام بميزانيته .
- تحديد مشاركة أعضاء القسم في اللجان العلمية للقسم أو للكلية والجامعة .
- تبصير عمادة الكلية أو مدير المؤسسة بأمر القسم والتوسط بين الإدارة وأعضاء الهيئات العلمية للقسم .
- تنظيم وحضور الإجتماعات التي تهم أو يعقدها القسم .
- الإحتفاظ بسجلات ومعلومات الطلبة .
- تحديد التقييم المتبعة .
- الإنطلاق في قراراته من منظار جماعي وتشاركي .

<sup>1</sup>علي ناصر شوي آل زاهر السلطاني، القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 153-155 .

- العدالة والموضوعية في التعامل .
  - طلب إحداث تغييرات على المقررات التعليمية بما يتماشى والتطورات الحاصلة .
  - تحفيز أعضاء هيئة التدريس لزيادة ثقافتهم ومردوديتهم .
  - الإشراف على طلاب الدراسات العليا .
  - التنسيق بين احتياجات المجتمع الخارجي وأنشطة القسم التعليمية .
  - مساعدة أو توجيه خريجي القسم في الحصول على فرص العمل .
- والشكل التالي يلخص مسؤوليات رئيس القسم:

الشكل رقم (29): مسؤوليات رئيس القسم الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي



الشكل السابق، يلخص المسؤوليات المختلفة لرئيس القسم في المؤسسات الجامعية، هذه المسؤوليات تؤكد بأن رئيس القسم يمارس أدواراً جوهرية ينبغي الإهتمام بها خاصة ونحن في عصر إدارة المعرفة، كما تتطلب في أصحابها القيادة الإبداعية المتميزة، التي تقود هذه المهام والمسؤوليات بطريقة عصرية تراعى فيها جميع الثوابت والقيم الأخلاقية.

### الفرع الثاني - أساليب تنمية قيادات التعليم العالي:

لقد أصبح لزاماً على القيادات الجامعية أن تأخذ بأساسيات الإدارة الجامعية المعاصرة، لاسيما ما تعلق منها بالتقنيات المعاصرة والإسترشاد بالأهداف الواضحة، لكي يؤديوا واجباتهم على خير وجه، مع معرفة نطاق مسؤولية كل واحد منهم ودوره لمنع التضارب في المصالح وتنازع الإختصاصات وازدواجية القرارات، وتحقيقاً للتعاون والترابط والتكامل بينهم من خلال الدورات التدريبية.<sup>1</sup>

إن تنمية الكفاءات للقيادات الإدارية تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لتحقيق احتياجات محددة أو مستقبلية يتطلبها الإداري والعمل الذي يؤديه، والجامعة التي يعمل فيها، كما أن تنمية الكفاءات الإدارية تعظم الإستفادة من القيادات الجامعية من خلال رفع قدرتها الإدارية علمياً وعملياً، وحسن توجيهها لإكتساب الخبرات السلوكية والوظيفية بما يساعد على تنمية المهارات الفنية والإدارية.

وتتضمن عملية تنمية قدرات وكفاءات القيادات الجامعية في العناصر التالية:<sup>2</sup>

- تنمية المعرفة التي تتناول الجوانب الكلية للعمل .
- زيادة مهارة الفرد وقدرته على العمل .
- تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل .

كما تحقق عملية تنمية قدرات وكفاءات القيادات الإدارية الأهداف التالية:

<sup>1</sup> رمضان محمد محمد السعودي، الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص 52.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 53.

- ترسيخ الفهم والإدراك لأهداف التعليم العالي.
- تنمية المهارات والكفاءات المهنية التي تحتاج إليها القيادات الجامعية.
- زيادة القدرة على التفكير المبدع.
- تحسين توجهات القيادات الجامعية، وتطوير أنماط سلوكهم وأدائهم تجاه العمل الإداري.
- زيادة القدرة والمهارة للقيادة الجامعية من خلال تطبيق الأساليب الحديثة في التخطيط والتوجيه والإدارة وأساليب الإنصال.

تجدر الإشارة إلى أنه من أهم مجالات تنمية الكفاءات للقيادات الجامعية هو التركيز على المجالات التالية:

- تاريخ التعليم الجامعي، تطوره وفلسفته.
- أسس التنظيم الإداري وارتباطها بأهداف الجامعة.
- المشاركة في الإدارة واتخاذ القرار.
- نظريات الإدارة الجامعية المعاصرة.

#### المطلب الثالث: أساليب تنمية كفاءات عضو هيئة التدريس

هناك علاقة وثيقة بين نوعية أعضاء الهيئة التدريسية ونوعية الخريجين، وأن المواصفات المطلوب توفرها لدى الأساتذة الجامعيين لا يمكن تحقيقها فقط من خلال فترة التعليم أو التكوين النظامي في مرحلة الدراسات العليا، لذلك تقع على عاتق الكلية والمؤسسة الجامعية ومؤسسات التعليم العالي اعتماد مختلف الأساليب الممكنة لتنمية وتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس، لتحل مكانها المنشودة في العملية التنموية المنشودة محليا وخارجيا، ومن بين الأساليب والطرق المستخدمة في تنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر

### الفرع الأول- أسلوب ممارسة الاختصاص في مواقع العمل:

إذا ما أخذنا بعين الاعتبار مهام عضو هيئة التدريس والمتمثلة أساسا في إعداد وتكوين طلبة يمثلون القوى العاملة المتخصصة والمؤهلة للعمل في المؤسسات الإنتاجية والصناعية والخدماتية وبالشكل الذي يؤمن الإحتياجات الفعلية للمجتمع، فلا بد أن يكون الأستاذ على اطلاع ولديه خبرة بواقع العمل ومتطلباته ضمن تخصصه، وهذا يستلزم مروره بتكوين تطبيقي لفترة مناسبة في مواقع العمل لممارسة تخصصه، ليضمن ارتباطه مع المجتمع واحتياجاته وتلافي انعزاله في قالب نظري بحث.

لعملية ممارسة الإختصاص في مواقع العمل إيجابيات كثيرة، تنعكس مباشرة وبسرعة على كفاءة ونوعية أعضاء هيئة التدريس من جهة وسمعة المؤسسة الجامعية وقدرتها على تأدية رسالتها المنشودة من جهة أخرى، ومن بين هذه الإيجابيات نذكر:

- إكتساب خبرة مهنية مضافة في حقل تخصص أعضاء هيئة التدريس.
- مواكبة آخر التطورات الفنية، التقنية، والتكنولوجية في مجال الاختصاص.
- القدرة على التكيف بشكل أكثر فاعلية مع الإحتياجات الإقتصادية والإجتماعية.
- التعرف على المشاكل التطبيقية ذات العلاقة مع الاختصاص والعمل على إيجاد حلول فعلية لها.
- منح الفرصة لتوظيف الطاقات الجامعية في مواقع العمل.

مما تقدم يمكن القول أن الفوائد المتوخاة من ممارسة الإختصاص ذا وجهين، الأول يكمن في تطوير كفاءة الأستاذ الجامعي، وغالبا ما تنعكس على أساليب التدريس والإعداد الجيد للطلبة في الحياة العملية، والثاني يكمن في استفادة مواقع العمل من خبرات علمية متقدمة في تطوير العمل ووسائل الإنتاج والحصول على خريجين من النوع الجيد وأكثر ملائمة لمتطلبات العمل، بمعنى أن ذلك سيزيد من الإرتباط العضوي بين المؤسسة الجامعية والمجتمع.

### الفرع الثاني - أسلوب الوحدات التدريبية الإنتاجية:

تعد الوحدات التدريبية الإنتاجية إحدى الوسائل المهمة في تطوير أعضاء الهيئة التدريسية ورفع كفاءة العملية التدريبية للطلبة، وتوثيق العلاقة بين التعليم والمجتمع، وقد تختلف أهداف وطبيعة عمل مثل هذه الوحدات باختلاف التخصص وأن أهميتها قد تتركز في بعض التخصصات ذات الصفة المهنية والعملية كالتخصصات الهندسية والطبية والزراعية والعلمية والإدارية والقانونية، وتختلف هيكلها وطبيعة مهامها باختلاف التخصص.

الوحدات التدريبية الإنتاجية هي هيكل أو نظم أو تشكيلات ضمن الكليات على شكل ورشات أو مشاريع أو حقول أو مكاتب استشارية أو فرق بحثية وخدمية تشرف عليها الهيئات التدريسية في الكلية أو الجامعة ويشترك الطلبة في أعمالها، وقد تستعين بخبرات خارجية، وتهدف هذه الوحدات بشكل أساسي إلى:

- تنمية كفاءة الهيئات التدريسية والتدريبية في الجامعة، وتحفيزهم على مواكبة التطورات الحديثة في مجالات تخصصهم، وإتاحة آفاق إضافية لممارسة أنشطتهم وتطوير خبرتهم.

- تدريب الطلبة وتهيئتهم علمياً وعملياً وتربوياً وإحاطتهم بظروف العمل المنتج، وهي وسيلة لربط التعليم بالعمل من خلال تهيئة الأجواء المناسبة ومحركاتها للممارسة الفعلية السليمة والعميقة.

- توطيد علاقة التعليم الجامعي والتعليم التقني بالمجتمع عن طريق تقديم الأعمال الخدمية والسلعية للمجتمع والاستفادة من خبرات المختصين في قطاعات المجتمع المختلفة لتطوير العملية التعليمية والتدريبية في كليات الجامعة.

ومن الأمور المهمة في هذا المجال هو اعتبار مثل هذه الوحدات كجزء مكمل للعملية التعليمية في الكلية، كما أن لهذه الوحدات دوراً ملموساً في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي من خلال تنمية خبرات الكوادر التعليمية المتمثل في أعضاء هيئة التدريس.

### الفرع الثالث - أسلوب التأهيل السلوكي والتربوي:

يرتكز هذا الأسلوب على ثلاثة محاور أساسية ومتراصة لتطبيق تنمية متكاملة لكفاءة عضو هيئة التدريس، وتحقيق المواصفات المذكورة سابقاً، وهي:

- محور الاختصاص الأكاديمي: يشمل المعلومات النظرية والمعارف الأساسية والتطبيقية والتكنولوجية ذات العلاقة بالإختصاص وترتبط بقابلية البحث العلمي ومتابعة التطور المستمر للتكنولوجيا المعاصرة، ويمكن الإيفاء بالحد الأدنى لمتطلبات هذا المحور من خلال الدراسة والبحث للحصول على الشهادة العليا.
- محور المهارات الفنية والمهنية: يمكن تحقيقها وتطويرها من خلال الممارسة الميدانية للتخصص.
- محور طرق التدريس: يتمثل بالإلمام بطرق التدريس والتدريب وعلم النفس التربوي واستخدام الوسائل التعليمية السمعية والبصرية وغيرها في التعليم الجامعي ورفع القدرة في إيصال المعلومات للطلبة. ونظرا لأهمية هذا العنصر، فمن الضروري اعتماد مبدأ إدخال الهيئات التدريسية في دورات تأهيلية قصيرة في طرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية الحديثة في التعليم الجامعي واعتبار ذلك ضمن برنامج التعليم المستمر للكوادر التدريسية، إذ أن أهمية مواكبة التطورات الحاصلة في طرق ووسائل التعليم الجامعي الحديثة لا تقل أهمية عن مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في التخصص.

مما سبق يمكن القول أنه يتوجب على إدارة الجامعة ومؤسسات التعليم العالي إعطاء أولوية الإهتمام وفي الوقت المناسب لقضايا تطوير وتنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس بما يسمح بتحقيق أهدافها بفاعلية، وترتكز عملية الإهتمام بتنمية كفاءة أعضاء هيئة التدريس على الإستراتيجيات التالية:<sup>1</sup>

- استراتيجية التنمية من خلال زيادة المعرفة.

- استراتيجية تشجيع التنمية الذاتية.

- استراتيجية إكساب المهارات.

- استراتيجية التنمية الجماعية.

<sup>1</sup>المزيد أنظر: عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 120-121.

### المطلب الرابع: أساليب تنمية كفاءات الطالب الجامعي

لقد تبنت الكثير من مؤسسات التعليم الجامعي مجموعة من الأساليب بغية تنمية وتطوير القدرات والكفاءات لطلابها، من خلال جدول أو نظام للتطوير المهاري بمراحل ومستويات مختلفة ومتدرجة، ويمكن ذكر بعض من هذه النماذج فيما يلي:<sup>1</sup>

- نموذج الإحاطة التامة: وفيه يحدث تطور للمهارات خلال المنهج الدراسي العام وعبر مجموعة من المناهج الفرعية والمقررات المقدمة، وفي الغالب يكون هناك فهم مؤسستاتي أن جميع الطلاب سوف يعملون باتجاه مجموعة عامة من التصورات مهارية بغض النظر عن الفرع التخصصي. وهذا النموذج يلائم مؤسسة ذات مناهج تدار بشكل مركزي بحيث تسمح لطلبتها بالإختيار من بين خيارات واسعة.

- نموذج المهارات المستهدفة: وفيه يفترض أن المجالات التخصصية المختلفة توجد بشكل طبيعي فرصا لتطوير المهارات وأنها تتضمن بشكل مماثل متطلبات مختلفة. وهذا النموذج غالبا ما يطبق في الجامعات التقليدية حيث يتم منح استقلالية معقولة للأقسام العلمية منفردة.

- نموذج المنهج المهاري: وفيه تتخذ المؤسسة القرار بتقديم منهج أو مقرر محدد إلى طلبتها يركز بشكل خاص على تطوير المهارات. يمكن لهذا النموذج بأن ينقسم أكثر إلى نماذج شاملة وأخرى محددة، ففي النموذج الشامل يكون المنهج أو المقرر قابلا للتطبيق مباشرة بشكل مستقل عن الفرع التخصصي ويمكن أن يدرسه الطلبة من خلال مجموعات مختلطة من عدة فروع تخصصية. أما في النموذج المحدد فإنه يتم تقديم منهج مختزل للممارسات بحيث يكون متناغما مع الإهتمامات الأكاديمية للطلبة ومخصصا لها.

- النموذج الخارجي: وفيه يتم مطالبة أو تشجيع الطلبة على إكتساب المهارات اللازمة للتوظيف المستقبلي من خلال التجربة العملية أو أنشطة خارج المنهج الدراسي. هذا النموذج يمكن أن يدرج بشكل رسمي كمنهج أو كعنصر آخر من البرنامج الدراسي للطلبة أو أن يكون نشاطا مستقلا تماما بحيث يمكن أن يمنح الطلبة فيه شهادة مستقلة.

<sup>1</sup> عدي عطا، مرجع سبق ذكره، ص ص 134-135.

كما أن هناك جوانب أخرى يجب أخذها بعين الاعتبار جنبا إلى جنب مع نموذج التطوير المهاري، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- تنمية مهارات الطلبة بلغة الدراسة والبحث، وترقية المهارات اللغوية والمصطلحات الخاصة بكل مقرر دراسي والعمل على رفع درجة كفاءة هذه المهارات، والتي يؤدي إتقانها إلى سهولة التفاعل مع المنهج الدراسي.
- تدريب الطلبة على عمليات الحصول على المعلومات والمعارف من خلال البحث في المصادر المختلفة وكيفية الإختبار المناسب منها، ومعالجته وتخزينه للإستفادة منه في حياتهم العلمية والعملية مع المحيط الخارجي للجامعة.
- تطوير مهارة الإستماع الفهم والإستيعاب لدى الطالب من خلال الأساليب الحديثة والإلكترونية في المحاضرات.<sup>2</sup>
- التدريب الميداني خلال فترة زمنية لا تقل عن سداسي، بهدف تطبيق معارفه وعرض مهاراته المكتسبة.
- بناء الشخصية المتكاملة للطلاب من خلال تسليحهم بالخبرات والقدرات التي تمكنهم من النجاح في الحياة العملية.<sup>3</sup>

- القيام بالتعاقدات بين الجامعة ومراكز العمل المختلفة لضمان وتعزيز فرص العمل للخريجين من الطلبة خاصة الأوائل، مما يخلق روح التنافسية الجادة والإيجابية بين الطلاب وما يزيدهم من تطوير في كفاءاتهم.

### المبحث الرابع: تفعيل محاور جودة التعليم العالي في الجامعات

يمكن تفعيل جودة التعليم العالي في الجامعات بالتركيز على تطوير محاور الجودة، المتمثلة أساسا في الأستاذ، الطالب، الإدارة الجامعية، وستتناول فيما يلي بنوع من التفصيل دور كل محور من هذه الأصناف في تفعيل جودة التعليم العالي.

<sup>1</sup> محمد عطا مدني، التعلم عن بعد: أهدافه وأسسّه وتطبيقاته العملية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 73.

<sup>2</sup> هشام يعقوب مريزق، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، الرابطة، الأردن، 2008، ص 129.

<sup>3</sup> محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 218.

### المطلب الأول: تفعيل جودة الأستاذ في التعليم العالي

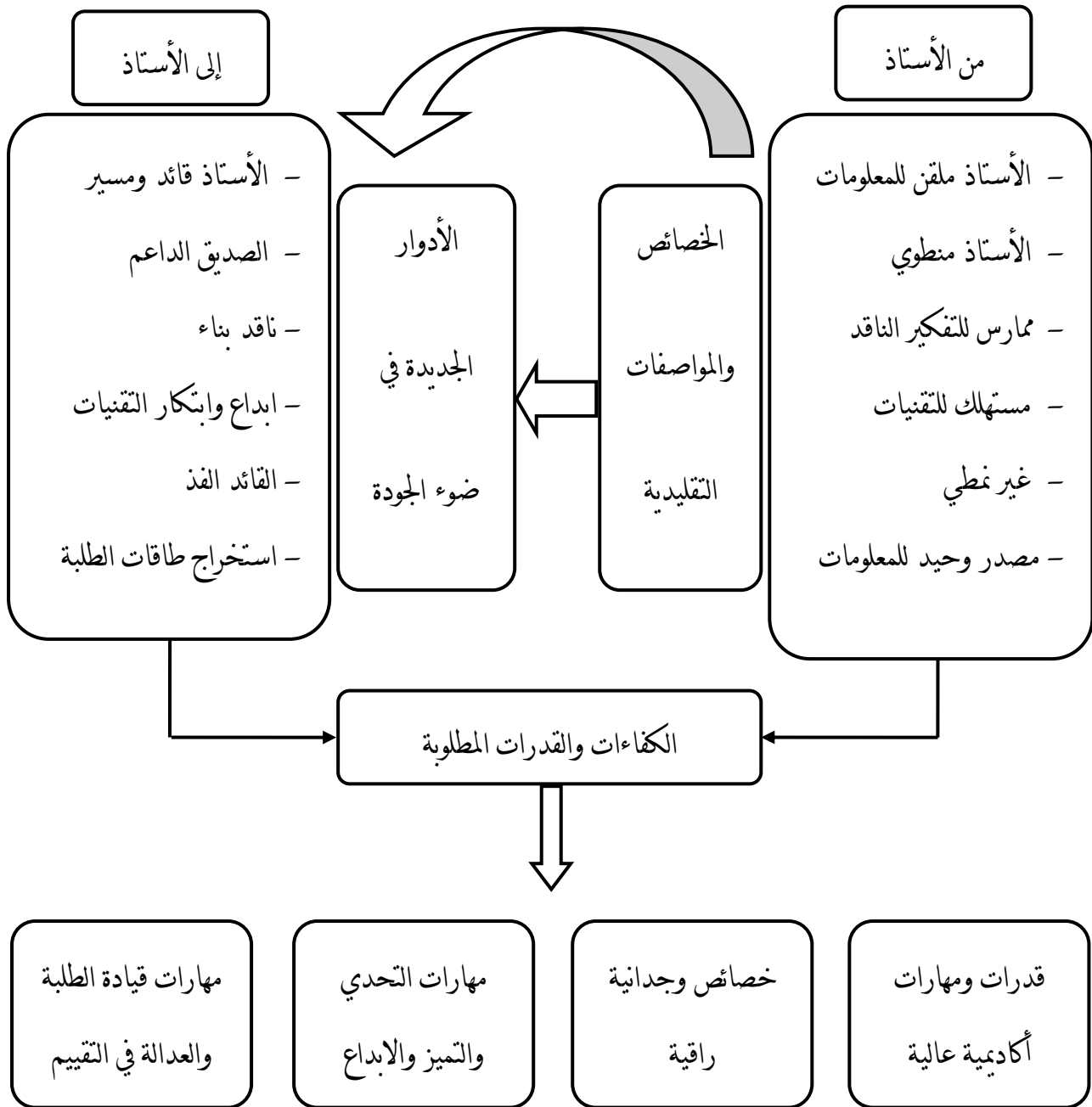
يلعب عضو هيئة التدريس دورا هاما ومحوريا في العملية التدريسية وهذا من خلال تميزه بكفاءات تسمح له بأداء مهامه على أحسن وجه، بما يسمح بتفعيل جودة التعليم العالي، ومن أجل ذلك وجب على عضو هيئة التدريس ملما بما يلي:<sup>1</sup>

- أن يكون على دراية بالإتجاهات العالمية المعاصرة ومدركا للتوجهات المستقبلية في مجال التعليم العالي.
- التميز بالقدرة على استخدام التقنيات التكنولوجية المتطورة في مجال التعليم العالي.
- ادراكه لطرق التدريس في البلدان المجاورة والمتطورة.
- أن يكون متمكنا من استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم العالي.
- أن يتوصل إلى وضع استراتيجية عربية تتضح فيها أهداف التطوير وسياساته وتوجيهاته وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، مع الأخذ في الاعتبار وجود فروق بين البلدان العربية في مستوى الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال التعليم.
- التعرف على مجالات وفرص التعاون الدولي والعربي المتاحة في مجال تكنولوجيات الإتصال والمعلومات العلمي أو التعليم العالي أو التطوير التكنولوجي.
- أن يكون ملما بتكنولوجيا الإتصال والمعلومات في مجال تطوير التعليم، ويترتب عليه مواكبة تطورات عصر المعلومات، ولإنجاز ذلك يجب عليه التعجل في انشاء وتشغيل شبكات وطنية للمعلومات، والمبادرة في إعداد الكوادر الوطنية القادرة والماهرة في التعامل مع المعلومات في شتى مراحلها وفي كافة أشكالها بالإضافة إلى الإجتهد في القضاء على المخاوف والسلبيات التي تعوق تبني التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والإتصال.
- أن يكون مكتسبا للمهارات المعرفية والعلمية التي تتطلبها الوظيفة القيادية أثناء تدريسه لطلبه.
- أن يعمل على زيادة قدراته على التفكير الإبداعي بما يمكنه من التكيف مع عمله.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العابدي، هشام فوزي العابدي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-278.

- أن ينمي الاتجاهات السليمة نحو قيمة العمل الذي يقوم به من الناحيتين الإجتماعية والعلمية.
  - أن ينمي مهارته في إدارة الوقت ويتم ذلك من خلال التعود على تسجيل كافة الأنشطة اليومية التي يقوم بها في سجل خاص، يوضح توقيت كل نشاط وكم استغرق من وقت، حتى ما إذا انتهى الأسبوع يستطيع عضو هيئة التدريس حساب طول الوقت الذي استغرقه كل نشاط للمقارنة بغيره من الأنشطة.
  - أن يعتمد عضو هيئة التدريس بتخصيص وقت خلال كل يوم يقضيه مع زملائه في المناقشة البناءة والقضايا ذات الصلة بتخصصاتهم والحوارات الإجتماعية لتخفيف بعض من ضغوط العمل.
- يمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (30): تفعيل جودة الأستاذ



المصدر: قوي بوحنية، سمير بارة، قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، المؤتمر العلمي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 04-05/أفريل/2012، ص 539.

### المطلب الثاني: تفعيل جودة الطالب في التعليم العالي

يعد الطالب أهم مخرجات عمليات التعليم العالي، فإذا تم تنمية كفاءاته ، سيكون لها الأثر البالغ والفائدة على تفعيل جودة التعليم العالي من خلال النقاط أدناه:<sup>1</sup>

- المقدرة على التعلم الذاتي .
- المقدرة على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج المقرر .
- المقدرة على تعلم مهارات صنع القرار وحل ومعالجة المشكلات من خلال استخدام التفكير الناقد .
- الإهتمام والعناية بالآخرين المحيطين به .
- التعرف على أهمية تقدير الذات في نفسية الطالب .
- تقويم الطالب لذاته .
- تقويم الطالب من خلال المتابعة المستمرة والإختبارات النهائية .

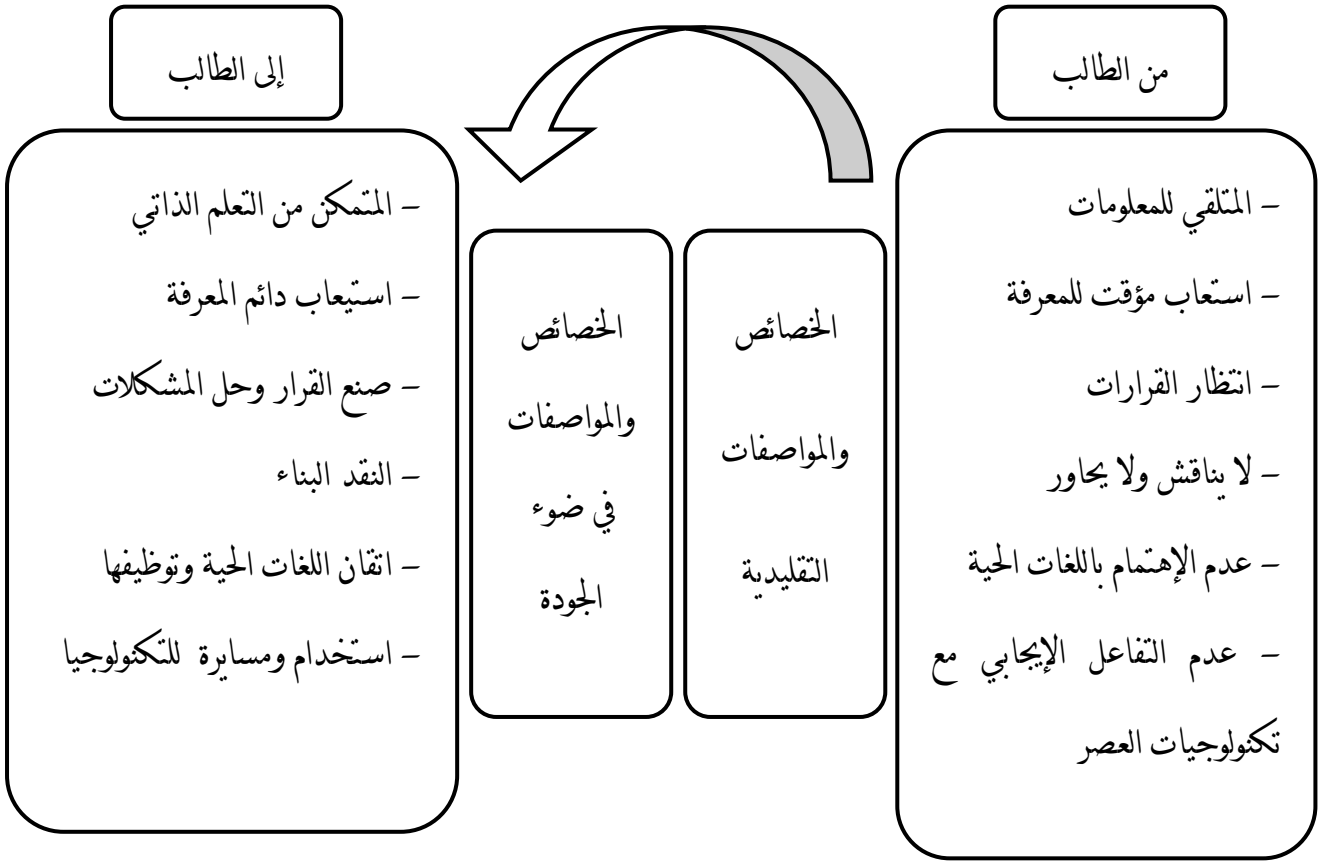
كذلك يمكن تفعيل جودة الطالب من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

- التحليل والنقد من خلال الأساليب العلمية .
  - قدرة الطالب على الإحتفاظ بالمعرفة لمدى طويل، بسبب التركيز على طريقة الفهم وليس على الحفظ والتلقين .
  - رفع مستوى الوعي لدى الطالب للإستفادة القصوى من الخدمات الجامعية المقدمة له .
  - قدرة الطالب على تطبيق ما لديه في حل المشكلات ومجابهة المواقف المختلفة والتي يتعرض لها .
  - قدرة الطالب على توصيل مآلديه من معرفة للآخرين .
  - امتلاك الطالب لمهارات الأرقام، التمثيل البياني، الرسم الهندسي، الإتصال والمنطق .
  - رغبة الطالب في معرفة المزيد والإستعداد للتعلم مدى الحياة .
- والشكل التالي يوضح تفعيل جودة الطالب في التعليم العالي .

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 231-232.

<sup>2</sup> خضير مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 189 .

الشكل رقم (31): تفعيل جودة الطالب



المصدر: من إعداد الطالبة

### المطلب الثالث: تفعيل جودة المناهج الدراسية وطرق التدريس في التعليم العالي

تعد المناهج الدراسية وطرق التدريس من الوسائل التعليمية المهمة في إعداد طلبة جامعيين، لدى وجب اتصافها بالجودة من خلال تطابقها مع الإحتياجات والمواصفات المطلوبة لتحقيق الرضا التام للأطراف التي تقدم إليهم، بما يسمح لهم بمجابهة التحديات المهنية المستقبلية، وسنتطرق لكل هذا في ما يلي:

#### الفرع الأول- تفعيل جودة المناهج في التعليم العالي:

يعد تصميم المنهج الدراسي جانبا مهما في دعم تعلم الطلبة، ومن أهم إنعكاساته ما يلي:<sup>1</sup>  
 - البدء من حيث يقف الطلبة، وربط محتوى المقرر بالمعرفة والمهارات التي يفترض أن يحصل عليها الطالب.

<sup>1</sup>عدي عطا، مرجع سبق ذكره، ص ص 186-187.

- بساطة وسلاسة فهم المناهج الدراسية للطلبة حسب المستويات .
- جعل التطوير المهاري مكتملا للمناهج التدريسية وعدم الإفتراض بأن المهارات موجودة أصلا، وإنما يجب توفر الكم الكافي من الزمان والمكان اللازم لإكتساب هذه المهارات .
- صرف الإلتباه إلى عمليات التعلم وليس فقط المحتوى أو الحصيلة، إذ يجب تصميم الخطوات التي يحتاج إليها الطلبة لاجتيازها للوصول إلى النتائج المطلوبة من التعلم .
- بيان قيمة الثقافات المختلفة من خلال التأسيس على خبرة الطلبة الخاصة أينما كان ذلك، فالمعرفة والقيم لا يمكن الحصول عليهما عندما يصبح التعليم العالي أكثر عالمية، إذ يجب الحذر من إنعكاس الإدعاءات الثقافية على المناهج الدراسية .

#### الفرع الثاني- تفعيل جودة طرق التدريس في التعليم العالي:

يمكن تلخيص أهم تأثيرات طرق التدريس على جودة التعليم العالي فيما يلي:<sup>1</sup>

- إعداد مهام منتظمة وقصيرة وذاتية التقييم للتحقق من فهم الطلبة للمفاهيم الأساسية .
- الإهتمام بكيفية تشكل الطلبة في مجموعات و أفواج وضمان أن الجميع ينال إهتمام تعليمي وبأوقات متساوية .
- ضمان أن جميع الطلبة يملكون الفرصة للتعبير عن إهتماماتهم .
- تجميع الإسترداد الفعال في وقت مبكر من الفصل الدراسي، لتحديد الصعوبات المحتملة واستدراكها .
- مرونة طرق التدريس بما يتناسب مع كفاءات استيعاب الطلبة .
- توفير الإسترداد الإيجابي والتعليقات تدعو إلى المواجهة والنقد .
- تقديم الشكر والتثمين للمساهمات البناءة للطلبة .

والشكل التالي يوضح دور كل من المناهج وطرق التدريس في تفعيل جودة التعليم العالي .

<sup>1</sup>عدي عطا، مرجع سبق ذكره، ص 188 .

الشكل رقم (32): تفعيل جودة المناهج وطرق التدريس



المصدر: من إعداد الطالبة

مما تقدم يمكن القول أن جودة المقررات التعليمية تعني شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والمعرفية، ومساهمتها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب، الأمر الذي من شأنه أن تكون بعيدة عن التلقين ومثيرة للتفكير، بدون أن ننسى أن طرق التدريس في التعليم العالي هي عبارة عن كيان ديناميكي ذو قلب نابض، يحرك ويؤثر في جميع مدخلات ومخرجات العملية التعليمية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: تفعيل جودة الإدارة والمباني والتجهيزات والتشريعات واللوائح التنظيمية في التعليم العالي

سننظر فيما يلي إلى طرق تفعيل جودة الإدارة، المباني والتجهيزات، التشريعات واللوائح التنظيمية.

##### الفرع الأول- تفعيل جودة الإدارة:

الإدارة الجامعة هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية أي الطالب والأستاذ والمنهج التعليمي، لذلك فهي وسيلة وليست الغاية، ولقد حددت مهام الإدارة الجامعة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف والتقييم والمتابعة. وتشتمل الإدارة الجامعية من خلال هيكلها التنظيمي على الرئيس ومعاونيه والعمداء ورؤساء الأقسام، ويتم تفعيل جودتها على النحو التالي:<sup>2</sup>

- الاهتمام بالموارد البشرية واستقطاب العناصر الفعالة، ويأتي ذلك من خلال عدة سبل، منها: الاختيار السليم وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة، التدريب المستمر، التركيز على إرضاء جميع العاملين، تحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

- التركيز على عمل فريق العمل، حيث أن عملية تحسين الجودة المستمرة لا بد لها من روح الجماعة والمساندة للعمل الجماعي.

- دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية، واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها.

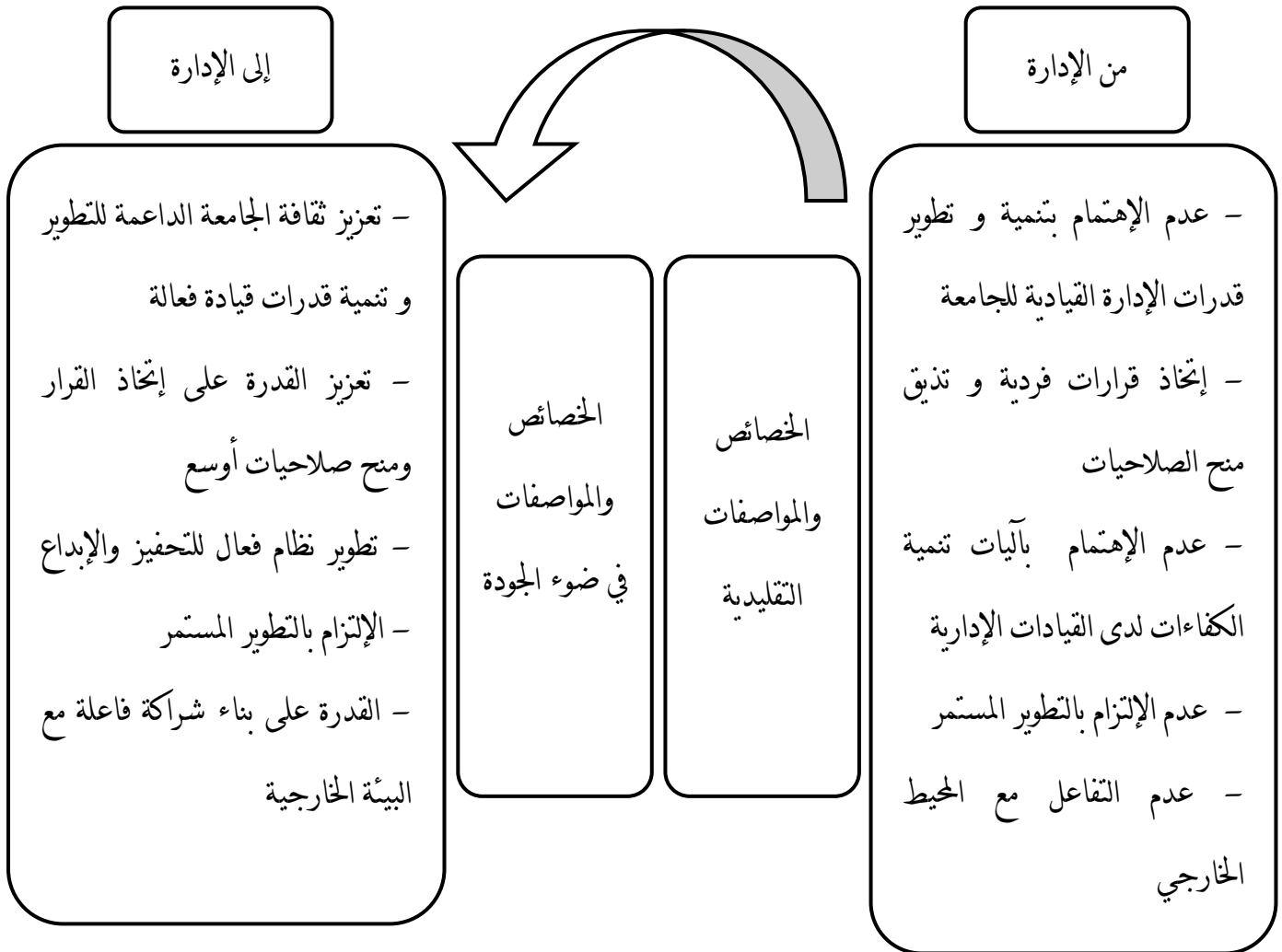
- تأسيس شركة اتصال فعالة بين الكليات والأقسام، وذلك لتحسين الجودة.

<sup>1</sup> نبيل هاشم الأعرجي، وآخرون، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان، الأردن، 2015، ص 175.

<sup>2</sup> رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 233-234.

- الإهتمام باختيار القيادات القادرة على تحفيز الهمم، وتحليل وتقد الوضع الراهن، وتحديد الأوضاع المتوقعة مستقبلا، والإلتزام بعملية التحسين المستمر.
  - تطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة، بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة.
  - تحديث نظم دعم القرارات.
  - اختيار القيادات المبدعة والمتميزة من أجل المحافظة على معايير الأداء العالية باستمرار.
  - متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة الشاملة.
- والشكل التالي يلخص ذلك:

الشكل رقم (33): تفعيل جودة الإدارة الجامعية



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفرع الثاني - تفعيل جودة المباني والتجهيزات:

يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية، ذلك لأنه يتم فيه التفاعل بين جميع عناصر المنظومة الجامعية، وتعتبر جودة المباني والتجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم. وتضمن جودة المباني التعليمية والتجهيزات موقع المبنى ومساحاته وقاعاته التدريسية وصلالاته ومرافقه ومكتبته ومطعمه، وجودة التهوية والإنارة وسعة المكان وجودة نظافة الأثاث ومؤثرات الصوت، والمخابر والمعامل والتقنيات بأنواعها، إضافة إلى الجماليات التي تضيف على المبنى لمسات فنية جميلة وتثري القيمة الذوقية والفنية مع تهيئة البيئة المريحة والملائمة التي تثير الدافعية لدى الطلاب للتعلم والتميز بالهدوء والتعاون.<sup>1</sup>

كذلك لا بد أن يكون لكل جامعة مكتبة تتناسب محتوياتها وطبيعتها عملها ومهامها وموقعها الجغرافي والتخصصات القائمة فيها، ودورها في تنمية المجتمع ومواكبة التطورات المستمرة في حقول المعرفة المختلفة ونظم المعلومات والاتصالات، وتكون لها سياسة معتمدة للحصول على مصادر المعلومات وإثرائها وتجديدها بالإضافة إلى لائحة خاصة بشروط الإعارة والاستفادة منها لأعضاء الهيئة التعليمية والطلبة وأفراد المجتمع ومؤسساته.<sup>2</sup>

لا بد أن تتناسب مساحة الأرضية ومباني الكلية ومواصفاتها مع أنشطتها العلمية والثقافية والرياضية والمجتمعية وغيرها، وتتناسب مع إعداد الطلبة وطبيعة تخصصاتهم والتطور المستقبلي للجامعة، تخصص مساحات وأماكن خاصة لرئاسة الجامعة وما يتبعها من مديريات فرعية، وتخصص الجامعة عددا كافيا ولاتفا من قاعات التدريس وقاعات المحاضرات العامة المجهزة، وتوفر المختبرات التدريسية اللازمة وتزويدها بالأجهزة والأدوات اللازمة كما ونوعا، إلحاقها بمختبرات تحضيرية وفق المناهج المقررة، كما توفر الجامعة مختبر لغات واحد على الأقل ومختبرات حاسوب للإستعمال العام متصلة بشبكة الأنترنت، علاوة على المختبرات الخاصة بالكليات العلمية، وتوفر الجامعة معملا بحثيا واحدا ومشغلا على الأقل في الكليات العملية مزودا بالتجهيزات اللازمة.

<sup>1</sup> رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>2</sup> شراز محمد طرابلسية، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الفرع الثالث - تفعيل جودة التشريعات واللوائح:

- يجب على إدارة الجامعة تفعيل التشريعات واللوائح التنظيمية وتحسينها بما يضمن جودة أداؤها، ونذكر ما يلي:<sup>1</sup>
- يكون للجامعة جهاز منظم يتولى عمليتي القبول والتسجيل .
  - يكون للجامعة لائحة منشورة توضح أسس قبول الطلبة الذين يلتحقون بها للحصول على الدرجة العلمية الجامعية ومعايير اختيارهم للدراسة في التخصصات العلمية فيها، على أن يكون الحصول على الثانوية العامة أو ما يعادلها شرطاً للدراسة لنيل الدرجات العلمية الجامعية، مع مراعاة التنافس على أساس معدلات الطلاب وإجراء امتحانات القبول للراغبين في الالتحاق بها .
  - بيان شروط القبول للدراسة في البرامج الخاصة (الدراسة المسائية، البرامج الموازية) للالتحاق بالجامعة، وأن تنص اللائحة على بيان سياسات قبول الطلبة في البرامج الخاصة والفئات الأخرى كالطلبة المحليين والأجانب، الطلبة ذوي الإحتياجات الخاصة، الطلبة المتميزون علمياً .
  - تنشئ الجامعة جهازاً يتولى شروط الطلاب وتهيء الظروف المناسبة لنشوء الهيئات الطلابية وتضع اللوائح لتمكين الطلبة من ممارسة الأنشطة الثقافية والرياضية والفنية والعلمية والاجتماعية التي تقوم بها تلك الهيئات .
  - توفر الجامعة برنامجاً آلياً متطوراً للسجلات والوثائق الطلابية وسيرهم الأكاديمي والاجتماعي .
  - توفر الجامعة للطلبة أدلة تتضمن كافة اللوائح والتشريعات الخاصة بالخطط الدراسية في الجامعة والأنشطة والقواعد التي تحكم سلوك الطلبة .
  - توفر الجامعة للطلبة الخدمات الأساسية كالخدمات الصحية والإرشاد النفسي والاجتماعي وخدمات الرعاية الاجتماعية للمحتاجين، كما ترعى المبدعين .
  - توفر الجامعة جهازاً متخصصاً يتولى مهمة متابعة شؤون خريجها في موقع تواجدهم وفق برامج تكفل التواصل والتفاعل بين الجامعة والخريجين .

<sup>1</sup>شراز محمد طرابلسية، ص ص 86-87.

## خلاصة الفصل الرابع:

لقد تناولنا في هذا الفصل آليات تنمية الكفاءات المحورية المتمثلة في ثلاثة أصناف مهمة ومختلفة عن بعضها البعض وهي: الأستاذ الجامعي، الإدارة الجامعية والطلاب الجامعي، وتعتبر كل من آليات التدريب والتحفيز أداة مهمة في تفعيل الجودة في مؤسسات التعليم العالي عامة والجامعات بصفة خاصة.

حيث تنظر إدارة الجودة إلى الأفراد على أنهم أساس العمليات المحققة للجودة، وتهتم بمشاركة الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم للوصول للأهداف المنشودة، وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في المؤسسة الجامعية من الأساتذة، الطلبة، القيادات الإدارية وكل الموظفين فيها هم العامل الحاسم في نجاحها.

هؤلاء الأفراد هم الأقدر والأجدر على استشعار جوانب النقص أو الخلل الذي قد يمس الجودة في جميع المستويات، واتخاذ مبادرة تصحيح وسد هذه النقائص، كذلك هم الأقدر على اكتشاف المشكلات وتحديدتها وتحليلها، ووضع الحلول المناسبة لها، ومن ثم تبني واستحداث ما يلزم من تغيير في أساليب وطرق العمل على مختلف الجهات.

وإذا توحدت رؤية جميع الأفراد نحو الأهداف البعيدة والقريبة، ونحو السياسات والإستراتيجيات الموضوعية، ونحو الموارد وكيفية استغلالها، وفتح المناقشات الحرة من دون ممارسة أي قيود وضغوط، والمشاركة في السلطات وتحمل المسؤوليات، ومن خلال معرفة كل منهم لدوره ومهامه وما عليه من واجبات فإن المتوقع أن تنصهر جهود هؤلاء الأفراد في بوتقة واحدة لتصب في مسار تحقيق أهداف المنظومة في التعليم العالي.

## الفصل الخامس

دراسة تحليلية لواقع تنمية الكفاءات

المحورية لضمان جودة التعليم العالي

تمهيد:

شرعت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية منذ مدة ليست بالطويلة بالإهتمام بجودة التعليم بمؤسساتها الجامعية، تجسد ذلك في تنصيب أو خلق خلايا ضمان الجودة في جميع المؤسسات والمراكز الجامعية، حيث أوكلت لها مهمة تحسين الجودة بما يضمن التميز للمؤسسات التي تنتسب إليها، وبما أن الوزارة الوصية تولى حالياً أهمية بالغة لهذا الموضوع، تم طرح فكرة جديدة تتميز بالشمولية وهي مشروع المؤسسة الجامعية، كما نص عليه القرار رقم 212 المؤرخ في 08 مارس 2018.

لقد اهتمت الطالبة في بدايات هذا الفصل وبشكل مختصر بالتطور التاريخي للتعليم العالي بالجزائر، ثم قامت بتقديم المؤسسات الجامعية التي شملتها عينة الدراسة وعددها خمس جامعات من الشرق الجزائري، جامعة خنشلة، جامعة أم البواقي، وجامعات قسنطينة 01 و02 و03. ثم تحليل بيانات الاستبيان الموزع على عينة من الأساتذة وعددهم 400 أستاذ موزعين على 23 كلية من مختلف التخصصات في الجامعات المختارة.

واستناداً لذلك تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة تاريخية لمسار التعليم العالي في الجزائر

المبحث الثاني: تقديم المؤسسات الجامعية محل الدراسة

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الرابع: تحليل بيانات الدراسة

المبحث الخامس: إختبار نتائج وفرضيات الدراسة

## المبحث الأول: لمحة تاريخية لمسار التعليم العالي في الجزائر

تعتبر المؤسسات الجامعية في جميع دول العالم عنصرا أساسيا لتطوير وخدمة المجتمع وفق قواعد ومعايير علمية وعملية، فمن جهة تقوم بإعداد القوى البشرية المؤهلة من العلماء والباحثين والكوادر باختلاف أدوارهم ومهامهم الوظيفية، ومن جهة أخرى تقوم بنشر المعرفة من خلال التدريس، والإنتاج العلمي في العلوم الإنسانية والتطبيقية، ثم تعمل على توظيف كل ذلك في مجالات التنمية المختلفة.

لقد حظي مجال التعليم العالي منذ الإستقلال باهتمام بالغ من طرف الحكومات المتعاقبة، لذلك سنحاول في ثنايا هذا المبحث تقديم تطور تاريخي مختصر وما ميزه من مرحلة لأخرى.

## المطلب الأول: التعليم العالي خلال فترة الاحتلال الفرنسي (قبل 1962)

تميز التعليم العالي خلال المرحلة الاستعمارية بإنشاء جامعة الجزائر التي تميزت بإنشاء المدارس التالية<sup>1</sup>:

## الفرع الأول- مدرسة الطب:

هي أول مدرسة أنشئت في العهد الاستعماري على أرض الجزائر. بدأت نشاطها سنة 1833 وكان يشرف على التدريس فيها أساتذة عسكريون، وذلك في مستشفى مصطفى باشا بالعاصمة. كانت الدروس في البداية توجه إلى الطلبة الأوروبيين فقط إلا أن مذكرة لوزير الحرب صادرة بتاريخ 10 جوان 1833 سمحت بقبول الطلبة الأتراك والجزائريين المسلمين واليهود فيها، وكانت هذه الدروس في هذه المرحلة الأولى تقتصر على علم التشريح والفيزيولوجيا الوصفية، وأوقفت الدراسة بها في سنة 1835م بقرار من الجنرال كلوزيل .

وفي عام 1854م صوت المجلس البلدي للجزائر العاصمة على قرار يقضي بإعادة فتحها، وفعلا تم فتحها رسميا بمرسوم مؤرخ في 04 أوت 1857م غير أنها لم تبدأ نشاطها الفعلي حتى 1857م وضعت هذه المدرسة في البداية تحت إشراف كلية الطب الفرنسية بمونبولىيه MONTPELLIER.

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لجامعة الجزائر على الرابط [http://www.univ-alger.dz/univ\\_ar/index.php/extensions/historique](http://www.univ-alger.dz/univ_ar/index.php/extensions/historique)، تاريخ

وبموجب القانون المؤرخ في 20-12-1879 المنشئ للمدارس العليا بالجزائر، تحولت المدرسة إلى مدرسة عليا للطب والصيدلة، و بموجب القانون المؤرخ في 30-12-1909 تحولت إلى كلية للطب والصيدلة تابعة لجامعة الجزائر.

### الفرع الثاني- مدرسة الآداب:

تجدر الإشارة إلى أن الدروس الأولى في اللغة العربية والأدب العربي والشريعة تم الترخيص بتقديمها ابتداء من عام 1832 حيث سمح للمترجم العسكري آنذاك لتلقين دروس في العربية لصالح الموظفين والعسكريين . وعلى الرغم من أن مستوى تعليم اللغة كان ابتدائيا، إلا أنها شكلت النواة الأولى لمدرسة الآداب بالجزائر، والتي تم تحويلها إلى كلية للآداب والعلوم الإنسانية تابعة لجامعة الجزائر بموجب القانون المؤرخ في 30-12-1909، وقبل هذا التاريخ كان الإتجاه التاريخي يغطي على الإتجاه الأدبي و الفلسفي غير أن هذه المدرسة كانت من أبرز مدارس الإستشراق، وقد احتضنت في سنة 1905 المؤتمر الثامن للمستشرقين . وبفضل نشاطها المكثف، تم بالتدريج إنشاء مؤسسات تابعة أو غير تابعة لجامعات فرنسية مثل مدرسة الأساتذة لبوزريعة التي برزت إلى الوجود في سنة 1900، ثم مدرسة التجارة التي أسست سنة 1900 أيضا ومعهد الدراسات الزراعية الذي أنشئ سنة 1905.

### الفرع الثالث- مدرسة الحقوق:

تم الاهتمام بدروس القانون ابتداء من عام 1857 وذلك لإعتبارات تاريخية مرتبطة بالفترة الإستعمارية بسبب حاجة الإدارة الفرنسية إلى معرفة القوانين والنظم التي يخضع لها المجتمع الجزائري . كانت في البداية مجرد ملحقة بالقنصلية تشرف على برنامج الأهلية وتحضير الطلبة لإمتحان البكالوريا وشهادة الكفاءة في الحقوق، وكان هناك أصلا مشروع قانون أعده أحد أساتذة الجامعة الفرنسية وهو بول بير PAUL BEER في الفترة ما بين 1833 و 1876 ولكن لم ير النور، ثم تمت الموافقة على قانون 12-12-1879 الذي سمح بإعطاء دروس في الحقوق وإنشاء هذه المدرسة للحقوق .

وبعد سنوات شرعت في إعطاء دروس على مستوى الليسانس و لكن كان على الطلبة إجراء الإمتحانات بإحدى الكليات الفرنسية ولا سيما في ايكس أون بروفنس AIX EN PROVENCE بموجب القانون المؤرخ في 05-12-1885 تم الترخيص لمدرسة الحقوق بالجزائر بإجراء امتحانات الليسانس لطلابها بالجزائر .

وقد اهتمت هذه المدرسة بالقانون الإسلامي و القانون العرفي. وفي سنة 1889 شرعت في إصدار شهادة في الدراسات التشريعية. و بموجب القانون المؤرخ في 30-12-1909 تم تحويلها إلى كلية الحقوق، و بقيت على هذا النمط إلى غاية عام 1957، حيث تحولت بموجب مرسوم مؤرخ في 26-08-1957 إلى كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بالجزائر.

#### الفرع الرابع- مدرسة العلوم:

أنشئت هذه المدرسة عام 1868 وتم الشروع في نشاطاتها البحثية ابتداء من عام 1880، حيث تولت تدريس علوم الجيولوجيا والكيمياء وعلم النبات، ولعبت دورا بارزا في تطوير الزراعة. ونظرا لنتقص إمكاناتها فإنها كانت مضطرة للتعاون مع مدرسة الطب، و بموجب القانون المؤرخ في 30-12-1909 تم تحويلها إلى كلية للعلوم بالجزائر. بالإضافة إلى هذه المدارس التي تحولت فيما بعد إلى كليات فإن هذا العهد عرف أيضا إنشاء عدة معاهد ومخابر متعددة أصبحت كلها تابعة إلى الجامعة فيما بعد، وهي:

- معهد البيوتقني و البيوميتري المنشأ عام 1845 .
- معهد النظافة والطب لما وراء البحار المنشأ عام 1923 .
- معهد الأرصاد الجوية وفيزياء الكواكب المنشأ عام 1931 .
- معهد البحوث الصحراوية المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 20-07-1937 .
- معهد التعمير المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 11-07-1942 .
- معهد التربية البدنية والرياضية المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 24-04-1944 .

- المعهد العالي للدراسات الإسلامية المنشأ عام 1946 .
  - معهد العلوم السياسية المنشأ عام 1949 .
  - معهد الدراسات الفلسفية المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 05-05-1952 .
  - معهد الإثنولوجيا المنشأ بموجب المرسوم المؤرخ في 31-03-1956 .
  - معهد الدراسات النووية المنشأ عام 1956 .
  - معهد التحضير للأعمال عام 1957 .
- من خلال هذا العرض السريع يتضح أن التعليم العالي في عهد الإستعمار كان مسخرا لخدمة السياسة و الحاجيات الإستعمارية، ويهدف أساسا إلى فرنسة التعليم في الجزائر وربطه مباشرة بالجامعة الفرنسية الأم وذلك منذ الأيام الأولى من الإستعمار.

#### المطلب الثاني: التعليم العالي غداة الإستقلال (1962-1969)

ورثت الجزائر غداة الإستقلال جامعة مكونة من كليات مختلفة حسب تخصصاتها، وجميعها هياكل ذات نمط فرنسي يفتقر لهوية وطنية، تسيير بنفس الأسلوب الذي تركه المستعمر من حيث البرامج التعليمية وهيئة وطرق التدريس ومنح الشهادات، وقد بدا واضحا جدا أن الدولة الفرنسية كانت تعترف إلى غاية نهاية فترة الستينات بكامل الحقوق لمعظم الشهادات التي تمنحها الجامعة الجزائرية، وإلى جانب هذا تميزت منظومة التعليم العالي خلال هذه الفترة بنقص في الإطارات والكوادر في مختلف المجالات، كذلك نقص في الهياكل البيداغوجية الخاصة بالتعليم العالي وتمركزها بالجزائر العاصمة، وعجز كبير في عدد الأساتذة المؤطرين مما دفع الدولة الجزائرية إلى الإستعانة بالبلدان الشقيقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013-2014، ص 173 .

- بعد الاستقلال لم يتغير النظام البيداغوجي، بل بقي النظام الفرنسي ساري المفعول، وكانت الجامعة الجزائرية مقسمة إلى كليات وأقسام تدرس تخصصات مختلفة وفقا للمراحل التعليمية التالية:<sup>1</sup>
- مرحلة الليسانس: تدوم ثلاث سنوات بغالبية التخصصات، وهي عبارة عن نظام سنوي للشهادات المستقلة والتي تكوّن في مجموعها شهادة الليسانس.
  - مرحلة الدراسات المعمّقة: تدوم سنة واحدة، يتم التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب أطروحة مبسطة نسبيا لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.
  - مرحلة شهادة الدكتوراه: تدوم سنتين على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية.
  - مرحلة شهادة دكتوراه دولة: تصل مدة تحضيرها خمس سنوات من البحث النظري والتطبيقي.
- كذلك، ما يميز هذه المرحلة هو توجه الجزائر إلى الإهتمام بالتعليم العالي، معتمدة في ذلك على سياسة التوازن الجهوي، لتجنب الإزدحام الذي قد يسببه تركز الطلبة في عاصمة البلاد، والعمل على تطوير التعليم العالي ليصبح وظيفيا يخدم حاجات ومتطلبات كل منطقة يوجد فيها، وبموجب ذلك تم انشاء جامعة وهران بمقتضى الأمر رقم 67-278 الصادر في 20 ديسمبر 1967م، ثم جامعة قسنطينة التي أنشأت بمقتضى الأمر رقم 69-45 الصادر في 17 جوان 1969م، بالإضافة لجامعات أخرى انطلقت بها الأشغال مع نهاية هذه المرحلة نذكر منها جامعة العلوم والتكنولوجيا، وجامعة عنابة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: التعليم العالي خلال مرحلة المخططات (1970-1997)

ظهرت الجامعة الجزائرية بالمفهوم الفعلي مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970م، فقبل هذا التاريخ كانت الجامعة تحت وصاية وزارة التربية الوطنية. كما قامت الدولة الجزائرية خلال هذه المرحلة

<sup>1</sup> دليلا خينس، إصلاح منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر في ظل التحولات التنموية الجديدة: دراسة ميدانية على مستوى أقسام علم الاجتماع في بعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010-2011، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 198.

بالعديد من الإصلاحات، واعتبار التعليم العالي كرهان لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتمينه للإستجابة

للإحتياجات الوطنية من الإطارات الجزائرية، ومرتكزة في ذلك على مجموعة من المبادئ والأهداف:<sup>1</sup>

- **ديمقراطية التعليم:** من خلال تطبيق مبدأ الفرصة المتكافئة أمام جميع فئات الشعب الجزائري، وتمكين الفرد الجزائري من مزاولة تعليمه الجامعي، على أساس مجانية التعليم كخيار استراتيجي للدولة الجزائرية لفتح المجال أمام تسجيل أكبر عدد ممكن من الشباب المنتمين إلى كافة الشرائح الإجتماعية و في مناطق البلاد كلها. كما لم تقتصر ديمقراطية التعليم التي شجعتها الدولة في مجانية التعليم العالي فقط، بل منحت الإستفادة من الخدمات الجامعية لجميع الطلبة الجزائريين وبدلت جهودا كبيرة ليستفيد البنات أيضا من ديمقراطية التعليم.

- **الجزارة:** وهي استراتيجية وطنية تهدف إلى الإعتماد على الكفاءات العلمية الجزائرية، وتجسدت في تدخل الدولة بطريقة ترمي إلى إلحاق عدد كبير من الجزائريين بالوظيفة التعليمية لضمان استخلاف المتعاونين الأجانب، كذلك الإعتماد على الكفاءات الجزائرية في إدارة وتسيير مؤسسات التعليم العالي.

- **التعريب:** الهدف من هذا المبدأ هو أن تحتل اللغة العربية كلغة رسمية للبلاد المكنة التي تليق بها في جميع المجالات لا سيما التعليم العالي، حيث مست العمليات الأولى لسياسة التعريب معهد الدراسات الإسلامية، ثم فروع اللغة العربية الذي إلحق بها الكثير من الطلبة، ثم شملت هذه السياسة مدارس وتخصصات أخرى كالصحافة والحقوق، وقد كانت بداية تعريب العلوم الإجتماعية ابتداء من الدخول لجامعي لسنة 1989م وعربت تعريبا تاما خلال الموسم الجامعي 1996-1997.

- **التوجه العلمي التقني:** لقد ساهمت الأهمية التي أولتها الدولة إلى مسألة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وجهد التصنيع وتمين الموارد الطبيعية في تعزيز التوجه العلمي والتقني، ومع تبني نظام الإقتصاد الموجه المبني على المخططات الرباعية والخماسية خلال هذه الفترة، برزت الحاجة إلى إطارات تقنية مؤهلة، وأصبحت نسبة الطلبة

<sup>1</sup> منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012، الجزائر،

المسجلين في الشعب العلمية والتكنولوجية سنة 1986-1987 تناهز 73% من مجموع المسجلين مع أغلبية مسجلة في شعبة التكنولوجيا بنسبة تساوي 34%.

تجدر الإشارة، إلى أن الهدف من بلوغ هذه الخيارات هو تحقيق التحول من منظومة تعليمية تقليدية إلى منظومة تعليمية حديثة، تضمن تكوين إطارات جزائرية متشعبة بالشخصية الوطنية وتساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، لذلك عرفت هذه المرحلة بوضع الخريطة الجامعية سنة 1984م بهدف تخطيط مستقبل التعليم العالي في ضوء متطلبات التنمية.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: التعليم العالي خلال مرحلة التشريعات وبداية التنظيم الهيكلي (1998-2004)

عرفت الدولة الجزائرية مع بداية هذه المرحلة نوعا من الاستقرار في الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبدأت في وضع التشريعات والمخططات لتصحيح الأخطاء، وفي مجال التعليم العالي والبحث العلمي تم اصدار القانون رقم 99-05 بتاريخ 04 أفريل 1999م والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي والذي يمثل لحظة هامة بالنسبة لتطور منظومة التعليم العالي، ويهدف إلى:<sup>2</sup>

- جعل الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.
- إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- إنشاء جامعات ومراكز جامعية أخرى، وملاحق للجامعات بما يساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.
- تحسين نوعية التعليم والتكوين عن طريق تعزيز البحث العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات.
- توفير الوسائل ومد شبكات الأنترنت قصد رفع المستوى الثقافي، العلمي والمهني للطلبة والأساتذة.

<sup>1</sup> خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>2</sup> هندا مدفوني، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016-2017، ص 206.

- تكريس الإستقلالية المالية لمؤسسات التعليم العالي مع فرض المراقبة البعدية حول الإنجازات التي توصلت إليها ومدى جدوى المبالغ المنفقة على مشاريع البحث العلمي.

كما ميز هذه المرحلة ما يسمى الجذع المشترك، وهي ستة خيارات للمتحصلين على البكالوريا الجدد، وإنشاء مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل، سعيدة ثم تلتها مراكز جامعية أخرى منها المركز الجامعي بجنشلة، وتحويل بعض المراكز الجامعية إلى جامعات مثل المراكز الجامعية لبسكرة، بجاية، مستغانم... إلخ. وتوسعت فيما بعد هذه الشبكة بظهور مراكز جامعية وترقية أخرى إلى جامعات، مما ساهم إيجابيا في الإستجابة للطلب الاجتماعي المتزايد على التعليم العالي في هذه الفترة ودعم مساعي المجتمع لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.<sup>1</sup>

#### المطلب الخامس: مرحلة إصلاح التعليم العالي واعتماد نظام LMD (منذ 2004)

لتدارك الأوضاع في قطاع التعليم العالي وإصلاح الإختلالات التي توقفت عندها الوزارة الوصية، ولمواكبة تطور النظام الدولي للتعليم العالي، شرعت الوزارة في إحداث نظام تعليمي جديد سمي اختصارا بنظام \*LMD، وهو نظام الليسانس، الماجستير، الدكتوراه، انطلق في تنفيذه خلال السنة الجامعية 2004/2005 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 2004، وهو اصلاح يمس الجانب البيداغوجي ويهدف إلى:<sup>2</sup>

- إستقلالية مؤسسات التعليم العالي.
- التكوين للجميع ومدى الحياة.
- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الإعتبار تلبية الطلب الاجتماعي والإقتصادي والمهني.
- تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الإجتماعي والإقتصادي الذي تتواجد فيه.

<sup>1</sup> خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

\* L : Licence ; M : Master ; D : Doctorat

<sup>2</sup> هندا مدفوني، مرجع سبق ذكره، ص 207.

- إنفتاح الجامعة على العالم.
- ترسيخ أسس تسيير تقوم على التشاور والمشاركة.
- كما يهدف هذا الإصلاح إلى التكفل بالمتطلبات الجديدة التالية:<sup>1</sup>
- ضمان تكوين نوعي من خلال الإستجابة للطلب الإجتماعي المشروع على التعليم العالي.
- تحقيق تناغم حقيقي مع المحيط السوسيو إقتصادي عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة وعالم الشغل.
- تطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن المختلفة.
- تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية لا سيما المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها.
- التفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة تلك المتعلقة بالعلوم والتكنولوجيا.
- تشجيع التبادل والتعاون الدولي.
- إرساء أسس الحكم الراشد المبنية على المشاركة والتشاور.
- إنشاء الفضاءات الجامعية الإقليمية والدولية.
- تسهيل حركة الطلبة والإساتذة والباحثين من مختلف الأقطار ومن ثمة تشجيع التبادلات العلمية والتكنولوجية والثقافية على مستوى التعليم والبحث.
- لقد تم تطبيق نظام LMD مع بداية الدخول الجامعي 2005/2004 على أساس تجريبي في عشر مؤسسات جامعية كظام جديد إلى جانب النظام الكلاسيكي، و LMD هو نظام يكتمل بعد ثماني سنوات من التكوين (ثلاث سنوات في الليسانس، سنتين في الماستر، وثلاث سنوات على الأقل في الدكتوراه) هذه الأخيرة أطلق

<sup>1</sup> منشورات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012، الجزائر،

عليها دكتوراه الطور الثالث، ولقد تم تعميم هذا النظام في السنة الجامعية 2006/2005 على جميع الجامعات والمرآكر الجامعية الجزائرية.

كما تجدر الإشارة أن نظام LMD المعتمد، مماثل للنظام المطبق في دول الإتحاد الأوروبي في مستوياته الثلاث، حيث يركز أساسا على تنظيم التعليم في إطار السداسيات (كل سنة تتكون من سداسيين)، وكل سداسي يتكون من وحدات تعليمية (وحدة تعليمية أساسية، وحدة تعليمية منهجية، وحدة تعليمية استكشافية، وحدة تعليمية أفقية) وتنظم كل وحدة مجموعة من المواد التعليمية التي تراعي طبيعة الوحدة التي تنتمي لها، وترتكز على مبدأ التعويض فيما بينها وفيما بين الوحدات والسداسيين كذلك من أجل إكتساب جميع الأرصدة المكونة للسنة وعددها 60 رصيد.

ولخدمة أهداف هذا المخطط قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإصدار الكثير من القرارات والقوانين والقيام بمجموعة كبيرة من الأعمال نذكر منها:

- بموجب القانون رقم 08-05 الصادر في 23 فيفري 2009 تم تأسيس المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

- إطلاق البرنامج الوطني للبحث العلمي الذي يعرف بـ PNR.

- إطلاق برامج بحث CNEPRU تحت وصاية اللجنة الوطنية لتقييم وبرمجة البحوث الجامعية.

- إطلاق نظام SNDL وهو نظام وطني للتوثيق على الخط (التوثيق الإلكتروني)

- إصدار القرار رقم 75 المؤرخ في 26 مارس 2012 الذي يتضمن إنشاء اللجنة البيداغوجية الوطنية للميدان، والذي يحدد مهامها وتشكيلها وتنظيمها وسيرها.

- إصدار العديد من القرارات والقوانين المنظمة للتكوين الجامعي عبر مراحلها المختلفة، منها القرار رقم 711،

المؤرخ في 03 نوفمبر 2011 الذي يحدد القواعد المشتركة للتنظيم والتسيير البيداغوجيين للدراسات الجامعية

لنيل شهادتي الليسانس والماستر.

- إصدار القرار رقم 547 المؤرخ في 02 جوان 2016 الذي ينظم كفاءات تنظيم التكوين في الطور الثالث وشروط إعداد أطروحة الدكتوراه ومناقشتها .

- المشاركة في البرامج الدولية للتكوين مثل برنامج إيراسموس+ للإتحاد الأوروبي والذي يمس قطاعات التعليم والتكوين والشباب والرياضة، وهذا ابتداء من 2014 وإلى غاية 2020، ويهدف هذا البرنامج إلى تعزيز الكفاءات وفرص العمل وتحديث التعليم، التكوين وتشغيل الشباب،<sup>1</sup> كما يوفر هذا البرنامج نهجا متكاملًا ومبسطًا لسبعة برامج قائمة على ثلاث نشاطات رئيسية وهي الحركية، التعاون، وإصلاح السياسات الموجهة لفائدة الشباب .

- إنشاء خلايا ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية وترسيمها من خلال إصدار القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 الذي يتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي .

- إنشاء لجنة مكلفة بمراقبة ومتابعة وتقييم "مشروع المؤسسة" لمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وفقا للقرار رقم 212 المؤرخ في 08 مارس 2018 .

- تدعيم التأطير من خلال توظيف العديد من الأساتذة في مختلف التخصصات .

- إصلاح وتحسين نوعية الخدمات الجامعية ورفع قدرات استقبال الطلبة والطالبات .

في الوقت الراهن، تتضمن الشبكة الجامعية الجزائرية 106 مؤسسة جامعية للتعليم العالي موزعة على جميع ولايات الوطن 48، تضم 50 جامعة، 13 مركزا جامعيًا، 20 مدرسة وطنية عليا، 10 مدارس عليا، 11 مدرسة عليا للأساتذة، وملحقتين جامعتين.<sup>2</sup>

كما تعززت القدرات في مجال الخدمات الجامعية، حيث وصل عدد الإقامات الجامعية إلى 435 إقامة في كامل التراب الوطني بقدرة إستقبال فعلية قدرها 490769 طالب منهم 7738 طالب أجنبي، كما بلغ عدد

<sup>1</sup> موقع وزارة التعليم والبحث العلمي، [www.mesrs.dz/ar](http://www.mesrs.dz/ar) اطلع عليه بتاريخ 10-05-2018، على الساعة 20:09

<sup>2</sup> موقع وزارة التعليم والبحث العلمي، [www.mesrs.dz/ar/universities](http://www.mesrs.dz/ar/universities) اطلع عليه بتاريخ 10-05-2018، على الساعة 16:56 .

الطلبة المستفيدين من المنح المالية 926311 طالب منهم 5622 طالب أجنبي، وفي مجال الإطعام الجامعي فقد بلغ عدد الوجبات اليومية 1155900 وجبة، ويتجند لخدمة الطلبة 70268 عامل وموظف على إختلاف رتبهم (إطار، عون إداري، متعاقد).<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: تقديم المؤسسات الجامعية محل الدراسة

سنحاول في ثنايا هذا المبحث التعريف بالمؤسسات الجامعية محل الدراسة وهي جامعة خنشلة، جامعة أم البواقي، جامعات ولاية قسنطينة رقم (01، 02، 03) وذلك من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتطورها وكذلك تقديم بعض الأرقام والإحصائيات والقوانين المتعلقة بها .

#### المطلب الأول: تقديم جامعة عباس لغرور خنشلة

تعتبر جامعة عباس لغرور بولاية خنشلة من أهم الجامعات الجزائرية الفتيّة، لذلك تهتم بتعزيز مكانتها بين الجامعات عن طريق اتباع مختلف أساليب التطوير في البنى التحتية وتنمية كفاءة مواردها البشرية، وفي ما يلي نبذة عن تطور هذه الجامعة .

#### الفرع الأول- لمحة تاريخية في تطور جامعة عباس لغرور بجنشلة:

يرجع أول ظهور لها إلى سنة 1999م كملحقة جامعية تابعة لجامعة الحاج لخضر بولاية باتنة، تقوم بضمان تكوينين هما الأدب العربي والحقوق، وفي سنة 2001 تم إنشاء المركز الجامعي بجنشلة بمقتضى المرسوم التنفيذي 287/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، والذي يضم معهدين هما: معهد الآداب واللغات ومعهد العلوم القانونية والإدارية، وسرعان ما تطور المركز الجامعي من حيث عدد الطلبة والتخصصات المدروسة كما صاحب هذا التطور زيادة في هياكل الإستقبال، حيث عرف في سنة 2006 زيادة في عدد المعاهد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 281/06 المؤرخ في 16 أوت 2006، حيث أصبح عدد المعاهد خمسة وهي: معهد الآداب واللغات،

<sup>1</sup> موقع ديوان الخدمات الجامعية، [www.onou.dz/statistique.html](http://www.onou.dz/statistique.html) ، اطلع عليه بتاريخ 11-05-2018، على الساعة 14:33 .

معهد العلوم الحقوق والعلوم السياسية، معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الطبيعية والحياة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وفي سنة 2011 وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 11-193 المؤرخ في 08 مارس 2011 تم إضافة معهد جديد للمعاهد الخمسة السابقة وهو معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية.

### الفرع الثاني- ترقية المركز الجامعي إلى جامعة خنشلة:

بتاريخ 14 ديسمبر 2011 أعلن فخامة رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة عن ترقية المركز الجامعي إلى مصاف الجامعات، ورسمه بصفة قانونية المرسوم التنفيذي 12-246 المؤرخ في 04 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة خنشلة المتكونة من ستة كليات كما يلي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا .

- كلية الآداب واللغات .

- كلية علوم الطبيعة والحياة .

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

- كلية الحقوق والعلوم السياسية .

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

ومنذ ذلك التاريخ تعمل جامعة خنشلة كغيرها من الجامعات تحت وصاية وزارة التعليم العالي، وتعمل على تنفيذ برامجها، التي تلخص أساسا في تنمية المعارف الفردية والجماعية والمساهمة في ترقية مستوى الثقافة المحلية والوطنية وتكوين الإطارات وغيرها للوصول إلى الغاية الأسمى وهي تنمية وتطوير البلاد .

إن جامعة عباس لغرور بولاية خنشلة، تسعى بكل ما تملك من امكانيات ووسائل مادية وبشرية لتحقيق تلك الأهداف بالتركيز على عمليات التنسيق بين مختلف الكليات ومصالحها الإدارية والتقنية والبيداغوجية، ونذكر

منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ملفات بمديرية التنمية والاستشراف بجامعة عباس لغرور خنشلة

- الإهتمام بتطوير البحث العلمي من خلال إنشاء مخابر بحث في كل الميادين الخاصة بالجامعة.
- توفير الإمكانيات اللازمة للطلبة من أجل الحصول على أحسن الدرجات العلمية بتكوين نوعي يمكنهم من إقتحام عالم الشغل بنجاح.
- توطيد العلاقة مع الجامعات الخارجية والمحيطية بها، وذلك من خلال إبرام اتفاقيات ثنائية بغية تحسين التكوين النوعي والتعليم.
- محاورة الطلبة وفتح النقاش من خلال مجلس الإدارة الذي يتم عقده مرّة في السنة، وهذا من أجل حل المشاكل ووضع حل للعقبات التي تعيق نجاح الطالب في دراسته الجامعية.

#### المطلب الثاني: تقديم جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

تمثيل صورة أفضل للبلاد، تهدف جامعة العربي بن مهيدي إلى تحقيق جودة أفضل في التكوين، تحسين وضعية الحياة الجامعية للطلبة والطاقم الإداري، تحصيل علمي ذو جودة حيث يمكن للنخبة التي تنتجها الجامعة أن تصل إلى تحقيق هذه الأهداف، وفيما يلي لمحة تاريخية للجامعة.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول- لمحة تاريخية لجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي:

يعود بداية تاريخ إنشاء الجامعة إلى 07 ماي 1983، من خلال إنشاء المدرسة الوطنية العليا بالمرسوم التنفيذي رقم 314/83 في 1983/05/07، وبعد ذلك تم إلغاء هذا المرسوم، وتم استبداله بالمرسوم التنفيذي رقم 204/84 في 1984/08/18، وإنشاء المعهد الوطني العالي للميكانيك عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 205/84 المؤرخ في 1984/08/18.

بعد عدة سنوات، وعن طريق المرسوم التنفيذي رقم 158/97 المؤرخ في 1997/05/10 تم إنشاء المركز الجامعي لأم البواقي متضمنا أربع معاهد، ومنذ الفاتح من نوفمبر 1999 يحمل المركز الجامعي إسم الشهيد العربي بن مهيدي.

<sup>1</sup> موقع جامعة أم البواقي، [www.univ-ueb.dz/ar/](http://www.univ-ueb.dz/ar/) أطلع عليه بتاريخ 2018/05/12 على الساعة 22:58

وعن طريق المرسوم التنفيذي رقم 09/06 المؤرخ في 04/01/2009 تم إنشاء جامعة العربي بن مهيدي المتكونة من خمس كليات ومعهد واحد، ثم ارتفع العدد إلى سبع كليات وثلاثة معاهد وذلك وفق ما ينص عليه المرسوم التنفيذي رقم 164/13 المؤرخ في 15 أفريل 2013.

### الفرع الثاني- كليات ومعاهد جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي:

كما أشرنا إليه أعلاه، تضم الجامعة سبع كليات وثلاثة معاهد وهي على النحو التالي:

- كلية الآداب واللغات .

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .

- كلية الحقوق والعلوم السياسية .

- كلية العلوم والعلوم التطبيقية .

- كلية العلوم الدقيقة والعلوم الطبيعية والحياة .

- كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية .

- معهد تسيير التقنيات الحضرية .

- معهد علوم وتكنولوجيا النشاطات البدنية والرياضية .

- معهد التكنولوجيا .

تجدر الإشارة إلى أنه بلغ عدد طلاب الجامعة حوالي 26370 طالب، منهم 20658 في الليسانس، 4018 في الماستر، و847 فيما بعد التدرج، تحتوي الجامعة على 22249 مقعد بيداغوجي، 9820 سرير للإيواء، 8037 مقعد إ طعام، وذلك إلى غاية سنة 2016. كما أن جميع الأطوار التي تدرس بالجامعة مجهزة بوسائل للأعمال التطبيقية والورشات، وكل الخرجات الميدانية والعلمية تكون تحت مسؤولية الجامعة، كما تنظم هذه الأخيرة نشاطات ثقافية ورياضية (الشعر، المسرح، ورشات المطالعة، منتديات الدردشة، الرياضات

الجماعية، الرياضة الفردية، . . إلخ) كما تحتوي الجامعة على مكتبة مركزية بها العديد من المراجع والكتب باللغة العربية واللغات الحية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: تقديم جامعة قسنطينة 01

قبل الشروع في إنشاء جامعة قسنطينة، يجب أن ننوه بأن التعليم العالي بذات المدينة بدأ قبل نهاية المرحلة الإستعمارية، ففي سنة 1958 تم إنشاء ملحق لكلية الحقوق التابعة لجامعة الجزائر، وهذا الهيكل يقع حاليا خلف مكتب البريد المركزي بوسط المدينة ويطلق عليه مركز ابن باديس، حيث كان يضمن للطلاب القسنطينيين المسجلين التكوين خلال سنتين جامعتين للحصول على شهادة ليسانس في القانون وشهادة الكفاءة في الحقوق، وفي سنة 1961، تم توسيع مركز جامعة قسنطينة إلى أربع وحدات بيداغوجية وهي:<sup>2</sup>

- مدرسة الطب والصيدلة (مقرها داخل المستشفى).

- كلية الآداب (مقرها المدرسة في وسط المدينة).

- كلية العلوم (مقرها مركز التدريب المهني في حي المنظر الجميل).

- معهد الدراسات القانونية (مقره جامعة الشعب).

### الفرع الأول- لمحة تاريخية لجامعة قسنطينة 01:

في أعقاب الإستقلال، ومع بداية السنة الجامعية 1962، كان التعليم في قسنطينة موزع على بعض التخصصات كالآداب، الطب، العلوم الدقيقة، تحت إشراف بيداغوجي للكليات التابعة لجامعة الجزائر، حيث كان عدد الطلاب محدودا، يشرف عليهم أساتذة تم تعيينهم كمتعاونين تقنيين، لديهم القليل من الموارد البيداغوجية والوثائق والمعدات العلمية والتجارب والتظاهرات العلمية.

<sup>1</sup> موقع جامعة أم البواقي، [www.univ-oeb.dz/ar/](http://www.univ-oeb.dz/ar/)، أطلع عليه بتاريخ 2018/05/13 على الساعة 21:04

<sup>2</sup> موقع جامعة قسنطينة 01، [www.umc.edu.dz/index.php/fr/](http://www.umc.edu.dz/index.php/fr/)، أطلع عليه بتاريخ 2018/05/14 على الساعة 23:32.

ومع الإرادة الفولاذية للحكومة الجزائرية والتزام بعض الرجال من أمثال السيد محمد الصديق بن يحيى وزير التعليم العالي، تغيرت بسرعة معالم جامعة قسنطينة، والتي دشنت بمشروع عملاق على 140000 متر مربع، وفق مخططات المهندس المعماري البرازيلي الشهير أوسكار نيماير Oscar Niemeyer، حيث تم استلام 4000 مقعد بيداغوجي، وأربع مدرجات ومن هذه النقطة تم توسيع جامعة قسنطينة برئاسة السيد عمار بندالي كرئيس أول للجامعة، والسيد زواغي سليمان كمدير الموقع، وتنفيذ المشروع كان لشركة المساهمة العامة ICOTEC، الشيء الذي أدى إلى إعتبار آنذاك هذا العصر بالعصر الذهبي لإعادة تشكيل التعليم العالي من منظور الجامعة الحديثة والتقدم الجزئي والتدريجي لجزائرية التأطير. وفيما يلي بعض ما ميز جامعة قسنطينة خلال فترات معينة:<sup>1</sup>

- فترة 1969-1973: عرفت هذه الفترة أول دخول لعمارة الآداب خلال السنة الجامعية 1969-1970، وبعدها تم تحويل إدارة الجامعة من المدرسة إلى البرج الإداري لجامعة قسنطينة الجديدة في أبريل 1973، وخلال هذه الفترة عرفت الجامعة نمو سريع للغاية، تمخض عنه ولادة 05 كليات وهي: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية القانون، كلية العلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الطب، كلية العلوم الدقيقة والبيولوجيا.

- فترة 1973-1978: تميزت هذه المرحلة بسرعة كبيرة في تعريب بعض التخصصات، كما تم تزويد الجامعة بموارد بيداغوجية ومعدات علمية مهمة، والعودة لإصلاح التعليم العالي من خلال إنشاء 12 معهد بجامعة قسنطينة وهي: معهد القانون والعلوم الإدارية، معهد العلوم الإقتصادية، معهد العلوم الإجتماعية، معهد الآداب والثقافة العربية، معهد اللغات الحية والأجنبية، معهد البيولوجيا، معهد الطب، معهد الرياضيات، معهد الفيزياء، معهد الكيمياء، معهد علوم الأرض، معهد الهندسة المعمارية والمدنية والبناء.

<sup>1</sup> موقع جامعة قسنطينة 01، [www.umc.edu.dz/index.php/fr/](http://www.umc.edu.dz/index.php/fr/)، اطلع عليه بتاريخ 2018/05/14 على الساعة 23:32.

- فترة 1979-1985: تم تطوير وتوسيع الحرم الجامعي مثل إضافة مدرسة زواغي سليمان التي خصصت في بادئ الأمر لمعهد علوم الأرض والمعهد الوطني للتغذية وتكنولوجيا التغذية INATAA، كما عرفت هذه المرحلة نقل وتثبيت كلية الطب في المكان المسمى شاليهات الصنوبر Chalet des pins.

- فترة 1986-1990: في هذه المرحلة تم التركيز على إضافة حرم جامعي آخر وهو مجمع أحمد حماني المعروف بزرزارة، والذي إستقبل في بادئ الأمر معهد الهندسة المعمارية، ثم فتح الطريق لتخصصات أخرى كتخصص الهندسة المدنية، وتخصصات الإلكترونيك على وجه الخصوص.

- فترة 1990-1995: في هذه المرحلة تم توسيع وتطوير مرافق أخرى، على غرار مجمع لحضر خويل، المتواجد في مركز التدريب الإداري سابقا، وتم تخصيصه لمعاهد العلوم الإجتماعية، علم المكتبات، علم النفس وعلوم التربية، كما تم في هذه المرحلة تطوير مجمع شعب الرصاص، وهو مركز تكنولوجي حقيقي، يضم معاهد التكنولوجيا والعلوم الدقيقة والهندسة الميكانيكية والكيمياء الصناعية، ومع نهاية هذه المرحلة تم انشاء معهد جديد في مدينة الخروب للعلوم البيطرية.

ومع بداية العام الجامعي 2000-2001 تم تثبيت كلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في الهيكل التعليمي الجديد المسمى تيجاني هدام، كما شهدت ذات السنة وضع حجر الأساس لبناء قطب جامعي بمدينة علي منجلي التابعة لولاية قسنطينة، وفي سنة 2003 تم إطلاق عملية إنجاز المركز الوطني للأبحاث في مجال التكنولوجيا الحيوية على هذا الموقع، وبعد استكمال البنية التحتية لهذه المشاريع، تم نقل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية إلى الحرم الجامعي الجديد خلال السنة الجامعية 2004/2005 التي عرفت أولى بدايات تطبيق نظام LMD ، وفي سبتمبر 2006 إنضمت إليها كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية، بتاريخ 16 أفريل 2007 تم وضع حجر الأساس لبناء المدينة الجامعية الجديدة بمحاذات مطار محمد بوضياف، والتي تصل قدرات الإستقبال بها إلى 52000 مقعد بيداغوجي، منظمة في شكل مدارس كبرى. ومع استكمال هذين القطبين مهد

الطريق لتقسيم جامعة قسنطينة وظهور كل من جامعة قسنطينة 02 وجامعة قسنطينة 03، أما جامعة منتوري فقد أصبحت جامعة قسنطينة 01 وذلك ابتداءً من ديسمبر 2012.

### الفرع الثاني - القوانين والتشريعات المرافقة لتطوير جامعة قسنطينة 01:

قد يكون من الشاق جدا ذكر جميع التشريعات التي مرت بها وعلى أساسها جامعة قسنطينة، ولكن من الجيد ذكر الأكثر لفتا للنظر والإهتمام وذلك فيما يلي:

- بتاريخ 29 مارس 1968 وضع حجر الأساس من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين وذلك بموجب المرسوم رقم 56-69 المؤرخ في 17 جوان 1969.

- المرسوم التنفيذي رقم 213-94 المؤرخ في 18 أوت 1984 المحدد لعدد وتسميات المعاهد التي تشكل جامعة قسنطينة وهي: معهد الإلكترونيات، معهد الهندسة المدنية، معهد العمارة، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاقتصادية، معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد علم الاجتماع، معهد علم النفس وعلوم التربية، معهد اللغات والأدب العربي، معهد اللغات الأجنبية، معهد علم المكتبات، معهد العلوم البيطرية، معهد علوم الطبيعة، معهد علوم الأرض.

- المرسوم التنفيذي رقم 386-98 الصادر في 12 ديسمبر 1998 المعدل للمرسوم السابق، والمتعلق بتسيير جامعة قسنطينة، والذي ينص على إنشاء 08 كليات وهي: كلية العلوم الهندسية، كلية الطب، كلية الحقوق، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الآداب واللغات، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتخطيط الإقليمي.

- بموجب المرسوم الوزاري رقم 136 المؤرخ في 12 ديسمبر 1997 أخذت جامعة قسنطينة، إسم جامعة منتوري.

## المطلب الرابع: تقديم جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02

تعتبر جامعة قسنطينة 02 حديثة مقارنة بجامعة أخرى، كما تعتبر إمتداد لجامعة قسنطينة 01، أو بالأحرى هي جامعة منفصلة عن تقسيم جامعة منتوري بقسنطينة سابقا، وفيما يلي سنقدم بنوع من التفصيل جامعة قسنطينة 02.

## الفرع الأول- نشأة جامعة قسنطينة 02:

لقد تم إنشاء جامعة قسنطينة 02 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-401 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، المحدد لهيكل الجامعة والميادين العلمية المؤهلة للتكوين من طرف جامعة قسنطينة 02، كما يحدد هذا المرسوم تنظيم الجامعة، حيث يصف مختلف التكوينات في جميع المستويات الثلاث ليسانس، ماستر، ودكتوراه الطور الثالث المضمونة من طرف الجامعة، وهذا التنظيم والتحديد الدقيق مفاده عدم الوقوع أو تفادي الإزدواجية والإختلاط في التكوين بين شقيقتيها جامعة قسنطينة 01 وجامعة قسنطينة 03، كما حدد محابر البحث التابعة لها، مشاريع وبرامج البحث الوطنية بجامعة قسنطينة 02، وعن طريق الإحصائيات والأرقام حدد بدقة عدد الإساتذة والطلبة المنتمين لها.

بمقتضى القرار رقم 01-14 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين، أخذت جامعة قسنطينة 02 إسم المجاهد عبد الحميد مهري.

## الفرع الثاني- كليات ومعاهد جامعة قسنطينة 02:

تضم جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02، أربع كليات ومعهدين، وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تضم هذه الكلية ثلاثة أقسام وهي قسم العلوم الإقتصادية، قسم العلوم التجارية وقسم علوم التسيير، عدد الطلبة بهذه الكلية بلغ 5621 طالب يؤطّرهم 188 أستاذ.

<sup>1</sup> موقع جامعة قسنطينة 02، [WWW.univ-constantine2.dz/presentation-de-luniversite](http://WWW.univ-constantine2.dz/presentation-de-luniversite)، اطلع عليه بتاريخ 2018/05/12 على

- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، تضم هذه الكلية ثلاثة أقسام وهي قسم الفلسفة، قسم علم الاجتماع، قسم الآثار والتاريخ، بلغ عدد الطلبة بها 4188 طالب يؤطّره 176 أستاذ.
- كلية التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال، تضم قسمين هما قسم تكنولوجيات برامج وأنظمة الإعلام، قسم الإعلام الآلي الأساسي وتطبيقاته، بلغ عدد الطلبة بها 2163 طالب يؤطّره 100 أستاذ.
- كلية علم النفس وعلوم التربية، تضم قسمين هما قسم علم النفس وقسم علوم التربية، بلغ عدد الطلبة بهذه الكلية 1617 طالب يؤطّره 51 أستاذ.
- معهد علم المكتبات الذي يضم قسمين قسم علم المكتبات، قسم التوثيق والبحث، بهذا المعهد 1176 طالب يؤطّره 31 أستاذ.
- معهد العلوم التقنية والنشاطات البدنية والرياضية، به قسم التربية البدنية والرياضية فقط، يضم 1221 طالب ويؤطّره 20 أستاذ.

### المطلب الخامس: تقديم جامعة قسنطينة 03

ظهرت هذه جامعة قسنطينة 03 بعد إنشاء القطب الجامعي بقسنطينة، وهي حديثة النشأة، ظهرت عند التقسيم الذي مس جامعة منتوري قسنطينة سابقا، وفيما يلي تقديم مختصر لهذه الجامعة:

### الفرع الأول- نشأة وتطور جامعة قسنطينة 03:

تم إنشاء جامعة قسنطينة 03 عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 11-402 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011، والذي دخل حيز التطبيق الفعلي ابتداء من سبتمبر 2013، وموقع الجامعة هو التوسعة الخاصة بالوحدة الجوارية رقم خمسة بالمدينة الجديدة علي منجلي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>موقع جامعة قسنطينة 03، [www.univ-constantine3.dz/rectorat/presentation-universite-3](http://www.univ-constantine3.dz/rectorat/presentation-universite-3)، اطلع عليه بتاريخ

تعتبر جامعة قسنطينة 03 قطب جامعي بامتياز، حيث تضم 44000 مقعد بيداغوجي، ستة كليات، ومعهد واحد، ثلاثة مدارس مستقلة، 19 إقامة جامعية، بقدرة استقبال 2000 سرير لكل إقامة، مطعم مركزي، قاعة محاضرات كبرى، قاعة مطالعة ومكتبة مركزية بسعة 3000 مقعد، نادي علمي، 1500 سكن جامعي، 60 إقامة راقية، مركب رياضي يضم مسبح وملعب.

وفي سنة 2015 بلغ عدد الطلبة بالجامعة 14208 طالب في مرحلة التدرج، 1807 طالب في مرحلة الدراسات العليا على اختلاف نوعية التكوين (ماجستير، دكتوراه علوم، دكتوراه الطور الثالث، دراسات طبية متخصصة).

### الفرع الثاني - تواريخ خاصة بجامعة قسنطينة 03:

- عند التحدث عن جامعة قسنطينة 03 نتحدث عن مجموعة من التواريخ الهامة وهي:<sup>1</sup>
- أفريل 2008 بداية أشغال إنجاز القطب الجامعي خلال فترة 41 شهر.
  - 28 نوفمبر 2011 مرسوم إنشاء جامعة قسنطينة 03.
  - 19 سبتمبر 2012 تاريخ ترسيم أول رئيس للجامعة وهو السيد ح. بوكرازة.
  - جولية 2013 بداية تسجيل أصحاب البكالوريا الجدد في مختلف الميادين والتخصصات المفتوحة بالجامعة، وكان أول دخول جامعي في أكتوبر 2013.
  - 21 جويلية 2016 تاريخ ترسيم السيد أحمد بوراس كرئيس جديد لجامعة قسنطينة 03.
  - 21 فيفري 2017 حصول جامعة قسنطينة 03 على إسم الشهيد صالح بونيدر.

<sup>1</sup> موقع جامعة قسنطينة 03، [www.univ-constantine3.dz/rectorat/presentation-universite-3](http://www.univ-constantine3.dz/rectorat/presentation-universite-3)، اطالع عليه بتاريخ

## المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب الإستبيان في جمع المعلومات، ويعتبر الإستبيان أنه مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من جهة ويحاول الإجابة على الإشكالية التي يطرحها بحثه، ومن مميزات الإستبيان أنه يمكن إرساله بالبريد أو يسلم مباشرة إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات التي يختارها الباحث لكي يتم تعبئتها ثم إعادتها من أجل إجراء دراسة تحليلية باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتكاملة والحصول على الإجابات والنتائج الضرورية.

وستقوم من خلال هذا المبحث بتحديد الإطار المكاني والزمني للدراسة ثم شرح نموذج الدراسة وكيفية تصميم الإستبيان الخاص بها، ثم سننتقل إلى الأسلوب المستعمل في تحليل البيانات وتحليل خصائص عينة الدراسة.

## المطلب الأول: الإطار المكاني والزمني للدراسة

بما أن المؤسسات الجامعية في الجزائر تتعدى 100 مؤسسة وكل مؤسسة جامعية تضم عدد كبير من الكليات والمعاهد، وبالنظر إلى عنوان دراستنا وهو " تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية" فقد قررنا اختيار عينة مكونة من خمس جامعات على مستوى الشرق الجزائري وهي:

- جامعة عباس لغرور خنشلة.

- جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

- جامعة منتوري قسنطينة 01

- جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 02

- جامعة صالح بونيدر قسنطينة 03.

ولضمان أحسن تمثيل لعينة الدراسة قمنا بتوزيع في اختيار الكليات والمعاهد بالجامعات محل الدراسة،

كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08): الجامعات والكليات التي شملتها عينة الدراسة

الجامعات	الكليات
جامعة عباس لغرور - خنشلة-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلية العلوم والتكنولوجيا</li> <li>- كلية العلوم والعلوم الطبيعية والحياة</li> <li>- كلية الآداب واللغات</li> <li>- كلية الحقوق والعلوم السياسية</li> <li>- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</li> <li>- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية</li> </ul>
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلية الآداب واللغات</li> <li>- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية</li> <li>- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</li> <li>- كلية الحقوق والعلوم السياسية</li> <li>- كلية العلوم والعلوم التطبيقية</li> <li>- كلية علوم الأرض والهندسة المعمارية</li> <li>- كلية العلوم والعلوم الطبيعية والحياة</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلية الحقوق</li> <li>- كلية العلوم البيطرية</li> <li>- كلية الآداب واللغات</li> <li>- كلية علوم الأرض</li> <li>- كلية العلوم والتكنولوجيا</li> <li>- كلية العلوم الطبيعية والحياة</li> <li>- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</li> <li>- كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية</li> <li>- كلية الهندسة</li> <li>- كلية الطب</li> </ul>	جامعة قسنطينة (3+2+1)
---	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول السابق، يمكن القول أن عينة الدراسة مسحت خمس جامعات، وثلاثة وعشرون كلية، كما تجدر الإشارة في هذا المقام أن الدراسة أجريت خلال الفترة من شهر مارس 2017 إلى شهر فيفري 2018، من خلال توزيع الإستبيان على عينة الدراسة التي بلغ عددها 400 أستاذ جامعي دائم.

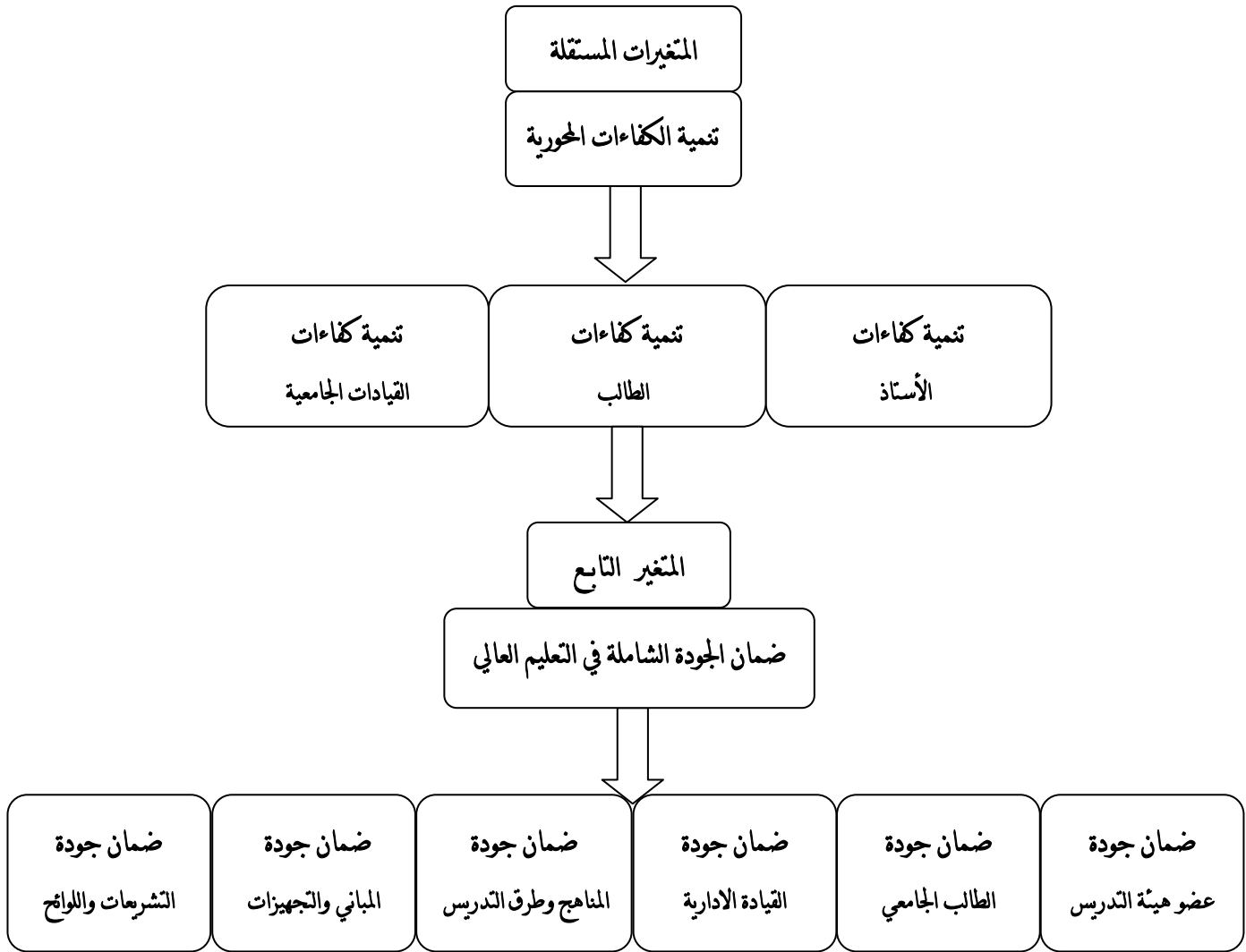
#### المطلب الثاني: نموذج واستبيان الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى الشكل العام لنموذج الدراسة و شرح عملية تصميم إستبيان الدراسة

#### الفرع الأول- نموذج الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بوضع نموذج للدراسة وهو ملخص في الشكل التالي:

الشكل رقم (34): النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل أعلاه يلخص لنا نموذج الدراسة بشكل واضح، حيث نهدف إلى معرفة تأثير المتغير المستقل تنمية الكفاءات المحورية المتكون من ثلاث كفاءات مستهدفة (الأساتذ الجامعي، الطالب الجامعي، القيادة الإدارية في الجامعة) على ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي المتكون من ستة عناصر (ضمان جودة الأساتذ عضو هيئة

التدريس، ضمان جودة الطالب الجامعي، ضمان جودة القيادة الإدارية، ضمان جودة المناهج وطرق التدريس، ضمان جودة المباني والتجهيزات، ضمان جودة التشريعات واللوائح).

### الفرع الثاني - تصميم إستبيان الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة من جهة والتحقق من مدى صحة الفرضيات الموضوعية من جهة أخرى، قمنا في مرحلة أولى بتصميم إستمارة إستبائية<sup>1</sup> ثم قمنا بعرضها كمرحلة ثانية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين لتحكيمها قبل البدء في عملية التوزيع والحصول على الإستبيان في شكله النهائي.<sup>2</sup>

لقد اعتمدنا في إعداد الإستبيان على الجانب النظري لتنمية الكفاءات، وربطها بأهم الجوانب التي تسمح بضمان الجودة في المؤسسات الجامعية، ويتكون الإستبيان مما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

- الجزء الثاني: يهتم بالمتغير المستقل وهو تنمية الكفاءة لدى الأستاذ الجامعي، الطالب، القيادة الإدارية.

- الجزء الثالث: يهتم بضمان الجودة في التعليم العالي الذي يعتبر المتغير التابع أو المتأثر بالمتغير المستقل، وهو مكون من عضو هيئة التدريس، الطالب الجامعي، القيادة الإدارية، المناهج وطرق التدريس، المباني والتجهيزات، التشريعات واللوائح التنظيمية.

تجدر الإشارة في الأخير إلى أننا قمنا باختبار مدى صلاحية الإستبيان من خلال الصدق الظاهري، قبل توزيع الإستبيان على أفراد العينة، وتم الإختبار من خلال عرض الإستبيان الأول على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين في بعض الجامعات الجزائرية، حيث أوضحوا أن أغلب فقرات الإستبيان واضحة لغويا، وتحمل صدق ظاهري، وملائمة للتطبيق على عينة الدراسة، تعكس الإشكالية المطروحة وتهدف إلى محاولة الوصول إلى أجوبة

<sup>1</sup>أنظر الملحق رقم 01

<sup>2</sup>أنظر الملحق رقم 02

عن الأسئلة المطروحة، حيث كانت هناك مجموعة من الملاحظات والنصائح والتوجيهات، تم أخذها جميعا بعين

الإعتبار في الإستبيان النهائي، وسنذكر فيما يلي الأساتذة المحكمين للإستبيان:

- أ. د زرقين عبود جامعة أم البواقي، بصفته مشرفا على هذه الأطروحة.

- د. د. زرمان كريم، جامعة خنشلة.

- د. د. زديرة شرف الدين، جامعة خنشلة.

- د. د. قرين ربيع، المركز الجامعي لميلة.

- د. د. جودي محمد علي، جامعة الجلفة.

- د. د. بن زاهية محمد، جامعة سطيف.

- أ. لطرش صبرينة، جامعة أم البواقي.

#### المطلب الثالث: تحديد عينة الدراسة وحجمها

كما أشرنا إليه سابقا، تم تطبيق هذه الدراسة على خمس مؤسسات جامعية وهي: جامعة خنشلة،

جامعة أم البواقي، جامعة قسنطينة 01، جامعة قسنطينة 02، جامعة قسنطينة 03، واقتصرت الدراسة على

وجهة نظر الأساتذة الجامعيين الذين يزاولون نشاطهم بصفة دائمة، كما تم إختيار هؤلاء الأساتذة بصفة عشوائية

من مختلف الكليات والميادين العلمية لتحقيق التنوع وعدم التحيز، كما تم إختيار الأساتذة الجامعيين ككفاءات

محورية دون غيرهم بإعتبارهم المحور الأساسي الذي تدور عليه عملية ضمان الجودة، وهم الملزمون بتبني منهج

إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه داخل المؤسسات الجامعية للرفعي بمستوى التعليم العالي.

ونظرا لإستحالة الإتصال بكافة الأساتذة الدائمين داخل جميع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، المشكلين لمجتمع الدراسة والبالغ عددهم حوالي 60000 أستاذ، حسب تصريحات وزير التعليم العالي سنة 2017، ومنه سنقوم بتحديد عينة عشوائية للدراسة باستخدام نموذج رابطة التربة الأمريكية وفق الصيغة التالية:<sup>1</sup>

$$n = \frac{X^2 \cdot N \cdot P(1 - P)}{D^2 \cdot (N - 1) + X^2 \cdot P(1 - P)}$$

حيث:

n : هي حجم العينة؛

N: حجم المجتمع والممثل في 60000 أستاذ جامعي دائم؛

P: النسبة المقدرة للدراسة وقد تم اختيار نسبة 50% لبلوغ أكبر حجم ممكن للعينة؛

D: نسبة الخطأ المسموح به، وقد حددت بـ 05% ومنه  $D^2 = (0.05)^2 = 0.0025$ ؛

$X^2$ : مربع كاي الجدولية عند درجة الثقة 95% ودرجة حرية واحدة هي  $X^2 = 3.841$ .

وسنقوم فيما يلي بعملية التعويض في المعادلة:

$$n = \frac{(3.841)(60000)(0.5)(1 - 0.5)}{(0.0025)(60000 - 1) + (3.841)(0.5)(1 - 0.5)} = 381.66$$

<sup>1</sup> زديرة شرف الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 177.

كما يمكن تحديد العينة عن طريق معادلة Taro Yamane على النحو التالي<sup>1</sup>:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث:

N حجم المجتمع

n حجم العينة

e نسبة الخطأ

وبتطبيق ما جاء في المعادلة نجد:

$$n = \frac{60000}{1 + 60000(0.05)^2} = 397.35$$

إذا وبعد تطبيق النموذجين نحصل على عينة الدراسة على التوالي بـ 381.66 أستاذ و 397.35  
وبتقريب القيمتين إلى الأعلى نحصل على حجم عينة يساوي 400 أستاذ، حيث تم توزيعها على المؤسسات  
الجامعية الخمس السابقة بالتناسب مع عدد الكليات محل الدراسة وذلك وفقاً لما يوضحه الجدول يلي:

<sup>1</sup> خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعات محل الدراسة

عدد الاساتذة	عدد الكليات	المؤسسات الجامعية
105	06	جامعة خنشلة
122	07	جامعة أم البواقي
173	10	جامعة قسنطينة 1، 2، 3
400	23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن عدد الأساتذة الذين مستهم الدراسة في جامعة خنشلة عددهم 105 أستاذ موزعين على 06 كليات، وفي جامعة أم البواقي 122 أستاذ موزعين على 07 كليات، وفي جامعات قسنطينة 01 و02 و03 عددهم 173 أستاذ موزعين على 10 كليات، ويتم اختيار عينة عشوائية من الأساتذة للإجابة على استبيان الدراسة من طرف كل كلية بما يقارب 18 أستاذ ومن أجل الحصول على الإجابات والمعلومات المتعلقة بالدراسة استخدمنا طريقة المقابلة الشخصية، أو عن طريق إرسال الإستبيان عبر البريد الإلكتروني للأستاذ في بعض الحالات، وكذلك بمساعدة بعض زملاء من الأساتذة.

#### المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل الإستبيان

فيما يخص تحليل واختبار كل من البيانات المحصل عليها، الحصول على نتائج الدراسة والإجابة على فرضياتها، استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل حوصلة النتائج لإجابات عينة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ لإختبار الثبات أو ما يسمى الإتساق الداخلي لبيانات الدراسة.

- إختبار كولوموكروف -سميرنوف للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- استخدام كل من كاي تربيع ومعامل ارتباط بيرسون لإختبار التجانس وإختبار التكوين الفرضي.
- استخدام مقياس لكارت الخماسي بغرض التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة.
- إختبار مدى تحقق فرضيات الدراسة باستخدام بيانات الإنحدار الخطي المتمثلة في معامل الإرتباط ومعامل التحديد، ومقارنة قيم  $T$  و  $F$  المحسوبتين بالقيم الجدولية لهما.
- استخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد لإختبار أقوى المتغيرات المفسرة للظاهرة محل الدراسة، أو بمعنى آخر أهمية كل عنصر من العناصر المكونة للكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي.

#### المبحث الرابع: تحليل بيانات الدراسة

سنقوم في ثنايا هذا المبحث بتحليل الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، قياس معامل الثبات لبيانات المحصل عليها بعد توزيع الإستبيانات، إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام معامل كولوموكروف -سميرنوف، ثم إختبار التجانس والتكوين الفرضي.

#### المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

تعتبر عملية تحليل خصائص العينة مهمة في مثل هذه الأبحاث وذلك من أجل الحكم على مدى تنوعها وعدم تميزها من حيث التكوين أو الشكل الأولي، وفيما يلي تقدم قراءة في خصائص العينة محل الدراسة.

#### الفرع الأول- الخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

سنناول في ما يلي، عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بالخصائص أو السمات الشخصية لعينة الدراسة، والتي تشمل على: الجنس، الخبرة المهنية، الرتبة العلمية، مدة الخدمة.

الجدول رقم (10): الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الخصائص الشخصية		
%38.75	155	ذكر	الجنس	01
%61.25	245	أنثى		
%100	400	المجموع		
%11.00	44	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية	02
%22.50	90	من 05 إلى أقل من 10 سنوات		
%45.50	182	من 10 إلى أقل من 20 سنة		
%21.00	84	أكثر من 20 سنة		
%100	400	المجموع		
%14.25	57	أستاذ مساعد ب	الرتبة العلمية	03
%37.50	154	أستاذ مساعد أ		
%24.00	96	أستاذ محاضر ب		
%19.25	77	أستاذ محاضر أ		
%04.00	16	أستاذ التعليم العالي		
%100	400	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن أغلب أفراد العينة من الأساتذة المستجوبين من جنس أنثى وذلك بنسبة 61.25%، في حين كانت نسبة الذكور من أفراد العينة تمثل 38.75%، وقد يرجع ذلك لكون أغلب الممارسين لمهنة التدريس بالجامعة هن سيدات.

كما يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة تدريس بالجامعة تفوق 10 سنوات وتقل عن 20 سنة، بنسبة قدرت بـ 45.50%، كما بلغت نسبة الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات 11.00%، ما يقابله نسبة 89.00%، من المستجوبين الذين لديهم خبرة أكبر من 05 سنوات منهم 21.00%، لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، الشيء الذي يمنحنا الثقة في أن أفراد العينة المستجوبين لديهم الخبرة اللازمة وبالتالي يمكن اعتماد إجاباتهم في تحليل الإستبيان،

وفي نهاية الجدول، يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة الخاضعة للدراسة من رتبة أستاذ مساعد، حيث بلغت نسبة الأفراد الذين يحوزون على هذه الرتبة 37.50%، تليها نسبة 24.00%، من الأساتذة المحاضرين صنف ب، وقد ترجع ارتفاع هذه النسب بالمقارنة مع الرتب العليا إلى الصعوبات التي يجدها الأساتذة من أجل إعداد ومناقشة أطروحة الدكتوراه، أو بالنسبة لمناقشة ملفات التأهيل الجامعي، كما نشير في الأخير إلى أن نسبة 04.00% فقط التي تعكس 16 فرد من المستجوبين ذو رتبة أستاذ التعليم العالي.

#### الفرع الثاني- الخصائص العلمية والإدارية لعينة الدراسة:

تقصد بالخصائص العلمية والإدارية لأفراد العينة، نوعية الأبحاث وفرق البحث التي ينتمون إليها أو المهام الإدارية كعميد أو نائب عميد، رئيس قسم أو نائب رئيس قسم، أو المهام العلمية التي يؤديها كرئيس أو عضواً في المجلس العلمي، رئيس أو عضو اللجنة العلمية، رئيس ميدان التكوين، رئيس شعبة أو تخصص... إلخ، والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (11): الخصائص العلمية والإدارية لعينة الدراسة

النسبة	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية	
32.75%	131	عضو أو مدير مخبر	الخصائص العلمية 01
48.25%	193	عضو أو رئيس مشروع CNEPRU	
9.50%	38	عضو أو رئيس مشروع PNR	
00.75%	03	أخرى	
01.25%	05	عميد كلية	الخصائص الإدارية 02
01.75%	07	نائب عميد كلية	
03.25%	13	رئيس قسم	
08.75%	35	نائب رئيس قسم	
04.50%	18	رئيس أو عضو مجلس علمي	
12.00%	48	رئيس أو عضو لجنة علمية	
01.00%	04	مسؤول ميدان تكوين	
04.75%	19	مسؤول شعبة	
06.75%	27	مسؤول تخصص	
01.50%	06	أخرى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ بأن ما نسبته 48.25% من الأساتذة المستجوبين ينتمون إلى مشروع علمي من نوع CNEPRU ، وهي مشاريع تتميز بالسهولة وبساطة إجراءاتها، أما مشاريع PNR التي تعتبر

أكثر تعقيدا من ناحية الإجراءات وطريقة العمل فنسبة الباحثين المنتمين لها لا تتجاوز 10%، أما في جانب الخصائص الإدارية فنلاحظ على العموم، أن هناك نسب ضعيفة لعدد أفراد العينة الذين يقومون بمهام إدارية أو الذين ينتسبون لهيئات علمية، حيث بلغ عدد المستجوبين من العمداء 05 فقط بنسبة 01.25%، في حين أن أكبر نسبة وهي 12.00% كانت لنصيب الأساتذة الذين يتروسون أو ينتمون للجان علمية بـ 48 عنصر، كما يمكن القول أن مجموع نسب الأفراد الذين يقومون بأنشطة إدارية محضة (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، نائب رئيس قسم) هو 15.00% بعدد يقدر بـ 60 أستاذ من أفراد العينة.

تجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن انخفاض نسب الخصائص الإدارية لأفراد العينة يرجع بالضرورة إلى قلة المهام الإدارية في الجامعة ولا سيما بالكليات بالمقارنة مع عدد الأساتذة الذين ينتمون إلى الهيئة التدريسية.

#### المطلب الثاني: معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات

يستخدم مقياس ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach في قياس ثبات فقرات الاستبيان، من خلال قياس العلاقة الارتباطية بين مختلف عبارات المقياس، وتكون قيمه محصورة بين 0 و 1، حيث يكون المقياس جيد كلما اقترب من الواحد، ولا يمكن اعتماد الاستبيان إذا كانت قيمة هذا المؤشر أقل من 0.5.

بعبارة أخرى، يختص الثبات بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار، بمعنى أن هذه الدرجات أو النتائج يجب ألا تتأثر بالعوامل التي تعود إلى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة الاختبار أو اتساقه.<sup>1</sup>

لقد تم اختبار ثبات الاستبيان الخاص بهذه الدراسة ومختلف عباراته ومحاوره، باستخدام مقياس ألفا

كرونباخ، والذي يحدد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وذلك على النحو التالي:

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة ضعيفا إذا كانت النتيجة أقل من 60%.

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة مقبولا إذا كانت النتيجة محصورة بين 60% و 70%.

<sup>1</sup> السيد محمد أبو هاشم حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006،

- يعد ثبات الظاهرة المدروسة جيدا إذا كانت النتيجة محصورة بين 70% و 80%.
- يعد ثبات الظاهرة المدروسة ممتازا إذا كانت النتيجة أكبر من 80%.

### الفرع الأول- إختبار الثبات للمتغيرات المستقلة (تنمية الكفاءات المحورية):

يبين الجدول أدناه نتائج تطبيق إختبار ألفا كرونباخ على فقرات المحور الأول، التي تعكس تنمية الكفاءات المحورية لدى الأساتذة، الطالب والقيادات الإدارية.

### الجدول رقم (12): إختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach للمتغيرات المستقلة

المتغير	العبارة	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
X <sub>1</sub>	تنمية كفاءات الأسااذ	0.743	06
X <sub>2</sub>	تنمية كفاءات الطالب	0.815	06
X <sub>3</sub>	تنمية كفاءات القيادة الإدارية	0.782	06
المحور الأول: تنمية الكفاءات المحورية		0.875	18

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات المستقلة الثلاث جاءت على الترتيب، بين 74.30% ، 80.15% ، 78.20% ما يدل على أن ثبات (الإتساق) جيد بالنسبة لمتغيرات تنمية الكفاءات لدى الأسااذ ، الطالب، القيادات الإدارية، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تأثير الصدفة أو التحيز في إجابات المستجوبين أو أفراد العينة، أما العدد 06 في الجدول أعلاه يدل على عدم حذف أي فقرة من فقرات كل محور (متغير)،

يعتبر مقياس الثبات للمحور المستقل، والخاص بتنمية الكفاءات المحورية، المشكل من 18 فقرة ممتازا بنسبة 87.50%، بمعنى أن هناك استقرار ممتاز في إجابات أفراد العينة حتى ولو أعيد الإختبار مرة أخرى.

الفرع الثاني- إختبار الثبات للمتغيرات التابعة (ضمان الجودة في التعليم العالي):

يبين الجدول أدناه نتائج تطبيق إختبار ألفا كرونباخ على فقرات المحور الثاني من الدراسة، المتمثل في المتغيرات التابعة، وهي المتغيرات الخاصة بعملية ضمان الجودة في التعليم العالي من خلال ضمان وتحقيق الجودة لدى الأستاذ ، الطالب، الإدارة الجامعية، المناهج وطرق التدريس، المباني والتجهيزات، اللوائح والتشريعات.

الجدول رقم (13): إختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach للمتغيرات التابعة

المتغير	العبرة	قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
Y <sub>1</sub>	ضمان جودة الأستاذ	0.754	06
Y <sub>2</sub>	ضمان جودة الطالب	0.609	06
Y <sub>3</sub>	ضمان جودة الإدارة	0.653	06
Y <sub>4</sub>	ضمان جودة المناهج وطرق التدريس	0.684	06
Y <sub>5</sub>	ضمان جودة المباني	0.761	06
Y <sub>6</sub>	ضمان جودة اللوائح والتشريعات	0.790	06
المحور الثاني: ضمان جودة التعليم العالي		0.843	36

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الستة التابعة، جاءت على الترتيب، بين 75.40% ، 60.90% ، 65.30% ، 68.40% ، 76.10% ، 79.00% ، ما يدل على أن ثبات (الإنساق) مقبول إلى جيد بالنسبة لمتغيرات ضمان الجودة في التعليم العالي، ومنه يمكن القول أنه لا يوجد تأثير الصدفة أو التحيز في إجابات المستجوبين أو أفراد العينة، أما العدد 06 في الجدول أعلاه يدل على عدم حذف أي فقرة من فقرات كل محور (متغير).

ويعتبر مقياس الثبات للمحور التابع الخاص بعملية ضمان الجودة في التعليم العالي، المشكل من 36 فقرة ممتاز بنسبة 84.30%، بمعنى أن هناك استقرار ممتاز في اجابات أفراد العينة حتى ولو أعيد الإختبار مرة أخرى.

### الفرع الثالث- إختبار الثبات لجميع المتغيرات (المستقلة والتابعة):

يبين الجدول أدناه نتائج تطبيق إختبار ألفا كرونباخ على جميع فقرات المحور الأول والثاني من الدراسة، المتمثل في المتغيرات المستقلة والتابعة.

### الجدول رقم (14): إختبار ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لجميع المتغيرات

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ	المتغير/ العبارة
09	0.722	جميع المتغيرات

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

بناءً على نتائج قيمة ألفا كرونباخ والتي بلغت 0.722 لجميع متغيرات الدراسة التي تعكس تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة في التعليم العالي، ما يدل على أن هناك ثبات (اتساق) جيد لجميع الفقرات المدرجة في الإستبيان (الهدف الإجمالي)، وبذلك يمكن القول أن الإجابات المتحصل عليها ليست وليدة الصدفة أي لا يوجد تأثير بأخطاء الصدفة التي قد تحدث نتيجة تحيز بعض أفراد العينة أثناء وضع الإجابات، أما دلالة العدد 09 فيدل على عدم حذف أي متغيرة من المتغيرات المشكلة للإستبيان.

### المطلب الثالث: إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كوجروف- سميرونوف).

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا، قامت الباحثة بإستخدام إختبار كوجروف- سميرونوف وهو إختبار ضروري، لأن معظم الإختبارات تشترط أن يكون توزيع بياناتها يتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (15): إختبار التوزيع الطبيعي لـ كوجروف-سميرنوف

المتغيرة	البيان	عدد العبارات	القيمة المحسوبة Z (K-S)	القيمة الجدولية عند n=6, 0.05=α
X <sub>1</sub>	تنمية كفاءات الأستاذ	06	2.513	0.51926
X <sub>2</sub>	تنمية كفاءات الطالب	06	2.703	0.51926
X <sub>3</sub>	تنمية كفاءات القيادة الإدارية	06	3.027	0.51926
Y <sub>1</sub>	ضمان جودة الأستاذ	06	2.258	0.51926
Y <sub>2</sub>	ضمان جودة الطالب	06	2.225	0.51926
Y <sub>3</sub>	ضمان جودة الإدارة	06	2.041	0.51926
Y <sub>4</sub>	ضمان جودة المناهج وطرق التدريس	06	1.884	0.51926
Y <sub>5</sub>	ضمان جودة المباني	06	2.110	0.51926
Y <sub>6</sub>	ضمان جودة اللوائح والتشريعات	06	2.687	0.51926

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى قيمة إختبار كوجروف-سميرنوف Z، لجميع محاور الإستبيان أكبر من القيمة المعنوية 0.51926 عند (n=6, 0.05=α)، مما يعني أن إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن الإعتماد عليها في عملية التحليل.

#### المطلب الرابع: إختبار التجانس والتكوين الفرضي

يعتبر إختبار مربع كاي من الإختبارات اللامعلمية المهمة جدا نظرا لتعدد استخداماتها، فهو يستخدم في إختبار التجانس، وإختبار حسن المطابقة، وإختبار الإستقلالية، الذي ينصب على إختبار العلاقة بين متغيرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد العالي النعيمي، الإحصاء التطبيقي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن، ص 319.

وتتلخص خطوات هذا الإختبار فيما يأتي:

- تحديد الفرضية الإحصائية المطلوب إختبارها، على النحو الآتي:

$H_0$  : لا يوجد تجانس (مطابقة)

$H_1$  : يوجد تجانس (مطابقة)

- تحديد مستوى المعنوية ( $\alpha$ ).

- حساب إحصاء الإختبار ( $X^2$ ).

$$x_{cal}^2 = \frac{\sum (f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

حيث أن:

$f_0$ : التكرارات المشاهدة

$f_e$ : التكرارات المتوقعة

القرار: بعد وضع فرضية العدم والفرضية البديلة يتم القرار على النحو التالي:

- تقبل  $H_0$  ونرفض  $H_1$  إذا كانت  $x_{cal}^2 < x_{tab}^2$

- نرفض  $H_0$  وقبول  $H_1$  إذا كانت  $x_{cal}^2 > x_{tab}^2$

ويُعتبر صدق التكوين الفرضي عن الدرجة التي يقيس بها الإختبار التكوين الفرضي أو الخاصية النظرية التي أُعد لقياسها<sup>1</sup>، وقد تم إختبار صدق التكوين الفرضي لجميع فقرات المحاور المشكلة للإستبيان باستخدام معامل بيرسون للإرتباط، والذي يشير أن الأداة تتمتع بقوة صدق التكوين الفرضي في حالة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين كل فقرة من فقرات المحور وإجمالي المحور ذاته.

<sup>1</sup> السيد محمد أبو هشام حسن، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الأول- نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لتنمية الكفاءات المحورية:

سنقوم فيما يلي بحساب قيم كاي تربيع ومقارنتها بالقيم الجدولية، كذلك حساب قيم الارتباط لبيرسون بين مختلف فقرات المتغيرات المستقلة وإجمالي المحور.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات تنمية الكفاءات المحورية

$X_{16}$	$X_{15}$	$X_{14}$	$X_{13}$	$X_{12}$	$X_{11}$	$X_1$	نسبة كفاءات الأستاذ	تنمية الكفاءات المحورية
256.325	319.800	265.875	145.060	201.620	121.725	$x_{cal}^2$		
0.442	0.801	0.773	0.802	0.727	0.495	<b>R</b>		
$X_{26}$	$X_{25}$	$X_{24}$	$X_{23}$	$X_{22}$	$X_{21}$	$X_2$	نسبة كفاءات الطلاب	
303.725	259.300	253.325	298.950	170.625	361.900	$x_{cal}^2$		
0.773	0.659	0.734	0.726	0.708	0.765	<b>R</b>		
$X_{36}$	$X_{35}$	$X_{34}$	$X_{33}$	$X_{32}$	$X_{31}$	$X_3$	نسبة كفاءات القيادات الإدارية	
220.825	293.200	183.925	254.975	335.850	319.825	$x_{cal}^2$		
0.554	0.784	0.666	0.711	0.762	0.715	<b>R</b>		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

وفق بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم كاي تربيع المحسوبة  $X_{cal}^2$  لجميع المتغيرات المفسرة للمحور الأول من الدراسة، أكبر من  $X_{tab}^2$ ، عند درجة حرية (4 = n-1) ودرجة معنوية  $\alpha=0.05$  والمساوي لـ 09.49، ومنه تقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، وبالتالي إختيارات أفراد العينة في هذا الإستبيان معنوية وليست وليدة الصدفة. كما يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة إلى قوية بين فقرات المحاور الثالث لتنمية الكفاءات، وإجمالي فقرات المحور ذاته، وعليه نخلص إلى أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي يمكن القول أن مكونات المحور الأول من الإستبيان المتمثل في تنمية الكفاءات متجانس ويتمتع بمخاصية صدق التكوين الفرضي.

الفرع الثاني- نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لضمان جودة التعليم العالي:

سنقوم فيما يلي بحساب قيم كاي تربيع ومقارنتها بالقيم الجدولية، وكذلك حساب قيم الارتباط لبيرسون بين مختلف فقرات المتغيرات التابعة وإجمالي المحور.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار التجانس واختبار صدق التكوين الفرضي لفقرات ضمان جودة التعليم العالي

Y <sub>16</sub>	Y <sub>15</sub>	Y <sub>14</sub>	Y <sub>13</sub>	Y <sub>12</sub>	Y <sub>11</sub>	Y <sub>1</sub>	عضوية التدريس	ضمان جودة التعليم العالي
203.600	241.525	326.875	356.075	241.275	118.380	$x_{cal}^2$		
0.611	0.663	0.729	0.679	0.770	0.586	R		
Y <sub>26</sub>	Y <sub>25</sub>	Y <sub>24</sub>	Y <sub>23</sub>	Y <sub>22</sub>	Y <sub>21</sub>	Y <sub>2</sub>	الطلاب الجامعي	
358.625	259.900	221.875	299.800	296.425	278.525	$x_{cal}^2$		
0.529	0.605	0.774	0.735	0.444	0.399	R		
Y <sub>36</sub>	Y <sub>35</sub>	Y <sub>34</sub>	Y <sub>33</sub>	Y <sub>32</sub>	Y <sub>31</sub>	Y <sub>3</sub>	الإدارة الجامعية	
193.900	271.325	278.925	216.425	303.225	246.675	$x_{cal}^2$		
0.593	0.572	0.619	0.568	0.704	0.594	R		
Y <sub>46</sub>	Y <sub>45</sub>	Y <sub>44</sub>	Y <sub>43</sub>	Y <sub>42</sub>	Y <sub>41</sub>	Y <sub>4</sub>	المنهج وطرق التدريس	
313.225	231.725	252.425	234.375	259.625	266.700	$x_{cal}^2$		
0.675	0.675	0.688	0.672	0.526	0.496	R		
Y <sub>56</sub>	Y <sub>55</sub>	Y <sub>54</sub>	Y <sub>53</sub>	Y <sub>52</sub>	Y <sub>51</sub>	Y <sub>5</sub>	المباني والتجهيزات	
241.075	287.775	277.525	203.025	208.475	257.025	$x_{cal}^2$		
0.661	0.763	0.699	0.645	0.668	0.635	R		
Y <sub>66</sub>	Y <sub>65</sub>	Y <sub>64</sub>	Y <sub>63</sub>	Y <sub>62</sub>	Y <sub>61</sub>	Y <sub>6</sub>	الواقع والتشريعات	
270.875	241.275	224.500	215.325	286.850	250.300	$x_{cal}^2$		
0.639	0.717	0.640	0.748	0.741	0.707	R		

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

وفق بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيم كاي تربيع المحسوبة  $X_{cal}^2$  لجميع المتغيرات التابعة للمحور الثاني من الدراسة أكبر من قيمة كاي الجدولية والمساوية لـ  $X_{tab}^2 = 09.49$ ، عند درجة حرية (4 = n-1) ودرجة معنوية  $\alpha = 0.05$ ، ومنه تقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم، وبالتالي اختيارات أفراد العينة في هذا الإستبيان معنوية وليست وليدة الصدفة.

كما يشير الجدول أعلاه إلى أن هناك علاقة ارتباط طردية، ومن متوسطة إلى قوية بين فقرات المحاور الستة لضمان الجودة في التعليم العالي، وإجمالي فقرات المحور ذاته، باستثناء بعض الحالات القليلة، التي كانت أقل من المتوسط وهي غير مؤثرة، وعليه نخلص إلى أن هناك دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، وبالتالي يمكن القول أن مكونات المحور الثاني من الإستبيان المتمثل في ضمان الجودة في التعليم العالي، متجانس ويتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.

### المبحث الخامس: إختبار نتائج وفرضيات الدراسة

خلال هذا المبحث وبناء على النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها فيما سبق، سيتم مناقشة فرضيات الدراسة والتأكد من مدى صحتها بإجراء عدة إختبارات باستخدام برنامج (SPSS).

يحتوي الإستبيان المتعلق بتنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة في التعليم العالي على محورين كما يلي:

- المحور أول: يمثل المتغيرات المفسرة أو المؤثرة وهي ثلاث متغيرات تعكس كل من تنمية كفاءات الأستاذ ، تنمية كفاءات الطالب، تنمية كفاءات القيادة الإدارية.

- المحور ثاني: يمثل المتغيرات التابعة أو المتأثرة بتنمية الكفاءات المحورية في قطاع التعليم العالي، وهي ستة متغيرات تتمثل في عضو هيئة التدريس، الطالب الجامعي، الإدارة الجامعية، المناهج وطرق التدريس، المباني والتجهيزات، اللوائح والتشريعات.

حيث كل متغير يضم ستة أسئلة أو فقرات، وسوف نستخدم في تحليل المعلومات المجموعة ميدانيا مقياس

لكارت الخماسي الذي يعمل على أساس المعايير المبينة في ما يلي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ومنه تكون طول الفئة المعبرة عن كل إجابة وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى العام} - 1}{\text{عدد الفئات}}$$

$$\text{وبالتالي يصبح طول الفئة كالتالي: } 0.8 = \frac{5 - 1}{5}$$

وتكون مجالات المتوسطات المرجحة المقابلة لكل إجابة كما يلي:

$$[1.80 - 1.00] \text{ غير موافق بشدة؛}$$

$$[2.60 - 1.80] \text{ غير موافق؛}$$

$$[3.40 - 2.60] \text{ محايد؛}$$

$$[4.20 - 3.40] \text{ موافق؛}$$

$$[5.00 - 4.20] \text{ موافق بشدة.}$$

### المطلب الأول: تحليل نتائج تنمية الكفاءات المحورية

للقوف على درجة وكيفية تنمية الكفاءات المحورية داخل المؤسسات الجامعية التي مستها الدراسة، ومن

تم تعميم نتائجها، قمنا بتركيز عملية تنمية الكفاءات في ثلاث أنواع وهي الأستاذ ، الطالب، القيادة الإدارية، تم

إدراج ستة فقرات أساسية لكل نوع، وقد كانت النتائج المحصلة من هذه الدراسة الميدانية حول المحور الأول كما

يبينه الجداول التالية:

الجدول رقم (18): نتائج مقياس لكارث حول تنمية كفاءات الأساتذة

التوجه النسبي	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المؤسوط الحسابي	الجمع	بدائل الإجابات					العبارة	المقياس	
					موافق تماما	موافق	مجاد	غير موافق	غير موافق تماما			
6	موافق	1.0825	3.5325	400	83	128	128	41	20	ك	تحدد الجامعة احتياجاتها من الأساتذة بدقة في مختلف التخصصات	X <sub>11</sub>
				100	20.8	32	32	10.3	5	%		
1	موافق تماما	0.7735	4.2925	400	194	130	75	1	0	ك	ترتكز عملية تنمية كفاءات الأساتذة الجامعي على المشاركة في المؤتمرات العلمية وتحرير المقالات	X <sub>12</sub>
				100	48.5	32.5	18.8	0.3	0	%		
3	موافق	0.9246	4.1650	400	188	111	80	21	0	ك	تسعى الجامعة لخلق قابلية لدى الأساتذة الجامعي للقيام بالبحث العلمي (إتمام رسالة الدكتوراه، الانخراط في محابر وفرق البحث)	X <sub>13</sub>
				100	47	27.8	20	5.3	0	%		
5	موافق	0.9629	3.9900	400	130	181	52	29	8	ك	تقوم الجامعة بتدريب الأساتذة الجدد في دورات تأهيلية لتقنيات وطرق التدريس	X <sub>14</sub>
				100	32.5	45.3	13	7.3	2	%		
2	موافق تماما	0.9544	4.2150	400	194	128	58	10	10	ك	يتم تنمية كفاءات الأساتذة عند ممارسته لمهام التدريس في مجال تخصصه	X <sub>15</sub>
				100	48.5	32	14.5	2.5	2.5	%		
4	موافق	1.0133	4.0750	400	166	147	44	37	6	ك	يتم تنمية كفاءات الأساتذة في اللغات الحية والتكنولوجيات الحديثة بما يخدم تكوينهم العلمي والبحثي	X <sub>16</sub>
				100	41.5	36.8	11	9.3	1.5	%		
/	موافق	0.6328	4.0450	تنمية كفاءات الأساتذة							X <sub>1</sub>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن عملية تنمية الكفاءات في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة تقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.0450، وانحراف معياري 0.6328، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على هذا النوع من تنمية الكفاءات المحورية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أفراد العينة بين

موافقين إلى موافقين تماما على فقرات هذا المحور، خاصة السؤال الثاني والخامس، الذين ينصان على الترتيب: تركز عملية تنمية كفاءات الأستاذ الجامعي على المشاركة في المؤتمرات العلمية وتحرير المقالات، يتم تنمية كفاءات الأستاذ عند ممارسته لمهام التدريس في مجال تخصصه.

الجدول رقم (19): نتائج مقياس لكارث حول تنمية كفاءات الطالب

الترتيب	العبارة	بدائل الإجابات					الجموع	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	التوجه النسبي
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما					
1	تسجيل وتوجيه الطلبة في مختلف الميادين التكوينية بالجامعة يتم حسب مؤهلاتهم العلمية	ك	1	11	47	155	186	4.2850	0.7971	موافق تماما	
		%	0.3	2.8	11.8	38.8	46.5	100			
6	يتم تدريب الطلبة على عمليات الحصول على المعلومات من خلال البحث في المصادر المختلفة وكيفية اختيار المناسب منها	ك	18	42	56	135	149	3.8875	1.0133	موافق	
		%	4.5	10.5	14	33.8	37.3	100			
3	يساعد النقاش وطرح الأسئلة واستخدام الأساليب الحديثة في المحاضرات على تنمية مهارات الإستماع والفهم والإستيعاب لدى الطلبة	ك	1	20	55	161	163	4.1625	0.8619	موافق	
		%	0.3	5	13.8	40.3	40.8	100			
4	تشجع الجامعة على انخراط الطلبة في المنظمات الطلابية، النوادي العلمية والرياضية	ك	10	18	67	132	173	4.1000	0.9987	موافق	
		%	2.5	4.5	16.8	33	43.3	100			
5	يتم تدريب الطلبة على كيفية تخزين المعلومات والمعارف من أجل توظيفها مستقبلا	ك	6	33	51	177	133	3.9950	0.9629	موافق	
		%	1.5	8.3	12.8	44.3	33.3	100			
2	تساهم التبرعات الميدانية للطلبة خلال فترة زمنية في اسقاط المهارات المعرفية على العملية	ك	10	10	57	143	180	4.1825	0.9414	موافق	
		%	2.5	2.5	14.3	35.8	45	100			
/		<b>تنمية كفاءات الطالب</b>									X <sub>2</sub>

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن عملية تنمية الكفاءات الخاصة بالطلبة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.1021، وانحراف معياري 0.6910، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على طريقة تنمية الكفاءات لدى الطالب، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه هناك توجه لأغلبية أفراد العينة وعددهم 186 فرد بنسبة 46.5% نحو الخيار موافق تماما وذلك في الفقرة الأولى التي تنص على أن عملية تسجيل وتوجيه الطلبة في مختلف الميادين التكوينية بالجامعة يتم حسب مؤهلاتهم العلمية، وقد يرجع هذا إلى النصوص التنظيمية التي تفرضها الوزارة الوصية، ثم تلتها العبارة الأخيرة التي تنص على أنه تساهم التربصات الميدانية للطلبة خلال فترة زمنية في اسقاط المهارات المعرفية على العملية ، أما آخر عبارة حازت على قبول أفراد العينة في مجال تنمية كفاءات الطلبة هي العبارة الثانية التي تنص على أنه يتم تدريب الطلبة على عمليات الحصول على المعلومات من خلال البحث في المصادر المختلفة وكيفية إختيار المناسب منها .

الجدول رقم (20): نتائج مقياس لكرات حول تنمية كفاءات القيادات الإدارية

الترجح النسبي	توجه الإجابة	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجمع	بدائل الإجابات					العبرة	المعبر	
					موافق تماما	موافق	مجايد	غير موافق	غير موافق تماما			
2	موافق تماما	0.9896	4.1950	400	207	94	74	20	5	ك	هناك تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الإداري الذي ستسند إليه مهام وظيفية محددة	X <sub>31</sub>
				100	51.8	23.5	18.5	5	1.3	%		
1	موافق تماما	0.8532	4.2575	400	191	139	53	16	1	ك	تم ترقية القيادات الإدارية في مختلف المناصب على أسس علمية وعملية وليس الأقدمية الزمنية	X <sub>32</sub>
				100	47.8	34.8	13.3	4	0.3	%		
4	موافق	0.9716	4.1150	400	177	124	72	22	5	ك	هناك انخراط للقيادات الجامعية في مختلف الهيئات العلمية والإدارية بالجامعة	X <sub>33</sub>
				100	44.3	31	18	5.5	1.3	%		
6	موافق	1.1499	3.855	400	136	154	45	46	19	ك	تنمية روح المبادرة لدى القيادات الإدارية	X <sub>34</sub>
				100	34	38.5	11.3	11.5	4.8	%		
3	موافق	0.8781	4.1825	400	175	142	67	13	3	ك	تسعى الجامعة إلى ترسيخ أخلاقيات العمل، كالعادل والمساواة والأمانة لدى القيادات الإدارية	X <sub>35</sub>
				100	43.8	35.5	16.8	3.3	0.8	%		
5	موافق	0.9808	4.0200	400	151	146	68	30	5	ك	تستفيد القيادات الإدارية من تربصات تحسّن المستوى في الخارج	X <sub>36</sub>
				100	37.8	36.5	17	7.5	1.3	%		
/	موافق	0.6744	4.1042	تنمية كفاءات القيادات الإدارية							X <sub>3</sub>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن عملية تنمية الكفاءات الخاصة بالقيادات الإدارية في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.1042، وإحراف معياري 0.6744، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على طريقة أو عملية تنمية الكفاءات لدى القيادات الإدارية، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه هناك توجه لأغلبية أفراد العينة وعددهم 330 فرد بنسبة 82.6% نحو الخيار

موافق تماما وموافق وذلك في الفقرة الثانية التي تنص على أن ترقية القيادات الإدارية تتم في مختلف المناصب على أسس علمية وعملية وليس الأقدمية الزمنية، ثم تلتها في عملية تنمية الكفاءة لدى القيادات الإدارية، العبارة الأولى التي تنص على أن هناك تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الإداري الذي ستسند إليه مهام وظيفية محددة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج ضمان الجودة في التعليم العالي

سنحاول في ما يلي تحليل العناصر التي تسمح بتفعيل الجودة داخل المؤسسات الجامعية التي مستها الدراسة وحسب وجهة نظر المستجوبين، ومن أجل تعميم نتائجها، قمنا بتركيز عملية ضمان الجودة في التعليم العالي في ستة أنواع وهي ضمان جودة عضو هيئة التدريس، الطالب الجامعي، الإدارة الجامعية، المناهج وطرق التدريس، المباني والتجهيزات، اللوائح والتشريعات، ولكل نوع تم إدراج ستة فقرات، وقد كانت النتائج الإحصائية كالنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير التابع للدراسة الميدانية حول ضمان الجودة في التعليم العالي مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (21): تحليل نتائج ضمان الجودة لعضو هيئة التدريس

التوجه النسبي	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجموع	بدائل الإجابات					العبارة	المقياس	
					موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً			
4	موافق	0.9238	4.0600	400	150	157	60	33	0	ك	إتصاف الأستاذ بالسمات الشخصية الضرورية كالقدرة الإتيصالية، وخدمة المجتمع	Y <sub>11</sub>
				100	37.5	39.3	15	8.3	0	%		
5	موافق	1.0318	4.0225	400	152	157	52	26	13	ك	إهتمام الأستاذ الجامعي بالبحث العلمي الشخصي، من خلال المشاركة في الملتقيات الدولية والوطنية وكتابة المقالات العلمية والإنخراط في مخابر وفرق البحث	Y <sub>12</sub>
				100	38	39.3	13	6.5	3.3	%		
1	موافق تماماً	0.9237	4.2575	400	214	94	75	15	2	ك	ضمان التفاعل الجيد للأستاذ مع الطلبة أثناء أدائه للمهام، وتحقيق العدالة الموضوعية في تقييم الأستاذ لطلبة	Y <sub>13</sub>
				100	53.5	23.5	18.8	3.8	0.5	%		
2	موافق تماماً	0.9311	4.2350	400	202	116	59	20	3	ك	يتميز الأستاذ بالتفكير الإبداعي، إتقان اللغات، إستخدام التكنولوجيا الحديثة والتأقلم مع المهام الموكلة إليه	Y <sub>14</sub>
				100	50.5	29	14.8	5	0.8	%		
3	موافق	1.0425	4.0575	400	170	136	47	41	6	ك	لعضو هيئة التدريس القدرة في إدارة وقت المحاضرات ومختلف النشاطات العلمية الأخرى	Y <sub>15</sub>
				100	42.5	34	11.8	10.3	1.5	%		
6	موافق	1.1660	3.7525	400	113	175	33	58	21	ك	لعضو هيئة التدريس سهولة في توصيل المعارف والمهارات إلى الطلبة	Y <sub>16</sub>
				100	28.3	43.8	8.3	14.5	5.3	%		
/	موافق	0.6741	4.0642	ضمان جودة عضو هيئة التدريس							Y <sub>1</sub>	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أنه لضمان جودة عضو هيئة التدريس في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة تقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.0642، وانحراف معياري 0.6741، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن الأستاذ أو عضو هيئة التدريس يعتبر أحد عناصر ضمان الجودة في التعليم العالي، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه هناك توجه لأغلبية أفراد العينة وعددهم 308 فرد

بنسبة 77% نحو الخيار موافق تماما وموافق وذلك في الفقرة الثالثة، التي تنص على أن ضمان التفاعل الجيد للأستاذ مع الطلبة أثناء أدائه لمهامه، وتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأستاذ لطلبه، ثم العبارة الرابعة في المرتبة الثانية في عملية ضمان الجودة لعضو هيئة التدريس، التي تنص على أن الأستاذ يتميز بالتفكير الإبداعي، إتقان اللغات، استخدام التكنولوجيا الحديثة والتأقلم مع المهام الموكلة إليه، أما آخر طريقة لضمان جودة عضو هيئة التدريس ومن تم ضمان جودة التعليم العالي فكانت من نصيب العبارة سهولة عضو هيئة التدريس في توصيل المعارف والمهارات للطلبة.

الجدول رقم (22): تحليل نتائج ضمان الجودة للطلاب الجامعي

الدرجة النسبية	توجه الإجابة	الإحراف المعياري	التوسط الحسابي	الاجمعي	بدائل الإجابات					العبارة	المتغير	
					موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
3	موافق	0.8942	4.1575	400	172	141	67	18	2	ك	للطالب القدرة على الإحتفاظ بالمعرفة لوقت طويل وليست للإمتحان فقط	Y <sub>21</sub>
				100	43	35.3	16.8	4.5	0.5	%		
6	موافق	0.9680	3.7650	400	128	70	185	14	3	ك	يتسم الطالب بالقدرة على مواجهة مختلف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها	Y <sub>22</sub>
				100	32	17.5	46.3	3.5	0.8	%		
2	موافق تماما	0.8955	4.2000	400	189	119	77	13	2	ك	للطالب القدرة على التعلم الذاتي، الإبداع والإبتكار	Y <sub>23</sub>
				100	47.3	29.8	19.3	3.3	0.5	%		
4	موافق	0.9687	4.0375	400	156	139	72	30	3	ك	لدى الطالب القدرة على ربط المعلومات السابقة مع الجديدة	Y <sub>24</sub>
				100	39	34.8	18	7.5	0.8	%		
5	موافق	0.9987	3.9950	400	136	176	50	26	12	ك	الطالب على دراية بكافة الخدمات الجامعية المقدمة له	Y <sub>25</sub>
				100	34	44	12.5	6.5	3	%		
1	موافق تماما	0.8280	4.2975	400	204	120	68	7	1	ك	للطالب القدرة على مساندة التطور التكنولوجي وتوظيفه	Y <sub>26</sub>
				100	51	30	17	1.8	0.3	%		
/	موافق	0.5393	4.0754	ضمان جودة الطالب الجامعي							Y <sub>2</sub>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن ضمان الجودة من خلال الطالب في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.0754، وانحراف معياري 0.5393، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن الطالب الجامعي يعتبر أحد عناصر ضمان الجودة في التعليم العالي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك توجه لأغلبية أفراد العينة وعددهم 334 فرد بنسبة 81% نحو الخيارين موافق تماما وموافق وذلك في الفقرة السادسة، التي تنص على أن للطالب القدرة على مسايرة التطور التكنولوجي وتوظيفه، أما المرتبة الثانية في عملية ضمان الجودة للطالب الجامعي جاءت لصالح العبارة الثالثة التي تنص على أن للطالب القدرة على التعلم الذاتي، الإبداع والإبتكار، أما آخر طريقة لضمان جودة عضو هيئة التدريس ومن تم ضمان جودة التعليم العالي فكانت من نصيب العبارة يتسم الطالب بالقدرة على مواجهة مختلف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها .

الجدول رقم (23): تحليل نتائج ضمان جودة الإدارة الجامعية

المتغير	العبارة	بدائل الإجابات					الجموع	التوجه النسبي	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المؤسط الحسابي
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً					
Y <sub>31</sub>	تهتم إدارة الجامعة باستقطاب الكفاءات المتميزة	ك	1	22	82	125	170	400	موافق	0.9296	4.1025
		%	0.3	5.5	20.5	31.3	42.5	100			
Y <sub>32</sub>	تهتم إدارة الجامعة بتوفير الوسائل والتجهيزات التي تشجع على التعليم العالي والبحث العلمي	ك	4	22	49	146	179	400	موافق	0.9208	4.1850
		%	1	5.5	12.3	36.5	44.8	100			
Y <sub>33</sub>	تسعى الإدارة لدراسة الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها لتحسين الجامعة وتطويرها	ك	13	42	44	159	142	400	موافق	1.0846	3.9375
		%	3.3	10.5	11	39.8	35.5	100			
Y <sub>34</sub>	تتميز الإدارة بالعمل في شكل فريق واحد، وتفعيل روح الجماعة وتوفير الأجواء المساندة لذلك	ك	3	14	69	152	162	400	موافق	0.8759	4.1400
		%	0.8	3.5	17.3	38	40.5	100			
Y <sub>35</sub>	تقوم الإدارة بمتابعة دورية لجميع الأنشطة من خلال عقد إجتماعات إدارية وبيداغوجية	ك	3	16	80	121	180	400	موافق	0.9262	4.1475
		%	0.8	4	20	30.3	45	100			
Y <sub>36</sub>	تضع ادارة الجامعة اللوائح التنظيمية وتسعى لتطبيقها بشفاافية وموضوعية	ك	11	35	65	154	135	400	موافق	1.0456	3.9175
		%	2.8	8.8	16.3	38.5	33.8	100			
Y <sub>3</sub>	ضمان جودة الإدارة الجامعية										
/	موافق	0.5846	4.0717								

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن ضمان الجودة من خلال الإدارة الجامعية في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.0717، وانحراف معياري 0.5846، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن الإدارة الجامعية أحد عناصر ضمان الجودة في التعليم العالي، أهم فقرة هي الفقرة الثانية التي تنص تهم إدارة الجامعة بتوفير الوسائل والتجهيزات التي تشجع على التعليم العالي والبحث العلمي، أما آخر فقرة في بالنسبة لضمان جودة الإدارة الجامعية عن طرق تنمية الكفاءات المحورية

ومن تم ضمان جودة التعليم العالي فكانت من نصيب العبارة السادسة تضع إدارة الجامعة اللوائح التنظيمية وتسعى لتطبيقها بشفافية وموضوعية .

الجدول رقم (24): تحليل نتائج ضمان جودة المناهج وطرق التدريس

الترتيب	العبارة	بدائل الإجابات					الجموع	التوجه النسبي	توجه الإجابة	الانحراف المعياري	المؤوسط الحسابي
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما					
3	يحتوي المقرر على المعرفة والمهارات التي يفترض أن يحصل عليها الطالب	ك	162	152	60	18	8	400	موافق	0.9519	4.1050
		%	40.5	38	15	4.5	2	100			
2	تتميز المناهج الدراسية بالبساطة وسهولة الفهم لغويا وعلميا من طرف الطلبة	ك	174	127	78	16	5	400	موافق	0.9432	4.1225
		%	43.5	31.8	19.5	4	1.3	100			
5	تتوافق المناهج الدراسية مع الدرجات والمستويات العلمية المختلفة	ك	161	138	72	24	5	400	موافق	1.9659	4.0650
		%	40.3	34.5	18	6	1.3	100			
4	تضمن طرق التدريس الاسترداد الإيجابي والفعال في وقت مبكر لتحديد الصعوبات المحتملة واستدراكها	ك	162	149	54	28	7	400	موافق	0.9868	4.0775
		%	40.5	37.3	13.5	7	1.8	100			
6	تراعي المناهج التدريسية للثقافات والعادات المجتمعية المختلفة	ك	166	129	76	23	6	400	موافق	0.9839	4.0650
		%	41.5	32.3	19	5.8	1.5	100			
1	مواكبة المناهج التدريسية للتطورات العلمية الراهنة في العالم واحتياجات سوق العمل	ك	192	127	62	14	5	400	موافق تماما	0.9177	4.2175
		%	48	31.8	15.5	3.5	1.3	100			
/	ضمان جودة المناهج وطرق التدريس							موافق	0.5966	4.1088	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS .

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن ضمان الجودة من خلال المناهج وطرق التدريس في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.1088، وانحراف معياري 0.5966، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن المناهج وطرق التدريس أحد عناصر ضمان الجودة في

التعليم العالي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن توجه الإجابة لجميع فقرات جاءت بموافقة ما عدا الفقرة السادسة، وهي أهم فقرة وتنص على مواكبة المناهج التدريسية للتطورات العلمية الراهنة في العالم واحتياجات سوق العمل، أما آخر فقرة من ناحية الأهمية في ضمان الجودة في التعليم العالي بالنسبة لهذا العنصر، فكانت من نصيب العبارة الخامسة التي تنص على ضرورة مراعاة المناهج التدريسية للثقافات والعادات المجتمعية المختلفة.

الجدول رقم (25): تحليل نتائج ضمان جودة المباني والتجهيزات

المتغير	العبارة	بدائل الإجابات					الجموع	التوجيه النسبي	توجه الإجابة	الإحزاف المعياري	التوسط الحسابي
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً					
Y <sub>51</sub>	توفر الجامعة المختبرات التدريسية وتزودها بالأجهزة والأدوات اللازمة كما ونوعاً	ك	5	30	56	135	174	400	موافق	0.9891	4.1075
		%	1.3	7.5	14	33.8	43.5	100			
Y <sub>52</sub>	تناسب المباني مع أعداد الطلبة وطبيعة تخصصاتهم والتطور المستقبلي للجامعة	ك	12	28	65	150	145	400	موافق	1.0376	3.9700
		%	3	7	16.3	37.5	36.3	100			
Y <sub>53</sub>	تناسب محتويات المكتبة، عملها وموقعها الجغرافي مع مختلف الإحتياجات والتخصصات المفتوحة في الكليات	ك	13	23	74	142	148	400	موافق	1.0389	3.9725
		%	3.3	5.8	18.5	35.5	37	100			
Y <sub>54</sub>	تناسب مساحة الأرضية ومباني الجامعة ومواصفاتها مع أنشطتها العلمية والثقافية والرياضية	ك	3	16	72	132	177	400	موافق	0.9091	4.1600
		%	0.8	4	18	33	44.3	100			
Y <sub>55</sub>	يوجد تجديد للمباني والتجهيزات لتكون أداة ومكان مهم لأداء مهام ورسالة الجامعة	ك	2	17	66	138	177	400	موافق	0.8904	4.1775
		%	0.5	4.3	16.5	34.5	44.3	100			
Y <sub>56</sub>	تم المحافظة على مكتسبات الجامعة وترقيتها	ك	8	31	54	143	164	400	موافق	1.0168	4.0600
		%	2	7.8	13.5	35.8	41	100			
Y <sub>5</sub>	ضمان جودة المباني والتجهيزات										
/	موافق	0.6630	4.0746								

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول السابق، أن ضمان الجودة من خلال المباني والتجهيزات في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.0746، وانحراف معياري 0.6630، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن المباني والتجهيزات تعتبر أحد عناصر ضمان الجودة في التعليم العالي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك توجه لأغلبية أفراد العينة وعددهم 315 فرد بنسبة تتجاوز 78% نحو الخيارين موافق تماما وموافق وذلك في الفقرة الخامسة، التي تنص على أنه يوجد تجديد للمباني والتجهيزات محل الدراسة لتكون أداة ومكان مهم لأداء مهام ورسالة الجامعة، أما المرتبة الثانية في عملية ضمان الجودة للمباني والتجهيزات جاءت لصالح العبارة الرابعة التي تنص على أنه تناسب مساحة الأرضية ومباني الجامعة ومواصفاتها مع أنشطتها العلمية والثقافية والرياضية الشيء الذي يؤدي إلى ضمان شروط تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، أما آخر طريقة لضمان جودة المباني والتجهيزات ومن ثم ضمان جودة التعليم العالي فكانت من نصيب العبارة تناسب المباني مع أعداد الطلبة وطبيعة تخصصاتهم والتطور المستقبلي للجامعة، أو بعبارة أخرى هناك أكتظاظ ملموس في المؤسسات الجامعية محل الدراسة الشيء الذي سيعود بالسلب على نوعية الجودة في التعليم العالي.

الجدول رقم (26): تحليل نتائج ضمان جودة اللوائح والتشريعات

المتغير	العبارة	بدائل الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	توجه الإجابة	التوجه النسبي
		خير موافق تماما	خير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
Y <sub>61</sub>	توجد لوائح وتشريعات منظمة لمهام التعليم العالي	ك	7	29	57	134	173	400	0.0082	موافق
		%	1.8	7.3	14.3	33.5	43.5	100	4.0925	
Y <sub>62</sub>	توجد لوائح وتشريعات تضمن ترقية الأساتذة واستفادتهم من مختلف البرامج بشفافية	ك	1	21	73	116	189	400	0.9263	موافق
		%	0.3	5.3	18.3	29	47.3	100	4.1775	
Y <sub>63</sub>	توجد معايير وأسس محددة أثناء عملية اختيار وتوجيه الطلبة	ك	2	46	56	139	157	400	1.0198	موافق
		%	0.5	11.5	14	34.8	39.3	100	4.0075	
Y <sub>64</sub>	توجد لوائح وتشريعات محددة لتهيئة الظروف المناسبة لنشوء الهيئات الطلابية	ك	11	38	49	165	137	400	1.0452	موافق
		%	2.8	9.5	12.3	41.3	34.3	100	3.9475	
Y <sub>65</sub>	توجد لوائح وتشريعات تنظم جميع الأنشطة الثقافية والرياضية في اطار القوانين المعمول بها	ك	10	25	61	134	170	400	1.0246	موافق
		%	2.5	6.3	15.3	33.5	42.5	100	4.0725	
Y <sub>66</sub>	توجد لوائح وتشريعات منظمة للمجالس التأديبية	ك	2	18	70	141	169	400	0.8967	موافق
		%	0.5	4.5	17.5	35.5	42.3	100	4.1425	
Y <sub>6</sub>	ضمان جودة اللوائح والتشريعات									
							4.0733	0.6899	موافق	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن ضمان الجودة من خلال ضمان جودة اللوائح والتشريعات في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، وحسب عينة الدراسة يقع في مجال الموافقة، بوسط حسابي قدره 4.0733، وانحراف معياري 0.6899، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على أن اللوائح والتشريعات تعتبر أحد عناصر ضمان الجودة في التعليم العالي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك توجه لأغلبية أفراد العينة وعددهم 305 فرد بنسبة أكبر من 76% نحو الخيارين موافق تماما وموافق وذلك في الفقرة الثانية، التي تنص على أنه توجد لوائح وتشريعات

تضمن ترقية الأساتذة واستفادتهم من مختلف البرامج بشفافية في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، أما المرتبة الثانية في عملية ضمان الجودة للوائح والتشريعات جاءت لصالح العبارة السادسة التي تنص على أنه توجد لوائح وتشريعات منظمة للمجالس التأديبية الشيء الذي يضمن معاقبة المخالفين للأنظمة المعمول بها وفق القوانين، أما آخر طريقة لضمان جودة التشريعات واللوائح ومن تم ضمان جودة التعليم العالي فكانت من نصيب العبارة توجد لوائح وتشريعات محددة لتهيئة الظروف المناسبة لنشوء الهيئات الطلابية، وقد يرجع سبب تراجع هذه الفقرة في سلم الترتيب إلى الضغوطات ضد حريات إنشاء وممارسة النشاط النقابي الطلابي في المؤسسات الجامعية.

### المطلب الثالث: إختبار تحقق فرضيات الدراسة

لإختبار مدى تحقق فرضيات الدراسة نستعين بنتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة الثنائية بين كل من المتغيرات المستقلة للكفاءات المحورية المتمثلة في (الأستاذ ، الطالب، القيادات الإدارية)، مع المتغير التابع المتمثل في ضمان الجودة في التعليم العالي، علما أن قيم المتغيرات المستقلة الداخلة في النموذج عبارة عن متوسط بيانات المحور المعني، أما قيم المتغير التابع عبارة عن متوسط جميع محاور ضمان جودة التعليم العالي وهي (ضمان جودة عضو هيئة التدريس، الطالب الجامعي، الإدارة الجامعية، المناهج وطرق التدريس، المباني والتجهيزات، اللوائح والتشريعات).

الجدول رقم (27): نتائج متغيرات تنمية الكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي

رتبة المتغير في ضمان الجودة	F <sub>cal</sub>	T <sub>cal</sub>	المعالم		م التحديد R <sup>2</sup>	م الارتباط R	المتغير المستقل	المتغير التابع
3	18.271	29.462	3.567	الثابت	0.044	0.210	تنمية كفاءات الأستاذ (X <sub>1</sub> )	ضمان جودة التعليم العالي (Q)
		4.274	0.126	المتغير				
2	31.470	31.238	3.464	الثابت	0.073	0.271	تنمية كفاءات الطالب (X <sub>2</sub> )	
		5.610	0.150	المتغير				
1	37.992	30.083	3.392	الثابت	0.087	0.295	تنمية كفاءات القيادات الإدارية (X <sub>3</sub> )	
		6.164	0.167	المتغير				

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول السابق، يلخص ويوضح في نفس الوقت نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقات الثنائية لمتغيرات الدراسة، المتمثلة في المتغيرات المستقلة للكفاءات المحورية المتمثلة في (الأستاذ ، الطالب، القيادات الإدارية)، مع المتغير التابع المتمثل في ضمان الجودة في التعليم العالي، وتمثل النتائج في معامل الارتباط، معامل التحديد، قيمة T وF المحسوبتين وفيما يلي سنستخدم هذه النتائج المحصل عليها في التأكد أو الحكم على مدى صحة فرضيات الدراسة:

## الفرع الأول- إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: يمكن ضمان الجودة في مؤسسات التعليم من خلال تنمية كفاءات الأستاذ الجامعي.

من خلال الجدول السابق، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين محور الكفاءات المحورية لدى الأستاذ وضمان جودة التعليم العالي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذا البعد، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.210) وهي علاقة طردية ضعيفة، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.044) أي أن 4.4% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في المتغير المستقل، أما الباقي يسند إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0.126) وهذا يعني أن الإهتمام بتنمية الكفاءات لدى الأستاذ بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في جودة التعليم العالي بمقدار 0.126.

و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من  $T$  و  $F$  المحسوبتين، حيث بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (4.274) وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) عند درجة حرية مساوية لـ 398 و درجة معنوية  $\alpha=5\%$ ، أما قيمة  $F$  المحسوبة (18.271) وهي أكبر من قيمة  $F$  الجدولية (3.84) عند درجة حرية 398 في البسط ودرجة واحدة في المقام ودرجة معنوية  $\alpha=5\%$ .

مما سبق، ومن خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم وبقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يمكن ضمان الجودة في التعليم العالي من خلال تنمية كفاءات الأستاذ الجامعي.

## الفرع الثاني- إختبار الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: هناك علاقة طردية بين ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودرجة تنمية الكفاءات لدى الطالب الجامعي.

من خلال الجدول رقم 27، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.271) وهي علاقة طردية ضعيفة، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.073)

أي أن 7.30% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في هذا المتغير المستقل، أما الباقي يسند إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0.150) وهذا يعني أن التغير في تنمية الكفاءة لدى الطالب بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن في جودة التعليم العالي بمقدار 0.150.

و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من T و F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (5.610) وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) عند درجة حرية مساوية لـ 398 و درجة معنوية  $\alpha=5\%$ ، أما قيمة F المحسوبة (31.470) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية (3.84) عند درجة حرية 398 في البسط و درجة واحدة في المقام و درجة معنوية  $\alpha=5\%$ .

مما سبق، ومن خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: هناك علاقة طردية بين ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ودرجة تنمية الكفاءات لدى الطالب الجامعي.

#### الفرع الثالث- إختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: هناك علاقة طردية بين ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي وتنمية

#### كفاءات القيادات الإدارية.

من خلال الجدول رقم 27، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين محور تنمية الكفاءات لدى القيادات الإدارية وضمن الجودة في مؤسسات التعليم العالي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.295) وهي علاقة موجبة وطرديّة ضعيفة نوعا ما، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.087) أي أن 8.7% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساسا إلى التغير في هذا المتغير المستقل، أما الباقي يسند إلى متغيرات أخرى، كما بلغت درجة التأثير أو الميل (0.167) وهذا يعني أن الإهتمام بتنمية الكفاءات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الجامعية بدرجة واحدة ينتج عنه تحسن وضمن الجودة بنفس قيمة هذا المقدار.

و يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة كل من T و F المحسوبتين، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.164) وهي أكبر من القيمة الجدولة (1.96) عند درجة حرية مساوية لـ 398 و درجة معنوية  $\alpha=5\%$ ، أما قيمة F

المحسوبة (37.992) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية (3.84) عند درجة حرية 398 في البسط و درجة واحدة في المقام و درجة معنوية  $\alpha=5\%$ .

مما سبق، ومن خلال النتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: هناك علاقة طردية بين ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي وتنمية كفاءات القيادات الإدارية. تجدر الإشارة في الأخير، إلى أن ترتيب قوة العلاقة الإرتباطية بين المتغير التابع والمتغيرات التفسيرية هو على الترتيب للقيادات الإدارية، الطالب الجامعي، الأستاذ، وأن هذا الترتيب يعكس في نفس الوقت الأهمية النسبية لتفسير المتغيرات المستقلة لتنمية الكفاءات المحورية للمتغير التابع ضمان الجودة في التعليم العالي حسب عينة الدراسة وآرائهم، وقد يتغير من دراسة لأخرى، وقد يكون مختلفا تماما عن الواقع العملي.

#### المطلب الرابع: إختبار فرضية إشكالية الدراسة

بعد إختبار كل متغير مستقل على حدى من مختلف محاور تنمية الكفاءات (للأستاذ، الطالب، القيادات الإدارية) مع المتغير التابع المتمثل في ضمان جودة التعليم العالي، تقوم في ما يلي بإدخال هذه المتغيرات دفعة واحدة، بمعنى تنمية الكفاءات المحورية لجميع المحاور الثلاثة لإختبار فرضية إشكالية الدراسة وهي ترتبط عملية ضمان الجودة في التعليم العالي بدرجة تنمية الكفاءات المحورية (الأستاذ، الطالب، القيادة الإدارية)، وعليه نضع النتائج المحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج نموذج تنمية الكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي

المتغير التابع	المتغير المستقل	م الارتباط R	م التحديد R <sup>2</sup>	F cal
ضمان جودة التعليم العالي (Q)	تنمية الكفاءات المحورية (X <sub>1</sub> .X <sub>2</sub> .X <sub>3</sub> )	0.324	0.105	15.461

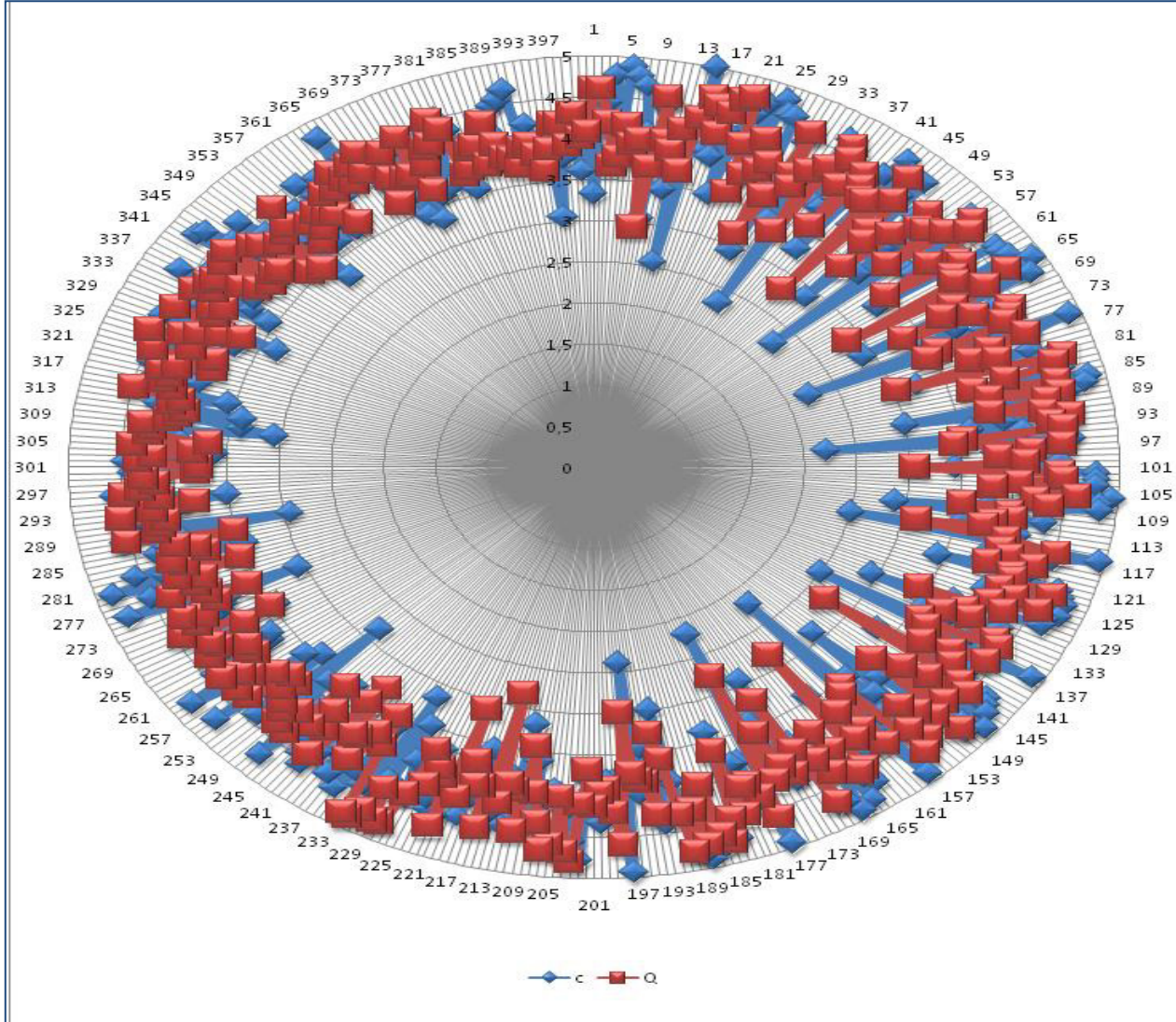
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع للدراسة والمتغيرات المستقلة يساوي إلى (0.324) وهي علاقة طردية وقريبة من المتوسط، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغت قيمته (0.105) أي أن 10.5% من التغيرات في المتغير التابع ترجع أساساً إلى التغير في هذه المتغيرات دفعة واحدة، وباقي التأثير يسند لأسباب أو متغيرات أخرى، كما أن معامل فيشر قدر بـ (15.461) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية (3.84) عند درجة حرية 396 في البسط و 03 درجات في المقام و درجة معنوية  $\alpha=5\%$ .

وإستناداً لذلك يمكن أن نقول أن الفرضية المتعلقة بإشكالية الدراسة صادقة بنسبة مهمة وأن هناك علاقة بين عملية ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي ودرجة تنمية الكفاءات المحورية (الأستاذ ، الطالب، القيادة الإدارية).

والشكل التالي يبرز نوع التركيز الإحصائي لأهمية تنمية الكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي:

الشكل رقم (35): التركز الإحصائي لأهمية تنمية الكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات الدراسة.

الشكل أعلاه، يوضح مدى تطابق آراء أفراد العينة فيما يخص أهمية المتغيرات المستقلة للدراسة مجتمعة المعبرة عن تنمية الكفاءات (C) على المتغير التابع المعبر عن ضمان الجودة (Q)، حيث نلاحظ تركيز كبير وفي المنطقة العليا (موافق وموافق تماما) التي تعكس مدى أهمية تنمية الكفاءات المحورية في ضمان الجودة في التعليم العالي حسب وجهة نظر الأساتذة المستجوبين أو الممثلين لهذه العينة.

## خلاصة الفصل الخامس:

تناولنا في هذا الفصل دراسة تحليلية لآراء عينة مكونة من 400 أستاذ جامعي بـ 23 كلية وفي 05 مؤسسات جامعية وهي جامعة خنشلة، أم البواقي، جامعة قسنطينة 01، 02، 03، وذلك بغية الوصول إلى الإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية المتعلقة بمدى أهمية تنمية الكفاءات المحورية المتمثلة في الأستاذ الجامعي، الطالب، القيادات الإدارية في عملية ضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث قمنا بالتركيز على ستة محاور أو أبعاد لضمان الجودة وهي ضمان الجودة لدى عضو هيئة التدريس، الطالب، الإدارة الجامعية، المناهج وطرق التدريس، المباني والتجهيزات، اللوائح والتشريعات، واستخدمنا في العملية التحليلية لبيانات الاستبيانات المسترجعة وعددها 400 استبيان، البرنامج الإحصائي المعروف اختصاراً (SPSS) الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية.

# الخاتمة

من خلال هذه الدراسة وإعتمادا على الإطار النظري لها، يتضح أن تنمية الكفاءات تعتمد على آليات، أهمها التدريب و التحفيز ، يسعى الأول على اكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعملية، كما يمكن أن يكون في أماكن العمل، أو خلال دورة معينة . . . إلخ، بهدف اكتساب معلومات معينة أو كفاءات جديدة، ويعد في نفس الوقت عمل ووثيقة تعلم واتصال، أما التحفيز فهو عملية توجيه سلوك الأفراد نحو الأداء الوظيفي العالي وبشكل مستمر باستخدام مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية باعتماد أسلوب إيجابي أو سلبي .

لقد أضحت ضمان الجودة في التعليم العالي ضرورة ملحة للإرتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة و من أكبر التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي اليوم، كما تبرز وتوضح أهميته في أنه أحد أهم مخرجات الكفاءات البشرية الضرورية لمختلف القطاعات الإقتصادية، الإنتاجية، الصناعية والخدماتية على حد سواء، ويمكن تفعيل جودة التعليم العالي في الجامعات بالتركيز على تنمية الكفاءات المحورية، المتمثلة إختصارا في الأستاذ، الطالب، القيادة الإدارية .

إن كل من إدارة الكفاءات وإدارة الجودة الشاملة، تنظران إلى الموارد البشرية على أنها أساس العمليات المحققة للجودة، من خلال مشاركتهم الكاملة بكل طاقاتهم وقدراتهم للوصول للأهداف المنشودة، وعلى هذا الأساس فإن الأفراد في المؤسسة الجامعية من الأساتذة، الطلبة والقيادات الإدارية هم العامل الحاسم في نجاحها .

لقد أظهرت عدة دراسات الأهمية التي توليها العديد من الدول والمؤسسات الجامعية بالتعليم العالي، وتطبيق برامج تركز على آليات محددة، تهدف لتفعيل الجودة الشاملة في أنظمتها التعليمية، بما يضمن خدمات ذات جودة ترقى إلى تطلعات المستفيدين منها من جهة، وبذلك زيادة قدرتها التنافسية من جهة أخرى .

لقد مست دراستنا التحليلية عينة مكونة من 400 أستاذ جامعي دائم، في خمس مؤسسات جامعية وهي جامعة خنشلة، جامعة أم البواقي، جامعة قسنطينة 1 و2 و3، وفي كليات مختلفة وعددها 23 كلية، وحيث تم تحليل الإستمارات المسترجعة إعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الإجتماعية SPSS، الذي يعتبر من البرامج الواسعة الإستخدام في تحليل البيانات المستخرجة من الإستبيانات .

## أولاً: مدى صحة فرضيات الدراسة

من خلال ما جاء في الفصل التطبيقي، يمكن الحكم على صحة فرضيات الدراسة الفرعية والرئيسية على النحو التالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين محور الكفاءات المحورية لدى الأستاذ وضمان جودة التعليم العالي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يمكن ضمان الجودة في التعليم العالي من خلال تنمية كفاءات الأستاذ الجامعي.

2- الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت كذلك نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، والنتائج المحصل عليها نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: هناك علاقة بين عملية ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية ودرجة تنمية الكفاءات لدى الطالب الجامعي.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للعلاقة بين محور تنمية الكفاءات لدى القيادات الإدارية وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، يدل على أن الإهتمام بتنمية الكفاءات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الجامعية ينتج عنه تحسن وضمان الجودة، وعليه نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: هناك علاقة طردية بين ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي و تنمية كفاءات القيادات الإدارية.

تجدر الإشارة إلى أن ترتيب قوة العلاقة الإرتباطية بين المتغير التابع المتمثل في ضمان الجودة، والمتغيرات التفسيرية الثلاث، هو على الترتيب للقيادات الإدارية، الطالب الجامعي، الأستاذ، وأن هذا الترتيب يعكس في نفس الوقت، الأهمية النسبية لتفسير المتغيرات المستقلة لتنمية الكفاءات المحورية للمتغير التابع ضمان الجودة في التعليم العالي حسب عينة الدراسة وآرائهم، وقد يتغير من دراسة لأخرى، وقد يكون مختلفاً تماماً عن الواقع العملي.

4- فرضية الدراسة الرئيسية: بعد إختبار كل متغير مستقل على حدى من مختلف محاور تنمية الكفاءات (للأستاذ، الطالب، القيادات الإدارية) مع المتغير التابع المتمثل في ضمان جودة التعليم العالي، أظهرت النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل الارتباط المتعدد بين المتغير التابع للدراسة والمتغيرات المستقلة يساوي إلى (0.324) وهي علاقة طردية وقريبة من المتوسط، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغت قيمته (0.105) أي أن 10.5% من التغيرات في المتغير التابع، ترجع أساسا إلى التغير في هذه المتغيرات دفعة واحدة، وباقي التأثير يسند لأسباب أو متغيرات أخرى، كما أن معامل فيشر قدر بـ (15.461) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية (3.84) عند درجة حرية 396 في البسط و 03 درجات في المقام و درجة معنوية  $\alpha=5\%$ ، واستنادا لذلك يمكن أن نقول أن الفرضية المتعلقة بإشكالية الدراسة صادقة بنسبة مهمة وأن عملية ضمان الجودة في التعليم العالي ترتبط بدرجة تنمية الكفاءات المحورية (الأستاذ، الطالب، القيادة الإدارية).

### ثانيا: نتائج الدراسة النظرية

أظهرت الدراسة النظرية ما يلي:

- 1- يعتمد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على تبني مجموعة من المبادئ، صيغت من إسهامات رواد الجودة.
- 2- يعتبر تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بصفة عامة وفي المؤسسات الجامعية بصفة خاصة، الخطوة الأساسية لتحسين الأداء وتطوير مستوى التعليم.
- 3- تنمية الكفاءات المحورية المتمثلة في الأستاذ والطالب والقيادة الإدارية تركز أساسا على آليات التدريب والتحفيز.
- 4- قامت الجزائر منذ الإستقلال وإلى يومنا هذا، بالعديد من المحاولات بغية إصلاح التعليم العالي، وقد تبنت مؤخرا أفكار مستوحاة من فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، منها تنظيم خلايا الجودة في المؤسسات الجامعية وسن قانون مشروع المؤسسة الجامعية لضمان الجودة.

## ثالثاً: نتائج الدراسة التطبيقية

أظهرت نتائج الدراسة التطبيقية ما يلي:

- 1- معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفع لكل فقرات الإستبيان بما يشير إلى ثبات أداة الدراسة.
  - 2- معاملات إرتباط قوية وطرديّة بين فقرات كل محور والمحور ذاته.
  - 3- اختبار كولموكروف-سميرنوف لمحاور الدراسة يدل على أنها تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي تخضع للإختبارات المعلمية.
  - 4- جاءت نتائج إختبار التجانس وإختبار صدق التكوين الفرضي معنوية، لفقرات كل محور من محاور تنمية الكفاءات أو ضمان جودة التعليم العالي، وبالتالي إختيارات أفراد العينة في إستبيان الدراسة معنوي وليس ناتج عن الصدفة، وبالتالي يمكن القول أن الإستبيان يتمتع بخاصية صدق التكوين الفرضي.
- كما أن نتائج التحليل الإحصائي للإستبيان تبين ما يلي:
- 1- تركز عملية تنمية كفاءات الأستاذ الجامعي على المشاركة في المؤتمرات العلمية وتحرير المقالات، كما يتم تنمية كفاءات الأستاذ عند ممارسته لمهام التدريس في مجال تخصصه وتقوم الجامعة كذلك بتنمية كفاءات الأستاذ من خلال خلق قابلية لديه للقيام بالبحث العلمي من اتمام رسالة الدكتوراه، الإنخراط في محابر وفرق البحث.
  - 2- تنمية كفاءات الطالب تنطلق من عملية تسجيل وتوجيه الطلبة في مختلف الميادين التكوينية بالجامعة التي تتم حسب مؤهلاتهم العلمية، ثم تشجعهم على القيام بالتربصات الميدانية خلال فترة زمنية من أجل اسقاط المهارات المعرفية على العملية، كما أن النقاش وطرح الأسئلة واستخدام الأساليب الحديثة في المحاضرات يساعد على تنمية مهارات الإستماع والفهم والإستيعاب لدى الطلبة وبالتالي كفاءاته العلمية والعملية والسلوكية.
  - 3- ترقية كفاءات القيادات الإدارية في مختلف المراتب تركز على الأسس العلمية والعملية وتفاذي الأفكار التقليدية المبنية على عامل الأقدمية الزمنية، بمعنى آخر من المهم جدا التحديد الموضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الإداري الذي ستسند إليه مهام وظيفية محددة.

وعملية تنمية الكفاءات المحورية تؤدي إلى تفعيل محاور إدارة الجودة في التعليم العالي من خلال:

- 1- ضمان التفاعل الجيد للأستاذ مع الطلبة أثناء أدائه لمهامه، وتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأستاذ لطلبة.
- 2- تميز الأستاذ بالتفكير الإبداعي، إتقان اللغات، استخدام التكنولوجيا الحديثة والتأقلم مع المهام الموكلة إليه.
- 3- لعضو هيئة التدريس القدرة على إدارة وقت المحاضرات ومختلف النشاطات العلمية الأخرى.
- 4- للطالب القدرة الشخصية على مسايرة التطور التكنولوجي وتوظيفه، القدرة على التعلم الذاتي، الإبداع والابتكار.
- 5- للطالب القدرة على الإحتفاظ بالمعرفة لوقت طويل وليست للإمتحان فقط.
- 6- إهتمام إدارة الجامعة بتوفير الوسائل والتجهيزات التي تشجع على التعليم العالي والبحث العلمي.
- 7- قيام الإدارة بمتابعة دورية لجميع الأنشطة من خلال عقد إجتماعات إدارية وبيداغوجية.
- 8- مواكبة المناهج التدريسية للتطورات العلمية الراهنة في العالم واحتياجات سوق العمل.
- 9- تميز المناهج الدراسية بالبساطة وسهولة الفهم لغويا وعلميا من طرف الطلبة.
- 10- تجديد المباني والتجهيزات لتكون أداة ومكان مهم لأداء مهام ورسالة الجامعة، كما لا بد أن تناسب مساحة الأرضية ومباني الجامعة ومواصفاتها مع أنشطتها العلمية والثقافية والرياضية الشيء الذي يؤدي إلى ضمان شروط تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- 11- تحيين اللوائح وسن التشريعات لأنها تعتبر أحد عناصر تفعيل الجودة في التعليم العالي.

#### رابعا: توصيات الدراسة

من النتائج السابقة يمكن تقديم بعض الإقتراحات التي من شأنها تعزيز تنمية الكفاءات بما يضمن عملية تفعيل الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، وتمثل فيما يلي:

- 1- ضرورة تبني برامج إدارة الجودة الشاملة من قبل الوزارة الوصية باعتبارها المسؤول الأول على قطاع التعليم العالي، وهذا بالإعتماد على دراسة مستفيضة للتجارب الناجحة في الدول الرائدة في البحث العلمي .
  - 2- ضرورة الإقتناع التام للإدارة العليا بالمؤسسات الجامعية، بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة كمنهج لتحسين جودة التعليم العالي .
  - 3- إعداد برامج تدريبية وتحفيزية للأساتذة والطلبة الجدد .
  - 4- إنشاء نظام متابعة لضمان الجودة في المؤسسة الجامعية .
- وفي الأخير يمكن القول أن الإهتمام بالكفاءات المحورية المتمثلة في الأستاذ والطالب والقيادة الإدارية، يعتبر أحد مقومات النجاح والتميز في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات الجزائرية بصفة خاصة .

#### خامسا: آفاق الدراسة

- إن موضوع تنمية الكفاءات في مؤسسات التعليم العالي أو المؤسسات الإقتصادية واسع جدا، وعليه يمكن إقتراح بعض المواضيع ذات الصلة والتي يمكن أن تكون عناوين لأبحاث مستقبلية:
- 1- مشروع المؤسسة الجامعية لضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي .
  - 2- تنمية الكفاءات المحورية في المؤسسات الإنتاجية .
  - 3- تنمية الكفاءات المحورية في المؤسسات الإقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة .

قائمة  
المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
2. ابي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، المجلد 12، دار صادر، بيروت.
3. احمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة، الاسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السالعية والخدمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2000.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 دليل عصري للجودة والتنافسية، أحمد سيد مصطفى للنشر، مصر، 2005.
6. احمد محمد القرعان، إدارة الجودة الشاملة في الوحدات الإدارية في الجامعات الأردنية، دار الكتاب الثقافي، الأردن، 2009.
7. احمد يوسف دويدين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
8. أمين علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، الأردن، 2006/2007.
9. جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل الجواد، دار مجد للنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
10. جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005.
11. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، مصر، 2003.
12. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، اليازوري، الأردن، 2009.
13. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
14. حسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
15. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
16. حميد عبد العظيم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، مصر، 2008.
17. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال الطبعة الخامسة، دار المسيرة، الأردن، 2007.
18. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
19. خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
20. خيضر كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
21. خيضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

22. رافدة عمر الحريري، سعد زناد درويش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010.
23. رجاء زهير العسيلي، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 4، ديسمبر 2007.
24. رجب بن علي بن عبيد العويسي، الجودة في الإدارة المدرسية أبعاد ورؤى في تطوير الممارسات، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2011.
25. رشدي أحمد طعيمة وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006.
26. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
27. رمضان محمد محمد السعودي، الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013.
28. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
29. سامي محمد هشام حريز، إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية، دار فنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
30. سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
31. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
32. السيد محمد أبو هاشم حسن، الخصائص السيكمترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2006.
33. سيد محمد جاد الرب، إدارة المستشفيات (موضوعات إدارية متقدمة)، مطبعة أكوير الهندسية، مصر، 2016.
34. شوقي بورقية، الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية، دار النفائس للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
35. شيراز محمد طرابلسية، إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في مؤسسات التعليم العالي، دار الأعصار العلمي، الأردن، 2011.
36. صلاح محمود ذياب، عبد الاله سيف الدين الساعاتي، إدارة المستشفيات (منظور شامل)، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
37. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
38. عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
39. عبد العزيز سمير محمد، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000: رؤية اقتصادية فنية وإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة الأشعاع الفنية، مصر، 2000.
40. عبد العزيز مخيمر، محمد الطعامة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات (المفاهيم والتطبيقات)، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014.
41. عبد المحسن بن محمد السميح، دراسات في الإدارة الجامعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
42. عدي عطا، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، دار البداية، الأردن، 2011.

43. علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
44. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر"، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
45. فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة الإتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
46. فريد النجار، إدارة الجودة الشاملة والإنتاجية والتخطيط التكنولوجي للتميز والريادة والتفوق، الدار الجامعية، مصر، 2007.
47. فواز التميمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإنزو 9001، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2007.
48. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
49. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
50. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروع للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
51. قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001-2000، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
52. قدار رجب طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والأيزو، الحصاد، دمشق، 1998.
53. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
54. محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج، الأردن، 2008.
55. محمد البنا، الإقتصاد التحليلي، مدخل حديث لتحليل المشاكل الإقتصادية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
56. محمد حسن محمد حمدات، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
57. محمد حسنين العجمي، القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2008.
58. محمد عبد العالي النعمي، الإحصاء التطبيقي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
59. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
60. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة: ISO 9000, ISO 14000، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
61. محمد عزات الحلالمة، أحمد نافع المدادحة، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
62. محمد عطا مدني، التعلم من بعد: أهدافه وأسس وتطبيقاته العملية، دار المسيرة، الأردن، 2007.
63. محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز البحث، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
64. محمد عوض الترتوري، أغاديير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
65. محمود حسين الوادي، عبد الله ابراهيم نزال، حسين محمد سمحان، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

66. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، دار الشروق، الأردن، 2005.
67. مصطفى يوسف، إدارة المستشفيات، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
68. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية (التدريب-الحوافز)، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
69. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
70. مهدي صالح مهدي السامرائي، علاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2012.
71. نبيل هاشم الأعرجي، وآخرون، الجودة في التعليم العالي، دار الرضوان، الأردن، 2015.
72. نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، 2010.
73. نزار عبد المجيد البرواري، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس تطبيقها، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
74. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار اليازوري، الأردن، 2011.
75. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
76. هاشم فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
77. هدى العلفي، القيادة التحويلية مدخل لاعداد قادة التغيير في الجامعات، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2013.
78. هشام يعقوب مريزق، فاطمة حسين الفقيه، قضايا معاصرة في التعليم العالي، الرابطة، الأردن، 2008.
79. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
80. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
81. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، الأردن، 2015.

ب. أطروحات ورسائل جامعية:

1- أطروحات الدكتوراه:

82. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

83. دليلة خينس، إصلاح منظومة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر في ظل التحولات التنموية الجديدة: دراسة ميدانية على مستوى أقسام علم الاجتماع في بعض جامعات الشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010-2011.
84. زيدرة شرف الدين، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017.
85. سملاي يحمية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
86. صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2013-2014.
87. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة مع دراسة تطبيقية في وحدة فرمال- لإنتاج الأدوية بقسنطينة، مذكرة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2006-2007.
88. هندة مدفوني، الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016-2017.

## 2: رسائل الماجستير:

89. حاتم سالم شطناوي، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردني من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2013.
90. زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأوراسي- باتنة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2007/2008.
91. سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.
92. مليكه علالي، أهمية الجودة الشاملة ومواصفات ISO في تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2003-2004.

## ج- دوريات ومجلات علمية:

93. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الرابع، 2006.
94. رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، حاسي مسعود، مجلة الباحث، العدد 11، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

95. زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيبي، تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، العدد 01، المجلد 20، 2004.
96. ظاهر رحيم جبار، ورد حسين فلاح، كريدي باسم عباس، تباين اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية حول امكانية تطبيق الجودة الشاملة، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 3، جامعة القادسية، 2007.
97. كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، جوان 2010.
- د- ملتقيات ومؤتمرات علمية:**
98. الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10/09 مارس 2004.
99. أحمد مصنوعة، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية والواقع العملي وأفاق التطوير -تجارب دول، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، 04/03 ديسمبر 2012.
100. أكرم احمد رضا الطويل، أحمد عوني أحمد عمر آغا، متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وأثرها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة أقيمت بالمؤتمر العلمي الذي الرابع حول جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، جامعة عدن، اليمن.
101. جوامع رقية، فاطمة طاهري، واقع ضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي، مداخلة أقيمت بالملتقى الوطني الخامس حول ضمان جودة التعليم العالي لتنمية المجتمع التطلع للمستقبل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 25/24 نوفمبر 2015.
102. السعيد بريكة، طلال زغبة، فوزي شوق، الاستثمار في التعليم العالي كمدخل لتعزيز جودة المخرج التعليمي وتحقيق التنمية المستدامة، ملتقى وطني، أم البواقي، 2016.
103. عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية لموارد المؤسسة: أداة لضمان نجاعة الأداء، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي الأول حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة الجزائر، 2003.
104. كيبش جمال، قدام جمال، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بين متطلبات التنفيذ ومعوقات التجسيد، مداخلة أقيمت بالملتقى الوطني الأول حول ضمان الجودة في التعليم العالي، جامعة تبسة، 30/29 افريل 2013.
105. كمال منصور، إلهام منصور، مساهمة مهارات القطب في تحقيق ميزة تنافسية، مداخلة أقيمت بالملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر، 22/21 فيفري 2012.
106. لشلاش عائشة، درويش عمار، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية، مداخلة أقيمت بالملتقى الوطني حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22/21 فيفري 2012.

107. مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر.
108. موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة أقيمت بالملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

هـ- منشورات:

109. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية من 1962 إلى 2012، الجزائر، 2012.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

أ- الكتب:

110. **Abdallah Sidiki, Management de la qualité de l'inspection à l'esprit Kaizen, 2<sup>ème</sup> édition, office des publication universitaire, Algérie, 2008.**
111. **Alain Derray, Alain Iusseault, Management de l'entreprise, édition ellipses, Paris, 2008.**
112. **Anne Dietrich, le management des compétences, 2<sup>ème</sup> édition, Vuuibert, Paris, France, 2010.**
113. **Baddari Kamel, Boubakour Fares , Herzallah Abdelkrim, Assurance qualité dans l'enseignement superieur conduire & réussir l'autoévaluation, office des publications universitaires, Algerie, 2013.**
114. **Barabel Meier, Manager : les Meilleurs Pratiques du management, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris. 2010.**
115. **Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2001.**
116. **Chloé Guillot-Soulez, La gestion des ressources humaines, 5<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris, France, 2013.**
117. **Claire Beyou, Manager les compétences, édition liaisons, Paris, France, 2003.**
118. **Fronçois Caby, Claude Jambart, L'assurance qualité: les normes ISO 9000 en pratique, Economica, Paris, 1995.**
119. **Eric compoy, Etienne Machouf, Karim Mazouli, Valérie Neveu, Gestion des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition, édition Person, Paris.**
120. **F. Gerd Kamisk, Jörg Peter Brauer, Management de la qualité de A à Z, Masson, Paris, 1995.**
121. **François Kolb, La qualité, vuibert, Paris, France, 2002.**
122. **Guy Le Bouterf, Construire les compétences individuelles et collectives, Edition d'Organisation, Paris, 2001.**

123. **Guy Le Bouterf, Construire les compétences individuelles et collectives**, Groupe Eyrolles, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015.
124. **ISO9000, Système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire**, ISO Genève, Suisse, 2005.
125. **J.Aubert-P, Gillbert-F Pigyere, Management des compétences : réalisation-concepts-analyses**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2003.
126. **Jacause Bajin, Mean-Marc Schottl, Les outils de la stratégie**, édition d'organisation, Paris, 2005.
127. **Jean-Marie Peritti, Dictionnaire des ressources humaines**, 4<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, France, 2005.
128. **Jean-Yves Bück, le management des connaissances et des compétences en pratique**, 2<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, 2003.
129. **K. Ishikara, Maitriser la qualité : Méthode de gestion**, édition Mare, Paris, 1996.
130. **laëtitia Lethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines**, 9<sup>ème</sup> édition, Gualino Lextense, Paris, France, 2016
131. **Loïc Cadin-Françis, Guerin-Frédérique Pigyere, Gestion de ressources humaines : pratique et éléments de théorie**, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2002.
132. **Lou Van Beirendouck, Tous Compétences : Le management des compétences**, édition de Bœck, Belgique, 2006.
133. **Marie-Luce Stephan, B.A-BA des ressources humaines**, édition Studyrama, France, 2011.
134. **Mounoud Eléonore, La mise en discours de représentations stratégiques**, édition Ellipses, Paris, France, 2001.
135. **Sid Ahmed Benraouane, Le management des ressources humaines**, OPU, Algérie, 2010
136. **Sophie Breteché, Cathy Kohmer, Fragile compétences**, édition Presse de Mines, Frances, 2010.
137. **Zohra Cherif, La qualité démarche, méthode et outils**, Lavoisier, Paris, 2000.

ب- أطروحات ورسائل جامعية:

138. **Sabrinra Loufrani-Fedida, Management des compétences et organisation par projets**, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice-Sophia Antipolis, France, 2006

ج- مواقع إلكترونية:

139. موقع جامعة الجزائر [www.univ-alger.dz/univ\\_ar/index.php/extensions/historique](http://www.univ-alger.dz/univ_ar/index.php/extensions/historique)

140. موقع وزارة التعليم والبحث العلمي، [www.mesrs.dz/ar](http://www.mesrs.dz/ar)
141. موقع ديوان الخدمات الجامعية، [www.onou.dz/statistique.html](http://www.onou.dz/statistique.html)
142. موقع جامعة أم البواقي، [www.univ-ueb.dz/ar/](http://www.univ-ueb.dz/ar/)
143. موقع جامعة قسنطينة 01، [www.unc.edu.dz/index.php/fr/](http://www.unc.edu.dz/index.php/fr/)
144. موقع جامعة قسنطينة 02، [www.univ-constantine2.dz/presentation-de-luniversite](http://www.univ-constantine2.dz/presentation-de-luniversite)
145. موقع جامعة قسنطينة 03، [www.univ-constantine3.dz/rectorat/presentation-universite-3](http://www.univ-constantine3.dz/rectorat/presentation-universite-3)
146. [www.formation-professionnelles-fr/2013/09/30/07-competences-cles-travail-demain](http://www.formation-professionnelles-fr/2013/09/30/07-competences-cles-travail-demain)

د- قواميس:

147. Lexique de gestion, 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, France, 1996.

# الملاحق



## استمارة استبيان حول:

## تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية

الأستاذ الكريم، تحية طيبة وبعد:

نتشرف بوضع هذا الإستبيان بين أيديكم الكريمة، من أجل الإجابة على جميع الأسئلة المطروحة بدقة وموضوعية، من خلال وضع علامة ( X ) في مكان الإجابة الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم الشخصية، ونحيطكم علماً أن بياناتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ويسرية تامة، بغية إتمام أطروحة الدكتوراه الخاصة بنا.

دمتم في خدمة التعليم العالي والبحث العلمي

وشكراً لتعاونكم معنا

الطالبة: باديس نبيلة

بدائل الاجابة					الأسئلة/العبارات	محاور الجودة (الكفاءات المحورية)	المتغير
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
<b>المحور الأول: تنمية الكفاءات المحورية</b>							
					تراعي الجامعة كفاءات الأستاذ الجامعي عند إختياره لتنفيذ مهامه البيداغوجية أو الإدارية	المهارات المعرفية	X <sub>1</sub>
					توفر الجامعة برامج تركز على خلق وتطوير ثقافة الجودة لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها		X <sub>2</sub>
					تخلق الجامعة مجموعة من الحوافز لتشجيع الإبداع والتميز لدى الطلبة		X <sub>3</sub>
					تقوم الجامعة بإجراء عمليات تقييم دورية للقيادات الإدارية على أساس جودة العمل الذي يقدمونه		X <sub>4</sub>
					تستخدم الجامعة نظام التغذية العكسية لإستدراك الفجوات لدى الطلبة		X <sub>5</sub>

					تنفذ الجامعة برامج تدريبية لكل موظفيها على استخدام الكمبيوتر وبرامجه المتطورة		X <sub>6</sub>
					تهيء الجامعة كافة الظروف ومستلزمات الأنشطة العلمية، الثقافية والرياضية لصالح الطلبة		X <sub>7</sub>
					تعمل الجامعة على الإستخدام الأمثل لقدرات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس	المهارات العملية	X <sub>8</sub>
					تبذل الجامعة جهودا واضحة وكافية في مجال تطوير الكفاءات البشرية باعتمادها على أساليب متنوعة تركز على التحفيز والتدريب		X <sub>9</sub>
					تقترح إدارة الجامعة دورات تخصصية لرفع معارف ومهارات الأساتذة		X <sub>10</sub>
					تهتم إدارة الجامعة بتطوير وتدريب الكفاءات القيادية		X <sub>11</sub>
					تسعى الجامعة إلى ترسيخ أخلاقيات العمل من عدل، مساواة، دقة وموضوعية		X <sub>12</sub>
					توفر الجامعة برامج خاصة لتقوية الطلاب ضعاف المستوى		X <sub>13</sub>
					تحدد احتياجات الجامعة من الأساتذة والإداريين بدقة وفي مختلف التخصصات والمستويات الوظيفية		X <sub>14</sub>
					هناك تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الإداري الذي ستسند إليه مهام وظيفية محددة		X <sub>15</sub>
					اعتماد الجامعة على نظام التميز في الإختيار للقيادات الإدارية بدلا من اعتماد معايير شخصية أو المبنية على العمر والأقدمية		X <sub>16</sub>
					عقد دورات وندوات تدريبية لتأكيد وترسيخ مفهوم الجودة		X <sub>17</sub>
					مساعدة الطلبة بتنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات المجتمع المحلي		X <sub>18</sub>
					هناك تركيز كبير على الطالب كمحور رئيسي للعملية التعليمية في الجامعة		X <sub>19</sub>
					هناك متابعة فعلية لمشكلات الطلبة (النفسية، الإتصالية والإجتماعية) لتفادي انعكاساتها السلبية على مشوارهم التعليمي		X <sub>20</sub>
					القيام بمراجعة جميع الإجراءات وتعديلها اعتمادا على ملاحظات ونتائج التقييم		X <sub>21</sub>
					هناك توجيه موضوعي للطلبة نحو التخصصات المرغوبة	X <sub>22</sub>	
					تتم تنمية مهارات الأستاذ عند قيامه أو ممارسته لمهام التدريس في مجال تخصصه	X <sub>23</sub>	
					توجد قابلية للبحث العلمي للجامعة	X <sub>24</sub>	

					توجد متابعة مستمرة لمستجدات التكنولوجيا المعاصرة من طرف الكفاءات المحورية	X <sub>25</sub>
					يتم الإكتفاء بالحد الأدنى في الدراسة والبحث للحصول على الشهادات من طرف الطلبة	X <sub>26</sub>
					القدرة على التكيف بشكل فعال مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية	X <sub>27</sub>
					التعرف على المشاكل التطبيقية ذات العلاقة مع الإختصاص والعمل على إيجاد حلول فعلية لها	X <sub>28</sub>
					يهتم عضو هيئة التدريس بالإعداد الجيد للطلبة لحياتهم العملية عن طريق تقديم أمثلة عملية	X <sub>29</sub>
					ادخال أعضاء هيئة التدريس في دورات تأهيله في تقنيات وطرق التدريس واستخدام الوسائل التعليمية الحديثة في التعليم العالي	X <sub>30</sub>
					تنمية كفاءات الأساتذة والطلبة في اللغات الأجنبية بما يخدم تكوينهم العلمي والبحثي	X <sub>31</sub>
					تدريب الطلبة على عمليات الحصول على المعلومات من خلال البحث في المصادر المختلفة وكيفية الاختيار المناسب منها	X <sub>32</sub>
					تنمية مهارات الإستماع والفهم والإستيعاب لدى الطلبة من خلال النقاش وطرح الأسئلة والأساليب الحديثة في المحاضرات	X <sub>33</sub>
					التدريب الميداني للطلبة (التربص) خلال فترة زمنية بهدف اسقاط المهارات المعرفية على العملية	X <sub>34</sub>
					تدريب الطلبة على كيفية تخزين المعلومات والمعارف من أجل الإستفادة منها و من أجل تطبيقها مستقبلا	X <sub>35</sub>
<b>المحور الثاني: ضمان جودة التعليم العالي</b>						
					يتميز أعضاء هيئة التدريس بالسمات الشخصية والعلمية للأستاذ الجامعي، القدرة الإتصالية وخدمة المجتمع	X <sub>36</sub>
					يهتم الأستاذ الجامعي بالبحث العلمي الشخصي، من خلال المشاركة في الملتقيات الدولية والوطنية وكتابة المقالات العلمية والإنخراط في مخابر وفرق البحث	X <sub>37</sub>
					يتميز عضو هيئة التدريس بالجدية في أداء مهامه كما يتميز بإخلاصه للرسالة التي يؤديها	X <sub>38</sub>
					يتميز عضو هيئة التدريس بالتفاعل مع الطلبة أثناء أدائه لمهامه	X <sub>39</sub>

جودة عضو هيئة التدريس

					يتميز عضو هيئة التدريس بالتفكير الإبداعي والتأقلم مع كل المهام الموكلة له	X40
					لعضو هيئة التدريس القدرة على استخدام ومسايرة التكنولوجيا	X41
					لعضو هيئة التدريس القدرة في إدارة الوقت أثناء لقاء المحاضرات ومختلف النشاطات العلمية الأخرى	X42
					يتميز عضو هيئة التدريس بالعدالة في تقييمه لطلبة خلال الإختبارات المستمرة والنهائية	X43
					يتميز عضو هيئة التدريس بسهولة توصيل المعارف والمهارات إلى الطلبة	X44
					للطلاب القدرة على الإحتفاظ بالمعرفة لوقت طويل وليست للامتحان فقط	X45
					للطلاب القدرة على مجابهة المشكلات المختلفة وإيجاد الحلول المناسبة لها	X46
					للطلاب القدرة على التعلم الذاتي، الإبداع والإبتكار	X47
					للطلاب القدرة على ربط المعلومات السابقة مع الجديدة	X48
					للطلاب وعي ودراية بكافة الخدمات الجامعية المقدمة له	X49
					للطلاب القدرة على إتقان اللغات الأجنبية وتوظيفها	X50
					للطلاب القدرة على مسايرة التطور التكنولوجي	X51
					تهتم الإدارة بالموارد البشرية واستقطاب الكفاءات	X52
					تسعى الجامعة لدراسة الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها	X53
					تسعى الإدارة الى تطوير مهارات العمل في شكل فريق واحد، وتفعيل روح الجماعة وتوفير الأجواء المساندة للعمل الجماعي	X54
					تهتم إدارة الجامعة بتوفير جميع الوسائل والتجهيزات التي تشجع على التعليم العالي والبحث العلمي	X55
					تقوم الإدارة بمتابعة دورية لجميع الأنشطة من خلال عقد اجتماعات إدارية وبيداغوجية	X56
					تستفيد الإدارة من خبرات والتجارب الناجحة للجامعات الأخرى	X57
					يحتوي المقرر على المعرفة والمهارات التي يفترض أن يحصل عليها الطالب	X58
					تتميز المناهج الدراسية بالبساطة وسهولة الفهم لغويا وعلميا من طرف الطلبة	X59
					توافق المناهج الدراسية مع الدرجات والمستويات العلمية المختلفة	X60

					تضمن مناهج وطرق التدريس الإسترداد الإيجابي والفعال في وقت مبكر لتحديد الصعوبات المحتملة واستدراكها		X61	
					تراعي المناهج التدريسية الثقافات والعادات المجتمعية المختلفة		X62	
					توفر الجامعة المختبرات التدريسية وتزودها بالأجهزة والأدوات اللازمة كما ونوعا	ضمان جودة المباني والتجهيزات	X63	
					تناسب المباني مع أعداد الطلبة وطبيعة تخصصاتهم والتطور المستقبلي للجامعة		X64	
					توفير مكتبة تناسب محتوياتها، عملها وموقعها الجغرافي مع مختلف احتياجات التخصصات المفتوحة في الكليات		X65	
					تناسب مساحة الأرضية ومباني الجامعة ومواصفاتها مع أنشطتها العلمية والثقافية والرياضية		X66	
					تجديد المباني والتجهيزات لتكون أداة ومكان مهم لأداء مهام ورسالة الجامعة		X67	
					وضع جهاز منظم يتولى عمليتي القبول والتسجيل		ضمان جودة التشريعات واللوائح	X68
					تحديد معايير وأسس محددة أثناء عملية اختيار وتوجيه الطلبة			X69
					توجد تشريعات وقوانين محددة لتهيئة الظروف المناسبة لنشوء الهيئات الطلابية	X70		
					ممارسة الطلبة لجميع الأنشطة الثقافية، الرياضية والعلمية في ظل اللوائح والتشريعات المحددة	X71		
					توجد قوانين وتشريعات منظمة بشكل جيد لمهام التعليم العالي	X72		

# استمارة استبيان

الأستاذ الكريم، تحية طيبة وبعد:

نتشرف بوضع هذا الاستبيان بين أيديكم الكريمة، من أجل الإجابة على جميع الأسئلة المطروحة بدقة وموضوعية، من خلال وضع علامة (X) في مكان الإجابة الذي ترونه مناسباً من وجهة نظركم الشخصية، ونحيطكم علماً أن بياناتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وبسرية تامة، بغية إتمام أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ :

## تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة من الجامعات الجزائرية

دمتم في خدمة التعليم العالي والبحث العلمي

وشكراً لتعاونكم معنا

الطالبة: باديس نبيلة

### \* بيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر:  أنثى:
- 2- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات؛  من 05 إلى أقل من 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
- 3- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ  أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضر أ  أستاذ التعليم العالي

### \* بيانات علمية وإدارية:

- 1- معلومات علمية: مدير أو عضو مخبر  رئيس أو عضو مشروع CNEPRU  رئيس أو عضو مشروع PNR  أخرى
- 2- معلومات إدارية: عميد كلية  نائب عميد كلية  رئيس قسم  نائب رئيس قسم  رئيس أو عضو مجلس علمي  رئيس أو عضو لجنة علمية  مسؤول ميدان  مسؤول شعبة  مسؤول تخصص  أخرى

بدائل الاجابة					الأسئلة/العبارات	الدرجة
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
<b>المحور الأول: تنمية الكفاءات المحورية</b>						
<b>1- تنمية كفاءات الأستاذ</b>						
					X11	تحدد الجامعة احتياجاتها من الأساتذة بدقة في مختلف التخصصات
					X12	ترتكز عملية تنمية كفاءات الأستاذ الجامعي على المشاركة في المؤتمرات العلمية وتحرير المقالات
					X13	تسعى الجامعة لخلق قابلية لدى الأستاذ الجامعي للقيام بالبحث العلمي (إتمام رسالة الدكتوراه، الإنخراط في مخابر وفرق البحث)
					X14	تقوم الجامعة بتدريب الأساتذة الجدد في دورات تأهيلية لتقنيات وطرق التدريس
					X15	يتم تنمية كفاءات الأستاذ عند ممارسته لمهام التدريس في مجال تخصصه
					X16	يتم تنمية كفاءات الأستاذ في اللغات الحية والتكنولوجيات الحديثة بما يخدم تكوينهم العلمي والبحثي
<b>المحور الأول: تنمية الكفاءات المحورية</b>						
<b>2- تنمية كفاءات الطالب</b>						
					X21	تسجيل وتوجيه الطلبة في مختلف الميادين التكوينية بالجامعة يتم حسب مؤهلاتهم العلمية
					X22	يتم تدريب الطلبة على عمليات الحصول على المعلومات من خلال البحث في المصادر المختلفة وكيفية إختيار المناسب منها
					X23	يساعد النقاش وطرح الأسئلة واستخدام الأساليب الحديثة في المحاضرات على تنمية مهارات الإستماع والفهم والإستيعاب لدى الطلبة
					X24	تشجع الجامعة على انخراط الطلبة في المنظمات الطلابية، النوادي العلمية والرياضية
					X25	يتم تدريب الطلبة على كيفية تخزين المعلومات والمعارف من أجل توظيفها مستقبلا
					X26	تساهم الترتيبات الميدانية للطلبة خلال فترة زمنية في اسقاط المهارات المعرفية على العملية
<b>المحور الأول: تنمية الكفاءات المحورية</b>						
<b>3- تنمية كفاءات القيادة الادارية</b>						
					X31	هناك تحديد موضوعي للمهارات والقدرات التي يجب أن يتميز بها الإداري الذي ستسند إليه مهام وظيفية محددة

					X <sub>32</sub>	تتم ترقية القيادات الإدارية في مختلف المناصب على أسس علمية وعملية وليس الأقدمية الزمنية
					X <sub>33</sub>	هناك انخراط للقيادات الجامعية في مختلف الهيئات العلمية والإدارية بالجامعة
					X <sub>34</sub>	تنمية روح المبادرة لدى القيادات الإدارية
					X <sub>35</sub>	تسعى الجامعة إلى ترسيخ أخلاقيات العمل، كالعدل والمساواة والأمانة لدى القيادات الإدارية
					X <sub>36</sub>	تستفيد القيادات الإدارية من تربصات تحسين المستوى في الخارج
<b>المحور الثاني : ضمان جودة التعليم العالي</b>						
1- عضو هيئة التدريس						
					Y <sub>11</sub>	إتصاف الأستاذ بالسمات الشخصية الضرورية كالقدرة الإتصالية، وخدمة المجتمع
					Y <sub>12</sub>	اهتمام الأستاذ الجامعي بالبحث العلمي الشخصي، من خلال المشاركة في الملتقيات الدولية والوطنية وكتابة المقالات العلمية والإنخراط في منابر وفرق البحث
					Y <sub>13</sub>	ضمان التفاعل الجيد للأستاذ مع الطلبة أثناء أدائه لمهامه، وتحقيق العدالة والموضوعية في تقييم الأستاذ لطلبته
					Y <sub>14</sub>	يتميز الأستاذ بالتفكير الإبداعي، إتقان اللغات، استخدام التكنولوجيا الحديثة والتأقلم مع المهام الموكلة إليه
					Y <sub>15</sub>	لعضو هيئة التدريس القدرة في إدارة وقت المحاضرات ومختلف النشاطات العلمية الأخرى
					Y <sub>16</sub>	لعضو هيئة التدريس سهولة في توصيل المعارف والمهارات إلى الطلبة
<b>المحور الثاني : ضمان جودة التعليم العالي</b>						
2- الطالب الجامعي						
					Y <sub>21</sub>	للطالب القدرة على الإحتفاظ بالمعرفة لوقت طويل وليست للإمتحان فقط
					Y <sub>22</sub>	يتسم الطالب بالقدرة على مواجهة مختلف المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها
					Y <sub>23</sub>	للطالب القدرة على التعلم الذاتي، الإبداع والإبتكار
					Y <sub>24</sub>	لدى الطالب القدرة على ربط المعلومات السابقة مع الجديدة
					Y <sub>25</sub>	الطالب على دراية بكافة الخدمات الجامعية المقدمة له
					Y <sub>26</sub>	للطالب القدرة على مسايرة التطور التكنولوجي وتوظيفه
<b>المحور الثاني : ضمان جودة التعليم العالي</b>						
3- الإدارة الجامعية						
					Y <sub>31</sub>	تتم إدارة الجامعة باستقطاب الكفاءات المتميزة
					Y <sub>32</sub>	تتم إدارة الجامعة بتوفير الوسائل والتجهيزات التي تشجع على التعليم العالي والبحث العلمي
					Y <sub>33</sub>	تسعى الإدارة لدراسة الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها لتحسين الجامعة وتطويرها
					Y <sub>34</sub>	تتميز الإدارة بالعمل في شكل فريق واحد، وتفعيل روح الجماعة وتوفير الأجواء المساندة لذلك

					تقوم الإدارة بمتابعة دورية لجميع الأنشطة من خلال عقد إجتماعات إدارية وبيداغوجية	Y35
					تضع إدارة الجامعة اللوائح التنظيمية وتسعى لتطبيقها بشفافية وموضوعية	Y36
<b>المحور الثاني : ضمان جودة التعليم العالي</b>						
<b>4- المناهج وطرق التدريس</b>						
					يحتوي المقرر على المعرفة والمهارات التي يفترض أن يحصل عليها الطالب	Y41
					تميز المناهج الدراسية بالبساطة وسهولة الفهم لغويا وعلميا من طرف الطلبة	Y42
					تتوافق المناهج الدراسية مع الدرجات والمستويات العلمية المختلفة	Y43
					تضمن طرق التدريس الإسترداد الإيجابي والفعال في وقت مبكر لتحديد الصعوبات المحتملة واستدراكها	Y44
					تراعي المناهج التدريسية للثقافات والعادات المجتمعية المختلفة	Y45
					تواكب المناهج التدريسية التطورات العلمية الراهنة في العالم وإحتياجات سوق العمل	Y46
<b>المحور الثاني : ضمان جودة التعليم العالي</b>						
<b>5- المباني والتجهيزات</b>						
					توفر الجامعة المختبرات التدريسية وتزودها بالأجهزة والأدوات اللازمة كما ونوعا	Y51
					تناسب المباني مع أعداد الطلبة وطبيعة تخصصاتهم والتطور المستقبلي للجامعة	Y52
					تناسب محتويات المكتبة، عملها وموقعها الجغرافي مع مختلف الإحتياجات والتخصصات المفتوحة في الكليات	Y53
					تناسب مساحة الأرضية ومباني الجامعة ومواصفاتها مع أنشطتها العلمية والثقافية والرياضية	Y54
					يوجد تجديد للمباني والتجهيزات لتكون أداة ومكان مهم لأداء مهام ورسالة الجامعة	Y55
					تم المحافظة على مكتسبات الجامعة وترقيتها	Y56
<b>المحور الثاني : ضمان جودة التعليم العالي</b>						
<b>6- اللوائح والتشريعات</b>						
					توجد لوائح وتشريعات منظمة لمهام التعليم العالي	Y61
					توجد لوائح وتشريعات تضمن ترقية الأساتذة واستفادتهم من مختلف البرامج بشفافية	Y62
					توجد معايير وأسس محددة أثناء عملية اختيار وتوجيه الطلبة	Y63
					توجد لوائح وتشريعات محددة لتهيئة الظروف المناسبة لنشوء الهيئات الطلابية	Y64
					توجد لوائح وتشريعات تنظم جميع الأنشطة الثقافية والرياضية في إطار القوانين المعمول بها	Y65
					توجد لوائح وتشريعات منظمة للمجالس التأديبية	Y66

## الملخص:

يعد التعليم العالي من أبرز القطاعات التي تعمل الدول على تطويرها، ومن أجل تفعيل الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تجنيد كفاءات ذات أخلاقيات مهنية عالية وقدرات ومهارات متميزة تؤسس لثقافة الجودة في المؤسسات الجامعية وتضمنها .

من خلال هذه الدراسة حاولنا إبراز أهمية ضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي بالتركيز على عملية تنمية الكفاءات المحورية في الجامعة، المتمثلة في الأستاذ والطالب والقيادة الإدارية، لذلك قمنا بتوزيع إستمارة إستبيان على عينة مكونة من 400 أستاذ موزعون على 05 جامعات من الشرق الجزائري وينتمون إلى 23 كلية بغية ضمان أحسن تمثيل للعينة، كما قمنا بالتركيز على ستة محاور لضمان الجودة في التعليم العالي وهي الجودة لدى عضو هيئة التدريس، الطالب، الإدارة الجامعية، المناهج وطرق التدريس، المباني والتجهيزات، اللوائح والتشريعات. واستخدمنا في العملية التحليلية لبيانات الإستبيانات المسترجعة البرنامج الإحصائي (SPSS.22) .

خلاصة الدراسة إلى أن الإهتمام بالكفاءات المحورية، يعتبر أحد مقومات النجاح والتميز في مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة والجامعات الجزائرية بصفة خاصة .

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الكفاءات المحورية، مؤسسات التعليم العالي.

### **Abstract:**

*Higher education is one of the most important sectors that countries are working on, in order to activate the overall quality of higher education institutions, it is necessary to recruit competencies with high professional ethics, abilities and skills that establish and guarantee the quality culture in university institutions.*

*In this study, we tried to highlight the importance of total quality in higher education by focusing on the process of developing the core competencies of the professor, the student and the administrative leadership.*

*In order to achieve its objectives, we distributed a questionnaire form to a sample of 400 professors distributed to 05 universities from the east of Algeria, They complete 23 colleges in order to ensure the best representation of the sample, we also focused on six dimensions of quality assurance in higher education, namely quality of faculty member ( professor), student, university administration, curricula and teaching methods, buildings and equipment, regulations and legislations. We have yoused analytical data for retrieved questionnaires (SPSS.22).*

*The study concluded that developing core competence is one of the factors of success and excellence in higher education institutions in general and Algerian universities in particular.*

### **Keywords:**

*Core competencies, Higher education institutions, Total Quality Management.*