



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي

- دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسات

إشراف الأستاذ الدكتور

أحمد توفيق بورحلي

إعداد الطالبة

رباب زارع

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
زبير عياش	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيسا
أحمد توفيق بورحلي	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	مشرف
زهير طاfer	أستاذ التعليم العالي	بشار	عضو
يزيد تفرارت	أستاذ محاضر - أ -	أم البواقي	عضو
محمد بوظلاعة	أستاذ محاضر - أ -	ميلة	عضو
هدى بوحنياك	أستاذ محاضر - أ -	تبسة	عضو

السنة الجامعية: 2019 - 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرهان

بعد الذي خلقنا فاحسن خلقنا، وهبنا فاجزل في عطاءه لنا، ومن علينا بخير ما من على مخلوقاته نور العلم الذي ينير دربنا لنهتدي به.

أقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرهان إلى قدوة طلبته الأستاذ امشرف {الدكتور أحمد توفيق بورحلي} لما قدمه من مساعدات وتوجيهات هادفة لإتمام إنجاز هذا البحث.

الباحثة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين رجاء دعواتهما

إلى إخوتي: سناء، رائد، خلود، لؤي

إلى ابنة أختي الغالية على قلبي " إشراق "

إلى كل زملاء الدراسة

رياب

المملخصات

1. الملخص باللغة العربية
2. الملخص باللغة الفرنسية (Résumé)
3. الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)

إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي

- دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية -

1. الملخص

لقد أصبحت تنمية وتطوير الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي إستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال، حيث وجدت مختلف المؤسسات في عملية توظيف وتنمية وتقييم الكفاءات البشرية وفق منهجية محددة قائمة على أسس علمية الوسيلة الفعالة في رفع مستوى أداء هذه الكفاءات إلى أعلى المستويات وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الجديد ذي الجودة العالية بما يحقق أهدافها.

وتعد منظومة التعليم العالي الجزائرية من المنظمات الخدمية التي تختص في إنتاج وتسويق حزمة من الخدمات التعليمية والبحثية التي تعد أحد الركائز الأساسية لتحقيق البناء السليم للمجتمعات، ولكي تنهض بمهامها وتقدم خدمات بمستوى متميز من الجودة يجب أن تهتم بإدارة كفاءاتها البشرية وتوظيفها وتنميتها وتقييمها على أسس علمية.

وعليه تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها الرئيسية (التوظيف على أساس الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية) في ضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي و خدمة المجتمع على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وللإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق هذه الدراسة وضعت أربع فرضيات رئيسية، وقسمت الدراسة إلى أربع فصول، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذه الدراسات، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات خضع لاختبارات الصدق والثبات، وتم توزيعه في مجموعة من كليات الاقتصاد في الجامعات الجزائرية والتي بلغ عددها 5 كليات، ومن خلال التحليل الكمي لبيانات 404 استبيان موزع على أساتذة هذه الكليات على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها تلك التي تؤكد وجود دور إيجابي ومعنوي لوظائف إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، كما تم إثبات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات (الجنس والخبرة المهنية) للمبحوثين وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة، وتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية) للمبحوثين وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات البشرية؛ توظيف الكفاءات البشرية؛ تنمية الكفاءات البشرية؛ تقييم الكفاءات البشرية؛ ضمان الجودة؛ جودة العملية التعليمية؛ جودة البحث العلمي؛ جودة الخدمة المجتمعية

**Management des compétences humaines et leur rôle pour assurer la qualité de
l'enseignement supérieur**
**Une étude d'opinion d'un échantillon de professeurs des facultés d'économie des universités
algériennes**

2. Résumé

De nos jours le développement des ressources humaines est devenu un élément déterminant dans le devenir et la stratégie de l'entreprise et des institutions d'une façon générale. Disposer de ressources humaines compétentes permet à l'institution l'innovation qui demeure le pilier essentiel pour assurer sa continuité et son développement.

L'enseignement supérieur en Algérie peut être considéré comme une institution spécialisée dans la production et l'offre des différents services se rapportant à l'enseignement et la recherche, éléments il faut en convenir essentiels dans la compétitivité des nations et des sociétés. Offrir des services de qualité demeure tributaire d'un management des compétences des nos ressources humaines de leur emploi de façon adéquaté, de leur développement et de leur évaluation permanente sur des bases scientifiques.

Par conséquent, cette étude vise à identifier le rôle de la gestion des compétences humaines avec ses principales fonctions (Recrutement sur la base des compétences, développement des compétences humaines, évaluation des compétences humaines) En assurant la qualité du processus éducatif, Recherche scientifique et service communautaire Dans les établissements d'enseignement supérieur algériens.

Et pour traiter cette problématique nous avons formulé quatre hypothèses et structuré notre travail en quatre chapitres, descriptives et analytique a été notre démarche et notre méthode pour traiter ce sujet, nous avons également choisi outil le sondage, comme outil principal d'analyse, le dernier a concerné cinq facultés d'économie se déférant universités Algériennes, le sondage a porte sur 404 enseignants de différents grades scientifiques et professionnels, l'étude et le traitement de ce dernier nous aura permis d'arriver a un certain nombre de résultats et conclusions se rapportant aux institutions de l'enseignement supérieur en Algérie. La conclusion principale aura été de confirmer le role positif du management des compétences des ressources humaines pour la garantie de la qualité de l'enseignement, de la recherche scientifique et leur implication sur la société.

Mots clés : management et emploi des compétences de ressources humaines ; développement et évaluation des compétences ; garantie de qualité ; qualité de l'enseignement ; qualité de la recherche scientifique ; garantie du service offert a la société

Managing human competencies and its role in ensuring the quality of higher education
A study of the opinions of a sample of professors in the faculties of economics in Algerian universities

3. Abstract

The development of intellectual efforts has become a factor in the vision of the institution and its strategies, its future depends on the ideas it possesses reflecting on its ability to innovate and renewal, which is currently the main pillar of the survival of the enterprise in the field of business, where the various institutions - in the process of recruiting, developing and evaluating human competencies according to a specific methodology based on scientific - found an effective way to raise the level of performance of these competencies to the highest levels, and make them able to achieve creativity and innovation, and provide new high-quality to achieve its objectives.

The Algerian higher education system is a service system that specializes in the production and marketing of a package of educational and research services, which is one of the main pillars for achieving the proper construction of societies, and in order to carry out its tasks and provide services of an outstanding level of quality; must be concerned with the management of human competencies, employment, development and evaluation on the basis Scientific.

The aim of this study is to identify the role of human competency management with its main functions (competency-based recruitment, human competency development, human competency assessment) in ensuring the quality of the educational process, scientific research, and community service, in Algerian higher education institutions.

In order to answer this problem and achieve the objectives of this study, four main hypotheses were drawn, and the study was divided into four chapters. The study focused on the descriptive and analytical approach, the questionnaire was also adopted as a main tool for data collection, and was distributed to a group of five faculties of economics in the Algerian universities. Through the quantitative analysis of the data of 404 questionnaires, distributed to the professors of these faculties of different degrees of scientific and professional. The study concluded with a number of results related to the Algerian higher education institutions, the most important of which confirm the existence of a positive role for the functions of human competencies management in ensuring the quality of the educational process, scientific research, and community service. It was also proved that there is no statistically significant relationship between the traits (gender and professional experience) of the respondents, and the impact of human competencies management in ensuring the quality of higher education in the faculties studied. There was a statistically significant relationship between the attributes (age, educational qualification, academic rank) of the respondents and the impact of human competencies management in ensuring the quality of higher education in colleges.

Keywords: human resource management; Recruitment of human competencies; Human competencies development; Assessment of human competencies; Quality assurance; The quality of the educational process ; Quality of scientific research ;Quality of community ؤ

خطة الدراسة

خطة الدراسة

III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
VI	الملخصات
X	خطة الدراسة

مقدمة

ب	1. تقديم إشكالية الدراسة
ز	2. هيكل الدراسة وخطتها البحثية
ك	3. عرض وتحليل الدراسات السابقة

الفصل 1. الإطار الفكري لإدارة الكفاءات البشرية

02	تمهيد
03	1.1. مدخل تعريفي لإدارة الموارد البشرية
03	1.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
06	2.1.1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والعوامل المساعدة على ظهورها
09	3.1.1 مسئوليات ووظائف إدارة الموارد البشرية
12	2.1. الأطر المفاهيمية للكفاءات البشرية
12	1.2.1 مدخل تعريفي للكفاءات البشرية
14	2.2.1 التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية
15	3.2.1 مكونات الكفاءة
21	3.1. الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية
21	1.3.1 مفهوم إدارة الكفاءات البشرية
26	2.3.1 نموذج إدارة الكفاءات البشرية وشروط تطبيقه
28	3.3.1 آليات المحافظة على الكفاءات البشرية داخل المنظمة
33	خلاصة

الفصل 2: الوظائف الجوهرية لإدارة الكفاءات البشرية

35	تمهيد
36	1.1. التوظيف على أساس الكفاءات
36	1.1.1 مفهوم التوظيف القائم على أساس الكفاءات
40	2.1.2 الخلفية التاريخية لعملية التوظيف
41	3.1.2 مراحل وإجراءات التوظيف القائم على أساس الكفاءات
57	2.2. تنمية الكفاءات البشرية

59 1.2.2 تطوير الكفاءات البشرية
68 2.2.2 تدريب الكفاءات البشرية
75 3.2.2 تعلم الكفاءات البشرية
83 3.2 تقييم الكفاءات البشرية
83 1.3.2 مفهوم تقييم الكفاءات البشرية
85 2.3.2 خطوات تقييم الكفاءات البشرية
87 3.3.2 عناصر نظام تقييم الكفاءات البشرية
108 خلاصة

الفصل 3. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

110 تمهيد
111 1.3 الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
111 1.1.3 مدخل تعريفي لإدارة الجودة الشاملة
115 2.1.3 التأصيل المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
126 3.1.3 سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في التعليم الجامعي
130 2.3 جوهر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
130 1.2.3 مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي
137 2.2.3 تطور مفهوم وأنظمة ضمان الجودة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي
144 3.2.3 التحولات الحادثة في أدوار ومتطلبات ضمان الجودة
147 3.3 دور إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة وظائف التعليم العالي
147 1.3.3 ضمان جودة العملية التعليمية
154 2.3.3 ضمان جودة البحث العلمي
163 3.3.3 ضمان جودة خدمة المجتمع
169 خلاصة

الفصل 4. الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

171 تمهيد
172 1.4 واقع التعليم العالي بالجامعات الجزائرية وموقعها ضمن التصنيفات العالمية
172 1.1.4 تقديم التعليم العالي بالجامعة الجزائرية
175 2.1.4 الآليات المتبعة لضمان الجودة التعليمية والبحثية في الجامعات الجزائرية
179 3.1.4 موقع الجامعات الجزائرية في التصنيفات الأكاديمية العالمية
193 2.4 المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات
193 1.2.4 مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة
198 2.2.4 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
206 3.2.4 اختبار الإحصاء المعلمي
209 3.4 تحليل بيانات الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

209 1.3.4 عرض وتحليل البيانات الوصفية العامة
214 2.3.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة
224 3.3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
238 خلاصة

خاتمة

240 1. تلخيص الدراسة
240 2. نتائج الدراسة
242 3. اقتراحات الدراسة
243 4. آفاق الدراسة
245 قائمة المراجع
261 الفهارس
271 الملحق

مقدمة

1. تقديم إشكالية الدراسة
2. هيكل الدراسة وخطتها البحثية
3. عرض وتحليل الدراسات السابقة

1. تقديم إشكالية الدراسة

يعد البقاء والنجاح هدفين إستراتيجيين للمؤسسات في ظل التطورات المتلاحقة والمنافسة العالمية، حيث تزايد بشكل دائم المنافسة بين المؤسسات بشكل عام، وانطلاقاً من هذه الحقيقة أصبح الاستثمار في الموارد البشرية جزءاً مهماً من إستراتيجيات المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة، وأصبحت جودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع أهم مجالات التنافس بين الجامعات التي تقيم بمدى جودة خدماتها التعليمية والبحثية والمجتمعية، بحيث أن حصول الأكاديميين في الجامعات على الجوائز العالمية نتيجة تميزهم في أدائهم للعملية التعليمية، وإنجازاتهم البحثية، ومدى خدمتهم للمجتمع من تقديم حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه تدل على فعالية إدارة الكفاءات البشرية.

بذلك برز الاهتمام بتطبيق إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أحد مصادر القوة التي لا يمكن تقليدها، والتي تساهم في ضمان عمليات النمو والاستمرار، فأصبح اكتشاف الكفاءات المهمة الأولى والرئيسية لإدارة الموارد البشرية عند القيام بوظائفها الأساسية، من استقطاب للعاملين واختيارهم وتدريبهم.

إن نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الكفاءات البشرية باعتبارها القدرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات، وتعتبر أهم الجوانب التي ينبغي أن تخضع للتطوير والتحسين المستمر من خلال برامج التنمية والتدريب والحوافز باعتبار أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تتضمن عملية تطوير وتحسين مستمرة لكافة الجوانب بالمؤسسة، وهذا ما يعكس بوضوح تكامل وتداخل إدارتي الجودة الشاملة وإدارة الكفاءات البشرية.

وبذلك تبلور إشكالية الدراسة في تحديد مدى تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وانعكاس ذلك على ضمان جودة : العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، حيث تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية المتغير المستقل، وضمان الجودة المتغير التابع، ليتحدد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية كما يأتي.

1.1. السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية

يمكن صياغة السؤال الرئيسي وفقاً لمناقشة إشكالية الدراسة أعلاه كالآتي: ما دور إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟ ويندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي جملة من الأسئلة الفرعية والتي تصاغ كما يلي:

- ما هو الإسهام النظري في ترصين مفهوم إدارة الكفاءات البشرية ونشأتها؟ وما هي دعائمها وفوائدها تطبيقياً؟

- ما هي أهم المحطات الفكرية التي مر بها مفهوم ضمان الجودة؟ وما هي خلاصة تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هو دور وظائف إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- ما هو دور وظائف إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- ما هو دور وظائف إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية؟
- هل توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة لتحديد درجة التزام الجامعات الجزائرية بوظائف إدارة الكفاءات البشرية وضمن جودة التعليم العالي تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية.

وبناء على هذه الأسئلة يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بكل سؤال على حدى.

2.1. الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

بالنظر لما تقدم قامت الدراسة على فرضية الأساس: " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي"، وانبثقت منها عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية الموالية:

_ الفرضية الرئيسية الأولى (ف₁): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة التعليم العالي"، وتتفرع عنها الفرضيات الموالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (ف₁₁): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة العملية التعليمية "
- الفرضية الفرعية الثانية (ف₂₁): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة البحث العلمي "
- الفرضية الفرعية الثالثة (ف₃₁): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة الخدمة المجتمعية "

_ الفرضية الرئيسية الثانية (ف₂): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي"، وتتفرع عنها الفرضيات الموالية:

- الفرضية الفرعية الأولى (ف₁₂): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية "

- الفرضية الفرعية الثانية (ف22): لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي "
- الفرضية الفرعية الثالثة (ف32): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية "
- _ الفرضية الرئيسية الثالثة (ف3): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي "، وتتفرع عنها الفرضيات الموالية:
- الفرضية الفرعية الأولى (ف13): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية "
- الفرضية الفرعية الثانية (ف23): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي "
- الفرضية الفرعية الثالثة (ف33): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية "
- _ الفرضية الرئيسية الرابعة (ف4): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية) "، وتتفرع عنها الفرضيات الموالية:
- الفرضية الفرعية الأولى (ف14): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى الجنس "
- الفرضية الفرعية الثانية (ف24): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى العمر "
- الفرضية الفرعية الثالثة (ف34): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي "
- الفرضية الفرعية الرابعة (ف44): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية "
- الفرضية الفرعية الخامسة (ف54): " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى الخبرة المهنية "

3.1. أهداف الدراسة وأهميتها

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي تسعى الباحثة لتحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كما يلي:

- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية بوظائفها: التوظيف والتنمية والتقييم، وكذا ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال ضمان جودة : العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- اختبار دور إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.
- اختبار ما إذا كانت إجابات أساتذة كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية تتجه في اتجاه واحد بالنسبة للتطبيق الفعلي للوظائف الرئيسية لإدارة الكفاءات البشرية ووظائف ضمان الجودة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية.
- اختبار نموذج الدراسة الذي يفترض وجود دور لإدارة الكفاءات البشرية (المتغير المستقل) في ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (المتغير التابع).

أما بالنسبة لأهمية الدراسة فهي تبرز من خلال ما يحتله موضوع إدارة الكفاءات البشرية من اهتمام لدى كل الأطياف الباحثة، بما تؤديه من أدوار حاسمة داخل المؤسسات كونها مدخل يتلاءم ومتطلبات التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتي تكتسب فيها إدارة الكفاءات البشرية أهمية بالغة تفوق عناصر الإنتاج المادية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد كان ولا يزال موضوع ضمان الجودة وآليات تحقيقها يشغل الكثير من العقول الثاقبة التي نحاول تبسيط مفهومها والوصول إلى آليات علمية دقيقة لتحقيقها. ويمكن إجمال أهمية الدراسة في الآتي:

- تنطوي إدارة الكفاءات البشرية على أثر مهم في مختلف مجالات عمل المؤسسة، وبالتالي الأفراد غير الأكفاء يمكن أن يتسببوا في انخفاض مستوى جودة أداء المؤسسة، لذا من الأهمية بما كان فحص مدى قدرة موظفي المؤسسة على ضمان جودة أداء مختلف عملياتها.
- تقدم الدراسة إضافة للبعد الفكري الخاص بكل من إدارة الكفاءات البشرية، وموضوع ضمان جودة التعليم العالي.
- بلورت الدراسة العديد من العناصر ذات الصلة بالموضوع في إطار فكري ممنهج.
- تعد الدراسة إضافة نوعية للمكتبة العربية في هذا المجال (الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي) بما تضمنته من خلاصات لأراء ومساهمات أبرز الباحثين والمختصين في الموضوع بكل أبعاده.

4.1. مبررات اختيار موضوع الدراسة

من دوافع اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- لاهتمام بموضوع إدارة الكفاءات البشرية وضمان الجودة بحكم ارتباطه بالتخصص الأكاديمي للباحثة (إدارة الأعمال) ومحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال.
- لأهمية النظرية والميدانية لموضوع إدارة الكفاءات البشرية وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي.
- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات التعليمية العالي الجزائرية، حيث أن تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية يعد أمر مهم في إمكانية ضمان جودة العملية التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع في المستقبل.
- محاولة توضيح العلاقة النظرية والميدانية بين وظائف إدارة الكفاءات البشرية وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والتي نأمل أنها لم تدرس من قبل الأبحاث والدراسات السابقة على هذا النحو، خصوصاً وأن معظمها يركز على دراسة بعض وظائف إدارة الكفاءات البشرية دون جميعها، أو بعض وظائف ضمان الجودة دون جميعها.

5.1. منهج الدراسة

بغية إعطاء الدراسة صفة الموضوعية وتوافقاً مع طبيعتها وسعيًا للوصول بها للإجابة على الفرضيات والتساؤلات المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب، و " يقوم هذا المنهج بتوفير بيانات مفصلة عن واقع الظاهرة أو المشكلة التي عن طريقها يمكن تقديم تفسيرات واقعية للعوامل والمتغيرات المرتبطة بها والتنبؤ بالآثار والاتجاهات المستقبلية لها"¹

6.1. حدود الدراسة

تبين حدود الدراسة اتساع البحث ومحدودية قدرات الباحث في تغطية جميع جوانبه خصوصاً من الناحية الميدانية، وذلك كما يلي:

- الحدود المكانية: يتم إجراء الدراسة وخصوصاً توزيع الاستبيان بخمسة كليات اقتصاد بالجامعات الجزائرية، تتمثل في: كلية الاقتصاد بجامعة تبسة، كلية الاقتصاد بجامعة قسنطينة2، كلية الاقتصاد بجامعة الجلفة، كلية الاقتصاد بجامعة بشار، كلية الاقتصاد بجامعة الشلف.
- الحدود الزمانية: لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وعدد الأساتذة الذين سيوزع عليهم الاستبيان فعلياً في كل كلية على حدى، تقتصر الدراسة على إحصائيات السنة الجامعية 2019/2018.
- الحدود البشرية: تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 616 أستاذ ل يتم قبول 404 استبياناً فقط تعتمد في التحليل الكمي.

¹ فؤاد راشد عبده، أسس البحث العلمي وتطبيقاتها في البحوث العلمية الإدارية، دار جامعة عدن، الطبعة الأولى، اليمن، ص 31

- الحدود العلمية: بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات البشرية يتضح أن هناك تشعبا كبيرا في وظائفها، لذا تم أخذ ثلاث وظائف رئيسية (توظيف، تنمية، تقييم) والتركيز عليها دون غيرها من الوظائف الأخرى. وضمان الجودة التي يتم تحقيقها من خلال التطبيق الفعال لوظائف إدارة الكفاءات البشرية تم الاعتماد في الدراسة على أهم الوظائف التي تستهدفها مؤسسات التعليم العالي متمثلة في: العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

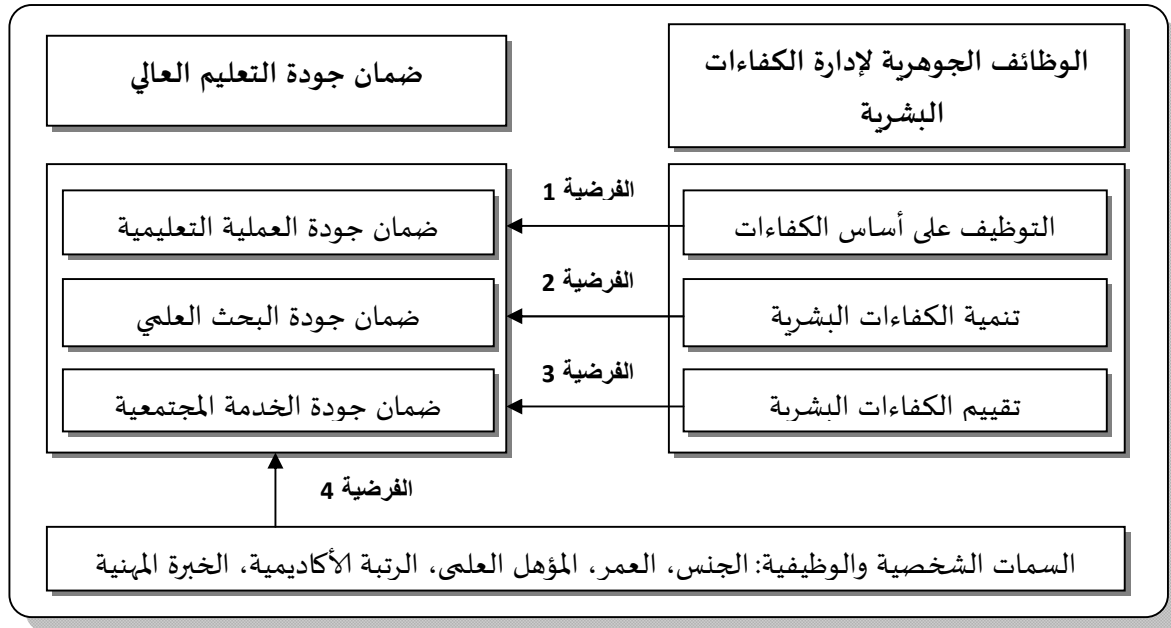
2. هيكلية الدراسة وخطتها البحثية

تتضمن هيكلية الدراسة وخطتها البحثية : نموذج الدراسة الافتراضي، التصميم العام للدراسة والمحاور الأساسية في خطتها البحثية، لتوضح في الأخير صعوبات الدراسة، وذلك كما يلي:

1.2. نموذج الدراسة

بناء على الدراسات العلمية التي تناولت موضوع إدارة الكفاءات البشرية وضمان جودة التعليم العالي وآليات تحقيقها، وما ورد في الإطار النظري للدراسة تم تطوير النموذج التالي:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر: تم إعداده بناء على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

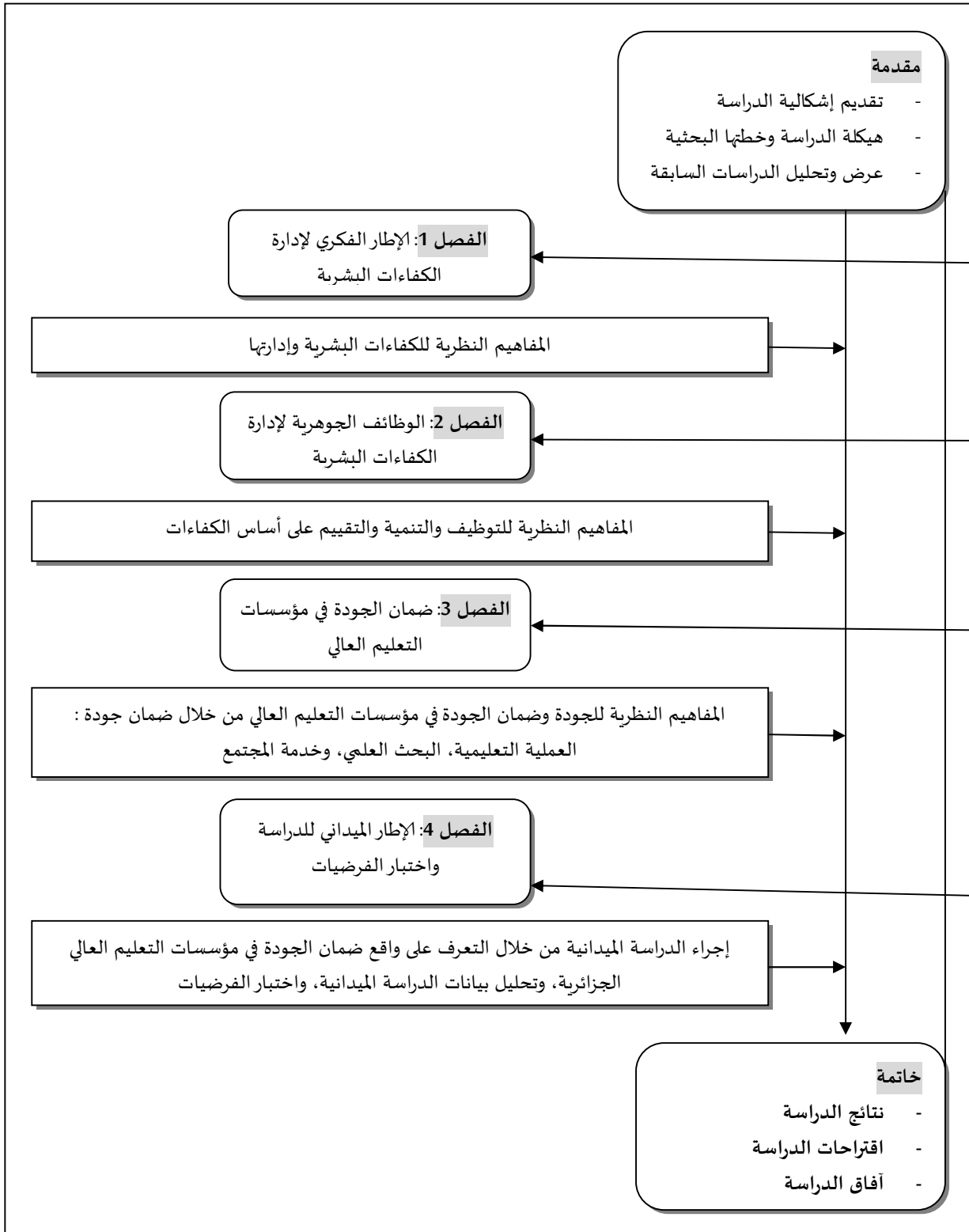
يربط نموذج الدراسة بين وظائف إدارة الكفاءات البشرية كمتغير مستقل وضمان جودة التعليم العالي كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل تمثله الوظائف الرئيسية لإدارة الكفاءات البشرية والمتمثلة في: التوظيف على أساس الكفاءات الذي يتمثل في جذب المرشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والسمات الشخصية

اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة، واختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات الوظيفة ، تنمية الكفاءات البشرية والتي تتمثل في الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة، تقييم الكفاءات البشرية أي مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف في أداء الكفاءات البشرية والمنظمة ككل ومحاولة علاجها، أما المتغير التابع فتمثله ثلاثة أبعاد : ضمان جودة العملية التعليمية التي تعبر عن مدى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة بمختلف مكوناتها بالتركيز على أعضاء هيئة التدريس، ضمان جودة البحث العلمي الذي يمثل النشاط الذي يهدف إلى حل المشكلات ووضع التعميمات بعد التنقيب الدقيق عن جمع الحقائق المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها، وضمان جودة الخدمة المجتمعية أي التزام مؤسسات التعليم العالي تجاه المجتمع الذي تعمل فيه ضمن تحقيق أولويات المسؤولية المجتمعية.

2.2. التصميم العام للدراسة

يظهر الشكل أدناه التصميم الهيكلي من المقدمة إلى الفصول إلى الخاتمة ومكانة كل ذلك في الدراسة:

الشكل رقم (02) : التصميم العام للدراسة



المصدر: إعداد الباحثة

3.2. خطة وهيكلية الدراسة

- يتضح من الشكل السابق أن الدراسة قسمت إلى أربعة فصول إضافة إلى المقدمة والخاتمة، عاجت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري للموضوع، والفصل الرابع يتعلق بالجانب الميداني، وذلك كما يلي:
- تعبر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة والذي يبنى عليه تصميم الفصول الأخرى وحتى نتائج الخاتمة، وهي تتضمن: تقديم إشكالية الدراسة، هيكلية الدراسة وخطتها البحثية، وعرض وتحليل الدراسات السابقة.
 - خصص الفصل الأول للمعالجة النظرية للمتغير المستقل أو الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الكفاءات البشرية، حيث يشمل ثلاث عناصر أساسية: الأول يتضمن مدخل تعريفي لإدارة الموارد البشرية، الذي يتم فيه توضيح المفاهيم المتعلقة بمفهوم إدارة الموارد البشرية، مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والعوامل المساعدة على ظهورها، مسئوليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، في حين يتطرق الثاني الأطر المفاهيمية للكفاءات البشرية، من خلال ضبط المفاهيم المتعلقة بمدخل تعريفي للكفاءات البشرية، التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية، مكونات الكفاءة وأنواعها، أما الثالث فيحتوي الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية، حيث يتطرق إلى: مفهوم إدارة الكفاءات البشرية، نموذج إدارة الكفاءات البشرية وشروط تطبيقه، آليات المحافظة على الكفاءات البشرية داخل المنظمة.
 - وبالنسبة للفصل الثاني فيتضمن المعالجة النظرية للوظائف الجوهرية لإدارة الكفاءات البشرية، حيث يشمل ثلاث عناصر أساسية: الأول يتضمن وظيفة التوظيف على أساس الكفاءات الذي يتم فيه توضيح المفاهيم المتعلقة بمفهوم التوظيف القائم على أساس الكفاءات، الخلفية التاريخية لعملية التوظيف، مراحل وإجراءات التوظيف القائم على أساس الكفاءات، في حين يتطرق الثاني إلى وظيفة تنمية الكفاءات البشرية من خلال ضبط المفاهيم المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية، تدريب الكفاءات البشرية، تعلم الكفاءات البشرية، أما الثالث فيحتوي وظيفة تقييم الكفاءات البشرية، حيث يتطرق إلى: مفهوم تقييم الكفاءات البشرية، خطوات تقييم الكفاءات البشرية، عناصر نظام تقييم الكفاءات البشرية.
 - وبالنسبة للفصل الثالث فهو مخصص للمعالجة النظرية للمتغير التابع أو ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال ثلاث عناصر أيضاً: الأول يتضمن الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، والذي يتم فيه توضيح المفاهيم المتعلقة بمدخل تعريفي لإدارة الجودة الشاملة، التأصيل المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في التعليم الجامعي، في حين يتطرق الثاني إلى جوهر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ضبط المفاهيم المتعلقة بمفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي، تطور مفهوم وأنظمة ضمان الجودة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي، التحولات الحادثة في أدوار ومتطلبات ضمان الجودة، أما الثالث فيحتوي دور إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة وظائف التعليم العالي، حيث يتطرق إلى: ضمان جودة العملية التعليمية، ضمان جودة البحث العلمي، ضمان جودة خدمة المجتمع.

- بناء على إشكالية الدراسة والمعالجة النظرية لمتغيرات الدراسة، يتم التطرق للإطار الميداني من خلال الفصل الرابع الموسوم بالإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات، هذا الفصل يتضمن ثلاث عناصر هو الآخر، أولها واقع التعليم العالي بالجامعات الجزائرية وموقعها ضمن التصنيفات العالمية، ثم فيه عرض : ثم عرض المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ثم القيام بتحليل بيانات الدراسة التطبيقية باستخدام طرق الإحصاء الوصفي واعتمادا على مخرجات برنامج SPSS واختبار الفرضيات.
- اعتمادا على ما تم التوصل إليه في كل مرحلة من مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الرابع، تتوضح للباحثة نتائج الدراسة واقتراحاتها وأفاقها والتي تندرج في الخاتمة.

3. عرض وتحليل الدراسات السابقة

- تعد البحوث والدراسات السابقة من المصادر الثانوية للبيانات والمعلومات، وقد تم الاطلاع على عدد منها، والاستفادة من إطارها النظري والتطبيقي في التعريف بمتغيرات الدراسة وطرائق تحليل العلاقة بينها واختبارها، وأهم النتائج التي توصلت إليها، وفيما يلي عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيري إدارة الكفاءات البشرية وضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

1.3 الدراسات السابقة

- دراسة سميرة عبد الصمد (دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات)¹ : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطوير الكفاءات البشرية كمدخل أساسي للتميز في أداء المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة وما يفرضه من تحديات، حيث اشتملت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية تم فيها عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالأداء المتميز بالمنظمات، وتطوير الكفاءات البشرية كأساس لتحقيق التميز، كما تم عرض واقع تطوير الكفاءات البشرية بالشركة محل الدراسة ودورها في تحقيق الأداء المتميز وذلك اعتمادا على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة إطارات الشركة، أما التحليل فقد أجري على 114 استمارة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها : يلعب الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات دورا مهما في تحقيق الأداء المتميز بالشركة محل الدراسة، ووجود أثر ذو دلالة معنوية لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.
- دراسة لعمراني نسيم (تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة)²: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية بمقاربة الكفاءات في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تم عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالكفاءات البشرية الفردية والجماعية وإدارة

¹ سميرة عبد الصمد، دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات – دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة (Scimat) بولاية باتنة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 06، سبتمبر 2018.

² لعمراني نسيم، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 06، العدد 09، 2018.

الجودة الشاملة، ولمعرفة مدى تجسيد ذلك على أرض الواقع تم تسليط الضوء على مؤسسة أنابيب الجزائرية باعتبارها مؤسسة متبينة لمعيار ISO 9001 نسخة 2015 كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة، والذي يركز هو الآخر على إدارة الموارد البشرية بمقاربة الكفاءات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: لا توجد بالمؤسسة مرجعية للكفاءات بل تعتمد على المقارنة بين نتائج التقييم والأداء المتوقع، وهذا يعتبر خلل حسب مقاربة تحديد الكفاءات، فهي تعتبرها نتيجة وليس عملية أو ممارسة تساعدها في الكشف عن الكفاءات، كما خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة ليس لها إمكانية التحكم في الاحتفاظ على كفاءاتها على الأمد الطويل، ما قد يتسبب لها بخسائر مادية وبشرية ومعرفية مستقبلا.

- دراسة نزال المصري و محمد الآغا (إدارة الكفاءات البشرية في الجامعات الفلسطينية – مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي)¹ هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لتطبيق إستراتيجية إدارة الكفاءات البشرية لتحقيق التميز البحثي في الجامعات الفلسطينية في ضوء مجتمع المعرفة، وقد تم في الدراسة عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية والتميز البحثي ومجتمع المعرفة، وتم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وطبقها على عينة مكونة من 110 رؤساء أقسام أكاديميين من الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الكفاءات البشرية وتحقيق التميز البحثي، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة الكفاءات البشرية وتكوين مجتمع المعرفة، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكوين مجتمع المعرفة وتحقيق التميز البحثي.

- دراسة نورة عبد الله حزام الشمراني (دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد)² : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال معرفة دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي طبقت على 410 عميدا ووكيلا ورئيس قسم وعضو هيئة تدريس بجامعة الملك خالد، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة على جميع محاور أداة البحث تبعا لمتغيرات البحث ما عدا محور دور الحوافز في تحقيق التميز التنظيمي، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية على هذا المحور تعزى للرتبة العلمية، ولصالح رتبة أستاذ مساعد، وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أبرزها: التأكيد على أهمية إعداد أفراد ذوي كفاءات أكاديمية

¹ نزال المصري، محمد الآغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية – مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش، 19 – 21 مارس 2015

² نورة عبد الله حزام الشمراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، أطروحة ماجستير بقسم إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017

ومهنية للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية والمسوحات الدورية لقياس مدى رضاهم الوظيفي وتطوير نظام الحوافز.

- دراسة رشيد مناصرية (أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة)¹ : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، حيث اشتملت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية تم فيها عرض المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الكفاءات البشرية، ودور الكفاءات البشرية في إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة، ولمعرفة مدى تجسيد ذلك على أرض الواقع تم تسليط الضوء على مؤسسة سوناطراك، حيث تم إجراء العديد من المقابلات الشخصية، والاعتماد على أداة الاستبيان التي تم تحليل نتائجها من خلال برنامج spss، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها : أن الوعي بأهمية الكفاءات البشرية وأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة يشكل إدراكا راسخا لمدى تكامل وتلازم هذين المدخلين ودورهما في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

- دراسة ربا جزا جميل المحاميد (دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي)² : هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة فيضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات العلمية لأعضاء هيئة التدريس وضمنان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وتبين من خلال القيام بالتحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والتكريمات التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس وضمنان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وقدمت الدراسة جملة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بالنشاطات العلمية التي تنجزها الهيئات التدريسية وإعطائها وزنا أكبر في الترقية العلمية لما لهذه النشاطات من أهمية في تحقيق أهداف جودة التعليم العالي.

- دراسة إلهام يحيوي و بركة مشنان (أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي)³ : هدفت الدراسة إلى التعرف على وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال استطلاع آراء عينة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة، وتمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيتين ومن ثم مناقشتها وتحليلها باستخدام برنامج spss من أجل الكشف على مدى صدق الأداة المستخدمة في

¹ رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود الجزائر، مجلة الباحث، العدد 11، 2012

² ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008

³ إلهام يحيوي، بركة مشنان، أهمية استخدام وسائل إدارة الجودة الشاملة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي - دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014

الدراسة، وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى أن الكلية لا تستخدم وسائل إدارة الجودة الشاملة لضمان جودة مخرجات التعليم العالي لأنها في المراحل الأولى لتطبيق نظام ضمان الجودة.

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

تبين من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها هدفت إلى توضيح أهمية إدارة الكفاءات البشرية كأسلوب إداري حديث وفعال، وأكدت على ضرورة تطبيقها في مختلف المؤسسات الصناعية منها والخدمية، ومدى مساهمة هذا الأسلوب في تحقيق الجودة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها. وتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بمحاولته الكشف عن دور إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها الجوهرية المتمثلة في (التوظيف على أساس الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية) في ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي من خلال ضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، في حين أن الدراسات السابقة اقتصر على الكشف عن متغير واحد فقط من متغيرات البحث الحالي.

الفصل 1 . الإطار الفكري لإدارة الكفاءات البشرية

تمهيد

1.1 . مدخل تعريفى لإدارة الموارد البشرية

2.1 . الأطر المفاهيمية للكفاءات البشرية

3.1 . الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية

خلاصة

الفصل 1. الإطار الفكري لإدارة الكفاءات البشرية

تمهيد

إن المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها، وذلك بتوفير الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على الوصول إلى النتائج المستهدفة، وتأتي الموارد البشرية في المقدمة فهي تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً، لذا يصبح من أولويات الإدارة التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقها من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة، ومن بين المصطلحات التسييرية الحديثة كفاءات الأفراد والتي تعتبر من أهم المفاهيم التي تستدعي انتباه المسيرين، ذلك لأن تلك الكفاءات هي المصدر الرئيسي الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة. وعليه فالمؤسسات التي ترغب في تحقيق الريادة والبقاء في السوق، وجب عليها التعامل بأساليب حديثة لتحرير الطاقات الإبداعية والابتكار، وتبني نظريات ومقاربات جديدة تساعد على توفير المنتجات والخدمات التي تخدم الزبائن وتلبي احتياجاتهم المستقبلية، والتي يفتقر إليها المنافسون، ومن بين أهم هذه المقاربات " إدارة الكفاءات البشرية " التي نادى بها الكثير من الباحثين لما لها من فوائد وأهمية بالغة في تحسين أداء وجودة المؤسسة. هذه المقاربة التي سيتم التفصيل في مفاهيمها من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه كما يلي:

1.1. مدخل تعريفي لإدارة الموارد البشرية

2.1. الأطر المفاهيمية للكفاءات البشرية

3.1. الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية

1.1. مدخل تعريفي لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من النشاطات المستقلة عن الوظائف الإدارية الأخرى، لأنه يتعلق بالعنصر البشري في التقييم، وإن إنشاء حقل إدارة الموارد البشرية جاء متأخرا بالنسبة للحقول الأخرى حيث كان التركيز على النواحي المادية في الإنتاج بدلا من العنصر البشري، ونظرا للتطور الذي حدث ولأن العنصر البشري هو العنصر الفاعل في العملية الإنتاجية أخذت الإدارة تهتم بهذا الجانب كون هذا العنصر أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية.

1.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

يواجه الباحث في مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات عدة، فقد تباينت الأفكار والمفاهيم بشأنه بالرغم من حداثة الاهتمام بهذا المجال، قياسا إلى الحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال، إضافة إلى كثرة المسميات لتعبير الموارد البشرية والاختلاف حول مجالاته، وللتغاير في مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا وتطبيقيا.

1.1.1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية

يتبين من مطالعة الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أن هناك تعاريف عديدة تتفاوت من حيث تركيزها وشموليتها، ونحاول عرض بعض هذه التعاريف لإلقاء الضوء على مختلف أبعاد وجوانب إدارة الموارد البشرية.

لقد عرف Susan Jackson الموارد البشرية بأنها: " جميع الناس الذين يسهمون حاليا في إنجاز أعمال المنظمة، وأولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلا، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة"¹. وعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: " نشاط / مهمة تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات ودوافع العاملين لديها"². أما سعاد نائف برنوطي فقد عرف إدارة الموارد البشرية على أنها: " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"³. أما Gupta فقد عرف إدارة الموارد البشرية بأنها " مجموعة الوظائف والنشاطات المعتمدة والمصممة لجميع العاملين والمنظمات معا من أجل تحقيق أهداف كل منهما"⁴. وفي تعريف آخر لنفس الكاتب إدارة الموارد البشرية هي " الحقل العلمي في الإدارة الذي يعنى بتخطيط تنظيم ومراقبة وظائف تخطيط واستقطاب العاملين وتعيينهم والاحتفاظ بهم والاستفادة منهم بحيث تتحقق أهداف المنظمة، ويتم خدمة

¹ susan Jackson, Alternative conceptualization of the relationship between voluntary turnover and organizational performance, Academy of Management Journal, vol. 48, ISS: 01, 2004, p. 54

² Ibid. p. 55

³ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الافراد، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 17

⁴ Gupta Show, Advanced Human Resource Management, New Delhi: Ane Books Pvt, Ltd., 2009, p.197

أهداف جميع العاملين في جميع المستويات بدرجة عالية، والأخذ بالاعتبار أهداف المجتمع وخدمتها بشكل مناسب¹. وفي تعريف آخر للكاتبين Willy & Eldridge " إدارة الموارد البشرية هي الطريقة التي تديرها المنظمة العاملين لديها وتساعدهم في النمو والتطور، وهي تهتم بالتحديد بكيفية تصرف الأفراد في موقف العمل الرسمي، وتعطي اهتماما ضئيلا للأفراد خارج العمل أو الأفراد العاملين في موقف غير رسمي"². وقد جاء في التعريف الذي قدمه حسين حريم أن إدارة الموارد البشرية تشير إلى " السياسات والممارسات التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم ومستويات أدائهم"³

يلاحظ أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يستخدم على المستوى الأكاديمي و/أو على مستوى الممارسة العملية للإشارة إلى الدلالات الآتية:⁴

- تستخدم إدارة الموارد البشرية " للدلالة على وظيفة / نشاط من وظائف المنظمة مثل التسويق والمالية وغيرهما، وتتضمن السياسات والممارسات التي تنظم تخطيط القوى العاملة، التعيين، تقييم الأداء، التعويضات، التدريب والتطوير، العلاقات العمالية، السلامة المهنية.
- تستخدم إدارة الموارد البشرية للإشارة إلى تخصص علمي من التخصصات الرئيسة في الإدارة أو إدارة الأعمال، يشتمل على نظريات ومفاهيم ومبادئ تتناول الموارد البشرية.
- تستخدم للدلالة على مهنة/مسار وظيفي في الموارد البشرية.
- تشير إدارة الموارد البشرية " إلى الأفراد المسؤولين عن الموارد البشرية (تخطيط، تعيين، تدريب ... إلخ) في المنظمة.

نستخلص مما تقدم أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها من خلال التخطيط الواقعي، والتوظيف الملائم، والتدريب الدقيق والمتابعة المستمرة للموارد البشرية من أجل زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع.

2.1.1.1 أهمية ودور إدارة الموارد البشرية

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية في السابق باعتبارها بالضرورة تكلفة ونفقات تتحملها المنظمة بدلا من اعتبارها مصدر قيمة لها. وكان الاعتقاد السائد سابقا هو أن القيمة الاقتصادية ترتبط عادة برأس المال (الأموال، المعدات، التقنيات والتجهيزات وغيرها)، غير أن التحولات والتغيرات والتحديات التي واجهتها وتواجهها المنظمات، والأبحاث العديدة قد أثبتت أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدر قيمة، حيث أن سياسات

¹ Ibid, p.198

² McCourt Willy & Eldridge Derek, **Global Human Resource Management**, Northampton, MA : Edward Elgar, 2003, p. 280

³ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية- إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 20

⁴ راجع: المرجع أعلاه، ص 20

وممارسات استقطاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتعويضهم يمكن أن تؤثر مباشرة وبشكل كبير على مقدرة العاملين واستعدادهم ورغبتهم ودافعيتهم وحافزيتهم وولائهم لتقديم وتوفير السلع والخدمات التي يعتبرها الزبائن ذات قيمة. إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يتضمن أن العاملين هم أهم مورد لصاحب العمل - رأس المال البشري، ويعني "العاملين في المنظمة فيما يتعلق بالمعرفة لديهم وتدريبهم وخبراتهم، والاجتهاد والذكاء والعلاقات والتبصر - خصائص العاملين التي يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية للمنظمة"¹

ويعلق مؤيد سعيد السالم وعادل حرشوف صالح على دور إدارة الموارد البشرية "إن مهمة إدارة الموارد البشرية بفعالية تتضمن جميع النشاطات التي تستخدمها المنظمات للتأثير في قدرات وسلوكيات العاملين ودوافعهم وحافزيتهم، ولأن القدرات والسلوكيات ودوافع العاملين تؤثر في الربحية ورضا الزبائن والكثير من مؤشرات فعالية المنظمة فإن إدارة الموارد البشرية هو تحدي إستراتيجي حيوي، القيام به بشكل جيد مهم لكل شخص في المنظمة."²

ويضيف Susan E. Jackson و Randall Schuler " بأن المنظمة التي لديها إدارة موارد بشرية فعالة يميل العاملون فيها والزبائن إلى الرضا وتكون المنظمة أكثر إبداعا وابتكارا وإنتاجية أعلى، وسمعة ومكانة طيبة وإيجابية لدى المجتمع"³. ويرى الباحثان Nilüfer Rüzgar و Beliz Ülgen أنه بينما هنالك عوامل عديدة تسهم ونؤثر في نجاح المنظمة، فمن الصعب جدا أن تحقق النجاح دون إدارة الموارد البشرية بفعالية، إن مقدرة المنظمة على إدارة الموارد البشرية هو أمر حيوي وضروري لمقدرتها على إرضاء الكثير من الجهات ذات المصلحة والعلاقة بالمنظمة (المالكون والمستثمرون، أفراد المنظمة، المنظمات الأخرى، الزبائن، المجتمع).⁴

وفي ظل التحولات والتغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، ومن المنظور الاستراتيجي فإن المنظمات لكي تكون ناجحة يجب أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة " أي أفضل من المنافسين لها في أمر أو شيء معين وباستطاعتها الاحتفاظ بهذه الميزة لفترة طويلة "⁵، ويكون للمنظمة ميزة تنافسية حينما يفضل جميع أو معظم زبائنها منتجاتها أو خدماتها على غيرها، وحينما تكون الميزة التنافسية لا يستطيع المنافسون فهمها ولا تقليدها فإن المنظمة لديها ميزة تنافسية مستدامة. ويرى أحد الكتاب أن هذا يتطلب أن تمتلك المنظمة الموارد

¹ رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2014، ص 18

² مؤيد سعيد السالم وعادل حرشوف صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، بدون طبعة، الأردن، 2006، ص 23

³ Randall Schuler & Susan Jackson, **Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today**, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance , Vol. 01, Iss. 01, 2014, p. 38

⁴ Nilüfer Rüzgar & Beliz Ülgen, **The Effect Of Human Resources Management Models On Employees' Perception Of Their Managers' Humor Styles**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, Iss. 12, 2017, p. 367

⁵ سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال- قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2014، ص 67

التي تمكنها من تحقيق هذه الميزة، وأن الموارد البشرية لديها الخصائص الضرورية المتمثلة في أن تكون نادرة، لا يمكن تقليدها، ولا يوجد بديل مناسب لها.

وهذه الخصائص تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية بفعالية ونجاح يمكن أن تشكل أساساً لنظام عمل متفوق الأداء (حيث أن الأفراد والعمليات والتقنيات والهيكل التنظيمي تعمل جميعها معاً لتوفر للمنظمة ميزة في البيئة التنافسية).

2.1.1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والعوامل المساعدة على ظهورها

سيتم خلال هذا العنصر من الدراسة التعرف على مراحل التطور التاريخي لظهور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وكذا أهم العوامل التي ساعدت على ذلك.

1.2.1.1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

مرت العلاقة بين الإدارة والعاملين بتطورات عديدة عبر الزمن، وإن الصورة التي وصلت إليها اليوم إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابهة. ويمكن أن نلتبس هذه التطورات بما يلي:¹

- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية / أو مرحلة ما قبل التصنيع **The Period before Industrial revolution**

تميزت هذه الفترة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة فقد استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء، ولم يكن فيها نشاط لإدارة العنصر البشري، بل إن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل عنده كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات إنجاز المهام التي يراها صاحب العمل آنذاك، وبالرغم من شيوع استخدام بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، علاوة على وضوح صفة الدمج بين الملكية والإدارة، وعلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة أو مستخدمة كما هي عليه الآن.

- مرحلة الثورة الصناعية **Industrial Revolution**

وقد شهدت هذه الفترة البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، وقد تميزت هذه الفترة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة، وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة رافقتها الحملات الواسعة لتشكيل النقابات والاتحادات

¹ طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2011، ص ص 15-19

المهنية التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليل ساعات العمل، وكذلك دور الاختصاصيين والمفكرين والباحثين في تطوير العمليات الإنتاجية إضافة إلى القوانين والتشريعات الحكومية في تحسين ظروف العمل.

- مرحلة القرن العشرين Twenty century

ظهرت في هذه المرحلة أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية، ولقد تميزت بظهور الإدارة العلمية، حيث حاول " فريديريك تايلور " أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أبرزها: تصميم العمل وفق قواعد منها دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجورا وحوافز مشجعة.

- مرحلة ظهور علم النفس الصناعي

فقد اهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وكان أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بهدف معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للعاملين، كما ركزوا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

- مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية

قاد هذه المدرسة إلتون مايو Elton Mayo وقد ركزت هذه المدرسة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل (الإضاءة وساعات العمل) بل أيضا الاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، وكانت المدرسة نتيجة تجارب مصانع هاوثورن.

- مرحلة نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين

شهدت هذه المرحلة تطورات كبيرة وملحوظة في إدارة الموارد البشرية، فقد لعبت المتغيرات التي شهدتها العصر أدوارا فريدة لم تكن معروفة، ومن هذه المتغيرات:

- العولمة وشدة المنافسة العالمية
- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء
- تطور التكنولوجيا بصور متسارعة
- الاندماج الذي يحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار
- ظهور تشريعات تتعلق برفاهية العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي التعاقدية
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهي إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية

ونتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد أو إدارة القوى العاملة، لذلك فإن الهدف من هذه الإدارة كجهاز متخصص (توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها، بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو) ومساعدة المنظمة في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينهم وبين الإدارة. وفي سبعينيات القرن الماضي ظهر مفهوم "إدارة الموارد البشرية Human Resource Management" لسد النقص والقصور في المناهج السابقة في التعامل مع الأفراد في المنظمة وتتوافق مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر المتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الأفراد ومواهبهم واستثمار طاقاتهم الفكرية.

2.2.1.1 العوامل المساعدة على ظهور إدارة الموارد البشرية

لقد عزز وساهم في نشر إدارة الكفاءات البشرية عوامل عديدة منها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والإدارية نبيها كآتي:¹

- العوامل الاقتصادية: وهي نتيجة للضغوط التي واجهتها المنظمات لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين وللضغوط عليها في مجالات تخفيض الإنتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخليا ودوليا.
- العوامل الاجتماعية: برزت أمام المنظمات قضايا أخرى كتتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم، إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات عن طريق التشريعات القانونية الخاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.
- العوامل التكنولوجية: كما واجهت المنظمات تغيرات تكنولوجية متسارعة في مجال تقنية الإنتاج ونوعية وتكلفة الآلات والمعدات وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة المعلومات الإدارية.
- العوامل الإدارية: إن التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير للحاسب الآلي قد فرضت قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد، فقد ساهمت نظريات القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة في إيجاد مناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة الموارد البشرية معا، وبناء على ذلك تحدد نشاط إدارة الموارد البشرية في مجموعة الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار الأفراد وتعيينهم وتحديد الأجور والحوافز وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون فيما بينهم ورؤسائهم، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الإنتاجية، وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد، وهذا يعني أن المورد البشري أهم عنصر إنتاجي في موقع العمل.

¹ Bernard Gazier, Les ressources humaines, la découverte, 3^{ème} édition, Paris, 2004, p 19

3.1.1 مسؤوليات ووظائف إدارة الموارد البشرية

سيتم خلال هذا العنصر من الدراسة التعرف على أهم المسؤوليات الأساسية التي تسند إلى إدارة الموارد البشرية، وكذا الوظائف الرئيسية التي تقوم بأدائها.

1.3.1.1 مسؤوليات إدارة الموارد البشرية

إن طريقة إعداد وتطبيق سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل منظم مدروس أو بطريقة مرتجلة عشوائية سوف يكون لها تأثير حيوي، ففي معظم المنظمات الكبيرة منها والمتوسطة هنالك دائرة أو وحدة تنظيمية للموارد البشرية، وفي المنظمات صغيرة الحجم قد نجد موظف موارد بشرية متخصص ولكن كثيرا من أعمال إدارة الموارد البشرية يقوم بإنجازها الرؤساء/المديرون الآخرون ولاسيما (الإنتاج، التسويق، المالية)، وفي كلتا الحالتين على المديرين الآخرين أن يكونوا على دراية جيدة بسياسات وممارسات الموارد البشرية ودورهم في إدارتها، ولكن لضمان أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور حيوي إيجابي بدلا من أن يكون مدمرا يتطلب ذلك مشاركة ثلاثة أطراف في مسؤولية إدارة الموارد البشرية حيث لا يمكن لدائرة / وحدة تنظيمية أن تدير لوحدها الموارد البشرية بفعالية، وهذه الجهات الثلاث هي:

- موظفو/ مهنيو الموارد البشرية Human Resource Professionals
- المديرون التنفيذيون Line Managers
- جميع العاملين الآخرين المشمولين بسياسات وممارسات الموارد البشرية Employees

1.1.3.1.1 الأدوار الرئيسية لاختصاصي / مهني الموارد البشرية Human Resource Professional

هناك العديد من الأدوار التي يقوم بها اختصاصي الموارد البشرية من أهمها ما يلي:¹

- شريك عمل Business Partner : حيث يبدي اهتماما بأهداف ذوي المصالح والعلاقة بالمنظم، كما يساعد في وضع وتنفيذ إستراتيجيتها، ويساعد في عمليات الدمج والاستحواذ والمشروعات الدولية المشتركة، ويبين كيف تستطيع إدارة الموارد البشرية التأثير في تحقيق أهداف المنظمة ونتائجها.
- مستشار Consultant: ينظر للمديرين والرؤساء الآخرين وغيرهم من العاملين باعتبارهم زبائن ويعمل كشريك لتحقيق مطالبهم وحاجاتهم، كما يضع سياسات وممارسات الموارد البشرية بالمشاركة مع الجهات الأخرى.
- مبدع/مبتكر Innovator : يبادر بدون الإيعاز من أحد إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة، ويستخدم التعلم الإلكتروني والإنترنت وغيرها من التقنيات الحديثة لتطوير وتحسين خدمات الموارد البشرية، كما يقوم باستمرار بمراجعة وتحديث سياسات وممارسات الموارد البشرية.

¹ Jean Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes, Librairie Vuibert, 5^{ème} édition, 2005, p54

- راصد **Monitor**: يتأكد أن الجميع على اطلاع بتعليمات وأنظمة التوظيف والعمل على تطبيقها، ويقوم بتقييم مدى فعالية سياسات وممارسات الموارد البشرية، ويدرب الرؤساء ويشجعهم على تطبيقها كما هو مطلوب، كما يعمل مع المديرين والعاملين على تعديل السياسات إذا ما لزم الأمر.
- مدير تغيير **Change manager**: يسترشد برؤية طويلة المدى تحدد إلى أين تتجه المنظمة، كما يدرك ويتفهم ما هي الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجيات المستقبلية، ويتوقع ما هي تطلعات واهتمامات العاملين وما يقلقهم ويوجد الحلول لها.

2.1.3.1.1 مسؤوليات مديرو الوحدات الأخرى في إدارة الموارد البشرية Line Managers

تتمثل مسؤوليات مديرو الوحدات الأخرى في ما يلي:¹

- المساعدة في تحليل وتوصيف الأعمال.
- المساعدة في إعداد التنبؤات باحتياجات الموارد البشرية من القوى العاملة.
- توفير التدريب.
- مقابلة المتقدمين المرشحين للاختيار والتعيين.
- تقييم أداء مرؤوسهم.
- تقديم التوصيات والاقتراحات بشأن ترقية وزيادات وعلاوات المرؤوسين لديهم.
- توصيل وشرح سياسات وتعليمات إدارة الموارد البشرية للعاملين لديهم والتأكد من تطبيقها.
- تحفيز العاملين لديهم وزيادة دافعيتهم وحماسهم للعمل والانتماء، وذلك بمساندة ودعم الرواتب والمزايا وغيرها من الدوافع.
- المساعدة في توفير الأمن والسلامة للعاملين أثناء العمل.
- القيام بدور هام في العلاقات العمالية والعلاقات مع الاتحادات العمالية، فالمدير يمثل الإدارة أمام مرؤوسيه ويمثل المنظمة يوميا.

3.1.3.1.1 مسؤوليات العاملين في إدارة الموارد البشرية Employees

بالإضافة إلى اختصاصي الموارد البشرية ومديري الوحدات الأخرى، فإن العاملين الذين تسري عليهم سياسات وممارسات الموارد البشرية يشاركون مسؤولية إدارة الموارد البشرية بفعالية ونجاح. ويتمثل دورهم فيما يلي:²

- يقوم بعض العاملين بكتابة الوصف الوظيفي الخاص بهم، وحتى تصميم وظائفهم.
- كثير منهم يشاركون في تقييم أداءهم أو أداء رؤسائهم أو زملائهم.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 31

² راجع: المرجع أعلاه، ص 31

- كثير من المنظمات تجري استطلاعات منتظمة وتطلب فيها من العاملين التعبير عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم عن كيفية إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- يطلب من العاملين تقييم احتياجاتهم وأهميتهم للمنظمة، ويرسمون مساهمهم الوظيفي في ضوء ذلك.
- ينبغي على كل عامل يحرص على التقدم والتطور أن يتعلم كيف تدير المنظمات الفعالة مواردها البشرية.

2.3.1.1 وظائف إدارة الموارد البشرية

تتلخص الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في الآتي:¹

- تحليل العمل: ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.
- تخطيط القوى العاملة: وتهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
- الاختيار والتعيين: وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تصميم أنظمة الحوافز: وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- تقييم الأداء: كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- التدريب: إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على المنظمة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقيم فعالية هذا التدريب.
- تخطيط المسار الوظيفي: أي التخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية.

¹ محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، مطبعة التمدين المحددة، الطبعة الأولى، السودان، 2006، ص 28

2.1. الأطر المفاهيمية للكفاءات البشرية

أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة، فهذا العصر مبني على الكفاءة كأحد الأولويات التي فرضتها العولمة وكذا الاقتصاد العالمي الجديد القائم على المعرفة والإبداع وعلى طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال. كما أن التنافس أصبح في ظل عالمية السوق يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير والتجديد التكنولوجي واستثمار المعلومات من جهة، وعلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة والمستمرة من جهة أخرى.

1.2.1 مدخل تعريفي للكفاءات البشرية

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور هذا المفهوم كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك وشامل له بالرغم من تعدد المحاولات والتي من بينها المبادرة التي أقدم عليها المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسي الذي أقر أن مرد هذه الصعوبات في إعطاء تعريف شامل للكفاءات يعود إلى أنها مفهوم متعدد الدلالات يحتمل معان كثيرة، وتعدد مجالات تطبيقها (الإدارة، الإنتاج، التسويق...) مما يؤدي حتما إلى اختلاف مضامينها، وتعدد المستويات التركيبية للكفاءات، وتعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية لدى المؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات.¹ ولقد عرف McClelland الكفاءات على أنها "الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح". ولقد تغير هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية حيث عرفت Mclagan في 1989 الكفاءة على أنها "المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق مخرجات محددة". أما (شريف وحيدة) فتعرف الكفاءة على أنها: "عبارة عن مجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات المكتسبة اللازمة للقيام بنشاط مهني، فهي القدرة على تطبيق المعارف المكتسبة في وضعية عمل معينة، كما أنها توليفة من المعارف والقدرات والمهارات يستعملها الفرد في سياق احتياجات المنظمة التي يعمل بها".² ويعرفها (عبد الله محمد البطي) على أنها: "القدرة على أداء سلوك معين بمهام معينة، وتشتمل على مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتصل اتصالا مباشرا بمجال عمل معين وتؤدي إلى مستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق الأهداف المحددة سلفا بشكل جيد".³ ويعرفها أيضا Ana Rita Dias André و Ana Cláudia Rodrigues بأنها: "مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة ضمن

¹ شريف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كيميائي لإنتاج عصير رايمي، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015-2016، ص 71 (بتصرف)

² راجع: المرجع أعلاه، ص 72

³ عبد الله بن محمد البطي، الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15،

حقل مهني، فهي تشمل التنظيم والتخطيط والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة¹ ويعرف لوك بايور 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 وهي لا تظهر إلا أثناء العمل"². وبذلك يمكن تصنيف التعريفات السابقة ضمن إتجاهين فكريين أساسيين، الأول يشير إلى أن الكفاءة تنطوي فقط على المعارف والمهارات. أما الاتجاه الآخر فهو يشير إلى أن الكفاءة هي عبارة عن خاصية أو صفة تدعم الأداء، أي أن الكفاءة يمكن أن تشمل المعارف والمهارات أو أي خصائص شخصية أخرى مثل الدوافع ومفهوم الذات، لأن الفلسفة خلف هذه النظرة تسعى للتركيز على الأشخاص الذين يؤدون العمل وليس على العمل الذي يؤدونه هؤلاء الأشخاص. كل هذا أدى إلى التغيير في تعريف الكفاءة Competency ليصبح كما يلي:³

- الخصائص الظاهرة مثل المعرفة والمهارة والخصائص الباطنة أو الغير ظاهرة مثل الدوافع والسمات ومفهوم الذات، والقيم التي توجه الأداء نحو معايير محددة مسبقا؛
- لا يكفي امتلاك هذه المعارف والمهارات والسلوكيات من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة؛
- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛
- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة.

نستنتج مما سبق أن مفهوم الكفاءة يدل على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها، كما يمثل مفهوم الكفاءة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة.

تعتبر الكفاءات البشرية موردا هاما بالنسبة للمنظمات باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها، فذلك يجعلها تتصف بجملة من الخصائص والسمات، التي سيتم توضيحها في الجدول رقم (1/1).

¹ Ana Rita Dias André & Ana Cláudia Rodrigues, **Generic competencies and practices of managing by competencies: An exploratory study in different organizational contexts**, Research paper presented within the activities of the conference - Contemporary Aspects in HRM, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, April 10 and 11, 2014, p. 02

² Ibid, p. 03

³ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد **condor** بروج بوعريبيج، أطروحة ماجستير بقسم علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013، ص ص 02-03 (بتصرف)

الجدول رقم (1/1): خصائص الكفاءات البشرية

البيان	الخصائص
كل كفاءة تستخدم العديد من الموارد المتباينة في طبيعتها	خاصية تكامل الكفاءة
كل كفاءة تبني بمزج مختلف الموارد	خاصية الاندماج
كل كفاءة تنمو وتتطور في جميع مراحل الحياة أي لا تنتهي أبداً، فالتعلم يساهم في تنميتها	خاصية التنموية
كل كفاءة تمارس في سياق مباشرة العمل، فالخاصية السياقية تسمح بتقديم فكرة خاصة في الحالات الحرجة داخل المنظمة (أي داخل جماعة العمل)	خاصية السياقية
كل كفاءة يتم تكييفها لإدماج موارد جديدة ومواقف جديدة دون المساس بطبيعتها	خاصية التطويرية
فالتبيعة المتباينة للكفاءات البشرية من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل	خاصية المساهمة في
مساهمتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء بقدر ما كان أداءهم جيداً وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تمتلك منظمة ما من عاملين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الكفاءات قيماً ومميزاً	خلق القيمة
أي أن تكون فريدة أو مميزة ضمن المنافسين الحاليين أو المحتملين للمنظمة، أخذاً بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية (الإدراكية) في الموارد البشرية	خاصية الندرة
إن أهم ما يصعب تقليده هو الكفاءات البشرية، وطبيعة ثقافة المنظمة، ومعايير أدائها، التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة وصعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات	خاصية عدم القابلية للتقليد
أي عدم استبداله بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهج من طرف المنظمة، لأن الكفاءة بناء دائم يتطور مع الزمن في الحياة المهنية للفرد	خاصية عدم القابلية للتبديل

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على معطيات المرجعين:

- لعمراني نسيم، **تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 06، العدد 09، 2018، ص ص 156 - 179
- شريف وحيدة، مرجع سابق، ص 73 (بتصرف)

2.2.1 التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية

كان هناك عدة حركات مهدت لظهور الكفاءات وساهمت بشكل كبير في تطوير هذا الحقل، أولها كان في عام 1954 عندما قدم John Flanagan تقنية الأحداث الحرجة Critical Incidents Technique والتي تستخدم لفحص ما يقوم به الأشخاص. ولقد عرف هذه التقنية على أنها مجموعة من الإجراءات لجمع الملاحظات المباشرة حول السلوك الإنساني وذلك لاستغلال هذه السلوكيات في حل المشاكل العملية وهي تشمل تحديد الحوادث التي تتمتع بأهمية خاصة وتلاقي معايير محددة في كل مرة تحصل فيها. أما الحادثة فهي نشاط إنساني يمكن

ملاحظته بحد ذاته بحيث يكفي للتنبؤ بسلوكيات الشخص الذي يؤدي النشاط. ولكي تكون الحادثة حرجة فإنها يجب أن تحدث في ظروف محددة وبحيث يكون أيضا للحادثة غرض محدد ونتائج ملحوظة بالنسبة للمراقب. وقد ذكر Flangan أن أساسات تقنية " الحوادث الحرجة " قد نشأت من خلال الدراسات التي قام بها Francies Galton في أواخر القرن التاسع عشر. ومن خلال التطورات اللاحقة في علوم الإدارة مثل دراسات الوقت والحركة وتطور الاختبارات النفسية وطرق جمع الملاحظات، أصبح هذا العلم أكثر تجذرا وتطبيقا في المنظمات، حيث وصل إلى تطبيقات الموارد البشرية من خلال الدراسات التي قام بها عالم النفس David McClelland والتي نشرت في عام 1972 إذ أنه توصل بعد مراجعة عدد من الأبحاث والدراسات والاختبارات الأكاديمية والعلامات لمجموعات من الطلاب إلى أن العلامات الأكاديمية لا تعد مؤشرا على النجاح في الحياة/ العمل، وقد دفع هذا بـ McClelland بطرح السؤال الآتي: ما هو الشيء الذي يمكن من خلاله التنبؤ بالنجاح. إذا لم يكن هذا الشيء هو الذكاء؟ ومن هنا بدأ بإجراء أبحاث للتحري عن طرق التعرف على متغيرات الكفاءات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى التنبؤ بأداء العمل ولا تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والعرقية. وقد قام بجمع عينات وقام من خلالها بالمقارنة بين الأشخاص الناجحين والأشخاص الأقل نجاحا بغرض التعرف على الخصائص المرتبطة بالنجاح. هذه الخصائص أو الكفاءات عندما يتم اضمحارها تؤدي بشكل دائم إلى النجاح في مخرجات العمل.¹

3.2.1 مكونات الكفاءة وأنواعها

1.3.2.1 مكونات الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة أن هناك إشارة واضحة على أن الكفاءة هي توليفة من عدة مكونات أساسية هي:

_ المعرفة النظرية

هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، تقنيات السكرتارية...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر، وهي مجموعة من المعارف العامة والخاصة والمملوكة والتي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية والتحكم في عدة مجالات علمية وتقنية.²

هذا وتجدر الإشارة إلى تقسيمات المعرفة التي قدمها الكثير من الباحثين وهي:

¹ خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 74-75

² شريف وحيدة، مرجع سابق، ص 72

- المعرفة الصريحة: تعرفها Elizabeth A. Smith بأنها " المعرفة الرسمية، القيادية، المرمزة، النظامية المعبر عنها كيميا، وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضا المعرفة المتسرية لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة، ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل: براءة الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية...، كما تكون مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها"، وهناك من يعرفها على أنها المعرفة المرشحة لسهولة تحولها من شخص لآخر أو من مؤسسة لأخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة.¹
- المعرفة الضمنية: حسب Arthur S. Reber فإن المعرفة الضمنية هي عبارة عن " المعرفة المخفية التي تتضمن العمليات الشاملة وتشير إلى المهارات الموجودة في عقل الفرد، أي أنها معرفة شخصية لذلك يطلق عليها المعرفة غير الرسمية"²، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، فهي حصيلة العمليات العقلية التي يصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استثمارها من خلال بعض الممارسات الخاصة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية المؤسسة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

المعارف العملية (المهارات)

وهي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.³ وهي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتفكير والتكيف والابتكار، وهي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك.⁴

- السمة: تعرف السمات بأنها الخصائص التي تميز الفرد داخليا وخارجيا، فالسمات الداخلية هي تلك التي تخص السمات المعرفية (الذكاء بأنواعه)، أما السمات الانفعالية فهي التي تخص نمط شخصية الفرد، أما السمات الجسدية فيمكن تقسيمها إلى سمات تتعلق بالشكل، وسمات أخرى تتعلق بفيزيولوجية الفرد مثل القوة والتحمل... إلخ.⁵

¹ Elizabeth A. Smith, The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, Journal of Knowledge Management, MCB University Press, Vol. 05, Iss: 04, 2001, p. 315

² Arthur S. Reber, Implicit Learning and Tacit Knowledge, Journal of Experimental Psychology : General , Vol.118, Iss: 03, 1989, p. 223

³ كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات الأطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2010، ص 51

⁴ Patricia A. McLagan, COMPETENCIES: MOVING INTO THE NEXT GENERATION by, Published in TD Magazine, 1997, p. 3

⁵ أبو القاسم حمدي، دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 05، العدد 02، 2014، ص 296

- القيم: تتعدد التعاريف الخاصة بمفهوم القيم باختلاف العلوم، ففي مجال الاقتصاد تعرف بأنها: "المعيار الاجتماعي الذي يقدمه المجتمع ويمتصه الفرد ليقوم ببناء ميزان يتخذ منه مرشدا لأفعاله"، وتتمثل هذه القيم في الصدق، الأمانة، الإخلاص... إلخ.¹
 - المفهوم الذاتي: عرفه Shavelson & Bolus بأنه: "تلك التصورات الذاتية التي يشكلها الأفراد نحو ذاتهم من خلال الخبرة والتفاعل مع البيئة الخارجية، والتي تتأثر بشدة بتقييم وحكم الأفراد الآخرين". ويمكن القول بأن المفهوم الذاتي لدى الأفراد لا يتحدد إلا بعد بناء صورة ذاتية، تكون إما إيجابية أو سلبية، ويرتبط المفهوم الذاتي ارتباطا كبيرا بالمكون الآخر للكفاءات والمتمثل في الدوافع، فبقدر ما يكون للفرد مفهوما ذاتيا إيجابيا ترتفع درجة الدافعية عنده بصورة طردية، نظرا لارتباط الدوافع بتلك القناعات والاعتقادات الداخلية والتي تحرك السلوك فيما بعد.²
 - المعارف السلوكية: هي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملائه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل. فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:³
 - معرفة السلوك والتصرف السليمين.
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- نستنتج أن أبعاد الكفاءة هي تكون مستويات متكاملة، بحيث أن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى، بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العملية يفترض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية والعملية.

2.3.2.1 أنواع الكفاءات

إن تعدد خصائص ومميزات الكفاءة ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة، ولقد اعتمد الباحثون في تصنيف الكفاءة على عدة أسس ومعايير، حيث تم تقسيمها من منظور المستويات التنظيمية داخل المؤسسة وفقا لثلاث مستويات حسب Celile Dejoux، وهي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ووافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية وما يسميه البعض الكفاءات الأساسية أو الإستراتيجية أو المحورية، كما أضاف باحثين آخرين إلى هذه التقسيمات نوعين

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 296

² راجع: المرجع أعلاه، ص 296

³ Chun-Yu Lin & Chung-Kai Huang, Leveraging HRD Competencies and Roles to Improve Managers' Performance, The Journal of Global Business Management, Vol. 11, Iss: 01, April 2015, p. 19 (بتصرف)

آخرين من الكفاءات التي تتوفر عليها المنظمات وهما الكفاءات الخاصة أو النوعية، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة.

الكفاءات الفردية

تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والإستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، والمؤسسة التي تملكها هي المسئولة عن اكتشافها وتطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية).¹ ويعرف ALIAN MEIGNANT الكفاءات الفردية على أنها " معارف علمية مقبولة ي نشاط معين، وهي حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة ومحددة، فالمعارف التي يمتلكها الفرد هي حوصلة للمعارف المكتسبة بالتكوين والتعلم والمعارف في العمل كالخبرات والممارسات"²، وعليه نستنتج أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز الأهداف وبصورة فعالة. ولتقديم توضيح عن الكفاءات الفردية نقدم جدولاً به قائمة مرجعية للكفاءات الفردية بالمؤسسات على العموم.

جدول رقم (2/1): صفات الفرد الكفاء

أن يكون الفرد كله حيوية	يعرف كيف يتأقلم مع الظروف المتغيرة، قادر على أن يفكر إستراتيجياً، وأن يتخذ القرارات الجيدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، قادر على العمل بفاعلية مع الإطارات العليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
يقوم بما يجب القيام به	مثار ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، يتجه نحو الأمام، قادر على العمل بمفرده ويعتمد على مساعدة الآخرين فقط إذا دعت الضرورة لذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف التقنية منها وغير التقنية.
يملك فكرة اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعاً بشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
قيادة الأتباع	يشرف بفاعلية على الأتباع، ويفسح لهم فرصاً عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة إزاءهم.
ينشئ الجو المناسب للتطور	يعدد من التحديات حتى يهيأ الجو المحفز على تطوير أتباعه.
الوقوف في وجه التابعين الذين	التصرف بحزم وإنصاف عندما يعالج مسألة الأتباع الذين يكونون مصدراً للمشاكل.

¹ كمال منصوري، سماح صولج، مرجع سابق، ص 52

² براهيمي أسية، وآخرون، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، المجلد 08، العدد 01، جانفي 2017، ص 104

يثيرون المشاكل	
متوجه نحو العمل مع الجماعة	يقوم بعمله مع الحرص على العمل مع الآخرين.
يوظف المساعدين المهرة	يحسن اختيار الأشخاص المهرة، ويضمهم إلى فرقته.
يبني علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل.
إنساني وحساس	يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
يوفق بين حياته الشخصية وعمله	يوفق بين أولويات العمل، وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منهما.
يعرف نفسه	له نظرة دقيقة لنقاط قوته وضعفه، حيث أنه مستعد لتحسين قدراته.
يتصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازما ومرنا في آن واحد.

المصدر: جخيوة الطاهر، دور الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد 01، العدد 02، 2014، ص 249

الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا مهماً وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات، فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة من أجل تدعيم الكفاءات بينهم ومعالجة الصراعات. وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة. ويمكن اعتبار الكفاءات الجماعية مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق العمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.¹ فمفهوم الكفاءات الجماعية يدل على الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفاء²، ونستنتج أنه حتى يقال على العمل الجماعي أنه كفاء فلا بد أن يكون متوجا بامتلاك كفاءة التغيير والقدرة على التجديد والابتكار وصناعة الحلول.

¹ بن جدو محمد أمين، مرجع سابق، ص 10-09

² جخيوة الطاهر، دور الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد 01، العدد 02، 2014، ص 250

الكفاءة الخاصة أو النوعية

لدى الفريق أو مجموعة العمل التي تنتج القدرة لتنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية، وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.¹

• الكفاءة الممتدة أو المستعرضة

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.²

• الكفاءات المحورية

ظهر مصطلح الكفاءات المحورية بشكل أساسي منذ نشر مقالة Hamel & Prahalad 1990 بعنوان " الكفاءة الأساسية للمنظمة " من خلال التركيز على الكفاءة ضمن إستراتيجية المنظمة، إذ قاما بإعادة أفكار من سبقوهم من الخبراء والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية، من خلال عدد من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية والأمريكية حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، وقد توصلا إلى أن أسباب التميز هي امتلاكها كفاءات محورية لا تمتلكها الشركات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة، فالمنظمات يمكن أن تطور قدرات واضحة على المدى الطويل وأن بإمكانها تدعيم هذه القدرات في أي من النشاطات داخل المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية التي تضيف قيمة للمنتج، ومنذ ذلك الحين بدأ هذا المصطلح في الانتشار وتم تناوله من زوايا مختلفة ومتنوعة³، فالكفاءات المحورية تسمى أيضا الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية أو المركزية، وهي عبارة عن توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم في خلق القيمة المضافة للمنتجات النهائية⁴، كما تعرف الكفاءات المحورية على أنها مجموعة من المهارات وأسس المعرفة المتكاملة الموجودة ذلك تمكن المؤسسة من تقديم قيمة خاصة للزبائن، وهي عبارة عن موارد وقدرات تستخدم كمصدر

¹ قاسمي ياسين، غرددي محمد، دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 01، العدد 02، 2011، ص 91

² راجع: المرجع أعلاه، ص 92

³ جودي أمينة، منصور كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة السكرية للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، المجلد 12، العدد 2، ديسمبر 2018، ص 299

⁴ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2016-2017، ص 154

للمزايا التنافسية. وفي نفس السياق ذكرت دراسة Oznur Gokkay & Gonul Ozbay ثلاث خصائص تميز الكفاءات المحورية وهي:¹

- الكفاءة المحورية تساهم بشكل كبير في إضافة قيمة أو فائدة في المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون؛
- الكفاءة المحورية يجب أن تكون فريدة من نوعها ومن الصعب على المنافسين تقليدها؛
- ينبغي أن توفر الكفاءة المحورية إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة إلى الأسواق.

3.1 الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية

ظهرت مقارنة إدارة الكفاءات في الثمانينات من القرن الماضي كفكر جديد في إدارة الموارد البشرية، هدفها الأول كان التحرر من نموذج "مناصب العمل" الذي كان مفروضا في السبعينيات، بحيث ارتكز نموذج الكفاءة على تحرك الموظفين وتسيير القدرات البشرية، ومع التغيرات الكبيرة والمتسارعة زادت الحاجة إلى مقارنة فعالة لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسات وإعداد الأشكال التنظيمية وكفاءات الموظفين لتحقيق المتطلبات الجديدة من أجل ضمان القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث ظهرت مقارنة "إدارة الكفاءات" في عالم الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة.²

1.3.1 مفهوم إدارة الكفاءات البشرية

تعد إدارة الكفاءات واحدة من بين الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمؤسسة، والذي يدمج ضمن الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة، ومن الضروري فهم كيف تتم إدارة الكفاءات في المؤسسة، بحيث أنها لا تتم عشوائيا، بل أن الطرق المستخدمة في ذلك يجب اختيارها وإتباعها بعناية.

1.1.3.1 تعريف إدارة الكفاءات البشرية

أعطيت العديد من التعريفات لإدارة الكفاءات البشرية منها التعريف الذي جاء به الباحثين (Martine le Boulaire, Didier Retour) على أنها: "مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة وإستراتيجياتها وثقافتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة"³ وعرفها (بن سالم و بوقرة) على أنها: " تتمثل في

¹ جودي أمينة، منصور كمال، مرجع سابق، ص 300

² راجع بوقرة، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بيبوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 05، العدد 08، 2012، ص 30 (بتصرف)

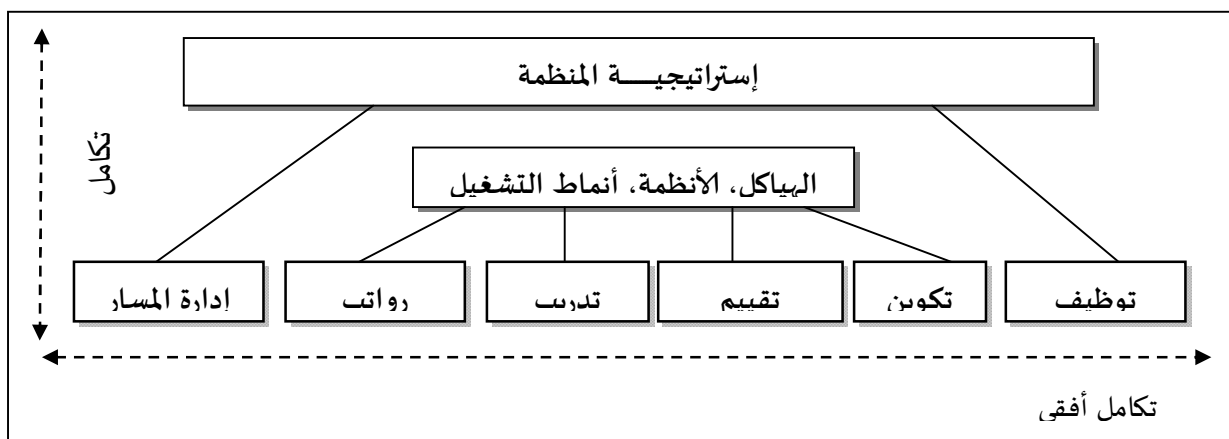
³ Martine LE BOULAIRE & Didier RETOUR, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, Web-site: https://www.semanticscholar.org/paper/GESTION-DES-COMPÉTENCES%2C-STRATÉGIE-ET-PERFORMANCE-%3A-Boulaire%20Retour/af9d1e9ad451a9433824be2a58296ebcf021c01b?fbclid=IwAR0dP_sc529AKI5NgeikwZ0A8V6Y0qGDcw0lk4KV-3klorfmAivT0t9hzHnQ See on: 13/05/2019, At: 22.23

استخدام أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءة للمؤسسة، وصقل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم، وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة¹

ويعتبر كل من (Mike Young, Victor Dulewicz) تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله بوصف الكفاءات المربوطة بالمنصب الحالية والمستقبلية، وتحليل الكفاءات المتوفرة في الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومقارنة الكفاءات وتحضيرها من أجل اتخاذ القرار² وعرفت إدارة الكفاءات البشرية على أنها: "عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين بها"³.

و من أجل تحقيق إدارة كفاءات ناجحة يجب تطبيق كلا من التكامل العمودي والتكامل الأفقي، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1/1): التكامل العمودي والأفقي لإدارة الكفاءات



المصدر: بن الطاهر حسين، بن داود سارة، إدارة الكفاءات رهان جديد لتنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 24-25 فيفري 2015، ص

05

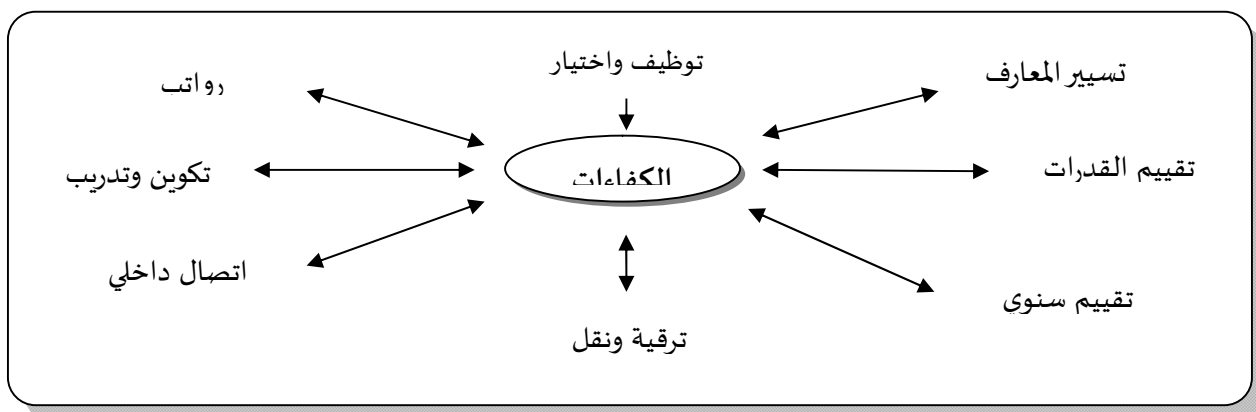
¹ بن سالم آمال، بوقرة رايح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 18، 2017، ص 45

² Mike Young & Victor Dulewicz, **A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy**, British Journal of Management, Vol. 19, 2008 Web-site https://www.researchgate.net/publication/235253179_A_study_into_leadership_and_management_competencies_predicting_superior_performance_in_the_British_Royal_Navy?fbclid=IwAR28VyVrXlsZySUDmM5TabfdegBvgtLXsMfSol-3n62Bauz4qyuZzPIXvdA See on: 25/09/2019, At: 20.23

³ عبد الباقي بن مير، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة صوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود، أطروحة ماجستير بقسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص 69

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات بشكل ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها، وإستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثل لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة¹، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2/1): الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 55

وترى Cécile Dejoux أنه لكي تشتغل عملية إدارة الكفاءات البشرية يجب أن يكون الفرد محفز بشكل كاف من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية، وأن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات التي تعلم نفسها بنفسها.²

ومنه نستنتج أن إدارة الكفاءات هي طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق إدارة الكفاءات إلا إذا كانت تقوم بالربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى، حيث تهدف إدارة الكفاءات بشكل رئيسي إلى تحقيق المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد.

¹ Cécile Dejoux, **Gestion des compétences et GPEC**, 2^{ème} édition, Dunod, 2013, Sur le site https://www.etudier.com/dissertations/Fiche-De-Le-ctu-re-Gestion-Des-Compétences/46106391.html?fbclid=IwAR30VKijW_Y71bW_eBPVhre8Mg5yazqZO9Ac-3Owj1KwtA4C1Rg5tMg8vc4, Vu le: 29/10/2019, A: 13.45

² كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 56

2.1.3.1 أهداف إدارة الكفاءات البشرية

- بما أن الكفاءات هي من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفارق والتميز بين المؤسسات، فإن الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتسييرها تهدف إلى تحقيق ما يلي:¹
- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة، وفي نفس الوقت تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة.
 - تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وتوقع قوى العمل المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
 - التأكد من أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التأهيل والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية.
 - تنمية قدرات الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للحفيز.
 - خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم لها.
 - ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
 - زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
 - يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين وإدارتها بشكل أفضل؛.
 - تؤدي إلى الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
 - تساهم في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار، التدريب، التحفيز.
 - تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، وتقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
 - عمل إدارة الكفاءات لا يعنى فقط بالتنمية الرأسية، ولكن يعنى أيضا بالتنمية الأفقية بمعنى توسعة المعارف والمهارات والقدرات المتعلقة بالوظيفة الحالية، والعمل على الاستفادة من المواهب المتوفرة على مستوى تنظيمي واحد من خلال التشارك في الأعمال (المشاركة في أعمال الفرق المختلفة).

¹ عبد الباقي بن مير، مرجع سابق، ص ص 70-71 (بتصرف)

3.1.3.1 مقاربات إدارة الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات البشرية بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات البشرية بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي¹:

- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية L'approche gestionnaire في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة والمهارة وحسن التصرف. إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسئولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسئولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.
- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات البشرية وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.
- المقاربة الإستراتيجية: وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

¹ برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24-25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص 13-14

2.3.1 نموذج إدارة الكفاءات البشرية وشروط تطبيقه

سيتم خلال هذا العنصر التعرف على نموذج تطبيق الكفاءات البشرية في المؤسسة والشروط اللازمة لتطبيقه تطبيقاً فعالاً.

1.2.3.1 نموذج إدارة الكفاءات البشرية

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لإدارة الكفاءات البشرية بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وبنائها وطبيعة نشاطها، لذلك نجد بعض الاختلاف بين النماذج من مؤسسة لأخرى، لكنه عموماً يركز على مجموعة من النقاط التي تمثل نموذجاً عاماً لإدارة الكفاءات والذي يتمثل في المراحل الموالية:¹

_ المرحلة الأولى تخطيط الكفاءات: تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسها في القطاع وميزاتها التنافسية، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية، ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو مطلوب وما هو موجود، وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وإن كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.

_ المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية الكفاءة: بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضاً، ثم تقوم المؤسسة بإنشاء "مرجعية الكفاءة" وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها، وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها المؤسسة.

_ المرحلة الثالثة: استقبال ودمج الكفاءات الجديدة: يجب استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين كالمسئول المباشر، ويتم اختيار موظف من المؤسسة "الموظف المشرف" حيث يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته، ينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات

¹ بوقرة رابع، مرجع سابق، ص 31 - 32

المرغوبة، ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة، ثقافتها، قيمها، متطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل، وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمجها مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه والإنجاز المنتظر منه تحقيقه، يقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدما يتم التحقق من أن الموظف قد تدرّب جيداً وبإمكانه إنجاز عمله بشكل صحيح ومنظم يقوم المشرف عليه بالانسحاب تدريجياً، ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه ورجبته في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة وهل مازال يحتاج إلى تطوير وتحسين، وتدوّن كل هذه الملاحظات والتي يسمح لهذا الموظف بالاطلاع عليها. وسيتم التعرف على كيفية التوظيف للكفاءات البشرية في المؤسسة بشكل أوسع في العناصر اللاحقة من هذا البحث.

_ المرحلة الرابعة: التدريب والتطوير: التدريب في المرحلة السابقة يعتبر تدريب بسيط، ثم تأتي مرحلة التدريب والتطوير وتعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الموظف المهنية، وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في العناصر اللاحقة من هذا البحث.

_ المرحلة الخامسة: تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني: في البداية يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر (يمثل المؤسسة) والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليهما، احتياجات التدريب، التطلعات المهنية، وهذه الخطوة تعتبر بمثابة اتفاق. وبعد ذلك على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف الملزم بها، وعلى المسئول أن يوفر الدعم المتفق عليه، ويتم تتبع ومراقبة وقياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه، ويجب مناقشة الموظف عن أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة. ثم يتم إنشاء "ميزانية الكفاءة" وتعني تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية، والتي يسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقق الأهداف المحددة، وتتضمن بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة، المعرفة الفنية، المعرفة السلوكية، وتفيد في تطوير مشروع المسار المهني التدريبي أي تدريب الموظف لشغل هذه الوظائف الجديدة.

2.2.3.1 شروط تطبيق نموذج إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة

هناك مجموعة من الشروط التي من خلالها نقول بأن المؤسسة تطبق نموذج إدارة الكفاءات البشرية والتي نستخلصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3/1): شروط تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة

- تم إعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين	تعتبر المؤسسة بأنها تطبق إدارة الكفاءات إذا:
- كانت نسبة الإنفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية أكبر من 3%	
- الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية إلى المقابلة مع	

المشرف عليهم	
- كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له	
- كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته	
نفس العناصر أ.ب.ج ولكن :	
- إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له، وإذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.	تعتبر المؤسسة تطبيق إدارة الكفاءات بصفة قوية إذا:

المصدر: حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المديّة، المجلد 05، العدد 02، جوان 2017، ص 156

لا تصبح إدارة الكفاءات البشرية حقيقة إلا إذا تم تنفيذ شروطها، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق نموذج إدارة الكفاءات البشرية إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه وبين ترقيته، حيث نجد من متطلبات إدارة الكفاءات البشرية المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد، ولهذا نقول أن إدارة الكفاءات البشرية ليست فقط تصور وإنما أداة تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة.¹

3.3.1 آليات المحافظة على الكفاءات البشرية داخل المنظمة

تعمل المؤسسات خلال سعيها لتحقيق أهدافها وبلوغ أعلى مستويات النمو والتقدم إلى المحافظة بشتى الوسائل على أفضل مواردها البشرية وكفاءاتها وذلك نظرا لكونها تعي بشكل كبير أن هذه الأخيرة تشكل أكثر موارد المؤسسة أهمية وتميزا، حيث أصبحت تمثل الكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة الميزة التنافسية الفعلية التي يمكن أن تعتمد عليها وتسمح لها بالمنافسة على مختلف الأصعدة وتحقيق النجاح المنشود، حيث بمنح المورد البشري الكفاء للمؤسسة قدرا كبيرا من المرونة والقدرة على الإبداع والتأقلم مع التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات.

¹ حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبايوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المديّة، المجلد 05، العدد 02، جوان 2017، ص

من هذا المنطلق يتوجب على كل مؤسسة وضع برامج فعالة تسمح لها بالمحافظة على كفاءاتها، وغالبا ما تركز برامج زيادة ولاء العاملين اتجاه المؤسسة على ثلاث عوامل أساسية تعمل على تحفيز الكفاءات والعاملين على اتخاذ قرار البقاء داخل أسوار المؤسسة، وتتمثل هذه العوامل في:¹

- جودة العلاقة مع المسؤولين المباشرين: تشير العديد من الدراسات أن علاقة الفرد مع مسئوله المباشر تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا الفرد وولائه للمؤسسة، أما في حال حديثنا عن الكفاءات ذات التأهيل العالي والمطلوبة بشكل كبير في سوق العمل يصبح من البديهي القول أن وجود أي نوع من العلاقات السلبية مع أي طرف من أطراف المؤسسة فما بالك بالمسئول المباشر سيؤدي بشكل مباشر إلى مغادرة هذه الكفاءات، وعليه يتوجب على المؤسسة الحرص الدائم على جودة العلاقة التي تجمع ما بين مختلف العاملين داخل المؤسسة ومسئولهم المباشرين بشكل عام وما بين هؤلاء والكفاءات التي تسعى المؤسسة للحفاظ عليها بشكل خاص مما يؤدي إلى خلق جو إيجابي وتشجيع العاملين على الإبداع.
- إمكانية تطوير القدرات والمعارف والخبرات: يمثل عامل القدرة على تطوير القدرات والخبرات المهنية والمعارف المتنوعة عنصرا هاما في قرار الكفاءات البشرية في البقاء في مؤسسة ما أو مغادرتها، وذلك راجع أساسا لطبيعة تكوين هذه الكفاءات ومجال نشاطها الذي يتسم بالتغير السريع والتجديد الدائم مما يحتم عليها ضرورة مواكبة هذه التطورات والبقاء على اطلاع دائم على كل ما هو جديد، الأمر الذي يجب أن تحرص المؤسسة على توفيره لهذه الكفاءات حتى تطور من أدائهم من جهة وتزيد من ولائهم لها وتحثهم على البقاء من جهة أخرى، كل هذا من خلال توفير تدريب وتكوين على أعلى مستوى، السماح بحضور ملتقيات في الخارج، دعم العاملين في تحسين تحصيلهم العلمي، توفير تربصات للعاملين، جلب مكوّنين من الخارج... إلخ، وغيرها من الآليات التي تسمح للفرد من زيادة قيمته في سوق العمل ومنحه إحساسا دائما بالقدرة على التطور والارتقاء في مساره المهني والمعرفي.
- المشاركة والاستفادة من الأرباح المالية: يشكل عنصر المشاركة في النجاح المالي الذي تحقّقه المؤسسة عاملا أساسيا في تحفيز الكفاءات على البقاء داخل المؤسسة ومنحها شعورا بأنها جزء أساسي في هذا النجاح، وعليه لا يمكن تجاهلها في حال تمكنت المؤسسة من بلوغ أهدافها وتحقيق أرباح مالية مرضية. وتدخل في إطار هذا العامل كل التعويضات والمزايا المالية التي تتحصل عليها الكفاءات، ولكن أيضا يجب التركيز على نظرة هذه الكفاءات لدرجة إنصاف التعويضات الممنوحة لها مقارنة بما تبذله من مجهودات وبحجم الأرباح والعوائد التي حققتها المؤسسة.

¹ عطوي سميرة، بوقال نسيم، الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 01، ديسمبر 2016، ص 212 (بتصرف)

- الاعتراف بالمجهودات والمساهمات المبذولة من طرف الكفاءات: حتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بأكثر فعالية يتوجب عليها زيادة انخراط ودعم العاملين لتوجهاتها ودفهم لتبني رؤيتها وأهدافها وإقناعهم بأن تحقيق هذه الأهداف سيعود بالفائدة والنجاح على المؤسسة وعلهم هم كذلك باعتبارهم جزء لا يتجزأ منها. وفي سبل تحقيق ذلك، يمثل عنصر الاعتراف بمجهودات ومساهمات العاملين وإظهار التقدير والامتنان لهم أحد أكثر العوامل فعالية وتأثيراً على نفسياتهم، بشكل يتجاوز حتى العوامل المادية المالية من تعويضات وحوافز وما شابهها، وهو التوجه الذي يجب أن تنتبه له المؤسسة وتعمل على تبنيه وتطبيقه وجعله أحد قيمها التنظيمية الأساسية وهو ما سيساهم في المحافظة على كفاءاتها وزيادة ولائهم لها والرفع من روحهم المعنوية.
- ربط التوظيف بقيم المؤسسة: يجب على المؤسسة الحرص خلال عمليات التوظيف على اختيار العاملين والكفاءات الحاملين لقيم ومبادئ وأفكار تتوافق مع قيم وتوجهات المؤسسة وثقافتها التنظيمية، حيث أن سوء اختيار العاملين في هذه المرحلة المهمة ستكون له تكاليف إضافية عديدة تتحملها المؤسسة، وقد يؤثر سلباً على أداء فرق عمل بأكملها أو على أداء المؤسسة بشكل كامل خاصة إذا كنا نتحدث عن كفاءات من المفترض تنصيبها في مناصب مهمة وحساسة وترتبط بمجال حيوي. من جهة أخرى يتوجب على المؤسسة أن تنتهج مبدأ الشفافية خلال جلسات ومقابلات التوظيف وذلك عبر إعطاء صورة واضحة للمتشحين عن طبيعة العمل والمهام التي سيؤدونها وماهية التحديات التي قد تواجههم خلاله، وكذا ما هو منتظر منهم.
- تشجيع وجود توازن بين الحياة الوظيفية والخاصة للعاملين: قد تؤدي كثرة الضغوط والمشاكل التي تواجهها الكفاءات داخل مجال العمل أو على مستوى حياتهم الخاصة إلى تفكير هؤلاء في اتخاذ قرار مغادرة المؤسسة أو حتى الوطن، وبغية تجنب مثل هذه القرارات التي قد تحمل نتائج جد سلبية على المؤسسة، يوجد هناك اتجاه عام لدى المؤسسات في عصرنا الحديث نحو تبني قيم جديدة تهتم وتركز بشكل أساسي على ضمان إيجاد نوع من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين والكفاءات بشكل أساسي وذلك من خلال اعتماد درجة أكبر من المرونة في ما يخص العديد من الأمور التي قد تساعد العاملين على أداء عملهم من جهة والاستمتاع والاهتمام بحياتهم الخاصة من جهة أخرى.
- تبني مفهوم العمل الجماعي وروح الفريق: تمثل العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة أحد أهم العناصر التي قد تدفع العاملين نحو البقاء داخل مؤسسة ما، خاصة إذا ما كانت هذه العلاقات تتسم بالإيجابية إلى درجة يصبح الفرد يرى في زملائه في العمل أسرته الثانية، حيث يقضي الفرد عموماً مع زملائه في العمل فترة أطول مما يقضيه مع عائلته. وعليه يتوجب على المؤسسة العمل بشكل جدي لتطوير العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وحتى خارجها وذلك عبر القيام بإنشاء فرق

رياضية للعاملين مثلا، أو تنظيم خرجات، أو حملات تطوعية، أو حفلات جماعية في مناسبات معينة، كل هذا يساهم في زيادة ولاء الأفراد لبعضهم البعض وللمؤسسة ككل وبحثهم على البقاء فيها، كما سيكون له أثر إيجابي كبير حتى على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم وتعاونهم داخل المؤسسة.

- الإبداع: تتضمن عملية البحث عن المواهب والكفاءات منافسة شرسة بين المؤسسات، مما يحتم على هذه الأخيرة ويجبرها على البحث عن طرق إبداعية ومبتكرة تسمح لها باستقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات والمحافظة عليها، وتختلف هذه الطرق حسب كل مؤسسة فمنها من يركز على الجوانب المالية والمادية، ومنها من يركز على توفير امتيازات لعائلات العاملين أو توفير خدمات إضافية غير ذات علاقة بالعمل وغيرها من المزايا، كل هذا بغرض الحفاظ على مكتسباته وموارده البشرية، حيث يمثل هذا المجال ساحة مفتوحة للمنافسة بين المؤسسات.

- التوافق في اختيار أدوات المحافظة على الكفاءات والمصداقية: يجب أن تحرص المؤسسة على أن يكون هناك نوع من التوافق بين الأدوات المختارة للمحافظة على كفاءاتها من جهة وبين إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بداخلها، كما يجب على المؤسسة أن تحافظ على مصداقيتها عبر الالتزام بكل القرارات الصادرة عنها والوعود التي قطعها، من هذا المنطلق يفضل دائما أن تقوم المؤسسة على عدد محدود من الأدوات للمحافظة على العاملين وتطبيقهم على أحسن وجه بدلا من المخاطرة بتبني عدد كبير من الأدوات في نفس الوقت دون وجود إمكانية فعلية لتطبيقها مجتمعة، الأمر الذي قد يؤدي إلى فقدان المؤسسة لجزء مهم من مصداقيتها وثقة العاملين والكفاءات فيها ويدفعهم نحو التفكير في مغادرتها والتوجه نحو منظمات أخرى أكثر مصداقية والتزاما بتعهداتها.

يمكن القول أن التقييم الجيد لهذه العوامل مجتمعة سيسمح للمؤسسة بأن تصمم بشكل أفضل وأدق البرنامج والأدوات التي سيتم الاعتماد عليها من أجل زيادة ولاء الكفاءات للمؤسسة والمحافظة عليهم بداخلها. كما لا يجب إغفال نقطة جد مهمة تتمثل في ضرورة وجود نوع من التناغم والتوافق بين أدوات وآليات المحافظة على الكفاءات مع إستراتيجيات أعمال المؤسسة ومع إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.

بالأخذ بعين الاعتبار كل ما سبق يمكن القول أن عملية بناء برنامج فعال لزيادة ولاء العاملين والكفاءات للمنظمة تمر بثلاث مراحل أساسية تتمثل في:¹

- تحديد الأفراد أو الكفاءات الأساسية المراد المحافظة عليها: تتمثل المرحلة الأولى لبناء برنامج خاص بزيادة ولاء الكفاءات للمؤسسة في تحديد العاملين أو الكفاءات الرئيسية المرجو المحافظة عليها داخل المؤسسة، وغالبا ما يمتاز هؤلاء العاملون بكفاءات أو معارف نادرة ومطلوبة بشكل كبير في أسواق

¹ راجع: المرجع أعلاه. ص 213

العمل أو كذلك امتلاكهم خبرات كبيرة وهامة تمكنوا من اكتسابها عن طريق عملهم داخل المؤسسة وعن طريق تجارب سابقة. وعليه يمكن القول أن ندرة المقومات أو الخصائص التي يمتلكها الفرد تعد محددًا رئيسيًا لطبيعة المناصب والأفراد التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليهم مقارنة بعاملين آخرين قد لا يكون لمغادرتهم وتغيرهم ذلك التأثير الكبير والمهم على نشاط وطموحات المؤسسة.

- التركيز والمراهنة على قيم المؤسسة: يجب على المؤسسة أن تحدد بشكل دقيق وواضح القيم التي تتبناها وترتكز عليها فليفتها وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، ثم السعي إلى محاولة التعرف على درجة تبني وتقاسم كل من المسيرين والعاملين لهذه القيم، حيث أن وجود درجة كبيرة من التوافق بين الطرفين يعتبر عاملاً مهماً جداً في زيادة الولاء اتجاه المؤسسة وعنصر دفع أساسي لبقاء الكفاءات داخلها عن قناعة ورضا. كما أن وجود قيم واضحة للمؤسسة يساهم بشكل كبير في ترشيد طريقة اختيار أدوات وآليات المحافظة على الكفاءات وتجديد هذه الأدوات بشكل يتوافق مع أي تغيرات تطرأ على المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

- اختيار أدوات وآليات المحافظة على الكفاءات داخل المؤسسة: بعد الانتهاء من تحديد القيم المميزة للمؤسسة، يتم الشروع في اختيار أفضل أدوات وآليات المحافظة على الكفاءات وذلك بما يتوافق مع استراتيجيات الأعمال الخاصة بالمؤسسة، إستراتيجية تسيير الموارد البشرية ومع قدراتها المالية.

خلاصة

إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، والذي يجب أن يلقى من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت أهمية الكفاءات البشرية، وأصبح نجاح المؤسسات في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة مرهون بمدى امتلاكها للكفاءات المتميزة والتي تتوفر على المعارف والمهارات والقدرات التي تساعد على الإبداع والتحسين المستمرين. وبالتالي يمكن القول أن الكفاءات البشرية أصبحت مطلبا ضروريا لأي مؤسسة لا يمكن الاستغناء عنها فهي تلعب دور إستراتيجي وهام لها، إذ تضمن لها تحقيق الجودة وتحقيق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، بالإضافة إلى خلق القيمة للمؤسسة وذلك عن طريق تقديم منتج أو خدمة ذو جودة عالية، كما تحقق لها الإبداع والتميز، فضلا عن تحقيق الاستمرارية والاستقرار، وغيرها من الأهداف التي ترسمها المؤسسة تشكل الكفاءات البشرية الدور الرئيسي فيها، لذلك يتعين على القائمين على شؤون المورد البشري توجيه عنايتهم لهذه الفئة وتهيئة الجو المناسب لها بغاية مساعدتها على تقديم أفكار جديدة ومميزة تتمكن من خلالها المؤسسة من تحقيق التميز والريادة، كما أن هذه الفئة تعد استثمارا حقيقيا لمن تمتلكها من المؤسسات.

الفصل 2 . الوظائف الجوهرية لإدارة الكفاءات البشرية

تمهيد

1.2 . التوظيف على أساس الكفاءات

2.2 تنمية الكفاءات البشرية

3.2 تقييم الكفاءات البشرية

خلاصة

الفصل 2. الوظائف الجوهرية لإدارة الكفاءات البشرية

تمهيد

سيتم خلال هذا الفصل التطرق إلى الوظائف الجوهرية التي يجب أن تركز عليها إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة، والمتمثلة أساسا في توظيف واكتشاف الأفراد ذوي الكفاءات المتميزة والعمل على تطويرها بشكل مستمر، وتقييمها بشكل دوري للوقوف على نقاط الضعف وتصحيحها ونقاط القوة فيها وتعزيزها ودعمها، وممارستها في مجال العمل مما يؤدي بها للوصول إلى سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية تمكن الفرد من إنجاز مهام وظيفته وتحسين سلوكه وتعظيم محصلة تفاعله مع الأحداث والمواقف والآخرين من حوله وارتقاء كفاءته لمستوى الكفاءات والقدرات المطلوبة للوظيفة. وهنا يكمن دور إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة من خلال حرصها على تنفيذ وظائفها الجوهرية المتمثلة أساسا في (التوظيف على أساس الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية) بأساليب علمية حديثة وطرق ممنهجة وفعالة، حتى تتمكن المؤسسة بذلك من الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، وتتمكن من تحويل كفاءات الأفراد العاملين فيها إلى ممارسات فاعلة تساهم في تحقيق أفضل أداء وجوده وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية. كل هذه النقاط سيتم التفصيل فيها خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه كما يلي:

1.2. التوظيف على أساس الكفاءات

2.2. تنمية الكفاءات البشرية

3.2. تقييم الكفاءات البشرية

1.2. التوظيف على أساس الكفاءات

أصبحت الموارد البشرية تلعب دورا متزايد الأهمية في النجاح أو الفشل النهائي للمؤسسة في بيئة ذات قدرة تنافسية عالية تتميز بسرعة التغيير، فهي المصدر الرئيسي للأداء المتميز. لذا فأحد أهم أشكال التنافس بين المؤسسات يتمثل في القدرة على توظيف الموارد البشرية الكفأة والمحافظة عليها، ومن هنا برزت ضرورة بذل جهد أكبر لتطوير وتحسين أساليب وتقنيات التوظيف للحصول على العدد المناسب مع الكفاءات المناسبة في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب لخلق القيمة وتحقيق النجاح للمؤسسة حاضرا ومستقبلا. وتهدف عملية التوظيف إلى اكتشاف الكفاءات المناسبة وحثها لتقديم طلباتها على مستوى الوظائف الشاغرة، وتتركز هذه العملية على معرفة احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية عن طريق تخطيط الكفاءات البشرية، تحديد الكفاءات المطلوبة من ناحية المعارف، الخبرات، المهارات والتكوين المناسب من خلال تحليل وتوصيف العمل.

1.1.2 مفهوم التوظيف القائم على أساس الكفاءات

تعد كفاءات الموارد البشرية سواء كانت فردية أو جماعية، سطحية أو خفية، واحد من أهم العناصر المكونة لكفاءات المؤسسة، لذا يعد التوظيف القائم على أساس الكفاءات جزء أساسي لتوفير المورد البشري القادر على استخدام موارده والتنسيق بينها بطريقة مناسبة وفي الوقت والمكان المناسبين لإنجاز المهام الموكلة إليه بنجاح. حيث يعتبر توظيف الكفاءات البشرية "مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات،...) ومتطلبات منصبه"¹، ويرى كل من (P.Laurent et F.Bouard) أن عملية التوظيف هي "جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والسمات الشخصية اللازمة لشغل وظيفة شاغرة في المنظمة، واختيار الأفضل منهم لتلبية متطلبات الوظيفة"، إذن فالتوظيف يهدف للحصول على اليد العاملة الملائمة، النادرة، صعبة التقليد والاستبدال، وإلا لن تكون هناك أهمية للاستقطاب والاختيار، وفي الحالة العكسية تكون أمام عملية سد للفراغات وليس توظيف.² أما (Bayatzis) فيرى التوظيف القائم على أساس الكفاءات، بأنه "عملية البحث للحصول على الخصائص الفردية التي تشكل العلاقة السببية للأداء المتميز في الوظيفة، ومثلها في المعارف والمهارات، السمات الشخصية، الدوافع، الاستعدادات، السلوكيات، الدور الاجتماعي، صورة الذات،...، وبالتالي لا بد من

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor برج بوعريبيج، أطروحة ماجستير بقسم علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013، ص 20

² Laurent, F. Bouard, économie d'entreprise, Tome1, les éditions d'organisation, paris, 1997, P. 309

إعداد اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، سواء كانت سطحية أو خفية".¹

إن الانتقال من الاعتماد على الوظيفة كأساس لعملية التوظيف إلى الاعتماد على الكفاءات كأساس له سيمكن المؤسسة من أن تكون مرنة وقادرة على مواكبة التغيرات السريعة التي تواجهها، ومن ثم تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها، لذا لا بد أن تختار المورد البشري القادر على الأداء والتكيف في بيئة الأعمال المتغيرة، من خلال قيامه بمهام متنوعة وتحمله لمسؤوليات جديدة وذلك بحسب ما تتطلبه الضرورة وما يحدث من المتغيرات في البيئة المحيطة.²

إن استعمال الميزات التقليدية مثل التكنولوجيا، ورأس المال، والأسواق لا يكفي لوحده لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة، فهذه الميزات التقليدية هي ميزات نسبية ولا تكون ملائمة إلا في المدى القصير، وعليه هناك إجماع من طرف الكثير من الباحثين على أن الموارد البشرية مصدر للنجاح حالياً ومستقبلاً.³

يتضح مما سبق أن التوظيف القائم على أساس الكفاءات يرتبط بشقين، الأول يتمثل في مزيج المعارف والمهارات والاستعدادات، والثاني يتمثل في الأداء، حيث أن الكفاءات تكون ذات أثر فعال على أداء الموظف وبناء على هذا سيتم توضيح أهم نقاط الاختلاف بين التوظيف التقليدي والتوظيف القائم على أساس الكفاءات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1/2): المقارنة بين التوظيف التقليدي والتوظيف القائم على أساس الكفاءات

التوظيف التقليدي	التوظيف القائم على أساس الكفاءات
يقوم على أساس الوظيفة، حيث يعتمد على الوصف والتحليل الوظيفي	يقوم على أساس الكفاءات، حيث يعتمد على التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
يعتمد على التخصص الضيق لتحقيق الأداء المطلوب أو العادي، من خلال الالتزام بتأدية أنشطة والمهام المحددة سلفاً	يعتمد على المرونة في مزج واستخدام المعارف، المهارات، والاستعدادات لتحقيق الأداء المتميز والتكيف مع التغيرات والتحديات المختلفة
الوظيفة تتصف بالجمود والاستاتيكية	الوظيفة تتميز بالمرونة والديناميكية، فهي تتغير بصورة سريعة ومتلاحقة
التركيز على الشهادات، المؤهلات العلمية، والخبرات	التركيز على الكفاءات التي تعبر عن توليفة أو مزيج من

¹ علي عبد الله، رقية بوطويل، التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية دراسة ممارسات دولية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 3، المجلد 3، العدد 5، ص 14

² Robert. G Shermon: Competency Based HRM A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres, Tata McGraw-Hill Education, India, 2004, p.205

³ Hadj Nekka: Le DRH de demain et la création de valeur, revue Management & Avenir, N° 4, 2005, p.143

المعارف، المهارات، الاستعدادات، التي يتم استخدامها في الوقت المناسب والمكان المناسب، لتحقيق الأداء المتميز. (نشير هنا إلى أن هذه الكفاءات من الصعب اكتسابها بالتدريب والتعليم)	لتحقيق التوافق مع الأداء الوظيفي
الاهتمام بفلسفة المبادرة، التأزر، التصرف، فهو يسعى لتكوين أعضاء في المؤسسة	الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين، فهو يسعى لتكوين موظفيه في المؤسسة
أساليب الاختيار والتقييم تعتمد على الوصول إلى الكفاءات الكامنة في المترشح، المرتبطة بتحقيق الأداء المتميز	أساليب الاختيار والتقييم تعتمد على مواضيع دراسية، مواضيع الثقافة العامة والكفاءات الفنية

المصدر: علي عبد الله، رقية بوطويل، مرجع سابق، ص 15

من خلال الجدول يتضح أن التوظيف القائم على أساس الكفاءات لا يقبل بالوقوف على المعدلات النمطية للأداء، وإنما يسعى للوصول إلى موارد بشرية كفئة، مرنة، ملتزمة، قادرة على استيعاب ومواكبة مجمل التغيرات والتحويلات والتوقعات المستقبلية التي تطرأ على بيئة أعمال المؤسسة والتكيف معها. فلفترة طويلة كان التوظيف التقليدي يعتمد على وصف الوظيفة والتأهيل، ويعتمد على اختبارات كانت ناجحة في فترة زمنية معينة نتيجة استقرار البيئة آنذاك، لكن في ظل عدم التأكد، الديناميكية، وسرعة المتغيرات البيئية، أصبحت هذه الاختبارات غير كافية، فقد فشلت أعلى تجارب الاختيار وفق النهج التقليدي في الوصول لتحقيق النتائج المرجوة منه، كما أنها فشلت في إيجاد العلاقة بين أساليب وتقنيات الاختيار والأداء المتميز. لذلك كان لابد من إعادة بناء هذه العملية على أساس الكفاءات نتيجة لمجموعة المزايا التي توفرها والمتمثلة في:

- التوظيف القائم على أساس الكفاءات موجه بالنتائج، فهو يجعل من السهل التركيز على النتائج المتوقعة، والتنبؤ بقدرة المترشح على تحقيق التميز في الأداء الوظيفي، ويكون أقل اهتمام بالمستوى التعليمي، سنوات الخبرة...، التي لها اتصال ضعيف مع النتائج القابلة للتحقيق¹؛
- يؤدي إلى الابتعاد عن مختلف أنواع التمييز، فهو يشجع على توضيح نتائج العمل المطلوب وإيجاد الأفراد الذين يستطيعون تحقيق تلك النتائج بغض النظر عن العمر أو الجنس أو النوع أو الاتجاهات السياسية والخلفيات الدينية، وغير ذلك من الاعتبارات التي لها تأثير ضئيل على قدرة المترشح للأداء²؛

¹ Dubois Rothwell : competency-based human resource management - discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers, Nicholas brealy publishing, first édition, USA, 2004, p.108

² G. Roberts : recruitment and selection: a competency approach, CIPD publishing, London, 1997, p. 45

- يهدف إلى تصميم وتحديد العمليات التي تؤدي إلى تحديد الكفاءات الحاسمة للتميز في الأداء الوظيفي، من حيث القدرة، المعرفة، المهارات، الاستعدادات، السمات الشخصية، والتناسب الثقافي.¹ فالممارسات على أساس الكفاءات تكون جد فعالة للتعامل مع المواقف المختلفة؛
- يتيح درجة عالية من العدالة والمزيد من الشفافية، حيث أن عملية توضيح النتائج القابلة للتحقيق والقياس والتي يتوقع أنها تساهم في الأداء المتميز، وقيام عملية الاختيار بناء عليها سيجعل هذه الأخيرة أكثر فعالية، مما يقلل من قيمة الفاقد الملموس وغير الملموس، لأنه يهدف إلى التنبؤ الصحيح بإمكانية نجاح وتميز المرشح في أداء الوظيفة الشاغرة حالياً ومستقبلاً²؛
- تدعيم قدرة المؤسسة التنافسية لاستقطاب الموارد البشرية القادرة على تحقيق الأداء المتميز، فاعتماد المؤسسة على الاتجاه الذي يدل على الالتزام بضمان تطوير كفاءات مواردها البشرية على الصعيدين الشخصي والمهني والمحافظة على قدرتهم على الأداء، سيساهم في توجه الكفاءات البشرية الخارجية (سواء من سوق العمل أو من بعض المنظمات الأخرى التي تتشابه معها في نفس النشاط) نحو التوظيف بها³؛
- الاختيار على أساس الكفاءات يؤدي إلى اختيار المرشحين القادرين على الانتقال بين الوظائف وتنفيذ المهام المرتبطة بشغل الوظيفة الحالية، يتمتعون بالمرونة من خلال قدرتهم على التكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية المتغيرة⁴؛
- يوفر الدقة في تقييم كفاءات المرشحين للوظيفة، خاصة تلك التي يصعب اكتسابها بجهود التدريب، التعليم والتنمية في المؤسسة⁵؛
- يساهم في تفادي كل المتناقضات والصراعات التي تواجه عملية الاختيار، من خلال قيام المؤسسة بتوحيد المبادئ، التوجيهات، وطرق التحليل للتعامل مع النتائج التنبؤية لكل دور أو وظيفة لتسهيل قرار الاختيار.⁶

يشجع التوظيف القائم على أساس الكفاءات الموارد البشرية على تنمية وتطوير كفاءاتها بصفة مستمرة سواء كان ذلك بطريقة رسمية من خلال المشاركة في برامج تكوينية أو بطريقة غير رسمية بالاعتماد على

¹ علي عبد الله، رقية بوطويل، مرجع سابق، ص 16

² Dubois Rothwell , Op.cit, p. 108

³ موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس 2005، ص 175

⁴ V.M.Catano And others, recruitment and selection in Canada, cengage learning, 4th édition , Canada, 2009, pp. 150-151

⁵ Francis Wade, competency framework for human resources management, PVT.LTD, New Delhi, 2011, p.22

⁶ S.R.Kandula, competency-based human resource management, PHI learning private limited, Delhi, 2013, p. 261

التكوين، التنمية والتعلم الذاتي، للمحافظة على الأداء المتميز في جميع المواقف والحالات التي تواجهها للمحافظة على مكانتها داخل المؤسسة.

2.1.2 الخلفية التاريخية لعملية التوظيف

استخدمت سياسات وعمليات التوظيف منذ القدم، وتطورت بتطور مقاربات ومناهج الفكر الإداري، ففي المجتمعات البدائية التي طغت عليها الفوضى، المصالح الفردية والخاصة، الفساد...، والتي تقوم على نظام يفتقد إلى المؤسسة ويقوم على السلب والغنائم، اعتمد التوظيف على استعمال العنف والترهيب للعبيد، بعض القطع النقدية أو الابتزاز بالسجن للجنود، أما الصناع والحرفيون فقد كانوا يوظفون بناء على مهاراتهم مقابل أجر الكفاف. أما المجتمعات الإقطاعية فكانت تستند إلى العشائرية والجهوية والمحسوبية في التوظيف. استمر الوضع على هذا الحال إلى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، الذي تميز آنذاك بزيادة الاعتماد على الآلات والاهتمام بالكفاءة الإنتاجية، فكان هناك تركيز على كفاءة العمليات والإجراءات وأهمية تطبيق اللوائح والقوانين، فالانصياع الحرفي للتراتب الفنية والقانونية أدى إلى ظهور نموذج الإدارة بالقوانين أو ما يسمى أيضا بالنموذج التقليدي، واعتماد هذا النموذج جعل عملية التوظيف مبنية على أساس الوظيفة نفسها، وذلك من خلال تحليل وتوصيف الوظائف (وصف أنشطة، مهام، مسؤوليات، ومتطلبات الوظيفة)، والتركيز على الخبرة، الشهادات العلمية، والكفاءات الفنية كمؤشر لمدى ملائمة المترشح للوظيفة وقدرته على إنجاز المهام. فطبقا لهذا النموذج كان المورد البشري يعتبر يد عاملة تقوم بمهام وأعمال محددة سلفا طبقا للوصف الوظيفي وربما كان هذا بسبب عدم وجود مشكلة في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة في البداية، كما أن المستويات المطلوبة كانت متواضعة لا تتطلب بذل جهد للبحث عنها وجذبها أو التعامل معها، خاصة في ظل غياب التنافس بين المؤسسات لتوظيف الموارد البشرية ذات المعارف المتميزة نتيجة الاستقرار النسبي والنمو المتواصل في كثير من المؤسسات. لكن مع بداية العقد الثاني من القرن العشرين بدأ التوظيف يأخذ منحى آخر، ففي ظل التغيرات والتحديات العالمية التي تواجه المؤسسة أصبحت أنشطة ومهام الوظيفة تتغير بصورة سريعة ومتلاحقة، فكان السبيل لاستيعاب التطورات والتحويلات هو اعتماد نموذج الكفاءات الذي يقوم على تحويل التركيز من انتقاء المورد البشري ذو التخصص الضيق ليعمل في وظائف ثابتة ومحددة إلى التركيز على مهارات، معارف، سمات، سلوكيات المورد البشري التي تأهله لشغل الوظيفة والتي يمكن استخدامها بشكل مرّن من أجل تحقيق الأداء المتميز وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. فالتوظيف القائم على أساس نهج الكفاءات يسعى لتكوين أعضاء في المؤسسة بدل من الحصول على أيدي عاملة، فيتم توظيف الموارد البشرية القادرة على تحمل المسؤولية، المبادرة، التصرف، اتخاذ القرار، المشاركة...، التعلم المستمر وتطوير وتنويع كفاءاتها بناء على الحاجة الحالية

والمستقبلية للمؤسسة من أجل التأثير في البيئة ومواجهة وضعية الغد غير معروفة المعالم في بيئة معقدة ومضطربة.¹

يرجع التطبيق الفعلي للتوظيف القائم على أساس الكفاءات إلى (Mc Clelland) في سنة 1971، عندما لجأت إليه الخارجية الأمريكية لمساعدتها في حل مشكلة تتعلق باختبارات القبول لشغل إحدى الوظائف الحساسة، فقد كانت هذه الاختبارات دقيقة ومعقدة لم يجتزمها سوى أصحاب التحصيل العلمي العالي، إلا أنه بعد سنوات من استخدامهم في هذه الوظيفة أثبتوا عدم كفاءتهم لتحقيق مهامها، كما أن أدائهم الفعلي لم يكن بالمستوى المطلوب، وعليه طرحت الإشكالية التالية: إن لم تكن الاختبارات كافية للتعرف على ذوي الأداء المتميز قبل التعيين، فكيف يمكن إذن أن نتعرف على ذلك؟ ولحل هذه المشكلة طلب (Mc Clelland) قائمة بأسماء الموظفين ذوي الأداء المتميز وقائمة بأسماء الموظفين ذوي الأداء المنخفض أو العادي (بغض النظر عن نتائجهم في اختبار القبول)، ثم بدء دراسته الميدانية للتعرف على الكفاءات المشتركة التي يتمتع بها ذوي الأداء المتميز ولا يتمتع بها الموظفون الآخرون، وبذلك استنبط قائمة الكفاءات التي تميز المتميزين عن الباقين والتي أطلق عليها فيما بعد "نموذج الكفاءات" وتوسعت الدراسات بعد ذلك في أساليب تبين الكفاءات وتطبيق نماذج الكفاءات.²

3.1.2 مراحل وإجراءات التوظيف القائم على أساس الكفاءات

بعد الانتقال من المقارنة أو النهج التقليدي للتوظيف إلى التوظيف القائم على أساس الكفاءات، خطوة أساسية يمكن للمؤسسة من خلالها تحسين قدرتها على التنبؤ بالأداء الوظيفي المتميز للمرشحين المحتملين، وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراحل الأساسية تتمثل في: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الاستقطاب القائم على أساس الكفاءات، والاختيار القائم على أساس الكفاءات.

1.3.1.2 التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

قبل البدء بعملية الاستقطاب القائمة على أساس الكفاءات لابد لإدارة الموارد البشرية القيام بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات التي تعتبر "المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل منها: التوظيف، النقل، التدريب...، آخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة وأهدافها رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها"³. وتسعى المؤسسة من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى

¹ علي عبد الله، رقية بوطويل، مرجع سابق، ص 11 - 12

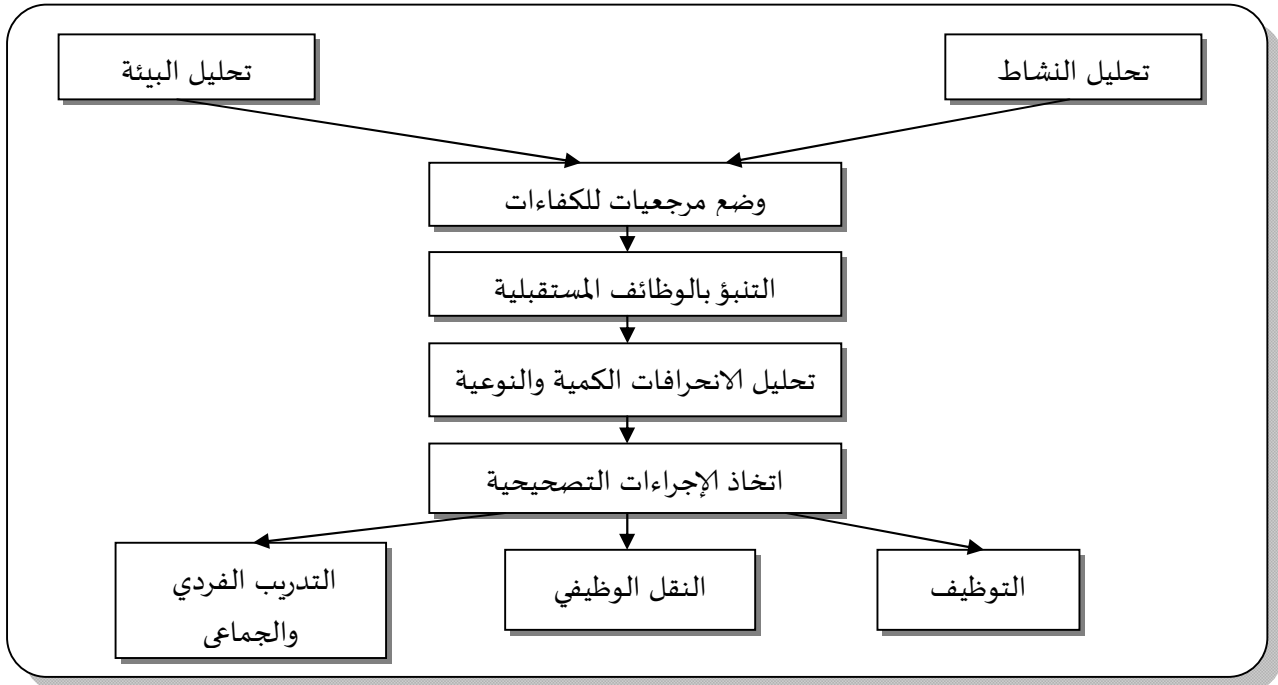
² راجع: المرجع أعلاه، ص 13

³ ساكت فاطمة الزهراء، قادي نورية، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 6، العدد 1، 2017، ص 07

التحكم في التطورات التي تحدث على مستوى كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة وعلى مستوى الوظائف في آن واحد، فنتيجة لضعف منهج الوصف الوظيفي في تحديد الروابط الاستدلالية بين متطلبات الوظيفة والمعارف والمهارات والاستعدادات التي يفترض أنها تلي هذه المتطلبات، بالإضافة إلى ضعف معالجة الفروق الفردية الحاسمة التي تخلق الأداء المتميز وتوضح الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة للترشح والحصول على الوظيفة، ثم التوجه نحو اعتماد نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات الذي يوفر رؤية إستباقية تسعى المؤسسة من خلالها إلى ضمان التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضرا ومستقبلا، وإظهار فضاءات التنقل والتغييرات المحتملة واللعب على الديناميكية، فهو تسيير استباقي وقائي لكفاءات الموارد البشرية، الوظائف، القيود التي تفرضها البيئة، بالإضافة إلى الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة¹.

ويهتم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها، وهذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) والكمي (الكفاءات)، كما يقترح « Hormer » مخططا للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حيث من خلال المخطط نصل إلى نتيجة مفادها أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتمد على تقييم الموارد الحالية والمستقبلية، ثم تحليل الفارق بينهما لاقتراح إجراءات التعديل اللازمة حسب طبيعة المؤسسة، آخذين بعين الاعتبار إستراتيجياتها، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (1/2): مخطط Hormer للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



المصدر: ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، مرجع سابق، ص 09

¹ علي عبد الله، رقية بوطويل، مرجع سابق، ص 18

نستخلص أن عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وما تحمله في طياتها من إجراءات تحليلية ووصفية، أي من خلال عمليات تحليل الوظائف، وصف الوظائف، وتوصيف شاغل الوظيفة، تستطيع تحديد الاحتياجات التقديرية للموارد البشرية والتي بإمكانها تحقيق أغراض الوظيفة، اذن تستطيع عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تحديد الشروط والمعايير المناسبة لتوظيف الفرد المناسب في المكان المناسب. كما يمكن للتسيير التوقعي للكفاءات أن يتبنى مناهج التدريب الخاصة بالأفراد أو الجماعات كإجراءات تعديلية لتوائم متطلبات مناصبها وتغيرات مناخها ومحيطها.

فمن خلال عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتم عملية وضع مواصفات الكفاءات المطلوبة المشتقة من الرؤية والمهام والأهداف الإستراتيجية، القيم الثقافية والسياسات والأخلاق، نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، الموارد المتاحة...إلخ، من أجل معرفة طبيعة الموارد البشرية القادرة على تحقيق الأداء المتميز والمطلوب توظيفها. فعلى المستوى العلمي هذه المواصفات تمثل حجر الزاوية في عملية توظيف الموارد البشرية الكفأة والحصول عليها أو ترقيتها أو تنقلها داخليا، لذا لا بد أن تكون هذه المواصفات ملائمة، وواضحة، مرنة، خاضعة للتحسين، تركز على الكفاءات المرتبطة بالأداء المتميز في الوظيفة أو عائلة الوظائف أو المواقف.¹

ويمكننا القول أن هناك العديد من طرق التوصيف التي تيسر بيان تلك المواصفات والخصائص الواجب توفرها في الموارد البشرية التي تسعى المؤسسة لاستقطابها، إلا أن هناك طريقتين شهيرتين هما:²

_ خطة روجر السباعية الأبعاد: تتمثل الأبعاد التي تركز عليها تلك الخطة في سبع نقاط هي:

- الخصائص الطبيعية (الجسمانية): الصحة، المظهر، التحمل ...
- التأهيل العلمي: التعليم، المؤهلات، الخبرات ...
- الذكاء: القدرات الفكرية بصفة عامة
- القدرات الخاصة: البراعة الفنية واليدوية، والقدرات الكتابية ومهارات الاتصال
- الاهتمامات: القيم الفكرية، القيم العلمية، التركيب والهيكلية، الأعمال الطبيعية، الأعمال الفنية والأدبية، والأنشطة الاجتماعية
- الميول والنواحي المزاجية: القبول، والتأثير في الآخرين، والنواحي النفعية، الاعتمادية، والثقة بالنفس
- خصائص أخرى: أي خصائص أخرى مطلوبة لإتمام مهام الوظيفة، كالقدرة على السفر للخارج، وضرورة قيادة السيارات ... إلخ.

¹ علي عبد الله، رقية بوطويل، مرجع سابق، ص 18 (بتصرف)

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 65-66

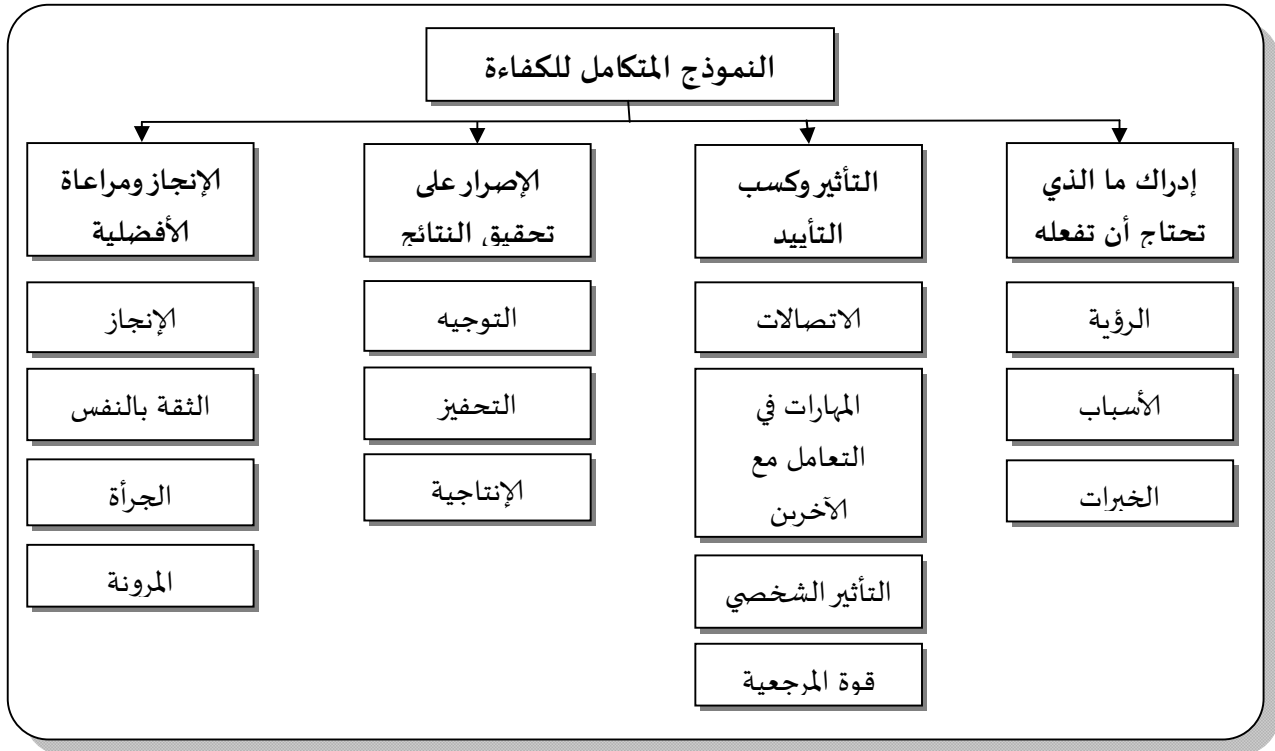
_ نظام قراسير الخماسي: وتتمثل أبعاد هذا النظام في خمس نقاط هي:¹

- التأثير في الآخرين: الخصائص الطبيعية، المظهر، لغة التخاطب والإقناع
- المؤهلات والخبرات: التعليم، التدريب، الخبرة العملية
- القدرات الشخصية الفطرية: سرعة البديهة والإدراك، والقدرة على التعلم والرغبة فيه
- الدافعية: الأهداف الشخصية، الرغبة في الانجاز، معدلات النجاح والإصرار على تحقيقها
- السيطرة والتحكم: الاستقرار العاطفي، القدرة على البقاء تحت الضغوط، القدرة على مسايرة الآخرين والتعامل معهم.

إن كل من هاتين الطريقتين يمكن استخدامها كقائمة للمراجعة والتأكد من توفر الخصائص والمواصفات الواجب توفرها أثناء مقابلات الاختيار بجانب ما تحدده طبيعة التنظيم في كافة عملياته الأخرى. ومن ثم يتمثل الهدف الرئيسي في كيفية استقطاب أفضل المتقدمين على الإطلاق من خلال المقابلات والاختبارات التي يتم إجراؤها. فالمهارة والمؤهل والخبرات المطلوبة يجب أن تتكامل معا لتحقيق الأداء الفعال للوظيفة، ولكن هذه العوامل قد تصبح غير ضرورية ولا يمكن الاعتماد عليها بشكل أساسي في بعض الظروف الخاصة، فقد تبحث بعض المؤسسات عن الصفات والخصائص السلوكية أو الكفاءات المطلوبة بصفة خاصة في شاغل الوظيفة لتحقيق فعالية الأداء بمراعاة ثقافة المنظمة وفلسفتها السائدة، فيوضح الشكل الموالي النموذج المتكامل لمواصفات الكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية الذي تتبعه بعض المؤسسات الكبرى للتأكد من صلاحية الأفراد لشغل وظائفها الإدارية.

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 66

الشكل رقم (2/2): النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية



المصدر: بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 68

يتضح من الشكل السابق أن أهم الأبعاد التي تركز عليها المؤسسات كشرط لشغل الوظائف الإدارية بها تتعلق أساسا بالقدرة على الإدراك الصحيح للأمور وبناء الرؤية الصحيحة وتقديم الأسباب المقنعة ورسم الخطط الفعالة، بالإضافة إلى القدرة على التأثير في الآخرين وكسب تأييدهم، ناهيك عن الإصرار على تحقيق النتائج المنشودة من خلال الإنجاز والسعي الدائم نحو الأفضل وتحمل المسؤولية.

2.3.1.2 الاستقطاب القائم على أساس الكفاءات

بعد تحديد حاجات المؤسسة الكمية والكيفية من الكفاءات البشرية من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. ويعرف الاستقطاب بأنه "عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف"¹ فالاستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. ويعتبر الاستقطاب النشاط الذي يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف، وتعتبر عملية استقطاب الكفاءات البشرية بمثابة ترجمة

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 22

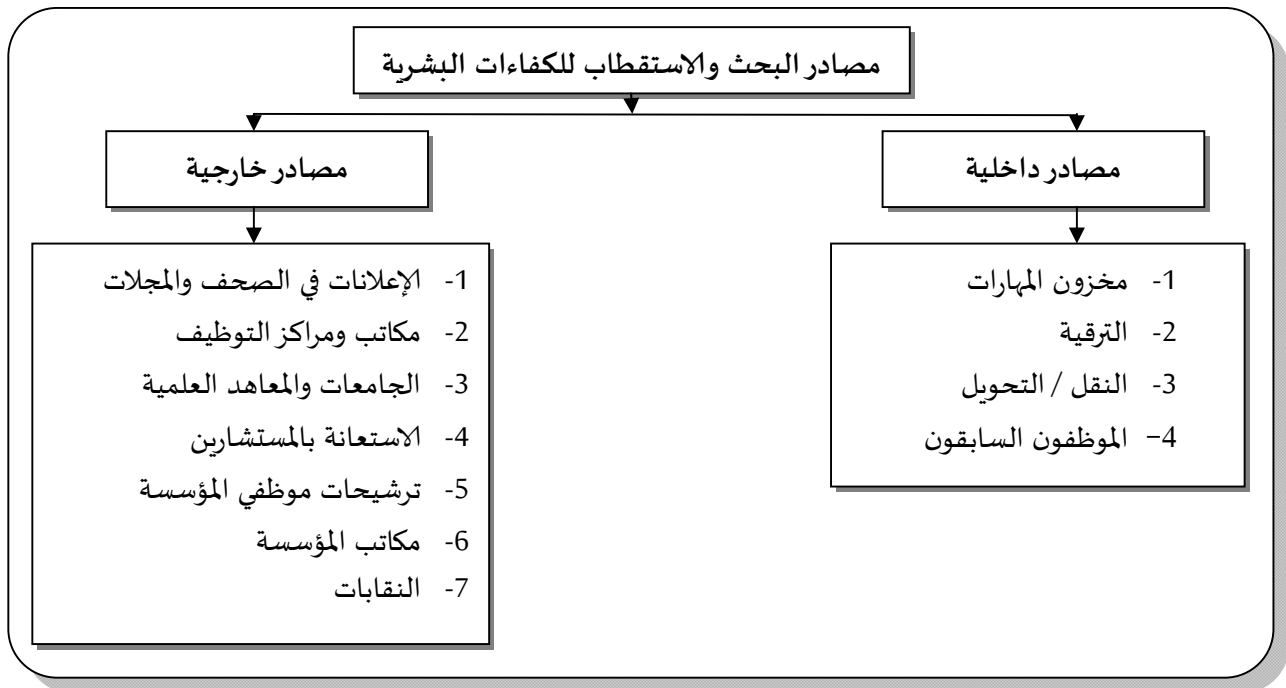
للخطة الإستراتيجية للقوى العاملة في المؤسسة، من خلال اهتمامه بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها، وبالتالي فإن استقطاب الكفاءات البشريّة يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في¹:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف؛
- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف؛
- احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المؤسسة لشغلها.

1.2.3.1.2 مصادر الاستقطاب

يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الكفاءات البشريّة اللازمة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، ويوضح الشكل الموالي المصادر شائعة الاستخدام.

الشكل رقم (3/2) : مصادر البحث والاستقطاب للكفاءات البشريّة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشريّة بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001، ص 128 (بتصرف)

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشريّة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 120

المصادر الداخلية

يعتبر الموظفون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، وفي الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسات بإحدى الطرق المألوفة:

- مخزون المهارات: وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسئول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، وتربط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدها.¹
- الترقية: تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة الموظفين، وقد تصمم هذه الخطة على شكل خرائط ترقية يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها فإن عملية الاختيار لا بد أن ترتكز على أسس موضوعية وعادلة، يسهل على جميع الموظفين تفهمها والتعرف عليها.²
- النقل والتحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد لا يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى. وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.
- الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى اتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل وهذا المصدر ثبت أهميته وجدواه في بعض المؤسسات، وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمؤسسة، واتباع هذه السياسة أكثر وضوحا في المؤسسات الصغيرة تحقق مزايا عدة للمؤسسة منها زيادة الشعور بالولاء بينهم، ولكن عيوب هذه الطريقة كثيرة منها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية

¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، بدون طبعة، 2004، ص 89

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001، ص 129

ذات كفاءة عالية من خارج المؤسسة، أو قد تكون تنظيمات غير رسمية تقوم على أساس القرابة والعلاقات الشخصية.¹

ويمكن للمؤسسة الحصول على الكفاءات من الداخل من خلال قيامها بعملية "صناعة الكفاءات" حيث تتطلب هذه العملية استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديدة والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين إستراتيجيات صناعة الكفاءات ما يلي:²

- خريطة المعرفة: هي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم تركيز على نوع المعرفة والتي تأمل بمشاركتها، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تقوم برسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها ومستوى الفجوة بداخلها.
- بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليتشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.
- القيادة الذكية: المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً وأكثر مما يكون معطياً للأوامر.

من خلال ما سبق يمكن القول أن بناء الكفاءات يتطلب تقوية منظومة الإدارة في المؤسسة وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق أو تسير طبيعة العالم الذي يحكمه التغيير، والعمل على تفعيل آليتي الاستقطاب والصناعة للوصول إلى بناء قاعدة فكرية متميزة.

إن سياسة الاستقطاب المتبعة في المنظمة تعني إتاحة الفرصة لجميع أفراد التنظيم للترقي إلى المستويات العليا، مع الأخذ في الاعتبار عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة، ويترتب على هذا التطبيق المزايا التالية:³

- رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وازدياد الشعور لديهم بالأمان على مستقبلهم الوظيفي في المنظمة؛
- الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المؤسسة؛
- إلمام الأفراد بكافة ظروف المؤسسة وبالتالي تستمر عملية التكيف مع بيئة التنظيم؛
- القدرة على تأمين التعاون الاختياري والتدقيق مع كافة أفراد التنظيم؛
- خلق سمعة ممتازة للمنظمة تمكنها من جذب الأفراد الذين يتمتعون بالطموح الوظيفي؛

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2005، ص 153

² ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميله، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018، ص 12

³ كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997، ص 83

- يمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.
 - ولكن بمقابل هذه المزايا تتعرض المؤسسة من اتباع هذه السياسة لمجموعة من المخاطر أهمها:¹
 - عدم توافر الأفراد الذين تتوافر فيهم المهارات اللازمة لشغل هذه المناصب أحيانا، وعدم جدوى التدريب اللازم في الارتفاع بمستوى أداء تلك المهارات وبخاصة المهارات الفكرية والإنسانية.
 - سيطرة الوظيفة التي كان يشغلها الفرد من قبل على وظيفته الجديدة، يجعله غير قادر على تقديم أفكار ونظم جديدة تتعلق بتطوير الأداء بشكل أشمل ومستوى أعلى.
 - إن الاختيار على أساس الترقية قد يسبب جوا من الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم، وبالتالي يفقد الفرد الجديد القدرة على التعاون مع زملائه نتيجة الغيرة أو عدم استعدادهم لذلك.
 - حرمان المنظمة من الاستفادة من أفكار وآراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية مما يخلق جمودا في ديناميكية التنظيم.
 - احتكار المناصب الأمامية قد يحرم المنظمة في كثير من الأحيان من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.
- مع التسليم بأهمية المصادر الداخلية في تولي المناصب الأساسية في المؤسسة، إنما يجب ألا يطلق العنان لهذه السياسة وغلق الأبواب أمام مرونة المؤسسة في الاعتماد على المصادر الخارجية لجذب الكفاءة المطلوبة لتفعيل التنظيم، لأنها قد تشكل خطرا حقيقيا على مستقبل المنظمة، فالديناميكية توجب ضخ دم جديد للتنظيم يستطيع أن يزيد من ديناميكيته في الاتجاه الصحيح، ويمكن للمؤسسة استخدام كافة الطرق لعدم الربط بين اختيار الأفراد وسياسة الترقية وأن يكون واضحا لأفراد التنظيم، أن المنظمة ستلجأ إلى الاختيار من الخارج طالما هناك خلافا في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية، ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الأفراد الأكفاء لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية المناسبة.

_ المصادر الخارجية

رغم أهمية ملء الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة عن طريق الترقية أو النقل، ومع تعدد المزايا الناجمة عن ذلك بالنسبة للمنظمة والأفراد معا، إلا أن حجم العمل وطبيعة الوظائف التي تتباين من مستوى لآخر ومن منظمة لأخرى، والتطورات المعاصرة في مجال الأنشطة والأعمال تتطلب في كثير من الأحيان البحث عن مصادر خارجية للاستقطاب تمثل تجديدا لدماء المؤسسة وإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات جديدة تدعم وتحديث من الإنجاز. إن لجوء المؤسسة إلى البحث عن متطلباتها من الكفاءات البشرية عن طريق الاستقطاب من

¹ مهندس محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص

المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والإيجابيات. ومن أهم الطرق التي يمكن اتباعها في حالة الاعتماد على المصادر الخارجية ما يلي:¹

- الإعلانات في الصحف والمجلات: من الطرق الشائعة للاستقطاب الاعتماد على الإعلانات في الصحف المحلية أو القومية أو المجلات المهنية المتخصصة، إن هذه الطريقة تعد من أكثر الطرق تطبيقاً في الواقع العملي لأنها تناسب مختلف أنواع الوظائف التي تحتاج المؤسسة إلى شغلها، ففي الوظائف اليدوية والمستويات الإدارية التنفيذية يمكن الاعتماد على الإعلانات بالصحف والمجلات المحلية أما الوظائف في المستويات العليا وتلك التي تتطلب الخبرة الكبيرة فتلجأ المؤسسة إلى الإعلانات بالصحف القومية وربما الدولية. كما يفيد الإعلان بالمجلات المتخصصة والمهنية في الحصول على أفضل الكفاءات الفنية، وتفيد الإعلانات في الحصول على معدل مرتفع من الاستجابة يوفر للمؤسسة العدد الكبير الذي يمكنها من تحقيق الاختيار الأفضل.
- مكاتب ومراكز التوظيف: قد تفضل المؤسسات الاعتماد على المراكز والمكاتب التي تقدم خدماتها في توفير العدد المناسب من المرشحين والمتقدمين للتوظيف للاختيار من بينهم، وقد تخصص بعض هذه المكاتب في توفير أنماط محددة من الموظفين كتلك التي تخصص في توفير المحاسبين وأعمال السكرتارية، وغيرها التي تسعى لتوفير الوظيفة الفنية كالمهندسين، وتلجأ هذه المكاتب للتخصص حتى يمكنها توفير الموظفين الأكفاء المطلوبين من خلال اهتمامها بأحد المجالات وتحليلها لجميع الطلبات المقدمة إليها سواء من طالبي التوظيف أو من المنظمات التي تطلب موظفين.
- الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية: إن الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية والمدارس يعد من بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات مما يتطلب منها تكوين علاقات طيبة مع تلك الجهات والمحافظة عليها، وتعتمد المؤسسات الاعتماد على هذا المصدر في حالة رغبتها في الحصول على مؤهلين في مجالات معينة تقوم هي بتأهيلهم وتدريبهم بحسب ثقافتها وفلسفتها قبل أن يختلطوا بقيم وثقافات عملية من جهات أخرى. هذا إلى جانب رغبتها في الحصول على احتياجاتها من البيئة المحلية وتدعيم علاقتها مع الجامعات والمدارس المحلية واختصار نطاق المقابلات مع توفر المعلومات الكافية وتخفيض التكاليف التي تتحملها المؤسسة لاستقطاب الكفاءات.
- الاستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار: قد تلجأ المؤسسات إلى الاستعانة بالمكاتب الاستشارية التي تساعدها في عملية الاختيار، حيث تتميز هذه الطريقة بتقديم الخبرة والاستشارة التي تيسر للمؤسسة إجراء عملية الاختيار بشكل فعال، إذ يقدم المستشار النصيحة المناسبة حتى تحصل المؤسسة على احتياجاتها من الكفاءات، وتأخذ الاستشارات عدة مجالات من بينها الإعلان عن الوظائف الشاغرة، إجراء المقابلات مع المتقدمين، انتقاء المرشحين للتوظيف وإجراء الاختبارات اللازمة لهم، وتقديم المساعدة في خطوات الاختيار النهائية. ويجب على المؤسسة التأكد من قدرة المكاتب الاستشارية على القيام بالبحث اللازم عن الكفاءات البشرية، وإتمام إجراءات الاختيار عند الاتفاق معها على ذلك.

¹ بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص ص 75-80

- ترشيحات موظفي المؤسسة: من بين الطرق المعروفة في مجال الاستقطاب الاعتماد على توصيات ومقترحات العاملين بالمؤسسة عن أصدقائهم أو أقاربهم أو أحد معارفهم ممن تنطبق عليهم شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة، وخاصة الوظائف الكتابية أو الفنية أو المهنية. ومع أن هذه الطريقة تعمل على توفير نفقات الإعلان أو التكاليف الأخرى التي ستتحملها المؤسسة إذا اتبعت أي أسلوب آخر، كما تلبى متطلبات المؤسسة بالسرعة المطلوبة، إلا أنها قد تحرم المؤسسة من المفاضلة بين الطلبات المتعددة المتقدمة للوظيفة، كما قد تؤثر العوامل العاطفية نتيجة الصداقة أو القرابة على موضوعية الترشيح.
- مكاتب المؤسسة: تعد المكاتب الدائمة التي توجد ببعض المؤسسات لتلقي طلبات الأفراد إحدى الطرق المعروفة في مجال استقطاب الكفاءات، إذ تتمثل مهمة هذه المكاتب في استقبال طلبات الأفراد في أي وقت من العام بصورة مباشرة أو عن طريق البريد أو الفاكس، ثم تهتم المؤسسة بالاحتفاظ بهذه الطلبات بجانب ما قد تطلبه منهم لاستيفاء بعض البيانات عن مستويات تعليمهم وخبراتهم السابقة وقدراتهم ومهاراتهم، وذلك بعد أن تقوم بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية ولما تراه من معايير أخرى مكتملة.
- النقابات: لم تعد تقتصر أدوار النقابات على قضايا الأجور، أو ساعات العمل، أو فض النزاعات، بل امتدت لتشارك في مجالات وأنشطة الموارد البشرية الأخرى كالترقية والاختيار وتقييم الأداء... وغيرها، وهكذا ظهر دور النقابات كمصدر للكفاءات البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف.
- إضافة إلى ما سبق هناك طرق أخرى لاستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، منها:¹
 - شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات وخبرات وكفاءات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والابداع باستمرار.
 - شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي؛ يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية مهامه أو عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات فهي إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين.

تلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للمؤسسة قوة الدفع الجديدة، ولا شك أن المؤسسات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة

¹ ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، مرجع سابق، ص 11

المتطورة تلجأ إلى المصادر الخارجية نظرا لقوة المنافسة لجذب الأفراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة، وهذا الأسلوب في الاستقطاب يحقق مزايا كثيرة للمؤسسة، نذكر منها ما يلي:¹

- قدرة المدير الجديد الخارجي على النظر إلى المؤسسة بأفاق جديدة تمكنه من معالجة المشكلات الكبيرة، والارتفاع بمستوى الأداء، شريطة الاختيار للفرد المتميز المناسب للوظيفة الشاغرة، أما إذا لم يتحقق ذلك فإنه من الأفضل الترقية من داخل المؤسسة؛
- الحصول على أفراد أعلى كفاءة من المصادر الداخلية أحيانا؛
- سرعة شغل بعض الوظائف، حيث أن شغلها من المصادر الداخلية يمكن أن يتطلب وقتا لتدريبها؛
- تقديم أفكار جديدة وأكثر تطورا وابتكارا.

إن هذا الأسلوب في الاستقطاب قد يحقق مزايا كثيرة كما أوردناها إلا أن له انعكاسات سلبية وآثارا قد تخلق مشكلات تنظيمية وأيضا مشكلات سلوكية أهمها:²

- مقاومة العاملون القدامى للتغير الذي يطراً من جراء إدخال عناصر بشرية جديدة في المؤسسة حيث تظهر هذه المقاومة في مظاهر عديدة منها عدم التعاون أو إخفاء معلومات أو بيانات أو التراخي في تحقيق إنجازات مناسبة ومعدلات إنتاجية عالية دون العمل على تحسينها لمحاولة إظهار خطأ تقدير الإدارة العليا في استقطاب العاملين من الخارج؛
- إن عدم دراية الأفراد الجدد بسياسات وأنظمة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ولوائحها المختلفة يعتبر أحد المعوقات التي تواجههم أثناء حياتهم الوظيفية، من ثم فإن التعرف على هذه الأوضاع والتكيف معها يستلزم فترة زمنية طويلة نسبياً؛
- ارتفاع تكلفة الاستقطاب الخارجي يشكل عبئا ماليا إضافيا تتحمله ميزانية التوظيف بالمؤسسة، الأمر الذي قد يدفع البعض إلى تفضيل سياسة التوظيف من الداخل تخفيفاً لهذه الأعباء؛
- انخفاض الروح المعنوية لأفراد المؤسسة نتيجة عدم ارتياحهم أو اقتناعهم بهذه السياسة؛
- في منظمات العالم الثالث ينظر دائماً إلى الفرد الجديد الآتي من خارج المؤسسة على أنه دخيل سقط على المؤسسة من السماء؛
- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد وهذا أمر طبيعي يتبلور في عدم التعاون معه أو وضع كافة الصعوبات أمامه لعدم نجاحه في وظيفته".

¹ مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 140

² كامل بربر، مرجع سابق، ص 84 (بتصرف)

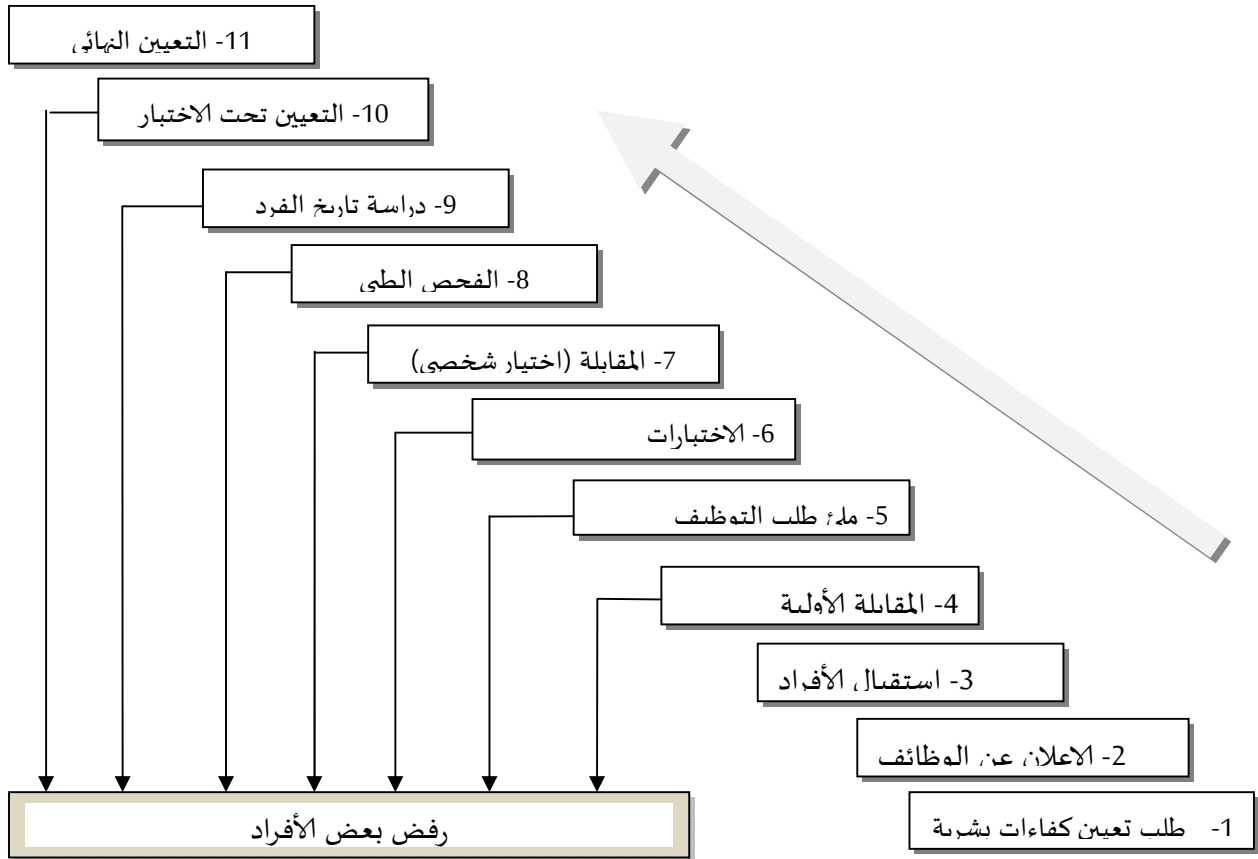
3.3.1.2 الاختيار القائم على أساس الكفاءات

تمثل وسيلة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للكفاءات البشرية المناسبة. وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة. ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وحتي لأن هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول وأيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمانية التي تتطلبها. ولذلك من الضروري أن يقوم المسئولون بإدارة الأفراد أولا بتحليل وتوصيف الوظائف لتحديد الشروط الواجب توافرها في الشخص الذي يقوم بأعباء الوظيفة ثم البحث والمفاضلة بين الأفراد لانتقاء أفضلهم وأصلحهم من حيث توافر هذه الشروط.¹

يهتم المحللون المتخصصون في مجال الاختيار بتوصيف مراحل بقاء برنامج الاختيار الفعال على اعتبار أنه الفيصل في الحكم على مدى صلاحية أو عدم صلاحية أفراد قوة العمل المحتمل تعيينهم داخل الوظائف الشاغرة مما يتطلب ضرورة التدقيق والعناية بكل خطوة، لأن أي إهمال على مستوى أي خطوة من خطواتها يعني تسرب أفراد غير مؤهلين لهذه الوظائف، وبالتالي مزيد من المشاكل المتوقعة وكثير من الأعباء الاقتصادية وتخفيض في حجم الإنتاج المرتقب. وتوضح الخطوات المالية خطوات اختيار الكفاءات البشرية، وقد تختلف هذه الخطوات من منطقة لأخرى، علما بأن كل خطوة تفيد في تسهيل الاختيار وتخفيض التكاليف، حيث أن كل خطوة تمثل حاجزا يساعد في استبعاد الأفراد الذين لا يصلحون لشغل الوظيفة، ويعين في النهاية الأفراد الذين نجحوا في تخطي الخطوات المتتالية للاختيار، والتي تبدأ بطلب تعيين أفراد من أحد الإدارات أو الأقسام داخل المؤسسة انتهاء بالتعيين النهائي. وفي ما يلي عرض وتحليل لهذه الخطوات الموضحة في الشكل رقم (4/2).

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2000، ص 135

الشكل رقم (4/2): خطوات اختيار الكفاءات البشرية



المصدر: مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 144 (بتصرف)

- طلب تعيين كفاءات بشرية: تبدأ عملية اختيار الكفاءات "بطلب تعيين كفاءات"، وهو نموذج يتم تحريره بمعرفة الإدارة أو القسم الذي يكون في حاجة للكفاءات، ويتم إرسال هذا النموذج إلى إدارة الموارد البشرية موضحاً به مواصفات الكفاءات المطلوب تعيينهم، ومؤهلاتهم، وتخصصاتهم، وسماتهم الشخصية، والوظائف التي سيقومون بشغلها... إلخ، وذلك من خلال كشف توصيف الوظائف.¹
- الإعلان عن الوظائف: يتم الإعلان عن الوظائف الخالية التي سيتم شغلها من المصادر الداخلية أو الخارجية من خلال اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان، ويجب أن يوضح بالإعلان مواصفات شاغل الوظيفة، وواجبات الوظيفة، والمزايا الخاصة بها، وأهمية الأجور والحوافز وغيرها.²
- استقبال الأفراد المتقدمين للعمل: من الأهمية استقبال الأفراد المتقدمين للعمل بالمؤسسة لتزويدهم بالمعلومات اللازمة والوظيفة التي سيقومون بشغلها، بهدف استبعاد الأفراد الذين يكون من الواضح أنه ليس لديهم فرص للنجاح في الاختبارات، وشغل الوظيفة لعدم توافر الشروط الأساسية فيهم.³

¹ مهندس محمد جمال الكفافي، مرجع سابق، ص 143 (بتصرف)

² راجع: المرجع أعلاه، ص 144

³ راجع: المرجع أعلاه، ص 145

- المقابلة الأولى: تستهدف هذه المقابلة استبعاد الأفراد الذين لا تنطبق عليهم الحد الأدنى لاشتراطات الوظيفة، فإذا كانت الخبرة المطلوبة لوظيفة معينة هي عشر سنوات، فإنه يستبعد الأفراد الذين لا يتوفر فيهم هذا الشرط.¹
- ملئ طلب التوظيف: بمجرد الانتهاء من عملية التصفية المبدئية يتم توجيه المتقدمين لاستيفاء بيانات طلب التوظيف، وهو نموذج خاص بالمؤسسة مصمم للحصول على معلومات محددة، تفيد في الحكم المبدئي على صلاحية فرد ما للتقدم لشغل وظيفة ما، وقد يتطلب التوظيف لدى بعض المؤسسات معلومات تفصيلية وشاملة عن المتقدمين لشغل الوظائف المختلفة بها، وبصفة عامة يجب أن يوفر طلب التوظيف حد أدنى من المعلومات عن الأبعاد ذات الارتباط بالأداء الوظيفي مثل التعليم والمهارات والتدريب والأعمال السابقة والإنجازات، وبالتالي فإنه يلزم المتقدم للوظيفة بتدوين البيانات الصحيحة بما يفيد في زيادة جودة القرار الخاص بالاستمرار في العملية أو رفض المتقدم للوظيفة. ومن ناحية أخرى فإن المؤسسة تستخدم تصميمًا نمطيًا لطلب التوظيف بغض النظر عن نوعية الوظيفة، كما قد تستخدم بعض المؤسسات نماذج مختلفة لطلب التوظيف وفقا لطبيعة الوظيفة (كتابية، إشرافية، إدارية، فنية...) أو مستواها في الهيكل التنظيمي، وكقاعدة عامة فإنه في هذه المرحلة يفضل استخدام القوائم القصيرة ذات الغرض العام التي يسهل استيفاء بياناتها ولا تتطلب وقتًا طويلاً، حيث سوف تستخدم البيانات فقط لأغراض التصفية المبدئية.²
- الاختبارات: بعد أن تتأكد إدارة الأفراد من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة، يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات تهدف إلى تقدير نجاح الفرد في أداء الوظيفة.³ ويمكن تعريف اختبار التوظيف على أنه إجراء منظم يهدف معاينة السلوك أو الاتجاهات أو الأداء الخاص بشخص معين، أو المقارنة بين سلوكيات واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر، وفي مجال إدارة الأفراد فإن للاختبار أكثر من استخدام ذلك أنه بجانب استخدامها كأسلوب للاختيار فإنها أيضا تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب، حيث أن الهدف في كل هذه الحالات هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة.⁴ ولا تتوقف أهمية هذه الاختبارات على وصف قدرات وإمكانيات ومهارات الشخص لشغل الوظيفة الحالية فقط، إنما التنبؤ بقدراته وإمكانياته المستقبلية لشغل وظائف أخرى ذات مستوى أعلى. إن استخدام نظام الاختبارات يمكن إدارة الموارد البشرية من الاختيار السليم من بين كافة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، على أن هذه الاختبارات قد تكشف قدرات ومهارات معينة قد تساعد الإدارة على توجيه الفرد إلى وظيفة أخرى تتناسب مع هذه القدرات.⁵ ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص وقدرات معينة لدى طالبي الوظائف. فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعداد

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 145

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 136

³ كامل بربر، مرجع سابق، ص 85

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 118

⁵ كامل بربر، مرجع سابق، ص 85

ودرجة اهتمامه بمهنة معينة ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيّف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة. والواقع أنه ليس من السهل وضع تقسيم فاصل للاختبارات، فكل نوع يؤدي لأكثر من وظيفة. ويمكن تقسيم الاختبارات بصفة عامة إلى الأنواع التالية:¹

– **المقابلات الشخصية:** تجري المؤسسات مقابلات شخصية للمتقدمين لشغل الوظيفة اعتقاداً منها أن طلب الاستخدام وكذلك نتائج بعض الاختبارات قد لا تكون كافية للحكم على الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة. وتعتبر مقابلة الاختيار أكثر طرق الاختيار انتشاراً في الوقت الحاضر، إذ أن الكثير من المؤسسات لا تستخدم الاختبارات السيكولوجية نظراً لحاجتها إلى أخصائيين ذوي قدرة وخبرة لتصميمها لا يمكن أن تتوفر للكثير من المؤسسات الصغيرة. كما أن المقابلة تمكن من قياس بعض النواحي بدقة تفوق الاختبارات كالحكم على شخصية الفرد وميوله وسماته وتوافقها الاجتماعي، إلا أن المقابل يستطيع أن يتتبع النواحي التي تعينه على الحكم الصحيح على شخصية طالب الوظيفة، كما أن المقابلة تكون ضرورية للحكم على مظهر الشخص والتحقق من توافر شروط معينة من الناحية المظهرية قد تتطلب الوظيفة توافرها. ومن ناحية أخرى، تتيح المقابلة لطالب الوظيفة مناقشة الإدارة في نوع العمل الشاغر، وطبيعة العملية الإنتاجية وشروط العمل وظروفه، وماهية السياسات التي تطبقها المؤسسة تجاه العاملين بها فيما يتعلق بالتأمين والراتب والخدمة الطبية والاجتماعية وفرص الترقية والتقدم المتاحة له، ومقدار الأجر وساعات العمل وما إلى ذلك من المعلومات التي يهيمه معرفتها قبل أن يقبل على الوظيفة. إذن المقابلة تهدف إلى تبادل المعلومات بين الطرفين: صاحب العمل وطالب العمل. وبذلك تتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلاً، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد أو للحصول على معلومات معينة.²

– **الفحص الطبي:** يهدف الكشف الطبي إلى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمرشحين، فهي تمثل الاختبار الأخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة. ويقل عدد المرشحين بعد كل مرحلة من مراحل الاختيار حتى نهاية عملية التصفية حيث يتم اختيار المرشحين المقبولين ومن ثم تعيينهم في الوظائف المناسبة لهم.³

– **فحص الخبرات السابقة والتدريب الحاصل عليه المرشح:** فالخبرات السابقة تمثل الخبرة العملية للوظائف السابقة، التي شغلها المرشح، والتي تتركز على مدة الخبرة ومجالها ونوع العمل المنجز ويمكن أن نستشف منها المعارف والمهارات والسلوكيات للمرشح. أما التدريب الحاصل عليه، فيعطينا مؤشر قوي على مدى تطوير المرشح لمهاراته ومعلوماته وسلوكه.⁴

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 148-151

² راجع: المرجع أعلاه، ص ص 155-156

³ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 96

⁴ بيسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملي – ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة-، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 45

- **التعيين تحت الاختبار:** تعتمد الكثير من المؤسسات إلى تطبيق مبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما، وأن هناك احتمالات كثيرة أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملائمتهم للعمل، وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختيار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.¹ ففي معظم الدول تنص قوانين الخدمة المدنية على ضرورة وضع المرشح الذي تم اختياره تحت التجريب لمدة ثلاثة أشهر أو ستة أشهر من تاريخ تسلمه للعمل، وبعدها تقرر المؤسسة فيما إذا سيستمر في عمله أم يعفى منه، وذلك حسب صلاحيته للعمل، فإذا قررت المؤسسة استمراره تصدر الأمر النهائي للتعيين ليصبح موظفا دائما لديها.²
- **التعيين النهائي:** على ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل، يتم تحضير كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعيين وملفاتهم لعرضهم على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين.³ فبعد التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة، يتم توجيهه إلى وظيفته وتعريفه برئيسه ومسؤولياته، وأهداف المؤسسة، وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل، وإصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا تستدعي الضرورة حتى الموافقة من طرف الوزير، وهذا في بعض المؤسسات الحكومية، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل.⁴

2.2 تنمية الكفاءات البشرية

رغم أن مصطلح تنمية الكفاءات البشرية مستخدم على نطاق واسع في الثمانينات من القرن العشرين، إلا أن ذلك المفهوم تواجد قبل ذلك بكثير، فقد مرت تنمية الكفاءات البشرية بمراحل مختلفة بدأت ببرامج تدريب التمهين المبتكرة في القرن 18 م حيث عمل أصحاب الورش الحرفية على تدريب عمالهم بأنفسهم مقابل أجر بسيط أو بدون أجر، مع قيام أصحاب المصانع بتدريب العمال غير المهرة بالتركيز على تنمية المهارات الضرورية لأداء العمل، إلى أن أدرك المديرون المهنيون خلال الستينات أن دورهم قد امتد لأبعد من قاعات التدريب بالاقتراب من العاملين لتطوير مهاراتهم وحل مشكلات العمل لديهم وتسهيل مهام فرق العمل.⁵ وتعد جهود المفكر الأمريكي "ليونارد نادلر Leonard Nadler" بارزة في المجال إذ يعد أول من قدم مضمونا لمفهوم تنمية

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 170

² رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2014، ص 97

³ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 95

⁴ موسى رحمان، صباح ترغيني، التوظيف والتكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحسين الأداء البشري، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22-23 فيفري 2012، ص 5

⁵ يحيضية سمالي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية - مقارنة نظرية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017، ص 189

الموارد البشرية عام 1970 مقترحا له ثلاثة عناصر وهي التطوير، التدريب، التعليم، بالتزامن مع تركيز العديد من المؤتمرات والأبحاث على التوسع الذي طرأ على مفهوم تنمية الكفاءات البشرية والذي شمل النمو والتغيير وتحسين الأداء.¹

ولقد تعددت التعاريف المقدمة لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية علما أن أغلبها قد تجاوز النظرة التقليدية التي تقتصر على التدريب، حيث يرى مانكين (Mankin) أن تنمية الكفاءات البشرية ذات مدلول شامل يضم مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات.² ويعرفها (صايم و بوقناديل) على أنها " الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة"³

بينما يعرفها (Gilley) بأنها: " مجمل العمليات التي تؤدي إلى تسهيل التعلم التنظيمي وتحقيق الأداء والتغيير من خلال الإجراءات والمبادرات المنظمة التي تتخذها الإدارة لتعزيز أداء المؤسسة وزيادة درجة استعدادها للتنافسية"⁴. في حين يرى سوانسون (Swanson) أن تنمية الكفاءات البشرية هي " عملية لتطوير وإطلاق الخبرة البشرية من خلال تطوير وتدريب الموظفين بغرض تحسين الأداء"⁵. ويعرفها (السلمي) بأنها "العملية المتكاملة والمخططة والقائمة على المعلومات الصحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العامل ومتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوبة وإمكانياتها، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات"⁶.

نستنتج من التعاريف السابقة أن جهود تنمية الكفاءات البشرية موجهة أساسا من أجل ضمان الحصول على قوة عمل منتجة أي تحقق الإنتاج المطلوب بالقدر والوقت المناسبين وبالمواصفات الصحيحة، والحصول على كفاءات مستقرة تقلل من معدل دوران العمل، وفعالة من خلال قيام الأفراد بتحقيق المطلوب منهم بأحسن الطرق وأقل تكاليف وأقصر وقت.

وعليه يتضح أن أغلب الباحثين قد اتجهوا إلى تجاوز النظرة التقليدية لتنمية الكفاءات البشرية المرتكزة على التدريب والتطوير، وتبنوا نظرة حديثة ترى أن تنمية الكفاءات البشرية تشمل العديد من التطبيقات

¹ Jon M. Werner & Randy L. Desimone , Human Resource Development, 6th Edition, South Western, 2012, p.5

² Mankin, Didier, A model for human resource development, Human Resource Development International, Vol. 04 , Iss: 02, 2001, p. 74

³ صايم مصطفى، بوقناديل محمد، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجا، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا، العدد 02، أكتوبر 2018، ص 20

⁴ Gilley Maycunich, Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development, Perseus Books, Cambridge, MA. 2000, p. 6

⁵ Swanson R. Holton, Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers , Inc. First Edition, p. 4

⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، الطبعة الثانية ، القاهرة، ص 216

والممارسات الهادفة إلى إتاحة فرص التعلم التنظيمي للموظفين والقيادات بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة. وبالتالي سيتم في العناصر الموالية تحديد الأدوار التي تحتاجها وظيفة تنمية الكفاءات البشرية حتى تتمكن من أداء دورها بكفاءة وفعالية، والمتمثلة أساساً في: التطوير، التدريب، التعلم.

1.2.2 تطوير الكفاءات البشرية

إن تطوير الكفاءات البشرية أصبح من أهم القضايا وأكثرها إلحاحاً في مختلف أشكال المؤسسات، كونها الوسيلة الأنجح لتمييز المؤسسات وبقائها، وهذا ما يستدعي محاولة التوفيق بين تطوير كفاءات العاملين من جهة وهيكلة العمل من جهة أخرى، بطرق تسمح للكفاءات البشرية باستغلال مهاراتهم في العمل وتطويرها أكثر.

1.1.2.2 مفهوم تطوير الكفاءات البشرية

ويقصد بتطوير الكفاءات البشرية حسب (Eric Mooijman) "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات"¹. ويعرفها (عبد الصمد) أيضاً على أنها: "مجموعة الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويكون التدريب والتعليم المحور الحساس لكل جهود التطوير"². ويمكن القول بأن التطوير كإستراتيجية حسب تعريف (Glenn M. McEvoy) هو "عملية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث للكفاءات بالمؤسسة، وتطوير مهاراتها الحالية واكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف التأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة، وتفرض على المؤسسة تبنيها والتكيف معها"³.

وبناء عليه يمكن القول أن تطوير الكفاءات البشرية ليست تقنية جديدة وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة من خلال قيامها بإعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية وتبني مجموعة من النشاطات، لزيادة الكفاءات واكتشاف إمكانيات نمو محيطها، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتثمينها لإنجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال، حيث أصبح لزاماً على المؤسسات إعطاء اهتمام كبير بتطوير كفاءاتها البشرية كونها تعد مصدراً لبقائها.

¹ Eric Mooijman, Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees, Journal of European Industrial Training, Vol. 20, Iss: 09, November 2017, p. 30

² سميرة عبد الصمد، دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة (SCIMAT) بولاية باتنة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2018، ص 312

³ Glenn M. McEvoy and others, a competency-based model for developing human resource professionals, Journal of management education, June 2005, p, 387

ولتوضيح مفهوم تطوير الكفاءات البشرية بشكل أكثر دقة، يمكن الإشارة إلى أهم خصائص التطوير في المؤسسات المعاصرة، والمتمثلة في ما يلي:¹

- التطوير عملية إستراتيجية: يعد التطوير في المؤسسات المعاصرة إستراتيجية تعمل في خدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وفي ظل هذا التوجه يصبح تطوير الكفاءات عبارة عن إستراتيجية تتكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة ككل، حيث تأخذ شكل نظام فرعي يعمل ضمن إستراتيجية المؤسسة وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، وبما يساعد في تخفيف الضغوط التي تشكلها البيئة ومختلف التغييرات على الأفراد.
- التطوير عملية تعلم مستمر: إن تطوير الكفاءات يعتمد على التعليم ويهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الأفراد قصد تطوير وتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة. وانطلاقاً من ذلك أصبحت إستراتيجية التطوير نظاماً للتعلم المستمر، فالمؤسسة المعاصرة اليوم هي مؤسسة متعلمة لا تعتبر التطوير والتدريب عملية ظرفية مؤقتة بل عملية مستمرة تستلزمها البيئة سريعة التغير، التي تستدعي من المؤسسة ملائمة كفاءاتها مع كل جديد، وهذا لا يكون إلا من خلال جهود التعلم المستمر، والذي سنتعرف أكثر على مفاهيمه في العناصر الموالية.
- التطوير استثمار بشري: إن الإنفاق في تطوير الكفاءات أصبح يعتبر إنفاقاً رأسمالياً وحقل استثماري خصب، فهو لم يعد يمثل تكلفة صعبة التحميل إنما استثمار له عائد كبير جداً، ويؤكد هذا التوجه على استبدال مصطلح تكلفة بمصطلح استثمار، مما يجعل عملية تطوير الكفاءات استثماراً طويلاً الأجل لا تتحقق عوائده في الأجل القصير، وما يؤكد أهمية هذا الاستثمار هو أن التطوير بمختلف مداخله بات معياراً يقاس به نجاح المؤسسات وتميزها عن غيرها، وأحسن مثال عن ذلك اعتبار الاستثمار في رأس المال البشري والكفاءات بصفة أخص بنداً في موازنات إدارة الجودة الشاملة والتميز، والتي يعتبر التعلم المستمر ركناً أساسياً فيها.
- ارتكاز التطوير على التنبؤ: كون التطوير إستراتيجية طويلة الأجل وتخطيط للتعلم المستمر، لا بد أن تركز المؤسسات على التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية استعداداً لما سيحدث مستقبلاً ومواجهته والتأقلم معه. وهذا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من كفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة الكلية (التسيير التقديري للكفاءات كما تعرضنا له في عناصر سابقة)، ومن هنا يمكن القول بأن إستراتيجية تطوير الكفاءات المعاصرة أصبحت تعتمد على التنبؤ والتوقع للتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

¹ Ibid, pp. 84 - 86

- ارتكاز التطوير على الكفاءات الجماعية: يؤكد التوجه المعاصر في مجال تطوير الكفاءات البشرية على تبني فكرة تطوير الكفاءات الجماعية و فرق العمل، وبموجب ذلك يتم تعليم أعضاء الفريق مهارات وسلوكيات تمكنهم من العمل وتطوير الأداء بشكل جماعي.

تزداد أهمية تطوير الكفاءات البشرية في ظل التقدم المتسارع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتغير الكبير في كل مكونات بيئة الأعمال، خاصة وأن وظائف المستقبل ستحدد مهامها طبقا لمتطلبات هذه البيئة سريعة التغير، وهذا ما يستدعي خبرات وقدرات متنوعة وتنوع الكفاءات المطلوبة للوظيفة.¹ تتمثل المكاسب الأساسية لتطوير الكفاءات البشرية في زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالمؤسسة وتوفير بديل للتعين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة، صنع قادة محتملين لمستقبل المؤسسة، المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور.² فالمؤسسات اليوم في حاجة إلى موارد بشرية تمتلك تشكيلة من الكفاءات الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة والعمل في عدة مواقع ووظائف، وهذا ما خلق حاجة ملحة للتطوير المستمر، قصد إكساب الأفراد كفاءات متنوعة وحديثة لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة الحاجات المستقبلية في ظل التغيرات السريعة. ومن هنا أصبح لزاما على المؤسسات البحث عن طرق أكثر فعالية للاستثمار في تطوير كفاءاتها البشرية، وهذا ما يستدعي خلق بيئة داخلية للتعليم والنمو، لها القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة.³

2.1.2.2 الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية

إن الأفراد مهما كانت مستويات كفاءاتهم في حاجة دائمة إلى معارف ومهارات جديدة واتجاهات مسيرة ومواكبة لكل ما هو جديد، ومن أهم الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية ما يلي:⁴

- إن تطوير الكفاءات قد يكون وسيلة لاكتشاف وإظهار الكفاءات العالية، وحتى المساعدة في اكتشاف قيادات جديدة، كون العملية تساعد في اكتشاف الطاقات الخلاقة والنماذج البشرية المبدعة في العمل، والتي لها أهمية في تمييز المنظمة عن غيرها. هذا علاوة على تعبئة الدوافع الإنسانية للأفراد وتطويع جهودهم وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.
- تهيئة كفاءات المؤسسة لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال من تكنولوجيا وعولمة وتنافس وتغيير لمضامين المهام والأعمال.
- الارتقاء بمستويات أداء الأفراد قصد الوصول إلى الأحسن، وحث الأفراد على تقديم أقصى ما لديهم.

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 80

² صاييم مصطفى، بوقناديل محمد، مرجع سابق، ص 22

³ سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 80

⁴ راجع: المرجع أعلاه، ص ص 81-82

- تساعد عملية تطوير الكفاءات في الحصول على الكفاءات اللازمة للمؤسسة في الوقت المناسب.
 - تخفيض الرسوب أو الجمود الوظيفي، الذي يعكس شغل الفرد لوظيفة ما لفترة طويلة نسبيا أو إلمامه بكل الجوانب المتعلقة بالوظيفة. ومنع تقادم المهارات، والتي يعتبر التغير التكنولوجي سببها الرئيسي.
 - كما أن الأفراد ذوي الكفاءات يعملون دائما على الحصول على وظائف مناسبة وذات مستقبل واعد، وهذا ما يستوجب من المؤسسة التركيز على تطويرهم قصد الاستفادة منهم والحفاظ عليهم.
 - كما تظهر الحاجة إلى تطوير الكفاءات في عملية تخطيط الإحلال الوظيفي للأدوار والمناصب الحساسة بالمؤسسة، وذلك من خلال محاولة تقييم الأفراد المحتملين لشغلها مستقبلا وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة.
 - يساعد التطوير في تجنب المؤسسات للأحداث غير المتوقعة والناجمة عن الترك المفاجئ لبعض الكفاءات المتميزة للعمل.
 - كما قد تتطلب بعض التغييرات التي تلجأ إليها المؤسسة كفاءات مختلفة، والتي من أهمها تقليص الحجم، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التدويل، الاندماج، الاستحواذ...إلخ.
 - إدماج التكنولوجيات الحديثة بالمؤسسات، والتي يتطلب نجاحها رفع مستويات الكفاءات الموجودة وإعادة تنظيم مناصب العمل.
 - زيادة تنوع قوة العمل، التي تجر وراءها العديد من الاختلافات والتي تتطلب تطويرا مستمرا للجوانب المختلفة للمعارف والمهارات.
 - فجوة المهارات والتي منشؤها عدم تلاؤم التعليم الذي تلقاه الفرد مع متطلبات عمله، وهذا ما يفرض تواجب خطورة للمؤسسات.
 - الحاجة للتعليم مدى الحياة في ظل التغييرات السريعة التي تواجهها كل المنظمات، فعلى الفرد وإن كان كفوفاً أن يستمر في عملية التعلم على اعتباره رأس مال بشري واستثمار مستمر لا بد أن يحقق عائداً، ومن هنا يجب على المؤسسات إيجاد طرق لتوفير فرص تعلم مدى الحياة لكفاءاتها البشرية.
- يتضح مما سبق بأن وظيفة تطوير الكفاءات البشرية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الأفراد الأكفاء بالمؤسسة وتطوير مهاراتهم الحالية، وإكسابهم أخرى جديدة ومتنوعة وتعديل اتجاهاتهم السلوكية نحو الأفضل، قصد استيعاب التغييرات المحيطة والتكيف معها. أي تطوير الأفراد بشكل مستمر قصد تشكيل أساس قوي من الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر ولمواجهة المستقبل.

3.1.2.2 المراحل الأساسية لعملية تطوير الكفاءات البشرية

إن عملية تطوير الكفاءات البشرية لا بد أن تكون هدفا مهما لبقاء واستمرار المؤسسة في ظل التغير المتسارع في المهام والنشاطات، تظم رأس مال من الكفاءات اللازمة وتساهم في الاستخدام الأمثل لهذه الكفاءات. ويمكن تلخيص أهم مراحل عملية تطوير الكفاءات كما يبين الجدول الموالي:

الجدول رقم (2/2): المراحل الأساسية لعملية تطوير الكفاءات البشرية

الأهداف المحققة	المراحل الأساسية
1- جرد الحاجات الفردية والجماعية من الكفاءات، وهذا ما يركز على التوقع المرتبط بتطور المؤسسة وتقييم الكفاءات الحالية	1- تقدير الحاجة من الكفاءات
2- مجموعة من طرق تطوير الكفاءات تتلاءم مع الحاجات المحددة وخصائص المؤسسة	2- اختيار الإستراتيجيات والطرق المناسبة لعملية التطوير
3- تنفيذ فعال وكفاء لعمليات ومهام التطوير على أساس المشاركة الفعالة لمختلف الجهات المعنية (رؤساء، مساهمين، القائمين على عملية التطوير...)	3- تنفيذ الطرق المطروحة
4- كفاءات جديدة مكتسبة وفعالة في مواجهة التحديات الجديدة وفي تنفيذ المهام، تسمح برفع وتميز أداء الأفراد والمؤسسة.	4- تقييم التغير (التحول) ونتائج الأداء

المصدر: Emery. F Gonin , *Gérer les ressources humaines*, 3^{ème} édition, Presse polytechniques et universitaires Romandes, France, 2009, p.21

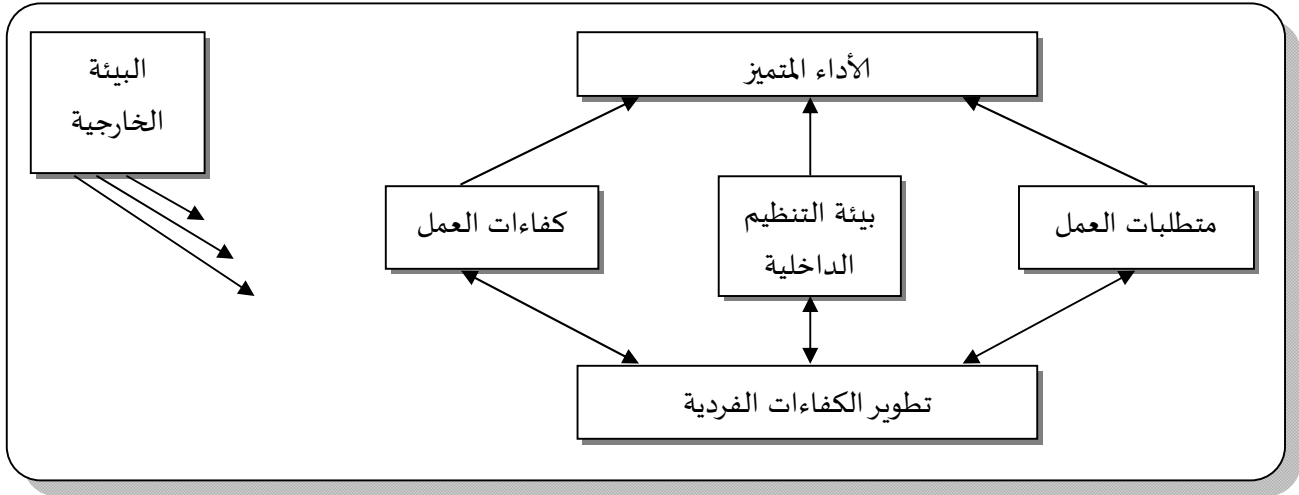
4.1.2.2 مجالات تركيز عملية تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة

تساهم عملية تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات من خلال التركيز على تطوير الكفاءات المحورية المتمثلة أساسا في الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية، باعتبار تطوير الكفاءات المحورية من أهم أسس التميز في الأداء، فإن اهتمام المؤسسات بتطوير قدراتها المحورية ينشأ من إدراكها بأنها لا تستطيع أن تتميز أو تبعد في كل مجالات العمل دون أن تتوفر لها كل القدرات والمهارات اللازمة. كما أن اهتمام المؤسسة بالتميز والتفوق في إنتاج السلع والخدمات يصعب تحقيقه في حال غياب الكفاءات المحورية. وتتخذ الكفاءات المحورية شكل طاقات وإمكانيات يمكن استغلالها لتحقيق التفوق والتميز والسبق للمؤسسة. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز في أدائها لا بد أن تعمل على تطوير كفاءاتها المحورية من خلال التركيز على تطوير أهم هذه الكفاءات، ممثلة في الكفاءات الفردية والجماعية الأكثر تميزا.

1.4.1.2.2 تطوير الكفاءات الفردية المتميزة

يساهم الفرد ذو الكفاءة العالية في تحقيق التميز بالمؤسسة من خلال إدراك التغيير المطلوب، والعمل على جعل هذا التغيير واقعا من خلال مهارات التعلم والاتصال والقدرة على التأثير ومهارات اتخاذ القرارات الفردية والتخطيط والمتابعة والرقابة الذاتية. وإن تطوير الكفاءات الفردية المتميزة يعد عنصرا حاسما في خلق الأداء المتميز بالمؤسسات، من خلال رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة صلاحياتهم وتمكينهم بما يساعد في ظهور الإبداع والأفكار المتميزة، علاوة على تنمية إحساسهم بالإنجاز والانتماء للمؤسسة وتنوع قدراتهم، والعمل على استمرار عملية التطوير بما يساعد على زيادة تنافس الأفراد فيما بينهم بما ينعكس إيجابا على الأداء المنظمي ككل. وإن العمل على تطوير كفاءات الأفراد ينتج عنه تحقيق الأداء المتميز والفعال للكفاءات الفردية كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (5/2) : نموذج مساهمة تطوير الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء الفردي المتميز



المصدر: سميرة عبد الصمد، مرجع سابق، ص 314 (بتصرف)

إن الكفاءات الفردية المتميزة التي تساهم في تفرد المؤسسة وسبقها على الآخرين، تساعد في ظهورها وتطويرها مجموعة من العوامل أهمها:¹

- كفاءات الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات.
- بيئة التنظيم الداخلية من حيث الموارد والقيود، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة... وغيرها.
- متطلبات العمل من واجبات ومسؤوليات، والتوقعات المطلوبة من الفرد، وكذلك الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

¹ سميرة عبد الصمد، مرجع سابق ص 314

- البيئة الخارجية بأنظمتها المختلفة.
- النظام المتبع لتطوير الكفاءات بالمؤسسة.

2.4.1.2.2 تطوير الكفاءات الجماعية المتميزة

يساهم تطوير الكفاءات الجماعية بشكل كبير في إحراز الأداء المتميز بالمؤسسات، فمن خلال عمل الفريق نلاحظ بأنه يتفوق في تعلمه وتطوره بشكل كبير قياسا بتعلم الكفاءات الفردية المشكلة للفريق بشكل فردي، إذ أن الكفاءات الجماعية تملك القدرات العالية للعمل المنسق والمشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية، ونقل الأفكار والتصورات بينهم من خلال التأزر والاتصال الفعال. ويقود العمل على تطوير الكفاءات الجماعية المتميزة من خلال مختلف المداخل الحديثة إلى تحقيق الابتكارات الجديدة والمتفردة التي تعد من أهم مجالات التميز لدى المؤسسات الرائدة. إذ أن بناء وتطوير الكفاءات الجماعية من خلال تطبيق الأفكار ووضع التطبيق هو أساس تحقيق التميز وتحويل المنظمة إلى منظمة تعلم وتفرد. ويمكن أن نوضح أهم العوامل التي تساعد على تطوير الكفاءات الجماعية من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (3/2): العوامل المساعدة على تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسة

المعايير	أهم العوامل
معايير الفعالية في الأداء	5- الجهود الكبيرة والمتواصلة 6- المهارات والمعارف الملائمة 7- استراتيجيات الأداء المناسبة
تركيب المجموعة	8- الاستعداد للعمل ضمن مجموعة 9- تشكيلة مكونات المجموعة 10- معايير مناسبة لسلوك المجموعة
البيئة التنظيمية	11- أنظمة عوائد وحوافز 12- أنظمة التعليم والتمكين 13- نظام المعلومات التنظيمية
الاستشارات والتوجيه	14- علاج مشاكل التنسيق وبناء الالتزام داخل المجموعة 15- تغيير المدخلات غير المناسبة، وتصميم برامج تطوير وتدريب متنوعة لرفع المعارف والمهارات 16- - علاج مشاكل التطبيق، والابداع في وضع الاستراتيجيات

المصدر: سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، 2004، ص 66

5.1.2.2 الأدوار الإستراتيجية لتنمية الكفاءات المحورية

بالنظر إلى الطلب عالي الجودة على رأس المال البشري فإن وظيفة تنمية الكفاءات البشرية يجب أن تمارس مهامها ضمن إطار إستراتيجي، حيث تشير بعض الأدبيات إلى أن التركيز المتنامي على الدور الإستراتيجي لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية أصبح جزءا من التوجه نحو بناء بيئة عمل قوية داعمة لبرامج تلك الوظيفة، الأمر الذي يتطلب من المدراء التنفيذيين والمختصين في تنمية الكفاءات البشرية بشكل خاص أن يبرزوا بشكل مستمر الدور الإستراتيجي لتنمية الكفاءات البشرية¹. ومن خلال استقراء أدبيات الكفاءات المحورية (الكفاءات الفردية والجماعية) وإستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية يمكن إبراز أهم الأدوار الإستراتيجية التي يمكن لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية من خلالها أن تساهم في إدارة وتطوير الكفاءات المحورية، والتي بدورها تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. وتتمثل أهم تلك الأدوار في التالي:

- تحديد ووصف الكفاءات المحورية: أحد الجوانب الهامة التي يمكن أن تسهم من خلالها وظيفتها تنمية الكفاءات البشرية في إدارة الكفاءات المحورية يتعلق أساسا بعملية جرد وتحديد ووصف وفهم طبيعة هذه الكفاءات المحورية التي تحوزها المؤسسة، وذلك انسجاما مع منظور الإدارة الكلاسيكية الذي يؤكد على أن المؤسسة لا يمكنها إدارة ما لا يمكن ضبطه وقياسه، ومن ثمة فإنه على المؤسسة أن تكون مدركة تماما للطبيعة الخاصة والعمليات المتعلقة بقدراتها وكفاءاتها². من هنا فإن وظيفة تنمية الكفاءات البشرية يجب أن تعنى بشكل جوهري لدى إدارتها للكفاءات المحورية للمؤسسة بتحديد طبيعة كفاءاتها الخاصة، ثم بكيفية تطويرها واستخدامها وكذا استخدامها بشكل أمثل.
- تقدير احتياجات التعلم والتدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي للكفاءات المحورية: يجب على تنمية الكفاءات البشرية المساهمة الفعالة في نجاح إستراتيجية المؤسسة من خلال جرد معارف ومهارات واتجاهات المدراء والموظفين فيما يخص المهارات الاستراتيجية الخاصة بإدارة واستثمار الكفاءات المحورية التي هم بحاجة إليها، والعمل على تدارك الاحتياجات سواء من خلال الخطط التدريبية، أو من خلال المسار العام للخطة الإستراتيجية للمؤسسة. وهو ما يتطلب حصول وظيفة تنمية الكفاءات البشرية على دعم من الإدارة العليا والإدارات الإشرافية³.
- إتاحة فرص التعلم المتصلة بالتخطيط الإستراتيجي المرتكز على الكفاءات المحورية: يتوقف تحقيق مؤسسة الأعمال للنجاح الإستراتيجي وقيادة التفوق التنافسي حسب المقاربة المبنية على الموارد على مدى امتلاك تلك القيادات التنفيذية المعرفة الواسعة بالأسس الفكرية والتطبيقات العملية للخيارات الإستراتيجية المرتكزة على الكفاءات المحورية، فبقدر ما تكون معرفة ومهارة الفريق التنفيذي متدنية بقدر ما

¹ يحضية سملاي، أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 191

² Colls, D.J, Organizational capability as a source of profit. In Organizational learning and competitive advantage, eds. B. Moingeon, and A. Edmondson, 1996, p. 63

³ يحضية سملاي، أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 193

يجب على وظيفة تنمية الكفاءات البشرية أن تباشر في إتاحة خيارات تعليمية وتدريبية للفريق التنفيذي¹، بالشكل الذي يمكنهم من تحسين مستوى إدراكهم وفهمهم للتخطيط الإستراتيجي المبني على الكفاءات المحورية وكيفية توظيف تلك الكفاءات ضمن إستراتيجية المؤسسة.

– تقديم برامج التدريب والتعليم في مجال الإدارة الإستراتيجية والكفاءات المحورية: تشير بعض الأدبيات في مجال إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية أن هذه الوظيفة يجب أن تكون لها القدرة على تقديم خطط وبرامج التدريب الموجهة للمدراء والموظفين بما يدعم نجاح إستراتيجية الأعمال، خاصة إذا كانت مرتكزة على استثمار الكفاءات المحورية، إذ يتوقف نجاح المدراء التنفيذيين في تطبيق الخطة الإستراتيجية للمؤسسة على مدى إمتلاكهم القدرات المعرفية والمهارات التطبيقية المتصلة بالتطبيق الصحيح للإستراتيجية، مع وجود الدافعية والرغبة العالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة، مما يعني حاجتهم للتدريب على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وسبل إدارة الكفاءات المحورية وأساليب تطبيق الإستراتيجيات والتقيد بالقواعد والسياسات ووضع الخطط والبرامج وتنفيذها بدقة عالية.²

– المساهمة في صياغة الخطة الإستراتيجية المرتكزة على الكفاءات المحورية: حيث يتطلب الأمر من المدراء التنفيذيين لتنمية الكفاءات البشرية المساهمة بالمعلومات والأفكار والاقتراحات خلال مرحلة صياغة إستراتيجية المؤسسة، والتأكد من أن إستراتيجية قسم تنمية الكفاءات البشرية متلائمة مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمعلومات والمقترحات المؤثرة في صياغة رؤية ورسالة المؤسسة، أو ما تعلق بتحديد أهدافها الإستراتيجية طويلة المدى.³

– زيادة قدرة القيادات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الخاصة بالكفاءات المحورية: تتطلب الممارسات الإستراتيجية امتلاك القيادات التنفيذية القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة المتصلة بإدارة الكفاءات المحورية، حيث يرى (Barney Erasmus) أن القرارات الإستراتيجية يجب أن تحدد متطلبات الموظفين، مع تولى إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية صناعة السياسات والممارسات الضامنة لوفرة رأس المال البشري، ذلك أن الحصول عليه وإدارته وتطويره إستراتيجيا له تأثير طويل المدى على النجاح التنظيمي.⁴

– المشاركة في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة: يتوقف نجاح إدارة التغيير على مدى القدرة في إحداث التغيير الإنساني المرتبط بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي يتطلب تنميتها لدى الكفاءات البشرية، ذلك أن التغيير التنظيمي يتطلب قيام المؤسسة بتصميم وتنفيذ وتقييم مجموعة من المبادرات الإستراتيجية التي تستهدف بشكل كبير تغيير الأفكار والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمية السائدة لكي تتناسب مع الاحتياجات

¹ Torraco, R.J & R.A. Swanson. (1995). **The strategic role of human resource development**, Human Resource Planning, 1995, p.15

² يحيوية سملاي، أحمد بلالي، مرجع سابق، ص 193

³ وارنر جون، سايمون راندي، **إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي**، دار الحامد، بدون طبعة، عمان، 2012، ص 19

⁴ Barney Erasmus and others, **Competencies For Human Resource Development Practitioners**, International Business & Economics Research Journal – August 2010 Vol. 09, Iss: 08, p.113

الجديدة لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يتطلب من تنمية الكفاءات البشرية أن تركز على تغيير معارف ومهارات واتجاهات وقيم قيادات وموظفي المؤسسة، مما يحتم على إختصاصي تنمية الكفاءات البشرية القيام بدور وسيط التغيير المعني بتقديم الاستشارات للمدراء التنفيذيين خاصة ما يتعلق بالإستراتيجيات المطلوب انتهاجها لتحقيق التغيير المرغوب.¹

- اكتساب المعرفة المتصلة بتقييم الكفاءات المحورية والفرص التنافسية: يمكن لتنمية الكفاءات البشرية أن تساهم في الإدارة الفعالة للكفاءات المحورية من خلال توفير فرص التعلم والتدريب للقيادات التنفيذية المسؤولة عن إدارة الكفاءات المحورية ضمن مجال التخطيط والتقييم الجيد للكفاءات المحورية باستخدام الأساليب المرتكزة على المشاركة والعصف الذهني وحضور تخطيط السيناريوهات.
- اكتساب المعرفة بالكفاءات المحورية المعتمدة لدى المنافسين: يعد التنافس المبني على توظيف الكفاءات المحورية أحد الخيارات المفضلة لدى العديد من منظمات الأعمال، الأمر الذي يتطلب من القيادات أن تكون على دراية بطبيعة الكفاءات المحورية السائدة في الصناعة بشكل عام، وبما لدى المؤسسات المنافسة بشكل خاص، ويمكن لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية أن تساهم في تحسين مستوى المعرفة بنوعية الكفاءات المحورية وأسلوب إدارتها وتقييمها، كما يمكن أن تساهم وظيفة إدارة الموارد البشرية في ذلك من خلال استقطاب قيادات لها خبرة سابقة بإدارة الكفاءات المحورية في المؤسسات المنافسة، والعمل على استثمار المعلومات والخبرات المتراكمة لديهم في بناء إستراتيجية فعالة لإدارة الكفاءات المحورية.²
- زيادة قدرة المؤسسة على حماية كفاءاتها المحورية: في ظل تنامي المنافسة المعتمدة على الكفاءات المحورية وبغية استدامة التفوق التنافسي يجب على المؤسسة حماية وصيانة كفاءاتها المحورية من خلال إرساء ممارسات التعلم والتدريب المستمر الخاص بالكفاءات المحورية، وزيادة الاهتمام بالعناصر المسؤولة عن تنمية الكفاءات المحورية، وتمكين القيادات والموظفين من امتلاك المهارات الفردية والجماعية، ولن يتحقق ذلك ما لم تكن لوظيفة تنمية الموارد البشرية مكانة إستراتيجية ضمن وظائف المؤسسة وتحديدا فيما يتعلق بإدارة الكفاءات المحورية وحمايتها.³

2.2.2 تدريب الكفاءات البشرية

إذا كان التدريب أحد المحاور الأساسية لإستراتيجية تحسين وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المؤسسة بهدف رفع إنتاجيتها وتحسين أداء مواردها البشرية، فإنه في ظل النظم التقليدية يعجز عن تحقيق أهدافه خاصة مع التطورات السريعة والمستمرة والحاصلة في جميع الميادين.

¹ يحضبة سملاي، أحمد بلالي، مرجع سابق، ص ص 193 - 194

² راجع: المرجع أعلاه، ص 194

³ راجع: المرجع أعلاه. ص 194

1.2.2.2 مفهوم التدريب التقليدي للموارد البشرية

يقصد بالتدريب التقليدي ذلك الذي يتم في الفصول الدراسية وداخل قاعات الدرس وفي أماكن منعزلة عن أداء الواجبات والمهام الوظيفية، سواء كانت هذه الأماكن داخل أو خارج المؤسسة. والذي يشمل استخدام الطرق التقليدية مثل المحاضرات والمناقشات ولعب الأدوار والمحاكاة والحالات الدراسية، كما يشمل على مدرّبين ومصممي برامج ليس لديهم الكفاءة اللازمة لتقديم الخبرات والمهارات لوظائف وأعمال متغيرة وجديدة. ويعتمد التدريب التقليدي على تزويد وحشو عقول الدارسين أو المتدربين بكميات هائلة من المعلومات والبيانات والتي يستهدف منها تنمية مهاراتهم الوظيفية، واستخدامها بعد عودتهم لبيئة العمل والاستفادة منها في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية¹.

التدريب التقليدي قد يكون مخططاً أو غير مخطط له، ففي التدريب الغير مخطط له، يطلب من الأفراد مرافقة الخبراء من أصحاب الأداء، وهذا يعني الجلوس بجانب هذا العامل أو اللحاق به في أرجاء المكان، نادراً ما يكون هذا التدريب فعالاً لأن الأشخاص لا يستطيعون فعلاً فهم كيفية الأداء من خلال مراقبة الآخرين. أما إذا كان التدريب مخططاً فإن هذا يجب أن يتبع منهجاً يعتمد على نموذج تصميم الأنظمة التعليمية Instructional System Design (ISD)، وهو عبارة عن منهج منظم للتدريب، وعلى الرغم من أنه قد تم نشر العديد من النماذج إلا أن هناك الكثير من الأمور المشتركة بينها وبين (ISD)، ويمر تطبيق نموذج ISD بعدة مراحل هي:²

_ يبدأ نموذج ISD بتحليل مشاكل الأداء بهدف تحليل الأسباب الفعلية للمشكلة، هل السبب في المشكلة يعود إلى نقص في معارف الشخص أو مهاراته أو سلوكه، أو أية أسباب أخرى؟ وإذا لم تكن المشكلة ناتجة عن أداء العامل فإنه يجب حلها من خلال اتخاذ الإجراءات الإدارية وليس من خلال التدريب.

_ تتمثل الخطوة الثانية من النموذج بفحص المتطلبات التنظيمية، متطلبات العمل أو الوظيفة، المتطلبات الفردية، إذ يمكن مراجعة الأسئلة التالية في هذه الخطوة:

- ما هي ظروف العمل التي يتوقع من الأفراد أن يطبقوا ما تعلموه في التدريب، وكيف يمكن لهذه الظروف أن تؤثر على تطبيق ذلك؟
- ما هي متطلبات العمل أو الوظيفة، وكيف يمكن للأشخاص أن يعلموا ما هي النتائج المتوقعة منهم؟
- من الذي يتم تدريبه، وما مدى معرفتهم بموضوع التدريب؟

¹ سيد محمد جاد الرب، *موضوعات إدارية متقدمة*، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، 2009، ص ص: 99، 100.

² Normah Zakaria, *effective competency-based training learning environment towards career competencies amongst vocational students*, Journal of Engineering Science and Technology Special Issue on i-CITE 2018, November 2018, pp. 18 – 26.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة والأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل يساعد على توضيح سياق التدريب والسياق الذي يتم فيه تطبيق التدريب، في هذه الخطوة يسعى ممارسو الموارد البشرية إلى توضيح السياق الذي يحدث فيه التدريب وبالتالي يتم تطبيقه.

_ في الخطوة الثالثة من نموذج ISD يقوم أخصائي الموارد البشرية بتحليل الاحتياجات التدريبية Training Needs Analysis (TNA) حيث يعمل تحليل الاحتياجات التدريبية على التعرف إلى ما يجب أن يعرفه العاملون أو أن يقوموا به، وذلك للقيام بالأداء الذي يتواءم مع توقعات المنظمة. ويقوم بعد ذلك بمقارنة متطلبات الأداء مع ما يعرفه الفرد فعلاً أو يفعله، إن الهدف من تحليل الاحتياجات التدريبية هو الإشارة إلى فجوات المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمكن حلها من خلال التدريب.

_ كتابة الأهداف التعليمية هو الخطوة الرابعة من نموذج ISD، وتشير هذه الأهداف إلى النتائج الناجحة للتدريب وبالتالي كيفية سد حاجات التدريب، وتحقيق الهدف هو سد للفجوة أو حل للعجز، وبالتالي فالأهداف التعليمية هي وصف لما يمكن للمتدرب أن يقوم به بعد إنهاء التدريب.

_ أما في الخطوة الخامسة يقوم متخذوا القرار في المنظمة بتحديد فيما إذا كانوا يريدون تحضير أو شراء محتوى المادة التدريبية اللازمة لتحقيق الأهداف التعليمية، أو قد يقررون تطوير المادة التدريبية داخل المنظمة وذلك للتأكد من أنها تناسب ثقافة المنظمة الداخلية.

_ الخطوة السادسة هي اتخاذ القرار بشأن أسلوب التدريب، إذ أن هناك العديد من الأساليب مثل القاعات الصفية، أو التدريب الإلكتروني، أو التدريب على رأس العمل، أو تدريب الفيديو، وهنا يجب أن يخلق الأسلوب الذي تم اختياره نوعاً من التوازن بين التكاليف والأهداف التعليمية المطلوب تحقيقها.

_ الخطوة السابعة هي القيام بإعداد تقييم تكويني يهدف إلى الاختبار الأولي للتدريب قبل تقديمه إلى كافة أعضاء المجموعة المستهدفة.

_ والخطوة الثامنة من هذا البرنامج تتمثل في إطلاق البرنامج لكافة أعضاء المجموعة المستهدفة.

_ أما الخطوة التاسعة فهي التقييم التلخيصية Summative Evaluations، وهي مصممة لتقييم مسائل معينة مثل ردات فعل المشاركين للتدريب، وفاعلية عملية التدريب ومحتوياتها، وقياس الأثر على المنظمة.

لقد أثبت هذا النموذج فاعليته في تحسين الأداء ولكنه يضع مسؤولية كبيرة على عاتق المدربين في كافة مراحل التدريب، والذي من شأنه أن يضعف من أهمية المدراء على مستوى المنظمة

2.2.2.2 نشأة التدريب

لقد عرف التدريب مع بدايات نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، حيث احتاج الإنسان الأول في حينها إلى نقل معارفه ومهاراته في مجال الصيد ونصب الكمائن إلى الآخرين. وتطور المجتمع البشري تطورت الاحتياجات

الإنسانية ونمط النشاط الإنساني وتطور التدريب معها من حيث الموضوع والأسلوب. فعندما توطن الإنسان وممارسة الزراعة احتاج إلى تدريب أبنائه وأسرته على كل ما يعرفه من أساليب وفنون هذا النشاط. وهكذا إلى أن تبلورت المجتمعات الحديثة بأنشطتها الاقتصادية المألوفة اليوم بجوانبها التجارية والصناعية والزراعية وكل ما تحتوي من علم وتقانة. فوجد الإنسان الحديث أنه أمام هذا الكم الهائل من العلوم والأساليب والمهارات اللازمة لا بد من التدريب كنشاط إنساني منظم لنقل المعارف والخبرات والمهارات إلى الآخرين كي يمكن مواكبة مستلزمات التطور وتحقيق الأداء الجيد¹.

3.2.2.2 مشاكل التدريب التقليدي للموارد البشرية

من خلال الملاحظات والتطبيقات العملية للتدريب التقليدي تبين أنه يعاني من أوجه قصور متباينة من بينها ما يلي:²

- عجز النظم التعليمية عن تخريج أفراد مؤهلين بالمهارات الأساسية، ذلك أن التقصير في إعداد الأفراد جيدا وهم في المدارس والجامعات يمثل جزءا كبيرا من المشكلة التدريبية في مكان العمل.
- افتقار المديرين للقدرة على تدريب مرؤوسهم فهم يعملون كمشرفين وليس كمدرسين، كمديرين وليس كموجهين، والسبب أن المديرين ليس لديهم الخلفية والمعرفة الأساسية لتدريب مرؤوسهم، بمعنى آخر ليس لديهم ما يعطونه لمرؤوسهم إما جهلا أو أنانية.
- يتم التدريب في وقت غير مناسب لكل من المؤسسة والمتدرب والمدرّب.
- الافتقار إلى تكنولوجيا التدريب، فالتدريب طبقا للأدوات والمساعدات والتجهيزات التقليدية لم يعد مجديا في عصر المعلومات والعولمة والتغير التنافسي السريع.
- عدم وجود نظم فعالة لمكافأة المتدربين ومكافأة الأداء الفعال الناتج عن البرامج التدريبية.
- إنخفاض كفاءة مصممي البرامج التدريبية وأيضا عدم وجود العدد الكافي منهم.
- يستهلك التدريب التقليدي وقتا أطولا، وقد أوضحت الدراسات التطبيقية في هذا المجال أن خمسة ساعات تدريب خارج المؤسسة تحتاج إلى خمسة وعشرون ساعة أخرى للسفر والإنتقال.
- يستهلك التدريب التقليدي مزيدا من الأموال والاستثمارات التدريبية.
- عدم الاستفادة من المعلومات والبيانات والمعارف التي حصل عليها المتدربين عندما يعودون إلى عملهم، إما لكونها غير مناسبة لوظائفهم، أو لكونها تحتاج إلى متطلبات وإجراءات لا تتوافق وبيئة العمل، أو لأنهم قد نسوها مرور وقت طويل عليها، أو لتقادم هذه البيانات.

¹ باسم الحميري، التدريب الفعال- منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 13.

² سامية خرخاش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الأنترنت في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة تندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، المجلد 15، العدد 15، 2015، ص ص 253 - 254

- صعوبة تقييم أداء النظام التدريبي سواء على مستوى المدربين أو المتدربين أو القائي بتصميم البرامج التدريبية.

ويتضح مما سبق أن التدريب التقليدي بصفة عامة، يعاني من معوقات وقيود كثيرة تحد من فاعليته، وبالتالي لا يدعم المواقف التنافسية للمؤسسات في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة محليا وعالميا.

4.2.2.2 الانتقال إلى التدريب على أساس الكفاءات

تجد المنظمات اليوم أن الكفاءات تشكل قيمة عظيمة في ممارسات التدريب ويمكن الانتقال إلى التدريب على أساس الكفاءات من خلال ثلاث طرق على الأقل هي:

- إعادة ابتكار نموذج ISD؛
- التدريب لبناء الكفاءات الفردية بالمقارنة مع نموذج الكفاءات الخاص بالأداء الخاص بالأداء الأمثل؛
- بناء الكفاءات الفردية في سياق فريق العمل.

1.4.2.2.2 إعادة ابتكار نموذج ISD

عندما يتم إعادة توجيه نموذج ISD نحو بناء كفاءة العامل وذلك لتحقيق الأداء الأمثل بدلا من موازنة القدرات الفردية مع متطلبات العمل، يصبح التدريب مبنيا على أساس الكفاءات. وتتركز أحد أهم التغييرات على الخطوة الثالثة في نموذج ISD والتي تتعلق بتحليل الاحتياجات التدريبية، حيث تقوم عملية تحليل الاحتياجات التدريبية التقليدية بالإشارة إلى فجوات الأداء التي يمكن سدها من خلال التدريب، ولكن تركيز تحليل الاحتياجات التدريبية في منهج الكفاءات يتغير، وذلك لأن نماذج الكفاءات تغطي كافة المتغيرات الضمنية التي ينطوي عليها الأداء الناجح للعمل - وليس المعارف والمهارات فقط، ويتم بعد ذلك التعرف إلى فجوات الأداء كخطوة لاحقة. وينظر منهج الكفاءات إلى التدريب على أنه أكثر من تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف المطلوبة. قد يبدو من السهل نقل التدريب من التركيز التقليدي على موافاة الحاجات إلى تركيز جديد يهتم ببناء الكفاءات، ولكن الواقع أصعب من ذلك، إذ أن تدريب الأشخاص ليصبحوا من ذوي الأداء الأمثل يوسع دور التدريب بشكل كبير جدا، فعلى سبيل المثال، قد يعني ذلك تحديد الكفاءات وبناءها بشكل يفوق المهارات والمعارف ليشمل مستويات التحفيز، والصفات الشخصية، والسلوكيات،¹

بالتالي فإن نقل التدريب التقليدي إلى التدريب على أساس الكفاءات يعتمد على عملية تحليل الاحتياجات التدريبية وتركيزها. إذ بدلا من الانتباه فقط إلى متطلبات العمل كما في المنهج التقليدي، فإن الهدف هو اكتشاف الفروقات بين أصحاب الأداء الأمثل والناجح، ومن ثم محاولة تقريب الفجوة بين هذه الاختلافات. وقد يشمل التدريب على أساس الكفاءات على بعض التحديات في تغيير مستويات التحفيز لدى الأفراد وتشجيع التطوير في

¹ Alex Brightwell & Janet Grant, Competency-based training: Who benefits?, Postgraduate medical journal, September 2012, pp. 34 - 56

الصفات الشخصية. ولا يمكن أيضا حل كافة مشاكل الفجوات في الكفاءات من خلال البرامج التدريبية، وذلك بغض النظر عن مدى الابتكار أو الإبداع في تصميم أسلوب التدريب. مثلا كيف يمكن لمنظمة أن تدرب عاملها على أن يكونوا أكثر صبرا؟ وخصوصا إذا كانت هذه كفاءة محددة ومهمة بالنسبة لنجاح العمل، فإنه يجب أن يعمل متخذوا القرار في المنظمة على تعديل معايير الاختيار لتلك الوظيفة، ومن التحسينات الأخرى التي يمكن إجراؤها على نموذج ISD وجعله مبنيا على أساس الكفاءات هي تلك التي يمكن إجراؤها من خلال تحليل الأداء. فمثلا قد يقوم المدربون بوضع أهداف أوسع من " تحديد فيما إذا كانت المشكلة ناتجة عن خلل في معارف الشخص، أو مهاراته"، إذ يجب أن تجيب عن مثل الأسئلة التالية: " هل المشكلة ناشئة عن نقص في الكفاءات الفردية، أو بسبب عوامل بيئية أو تنظيمية لا يمكن للأفراد التحكم بها". إذا كان سبب المشكلة هو فجوة في الكفاءة فإن التدريب لبناء الكفاءة قد يكون كفيلا بحل المشكلة، ولكن إذا كان السبب يتعلق بالعوامل التنظيمية أو البيئية فإنه يجب عندها اتخاذ إجراءات إدارية وليس تدريبية.

2.4.2.2.2 التدريب لبناء الكفاءات الفردية

المنهج الآخر هو نموذج النظام الاستراتيجي (SSM) Strategic System Model، وهو يحاكي نموذج (ISD). يتم تطبيق هذا النموذج بشكل قريب من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة والعامل وهو مصمم ليتناسب مع مشاركة الأشخاص من كلا البيئتين. وهو مناسب جدا للأشخاص الذين يريدون تطوير خبرة تحتوي على فرص تدريب متعددة ضمن سياق إستراتيجي ومنظم لمجموعة متعددة من العاملين. وفي هذا المنهج تنتقل مسؤولية التدريب وبناء الكفاءات على عاتق المنظمة لتقع على عاتق الفرد، وبالرغم من أن المنظمة تبقى مسئولة عن توضيح الكفاءات المطلوبة للأداء الناجح لفئة وظيفية، أو دائرة، أو قطاع محدد، فإنه يتوقع أيضا من الأفراد أن يكونوا مسئولين أكثر عن بناء كفاءاتهم وبذلك يكونون وقائيين أكثر من خلال تقييم كفاءاتهم ومقارنتها بنماذج الكفاءة المطلوبة والعمل على تطويرها.¹

3.4.2.2.2 بناء الكفاءات الفردية ضمن سياق فريق العمل

لقد اختبرت معظم المنظمات فرق العمل وهي تشكل العديد من التحديات لأن إدارة هذه الفرق تصب الاهتمام على أداء الجماعة بدلا من الأداء الفردي. عندما تكون الفرق هي محور الاهتمام، فإنه يكون من المنطقي التفكير من منطلق نماذج الكفاءات للفرق أو أعضاء الفرق بدلا من التفكير بها على أساس الوظيفة، أو الدائرة، أو دور العمل، أو الكفاءة الوظيفية. إذ يعمل كل فرد ضمن فريق، ويجب أن يساهم أعضاء هذا الفريق في القدرة

¹ فيليب هانساكر، ستيفن روبينز، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، التدريب على المهارات الشخصية - معايير إدارة الأفراد بالعمل، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011. ص 44

الجماعية على إنجاز متطلبات العميل أو تجاوزها. ضمن نماذج الكفاءات للفرق يمكن تقييم الأفراد من خلال مدى إظهارهم للكفاءات المطلوبة، وعندها يمكن للتدريب على أن يعمل على تقليل الفجوات في الأداء الفردي.¹

5.2.2.2 تحديات ومزايا تدريب العاملين على أساس الكفاءات

هناك مجموعة من التحديات والمزايا لكل منهج من مناهج تحويل التدريب التقليدي إلى تدريب مبني على أساس الكفاءات.

1.5.2.2.2 منافع وتحديات إعادة ابتكار نموذج (ISD)

تضيف نماذج الكفاءات بعدا ثريا إلى نتائج تحليل الوظائف التقليدية. وهي تعكس كفاءات العامل بشكل واضح ومحدد للمنظمة. باختصار فإن نماذج الكفاءات تضيف بشكل مباشر إلى قاعدة التدريب في ثقافة المنظمة. يقدم كل من نموذج ISD و SSM منهجا منظما لتصميم التدريب وتطويره وتقديمه. وتقوي نماذج الكفاءات كلا النموذجين من خلال إظهار كيف يمكن لأصحاب الأداء المميز تحقيق النجاح. ويعمل استخدام الكفاءات أساسا للتدريب على تقديم مجموعة كبيرة من البدائل لرفع مستويات الأداء، وتكون هذه البدائل أفضل بكثير مما سيقدمه التدريب لوحده. إذ أن مناهج الكفاءات تقدم منهجا متكاملا يتضمن كافة أبعاد الأداء والتي تفوق المعارف والمهارات فقط. هناك أيضا بعض التحديات التي تتعلق بإعادة ابتكار نموذج ISD وذلك لكي تلاءم الكفاءات. من هذه التحديات نجد الموارد المالية والبشرية اللازمة للبحث في نموذج الكفاءة المطلوب. بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب باستخدام الكفاءات يتطلب نقلة نوعية من التعليم الذي يعتمد على أهداف محددة إلى التعليم الذي يسعى إلى تطبيق الكفاءات واكتسابها والتي تلزم لتحقيق الأداء الناجح أو الأمثل. ومن التحديات الأخرى، هي أن التدريب على أساس الكفاءات لا يعطي نتائج مباشرة لأنه يسعى إلى خدمة أهداف المنظمة طويلة الأجل.²

2.5.2.2.2 منافع وتحديات منهج التدريب لبناء الكفاءات الفردية

هناك عدة منافع محتملة للتوجه نحو التدريب لبناء الكفاءات الفردية، إذ تقدم نماذج الكفاءات حولا تدريبية فردية لإشباع حاجات المتعلم، وبما أن هذا المنهج يركز على الأهداف التعليمية ومخرجات الأداء المتوقع، فإنه يسمح للمتعلمين بهيكل أنشطتهم وعملياتهم بطريقة ذات معنى بالنسبة لهم. ويمكن للمتعلمين من خلال هذا المنهج أن يستخدموا مصادر تعليمية مختلفة، وعادة ما يكون تصميم التدريب على أساس الكفاءات مرغوبا جدا وخصوصا عندما يكون الأداء المستهدف ذو أهمية إستراتيجية بالنسبة للمنظمة. وعلى الرغم من ذلك أيضا، فإن هناك بعض التحديات التي ترافق استخدام مثل هذا النظام، إذ يجب أن يتوافر المال والوقت لتحديد

¹ عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية - الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

عمان، 2012، ص 76

² Alex Brightwell & Janet Grant, Op.cit, p. 38

وتقييم الكفاءات على المستوى الفردي لكل شخص في المجموعة المستهدفة، وحتى لو قامت المنظمة بالالتزام نحو هذا المنهج وقامت بتوفير الموارد والجهود اللازمة، قد لا ينسجم بعض الأشخاص مع عمليات التعليم التي تتطلب درجة عالية من الانخراط الشخصي. وعادة ما يفتقر هؤلاء الأشخاص إلى الانضباط الشخصي اللازم للعمل بطريقة مواتية لتحقيق مخرجاتهم التعليمية. وقد يفضل الآخرون خلط العلاقات الاجتماعية بعملية التعليم بدلا من إتباع أهدافهم بشكل فردي، وخصوصا عند بناء كفاءات تكون مهمة بالنسبة لهم.¹

3.5.2.2.2 منافع وتحديات بناء الكفاءات الفردية في سياق فريق العمل

يساهم منهج التدريب باستخدام الكفاءات مجموعة من توقعات الأداء لكل عضو في فريق العمل. وهو يوجه كافة أنشطة التدريب نحو تحقيق الحاجات الفردية التي تدعم أداء الفريق المبدع والناجح، ويساعد التدريب باستخدام الكفاءات أعضاء الفريق على تحقيق الأداء الأمثل. هناك بعض التحديات الخاصة التي ترتبط ببناء الكفاءات الفردية في سياق فرق العمل، إذ أن التدريب على أساس الفريق يحتاج إلى فكر متجانس بين أعضائه، والذي يمكن أن يصبح نوعا من التفكير الجماعي، باختصار فإن طبيعة الفرق تنزع إلى أن تكون أفضل بفضل ترابط المجموعة، وليس بسبب الأداء الفردي. وفي ثقافة فرق العمل نجد أن التطور والنمو الفردي يكون ضمن الحدود المرسومة للفريق وأدائه في المنظمة، وقد يحد هذا من التطور الفردي لأعضاء الفريق.²

3.2.2 تعلم الكفاءات البشرية

يمثل التعلم عامل جوهري في صنع وإعداد الكوادر البشرية التي تعتبر الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات في تحقيق أهدافها وتطوير منتجاتها، وفيما يلي سيتم توضيح جوهر ومفهوم التعلم.

1.3.2.2 مفهوم تعلم الكفاءات البشرية

تعددت مفاهيم التعليم وجوهره بتعدد الباحثين والمهتمين بهذا المصطلح منذ القدم، فمنهم من نظر إلى التعليم على أنه: " عملية إعداد العقل البشري لغرس المعارف والمعلومات فيه "³، ومنهم من نظر إلى التعليم على أنه: " كل تغيير في السلوك أو المعارف أو المفاهيم أو الاتجاهات أو المهارات أو القدرات التي تساهم في خلق قوة عمل تتمتع بمستويات عالية لتقوم بدورها في العملية الإنتاجية بكفاءة وفعالية"⁴

¹ فيليب هانساكروستيفن روبينز، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 46

² عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، مرجع سابق، ص 67

³ محمد محمد طاهر جحاجح، تحليل أثر تعليم وتدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية.

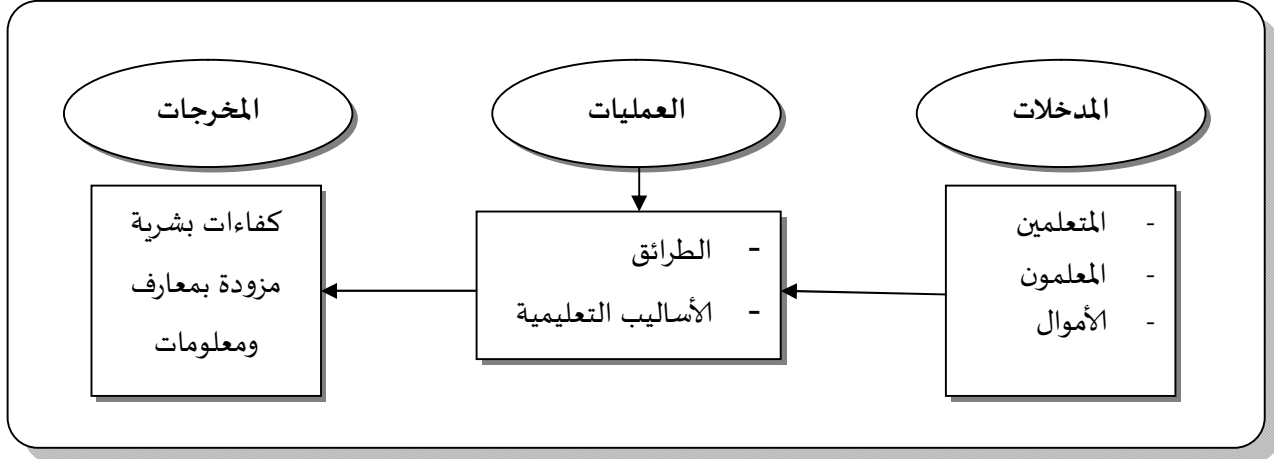
أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص 4

⁴ عبد الدايم عبد الله، التربية وتنمية الإنسان في الوطن العربي - إستراتيجية تنمية القوى العاملة، دار العلم للنشر، بدون طبعة،

بيروت، 1991، ص 9

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج بأن التعليم هو النشاط الذي يجري في المؤسسات التعليمية والذي يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعارف والمعلومات، وإحداث التغييرات الإيجابية في السلوك، بما يعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة ككل، ويمكن تجسيد مفهوم التعليم من خلال الشكل رقم (6/2) الموضح أدناه:

الشكل رقم (6/2) : عملية التعليم



المصدر: محمد محمد طاهر ججاج، تحليل أثر تعليم وتدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص 05 (بتصرف)

يعتبر مصطلح التعلم من المصطلحات الأحدث استخداماً في أدبيات التسيير والمنظمة، إلا أن الاهتمام به يعود إلى نحو ثلاثين سنة، فجزوره ومعناه تعود لفترات زمنية بعيدة كما يلي:¹

بداية من تعلم الأفراد الذي اهتم به علم النفس، وجاءت نتاجاً له عدة نظريات تفسر هذا التعلم وتهتم به، وبأساليب إنجاحه (مثل نظرية الاشتراط الكلاسيكي Pavlov ونظرية الاشتراط الإجرائي لـ Skinner، ونظرية التعلم المعرفي... إلخ)، وبما أن المنظمة ليست إلا مجموعة من الأفراد، فتعلم أفرادها يساهم في تعلمها أيضاً.

كما اهتم علم التسيير على يد رائده تاييلور (الإدارة العلمية) بتعلم الأفراد دون المنظمة من خلال دراسته للوقت والحركة كأساس لزيادة قدرة الأفراد على التعلم وذلك بإحداث تغيير في سلوك العاملين وتدريبهم على أداء الوظيفة طبقاً لخطوات محددة في فترة زمنية معينة، بالإضافة لما قدمه رواد المدرسة السلوكية الذين ركزوا على دراسة وتحليل التغييرات السلوكية المؤثرة في قدرات الأفراد على التعلم.

وبعد التركيز على مفهوم التعلم الفردي، ظهر مفهوم آخر ألا وهو التعلم الجماعي على يد Wright من خلال التجارب التي قام بها سنة 1936 في مجال صناعة الطائرات، ففي نظره زيادة الإنتاج يؤدي إلى انخفاض في التكلفة الوحيدة، وفسر هذا بوجود ظاهرة أطلق عليها اسم ظاهرة التعلم الجماعي، حيث أنه على المستوى

¹ قاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2017-2018، ص 3-5

الفردى تقل الأخطاء كلما زادت الخبرة، وعلى الصعيد الجماعي تدعم وتزيد فعالية نظام الاتصال كلما تم الاعتماد عليه واستخدامه أكثر، غير أن نتائج هذه النظرية تتفاوت من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع لآخر، ورغم ما حاول تقديمه T.wright فيشرح ظاهرة التعلم بكشفه للثام عن مفهوم التعلم الجماعي، إلا أن دراسته تبقى محدودة كونه ركز على الإنتاج كمعيار للقياس، ولم يحاول الاهتمام بالكفاءة الفردية والجماعية.

ومن النظريات التي ركزت أيضا على مفهوم التعلم الجماعي نجد نظرية R.Nelson و S.Winter، حيث انطلقت هذه النظرية من محاولة شرح ظاهرة عدم تناسب النتائج مع ما كان متوقعا عند استيراد التكنولوجيا، وعدم الوصول إلى نفس النتائج التي تم الوصول إليها في البلد الأصلي للتكنولوجيا المستوردة، والسبب يعود إلى صعوبة بناء المعرفة ونقلها، ونقل التكنولوجيا لا يعني حتمية نقل المعرفة وبالتالي نقل الكفاءة كما هي في بلد الأصل، وبالتالي هذا ما يؤثر بصفة واضحة على الأداء والإنتاج. وهي من النظريات التطورية للمنظمة.

لتأتي بعد ذلك نظرية الأنظمة التي عالجت المنظمة على أنها كل شامل، وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار التفاعلات بين الأنظمة الجزئية والعلاقات المترابطة بينها، وصاحب هذه النظرية هو Ludwing von Bertalanffy سنة 1954، وقد اعتمدها في مجال العلوم الطبيعية (جسم الإنسان)، لتنتقل بعد ذلك لباقي أنواع العلوم، والجدير بالذكر أن هذه النظرية سلطت الضوء على ما يسمى بالتعلم الشامل أو الشمولي.

ويعد أول من سلط الضوء على مفهوم التعلم Herbert Simon (هو باحث أمريكي في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية صاحب نظرية القرارات الإدارية متحصل على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية سنة 1978) في سنوات الخمسينيات من القرن الماضي، من خلال إشارته إلى أن التغيرات البيئية هي التي تصنع لنا المنظمات وذلك من خلال العقول البشرية، حيث تنمو فيها هذه العقول عن طريق التعلم الذي يظهر على شكل هياكل تنظيمية متطورة، أو صيغ تنظيمية أو إجراءات وقواعد، وقد ساند هذا التحليل كتاب كثيرون أمثال (Cyert et March, Herschman et Lindblom ...ext) وذلك خلال الفترة (1959-1963)، ورغم أن كل هذه الدراسات أشارت إلى مفهوم التعلم إلا أنه لم يستخدم المصطلح بالصياغة التي نتعارف عليها الآن.

ويعود أول استخدام لمصطلح التعلم بهذه الصياغة بالتحديد وليس بمعناها إلى سنة 1978 على يد Argyris et Schon، اللذان اعتبرا أن المنظمة تتعلم من خلال تعلم الأفراد فيها غير أن تعلم المنظمة ليس مجموع تعلم الأفراد وأشار إلى أن التعلم يركز على محاولة اكتشاف الأخطاء، ومن ثم تصحيحها، أي التعلم من الأخطاء.

ويعتبر هذا النموذج الأساس الذي يعتمد عليه في مجال التعلم وهو أكمل نموذج رغم أن البحوث توالى فيما بعد محاولة شرح هذا المصطلح ومحددة أهم أبعاده، إلا أن الإضافات التي جاءت بها كانت محدودة، وبقيت دراسة Argyris et Schon الدراسة الأساسية التي اهتمت بالتعلم التنظيمي، أما مصطلح المنظمة المتعلمة فقد كان ظهوره متأخرا بالمقارنة مع التعلم على يد Peter Senge في سنة 1990، لينطلق البحث في مجال إدارة المعرفة من خلال الدراسات والمقالات التي نشرت في سنوات التسعينيات من القرن الماضي وذلك على يد كل من Nonaka et Takeuchi.

2.3.2.2 نماذج التعلم

لسنوات طويلة ظل التعلم الفردي منحصرا في مفهوم الحصول على كفاءات من طرف الأفراد أو تحصيل الكفاءات، وبدأ الاهتمام بدراسة التعلم الفردي من طرف علماء النفس (السلوكيين) وتم بناء نظرياتهم على مفهوم (المثير – الاستجابة)، لينتقل إلى مجالات أخرى، ويمكن حصر النماذج المفسرة للتعلم الفردي فيما يلي:¹

1.2.3.2.2 نماذج التعلم الفردي حسب علم النفس المدخل الكلاسيكي

تركز هذه النماذج على علم النفس، كونها تهتم بالفرد وتحاول فهم سلوكه وتوجهاته، وتنقسم إلى مدخلين رئيسيين، الأول المدخل السلوكي والذي يعتمد على اعتبار التعلم سلوكات، والمدخل الاجتماعي الذي يركز على تأثير المحيطين في سلوك الفرد، والمدخل المعرفي والذي يعتبر التعلم معارف.

- النموذج السلوكي (Le behaviorisme): ويعتمد هذا النموذج على نظرية الاشتراط الكلاسيكي Pavlov لبافلوف (stimulus-réponse)، حيث يعتبر أنه لا يمكن الوصول لفهم الحياة الذهنية للفرد أو طريقة تفكيره، فحسب رواد هذا المدخل (Pavlov, Waston et Skinner)، يجب تفسير الظواهر التي يمكن ملاحظتها فقط وبالتالي هم يلغون أهمية القيم والنوايا، كوننا لا نستطيع ملاحظتها، ويكتفون بدراسة السلوكات التي يمكن ملاحظتها ومن ثم فالتعلم الفردي حسب هذا النموذج يعتبر "كل تغيير أو تعديل في سلوك الفرد من خلال مثير – استجابة أي أن التعلم يحدث عن طريق التكرار.
- النموذج الاجتماعي: فبينما يركز النموذج السابق على أن سلوك الفرد تتحكم فيه عوامل داخلية لا يمكن فهمها أو تفسيرها، يذهب هذا النموذج إلى أن التعلم يرتبط بعوامل خارجية مؤثرة على سلوكات الأفراد، حيث أن الإنسان حسيم يتصرف وفق مبدأ الجزاء والعقاب، والعوامل والمؤثرات الداخلية التي تحرك سلوك الأفراد لا تعتبر ذات أهمية، ويعود الاسهام الأكبر في هذا المجال إلى Albert Bandura الباحث في مجال علم النفس والمؤسس لعلم النفس الاجتماعي في أمريكا الشمالية وأستاذ جامعة ستانفورد الأمريكية، فحسب هذا المدخل فإن الفرد يكتسب كثيرا من سلوكاته من خلال ملاحظة الآخرين (التعلم من الآخرين)، دون إهمال العمليات المعرفية العقلية والذهنية، وبالتالي فالسلوك هو عملية التفاعل المستمر بين العوامل والمحددات المعرفية والسلوكية والبيئية.
- النموذج المعرفي (Le cognitivisme): حسب هذا النموذج التعلم هو تعديل في مستوى المعارف، فمن خلال أعمال (Piaget 1959) باحث في مجال البيداغوجيا وتطوير الذكاء "التعلم هو عبارة عن تعديل في التمثيلات الذهنية للفرد، حيث يشرح لنا عمليتان مختلفتان للتعلم: الاستيعاب والتعديل، بحيث أن عملية الاستيعاب تركز على إدماج المعلومات وإثراء النماذج الفكرية، على عكس التعديل الذي يعتمد على تطوير الذكاء بحيث يفترض تغييرا في النماذج الذهنية والمعارف المتحصل عليها سابقا بغرض دمج معطيات جديدة، والتعديل يحصل فقط عندما يكون الأفراد غير قادرين على الاستيعاب.

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص ص 6-9

2.2.3.2.2 نماذج التعلم الفردي للكفاءات البشرية داخل المنظمة

لقد جاءت هذه النماذج لتفسير ظاهرة التعلم الفردي داخل المنظمة، ويمكن اختصارها في ثلاث نماذج رئيسية:

- نموذج القوى الضاغطة: يعتبر نموذجا لتعلم العاملين صممه كل من كنجلوزي ودبل (1965)، بحيث حاولا معرفة القوى المؤثرة على تعلم الأفراد في مواقف مختلفة، وقد توصلا إلى أن التعلم دالة لثلاث أنماط من القوى الضاغطة، تعتبر أساس انطلاق عملية التعلم على المستوى الجزئي (العاملين) وتتكامل مع تعلم النظام الكلي للمنظمة، وتتمثل هذه القوى في: ضغط عدم الارتياح: ويكون هذا الضغط ناتج عن الوقت والجهد الذي يخصصه الأفراد لتفهم التعقيدات البيئية وحالات عدم التأكد المصاحبة لها. ضغط الأداء: وهو الضغط الذي يتعرض له أفراد المنظمة في حالة الإخفاق في تحقيق الأهداف المخططة، وغالبا ما يقاس بالفجوة بين الأهداف المرجوة وتلك المحققة. ضغوط التفكك: والتي تأتي نتيجة الصراعات بين مجموعات العمل النوعية داخل المنظمة، أو بين الأفراد وغالبا ما يظهر هذا النوع نتيجة لعدم الاتفاق بين الإدارات أو أعضاء المنظمة على الأهداف التنظيمية ووسائل تحقيقها، ويلقي هذا النوع من الضغوط الضوء على أهمية الصراع التنظيمي، بين جماعات العمل المختلفة كأحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على عملية تعلم الأفراد.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم يأتي كنتيجة للضغوط السالفة الذكر، فعندما يحاول الفرد مواجهتها فهو بصدد التعلم، وذلك من خلال محاولة الموازنة بين الحاجة إلى الاستقرار والرغبة في التغيير، حيث يعتبر الضغط شرطا لحدوث عملية التعلم، ويفترض النموذج أن التعلم يأتي من معرفة العاملين لمصادر الضغوط ومن ثم كيفية التعامل معها.

- نموذج التعلم الناتج عن الخبرة: انطلق هذا النموذج (لصاحبيه مارش وأولسين 1975) من انتقاد فرضية التعلم التام، حيث أن الفرد يعيش في عالم معقد وغير مستقر يصعب فيه الوصول إلى الفهم التام للأحداث، بحيث يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار القدرات الذهنية المحدودة في مجال استخدام البيانات والتذكر والمعرفة الإدارية، وقد ركز هذا النموذج على التعلم الناتج عن الخبرة داخل المنظمة، وذلك من خلال تغير سلوك العاملين الناتج عن الخبرات الشخصية أو خبرات الغير، على عكس التعلم التام الذي يعتمد على مفهوم المثير والاستجابة وقدم لنا الكاتبان أربعة أنماط للتعلم، كل نمط يعتمد على حلقة واحدة غير متصلة وهذه الأنماط هي: التعلم التجريبي المقيد بالدور الوظيفي: يحدث هذا النوع عندما يكون للتعلم تأثير محدود في سلوك العاملين أو ليس له أثر واضح على أداء المنظمة وذلك نتيجة القيود التي تفرضها الوظيفة على العامل. التعلم الخيالي: يحدث هذا النوع من التعلم عندما يؤثر أداء العاملين في أداء المنظمة دون أن تكون العلاقة بين الأداء والاستجابات البيئية واضحة، ويرجع ذلك إلى تعقد هذه التفاعلات التي تفوق قدرات فهم أعضاء المنظمة. تعلم المشاهد: يؤدي هذا النمط من التعلم إلى حدوث فصل في العلاقة بين أداء العاملين وأداء المنظمة، فما يتعلمه العاملون لا يؤثر في الأداء التنظيمي بصفة مباشرة وواضحة. التعلم في ظروف الغموض: يحدث عندما يصعب على العاملين تفهم الظروف الداخلية والخارجية المرتبطة

بمواقف معينة، أو سبب حدوث هذا الموقف غير معروف، وهنا يؤثر سلوك الفرد على أداء المنظمة وبالتالي على البيئة لكن لا توجد تفسيرات واحدة لنتائج فعل معينة أو أسباب حدوثه أي أن تكرار الفعل لا يعطينا نفس النتائج.

ما يمكن استخلاصه من هذا النموذج هو أن التعلم ما هو إلا نتاج ما يتعلمه أعضاء المنظمة فالعاملون هم الذين يتعلمون في المنظمة.

3.3.2.2 العوامل المؤدية للاهتمام بتعلم الكفاءات البشرية

لقد حظي التعلم بالاهتمام الواسع والكبير في السنوات الأخيرة حتى أصبح هو وجه العملة الآخر المكافئ للابتكار؛ وذلك من خلال نشر وترسيخ الأفكار، العمليات والمنتجات الجديدة في المؤسسة عن طريق التعلم. ومن أهم العوامل المؤدية للاهتمام بالتعلم ما يلي:¹

- الاقتصاد والشركات القائمة على المعرفة: الشيء المتعارف في اقتصاد اليوم هو أن المعرفة هي التي تنشئ الثروة، وتحقق العائد الحدي الأعلى مقارنة بكل عوامل الإنتاج الأخرى، وكما أن المؤسسات القائمة على المعرفة تنفق على المعرفة الجزء الأكبر من مواردها (في البحث والتطوير، التصميم، التحسينات المستمرة، بحوث السوق، والمشروعات الجديدة وغيرها)، وحيث أن المعرفة الجديدة لا بد من نشر ميزتها في كل المؤسسة وهذا ما لا يمكن أن يتم إلا من خلال التعلم. كما أن الواقع يشير إلى أن التعلم هو الوسيلة الأكثر فاعلية وكفاءة في تحقيق الوصول إلى كل معرفة جديدة، ممارسة أفضل، نتيجة أعلى أو طريقة محسنة في أي قسم من أقسام المؤسسة.
- المنافسة الجديدة: لقد كانت المنافسة حتى إلى النصف الأول من القرن العشرين منافسة داخلية بين شركات متجانسة في المفاهيم، الخبرات، القدرات والتكنولوجيا؛ بل هي تعتمد على نفس القاعدة الوطنية التكنولوجية، وتتكلم نفس اللغة، وكذلك يدرس مديروها في نفس الكليات ومدارس الأعمال، وكما يتلقون الاستشارات من نفس الشركات الاستشارية، لهذا كان الحرص على أشده في أن تحافظ المؤسسة على معرفتها الخاصة بطريقة سرية ومحاطة بجدران التخصص، من خلال تحديد القسم أو العامل الذي لا يجوز الاحتكاك به أو التحدث معه لكي لا يتسرب إلى بقية المؤسسة ومن ثمة خارجها. لكن مع المنافسة الجديدة وهي المنافسة التي تأتي من كل مكان في العالم، ومن أقاليم متعددة خلافا للإقليم الواحد، ومن عدة دول وليس من دولة واحدة، ومن بيئات، تقاليد، أساليب، طرق، تفكير وممارسات مختلفة. لهذا لا بد من التعلم والتعلم المتبادل والديناميكي الذي يتسم بالسرعة في التبنى، الإيجابية في النظرة والاستعداد العالي للأخذ به سواء كان داخل المؤسسة من الأقسام والإدارات الأخرى، أو من مؤسسة أخرى من نفس الصناعة وفي صناعات أخرى.

¹ يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018، ص ص 19-21

- الرؤية الخلاقة للتعلم: خلافا للرؤية التقليدية القائمة على أن التعلم هو عملية من الدرجة الثانية مقارنة بالابتكار، وبأن التعلم هو حركة التابع مقارنة بصاحب الحركة الأولى، فإن الرؤية الخلاقة للتعلم ترى أن التعلم يمكن أن يكون ابتكاريا، وهذا ما تحدث عنه بيتر دراكر (P.Drucker) فيما أسماه بالتقليد الابتكاري الذي تمارسه المؤسسات اليابانية، وكذلك توم بيترز (T.Peters) فيما أسماه بالسطر الخلاق. وثانيا لأن الابتكار مهما كان جذريا كبيرا أو تحسينا تدريجيا صغيرا فإن قاعدته القوية هي التعلم الذي يحول الابتكار من نشاط متخصص أو تجربة خلاقة في قسم البحث والتطوير، أو ممارسة فردية للمبتكر إلى طريقة سلوك وممارسة في كل المؤسسة. كما أن القواعد الجديدة والروتينات التنظيمية الجديدة هي ابتكار متعلم في كل المؤسسة، وإن مثل هذا التعلم مقبول وحتى إن كان نتاج مشروعات فاشلة.
- إعادة اكتشاف العجلة: إن التجربة الأسوأ ليست التجربة الفاشلة ولا هي التجربة سيئة الإعداد والهيكلية، بل هي التجربة التي لا يتم التعلم منها، وأنه نتيجة عدم التعلم تستمر إعادة التجربة السابقة نفسها في المرة القادمة بكل سوءها وفشلها، لهذا فإن المؤسسات قد تعلمت الدرس جيدا في أن أكبر خسارة هي عدم التعلم من الماضي وبالتالي فإنها تجربة الفشل الذريع في إعادة فتح الباب المفتوح أو إعادة اكتشاف العجلة، وهو ما أشار إليه ديفيد جارفين (D.A.Garvin) في مراجعة سانتاينا (satayana review) نسبة إلى الفيلسوف الأمريكي جورج سانتاينا الذي صاغ عبارته الشهيرة "إن أولئك الذين لا يتذكرون الماضي محكوم عليهم بإعادته"، لهذا كله فإن المؤسسات التي عانت من عرض لم يبتكر هنا، فقد أصبحت الآن تولي اهتمام أكبر لخبرات ومهارات التعلم، والاستعارة الحماسية من الآخرين لكل ما هو جديد وفعال من الأفكار والممارسات.
- سرعة التطور: لا شك في أننا نعيش منذ عقود ما أطلق عليه في البداية إنفجار المنتجات وفيما بعد مرحلة دورات حياة المنتجات الأقصر في ظل المنافسة القائمة على الوقت، وفي الأخير المعرفة عالية السرعة والتعلم السريع، وفي ظل الزيادة الكبيرة في عدد المنافسين من جهة وتعاضم المنافسة القائمة على المعرفة حيث العمليات المعرفية أسرع من العمليات المادية وأن الاقتباس والاستنساخ للتجارب المعرفية أسرع من الاقتباس المادي من جهة ثانية. كما أن ثورة الانترنت تجعل التعلم عن بعد عبر القارات والأقاليم وبين الشركات يتم بسرعة شديدة، ونجد التعلم السريع مكافئ للتطور السريع في التكنولوجيا، المنتجات، المعارف والخبرات، لهذا فإن المؤسسات التي أصبحت أكثر تقبلا للتجارب والمشروعات الجديدة وتقبلا للفشل كما تتقبل النجاح، أصبحت أكثر اهتماما بتعلم كفاءاتها البشرية، وهذا كله يجعل المرحلة القائمة هي مرحلة تحول المؤسسات بشكل متزايد إلى مؤسسات التعلم.

4.2.2 مقارنة التطوير بالتدريب والتعليم

إن كلا من التطوير والتدريب والتعلم كوظائف رئيسية متميزة لتنمية الكفاءات البشرية تتعرض لكثير من الخلط بينها، ويحدث ذلك بشكل أكبر بين التدريب والتعليم حتى أن الكثير من المفكرين يرون أن التدريب والتعليم وجهان لعملة واحدة. ولكن هذا لا يلغي حقيقة وجود فروق رئيسية بين هاذين المفهومين ومفهوم التطوير، أهمها أن التطوير أوسع نطاقا من التعليم والتدريب وأن كلاهما يندرج تحت بند تطوير الكفاءات. كما يمكن القول بأن الفرق بين التعليم والتدريب يترجم عملية الانتقال من التعميم إلى التخصص، ومن المعلومات

العامة والفهم العام إلى حالة المهارة النوعية القادرة على تنفيذ الأعمال والمهام كما يجب. وإن التدريب يتضمن إعداد شخص ما لأداء عمل ما، في حين أن التطوير يتضمن إعداد شخص ما ليكون شيئاً ما، ويمكن القول بأن التعلم هو الهدف الأساسي والجوهري لأي سياسة تدريب أو تطوير. وعليه فإن كلا من التدريب والتعليم يهدف إلى تطوير الكفاءات البشرية والوصول بها إلى مستوى عالٍ و متميز من المهارة والمعرفة والسلوك. ومن هنا فإن تطوير الكفاءات يشمل كل جهد يتم بذله لرفع مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم، حتى لو تم هذا الجهد خارج نطاق التدريب والتعليم. والجدول الموالي يتضمن مقارنة بين هذه المفاهيم قصد توضيح الفروق الرئيسية بينها.¹

جدول رقم (4/2) : الفرق بين التدريب، التعليم والتطوير

أوجه المقارنة	التطوير	التدريب	التعلم
الأهداف	أهداف عامة ويصعب قياسها لأنها تتعلق بالمدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات	أهداف سلوكية محددة تجعل الأفراد أكثر فعالية في أدائهم لوظائفهم	أهداف تتلائم مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة
المحتوى	معلومات ومفاهيم نظرية كلية وأحيانا يستخدم الأسلوب العلمي (توجهات المنظمة المستقبلية)	معلومات ومهارات فنية (ضيق حسب متطلبات العمل)	عام ومتنوع (متطلبات الوظائف المستقبلية)
المتلقون	الفئات المتميزة غالبا	كل العمال	الفئة الإدارية والإشرافية
المجالات	لا يأخذ شكل تدريب أو تعليم رسمي فقط، بل يتجاوزها إلى العديد من الأساليب والمداخل	تزويد الأفراد بمعلومات ومعارف واتجاهات معينة وبناء المهارات وتعديل السلوك والاتجاهات	التركيز على تعليم المعارف، المهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية
توقع العائد	في الأجل الطويل	في الأجل القصير	في الأجل المتوسط
التكلفة	استثمار بشري طويل المدى تتحقق نتائجه في المدى البعيد (تكلفة عالية)	محدودة غالبا	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول مدى منه
التقييم	قياسه صعب جدا نظرا لتوقع العائد في المدى البعيد	سهل القياس لاتصاله بالوظيفة وأدائها	قابل للقياس، ولكن بعد تعيين الفرد في الوظيفة

المصدر: سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات – دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة SCIMAT، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 88

¹ سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات – دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة SCIMAT، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 87

3.2 تقييم الكفاءات البشرية

لا شك أن عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة من العمليات الإستراتيجية، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف في أداء الكفاءات البشرية والمنظمة ككل ومحاولة علاجها، ولما كانت الكفاءة نتاجا بشريا يتم عن تجنيد جملة من الموارد، المعارف، القدرات، المهارات... إلخ لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، ولهذا يتم تقييم الكفاءات من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم الموظفين في الكفاءات المطلوبة في مجال معين. ويعتبر تقييم أداء الكفاءات ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواء على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للمنظمة أو حتى على مستوى أداء فرق العمل.

1.3.2 مفهوم تقييم الكفاءات البشرية

بعد تعريف ملفات الوظائف وتطوير الكفاءات البشرية، فإن الخطوة التالية هي تقييم كفاءات شاغل الوظيفة بالمقارنة مع كفاءات الوظيفة نفسها.

1.1.3.2 تعريف تقييم الكفاءات البشرية

تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء"¹، وفي هذا الإطار تركز عملية تقييم الأداء ليس فقط على الجهود المطلوبة لأداء الوظائف ولكن أيضا على النتائج التي تتبع عملية التقييم، والتي قد تتضمنها خطة لتحسين الأداء مثل الحاجة إلى برامج تدريب وتوجيه العاملين، تغيير نظم الأجور والمكافآت والترقية، كما يمكن تعريف عملية تقييم الكفاءات "بأنها حلقة أساسية من حلقات النظام الرقابي في المنظمة"² بمعنى آخر حسب تعريف Rp Van Der Merwe & Te Potgieter "هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة"³ فعملية التقييم تجبر الرؤساء على متابعة وملاحقة أداء مرؤوسهم بشكل مستمر، لإصدار حكم موضوعي على مدى قدرتهم في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم بكفاءة والتحقق من سلوكهم أثناء العمل والتحسين الذي طرأ على أدائهم لها مما يمكن الرؤساء من معرفة وتحديد نقاط القوة والعمل على تدعيمها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على معالجتها. كما عرفت عملية تقييم الكفاءات على أنها "قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الناشر خاص- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008 ص 509

² Te Potgieter & Rp Van Der Merwe, *Assessment in the workplace: A competency-based approach*, Journal of Industrial Psychology, 2002, vol. 28, Iss. 01, pp. 60-66

³ Ibid.

وتصرفاتهم أثناء العمل"¹ وفق هذا التعريف فإن عملية تقييم الكفاءات يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ليجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

وفي هذا الإطار أكدت MEDEF بأن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة والمتصلة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة، ولهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات:²

- تقييم للنتائج والأداء؛

- تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله؛

- تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج وتحقيق الأداء؛

- تقييم لإمكانات العامل وقدراته.

وهناك من المؤسسات من يعتمد على جل هذه العناصر ويعتبرها كنقاط ارتكاز يعتمد عليها أثناء عملية تقييم الكفاءات، في حين أن أخرى تعتمد على البعض منها فقط.

2.1.3.2 مقاربات تقييم الكفاءات البشرية

يتم تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة بعد اكتشافها وتطويرها وفقا لمجموعة من المقاربات بغية اكتشاف الفروقات، ويتم ذلك في مختلف المراحل أثناء، قبل، وبعد قيام الأفراد بمهامهم، وتتمثل أهم هذه المقاربات في ما يلي:³

- مقارنة المعارف: حسب هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد مكونات الكفاءة.

- مقارنة المهارات: يقوم التقييم في هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى، لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقا، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفة.

¹ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص

86

² محمد المصري، نضال الأعغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية - مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش، 19-21 مارس

2015، ص 91

³ شريف وحيدة، مرجع سابق، ص 100

- مقارنة السلوكات: تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية، تستند على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة أداء المنظمة مرتبط بالسلوكات الفردية والاجتماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية والسلوكية، كونه يمثل توليفة من مجموعة من الموارد.
- مقارنة القدرات: وفقا لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتجدر الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة.
- مقارنة المواهب (الميزات الشخصية): الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات، والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy Le Boterf ثلاثة أنواع للمهن هي:¹
 - المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس، ...).
 - المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر، ...).
 - المهن المختلطة (صحفي، ...).

من خلال ما سبق يمكن استنتاج عدة وضعيات لتقييم الكفاءات، حيث يمكن تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم وهذا عن طريق التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها، والتقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لا بد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولون من تقييم دوري لهذه الكفاءات وكذلك التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم، ويمكن تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم من خلال إخضاعهم إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به.

2.3.2 خطوات تقييم الكفاءات البشرية

هناك مجموعة من الخطوات التي يجب أن تترتب ترتيبا منطقيا من أجل نجاح عملية تقييم الكفاءات، وهي:²

1.2.3.2 تحديد معايير الأداء

يجب تحديد المعيار المناسب للأداء الفعال وذلك يختلف باختلاف مواصفات العمل وشروطه، وهناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد وهي:

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق.

² علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص ص 88-89

- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل.
- الثبات: أن يضم المعيار جانب الاستقرار والتوافق أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أداؤه ثابتا إما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة؛
- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، وذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها؛
- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين والمعياري المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد؛
- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه وكذلك أن يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا ومناسبا؛
- التوافق الاستراتيجي: يعكس هذا المعيار مدى قدرة نظام تقييم الأداء على المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فعلى سبيل المثال إذا كانت الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تؤكد أهمية المستهلك كنقطة بداية لتخطيط نشاطها فإن نظام التقييم يجب أن يصمم بحيث يمكن المؤسسة من قياس مدى مساهمة السلوك الوظيفي للفرد في إشباع رغبات المستهلك، وبرغم ذلك فإن العديد من نظم تقييم أداء الكفاءات البشرية تظل جامدة بالرغم من تغير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. إن تغيير الأهداف الاستراتيجية يستدعي بالضرورة تغيير نظم تقييم أداء الكفاءات البشرية حتى يتسنى للموظفين التعرف على المهام والواجبات الوظيفية التي يمكن أن تساهم في تحقيق تلك الأهداف¹؛
- الدقة: يعكس معيار الدقة مدى قدرة نظام تقييم أداء الكفاءات البشرية على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية للأداء، وغالبا ما يشار إلى ذلك بلفظ " دقة المحتوى" ولكي يصبح مقياس الأداء دقيقا، فإنه لا يجب أن يكون معيبا. والمقياس يصبح معيبا إذا لم يقس كل جوانب السلوك الوظيفي المطلوب، ومثال ذلك أن يتم تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة فقط على أساس التدريس وليس على أساس التدريس والبحوث مثلا، أي يتم قياس أحد جوانب الأداء قياس بقية الجوانب.²

2.2.3.2 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها ثم معرفة ردود فعل المرؤوسين حول الاستفهام عن أيه جوانب غير واضحة لهم.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، نشر وتوزيع إلكتروني (www.kotobarabia.com)، 2003، ص 342

² راجع: المرجع أعلاه، ص 343

3.2.3.2 قياس الأداء

هذه الخطوة تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

4.2.3.2 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة هنا هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد وقناعاته بهذه النتيجة.

5.2.3.2 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

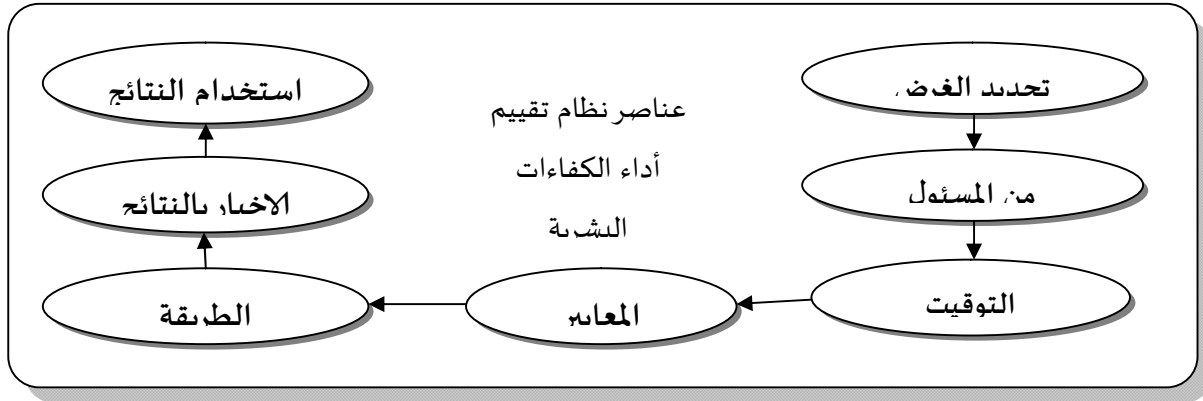
6.2.3.2 الإجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة دون أن تتحقق من الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وإنما محاولة تعديل الأداء، فهذا التصحيح هو من النوع الفني وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك، وهذا الأسلوب يعتبر أكثر عقلانية وله فوائد كثيرة في المستقبل.

3.3.2 عناصر نظام تقييم الكفاءات البشرية

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظام تقييم أداء الكفاءات البشرية بالمثل يحتوي العديد من العناصر التي تعبر عنه. ويبدأ نظام تقييم الكفاءات البشرية بتحديد الغرض منه، لأن ذلك يحدد عناصر أخرى في هذا النظام ويؤثر فيها، ثم ينتقل الأمر إلى تحديد كل من المسؤول عن عملية التقييم، وكم مرة يتم التقييم في السنة (أو توقيت التقييم)، ويؤدي هذا إلى خطوات أكثر أهمية هي تحديد المعايير (أو العناصر) التي سيتم على أساسها تقييم الكفاءات، وتحديد طريقة (أو أسلوب) التقييم، يلي ذلك إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أداءهم، واستخدام إدارة الموارد البشرية لنتائج التقييم في الوظائف الإدارية المختلفة. وهذا كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (7/1) : عناصر نظام تقييم أداء الكفاءات البشرية



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005. ص 288

1.3.3.2 الغرض من تقييم أداء الكفاءات البشرية

تقوم المؤسسات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الكفاءات فيها، وذلك لأن هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمؤسسة، وبالأخص للإدارة المسؤولة عن الأفراد والموارد البشرية، والتي يمكنها أن تستخدم هذه المعلومات لعدة أغراض، وفي ما يلي شرحاً مختصراً لكل من الأغراض الإدارية والتطويرية لتقييم أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة:¹

_ الأغراض الإدارية: يمكن القول أنه من أهم الأغراض الإدارية التي تسعى كل المؤسسات إلى تحقيقها من خلال تبنيها لأنظمة تقييم أداء الكفاءات البشرية تتمثل في:

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم حسب قدراتهم ومهاراتهم.
- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد ومنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم؛
- يعتبر وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض.
- إعادة تصميم نظم الاستبقاء أو الاستبعاد.
- تخطيط الموارد البشرية.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 513-514 (بتصرف)

- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة.

تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختيار، وتستخدم التقارير المنشورة والنتيجة من تقييم أداء الكفاءات البشرية كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية، مثل الأجور المحددة، النقل والاستبعاد، والتي تثير كثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني أو على مستوى النقابات العمالية.

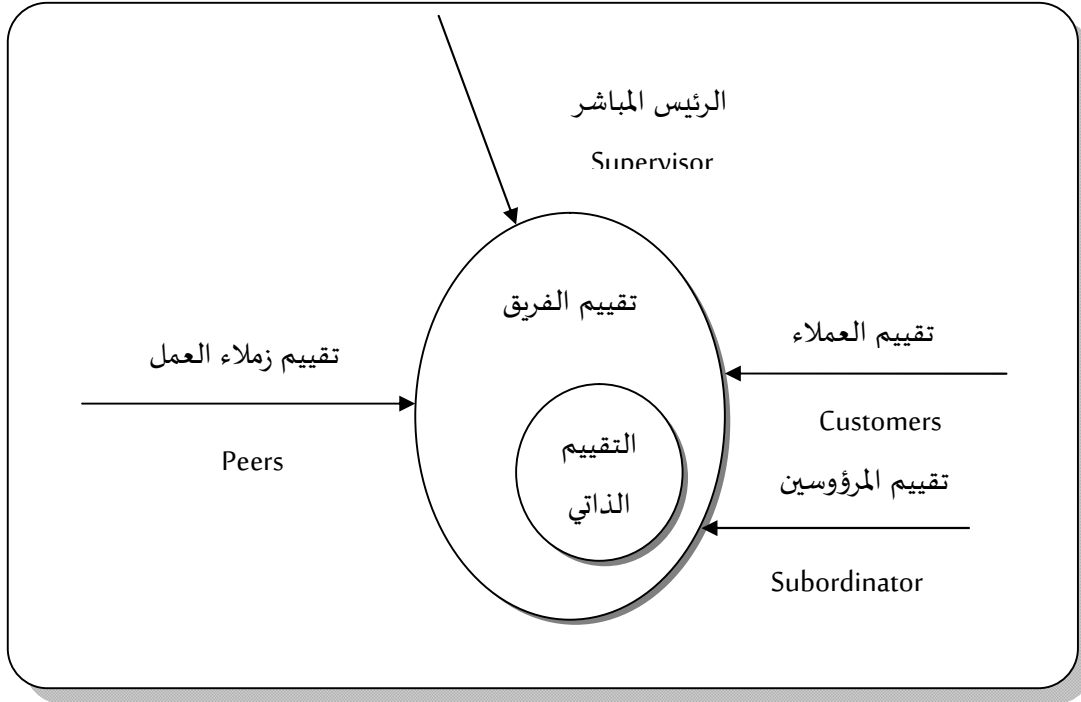
_ الأعراس التطويرية: إن نظام تقييم أداء الكفاءات البشرية يمكن استخدام نتائجه من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالنظر إلى مستويات أداء الكفاءات، فإن عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات، وتحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميز أو عالي، وهناك مناهج جديدة للتقييم يتم من خلالها التركيز على التدريب كمدخل للتطوير كما تم التعرض إليه سابقا، وأيضا المساعدة على وضع خطط نمو وتطوير للموظفين، والخلاصة هو أن تحسين أداء الكفاءات البشرية يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج عن نظام تقييم الأداء.¹

2.3.3.2 مسؤولية القيام بتقييم أداء الكفاءات البشرية

يوجد عدد كبير من المرشحين للقيام بمهمة تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة، لأن من غير المعقول أن يقوم طرف واحد بكل عملية التقييم، ففي بعض الشركات الأمريكية مثل: والت ديزني، ويستنج هاوس، تقوم باستخدام عدد متنوع من مقيمين الأداء مثل: الرؤساء المباشرين، زملاء العمل المتميزين، أعضاء فريق العمل، تقييم الرؤوسين، تقييم العملاء، والتقييم الذاتي، ويوضح الشكل رقم (8/2) المصادر البديلة لمعلومات تقييم الأداء.

¹ Rousku Anu, Competence Identification Assessment and Development Case Study: Merivaara Oy, Master's Thesis in International Business Administration, Lahti University of Applied Sciences, 2014, p.36

الشكل رقم (8/2) : مصادر المعلومات البديلة لتقييم أداء الكفاءات البشرية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الناشر خاص- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008، ص 521

- التقييم الذاتي

حيث يقوم الموظف بتقييم نفسه من خلال نموذج للتقييم الذاتي، ويكون هذا التقييم نافعا ومفيدا حينما يرغب المشرف في دمج الأفراد وزيادة مشاركتهم الذاتية في عملية الأداء، ويتطلب نظام التقييم الذاتي أن يقوم الموظف باستكمال نموذج الأداء والذي سبق وأن تعرض له عند مقابلة التقييم، هذا ويفيد التقييم الذاتي في التعرف على جوانب القوة والضعف ومحاولة الموظف تصحيح الأخطاء التي يقع فيها وبما يؤدي إلى زيادة كفاءة أدائه مستقبلا. وفي أثناء مقابلة الأداء يتفق الموظف مع المدير على الشكل النهائي لأداء الوظيفة، وهذا المنهج يكون جيدا عندما يتفق كل من المدير والموظف على الأهداف المستقبلية للأداء وأيضا على وضع خطط التطوير الضروري. والنقد الذي يوجه للتقييم الذاتي هو أن الشخص الذي يقيم أداءه يتساهل ويكون لنا عن تقدير المدير لأداء المرؤوس، وأيضا يتجه نحو تقييم نفسه بمعدلات عالية وممتازة، ولهذا السبب فإن التقييم الذاتي قد يفضل في تحقيق الأغراض التطويرية للموظفين عن الأغراض الإدارية، وباستخدام طرق أخرى للتقييم يمكن للتقييم الذاتي أن يكون مصدرا خصبا للمعلومات المفيدة.¹

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 522-523

- تقييم الفريق

إن تقييم أداء الفريق يعتمد على درجة تماسك وتعاون أعضاء الفريق معا، ويعتمد نظام تقييم أداء الكفاءات البشرية هنا على مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تدعم وتقوي الاتجاه نحو أن إنجاز الفريق يفوق الانجاز الفردي لكل عضو، وتقوم شركات عديدة باستخدام تقييم أداء الكفاءات البشرية من خلال فرص العمل، والمعتمد على مبادئ ومناهج من حيث توفير فرص التحسين المستمر للأداء، وحل المشكلات من خلال فرق الجودة، وأيضا دمج معدلات الأداء في إطار خدمة ورضاء العملاء وغيرها. هذا ويساهم تقييم فريق العمل في تخفيض المعوقات والقيود بين الجهود الفردية والمجهودات الجماعية للفريق ككل.¹

- قيام الرئيس المباشر بتقييم مرؤوسيه

الرئيس المباشر هو من أهم مصادر معلومات التقييم، ومن الطبيعي أن يكون الرئيس المباشر أكثر الأشخاص إلماما بمتطلبات الوظيفة وأكثرهم إلماما بمستوى أداء المرؤوسين. ونظرا للتقدم الذي يمكن أن يحققه الرئيس المباشر في حالة ارتفاع مستوى أداء العاملين، أو التقهقر الذي يمكن أن يلحق به في حالة تدهور أدائهم، فإن الرئيس المباشر سوف يسعى بصفة دائمة إلى تحفيز العاملين نحو أداء أفضل، وأخيرا فإن التغذية العكسية التي يمكن أن يقدمها الرئيس المباشر سوف يسعى بصفة دائمة إلى تحفيز العاملين نحو أداء أفضل، وبرغم ما سبق فإن هناك بعض المشاكل التي قد تنتج في حالة الاعتماد على الرئيس المباشر كمصدر أساسي لمعلومات تقييم أداء الكفاءات البشرية، ففي بعض الحالات قد يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة السلوك الفعلي للمرؤوس على سبيل المثال: يصعب على الرئيس المباشر ملاحظة سلوك رجال البيع الذين يعملون في الأسواق معظم أوقاتهم، وقد يدفع ذلك بعض المديرين إلى قضاء يوم كامل في صحبة رجال البيع، وحتى في تلك الحالات سوف يكون رجل البيع غير طبيعي نظرا لتواجد الرئيس المباشر معه. والمشكلة الأخرى الأكثر خطورة في التحيز الشخصي الذي قد يظهره الرئيس المباشر لصالح موظف معين أو ضده، ومن ثم فإن نظام تقييم الكفاءات البشرية الجيد يجب أن يصمم بحيث يقلل درجة تأثير نتائج التقييم بهذا النوع من التحيز، والطريقة الجيدة لذلك هي عدم الاعتماد بصفة كلية على الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم الأداء.²

- تقييم النظراء (الزملاء)

يقوم كل فرد بتقييم زملاءه العاملين معه، وهذا يوفر معلومات مختلفة عن تلك التي يقدمها الرئيس المباشر، لأن الزملاء قد يرون جوانب وأبعاد أخرى للأداء لا يراها الرؤساء، كما أن زملاء العمل قد تكون لديهم القدرة والمهارات القيادية والشخصية للتعرف على نقاط الضعف والقوة لزملائهم، فقد يكلف الملاحظ أحد العاملين بمراقبة وملاحظة كيف يتصرف زملائه مع العملاء، وتكون لدى هذا الملاحظ الفرصة لمراقبة هذه

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 524

² عادل محمد زايد، مرجع سابق ص ص 375-377

التصرفات أكثر من المشرفين، ولذا فإن مزايا تقييم الزملاء أنها تعطي معلومات أكثر دقة ومصداقية عن تلك التي يقدمها الرؤساء المباشرون، حيث يرى الزملاء الصورة الحقيقية والطبيعية والمستمرة والمباشرة لأداء زملائهم وهو ما لا يتوفر للرؤساء المباشرين، وهناك أسباب تقلل من الاعتماد على تقييم الزملاء منها:¹

- يثير تقييم الزملاء النزاعات والصراعات العامة في المؤسسة؛
- يقاوم المديرون هذا النوع من التقييم ويفرضون نوعا من الرقابة الصارمة عليه والتي تقلل من فاعليته؛
- الأفراد الذين يحصلون على تقديرات ضعيفة يثأرون وينتقمون لأنفسهم بعد ذلك عندما يقومون بتقييم أداء زملائهم الذين قاموا بتقييمهم من قبل؛
- يعتمد الزملاء على نماذج مبسطة إلى حد الإفراط في عملية التقدير، ولا تعكس هذه النماذج السمات والمهارات الفردية لدى زملائهم.

وعندما يتنافس الزملاء في الأداء مع بعضهم البعض مثل حجم المبيعات التي يحققها كل منهم، فإن هذا التقييم لا يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الإدارية مثل الأجور والعمولات وغيرها، هذا ويستخدم المديرون وأصحاب الأعمال تقييم النظراء كإجراء وقائي يمكن اللجوء إليه عند حدوث النزاعات والخلافات بشأن تقييم الأداء، خاصة عند تدخل النقابات العمالية في هذا الشأن.

- تقييم العملاء

في إطار التوسع في استخدام مناهج إدارة الجودة الشاملة فقد اتجهت منظمات عديدة لتقييم أداء الكفاءات من خلال تقييم العملاء، والذي يوفر معلومات جيدة تفيد المنظمة في اتخاذ قرارات فعالة في مجالات عديدة، وتقييم العملاء ينقسم إلى نوعين هما:²

- تقييم العملاء الخارجيين: أو الذين يحصلون على خدمات ومنتجات المؤسسة، ففي الكثير من الشركات يشمل تقييم العملاء على عدة أقسام منها: رجال البيع، خدمات العملاء، ويتم على أساس هذا التقييم تقسيم وتوزيع المكافآت للعاملين في هذه الأقسام.
- تقييم العملاء الداخليين: والمقصود بالعميل الداخلي أي موظف يستخدم مخرجات موظف آخر كأساس لأداء وظيفته داخل المؤسسة، فمثلا المديرين الذين يستخدمون قسم الموارد البشرية في مجالات الاختبار والتدريب في إدارتهم يعتبرون من العملاء الداخليين لتقييم أداء قسم الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا التقييم الداخلي يمكن استخدامه كتغذية مرتدة تعكس القيمة المضافة لفرق العمل أو للموظفين داخل المؤسسة.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 523-524

² راجع: المرجع أعلاه، ص 525

3.3.3.2 توقيت القيام بعملية تقييم الكفاءات البشريّة

تختلف مرات القيام بعملية تقييم الكفاءات البشريّة من مؤسسة إلى أخرى، حيث تقوم غالبية المؤسسات بعملية التقييم مرة واحدة سنويا، بينما يقوم عدد قليل من المؤسسات بعملية التقييم مرتين سنويا، ويقوم عدد نادر جدا من المؤسسات بعملية التقييم أكثر من مرتين سنويا، وتتم عملية التقييم في نهاية أو خلال فترة التقييم، والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، وإن كان ذلك معيبا لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد عملية التقييم بالفشل، والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتا أكثر.¹

4.3.3.2 معايير تقييم أداء الكفاءات

يقصد بمعايير تقييم أداء الكفاءات تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، وهي عبارة عن "عناصر للعلامات الملاحظة التي تساعد على تقدير مستوى الكفاءة أو على تشخيص السلوكات والخصائص الشخصية بحيث تؤدي إلى موضوعية استخدام أداة التقييم وهذا من خلال مرجع موحد للمقيمين"². وقبل أي تقييم يجب أن يتم تقرير المعايير التي سيقوم أداء الكفاءات البشريّة من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة من وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة والمنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيفها، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تأخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء. وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم أداء الكفاءات البشريّة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشريّة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص ص 292-293 (بتصرف)

² محمد سحنوني، عبد الله عبد السلام بندي، إشكالية تقييم الكفاءات وواقعها بمؤسسة SEROR بتلمسان، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، المجلد5، العدد1، ص ص 88-106

الشكل رقم (9/2): أمثلة من معايير تقييم أداء الكفاءات البشريّة

1- معايير نواتج الأداء
- كمية الأداء
- جودة الأداء
2- معايير سلوك الأداء
- معالجة شكاوي العملاء
- إدارة الاجتماعات
- كتابة التقارير
- المواظبة على العمل
- التعاون مع الزملاء
- قيادة المرؤوسين
3- معايير الصفات الشخصية
- المبادرة
- الانتباه
- دافعية عالية
- الاتزان الانفعالي

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشريّة، مرجع سبق ذكره، ص 293

يتضح من الشكل رقم (9/1) أن هناك العديد من المعايير التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في عملية تقييم الكفاءات البشريّة، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجوده معينه ومن أمثلتها: عدد الأمتار المصبوغة، عدد الأوراق المطبوعة، عدد الفساتين المطرزة، عدد الوحدات السليمة المنتجة... إلخ، ، يلهمها معايير سلوك الأداء التي تعتبر غير مباشرة لأنها لا تمس نواتج الأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج، ومن أمثلة المعايير السلوكية: معالجة شكاوي العملاء، وتنمية مهارات المرؤوسين، وإدارة الاجتماعات بكفاءة، وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو سلوك الأداء، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة وموضوعية، لأنها لا تصف الأداء وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء، وأنه إذا توافرت به صفات معينه فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازا، ومن أمثلة الصفات الشخصية: الذكاء، الانتباه، المبادرة، اللباقة، الاتزان الانفعالي.

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم أداء الكفاءات البشريّة في المؤسسة، وهي كالآتي:¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 294-295 (بتصرف)

- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج أداء المرؤوسين.
- يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لوقامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وذلك للتعرف على أهم المعايير التي يجب اعتمادها من أجل تحقيق التقييم السليم للأداء.
- يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة وذلك لكي تعكس تأثيرها على أداء الكفاءات البشرية.
- يجب أن يعطى كل موظف بياناً مكتوباً بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.
- يجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.
- يجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.
- يجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضة الكفاءة لتصحيح أدايمهم مستقبلاً.
- أن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.
- يجب أن تكون هناك إجراءات واضحة ومحددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتناغم العاملين مع برنامج تقييم الأداء.
- عند وضع معايير تقييم أداء الكفاءات البشرية فإنه يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة في إطار التشريعات التي تحددها لائحة المؤسسة أو قوانين العاملين وجهات النقابات العمالية¹.

5.3.3.2 طرق تقييم الكفاءات البشرية

هناك العديد من المداخل التي يتم الاعتماد عليها والتي تظم مجموعة من الطرق لتقييم أداء الكفاءات البشرية، وتمثل هذه المداخل في:

1.5.3.3.2 مدخل المقارنة. يضم هذا المدخل عدة طرق من أهمها ما يلي:

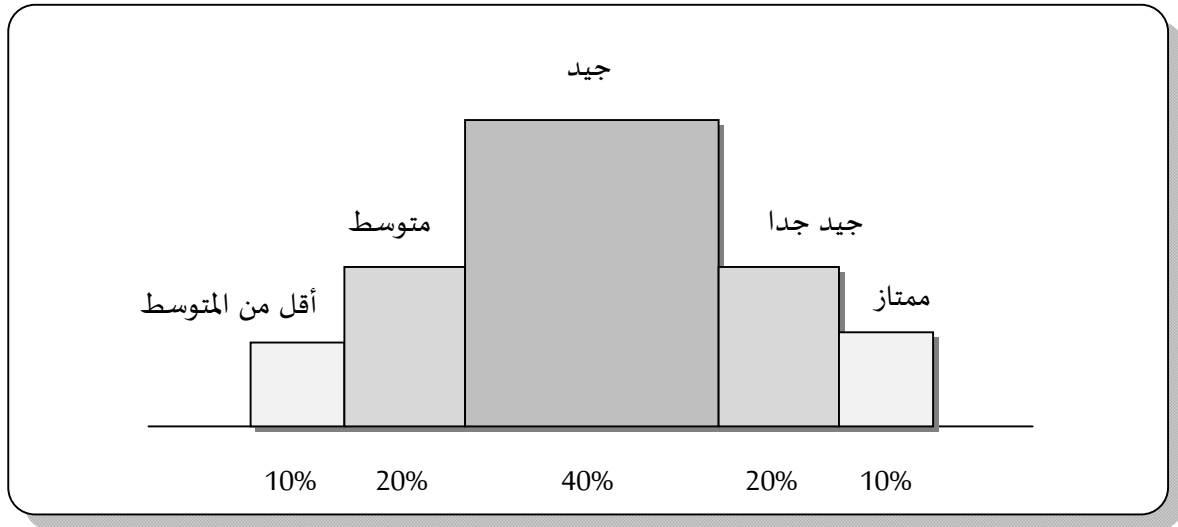
- طريقة الترتيب البسيط: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يضع المقيم كل فرد عامل في ترتيب يبدأ من الأحسن أداءً إلى الأسوأ أداءً، إذ أن كل الأفراد العاملين في القسم يعرفوا بأن بعض الأفراد العاملين أفضل من البعض الآخر. وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر وما هي درجة الأفضلية كما أن هذه الطريقة

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 519

عرضة للتأثيرات الشخصية في علاقة المقيم بالفرد العامل ويمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل التحيز.¹

- طريقة التوزيع الإجمالي: تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا أو انطباقا على الفرد العامل مثل: يعمل بجد وحريص أو يتأخر عادة في العمل، وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم، بهذه الطريقة المقيم ملزم باختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية حيث أن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية لأن المقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها، كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيمين ويكون تأثير هذه الطريقة فعالا عند استخدام لجنة للتقييم بدلا من مقيم واحد.² ويوضح الشكل رقم (10/2) نظاما تتبعه كثير من المؤسسات عند استخدام طريقة التوزيع الإجمالي،

الشكل رقم (10/2): درجات التوزيع الإجمالي في بعض المؤسسات



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 301

نلاحظ من الشكل رقم (10/1) أنه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرضنا أن لديه 20 من العاملين فإنه سيعطي 2 منهم تقدير ممتاز، و4 منهم تقدير جيد جدا، و8 منهم تقدير جيد، ثم 4 تقدير متوسط، و2 تقدير أقل من المتوسط، ولو فرضنا وجود 15 من العاملين هل ستعطى 1/2 فرد تقدير ممتاز؟ هنا تكمن صعوبة الطريقة ولكن المؤسسات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي، وأنه لا يجب التقييد بشدة بهذه النسب، وإن كانت هي موجودة للاسترشاد وإلزام

¹ علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 90

² راجع: المرجع أعلاه، ص ص 93-94

الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات، وبالتالي يعودونهم على ألا يتحيزوا بالتساهل أو التشدد أو التوسط.¹

- أسلوب المقارنة المزدوجة: يتطلب استخدام هذا الأسلوب قيام المقيم بمقارنة أداء كل اثنين من العاملين ببعضهم البعض، ويحصل العامل على درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها على زميله في المقارنة، وعند الانتهاء من هذه المقارنات يحدد المقيم أفضل العاملين في ضوء ما حصل كل منهم من درجات. ويستغرق هذا الأسلوب وقتا طويلا لإجراء تلك المقارنات خاصة إذا كان عدد العاملين في الإدارة كبيرا، فعلى سبيل المثال إذا كان عدد العاملين في الإدارة 10 عاملين فإن المقيم مطالب بعقد 45 مقارنة (2/9x10) فإذا ما زاد العدد إلى 15 عاملا زادت عدد المقارنات إلى 105 مقارنة.²

ويفضل استخدام مدخل المقارنة في الحالات التي يكون فيها الهدف الرئيس هو التفرقة بين مستويات أداء العاملين، حيث أن استخدام أساليب هذا المدخل تقلل من مشاكل التساهل في التقييم والزرعة المركزية، ومن ثم فإن هذا المدخل يعد مناسباً لأغراض الاستخدام الإداري مثل تحديد المرتبات والحوافز والترقية، وإلى جانب ذلك فإن هذا المدخل يعتبر من المداخل سهلة الإعداد والتنفيذ. أما عن سلبيات هذا المدخل فإنها تتركز في صعوبة استخدامه لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فبرغم إمكانية أن يقوم كل مدير بربط أداء الفرد بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، إلا أن ذلك نادرا ما يحدث في الحياة العملية، وبالإضافة إلى ما سبق فإن دقة وثبات هذا المدخل تتأثر كثيرا بالجوانب الشخصية للمقيم، كما تفتقر إلى الوضوح اللازم لعملية التغذية العكسية عن أداء العاملين، فالعامل يجهل تماما نوعية السلوك الوظيفي المطلوب منه لتحسين أدائه الوظيفي في المستقبل.³

2.5.3.3.2 مدخل الخصائص

إن مناهج الخصائص أو السمات المستخدمة في قياس وتقييم الكفاءات البشرية تصمم من قياس الخصائص والسمات العامة للأفراد، مثل: الاستقلال، الإبداع، المبادرة، والقيادة، وهذه السمات من المهم التعرف عليها نظرا لارتباطها بالأداء الوظيفي والأداء التنظيمي ككل، وطرق قياس السمات من الطرق الشائعة الاستخدام والتي تعتمد على تحليل الوظيفة عند تصميمها، وما لم يتم تصميمها جيدا فسوف لا يمكن الاستفادة منها خاصة في جانب تطوير الموظفين والعاملين، وتتمثل طرق الخصائص أو السمات في ما يلي:⁴

- طريقة المقياس المتدرج: يقوم المقيم وفقا لهذه الطريقة ببحث درجة توافق كل سمة أو خاصية في الموظف المطلوب تقييمه، هذا وتوجد طرق عديدة للمقياس المتدرج في التقييم والاختلافات بين هذه الطرق ترجع إلى:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 301

² Kaushiki Tripathi & Manisha Agrawal, Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review, Global Journal of Finance and Management. Volume 06, Iss. 04, 2014, pp. 349-356

³ Ibid.

⁴ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 529-531

- نوع وحجم وعدد الخصائص والسمات المطلوب تقديرها.
 - عدد أو حجم الدرجات التي تعكس كل صفة من هذه الصفات، وهذا يرتبط بعلاقة الصفة أو السمة بأداء الموظف مثل: القيادة، الإبداع، الأمانة، وغيرهم.
 - درجة وضوح نقاط وجوانب التقييم على المقياس المتدرج.
 - عدالة الملاحظ أو المشرف في وضع درجة توافر الصفة في الموظف، ومدى التأثر بالاعتبارات النفسية أو الشخصية.
- ويمكن التغلب على معوقات المقياس المتدرج من خلال:

- تدريب المقيمين على استخدام هذه الطرق.
 - اختبار طرق التقييم هذه ثم إجراء التعديلات الجوهرية عليها.
 - مشاركة المرؤوسين والمديرين في اختيار الجوانب والأبعاد والصفات اللازم تقييمها.
- طريقة مقياس المعيار المختلط: وهي طريقة من طرق تقييم الكفاءات البشرية في إطار السمات والصفات والخصائص المتوفرة لدى الكفاءات، إلا أنها تعتمد على مقارنة هذه الصفات بمعيار محدد، حيث يعطي المقيم ثلاث جوانب يتم على أساسها تقييم الصفة المعنية، ثم يقوم المشرف بالتعرف على كل جانب ودمجها معا ومقارنتها بالمعيار المحدد في إطار المقارنة التالية (أفضل من)، (مساوية ل) أو (أقل من).

3.5.3.3.2 المدخل السلوكي: يضم هذا المدخل مجموعة من الطرق منها:

- طريقة المواقف الحرجة: بموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث أي تسجيل المواقف السلبية والإيجابية. ومن مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من عنصر التحيز من قبل المقيم حيث أنه يلاحظ السلوك الفعلي الحاصل، وإن تحديد ووضع السلوكيات في قائمة يوضح للفرد العامل إن كان سلوكه من السلوكيات المرغوب فيها وأنها غير مرغوب بها وتتطلب التطوير، كما أن هذه الطريقة ذات أهمية وفائدة للأفراد في توفير التغذية العكسية حول أدائهم. أما عيوب هذه الطريقة تتمثل في أنها تتطلب جهدا كبيرا ومستمر من قبل المقيم في متابعة وملاحظة الأداء للعاملين وكذلك انخفاض الموضوعية في عملية التقييم حيث تكون المواقف السلبية مؤقتة ثم تلافيها من قبل العامل ومع ذلك سجلت في قائمة التقييم وتم تقييمه على ضوءها.¹
- مقاييس ملاحظة السلوك: تصمم طريقة مقاييس ملاحظة السلوك لكي تقيس كيف يتكرر كل سلوك من السلوكيات التي يتم ملاحظتها، وتسمح هذه الطريقة للقائمين بالتقييم باستخدام الملاحظة أفضل من الحكم

¹ علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 94

الشخصي، ويمكن للملاحظ أن يقدم المعلومات المفيدة للعامل الذي قيمه، والكثير من الشركات التي استخدمت هذه الطريقة أوضحت أنها تفضلها عن الطرق الأخرى وذلك لأنها تحقق الموضوعية في التقييم، تميز بين الأداء الجيد وغير الجيد، تقدم التغذية المرتدة الصحيحة، تحدد الحاجات التدريبية المطلوبة.¹

– أسلوب تعديل السلوك: يهدف هذا الأسلوب إلى تعديل سلوك العاملين من خلال نظم تدعيم السلوك والتغذية العكسية، والفرضية الأساسية لهذا الأسلوب هي أن "السلوك المستقبلي للموظف يتحدد في ضوء السلوك الماضي الذي تم تدعيمه إيجابياً" وتتعدد الأساليب التي يمكن استخدامها لتعديل السلوك، غير أنها تشترك جميعاً في أربع خصائص هي: تحديد الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي المتميز، قياس مدى أداء الموظف للأبعاد الوظيفية السابقة، يناقش المدير الموظف في كيفية أداء هذه الأبعاد الوظيفية، ووضع برنامج للتغذية العكسية وتدعيم السلوك.²

– مقاييس ترتيب السلوك المحوري: يشق هذا الأسلوب من أسلوب المواقف الحرجة، وغالباً ما يستخدم لتحديد أبعاد الأداء الوظيفي من خلال تحديد سلوكيات محورية يتطلبها مستوى أداء معين، ويتم تصميم نموذج للقيام بالتقييم وفقاً لهذا المقياس عن طريق تجميع عدد كبير من المواقف الحرجة التي تمت في الفترات السابقة والتي ميزت الأداء الوظيفي أو أضعفته، ويتم تصنيف هذه المواقف الحرجة إلى أبعاد وظيفية محورية، والدور الذي يقوم به المقيم هنا هو تحديد السلوك المحوري الذي ينطبق مع أداء الموظف في الواقع العملي. ومن المزايا التي يحققها هذا الأسلوب هي أن التحديد الدقيق للسلوكيات المحورية يقلل من أخطاء التقييم والتفسيرات الشخصية للمقيم، غير أن هذا الأسلوب يعاب عليه صعوبة تذكر المقيم لكل هذه المواقف السلوكية خلال فترة التقييم.³

يمكن أن نستنتج أن هذا المدخل يتمتع بدرجة عالية من الفعالية ومن الممكن أن يتم الربط بين أهداف المنظمة الإستراتيجية وبين أنواع معينة من السلوك الوظيفي اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كذلك يوفر هذا المدخل التغذية العكسية اللازمة لتطوير أداء العاملين، وبالإضافة إلى ما سبق فإن معظم الأساليب المستخدمة في هذا المدخل تعتمد على التحليل الدقيق للوظائف كنقطة بداية لتقييم الأداء مما يقوي من دقة وثبات أساليب قياس الأداء. من ناحية أخرى فإن أهم عيوب هذا المدخل هو صعوبة تجديد وتحديث المعايير السلوكية المستخدمة في قياس وتقييم الأداء. إن ارتباط سلوكيات العاملين بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة يتطلب القيام من وقت لآخر بمراجعة السلوكيات الواجب أداؤها حتى تتحقق الأهداف التنظيمية. كذلك فإن هذا المدخل يفترض أن هناك "طريقة وحيدة مثلى لأداء الأعمال" ومن ثم فإن السلوكيات التي يتم تحديدها هي أفضل السلوكيات التي تحقق الأهداف، غير أن الواقع العملي يؤكد أنه يمكن تحقيق نفس الهدف بأكثر من طريقة.⁴

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 536-537

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 369

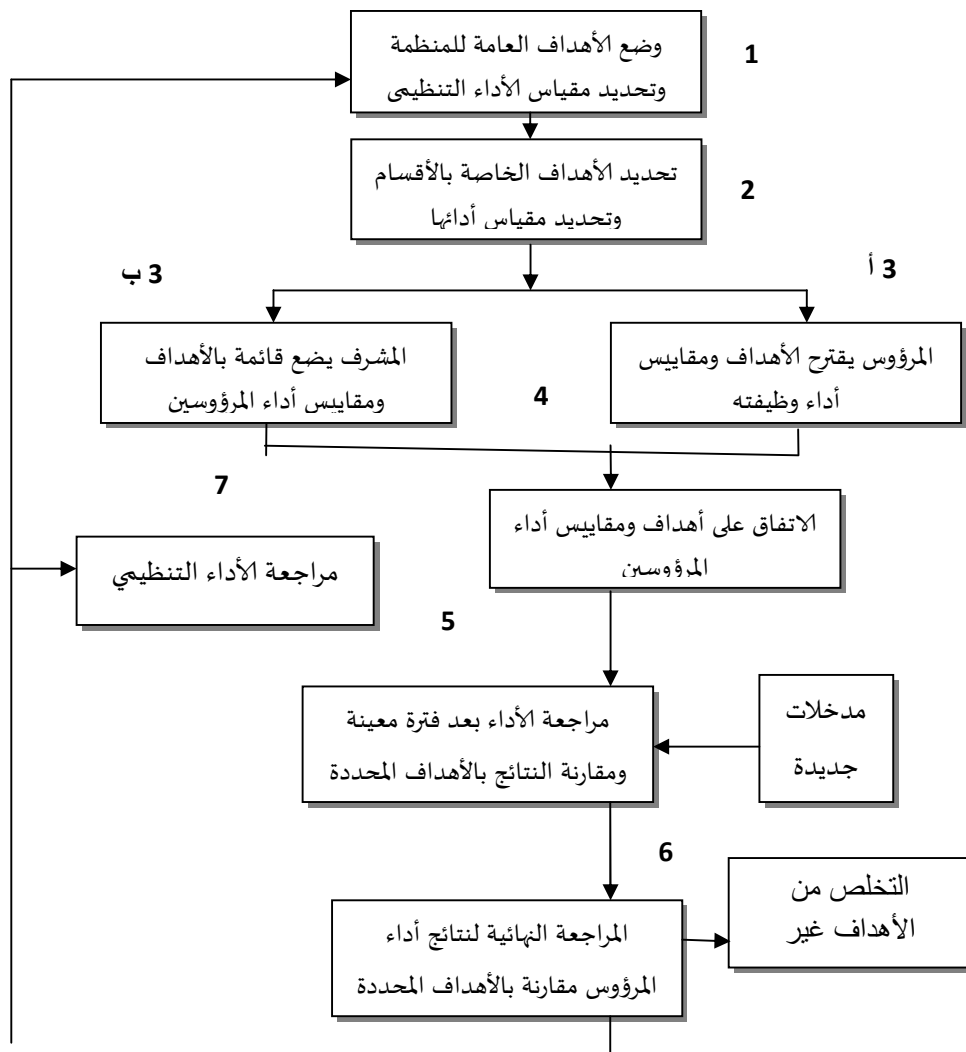
³ راجع: المرجع أعلاه، ص 368-369

⁴ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص 27

4.5.3.2 مدخل النتائج

تعتمد هذه الطريقة على قياس النتائج التي يتوصل إليها العامل، ويتم هذا في إطار طريقة الإدارة بالأهداف وهي عبارة عن فلسفة للإدارة وضعها بيتر دراكر عام 1954، وتهدف الإدارة بالأهداف إلى قياس وتقدير أداء العامل اعتمادا على إنجازها للأهداف المحددة، والتي تم الاتفاق عليها بالمشاركة بين العامل والمدير أو المشرف، ويلاحظ أن مجهودات تحسين أداء الكفاءات البشرية في ظل الإدارة بالأهداف تركز على الأهداف التي أنجزت من خلال الموظف أكثر من تركيزها على الأنشطة التي تؤدي أو السمات الخاصة بالأفراد، وإدارة بالأهداف تمثل نظاما له مراحل أو دورة عمل معينة يمكن توضيحها من خلال الشكل رقم (11/2).¹

الشكل رقم (11/2): تقييم الكفاءات البشرية في إطار الإدارة بالأهداف



المصدر: سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 538

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 537

يتضح من الشكل رقم (11/2) أن طريقة تقييم الأداء في إطار الإدارة بالأهداف تمر بالخطوات التالية:

- الخطوة (01): تحديد الأهداف التنظيمية وتحديد مقاييس الأداء التنظيمي.
الخطوة (02): تحديد الأهداف على مستوى الأقسام الإدارية وتحديد مقاييس الأداء الخاصة بها.
الخطوة (03): وتنقسم إلى خطوتين:
- يقوم المرؤوس باقتراح الأهداف وتحديد مقاييس الأداء الخاصة بوظيفته.
- يقوم المشرف بوضع قائمة بالأهداف محددًا مقاييس أداء المرؤوس.
الخطوة (04): يتقابل المشرف مع المرؤوس ويتم التشاور والاتفاق حول الأهداف النهائية ومقاييس الأداء التي يقوم بها المرؤوس.

الخطوة (05): بعد مرور فترة زمنية معينة يتم التعرف على مدى تقدم المرؤوس في تحقيق الأهداف مقارنة بما هو مستهدف، وما ينتج عن هذه المرحلة هو إما تغيير الأهداف وإدخال أهداف جديدة أو التخلص من بعض الأهداف غير المطلوبة.

الخطوة (06): تتم عملية المراجعة النهائية في نهاية فترة الأداء "سبعة أشهر إلى سنة تقريبا" حيث يقوم المرؤوس بتقييم أدائه الذاتي ثم يقوم المشرف بتقييم أداء المرؤوس، وتتم عملية مقارنة النتائج النهائية بما استهدف في المراحل السابقة.

الخطوة النهائية (07): هي مراجعة الأداء التنظيمي والأداء الفردي للمرؤوسين والأقسام للتعرف على مدى تحقيق الأهداف التنظيمية ومن خلال مقاييس الأداء التنظيمي الموضوعة.

بعد عرض مختلف مداخل تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة يمكن القول أنه من الأفضل أن تستخدم المؤسسة مدخلا أو أكثر من المداخل السابقة، وذلك وفقا لاحتياجاتها ولضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من معايير تقييم الأداء، حيث أن العديد من المداخل تراعي العديد من معايير تصميم وسائل القياس في حين تخفق في الوفاء بالمعايير الأخرى، والجدول الموالي يوضح تقييم مداخل تقييم أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة:

الجدول رقم (5/2): تقييم مداخل تقييم أداء الكفاءات البشرية

المعايير					المدخل
الوضوح	القبول	الثبات	الدقة	التوافق الاستراتيجي	
منخفض جدا	مرتفع	يتوقف على المقيم	ممكن أن يكون مرتفعا	غير مناسب ما لم يربط المدير بينهما	مدخل المقارنة
منخفض جدا	مرتفع	منخفض عادة	منخفض عادة	منخفض عادة	

مدخل الخصائص					مدخل
المدخل السلوكي	مرتفعاً	يمكن أن يكون مرتفعاً	عادة مرتفع	عادة مرتفع	مرتفع جداً
مدخل النتائج	مرتفع جداً	مرتفع	مرتفع	مرتفع	مرتفع

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية إستراتيجية، نشر وتوزيع إلكتروني (www.kotobarabia.com)، 2003، ص 374

6.3.3.2 إخبار الأفراد بنتائج التقييم

تتساءل بعض المنظمات: هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم؟ أم عدم إخبارهم بذلك؟. وهو الأمر الذي يطلق عليه أحياناً بعلانية وسرية نتائج التقييم. حيث تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم، وذلك لأنه أأمن من حيث عدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين، وفي علاقات الزملاء ببعضهم، وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى إتباع هذا الأسلوب لما توفره من تلك المزايا. إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم، وذلك لعدة أسباب، أهمها ما يلي: المرؤوس يود أن يعرف مستوى أدائه، ويود أن يعرف رأي رئيسه المباشر في عمله، ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي. كما أن العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل. هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها، وتطبيق هذه النتيجة عملياً يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة المنظمة (أي إدارة الموارد البشرية) وذلك من خلال خطاب رسمي يوضح نتيجة التقييم، أو بواسطة الرئيس المباشر ومن خلال مقابلة مباشرة بين الرئيس ومرؤوسه. هذا ولقد أصبح من الثابت علمياً أن مقابلة تقييم الأداء ذات تأثير كبير على الأداء المقبل للمرؤوسين، وعلى تحفيزهم في العمل، كما أصبحت إدارة مقابلات تقييم الأداء من المهارات الإشرافية التي تسعى المنظمات لعقدها، وذلك لكي تضمن أن الرؤساء والمشرفين لديهم هذه المهارة المطلوبة في العمل.¹

وهناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء، وأهم هذه القواعد هي:²

- الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس أو عدم إخفاء المعلومات عن المرؤوس.
- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات إلى المرؤوس، كوسيلة لكي يعلم مدى تقدمه في الإنجاز.
- إقناع المرؤوس بالنتيجة، وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل، والحسم في إدارة المقابلة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 305-306

² راجع المرجع أعلاه، ص 306-307

- الديمقراطية، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس لكي يعبر عن رأيه، أي أن يقوم الرئيس المباشر بالاستماع إلى مرؤوسه.
- المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء، وهي وسيلة أيضا إلى تنمية المرؤوس في عمله.

7.3.3.2 إدارة واستخدام نتائج التقييم

يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في مراجعة نتائج التقييم، والتي قام بها الرؤساء المباشرون، ومهمة المراجعة تكون في الآتي:¹

- مراجعة شكلية للتأكد من استكمال قواعد التقييم من كل زواياها وعدم نسيان أي رئيس مباشر لأي بند من بنود التقييم.
- مراجعة نتائج كل رئيس مباشر على حد، وذلك للتأكد من عدم وجود أي تحيزات عامة (مثل التساهل والتشدد والتوسط) أو تحيزات شخصية في تفضيل بعض المرؤوسين أو عدم تفضيل البعض الآخر.
- مراجعة النتائج الكلية للتقييم، للتعرف بشكل عام على ما إذا كانت الصورة الإجمالية أفضل أم أسوأ من الفترات السابقة، وللتعرف على الآثار المالية التي ربما تؤدي إليها نتائج التقييم، مثل: الحوافز، العلاوات والمكافآت.
- التأكد من وضع كل تقييم خاص بأحد العاملين في الملف الخاص به، وذلك انتظارا للوقت المناسب لاستخدامه، وقد يكون هذا الاستخدام في عملية الترقية، أو النقل، أو العلاوات، أو المكافآت، أو التدريب.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضيي نوعا من السرية على نتائج التقييم، أو على التقارير الخاصة بتقييم الأداء. وألا تسمح بكشفها إلا في حدود استخدام بياناتها لأخصائيي التدريب، أو النقل والترقية، أو العلاوات والمكافآت. كما يمكن السماح للمرؤوسين أن يطلعوا على جزء من تقارير الأداء وفي حدود سياسة المنظمة في سرية وعلاوية تقارير الأداء.

وعلى كل منظمة تستخدم أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، أن تكون هذه الأنظمة ذات مكانة معينة، ودور واضح ومحدد في النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية، وهذا يعني تحديد مساهمة نتائج التقييم في الممارسات الأخرى للموارد البشرية، وأن تكون هذه الاستخدامات مقننة بأنظمة تحدد طريقة الاستخدام، ومن له حق استخدام المعلومات والنماذج الخاصة بها، وإجراءات العمل فيها، والاجتماعات التي تعقد بغرض استخدام النتائج، وشكل التقارير التي تكتب في هذا الشأن. ومن أهم استخدامات نتائج تقييم الأداء للعاملين أنه يمكن أن يستخدم كأساس للترقية (وإن كان هذا معيبا في بعض الأحيان، لأنه ليس هناك ضمان أن من يؤدي عمله الحالي بكفاءة سيؤدي عمله الجديد بعد الترقية بكفاءة)، كما يمكن أن يستخدم كأساس لمنح العلاوات والمكافآت

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر،

والحوافز، كما يمكن أن تحدد على أساسه احتياج العاملين للتدريب (بافتراض أن التقارير توضح أوجه القصور في الأداء والجوانب التي تحتاج إلى تطوير)، كما يمكن أن يستخدم تقارير الكفاءة في عمليات النقل والانتداب من إدارة إلى أخرى، ويمكن أن يستخدم كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين، وذلك من خلال توجيههم وإعطائهم النصائح الكافية لتحسين الأداء.

4.3.2 أسباب الفشل في تقييم أداء الكفاءات البشرية

تعاني كثير من المؤسسات كما يعاني المديرون من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، هناك العديد من الأسباب التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم أداء الكفاءات البشرية، وتنبع هذه الأسباب من طبيعة النفس البشرية (مثل العواطف أو الانفعالات الشخصية أو القصور الإدراكي)، أو من عدم قدرة الإنسان على تشغيل المعلومات بشكل تام، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل عملية تقييم الأداء. ويمكن تقسيم مشاكل تقييم أداء الكفاءات البشرية إلى قسمين: القسم الأول خاص بمشاكل أنظمة تقييم الأداء، والقسم الثاني خاص بالمديرين القائمين بعملية التقييم.

1.4.3.2 مشاكل أنظمة التقييم

- تعاني بعض المنظمات من مشاكل ترجع إلى نظام تقييم الأداء ذاته، ومن أهم هذه المشاكل:¹
- عدم دقة وموضوعية معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
 - عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
 - عدم دقة درجات القياس (مثل: ممتاز، جيد، متوسط ...) في التمييز بين العاملين.
 - عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين، وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.
 - عدم كفاية الموارد اللازمة لتقديم مكافآت الأداء المتميز.
 - شعور الموظفين بالإحباط والقلق من عدم عدالة نظام تقييم الأداء.

2.4.3.2 مشاكل المديرين القائمين بالتقييم

- يواجه المديرون مشاكل خاصة بهم في عملية التقييم، ومن أهمها ما يلي:²
- عدم فهم معايير التقييم: فمعايير مثل المبادأة والتعاون قد تكون غامضة في معناها.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 285-286 (بتصرف)

² راجع: المرجع أعلاه، ص 286 (بتصرف)

- عدم فهم مقياس التقييم: فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز وجيد جدا وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف، فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها الأمر قد يكون غير مفهوم أو أن فهمه يختلف من مدير لآخر.
- التساهل أو التشدد أو التوسط: يميل بعض المديرين إلى إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات منخفضة أو تقديرات متوسطة، ويعتبر ذلك نوعا من عدم الثقة.
- التحيز الشخصي: يميل بعض المديرين إلى التحيز إلى من يفضلونهم من الرؤوسين وقد يرجع ذلك للقرابة، أو الجنس، أو التشابه في الصفات، أو الصداقة، أو الميل الشخصي للرؤوسين.
- قصور المعلومات لدى المديرين والمرتبطة بالأداء الفعلي للأفراد.
- المآخذ الغير الجدي لعملية تقييم الأداء من قبل المديرين.
- عدم استعداد المديرين لمراجعة الأداء مع العاملين.
- الافتقار إلى صدق وأمانة المديرين عند التقييم.
- استخدام المديرين للغات غامضة وغير واضحة في عملية تقييم الأداء.
- شعور المديرين بالإحباط نظرا لأنهم يحصلون على مزايا محدودة أو لا يحصلون على أي مزايا نظير ما ينفقونه من وقت ومجهود مقابل تقييم الأداء.
- عدم قدرة المديرين على التكيف مع نتائج تقييم الأداء.
- الحكم الشخصي من قبل المديرين قد لا يكون منطقيًا في تقييم الأداء.
- تأثير الهالة والقرون: يحدث أثر الهالة في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية إيجابية واحدة لدى الموظف مثل: تقييم الأستاذ الجامعي على أنه باحث متميز فقط لكونه محاضر جيد، وعلى العكس من ذلك قد يتأثر المدير بخاصية سلبية واحدة ويقيم أداء الفرد كله على أنه دون المستوى في ضوء ذلك، ويعرف هذا النوع من التحيز باسم "أثر القرون" رمزا إلى الأداء غير المناسب، ومن الواضح أن النوعين السابقين من التحيز يقلل من احتمالات التوصل إلى تقييم موضوعي للموظف.¹
- التساهل أو التشدد في التقييم: يحدث تحيز التساهل في التقييم في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين، وعلى العكس من ذلك يمكن أن يحدث التشدد في التقييم في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين، وقد يحاول المدير تلافي ذلك من خلال النزعة المركزية حيث يعطي كل العاملين تقديرات متوسطة، ومن أهم المشاكل التي تترتب على هذا النوع من التحيز هو صعوبة التفرقة بين أداء العاملين الذين قيمهم نفس المدير من جانب، إضافة إلى صعوبة المقارنة بين العاملين الذين قيمهم عدة مديرين من جانب آخر.²

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 380-381

² راجع: المرجع أعلاه، ص 381

- تحيز التشابه: ينبع تحيز التشابه من تفضيل المدير للعاملين الذين يشبهونه، ويطلق عليهم أحيانا تعبير "أنهم يشبهونني" وفي معظم الأحيان يفترض المدير عن نفسه أنه إنسان كفاء، وأن نفس الصفة تنسحب على الذين يشاركونه نفس الصفات (من نفس البلد، نفس النوع، نفس التعليم).¹
- انخفاض دافعية المقيم: غالبا ما يخضع المقيم لمشاعره الذاتية فقط والتي قد يقيم الأفراد على أساسها، ولكن المفروض أن تنعكس نتائج التقييم في ثلاث أمور مهمة هي: المكافأة أو العقوبة أو الترقية.²

5.3.2 مقترحات لتطوير تقييم أداء الكفاءات البشرية

- يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساعد على تطوير عملية تقييم أداء الكفاءات البشرية في المؤسسة، وتمثل هذه الاقتراحات في:³
- استخدام المقاييس السلوكية بدلا من التركيز على الخصائص والصفات حيث أن الصفات في الغالب لا ترتبط بالأداء في العمل بالإضافة إلى كونها مفاهيم عامة.
 - استخدام طرق متعددة في وقت واحد لقياس أداء الأفراد بحيث تعطي هذه الطرق نظرة متكاملة عن أدائهم؛
 - استمرارية التغذية العكسية للأفراد العاملين لتعريفهم بمستوى أدائهم، ويفضل أن يكون ذلك من قبل الرؤساء وبعد التقييم مباشرة.
 - الاستعانة بأكثر من مقيم، حيث كلما زاد عدد المقيمين كلما قلت الأخطاء الناجمة عن اللاموضوعية أو التحيز الذاتي ويفضل هنا استخدام اللجان لهذا الغرض.
 - وضع نظام للمكافآت والحوافز لتشجيع المقيمين عندما يكون تقييمهم صحيحا ويعكس الواقع الفعلي، وذلك لدعمهم على أداء عملهم بفاعلية.
 - الاهتمام والتركيز على عملية التقييم وإدارتها، فتحديد الطرق والمعايير المناسبة غير كاف إذا لم تدعم الإدارة بفاعلية عملية التقييم كتوفير المعلومات وتأمين الاتصالات وتشجيع التفاعل بين المقيم والأفراد العاملين.
 - يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء، وهي التي تمس نواتج الأداء، ثم سلوك الأفراد، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
 - يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها ومستندة على دراسة لطبيعة العمل، وتأخذ أوزان نسبية مختلفة استنادا إلى علاقتها بالأداء،
 - يفضل استخدام عدة طرق للتقييم، وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية.
 - يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم، وأن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل: التساهل، التشدد، التوسط، التحيز).

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 52

² علي محمد ربابعة، مرجع سابق، ص 100

³ راجع: المرجع أعلاه، ص 100 (بتصرف)

- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (ويفضل أن يكون مستويين الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر)، وذلك لإضفاء الجدية والموضوعية والرقابة في عملية التقييم؛
- يجب الاهتمام بشكل وبطريقة إخراج نماذج التقييم، والاهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة باستيفاء نموذج التقييم، وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة.
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق، والمخطط، والمراقب على إجراءات التقييم، وأن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين وأن ترشدهم وتدريبهم على تقييم الأداء.
- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية لكل المرؤوسين، ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبياً.
- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن.
- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسهم بشكل كامل وسليم.
- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة، وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.
- تدريب وتهيئة المقيمين لتعريفهم بأهمية العملية والنتائج المترتبة عليها، ويفضل أن يكون التدريب متواصلاً، حيث يمكن علاج الآثار المختلفة للتحيز من خلال برامج التدريب التي يتم تصميمها لتدريب المدراء والمشرفين على توكي الموضوعية في تقييم أداء الكفاءات البشرية، كذلك فإن تصميم أدوات قياس موضوعية للتقييم تقلل كثيراً من احتمالات حدوث التحيز ولكنها لا تمنعه، وبصفة عامة فإن مراعاة معايير التقييم التي سبق الإشارة إليها تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف عملية التقييم بشكل كبير.¹

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 382

خلاصة

إن المؤسسات الحديثة في سعيها أن تكون مؤسسات متعلمة، لابد أن تركز اهتمامها على جذب الأفراد ذوي الكفاءات وتوظيفهم، والتنمية المستمرة لكفاءات الأفراد العاملين والعمل على إكسابهم قدرا من المرونة في التفكير بما ينشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لتحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسة، ويتأكد لنا من خلال هذا الفصل أن عدم إعطاء الاهتمام الكافي للوظائف الجوهريّة لإدارة الكفاءات البشريّة المتمثلة أساسا في (التوظيف على أساس الكفاءات، تنمية الكفاءات البشريّة، تقييم الكفاءات البشريّة) من طرف إدارة المؤسسة سيؤدي حتما إلى امتلاك الفرد لكفاءات أقل من تلك المطلوبة لأداء وظيفته، مما ينتج عنه تدني في مستوى أدائه وانخفاض في نسبة إنتاجيته، فتركيز إدارة المؤسسة على توظيف وتنمية وتقييم الكفاءات البشريّة وفق أسس علمية ستقدم الإضافة للمؤسسة من خلال دفع وتحفيز الأفراد وتمكينهم من تحسين أدائهم، بما يؤدي إلى تحقيق أداء وظيفي متميز ومستمر يأهل المؤسسة إلى لعب دور فعال وهام في تحقيق ضمان الجودة، وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل 3 . ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

1.3 . الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي

2.3 . جوهر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

3.3 . دور إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة وظائف

التعليم العالي

خلاصة

الفصل 3. ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

يعد التعليم العالي من أهم ميادين الحياة التي تستأثر الجودة فيها باهتمام قطاعات المجتمع كافة، وذلك بسبب العلاقة المباشرة بين جودة التعليم العالي وجودة البحث العلمي بالنمو المجتمعي بصفة عامة والنمو الاقتصادي بصفة خاصة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة وضمان تحقيقها بشكل دائم ومستمر من مفاهيم الإدارة الحديثة التي ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة العالمية بين مؤسسات الإنتاج اليابانية من ناحية والمؤسسات الأمريكية والأوروبية من ناحية أخرى، إذ تمكنت اليابان بفضل جودة منتجاتها من اكتساح الأسواق العالمية والفوز برضا المستهلكين حول العالم جراء الأخذ بإدارة الجودة الشاملة والعمل بنجاح على ضمان تحقيقها، ولما كان هذا المفهوم سببا مباشرا في تفوق مؤسسة دون غيرها، بدأ الاهتمام بهذا المفهوم في إطار المؤسسات الجامعية وظهرت حاجة ملحة في المجتمع الجامعي إلى التكامل والانسجام بين مستوياته المختلفة (هيئة التدريس، الإدارة الجامعية، الطلاب، المجتمع)، وأصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بضمان جودة أدائها التعليمي بتخريج أفراد بمستويات عالية ومؤهلة للنهوض بالمجتمعات ورقمها، كما تزايد الاهتمام في عصر التطورات والتغيرات السريعة بالبحث العلمي وأصبحت الهيئات العالمية المتخصصة في قياس جودة وظائف ونشاطات الجامعات تدعو إلى ضرورة ضمان جودة البحث العلمي إلى جانب ضمان جودة العملية التعليمية لما لذلك من انعكاس إيجابي على المجتمعات. هذا ما سيتم التفصيل فيه خلال الفصل الموالي والذي تم تقسيمه كما يلي:

1.3. الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

2.3. جوهر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

3.3. دور إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة وظائف التعليم العالي

1.3. الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن مؤسسات التعليم العالي في حاجة إلى إدارة الجودة الشاملة مثل قطاعات الأعمال الأخرى، باعتبارها مصدر لتحسين كفاءتها وفعاليتها، ذلك أنها تساعد على تحسين جودة التعليم العالي وخصوصاً جودة المخرجات المعرفية، بما يكفل الاستجابة لتحديات السوق، التميز في تقديم الخدمات التعليمية وتحسين المعارف، وتحقيق رضا الأطراف المستفيدة من العملية التعليمية، ولن يتسنى تحقيق ذلك إلا من خلال فهم ما يعنيه مفهوم الجودة، وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

1.1.3 مدخل تعريفي لإدارة الجودة الشاملة

في ظل التطور والاتساع الحاصل على مستوى العالم، بات العالم قرية صغيرة وباتت المعلومة والمعرفة سلعا تشتري وتباع، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تقديمها بسرعة كبيرة وبشكل تنافسي يهدف إرضاء العملاء، فظهرت الحاجة إلى تطوير الأنظمة والآليات والعاملين، بالإضافة إلى الاهتمام برفع مستوى الكفاءة، وبالتالي الحاجة إلى ما يسمى "الجودة الشاملة".

1.1.1.3 مفهوم الجودة

مع أن جميع الباحثين يتفقون على الاهتمام بجودة الخدمات والمنتجات إلا أنه لا يوجد اتفاق بينهم على تعريف الجودة، فهي مثل "الحرية" و "العدل" مفهوم يصعب تحديده تماما. كما أنه لا يوجد اتفاق على كيفية قياسها، وسبب ذلك هو أن الجودة لا توجد بمعزل عن سياق استعمالها، والأحكام حولها تختلف حسب منظور الشخص الذي يطلب منه الحكم عليها وحسب الغرض من إصدار الحكم، هذا فضلا عن أن للجودة مركبات كثيرة تكون مستواها ودرجة جودتها، ومع ذلك فلا بد من تحديد مفهوم الجودة، إذ بدون ذلك يصعب الحصول عليها أو تقييمها.

ترتبط الجودة في بعض الأحيان بما هو جيد وذو قيمة عالية، وتفهم عادة بدلالة التميز Excellence والاتساق Consistency والحصول على معايير ومستويات محددة مسبقا، ورضا الزبائن و ملائمة المنتج أو الخدمة للغرض الذي صنع أو وضع له.¹

إن تعريف الجودة الذي يتبناه معظم المحللين وصانعو القرار هو الملائمة للغرض، ودفاعهم عن هذا التعريف يستند إلى أن الجودة لا معنى لها إلا بالنسبة للغرض أو الغاية من المنتج أو الخدمة، ويحكم على الجودة بدلالة درجة صلاحية الخدمة أو المنتج للغرض المعلن.²

¹ Harvey, L. Green & Burrows. A, Assessing Quality in Higher education, A transbinary research project, assessment and Education in higher Education, Vol.18, Iss: 02,1993, p 143

² سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2015، ص 16

وقد عبر "سيكوموتو Sikomoto" عن الجودة بقوله "المنتجات والخدمات الجيدة هي تلك التي تلي حاجات الزبائن وتحترمها"¹ أي أنه جعل جوهر الجودة هي تلبية حاجات الزبائن وغيرهم.

ويعرف الباحث Evans الجودة بأنها تلبية وإشباع توقعات المستفيد/الزبون أو تقديم ما يفوق هذه التوقعات.²

ويرى الباحث Mitra أن الجودة تعبر عن قدرة المنتج (خدمة أو سلعة) على مواءمة الاستعمال بالصورة التي يطلبها ويرغب فيها المستفيد.³

أما تعريف الجمعية الأمريكية للجودة فقد أشارت إلى أن الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة Explicit وأخرى ضمنية Implicit.⁴

من التعاريف السابقة نستنتج أن الجودة بحد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء، وأن هناك تباينا من وجهة نظر الباحثين ومدخلهم في التعامل مع الجودة، حيث تعددت وتباينت التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون بموضوع الجودة وتتناول تقسيم آخر.⁵

- الجودة : درجة التفضيل Superiative

فالجودة تعني لمعظم الناس التفضيل، حيث تعد الجودة هنا مرادف للرفاهية والتميز وهذه من الصعب قياسها حيث تعد جودة المنتجات متاحة للقادرين على الدفع.

- الجودة: المطابقة للاستعمال Fitness for use

تعرف الجودة بأنها "الموائمة للاستعمال"، وذلك لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المستلزمات الضرورية للعمل بما يحقق الأمان للعاملين عند إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى مشاركة الزبون في وضع متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو وضع مواصفاتها وفقا للمتطلبات العلمية وتوقعاته إذا كان غير قادر عن التعبير عنها)، ويحقق موائمة السلع للاستعمال الذي يقصده. وبهذا الصدد يكون السعر،

¹ Sikomoto. T, Meeting the Challenge of the 21st Century in the Global Market Place, edited by J.Rosow, New York, 1998, p 157: Facts on File : www.Balagh.com/mosoa/tarbiah/zvognhrx.htm

² Evans James. R, Applied Production and Operations Management, West publishing Company, New York, 1993, p 44

³ Mitra Amitava, Fundamentals of quality Control and improvement-Total Quality management, no.7, 1993, pp.331-343

⁴ سوسن شاکر مجيد، محمد عواد الزيادات ، مرجع سابق، ص 16

⁵ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة – فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 15-16

وموعد التسليم في الموعد المحدد، وسهولة الصيانة وحصول المصنع على الجزء التي تدخل في صناعة السلع أو تقديم الخدمة، عناصر مهمة تؤثر على الزبون في اختياره منتجاً أو خدمة محددة.

- الجودة: المطابقة مع المتطلبات Conformity with the Requirements

استناداً إلى هذا التعريف فإن تحقيق الجودة يتم إذا كان المنتج أو الخدمة يشبع كل المتطلبات المحددة من قبل الزبائن سواء حددت في عقد الشراء أو حددت بموجب المواصفات المعلنة والمحددة أو حددت بموجب قانون أو غير ذلك. وضمن نظام الجودة في المنظمات فإن المتطلبات تحدد من خلال الوثائق فإذا تضمن العقد بين المجهز والزبون مطابقة وثائق نظام الجودة فإن متطلبات النظام تصبح هي متطلبات الزبون.

- الجودة: التركيز على العميل Focus a Customer

وبفضل التطورات التي شاهدها أنظمة الإنتاج والتطور التكنولوجي الذي دخل إلى ميادين الحياة كافة. فقد انعكست آثارها على أذواق المستهلكين بشكل واضح، مما أدى إلى أن يصبح تعريف الجودة مجموعة الخصائص الشمولية في السلع والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية، إن هذا التعريف يركز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات الظاهرية التي يرغب الزبون في ملاحظتها في السلع والخدمات، فضلاً عن تلمسه للمنافع المتحققة من استخدام هذه السلع بما يلي حاجاته.

2.1.1.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من أن الاهتمام بفلسفة الجودة الشاملة قد بدأ منذ الخمسينيات من القرن الماضي عندما وضع إدوارد ديمينج Deming أربعة عشر مبدأً لتطبيقها، إلا أنه ليس هناك اتفاق على تعريف واحد، لذا سنتناول عدداً من التعريفات التي أشار إليها الكتاب والباحثين في أدبياتهم.

فلقد عرفت إدارة الجودة الشاملة TQM على أنها "مدخل إداري لمنظمة تركز على الجودة اعتماداً على مشاركة أعضائها العاملين فيها كافة أو تهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد وتحقيق المنافع لجميع أعضائها العاملين وللمجتمع"¹.

كما عرفها Raphael Jingura & Reckson Kamusoko أنها "إستراتيجية علمية نظامية مهيكلية لعموم المؤسسة، تستخدم الوسائل الإدارية المتاحة والتي تركزها المؤسسة لتلبية رغبات الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال ما تقدمه من منتجات، أو هي إدارة الأعمال التي تضع الجودة في لب أو جوهر اهتمامها"².

¹ علاء حاكم الناصر، منتهى عبد العزاوي، واقع معايير ضمان الجودة للقيادات الإدارية في كليات الجامعة المستنصرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة البصرة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 88

² Raphael Jingura & Reckson Kamusoko, A competency framework for internal quality assurance in higher education, International Journal of Management in Education, Vol. 13, Iss: 02, January 2019, p. 119.

كما عرفت على أنها " التأكيد على الجودة التي تشمل المؤسسة بأكملها، من الموارد إلى الزبون وأنها تؤكد على التزام الإدارة في قيادة المؤسسة ككل لتسير باستمرار باتجاه التميز في جميع الجوانب المهمة في المنتج أو الخدمة"¹.

لذا يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة لا تعني تطبيق وظائف أنشطة ضبط الجودة فحسب، بل أنها تعبر عما هو أكثر أهمية من ذلك، حيث تشترك فيها الإدارة العليا مع جميع العاملين في المؤسسة في ضمان تحسين جودة المنتج وبيئة العمل وباستمرار في جميع المراحل والمستويات، انسجاما مع هدفها في تحسين رضا العاملين.

ويمكن اعتبار التطور الذي مر به مفهوم الجودة بمثابة طريق لبروز مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وفي ما يلي عرضا للأفكار الأساسية للمفكرين في مجال الجودة التي أسهمت في وضع مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. ومن أهمها ما يلي:²

- أكد إدوارد ديمينج Deming على ضرورة مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية في المؤسسة وذلك من خلال تخفيض درجة عدم التأكد والتباين في مرحلة تصميم المنتج وفي العملية الإنتاجية، ثم عملية الفحص والاختبار وأخيرا في مرحلة البيع، بهدف تحسين وضعها التنافسي في السوق، من خلال تحقيق مستويات عالية من الجودة وبالتالي الوصول إلى مستوى مرتفع من الإنتاجية، مع ضرورة توفر جانب مرتفع من المعرفة لدى العاملين وخاصة الجوانب المتعلقة باستخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة والجودة. كما يرى أن تحقيق التميز في جودة المنتجات يتم من خلال الاعتماد على برنامج متكامل يتكون من أربعة عشرة مبدأ هي: إيجاد التناسق بين أهداف المؤسسة، الالتزام الدائم من قبل الإدارة العليا بالجودة والإنتاجية، إيمان قيادتها بالتغيير والتطوير، الاهتمام بالتدريب بشكل مستمر، والتفوق والتميز في الأداء، الاعتزاز بالعمل لدى العاملين، التحسين الدائم للمنتج والخدمات المقدمة من قبلها.
- حدد فيليب كروسبي أربعة شروط لإدارة الجودة الشاملة هي: أن تعرف الجودة بكونها المطابقة للمواصفات والمتطلبات، منع حدوث الأخطاء والعيوب، وتكون الحالة العادية هي الرفض المطلق للخطأ، ويتمثل قياس الجودة في تكلفة عدم المطابقة.
- ركز جوزيف جوران على أن الجودة يجب أن تكون على مستويين: على مستوى المؤسسة ككل وهذا من خلال دورها في تقديم منتج ذو جودة عالية، وعلى مستوى كل قسم من أقسامها للقيام بعمليات الإنتاج، والتصنيع وتقديم خدمات الدعم والإسناد المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة، كما طور العمليات الأساسية لإدارة الجودة وهي: التخطيط للجودة، والرقابة على الجودة، تحسين الجودة، ويرى أن تعطي المنظمة اهتماما خاصا للتخطيط الإستراتيجي للجودة كالاهتمام الذي تعطيه للتخطيط لنشاطاتها.

¹ علاء حاكم الناصر، منتهى عبد العزوي، مرجع سابق، ص 89

² تركي مجحم الفواز، درجة فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية التعليمي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 53-54

- أشار أرماند فيجنباوم Feigenbaum إلى مفهوم (الجودة من المنبع) فالمسئولية عن الجودة تقع على من يؤدي العمل، بمعنى أن كل عامل مسئول عن أداء عمله بجودة متفوقة، وأكد على ضرورة أن تكون جودة المنتج أعلى أهمية من معدلات وحجم الإنتاج، كما يجب أن يكون للعاملين الحق في إيقاف الإنتاج عند حدوث أية مشاكل في جودة السلع التي يتم إنتاجها.
- ناقش كاورو إيشيكاوا أن المسئولية عن جودة المنتج في الشركات الأمريكية تنحصر في عدد محدود من طاقم الإدارة، بينما في الشركات اليابانية فإن كل المديرين مسئولين عن الجودة وملتزمون بها، كما اقترح أسلوب " تحليل عظمة السمكة " أو ما يسمى " أشكال الأثر والسبب " والتي تستخدم لمتابعة شكاوي الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور، ويتطلب استخدام هذا الأسلوب تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم يتم رسم هيكل لظهر سمكة ذي عظمتان مختلفة ليتم بعدها دراسة كل القضايا المثارة والأفكار حولها على التوالي، من خلال وضع كل قضية على عظمة من عظمتان السمكة ويتم الاستمرار بذلك حتى يتم وضع جميع القضايا على رسم ظهر السمكة فهي تساعد بالتالي على تكوين مجموعات للنقاش وتحفيز عملية إثارة الأفكار.

بناء على ما سلف ذكره، يمكن القول أن مفهوم الجودة قد تطور بتطور الأفكار، وتطور الوسائل، وتطور الأسواق، ولم يعد إجراء فحوصات على المنتجات فقط، وعليه ظهر المفهوم الإداري الحديث للجودة، ألا وهو مفهوم إدارة الجودة الشاملة، الذي تسعى العديد من المؤسسات لترسيخ مبادئه، حتى تستطيع مواجهة التحديات الجديدة المرتبطة بشدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي.

2.1.3 التأسيس المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن الارتقاء بجودة التعليم العالي يقتضي البحث عن ثقافة إدارية جديدة، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الجودة الشاملة فرضت نفسها على معظم إدارات المؤسسات الفعالة في العالم ومن بينها مؤسسات التعليم العالي، حيث يعد هذا المنهج الإداري اتجاه حديث يدفع بالمجتمع نحو مواكبة الحاضر والمستقبل عبر تمثيل جامعاتها لمبادئ إدارة الجودة الشاملة.

1.2.1.3 خصوصية مؤسسات التعليم العالي

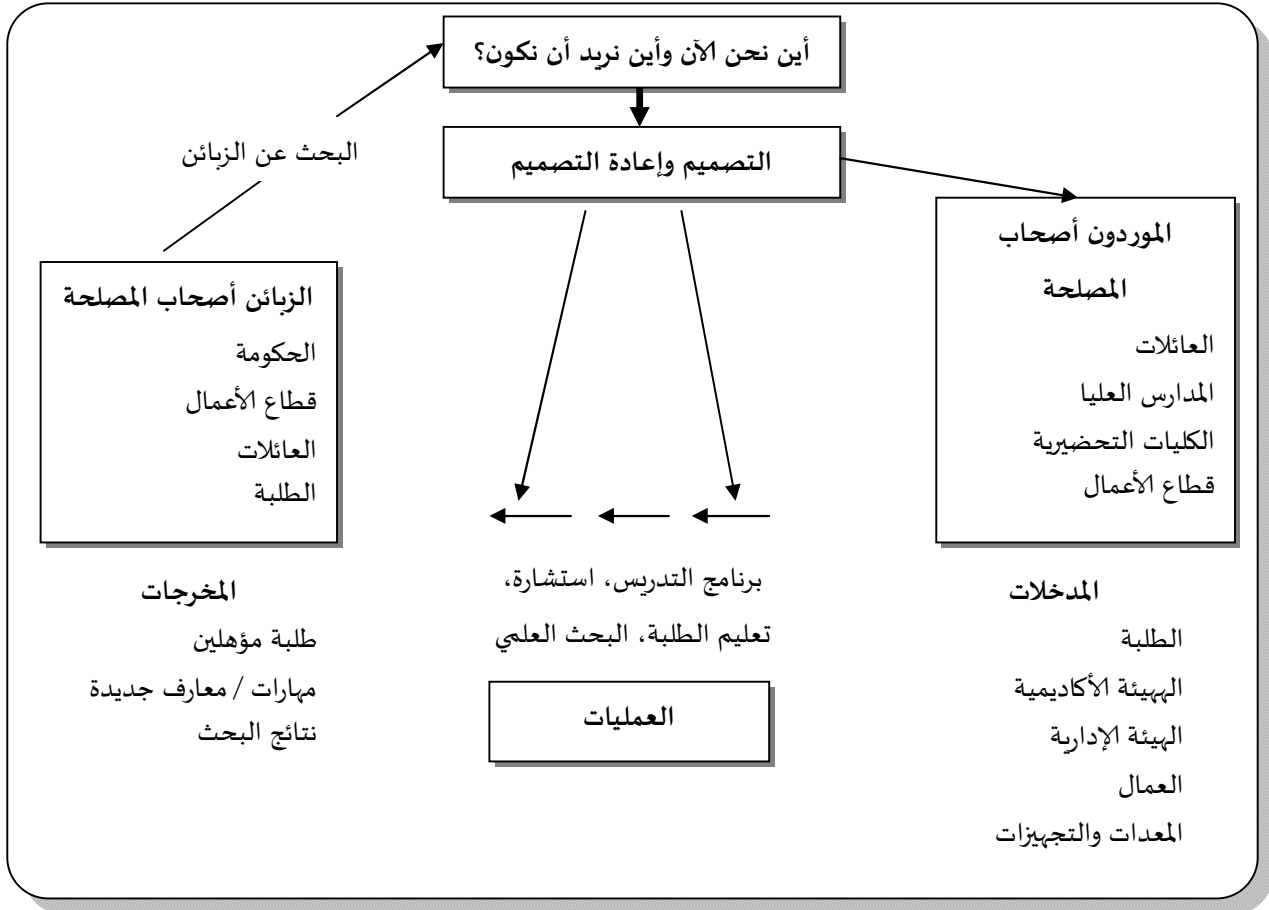
يحتل التعليم العالي موقعا متميزا في السلم التعليمي، كما يضطلع بدور هام جدا في مجالات التعليم والبحث العلمي لتنمية وتطوير المجتمع، فالتعليم العالي هو " مرحلة تكوينية تأتي بعد التعليم الثانوي، تختلف عن هذا الأخير من حيث الأسلوب ومن حيث المكان الذي تتم فيه (المؤسسات الجامعية) هدفها تنمية القدرات وتطوير الكفاءات والمواهب قصد سد الحاجات الحاضرة والمستقبلية للمجتمع " ¹ ويشكل التعليم العالي أحد القطاعات الحيوية في المجتمع باعتباره منتجا للمعرفة، التي يجب أن تكون في مستويات مقبولة من الجودة،

¹ براي نور الدين، بلغيث صبرينة، أنماط ومصادر تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي تبسة، يومي 02 و03 ماي 2018، ص 58

ونظرا لاختلاف نشاط منظمات الأعمال عن نشاط مؤسسات التعليم العالي، ينبغي أن نوضح أولا خصوصية هذه الأخيرة قبل أن نتكلم عن مفهوم الجودة فيها.

يؤكد الكثير من الباحثين أن نظام الإنتاج (مدخلات، عمليات، مخرجات) يمكن أن يطبق في جميع المنظمات مهما كان نشاطها، بما فيها مؤسسات التعليم العالي التي يأخذ نظام إنتاجها الشكل الموالي:

الشكل رقم (1/3): نظام التعليم العالي



المصدر: خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 / 2016، ص 19.

وعليه فإن هذا النظام أو نظام الإنتاج في مؤسسات التعليم العالي يرتكز أساسا على الأسئلة المحورية التالية: ما هو التوجه الإستراتيجي لهذه المؤسسات؟ من هم الأطراف أصحاب المصلحة (الزبائن والموردون)؟ ما هي المدخلات؟ والمخرجات؟ ما هي العمليات المفتاحية؟، ويجب الشكل السابق عن كل ذلك. وتنطلق دورة هذا النظام من عملية البحث عن الزبائن وتحديد حاجاتهم ورغباتهم، إلى تحديد التوجه الإستراتيجي لهذه المؤسسات بناء على ذلك، ليتم بعدها تصميم عمليات جديدة أو إعادة تصميم العمليات القائمة بمشاركة الموردين، حتى يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات مرغوبة (معارف ومهارات جديدة، طلبة مؤهلين ...)، بعمليات تحويل القيمة

أو العمليات المصممة. وهناك ثلاثة خصائص تميز مؤسسات التعليم العالي عن غيرها بالنظر إلى نظام إنتاجها وهيكلها وثقافتها، وهو ما يؤثر على تطبيق مختلف الممارسات الإدارية فيها:¹

- التعقيد: تتصف مؤسسات التعليم العالي بالتعقيد نظرا لتعدد الأطراف الفاعلة فيها وكثرة العمليات داخلها، وكذا تعدد المعاملات بينها وبين محيطها.
- اختلاف التوجهات العلمية: كثيرا ما نجد تخصصات أكاديمية وتوجهات فكرية كثيرة في مؤسسات التعليم العالي مقارنة بنظيرتها الخدمية أو الإنتاجية، وذلك ما يؤدي إلى تعدد المحتويات العلمية والمناهج التعليمية، حيث تعبر التوجهات العلمية عن تركيبات معرفية واضحة تشكل مع الزمن ثقافات فرعية متعددة للأفراد في هذه المؤسسات، وهذا ما يؤثر بصفة أو بأخرى على اعتماد الأساليب الإدارية على غرار إدارة الجودة الشاملة.
- السمعة التنظيمية: تعبر السمعة التنظيمية عن التقدير الشائع من قبل الجمهور لأي جامعة أو كلية، إذ تشير إلى الصفات الذاتية التي تميز بينها ويمكن أن تفسر سلوكها الإستراتيجي، حيث يصعب تقليدها أو نقلها لأنها مستمدة من مميزات داخلية فريدة من نوعها تعبر عن القيم المشكلة للثقافة التنظيمية، والتي تؤثر بصفة أو بأخرى على اعتماد أساليب إدارة الجودة الشاملة خاصة في مؤسسات التعليم العالي التي تقوم في جوهرها على إنتاج المعرفة.

إضافة إلى هذه الخصائص ينبغي أن لا نتغاضى عن كون مؤسسات التعليم العالي مقدمة للخدمة، أو كونها مؤسسات خدمية، ونظام الإنتاج فيها بالأحرى هو نظام لتقديم الخدمة، لذلك يكون من الضروري معرفة خصائص الخدمة، حسب ما أورده المختصون. وهناك أربعة خصائص أساسية تحدد طبيعة الخدمة، وهي:²

- اللاملموسية: ما يميز الخدمات، عدم التمكن من رؤيتها، تذوقها، لمسها، سماعها، أو شمها.
- التلازمة: أحد الخصائص الأساسية للخدمة، إنتاجها واستهلاكها في نفس اللحظة، ولا يمكن فصلها عن مقدمها (شخص أو آلة).
- عدم التجانس: من خصائص الخدمات، التغير الحاصل لجودتها لأنها تتعلق بمقدمها، مكان تقديمها، مدة وطريقة تقديمها.
- غير قابلة للتخزين: من بين الخصائص الأساسية للخدمة، لا يمكن في أي حال تخزينها للاستعمال المستقبلي أو التنبؤ بالمبيعات.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخصائص عامة لجميع الخدمات، بما في ذلك الخدمة التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.

¹ خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 / 2016، ص 20.

² راجع: المرجع أعلاه، ص 21

2.2.1.3 تعريف مقاربات جودة التعليم العالي

ارتبط المفهوم التقليدي لجودة التعليم الجامعي بعمليات الفحص والتركيز على الاختبارات النهائية دون مراجعة القدرات والمهارات الإدراكية والمنطقية والتحليلية والسلوكية، لذلك تحول هذا المفهوم التقليدي للجودة في التعليم الجامعي إلى مفهوم توكيد جودة التعليم الجامعي، والذي يستند بالدرجة الأولى على ضرورة اختيار معدلات نمطية للأداء وبناء منظومات لإدارة الجودة الجامعية. ومع صعوبات التطبيق ظهرت أهمية بالغة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرارية للجامعات، وقد عرف الكثير من الباحثين جودة التعليم الجامعي بأنها " أسلوب لتحسين الأداء والنتائج الجامعية بكفاءة أفضل وفعالية أكبر ومرونة أعلى " ¹، ويرى بعض خبراء إدارة الجودة الشاملة أنها " فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين وتؤدي إلى نمو الجامعة وتوصل إلى أهدافها، وتضمن الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحثي التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز " ² كما يرى آخرون أن جودة التعليم العالي عبارة عن " عملية متعددة تهدف الجامعة من خلالها إلى تحقيق تغيرات جوهرية في الأداء لدى جميع المستويات الإدارية ولدى الأكاديميين وهي تركز على إيجاد ثقافة جديدة وهي ثقافة التميز " ³.

من التعريفات السابقة يمكن أن نستنتج أن جودة التعليم العالي عبارة عن جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة بأكفاً أساليب (أقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة) سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبى احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة

وهناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي لا بد من توفرها لتطبيق معايير الجودة في التعليم العالي وهي كالآتي: ⁴

- اعتماد عمليات التخطيط الإستراتيجي: للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة خطة إستراتيجية شاملة تحتوي على العناصر الآتية على الأقل: الرؤية Vision، الرسالة Mission، والأهداف Objectives، والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الأهداف الواسعة بحيث تصمم الخطة الإستراتيجية للمؤسسات التي تطبق مدخل الجودة الشاملة بما تمنحها ميزة تنافسية قوية.

¹ Hana Addam El-Ghali, THE ROLE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ADDRESSING YOUTH UNEMPLOYMENT IN LEBANON, Submitted to the Graduate Faculty of the School of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, 2011, p73

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2006 ص 111

³ علي جاب الله مفتاح، المكاشفي الخضر الطاهر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت بليبيا، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 249

⁴ علاء حاكم الناصر، منتهى عبد العزاوي، مرجع سابق، ص 89-90

- التركيز على المستفيد: عند صياغة مدخل الجودة الشاملة يكون المستفيد هو المحرك الرئيس، وهذا ينطبق على كل المستفيدين الداخليين والخارجيين حيث يحدد المستفيد الخارجي جودة المنتج أو الخدمة التي يتلقاها، أما المستفيد الداخلي وهو ما يتحدد من خلال جودة الأفراد والعمليات أو البيئة المرتبطة بالمنتج أو ما يقدم لخدمة المستفيد الداخلي.
- المدخل العلمي: وهو إدخال المنهج العلمي في الأداء والعمليات الإدارية والتربوية وبشكل علمي دقيق، إذ أن مفهوم الجودة مبني على الجانب العلمي والمنهجية الدقيقة كمدخل لا بد منه لتحقيق أولويات الجودة ومعاييرها باعتبار أن ذلك من أهم مبادئ الجودة وهو استخدام المدخل العلمي في هيكلة العمل وفي صنع القرار وحل المشكلات المرتبطة بالعمل وغيرها.
- فرق العمل: تحتاج المنظمات التي تلتزم بتطبيق الجودة في خدماتها إلى توافر نوعية جديدة من أساليب العمل من خلال مشاركة العاملين، فالعامل في ظل الجودة ليس مجرد تخصص في مجال واحد وإنما هو ما ينتج من خلال فرق العمل عن طريق العمل الجماعي للمؤسسة.
- التحسين المستمر: وهو البحث المستمر عن الطرائق التي تحسن العمليات من خلال تنمية الشعور لدى العاملين بملكيتهم للأنشطة والفعاليات مما يجعلهم في عملية تحسين مستمرة ودون توقف، لأن الجودة لا يمكن الوقوف فيها عند حد معين.
- التعليم والتدريب: يعد كل من التعليم والتدريب من المتطلبات الرئيسة لتطبيق مدخل الجودة الشاملة لأنه يمثل أفضل طريقة لتحسين مستوى الأفراد العاملين على أسس متميزة، لذا فإن منظمة الجودة يتعلم كل فرد فيها باستمرار وهي تشجيع على رفع مستواهم في المهارات الفنية والخبرة المهنية باستمرار إذ أنه من خلال التعليم والتدريب فإن الأفراد الذين يتعلمون كيف يؤدون أعمالهم بجد وكفاءة وكيف يتعلمون بذلك.

3.2.1.3 الأصول التاريخية للجودة في التعليم الجامعي

لقد مر مفهوم الجودة في التعليم الجامعي بثلاث مراحل متميزة تعبر كل واحدة منها على التوجه الفلسفي للجامعة:¹

فالجودة باعتبارها مرادفاً للامتياز Excellence كان المفهوم التقليدي السائد في مؤسسات التعليم الجامعي، على أساس أن الجامعة مؤسسة لها ما يميزها وذات طبيعة خاصة أو مستوى عالي High class، ولقد ارتبطت هذه المرحلة لمفهوم الجودة بفلسفة النموذج الجامعي الإنجليزي الذي يرى أن الجودة متأصلة في ذات الجامعة، ومكون من مكوناتها الطبيعية، وأنها لا تحتاج للبرهنة على ذلك، فالجامعة مؤسسة علمية منفردة يقوم عليها صفوة المتعلمين بحثاً عن الحقيقة المطلقة يوجههم في ذلك نظامها الداخلي وتقاليدها الجامعية التي يحددها القائمون عليها دون أدنى تدخل من سلطة خارجية، وعلى ذلك فإن عمليات تقييم الأداء الجامعي لا بد أن تنبع

¹ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص ص 109 - 112

من معايير الجامعة ويقوم بها أعضاؤها ولا تفرض عليها معايير من هيئات خارجية، أي أنها لا تحتاج إلى رقابة خارجية لجودتها.

وفي مرحلة تالية لذلك استخدم مفهوم الامتياز بطريقة تبادلية مع مفهوم الجودة، والذي يعني إما المعايير العالية أو الأخطاء الصفرية Zero Defects، فهو يعني الامتياز والتفوق في المدخلات والمخرجات، بمعنى أنه لو كانت المدخلات متميزة على سبيل المثال لكانت المخرجات تتمتع بشيء من الامتياز.

أما المرحلة الثالثة لتطور مفهوم الجودة الجامعية فإنها قامت على رفض فكرة الامتياز، واستبدالها بالتركيز مباشرة على مستوى جودة المنتج الذي تقدمه الجامعة، والذي يمكن تجويده من خلال المرور بمجموعة من عمليات التحكم والرقابة العلمية للجودة استنادا على مجموعة من المعايير المحددة أو المجدولة والتي تستخدمها المؤسسات والهيئات الخارجية لتقييم جودة المؤسسات الجامعية وتحديد مستويات إحصائها للجودة، هذه المعايير يجب أن تكون متطورة باستمرار لضمان استمرارية الارتقاء في مستوى الجودة.

وامتداد لهذه المرحلة إن المتخصصين قد اتخذوا مدخلا أكثر عملية، وذلك بتعريفهم للجودة على أنها الملائمة للاستخدام أو للأهداف الموضوعية Fitness for purpose، وهذا أصبح جودة مؤسسات التعليم الجامعي رهينة بمدى قدرتها على تحقيق الفعالية المؤسسية بناء على أهدافها وأغراض المجتمع المحيط بها.

ولقد ارتبط هذا المفهوم بالنموذج الجامعي الفرنسي، الذي يربط بين الجودة وأهداف المجتمع ومطالبه، حيث تصبح الجودة هي جودة خارجية يتحدد مستواها بناء على مستوى قدرة الجامعة على الوفاء بمتطلبات المجتمع الخارجي والتي يجب أن تعكسها أهداف الجامعة، وعلى هذا تخول عمليات تقييم الجودة إلى سلطات وهيئات من خارج الجامعة.

هذه المراحل السابقة وإن كانت قد ظهرت ضمنا في أعمال وأنشطة المؤسسات الجامعية إلا أن الجودة لم تنشأ صريحة في التعليم الجامعي إلا في فترة الثمانينات، حيث ظهرت بعض المراجع والمؤلفات التي تتحدث عن الجودة الكلية في كليات المجتمع الأمريكية وبعض مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة.

وعلى مستوى الجهود الرسمية أصبح تطبيق آليات الجودة في التعليم حقيقة واقعة حينما أعلن " رونالد برون " عام 1993 أن جائزة مالكولم بالدريج في الجودة قد امتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات العملاقة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي المملكة المتحدة بدأ الاهتمام بالجودة في التعليم مع تقرير الإصلاح التعليمي Education Reform Act سنة 1988 والذي وجه الاهتمام إلى ضرورة رقابة العمل التعليمي من خلال مؤشرات أداء محددة، غير أن التطبيق الفعلي لهذا المفهوم في هذا البلد لم يبدأ إلا مع بداية التسعينيات، حينما قامت لجنة نواب رؤساء الجامعات ومديري المدارس بإنشاء وحدة فحص أكاديمي Academic Quality Audit unit لدراسة الجودة الأكاديمية في الجامعات البريطانية.

والجدير بالذكر أن بداية الاهتمام بالجودة في المؤسسات الجامعية الأمريكية والبريطانية على السواء كان وليد الشعور العام بضعف الأداء التعليمي والشكوى المستمرة من أداء المؤسسات التعليمية، ويظهر ذلك التقرير الأمريكي المؤثر حول شروط التفوق (الامتياز) Conditions of Excellence الذي نشر عام 1984 والذي يؤكد على أن الاهتمام بالجودة في الكليات الجامعية يرجع إلى عدة أسباب منها: معدلات الرسوب العالية، الانحدار في مستوى أداء الطلاب، التزايد والإفراط في المقررات المهنية يقابله النقص والانحدار في التعليم النظري والعقلي، والانخفاض في مستوى دافعية المعلمين للحصول على التميز في أداء طلابهم، فضلا عن استهلاك التجهيزات والمباني التعليمية، علاوة على محاولة الكليات الجامعية التحكم في مستوى مدخلاتها، مثل خصائص الطلاب الملتحقين بها.

وبصفة عامة يمكن القول أن عقد التسعينيات يمثل عقد الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في الدول المتقدمة، ومنها انتقل المفهوم وآلياته إلى الدول الأخرى. ومن الملاحظ أن الصورة القائمة الآن في بداية الألفية الثالثة لنموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدمية عامة والتعليم الجامعي خاصة قد تبلورت نتيجة لجهود جمهور من الرواد الأوائل أمثال " والتر شيوارت ، ديمينج، جوران، كروسي" وكثيرا غيرهم من المفكرين والذين أسهموا في وضع اللبنة الأولى لمبادئ نظرية إدارية شاملة قائمة على الجودة يمكن تطبيقها في المؤسسات الأخرى.

4.2.1.3 محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمثل إدراك وفهم محاور إدارة الجودة الشاملة أهم الخطوات وأولها في تحقيق إدارة الجودة الشاملة والتي نوردتها فيما يلي:

_ جودة عضو هيئة التدريس

إن الدور الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس ذو أهمية شديدة في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الجامعة التي ينتهي إليها، وتعني جودة عضو هيئة التدريس مستوى تأهيله العلمي ومكانته العلمية وسمعته الأكاديمية فهو الذي يقوم بالتدريس والبحث وتدريب الطلبة والطاقات البشرية الأخرى في المجتمع، ويتطلب من أجل تحقيق جودة عضو هيئة التدريس ما يلي:¹

- الكفاءات الأكاديمية
- الكفاءات التعليمية
- مواصلة البحث العلمي والتأليف في مجال تخصصه وقدرته على القيام بدور الموجه والمستشار للطلبة
- التنوع في وسائل التدريس والتقييم
- المشاركة في العمل الإداري

¹ صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، بدون طبعة، عمان، 2008، ص 337

- المشاركة في خدمة المجتمع
- التطوير المهني المستمر

وتحدد أدوار عضو هيئة التدريس بعمل ما يلي:

- أدواره تجاه طلابه: وتشمل التدريس والتقييم والإرشاد والتوجيه والإشراف على البحوث والرسائل والدراسات الخاصة بطلابه، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراية.
- أدواره تجاه الكلية التي يعمل بها: وتشمل العمليات الإدارية على اختلاف أنواعها والمشاركة في وضع السياسات والخطط، والمشاركة في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة.
- أدواره تجاه المجتمع المحيط به: وتشمل الخدمات المجتمعية 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.

_ 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 والابتكار وفهم وسائل العلم وأدواته وتقنياته. إن إدخال الجودة يحقق الأهداف المنشودة من جودة الطالب الجامعي وهي:¹

- 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
 - التعرف على أهمية تقدير الذات في نفسية الطالب
 - تقويم الطالب لذاته، مما يوفر معلومات وتحديد مستوى جودة الطالب
 - تقويم الطالب من خلال التقويم المبدئي من سجلات، واختبارات.
- وترتبط بالطالب كافة إجراءات النظام التعليمي، كما تتعدد مؤشرات الجودة المرتبطة بهذا العنصر الهام.

¹ صباح حسن الزبيدي، عرض بعض تجارب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عالميا وعربيا، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة، جامعة البحرين، البحرين، أبريل 2005، ص 416

_ جودة المنهج الجامعي

تعد العملية التعليمية نظاما إنتاجيا يعتمد على مجموعة متطلبات أولها المنهج الجامعي الذي يعتبر خطة ضرورية تعتمد عليها الجامعة للحصول على الخريجين المؤهلين بالصفات الخاصة. إن جودة المنهج وما يشتمل عليه من موضوعات ومفردات وفصول تعبر عن المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية، ومن الضروري شمول المناهج وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويعها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للخريج.¹

_ جودة عملية التعليم ومصادر التعلم

إن عمليات التعليم والتعلم من أهم العوامل في بناء النوعية، مما يستوجب التحول من الأساليب التقليدية في التدريس إلى الأساليب المتطورة والمتنوعة وباستخدام تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة والابتعاد عن التلقين، والعمل على إثارة أفكار الطلبة وحثهم على الإبداع.² وينبغي أن تتنوع مصادر التعلم في الجامعة كالمكتبات والمختبرات ومراكز التدريب، وأن تتوافر بنية تكنولوجية متكاملة وملائمة للتعليم الذاتي.

_ جودة خطة الدراسة

تعد الخطة الدراسية أحد العوامل الرئيسة المرتبطة بالجودة من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب، ومدى قدرتها على تنمية وإثراء شخصية المتعلم في مجالات تحديد وحل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني، من خلال التركيز على التدريبات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية، وهذا يتطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حاليا في الجامعات من حيث توزيع مواد الخطة الدراسية بين متطلبات الجامعة والكلية والقسم، واستبدالها بخطة دراسية جديدة وفق مؤشرات جودة الخطة الدراسية.³

_ جودة تقويم أعمال الطلبة

إن التنوع في أدوات تقويم الطلبة يعد مؤشرا أساسيا في تحقيق النوعية وتطوير العملية التعليمية ولا يعني ذلك أن التنوع في الأدوات لأجل التنوع فحسب، بل الجودة في انتقاء نشاطات ومحاوَر عملية التقويم واتسامها بالشمول والتكامل والموضوعية والصدق والثبات.⁴

¹ حسن علي الزعيبي، نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جودة الأداء الجامعي، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، الشارقة، أبريل 2008، ص 54

² صباح حسن الزبيدي، مرجع سابق، ص 417

³ راجع: المرجع أعلاه، ص 417

⁴ صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 339

_ جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية

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، وتتضمن جودة المباني التعليمية والتجهيزات موقع المبنى ومساحاته وقاعاته الدراسية ومرافقه ومكتبته ومطعمه وجودة التهوية والإنارة وسعة المكان وجودة الأثاث ومؤثرات الصوت، والمختبرات 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 والمتميزة بالهدوء والتعاون.¹

_ جودة الإدارة الجامعية

الإدارة الجامعية هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية، أي الطالب والمدرس والمنهج التعليمي، لذلك فهي وسيلة وليست غاية ولقد حددت مهام الإدارة الجامعية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقييم والمتابعة. وتشتمل الإدارة الجامعية من خلال هيكلها التنظيمي على الرئيس ومعاونيه والعمداء ورؤساء الأقسام. ومن الضروري أن تكون اللوائح والتشريعات التي تصدرها الإدارة الجامعية مرنة وواضحة ومحددة لكي تكون عوناً لإدارة الجامعة، كما يجب أن تواكب جميع التغييرات والتحولت من حولها، لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به.²

_ جودة الإنفاق على التعليم

تزايد الاهتمام بالتعليم العالي و بالإنفاق عليه خلال الفترة التي تلت مباشرة نهاية الحرب العالمية الثانية، ويرجع زيادة حجم الإنفاق على التعليم العالي إلى استمرار التوسع فيه و زيادة عدد المقبولين به على شتى المستويات والمراحل، وتمويل التعليم الجامعي هو مجموع الموارد المالية المخصصة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة، أو بعض المصادر الأخرى مثل الهيئات أو التبرعات أو الرسوم الطلابية أو المعونات المحلية والخارجية وإدارتها بفعالية من أجل تحقيق أهداف التعليم الجامعي خلال فترة زمنية محددة.³ ويعتبر تمويل التعليم أمراً في غاية الأهمية ومدخلاً من مدخلات أي نظام تعليمي، فالتمويل الجيد يساعد النظام في أداء مهامه الأساسية دون تعثر، ويقلل من مشكلاته ويعينه على التطوير المستمر، وعلى تنفيذ البرامج بنجاح ويدعم خدمات ومراكز البحوث والتأليف والترجمة والتدريب.

¹ أشرف محمد السعيد أحمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007، ص 87

² رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص 233 - 235

³ نوال باهي، فريد أيمن، تمويل التعليم العالي في الجزائر المسارات الجديدة والبدائل المقترحة في ظل التجارب العالمية الرائدة، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، يومي 02 و 03 ماي 2018، ص 45

_ جودة تقييم الأداء التعليمي

يتطلب رفع كفاءة جودة التعليم تحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون فيها المنظومة التطبيقية، والمتكونة من الطالب وعضو هيئة التدريس والبرامج التعليمية والأنشطة المختلفة، وطرق التدريس ووسائل التدريس، والتمويل، وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل هذه العناصر على أن تكون تلك المعايير واضحة ومحددة ويمكن استخدامها والقياس عليها، إضافة إلى تدريب القائمين على عملية التقييم، مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة بموجب تلك المعايير ومستويات الأداء.¹

5.2.1.3 أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي سيتطلب القيام بالمهام التالية:²

_ إنشاء جهاز قيادي يتولى الاستراتيجيات وتنسيق الجهود لتحسين الجودة ويمكن تسميته بمجلس الجودة، ويتولى القيام بالأدوار التالية:

- يوجه ويقود كل النشاطات التي ستبذل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تفعيل جهود منسوبي الجامعة لتحقيق هدف الجودة الشاملة.
- تطبيق نظام لقياس الأداء لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات اللازمة لتحسين جودة الأداء.
- إنشاء الأجهزة وفرق العمل اللازمة لتطوير الجودة.
- تخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولجهود تحسين الجودة.
- إعطاء الصلاحيات اللازمة لفرق العمل للقيام بالمهام المطلوبة.
- وضع نظام للحوافز ولكافأة منسوبي الجامعة المتميزين في تحسين جودة أداء المهام الموكلة إليهم.

_ وضع الإستراتيجيات: ويشمل ذلك:

- تحديد رسالة ورؤية الجامعة: إن رسالة أي منظمة تعبر عن الغرض الرئيسي الذي تحاول تحقيقه، وهو في الحقيقة سبب وجودها، ويستحسن أن تكون محددة بشكل واضح ليتم تعميمها وتداولها ومراجعتها بسهولة ويسر، وبالنسبة لأي جامعة فإن وضع الرسالة هي اللبنة الأولى في تحديد توجه واضح للجامعة. توضح الرؤية مسار الجامعة في المستقبل أي تحديد ما تم إنجازه، ومن ثم أين تريد الجامعة أن تكون، وكيف تصل إلى ما تريد، فمثلا ما هو الوضع المأمون التي تكون فيه الجامعة بعد عشر سنوات، ووضع رؤية للجامعة يحقق العديد من المنافع منها توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الوضع المرغوب فيه، وإعطاء الاهتمام اللازم لجهود تطوير الجامعة، والمساعدة على تحفيز المنسوين للالتزام بالعمل على تطوير الجامعة، ولتفعيل كل من

¹ رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 235

² محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص 125 - 128

رسالة الجامعة ورؤيتها لا بد من أن يكون الهدف العام للجامعة هو "الالتزام بالتميز" في كل جانب من جوانب الأداء الأكاديمي والإداري.

- إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية للجامعة: إن الثقافة التنظيمية للجامعة تتكون من القيم، والسلوك، والاتجاهات، والأدوار، والتصرفات، والقواعد الاجتماعية التي تحكم وتوجه تصرفات وأعمال منسوبي الجامعة من إداريين وأكاديميين فيما يتعلق بأدائهم لواجباتهم الوظيفية، وأي تطوير أو رفع لكفاءة الأداء وجودة المعلومات سواء تم بأسلوب إدارة الجودة الشاملة أم بأسلوب آخر سيتطلب إحداث تغييرات في القيم وقواعد السلوك أو التصرفات التنظيمية لجميع منسوبي الجامعة، وهذا لن يعني التضحية بقيم المجتمع الأكاديمي الخاصة بتوفير الحرية الفردية والفكرية والأكاديمية، وإنما يعني وضع قواعد لتحسين الأداء.
- تحديد الأهداف العامة والفرعية: حتى تترجم رؤية ورسالة الجامعة إلى خطوات تفصيلية توجه جهود جميع منسوبي الجامعة في اتجاه واحد لا بد من تحديد الأهداف العامة والفرعية. فمثلا إذا كان الهدف العام هو خدمة الوطن عن طريق التدريس والأبحاث وخدمة المجتمع، فإن من الأهداف الفرعية التي تندرج تحته الدعوة إلى التميز في التدريس ومكافأة التدريس الجيد، وإذا كان أحد الأهداف العامة زيادة عدد الطلاب المتميزين الذين يسجلون في الجامعة، فإن من الأهداف الفرعية التابعة له تحسين جودة البرامج الأكاديمية، ورفع متطلبات القبول في الدراسات العليا.
- تطوير وتحسين العمليات: وهي الطريقة التي تؤدي بها الجامع المهام المطلوب إنجازها، ومن أمثلة ذلك عمليات قبول الطلاب، وعمليات الموافقة على مناقشة رسائل الماجستير، وعمليات الموافقة على المناهج الجديدة وغيرها.
- إدارة مشروع تطبيق الجودة الشاملة وتكوين فرق العمل: يتم في هذه المرحلة وضع نظام تفصيلي للتخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على كل النشاطات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة الشاملة والتطوير المستمر، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق العمل بحيث تتسلسل حتى تصل إلى جميع المستويات الإدارية والتنفيذية.
- تطوير الأفراد والمهام: الهدف في هذه المرحلة هو تطوير قدرات الأفراد للقيام بالواجبات الموكلة إليهم، ويرتبط به مبدأ آخر وهو التطوير الذاتي حيث يسعى كل موظف لتطوير نفسه من خلال: وضع رؤية شخصية لما يريد أن يكون عليه الشخص، ووضع رسالة شخصية تحدد ما هي المهام التي يرغب أن يؤديها الشخص، وتحديد الأعمال اللازم القيام بها لتنفيذ هذه الخطة.

3.1.3 سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في التعليم الجامعي

إن كلمة (ISO) معروفة وشائعة وهي ترمز إلى المواصفة الدولية للجودة (International Standards Organisation) وقد وضعت في الأساس بهدف تسهيل عملية التجارة الدولية، إلى أن أصبحت ذات تأثير بالغ على الأسلوب والطريقة التي تتم بها التجارة الدولية، حيث تبلورت كنظام للجودة تشترطه الكثير من المؤسسات والمنظمات والمنشآت الدولية، ويتمثل هدف الأيزو في الأصل من خلال وضع نظام متكامل ومنظم يشتمل على معايير دولية متسقة متجانسة من حيث العناصر والمبادئ الرئيسية، مما يحقق اتفاقا وتماثلا دوليا في النشاط

التجاري والصناعي والخدمات بين الدول من حيث الأخذ والاعتماد على هذه المعايير كنظام دولي ومرجعي للجودة.¹

وتتلخص أهم المبادئ الرئيسية التي تقوم عليها مواصفات الإيزو 9000 فيما يلي:²

- التناسق في الاتجاه الدولي نحو تقدير وتنمية توقعات العملاء بما يتعلق بجودة السلعة أو الخدمة المقدمة.
- الشروط الخاصة للمواصفات الفنية أو التقنية لا تحقق وحدها درجة عالية من التطابق مع متطلبات أو شروط العملاء.
- نظام الجودة يتأثر بالقيم والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات والمنظمات والمنشآت.
- المعايير الدولية لنظام الجودة تعتبر مكملية للمواصفات التقنية أو الفنية من أجل استمرارية تحقيق متطلبات المستفيدين.
- نظام الجودة يتأثر بمدى وضوح رسالة ورؤية المنظمة بالنسبة للعاملين.
- نظام الجودة يتأثر بالأسلوب الإداري والقيادي المتبع.

وتعتبر سلسلة مواصفات الإيزو 9000 مجموعة مترابطة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق منظومات إدارة الجودة لضمان استمرارية فعاليات العمل، وتشمل سلسلة مواصفات الإيزو 9000 ما يلي:³

- المواصفة 9000 عبارة عن خريطة عامة لسلسلة المواصفات تساعد المستخدم في تطبيق المواصفات 9001، 9002، 9003، 9004.
- تضع المواصفة 9004 الإرشادات اللازمة لتطبيق ومراجعة المنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.
- أما المواصفة 9001 تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة وخدمة البرامج التعليمية الجامعية .
- المواصفة 9002 تشمل تشغيل وإنتاج الخدمات التعليمية الجامعية.
- المواصفة 9003 تشمل الفحوصات والاختبارات النهائية والعمليات التي يقدمها الآخرون للجامعات، كالمناهج والمعونات والطباعة مثلا إذا كانت تتم خارج الجامعة.

يمكن ترجمة بنود الإيزو 9001 والبالغ عددها 20 بندا والتي وجدت أساسا للقطاع الإنتاجي، بما يناسب قطاع التعليم على النحو المبين في الجدول الموالي:

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 117

² Sanjiv Kumar Jain & Inderpreet Singh Ahuja, Iso 9000 Quality Management System Literature review and directions, International Journal of Technology Policy and Management, Vol. 12, Iss: 04, October 2012, p. 320

³ Ibid, p. 321

الجدول رقم (1/3): ترجمة نظام الإيزو 9001 في قطاع التعليم العالي

متطلبات نظام الجودة (الإيزو 9001)	ترجمة متطلبات نظام الجودة (الإيزو 9001) في قطاع التعليم
مسؤولية الإدارة	مسؤولية الإدارة
نظام الجودة	نظام الجودة
مراجعة العقود	العقود مع الزبائن والعملاء
مراقبة وضبط التصميم	تصميم المنهاج الدراسي والخطط الدراسية
مراقبة وضبط الوثائق	مراقبة وضبط الوثائق
نظام الشراء	نظام الشراء
مراقبة المواد الموردة من قبل العميل	قبول الطلبة وتزويدهم بالدعم والتشجيع والخدمات اللازمة لهم مثل (الإرشاد، الاستشارات، وغيرها)
تعريف المنتج ومتابعته	الاحتفاظ بسجلات عن حضور الطلبة وأدائهم الأكاديمي في مسابقاتهم التي درسوها ويدرسونها
ضبط العملية الإنتاجية	تخطيط وتطوير البرامج الدراسية للطلبة وتوثيق هذه البرامج وتحديد مواضيع الدراسة وأوقاتها لكل مساق
الفحص والتفتيش	تقييم الطلبة الذين سيلتحقون بالدراسة في الجامعة للتأكد أن لديهم الخلفية العلمية المناسبة
أجهزة الفحص والقياس والتفتيش	مدى تناسق طرق الفحص والتفتيش (مدى صحة وصلاحيه الامتحانات وطرق التقييم الأخرى)
بيان نتيجة الفحص والتفتيش	الاحتفاظ بسجلات أداء الطلبة في المسابقات التي يدرسونها
مراقبة وضبط المنتجات غير المتطابقة	إجراءات لتشخيص أسباب فشل الطلبة في بعض المسابقات وتحويلهم من برنامج دراسي إلى آخر
الإجراءات الوقائية والعلاجية	الإجراءات العلاجية للطلبة الفاشلين حسب أسباب الفشل والطرق الممكنة لتحسين أدائها
مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم	المظهر الخارجي للجامعة وأبنيتها والأجهزة التي يستخدمها الطلبة وإجراءات الأمن والسلامة فيها
سجلات الجودة	سجلات الجودة
التدقيق الداخلي على الجودة	التدقيق الداخلي على الجودة وعمل مقابلات باستمرار لمراجع المناهج الدراسية بالاستفادة من التغذية الراجعة من الطلبة ومتابعة الوضع التعليمي باستمرار
التدريب	تدريب الكادر الوظيفي في الجامعة
خدمات ما بعد البيع	دعم الطلبة بعد تخرجهم من الجامعة
الأساليب الإحصائية	الأساليب الإحصائية

المصدر: Eli Kofi Afa & M. Affan Badar, A review of the impact of ISO 9000 and ISO 14000 certifications, The Journal of Technology Studies, September 2013, pp. 44 - 45

وكما هو ملاحظ من الجدول السابق فإن الخطوات الممكنة التي تمر بها الجامعة لتأسيس نظام الجودة (الإيزو 90001) كما يأتي:¹

- تأسيس وحدة ضبط الجودة.
- ترجمة بند (الإيزو 9001) إلى مصطلحات تتناسب مع قطاع التعليم الجامعي.
- اختيار نظام الإيزو 9001.
- اختيار مجال نظام الجودة سواء كان كلية أم قسما أكاديميا أم نظاما إداريا.
- عمل مسح شامل على الممارسات والإجراءات والسجلات الموجودة في الجامعة.
- إيجاد وتطوير إجراءات وسجلات جديدة لسد الفجوات الموجودة.
- دمج الإجراءات الجديدة والموجودة حاليا في الجامعة ووضعها في دليل للإجراءات.
- إصدار الدليل وتوزيعه على فرق البرنامج في الجامعة للتصديق والتعديل.
- كتابة دليل نظام الجامعة.
- تدريب الموظفين على استخدام الدليل ومبادئ الإيزو 9001.
- تطبيق نظام الجودة في كل أقسام الجامعة.
- تعيين وتدريب عدد من مدققي الجودة الداخليين، وعدد من المدققين الرئيسيين.
- استدعاء طرف خارجي لتقييم نظام الجودة المطبق.
- تسجيل الجامعة في نظام الجودة للحصول على شهادة الإيزو 9001.

¹ Eli Kofi Aba & M. Affan Badar, A review of the impact of ISO 9000 and ISO 14000 certifications, The Journal of Technology Studies, September 2013, p. 45

2.3 جوهر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

حرصت عديد من مؤسسات التعليم العالي بدول العالم المختلفة إلى تبني الجودة كمنحى ومنهج للعمل، حيث شهد التعليم العالي تغيرات كبيرة وما تضمنته من أنماط جديدة غير مألوفة من قبل دعت القائمين على هذه المؤسسات السعي إلى كسب ثقة العملاء، فوجدوا في مصطلح ضمان الجودة الشائع الاستخدام بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية أفضل السبل لتحقيق أغراضهم وإقناع مؤسسات المجتمع المحلي وأفراده بجودة العمليات القائمة بها. وبظهور مفهوم عالمية التعليم العالي والتوسع في استخدامه وتطبيقه أصبحت الحاجة ملحة لاتجاه مؤسسات التعليم العالي إلى فحص جودة عملياتها في ضوء مبدأ العالمية وعدم الاقتصار في التعامل مع قضايا ضمان الجودة على المستوى القومي فقط. لهذه الأسباب وغيرها سعت مؤسسات التعليم العالي إلى تبني ضمان الجودة للعمل على تطوير النظام التعليمي القائم بها وللحفاظ على ثقة العملاء ومؤسسات المجتمع المحلي، ونظام التقييم والاعتماد حظي باهتمام القائمين على مؤسسات التعليم العالي منذ التسعينيات ومنذ ذلك الوقت والاهتمام بالجودة يتزايد لدرجة أن البعض أطلق على عقد التسعينيات بأنه عقد الجودة أسوة بما عرف عن الثمانينيات بأنه عقد فاعلية الأداء.

1.2.3 مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي

إن مدخل ضمان الجودة هو مدخل يهدف إلى تحسين الجودة بشكل دائم ومستمر ويعمل على رفع مستوى فعالية المؤسسة من خلال التقييم المؤسسي الشامل والمراجعة المستمرة، حيث يهتم هذا المدخل بتحديد مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات التي تنفذ للتحكم في جودة المنتج التعليمي بغرض تلبية احتياجات السوق بأفضل صورة وأنسب تكلفة. ويشتمل مدخل ضمان الجودة على "عمليات التقييم المستمرة لجميع مكونات وأنشطة المؤسسة التعليمية وأداء كل مكون من مكوناتها والخدمات التي تقدمها وكذلك يشمل تحليل جميع الأعمال والنتائج ومقارنتها بمطالب الجودة ومعاييرها"¹.

1.1.2.3 تعريف ضمان جودة التعليم العالي

يشير مصطلح ضمان الجودة إلى "تلك العملية الخاصة بالتحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها على النحو الذي يتوافق مع المعايير المناظرة لها سواء على المستوى القومي أو العالمي، وأن مستوى حدوث فرص التعليم والبحث العلمي والمشاركة المجتمعية وتنمية البيئة تعد ملائمة أو تفوق توقعات كافة أنواع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية"². وتعرف أيضا على أنها "منحى نظامي يقوم على بناء الجودة في مكونات النظام التعليمي نفسه، أي

¹ يوسف مريم، أترأس المال الفكري على جودة التعليم العالي - جامعة باتنة 1 الحاج لخضر نموذجًا، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015-2016، ص 60

² سحر محمد أبو راضي محمد، تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 08، العدد 19، 2015، ص 101

مدخلاته وعملياته ومخرجاته لضمان أن الموارد تتفق وتوجه وفق الخطط والأهداف والمعايير ومؤشرات الأداء المتفق عليها¹. وعرف أيضا على أنه "الأداة التي تعتمدها مؤسسة التعليم العالي لتؤكد لنفسها ولأصحاب المصلحة بأنه تم تحقيق الحد الأدنى من الالتزام"². كما عرف على أنه "المستوى الذي تستطيع عنده مجموعة من الركائز أو المواصفات إنجاز مجموعة من الأهداف المحددة مسبقا، ممثلة في التوجه العام والأهداف الإستراتيجية ومجموعة الأهداف المعرفية والمهارات المرغوب تحقيقها"³. ويعرف أيضا على أنه "مجموعة الإجراءات المخططة والمنهجية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن مؤسسة التعليم العالي تحقق معايير الجودة في جميع مكونات منظومة العملية التعليمية وأنشطة المؤسسة المختلفة بما يلبي احتياجات كافة أنواع المستفيدين أو يتفوق عليها"⁴. وعرف أيضا على أنه "مسار تقييم مبرمج للتأكد من أن معايير (التكوين والبحث في المؤسسة الجامعية وكذا الهياكل والتكفل بالطلبة ... إلخ) محترمة وتخضع للمتابعة والتنفيذ، وتقوم المؤسسة بذلك أيضا لتحقيق مهامها والضمان للأطراف المشاركة الداخلية والخارجية أنها تقود عمليات تحسين متواصل لجميع الأنشطة"⁵

من هذا المنطلق فإن ضمان الجودة في مجال التعليم العالي يعد ضمانا للجودة التي وعدت مؤسسة جامعية بتقديمها لمن يقصدها وللمجتمع بصفة عامة. ونستنتج من التعاريف السابقة أن ضمان الجودة هو عبارة عن مجموعة من الأدوات والأساليب والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والحفاظ على استمراريتها داخل المؤسسة التعليمية، وذلك لهدفين، أولهما: هدف داخلي لتحسين مكانة المؤسسة في البيئة التنافسية، وعدم الاقتصار على تحديد القيمة الأكاديمية لتفعيل التدريس والبحث العلمي على حد سواء، وثانيهما: هدف خارجي ويعد جزءا من المحاسبية التي تحاول الجامعات الالتزام بها سواء من قبل المشاركين أو الطلاب في هذا السياق، أو المجتمع سواء كأفراد عاملين أو الدولة كأحد مصادر التمويل.

ومنه نستنتج أن نظام ضمان الجودة في التعليم الجامعي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف لعل أهمها يتمثل في الارتقاء والنهوض بمؤسسات التعليم العالي المختلفة وربطها بالمجتمع وسوق العمل، وضمان كفاءة أداءها، وتخرج طلاب ذوي كفاءة عالية المستوى العلمي والمعرفي، وإكسابهم التفكير الإبداعي الذي يتمثل في أسلوب حل المشكلات والعمل الجماعي والاستمرار في تطوير الذات، والتكيف مع المستجدات المعرفية والتقنية الجديدة. ويعطي التوجه نحو ضمان الجودة في التعليم العالي الفرصة للقيادات التعليمية المسئولة نحو التخطيط الإستراتيجي والمراقبة والمسائلة لمقدمي الخدمة عن طريق هيئات الاعتماد. كما يهدف نظام ضمان

¹ صليحة رقاد، عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها،

المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 30، 2017، ص 94

² راجع: المرجع أعلاه، ص 95

³ عبد الرحيم محمد قديمي، التعرف على مدى تطبيق ركائز ضمان الجودة في الأقسام الأكاديمية لكليات المال والأعمال، المجلة العربية

لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 1، 2008، ص 50

⁴ عبد اللطيف مصلح محمد، تجربة جامعة العلوم والتكنولوجيا في مجال ضمان جودة الأداء الأكاديمي الجامعي - كلية التعليم المفتوح

أنموذجا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 08، العدد 22، ص 184

⁵ بداري كمال، وآخرون، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وانجاح التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة،

بدون سنة نشر، ص 24

الجودة إلى إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات والذي يمكنها من تصحيح منظومة التعليم (مدخلات، عمليات، مخرجات) ومراجعتها وتطويرها. ويهدف أيضا إلى إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في الجامعات والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها، والسيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها، وبعبارة أخرى يهدف ضمان الجودة إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة لتأمين مخرجات ذات جودة عالية، وذلك بممارسة مختلف الأنشطة التي يمكن أن تؤدي إلى المستوى المطلوب من الأداء من خلال الالتزام بمجموعة من المعايير والإجراءات التي تؤدي بدورها إلى مخرجات تمتاز بأنها تحقق متطلبات الأداء وتعزز ثقة المجتمع وجمهوره المتعامل مع الجامعة والمستفيد من خدماتها في مخرجاتها.¹

يضاف إلى ذلك أهمية نظام ضمان الجودة في وضوح الرؤية والرسالة للجامعة، والوقوف على نقاط القوة والفرص للاستفادة منها، ونقاط الضعف والتهديدات للتغلب عليها ومواجهتها، بما يحقق جودة الجامعة وضمان استمرار هذه الجودة. هذا فضلا عن أهميته في خفض التكاليف وزيادة الكفاءة وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمل للطلاب، وتقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر، تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد المشكلات وترتيبها وتحليلها وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها، وإيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة العمل والخدمة.²

من خلال العرض السابق لمفهوم ضمان جودة التعليم العالي، يمكن القول بأنه يتسم بمجموعة من الخصائص منها ما يلي:³

- التحديد الدقيق لمصادر المعلومات: حيث يعطي ضمان الجودة في التعليم الجامعي اهتماما بالغا بالوسائل التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة، الأمر الذي يتطلب معلومات معتمدة يمكن استقبالها وإرسالها من خلال مصادر معتمدة.
- التركيز على تعلم الطالب ومخرجاته: بالإضافة إلى أهداف عملية التعليم، ومخرجات البرامج، فقد أكدت عمليات ضمان الجودة الأولية على المدخلات لإمكانية قياسها بطريقة موضوعية.
- المحاسبية: حيث تتزايد الضغوط العامة على الجامعة بهدف ضمان تحقيق جودة المخرجات، ويتم تدعيم المحاسبية عن طريق التأكد من أن عمل البرنامج يتم تقييمه وفقا لمعايير الجودة المناسبة، وطبقا لبعض الإجراءات المحددة.

¹ سحر محمد أبو راضي محمد، مرجع سابق، ص 105 (بتصرف)

² راجع: المرجع أعلاه، ص 106

³ Mwiya Bwalya and other, **Higher Education Quality and student Satisfaction Nexus-Evidence from Zambia**, Scientific Research Publishing Inc, Zambia, 2017, p.1050 Web-site <https://doi.org/10.4236/ce.2017.87076> See on: 19/12/2019, At: 10.40

- الشمولية: حيث لا يقتصر ضمان الجودة على عمليات التقييم والمكانة فقط، فهذه العمليات تعد نهاية المطاف بالنسبة لضمان الجودة لأنها تركز على جودة تقييم البرامج وجميع عناصر المنظومة الجامعية.
- المشاركة والدعم: حيث أن ضمان الجودة تعني نظاما جديدا ومخططا لنشر الالتزام والمعرفة بالالتزام بالجودة من خلال نظام للمعلومات والدعم.
- التمرکز حول رؤية الجامعة ورسالتها: تستند نظم ضمان الجودة إلى رسالة الجامعة، وتراعي تنوع المؤسسات وبرامجها واستقلاليتها عن طريق تقييم الجودة في مقابل رسالة الجامعة وأهدافها بهدف تحديد مدى وجود توافق بينهما. وفي نفس الوقت لا تصبح الرسالة أو الأهداف حالة استثنائية للأداء الضعيف لأن معايير النظام يتم تحديدها وتطبيقها بواسطة المهتمين بالتطوير والإصلاح.
- تحسين الجودة: تهدف نظم ضمان الجودة إلى تحسين الجودة، وضمان تحقيق المعايير المحددة سلفا بواسطة هيئات الاعتماد وضمان الجودة، فتركز مداخل التقييم على مدى الالتزام التام باللوائح والقوانين. بناء على هذه الخصائص يتضح أن ضمان الجودة في التعليم العالي يشمل جميع عناصر المنظومة الجامعية، ويحقق التعاون والمشاركة بين الوظائف المختلفة، ويتبع أساليب جديدة في الإدارة والتفكير، ويستند إلى المدخل الوقائي بهدف تحسين العمليات والمخرجات الجامعية وتجويدها وضمان استمرار هذه الجودة، وزيادة إنتاجية الجامعة وتحقيق ميزة تنافسية لها.

2.1.2.3 الفلسفات والمداخل الحاكمة لنظام ضمان الجودة

هناك فلسفات مختلفة حكمت الاقتصاد تختلف عن الفلسفات الحاكمة للقطاعات الأخرى مثل التعليم والصحة. فإذا كان النشاط الاقتصادي خلال الخمسين سنة الماضية محكوم بمبادئ التنظيم المؤسسي لتطوير الأداء والتنمية المهنية للعاملين بها؛ بهدف تجنب مشكلات العمل والإنتاج، فإن الفلسفة الحاكمة للقطاعات الأخرى مثل الصحة والتعليم استندت على الأخذ بمدخل يعرف Watchdog approach الذي يعتمد في المقام الأول على الرقابة الحكومية، التركيز على المؤهلات المهنية للعاملين بها، التدقيق الداخلي، ومؤخرا أضيف مصطلح الرقابة الخارجية للحفاظ على المستويات التعليمية ومواجهة مسببات الأداء المنخفض. ومن هنا فعلى مؤسسات التعليم العالي الرغبة في نجاح عمليات ضمان الجودة بها إعادة النظر في كثير من القضايا المرتبطة بفلسفة العمل القائمة بها وموجهاتها.

وأنظمة ضمان الجودة في التعليم العالي طرحت مداخل عديدة يمكن لمؤسسة التعليم العالي أن تتبنى أحدها. فالدراسات المقارنة التي اهتمت بفحص أنظمة ضمان الجودة في دول مختلفة خلصت إلى أن هناك تباينا في أنظمة وأولويات تقييم ضمان الجودة، ففي بريطانيا على سبيل المثال فإن أنظمة التقييم لضمان الجودة تعطي الأولوية لتقييم جودة عمليات التدريس، البحث...، أما في الولايات المتحدة الأمريكية فالأولوية تعطى لتقييم الأداء وكفاءة وقدرة المؤسسة على الاستمرار في تحقيق أغراضها. في حين أنه في اليابان فإن قضية التقييم لضمان الجودة جوهرها الأساسي يبني على حساب المؤشرات الرقمية: معدل الطلاب، نسبة النجاح...، ومع ذلك فهناك مدخلان أساسيان متباينان في مجال ضمان الجودة، كل منهما يحدد طرق وأنواع عمليات ضمان الجودة،

المدخل الأول يعرف بـ The intrinsic qualities of higher education ويركز هذا المدخل على القيم والمبادئ والأفكار الأساسية التي تشكل جوهر التعليم العالي والبحث عن الحقيقة والوصول إلى المعرفة. فهذا المدخل يعطي الأولوية لعمليات إنتاج المعرفة وتعليم الطلاب. وإذا كان هناك من يرى أن التعليم العالي أوسع وأشمل من ذلك إلا أن أصحاب هذا المدخل يعتقدون في أن جوهر الجودة تتمثل في الجودة الأكاديمية. وبالتالي عرف أصحاب هذا المدخل بأنهم الحراس على جوهر الجودة. المدخل الثاني يعرف بالجودة الخارجية The extrinsic qualities وتتعلق بقدرة مؤسسات التعليم العالي على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمجتمع. فهذا المدخل يرتبط بالأدوار المتغيرة التي يتوقعها المجتمع من التعليم العالي. هذه الأدوار تتغير بتغير الأوضاع المجتمعية الحادثة عبر الزمن. مما يؤدي إلى ظهور مدى واسع من القضايا تتطلب التعامل معها باستمرار مثل: الغرض من التعليم، وسائل وأساليب خدمة المجتمع المحلي، العمليات المعقدة المرتبطة بالتدريس والتعليم والتقييم.¹

3.1.2.3 الحاجة إلى ضمان جودة التعليم العالي

لقد أدركت الكثير من مؤسسات التعليم العالي في ظل التحديات التي تفرضها المنافسة العالمية الشديدة أهمية الأخذ بمعايير الجودة في جميع مكونات العملية التعليمية، وتعد ضمان الجودة إحدى الأدوات الأساسية لوضع معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتهدف إلى ضمان أعلى مستوى من التميز وتحقيق القدرات عند الطلبة وثقة كاملة عند أصحاب المصلحة من الجودة الأكاديمية التي تقدمها المؤسسة. حيث أصبح أمر تطبيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالغ الأهمية في الوقت الراهن وذلك نتيجة للتغيرات المتسارعة في التعليم العالي على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وبذلك أسهمت العديد من الأمور في زيادة دوافع الاهتمام بتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي لعل من أهمها تزايد المستجندات والتحديات التي تواجه التعليم العالي حيث أصبح التعليم العالي مطالبا أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقة ممكنة، وذلك من خلال تطوير المهارات البشرية واستحداث تخصصات جديدة تتناسب ومتطلبات العصر وتخرج كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع كافة المتغيرات التي يشهدها العصر. كما تعتبر التحديات العلمية والتقنية الجديدة من بين أهم الدوافع لتبني ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي حيث فرضت ظهور التعليم الجامعي الإلكتروني، وتزايد استخدام الانترنت، وظهور المكتبة الرقمية، وتطور معايير جودة المناهج الجامعية وأساليب التقويم، وتطور مجالات البحث العلمي الأساسي والتطبيقي، والتوجه نحو تكامل المعرفة والتكيف مع متطلبات مجتمع المعلومات، وظهور نظم جديدة للتعليم الجامعي عن بعد، وهذا يتطلب من الجامعة بناء الاقتدار المعرفي وتنمية الإبداع العلمي والتعلم الذاتي والمستمر، وتبني نماذج جامعية حديثة مثل نموذج الجامعة الافتراضية وتطوير مراكز التميز. كما أدى انفتاح الأنظمة السياسية إلى ظهور ديمقراطية التعليم الجامعي والتوسع في الفرص التعليمية ودعم الاستقلال الجامعي ونشر الثقافة السياسية وضمان الحريات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس ورعاية حقوق الطلبة. وتعتبر العولمة من أهم الدوافع التي

¹ حسن حسين البيلاوي، وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006، ص ص 37-38

تفرض على المؤسسة التعليمية تبني نظام ضمان الجودة حيث فرضت تنامي الاهتمام بالتربية الدولية وتطبيق معايير الجودة وزيادة التعاون والتبادل العلمي بين الجامعات ومراكز الأبحاث وتحالف الجامعات عبر الانترنت ومواجهة متغيرات النظام العالمي الجديد وتطبيق الجودة والاعتماد وتدويل التعليم الجامعي وتحديد مواصفات الجودة والميزة التنافسية، وتزايد اهتمام الشركات المتعددة الجنسيات بالتعليم الجامعي وتطبيق المعايير الاقتصادية على الأنظمة التعليمية وتوثيق العلاقة بين التعليم الجامعي وقطاعات العمل والبحث عن مصادر تمويل إضافية وتحقيق التنمية الاقتصادية، وتبني نماذج جامعية حديثة مثل الجامعات المنتجة والجامعة الاستشارية والجامعة المتمركزة حول السوق والجامعة المهنية.¹

إضافة لما سبق هناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تفرض على مؤسسات التعليم العالي تبني ضمان الجودة، من بينها ما يلي:²

- اقبال معظم المجتمعات على التوسع في التعليم منذ بداية السبعينيات مع التضحية بالجودة في التعليم مما أسهم في زيادة معدلات البطالة.
- قوة التنافس الاقتصادي جعلت دول العالم تتطلع إلى النظام التعليمي بوصفه الوسيلة والسلاح لمواجهة المتغيرات العالمية عبر السعي إلى إيجاد المواطن ذي القدرات الفعالة في مواجهة التنافس الاقتصادي.
- الشكوى العالمية المتزايدة من انخفاض مستويات الجودة في التعليم، وتشير تقارير اليونسكو إلى أن الدول المتقدمة أكثر شكوى من الدول النامية، وانخفاض مستويات الجودة يتضح من خلال انخفاض مستوى المنتج التعليمي وانخفاض الاتصال الجيد بين المؤسسات التعليمية والمجتمع.
- وبناء عما سبق يتضح أن تعقد البيئة التي تتواجد وتعمل فيها مؤسسات التعليم الجامعي من حيث كثرة متغيراتها، وارتفاع معدل تغيرها سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي، والزيادة الكبيرة في أعداد الطلاب المنتهين بمؤسساتهم مع حدوث تنوع في أهداف التعليم ومجالاته وبرامجه، في الوقت الذي لا تكفي فيه الموارد المالية لتحقيق تلك الأهداف مما عزز قناعة المسؤولين بأن النجاح الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة الإعداد، وأن هذا لا يتأتى إلا من خلال برامج تعليمية وتدريبية عالية الجودة بمؤسسات التعليم العالي.

4.1.2.3 مبادئ عملية ضمان الجودة في التعليم العالي

تقوم عملية ضمان الجودة في التعليم العالي على مبادئ أساسية وهي مستوحاة من النظم والممارسات الجيدة لضمان جودة التعليم ويجب مراعاتها في التطبيق العملي في مؤسسة التعليم العالي، وتمثل هذه المبادئ في ما يلي:³

¹ يوسف مريم، مرجع سابق، ص ص 64-65 (بتصرف)

² بلية لحبيب، أثر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي على الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،

جامعة باتنة 1، المجلد 18، العدد 37، ديسمبر 2017، ص ص 27-28

³ يوسف مريم، مرجع سابق، ص ص 61-63

- التنظيم: حيث تتطلب مواصفات ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي أن تحدد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته، وتحدد التداخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين بحيث تضمن أن يتم وبشكل دائم إنجاز جميع الأعمال بطريقة صحيحة وبدون أخطاء.
- توثيق نظام الجودة: ويشمل إعداد دليل الجودة والإجراءات، وتعليمات العمل، وآليات التطبيق، أي توثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على تحقيق ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي.
- ضبط وثائق نظام الجودة: ويشمل ذلك ضبط هذه الوثائق ومراجعتها وتطويرها والمصادقة عليها وإصدارها وتعديلها تجنباً للقيام بالأنشطة أو الأعمال بطريقة مخالفة لما هو معتمد.
- الاحتفاظ بسجلات الجودة: ويهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة، وتعريف الجهات الداخلية والخارجية والمستفيدين والهيئات المانحة لشهادات المطابقة وهيئات الاعتماد الأكاديمي أنه قد تم اتباع الإجراءات المحددة وتعليمات العمل المناسبة لتحقيق الجودة كما يجب.
- التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة: ويشمل التحقق من جودة المدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية، وذلك من خلال تطبيق نظام الرقابة الوقائية التي تهدف إلى اكتشاف الخطأ ومنعه قبل وقوعه، وعدم الانتقال من مرحلة إلى مرحلة تالية لها إلا بعد التأكد من جودة المرحلة السابقة وخلوها من الأخطاء ومطابقتها لمعايير الجودة، أي بمعنى تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب ومراجعة الإدارة لهذا النظام للتأكد من فاعليته.
- تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة: أي أنه في حالة وجود خلل أو قصور في جودة مخرجات التعليم الجامعي تتمثل في ضعف امتلاكها للمعارف والمهارات والقدرات التي تتفق مع المواصفات العالمية لأي خريج من أي جامعة معتمدة أكاديمياً، فإنه ينبغي وفقاً لهذا المبدأ معرفة أوجه القصور وتحديد أسبابها، ومن ثم اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية المناسبة التي تمنع حدوث مثل هذا القصور مرة أخرى.
- تحسين التواصل والتفاهم والتعاون: وهذا ينطبق على تحسين العلاقة ضمن القسم الواحد وبين القسم والأقسام الأخرى، وكذلك العلاقة ضمن الكلية الواحدة وبينها وبين الكليات الأخرى، ومن ثم العمل على تحقيق هذا المبدأ على مستوى العمل الجامعي بشكل عام تحقيقاً للعمل بروح الفريق الواحد الذي يقود إلى التعاون والمشاركة في تحقيق الأهداف، وبالتالي منع حدوث الأخطاء عن طريق التأكد من أن كل فرد في الجامعة يعرف ما هو مطلوب منه على وجه التحديد.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا استخلاص عدد من مبادئ عملية ضمان جودة التعليم العالي هي:

- الاهتمام بالمستفيد الأساسي (الطالب) والعناية به والحرص على تحقيق مستويات عالية من رضائه من خلال تحقيق احتياجاته ورغباته وتوقعاته.
- القيادة و الحوكمة الموجهة بالفكر والتخطيط الإستراتيجي والموضوعية والشفافية والعدالة.

- نمط الإدارة الديمقراطية، التي تعتمد المشاركة الفعالة لكافة الأطراف ذات المصلحة وتستخدم التفويض والتمكين في سلطات اتخاذ القرارات وتقبل النقد.
- الابتكار والإبداع بغرض التغيير الهادف والتحسين والتطوير المستمر.
- الاستقلالية بما يضمن احترام المؤسسة التعليمية ومسئوليتها في إدارة عملياتها وأنشطتها الأكاديمية والإدارية.
- الالتزام وعدم التخلي عن المسؤوليات والواجبات التي تحددها الأدوار الخاصة بالمؤسسات أو الأفراد.
- التعلم المستمر من جانب المؤسسة والمعتمد على الاستفادة من الخبرات المتراكمة وتقبل الأفكار الجديدة والانفتاح على العالم.
- المنافع المتبادلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة التعليمية من طلاب وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والعاملين والمجتمع.
- الاهتمام بالعمليات التشغيلية والفنية في المؤسسة، التي تقوم بإنتاج الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية.
- الاهتمام بالتغذية المرتدة والحرص على جمع المعلومات وتوثيقها لتفهم ردود الأفعال والاستفادة منها لتحسين وتطوير مخرجات النظام المؤسسي.

2.2.3 تطور مفهوم وأنظمة ضمان الجودة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي

ضمان الجودة ظهر كأحد المنهجيات للاقتصاد في دول الغرب خلال عقد الخمسينيات وبداية الستينيات. ومنذ ذلك الوقت والاهتمام بالجودة يتنامى، بل اعتبر من العوامل الأساسية التي يتصف بها الاقتصاد الناجح، فالمؤسسة الناجحة هي التي تلي معايير الجودة. والجودة بهذا الأسلوب تظل من الخصائص المهمة التي توفر قيما مرتبطة بالمنتج أو / الخدمة المقدمة للعملاء، وتعد الجودة هي الوسيلة التي من خلالها تتميز المؤسسة عن مثيلاتها.¹

1.2.2.3 تطور مفهوم ضمان الجودة

والمتبع لحركة تطور الجودة يلاحظ أنها استدمت لأول مرة بصورة عامة خلال الحرب العالمية الثانية. فالصناعة أصبحت أكثر تعقيدا عن ذي قبل، ونتيجة لالتحاق عدد كبير من العمالة في مجال الصناعة أصبحت الحاجة إلى التحكم في مخرجات الصناعة (خاصة في مجال الصناعات الحربية) أكثر أهمية لأن إجراءات الرقابة والتفتيش المستخدمة واختيار الأسلحة اقتصر دوره في ذلك الوقت على كشف العيوب بعد انتهاء التصنيع. ومع بداية الثلاثينيات وظهور ما يعرف بإنتاج الجماهير المتمثل في وحدات الإنتاج الصغيرة التي يقوم بها الأفراد في

¹ حسن حسين البيلاوي، وآخرون، مرجع سابق، ص 34

منازلهم، ظهرت عديد من عيوب الصناعة مما تتطلب إعادة التصنيع نتيجة لوجود نسبة كبيرة من المخلفات، استلزم ذلك استخدام نظام رقابي جديد يلبي متطلبات هذا التغيير. هذا النظام عرف بضمان الجودة الإحصائي (Statistical Quality Control S.Q.C) وقد أرجع البعض الفضل لظهور هذا النظام إلى ولتر شيوارت (Walter A. Schewart) من معامل بيل Bell Labs يقوم هذا النظام على أن الجودة تتحقق من خلال رقابة وحدة إنتاج. ومع التوسع في هذا النظام وتطوره استخدمت أدوات أخرى للتحكم في جودة المنتجات مثل: نظام العينة، أو ما عرف بخريطة التحكم Sampling and Control Charts الذي يقوم على الحكم على جودة المنتج من خلال فحص عينة. إلا أن هذا النظام أظهر عديدا من جوانب القصور، من أهمها ظهور بعض المنتجات في الأسواق غير سليمة. لذا فقد اتجهت الدول الصناعية في تلك الفترة إلى تبني مدخل أقرب إلى الجودة المعروفة حاليا وهو مدخل المشاركة للجودة Collaborative approach to quality مع نهاية الستينيات وبداية عقد السبعينيات من القرن العشرين أصبح المعنى الحقيقي لضمان الجودة معروفا ودارجا وأكثر تطورا ليظهر ما يعرف بنظام (ISO 9001) بهدف الوصول إلى منتج يحظى بثقة العميل. وفي نفس الوقت يكون بمثابة نظام يعمل على تطوير المنتج/ أو الخدمة، وفي عام 1987 تولى ممثلو المؤسسات الصناعية العالمية على عاتقهم تأسيس منظمة المعايير العالمي (The International Standards Organization ISO) التي قامت بوضع نظام (ISO 9000) يتضمن مجموعة من المعايير لنظام ضمان الجودة استخدمت في 90 دولة واعتبرت هذه المعايير أشهر المعايير لضمان الجودة. ونتيجة لهذا الانتشار فقد تم تطوير هذا النظام الرقابي، فبحلول عام 1994 م توفرت ثلاثة أنظمة لمعايير ضمان الجودة هي (ISO 9003)، (ISO 9002)، (ISO 9001)، إلا أن النظامين الأول والثاني حظيا بانتشار أوسع تضمنها ثلاثة مجالات فقط ينبغي على المؤسسة التي تسعى للحصول على شهادة ضمان الجودة تلبية (التنمية، الإنتاج، تقديم الخدمات). في حين أن النظام الثالث (ISO 9003) يتضمن مجالا رابعا هو التصميم وفي ديسمبر 2000 م أطلقت منظمة المعايير العالمية (ISO) إصدارا جديدا سمي (ISO 9001 2000) هذا الإصدار حل محل الأنظمة الثلاثة السابقة لأنه يتيح لعدد أكبر من المنظمات الحصول على شهادة ضمان الجودة، حيث استبعد (مجال التصميم) من مجالات الحكم، وبذا أصبح منذ عام 2003 الإصدار الأخير هو النظام المستخدم الذي ينبغي على المنظمات الراغبة (سواء كانت اقتصادية أو تعليمية أو صحية أو غيرها) في الحصول على الاعتراف تلبية متطلباته والعمل على تحقيق المعايير الذي يطرحها.¹

ومما سبق يتضح بجلاء أن مفهوم ضمان الجودة ظهر أولا كأحد منهجيات الاقتصاد في دول الغرب منذ ما يقرب من خمسين عاما فهو الرائد في مجال ضمان الجودة، وعلى المؤسسات ذات الأنشطة غير الاقتصادية العمل على الاستفادة من التجارب والدروس المكتسبة لتطبيق الجودة في قطاع الاقتصاد ومحاولة توظيفها، فتبني مؤسسات التعليم العالي للاستراتيجيات الناجحة في قطاع الاقتصاد وتوظيف هذه الطرق ونتائج تطبيقها

¹ Michael Skalik, Quality Assurance in Higher Education as a Political Process, Higher Education Management and Policy, Vol. 22, Iss: 01, 2010, p. 76

لمن شأنه مساعدتها في معالجة وتقليل حدة كثير من مشكلاتها المرتبطة مثلا بالتمويل، بانتقال الطلاب والأساتذة، بمصداقية الشهادات والمؤهلات الممنوحة.¹

2.2.2.3 أشكال ضمان الجودة

نفرق عموما بين شكلين من أشكال ضمان الجودة:

_ ضمان الجودة الداخلية:

يهدف بلوغ المؤسسة الجامعية الجودة التي تصبو إليها فإنها تقوم بتفعيل مجموعة من الممارسات على مستوى أهم مقاطعها (الحوكمة، التكوين، البحث ... إلخ)، فضمن الجودة الداخلية تهدف بالضبط إلى قياس درجة بلوغ أو تحقيق هذه الممارسات. لذلك فعلى المؤسسة المعنية:²

- بناء مرجع انطلاقا من الأهداف المسطرة في مخططها للتنمية أو التطوير.
- استحداث خلية الجودة لتحقيق التقييم الداخلي، الذي يدعى كذلك التقييم الذاتي أو النقد الذاتي.
- تنصيب مسئول لضمان الجودة، ويقترح ويقود الجودة داخل المؤسسة.
- تحقق تقييما ذاتيا للحصول على فحص لإنجازها طبقا لمهامها، إن هذا الفحص يدون في تقرير للتقييم الذاتي.

_ ضمان الجودة الخارجية:

إنه مسار تقييم مسير كليا من طرف هيئة خارجية مستقلة عموما، إن هذا التقييم يمكن أن يكون إداريا كما يمكن أن يكون حتميا، فالممارسة الدولية أثبتت أن التقييم الخارجي هو أولا طوعيا ولكن يمكن أن يصبح حتميا، في حالته الأولى تقوم المؤسسة باستدعاء هيئة خارجية مختصة لإضفاء شفافية وموضوعية على نتائج ممارساتها، أما في الحالة الثانية فالوزارة الوصية أو لجنة مستقلة أو وكالة تقييم خارجية تقوم بإنجاز عملية التقييم في إطار السياسة القطاعية أو من أجل إعادة تكوين أو تأهيل مخبر بحث، أو تقييم مؤسساتي ... في كلتا الحالتين يكون تقرير التقييم الذاتي ضروريا.³

¹ Ibid, p. 77

² ، بداري كمال، وآخرون، مرجع سابق ، ص 25

³ Al Jaber Ahmed Odeh, Toward Quality Assurance and Excellence in Higher Education, River Publishers, 2018, Web – site <https://books.google.dz/books?id=0BlwDwAAQBAJpg=PA126&lpg=PA126&dq=assurance+higher+education+resechgatee&source=bl&ots=BptfZaYua5&sig=ACfU3U1vo5aRp3zjnM6pf9pE9UhjEr3Wg&hl=ar&sa=X&ved2=ahUKEwjTjaC57MPmAhWKz4UKHVSLCRk4HhDoATAAegQIABAB#v=onepage&q=assurance%20higher%20education%20researchgate&f=false> See on : 19/12/2019, At: 11.23

و ضمان الجودة الخارجي يأخذ التسمية الأكثر مناسبة للعملية المستهدفة، لذلك يأخذ شكل التدقيق، التقييم، التفويض والتأهيل، تبعا للانفعال الظاهرة، وتمثل أشكال الجودة الخارجية في ما يلي¹:

- التدقيق: هو مسار من التحري الذي يسمح للخبراء ويمكنهم من تحديد درجة تحقيق المهمة المسطرة كبرامج التكوين، والموارد البشرية أو حتى هياكل المؤسسة الجامعية، ودرجة تحقق المهام والأهداف. الخبراء الذين يوصفون بالمدققين يقومون بعدة زيارات للموقع ويركزون على المعايير والأهداف الخاصة بالمؤسسة، وليس المعايير الخارجية عن المؤسسة. وعليه يقوم المدققين بالبحث عن نقاط القوة المسجلة من طرف المؤسسة خلال سعيها لتحقيق أهدافها سواء على مستوى التكليف أو على مستوى برامج الدراسات.
- التقييم: التقييم الخارجي هو فحص دقيق يقوم به مدققين خارجيين حول برامج التكوين، نشاطات البحث، الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، والنتائج المحصل عليها. التقييم يمكن أن يشمل جميع نشاطات المؤسسة (تقييم مؤسسي) كما يمكن أن يقتصر على برامج التكوين أو البحث. التقييم يهدف إلى مساعدة المؤسسة الجامعية على معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف. كما يهدف التقييم الخارجي كذلك إلى الاقتراح على الأطراف المشاركة وعلى المجتمع في مجمله نظرة خارجية محايدة حول نشاطات المؤسسة. التقييم الخارجي يفرض غالبا إلى زيارة ميدانية. تقرير التقييم الذاتي يقدم من طرف المؤسسة مع وثائق أخرى للإثبات في مجال تقييم البرامج أو البحوث وينتهي بعلامات تصنيف المؤسسة.
- التفويض: هو حكم صادر عن هيئة خارجية مستقلة حول مدى تطابق التكوين بالمؤسسة بالمقارنة مع مرجع محدد من طرف هذه الهيئة، عادة ما تكون مثل هذه الهيئة مختصة في ميدان معين. وهو عملية تركز على مدى تطابق الفرع محل الدراسة البرامج مثلا لها مرجع تضعه هيئة خارجية ومستقلة. المدققين المعينون لهذه العملية عليهم إصدار حكم وإعداد تقرير التفويض. التفويض ينتهي غالبا بجواب "نعم" أو "لا" وهي صالحة لمدة معينة.
- التأهيل: هو إجراء متخذ من طرف الوزارة لتحويل التفويض إلى أحكام تشريعية و / أو تنظيمية. وهو عملية دقيقة يقوم بها مدققين معينون من طرف الوزارة الوصية لتحديد مدى احترام مؤسسة جامعية لمعايير محددة من طرفها أو من طرف هيئة دولية مختصة في هذا المجال. الهدف هو منح أو عدم منح الاعتماد للمشروع المستهدف. من أمثلة التأهيل: مواصلة أو إعادة فتح تكوين دكتوراه. تشمل العملية عادة زيارات ميدانية تخضع للمراقبة من طرف نظراء، ومن أجل نجاعته فإن التأهيل يمنح لمدة معينة.

3.2.2.3 معايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي

هناك مجموعة من المعايير لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي حيث تغطي هذه المعايير إحدى عشر مجالاً عاماً لأنشطة هذه المؤسسات، وهذه المعايير مبنية بصورة عامة على تلك الممارسات الجيدة المتعارف عليها

¹ بداري كمال، وآخرون، مرجع سابق، ص 26-27

في قطاع التعليم العالي على مستوى العالم، وقد تم تكييفها لتتلاءم مع طبيعة الظروف التي تكتنف التعليم العالي في مختلف الدول، وقد وصفت المعايير بمستويات مختلفة من التفصيل كالآتي¹:

أولاً: هنالك توصيفات عامة لكل مجال من مجالات الأنشطة الإحدى عشر الرئيسة؛

ثانياً: تنقسم هذه بدورها إلى معايير فرعية تتناول المتطلبات الخاصة بكل واحد من المجالات الرئيسة؛

ثالثاً: بداخل كل واحد من هذه المعايير الفرعية هنالك عدد من الممارسات الجيدة التي تمارسها المؤسسات التي حققت مستوى عالي من الجودة.

ولتقويم الأداء مقارنة بالمعايير، يجب على المؤسسة التعليمية أن تبحث فيما إذا كانت هذه الممارسات الجيدة تطبق وبأي مستوى من الجودة، وقد تم إعداد مجموعة من مقاييس التقويم الذاتي للمساعدة في هذه العملية معنونة بـ "مقاييس التقويم الذاتي لمؤسسات التعليم العالي". وفي تلك الوثيقة تسأل المجموعات التي تقوم بتنفيذ عمليات التقويم داخل المؤسسة عما إذا كانت هذه الممارسات المحددة قد تم إتباعها، وأن تضع تقديراً لجودة هذه الممارسات في المؤسسة على مقياس خماسي التقدير، ويجب أن تستند أحكامهم على الجودة إلى أدلة مناسبة شاملة بعض المقارنات -على الأقل- مع المؤسسات الأخرى، وذلك على البنود المهمة. ويعتبر تطوير النظم الداخلية التي تساعد في توفير تلك الأدلة مطلباً أساسياً لنظام ضمان جودة أي مؤسسة. وما لم يكن لدى المؤسسة مصادر أدلة كافية فلا يمكن النظر في اعتمادها، ولكي تمنح المؤسسة التعليمية الاعتماد فمن الضروري أن تقدم أدلة على الأداء الجيد فيما يتعلق بجميع المعايير الأحد عشر العامة وفروعها.

- المعيار الأول: الرسالة والغايات والأهداف

يجب أن تحدد رسالة المؤسسة التعليمية بوضوح تام وبشكل مناسب الأهداف أو الأغراض الأساسية للمؤسسة. كما يجب أن تحدد أولوياتها وأن تكون الرسالة مؤثرة في توجيه التخطيط والعمل داخل المؤسسة التعليمية.

- المعيار الثاني: السلطات والإدارة

يجب أن يقوم المجلس الإداري الأعلى للمؤسسة (مجلس الجامعة أو مجلس الأمناء) بقيادة المؤسسة التعليمية قيادة فعالة تحقق المصلحة العامة للمؤسسة ككل ولعملائها، من خلال تطوير السياسات المناسبة والعمليات اللازمة لتحقيق مبدأ المسائلة. ويجب على كبار المسؤولين بالإدارة العليا أن يقوموا بإدارة وتوجيه نشاطات المؤسسة التعليمية بشكل فعال وفق هيكل حكم إداري محدد وبشكل واضح. كما يجب أن تكون أنشطتهم متوافقة مع أعلى المعايير من حيث الالتزام والممارسة الأخلاقية. وإذا كانت هناك أقسام منفصلة للبنات والأولاد فيجب أن تكون الموارد متماثلة في كليهما، ويجب أن يكون هناك اتصال فعال بينهما ومشاركة كاملة في

¹ نصر علي محمد حطرم، سليمان زكرياء سليمان عبد الله، واقع تطبيق ضمان الجودة في كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 29، 2017، ص ص 29-

عمليات التخطيط وصنع القرار من كل منهما. كما يجب أن يتم التخطيط والإدارة في إطار من السياسات والأنظمة الموثوق بها التي تضمن تحقيق المسائلة المالية والإدارية وتضمن التوازن بين التخطيط على مستوى الإدارة والمبادرات على مستوى الوحدات أو الأقسام العلمية.

- المعيار الثالث: إدارة ضمان الجودة وتحسينها

يجب أن تتضمن عمليات ضمان الجودة كل أقسام المؤسسة التعليمية، كما يجب أن تدمج بشكل فعال في عمليات التخطيط والإدارة المعتادة، ويجب أن تتضمن محاكاة تقييم الجودة المدخلات والعمليات والنواتج (المخرجات) مع التركيز بصورة أكبر على النواتج. ويجب أن توضع الإجراءات اللازمة لضمان أن هيئة التدريس والموظفين والطلبة جميعهم ملتزمون بتحسين الجودة ويقومون بتقويم أدائهم بصورة منتظمة. ويجب تقييم الجودة بالرجوع إلى الأدلة والبراهين وأن يتضمن النظر في مؤشرات أداء محددة ونقاط (معايير أو مستويات) مرجعية خارجية للمقارنة تحمل طابع التحدي، وينبغي مراجعة المتطلبات المحددة في نظام ضمان الجودة بالمؤسسة بشكل دوري لضمان عدم وجود متطلبات غير ضرورية ولضمان أن البيانات المقدمة تستخدم في الواقع بطريقة فعالة.

- المعيار الرابع: التعلم والتعليم

يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية نظام فعال لضمان أن جميع البرامج العلمية فيها تحقق المستويات العالية للتعلم والتعليم عند الموافقة الأولية عليها من خلال متابعة الأداء وتقديم الخدمات المساندة على مستوى المؤسسة، كما يجب أن تكون نواتج (مخرجات أو حصيلة) تعلم الطلبة محددة بدقة. ومتسقة مع "الإطار الوطني للمؤهلات" وذلك في جميع البرامج العلمية، أما في البرامج المهنية فينبغي أن تتسق نواتج التعلم أيضا مع متطلبات التوظيف أو ما تتطلبه ممارسة المهنة، كما يجب أن يتم تقييم مستويات التعلم والتحقق منها من خلال عمليات ملائمة. وأن تتم مقارنتها بنقاط (معايير أو مستويات) مرجعية خارجية مناسبة وذات مستوى رفيع. ويجب أن يكون أفراد هيئة التدريس مؤهلين بصورة مناسبة ولديهم الخبرة اللازمة للقيام بمسئولياتهم التدريسية، وأن يطبقوا إستراتيجيات تدريسية ملائمة للنواتج التعليمية المختلفة، وأن يشتركوا في الأنشطة المناسبة لتحسين كفاءاتهم التدريسية. كما يجب أن يتم تقويم جودة التدريسي وفاعلية البرامج من خلال تقييمات الطلبة، ومن خلال استطلاعات آراء المتخرجين وأصحاب الأعمال مع أهمية استخدام الأدلة والنتائج المستخلصة من هذه المصادر كأساس لخطط التحسين. وفي حالة تقديم البرامج في أقسام مختلفة للطلبة والطلبات فإنه ينبغي أن تكون المستويات المطلوبة هي نفسها في القسمين ولا بد من توفير الموارد بشكل متكافئ كما يجب أن يتضمن التقويم بيانات لكل من أقسام الطلاب والطلبات.

- المعيار الخامس: إدارة شؤون الطلاب والخدمات المساندة

يجب أن تكون أنظمة إدارة شؤون القبول وسجلات الطلبة موثوقا بها وتتسم بالاستجابة السريعة، مع أهمية المحافظة على سرية السجلات كما تقتضي بذلك سياسة المؤسسة التعليمية، ويجب أن تكون حقوق الطلبة ومسئولياتهم محددة وواضحة ومفهومة، وأن تتوافر إجراءات للتأديب والتظلم أو الاستئناف تتسم

بالشفافية والعدالة، وأن تتوافر آليات للتوجيه الأكاديمي، والإرشاد، وخدمات للمساندة تتلاءم مع احتياجات الطلبة. كما يجب أن تتعدى الخدمات المساندة التي تقدمها المؤسسة التعليمية للطلبة احتياجاتهم الأكاديمية بحيث تشمل أيضا المتطلبات غير الصفية للخدمات والأنشطة الدينية، والثقافية، والرياضية، وغيرها من الخدمات والأنشطة الأخرى التي يحتاجها كل الطلبة.

- المعيار السادس: مصادر التعلم

يجب التخطيط لمصادر التعلم، بما في ذلك المكتبات والترتيبات التي تكفل الوصول للمراجع الإلكترونية وغيرها من المواد المرجعية التي تحرص المؤسسة التعليمية على توفيرها. حتى تفي باحتياجات البرامج التي تقدمها، كما يجب أن تقدم بالمستوى المناسب، ويجب أن تكون المكتبة ومرافق وتجهيزات تقنية المعلومات المصاحبة متاحة في الأوقات المطلوبة بشكل يدعم التعلم المستقل. مع تقديم المساعدة اللازمة لإيجاد المواد (المراجع والمصادر) المطلوبة. كما يجب توفير المرافق اللازمة للدراسة الفردية والجماعية في بيئة حافزة للبحث والدراسة العلمية الجادة. ويجب أن يتم تقييم هذه الخدمات وتحسينها استجابة لآراء الطلبة وهيئة التدريس.

- المعيار السابع: المرافق والتجهيزات

يجب أن تصمم المرافق أو تعدل بما يتناسب مع المتطلبات المحددة للتعليم والتعلم في البرامج التي تقدمها المؤسسة التعليمية. كما يجب أن توفر بيئة آمنة وصحية لتعليم عالي الجودة، ويجب أن تتابع المؤسسة التعليمية كيفية استخدام المرافق لديها، كما ينبغي أن تستخدم استطلاعات رأي المستخدمين لهذه المرافق للمساعدة في تخطيط عمليات التحسين، ويجب أن تقوم المؤسسة التعليمية بتوفير العدد الكافي من قاعات الدراسة والمعامل، فضلا عن توفير الحاسبات الآلية وتجهيزات البحث العلمي للطلبة وهيئة التدريس، كما يجب أن تقوم بتوفير أماكن كافية للخدمات الأخرى مثل: المطاعم والأنشطة غير الصفية، إضافة إلى توفير إسكان الطلبة عندما يستدعي الأمر ذلك.

- المعيار الثامن: التخطيط والإدارة المالية

يجب أن تكون الموارد المالية كافية للبرامج والخدمات التي تقدمها المؤسسة وأن تدار هذه الموارد بفعالية تتناسب مع متطلبات البرامج وأولويات المؤسسة، كما يجب أن تسمح عمليات إعداد الميزانية بالتخطيط على المدى البعيد لفترة لا تقل عن ثلاث سنوات، ولا بد من استخدام أنظمة فعالة لوضع الميزانية والتفويضات المالية والمسائلة بما يحقق المرونة للمدراء في المستويات المختلفة في المؤسسة مع وجود إشراف المؤسسي العام والإدارة الفعالة للمخاطر.

- المعيار التاسع: عمليات التوظيف

يجب أن يكون لدى هيئة التدريس والموظفين بالمؤسسة التعليمية المؤهلات والخبرات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة. كما تتوافر لدى المؤسسة التعليمية سياسات تطوير مهنية لضمان التحسين المستمر في أدائهم وخبراتهم. ويجب أن تحرص المؤسسة التعليمية على تقييم أداء جميع أفراد هيئة التدريس وغيرهم من

الموظفين فيها بشكل دوري، وعلى تقدير الأداء المتميز، مع تقديم المساندة بهدف التحسين، حيثما يتطلب الأمر ذلك. ويجب أن تتوافر لدى المؤسسة التعليمية إجراءات فعالة وعادلة وتميز بالشفافية لحل الخصومات والمنازعات المتعلقة بهيئة التدريس وغيرهم من الموظفين في المؤسسة.

- المعيار العاشر: البحث العلمي

ينبغي أن تضع المؤسسة التعليمية إستراتيجية للبحث العلمي تتفق مع طبيعتها (على سبيل المثال بوصفها جامعة ذات التزامات بحثية أو كلية للدراسة الجامعية فقط) ورسالتها. وينبغي على جميع أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون في برامج التعليم العالي أن يشاركوا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة بشكل يضمن بقاءهم على دراية بالمستجدات في مجال تخصصاتهم، مع أهمية أن ينعكس ذلك على أدائهم التدريسي. كما يجب أن يسهم أعضاء هيئة التدريس القائمون بالتدريس في برامج الدراسات العليا أو الإشراف على أبحاث طلبية الدراسات العليا، بشكل نشط في البحث العلمي في مجالات تخصصاتهم. ويجب أيضا أن تتوفر التجهيزات والمرافق اللازمة لدعم أنشطة البحوث الخاصة بهيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا للوفاء بهذه المتطلبات. وفي الجامعات والمؤسسات الأخرى التي تقع عليها مسؤوليات البحث العلمي. يجب تشجيع هيئة التدريس على متابعة اهتماماتهم البحثية ونشر نتائج أبحاثهم، كما يجب أن تقدر إسهاماتهم البحثية وأن ينعكس ذلك على علة محكات تقييمهم وترقيتهم، ويجب أن تتم متابعة مخرجات البحث العلمي وأن يتم إصدار تقارير عنها، كما يجب أن تتم مقارنتها مرجعيا بتلك التي لدى المؤسسات التعليمية المشابهة. ويجب أن توضع سياسات واضحة ومنصفة لحقوق الملكية الفكرية وتسويقها.

- المعيار الحادي عشر: علاقات المؤسسة التعليمية بالمجتمع

يجب النظر إلى الإسهام في خدمة المجتمع كمسؤولية مهمة من مسؤوليات المؤسسة التعليمية، وأن تتوافر المرافق والخدمات لدعم عمليات تطوير المجتمع. كما يجب تشجيع هيئة التدريس وغيرهم من الموظفين في المؤسسة للإسهام في خدمة المجتمع، وأن تكون المعلومات عن المؤسسة وأنشطتها معروفة. كما يجب أن تتابع المؤسسة التعليمية نظرة المجتمع لها وأن تتبنى الاستراتيجيات المناسبة من أجل العمل على تحسين صورتها وسمعتها. ولتحقيق هذا المعيار فإن الإسهامات التي تقدم للمجتمع ينبغي أن تتضمن أنشطة وخدمات لمساعدة الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات المحلية خارج المؤسسة التعليمية (وهذا يعني أن هذه الإسهامات لا تتضمن أمورا مثل المساعدات المالية، أو الأنشطة غير الصفية للطلبة المسجلين، أو تقديم برامج أكاديمية تنتهي بمؤهلات)، ويمكن أن تتضمن كذلك المشاركة في المشاريع البحثية والتطويرية، وفي برامج التعليم المجتمعي التي تقدم مجانا أو بمقابل.

3.2.3 التحولات الحادثة في أدوار ومتطلبات ضمان الجودة

تحدد سمعة مؤسسة التعليم العالي ومكانة الشهادة التي تمنحها من خلال نظامين: الأول ويقوم على منح الشهادة من مؤسسة معروفة في مجال من مجالات المعرفة اكتسبت سمعتها عبر الزمن. هذا النظام قديم قدم التعليم العالي ذاته. فقيمة الشهادة تقدر بسمعة ومكانة المؤسسة في مجالها الأكاديمي. تطور هذا النظام فيما

بعد ليظهر ما يسمى بالاعتراف المؤسسي أو البرامجي الذي يركز على مدى تلبية النظام التعليمي لمجموعة من المعايير العالمية للتعليم العالي. يلاحظ أنه لا يوجد نظام واحد من النظامين يمكن الاعتماد عليه دون الآخر، لذا فإن الاتجاه الحالي هو ضرورة المزاوجة بينهما والاستفادة من مميزات كلا النظامين. وتأخذ أنظمة ضمان الجودة أشكالاً مختلفة وفق القضايا الأساسية التي تواجه مؤسسة التعليم العالي، والجدول رقم (2/3) يوضح تنوع دور ضمان الجودة بتنوع القضايا التي تواجه مؤسسة التعليم العالي، كما يتضمن الجدول قاعدة البيانات والمعلومات التي ينبغي العمل على توفيرها في كل حالة ومتطلبات التقييم الخارجي في كل منها.

الجدول رقم (2/3): تنوع أدوار ضمان الجودة

الحالة	دور ضمان الجودة	قاعدة المعلومات	التقييم الخارجي
أولاً: التأكد من مستويات التعلم	- تحديد مستويات فرعية للبرامج التعليمية	- معلومات وصفية بيانات الأداء	- تقارير وصفية مؤشرات الأداء
ثانياً: التأكد من فاعلية نظام التعليم العالي أو المؤسسة	- المحاسبة توفير وعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة	- تقارير وصفية / ذاتية حول الأداء، الإجراءات	- تقييم مكانة المؤسسة تقرير قومي وتقرير على مستوى المؤسسة تحديد أفضل الممارسات
ثالثاً: التأكد من قدرة المؤسسة على التطوير ومكانة ضمان الجودة	- حفز قدرة الإدارة الذاتية للمؤسسة المحاسبية	- معلومات حول الإجراءات، الأداء	- تقارير للتدقيق من جانب المؤسسة، والدولة
رابعاً: الحاجة إلى تعزيز ثقافة ضمان الجودة للمؤسسات	- التعاون بين عمليات واستراتيجيات التطوير والإدارة الذاتية	- المشاركة بين تقارير التقويم الذاتي للعمليات والإجراءات والتقارير الذاتية حول الأداء	- المشاركة بين تقارير التدقيق للمؤسسة، وقاعدة البيانات
خامساً: التحديات الجديدة - تزايد الشفافية في أنظمة التعليم العالي	- مراعاة قواعد ومحددات السوق وتوفير معلومات للعلماء (الطلاب، العاملين)	- مؤشرات الأداء حول المنتجات (المعارف والمهارة اللازمة للتخرج)	- نشر مؤشرات الأداء (المقارنة، اختبارات معيارية للتخرج)

المصدر: حسن حسين البيلالي، وآخرون، مرجع سابق، ص 42-43

ومن ضمن التحولات في النموذج الإرشادي لضمان الجودة التحول من اعتماد المؤسسة أو البرنامج إلى اعتماد المتعلم، أو أستاذ الجامعة ذاته. وفي هذه الحالة فإن المتعلم في حالة إظهار إنجاز أو الوصول إلى مستوى محدد من المعارف والمهارات فإنه يمنح شهادة تفيد بذلك بدلا من منح المؤسسة التي تقوم بإعداده. وقد يعتقد البعض أن ذلك ضرب من الخيال إلا أن الفاحص لهذه التوجهات وغيرها يلحظ أن ضمان الجودة في القرن الحادي والعشرين يأخذ بالتوجه الاقتصادي عن الأخذ بالنموذج التعليمي التقليدي المعروف. ويعتقد أن سبب التحول هذا لا يرجع إلى أفضلية الاقتصاد عن التعليم إنما يرجع بالدرجة الأولى إلى أن متطلبات سوق العمل هي التي أصبحت توجه أنشطة التعلم وطرقه وأساليبه.¹ والجدول رقم (3/3) يحدد التحول من النموذج القديم إلى النموذج الجديد.

الجدول رقم (3/3) : النموذج القديم والجديد لضمان الجودة

النموذج الإسترشادي الجديد	النموذج الإسترشادي القديم
التمركز حول المتعلم	التمركز حول المعلم / المؤسسة
المحلية	المركزية
تلبية الرغبات	مسيطر
تصميم النماذج وفق طبيعة كل مؤسسة	نموذج واحد لجميع المؤسسات
مفتوح	مغلق
تعاوني	تنافسي
كيفي	كمي
مرن	التقييد بالتعليمات
التعلم ثابت / الزمن كمتغير	الزمن ثابت / التعلم كمتغير
مهارات المعلم	الشهادة الحاصل عليها المعلم
تجميع الخبرات	يعزز الخبرات
دولي / عالمي	محلي / قومي
متغير	ثابت
تعدد أنماط تقديم الخدمات التعليمية	نموذج موحد للخدمات التعليمية
المخرجات	التعلم الميداني
الخدمات	البنية التحتية

المصدر: حسن حسين البيلاوي، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 43-44

هذا التحول الحادث يفرض على مؤسسات التعليم العالي أن تأخذ في اعتبارها التحولات التالية: أهمية الاتفاق حول مجموعة معايير (عالمية) لجودة التعليم وهدم الاقتصار على المستوى القومي فقط، تقييم البرامج

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 43

التعليمية والمؤسسة في سياق الخبرة التي اكتسبها الطالب وليست الخبرة التي تمتلكها المؤسسة، أهمية الانفتاح على المؤسسات الأخرى: المنظمات المهنية والأهلية، والمؤسسات المماثلة، والتعرف على آراء الطلاب وعدم الاكتفاء بضوابط العمل القائمة بها، إعادة النظر في ممارسات المنظمات والهيئات المعنية بضمان الجودة ومدى تلبيتها للتغيرات الحادثة في مؤسسات التعليم العالي.¹

3.3. دور إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة وظائف التعليم العالي

يعد التعليم الجامعي من أهم الوسائل المتاحة أمام الدول النامية لإبراز إمكانياتها وتحقيق تطلعاتها في التقدم والحرية والديمقراطية والعدالة الاجتماعية، وتحمل الجامعة هذه الرسالة مما يجعلها ذات طبيعة خاصة فدورها لا يقتصر على التعليم فقط، حيث تطور مفهوم الجامعة كمبدع ومبتكر وباحث ومطور للأفكار الجديدة، أكثر من كونها مجرد أداة لنقل ما هو معروف ومقبول ومتفق عليه، حيث أخذت باستمرار تهتم بالبحث وتطوير المعرفة فضلا عن وظيفتها الاجتماعية ودورها في تحمل مسؤولية التغيير الاجتماعي.

1.3.3 ضمان جودة العملية التعليمية

يحتم هذا الواقع على مؤسسات التعليم العالي السعي نحو تشخيص أفضل الممارسات في العملية التعليمية ، والتي يمكن النظر إليها بوصفها متميزة عن غيرها لغرض بناء خارطة التميز في عملياتها التعليمية بأقل جهد ووقت وكلفة، مما يمكنها من ردم فجوة الأداء التعليمي بين الواقع المحلي والواقع العالمي، وبالتالي تكون مخرجات نظام التعليم فيها قادرة على توظيف وإنتاج المعرفة المتجددة لتواكب التغيرات العالمية.

1.1.3.3 مفهوم جودة العملية التعليمية

مما لا شك فيه أن النظام التعليمي الحديث قد ازداد تعقيدا، إذ أن هناك مؤثرات كثيرة ومتنوعة تؤثر سلبا أو إيجابا على مكوناته، وعليه أصبح لزاما على مؤسسات التعليم العالي العمل على الضمان المستمر لجودة عملياتها التعليمية.

1.1.1.33 تعريف جودة العملية التعليمية

يمكن تعريف جودة العملية التعليمية على أنها: " ترجمة احتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها في أهداف بما يوافق تطلعات الطلاب"² أي أن الجودة التعليمية نظام متكامل لمجموعة من الأنشطة الموجهة للمستفيد (الطالب) تبدأ من تحديد رغباته وحاجاته وتنتهي بالعمل على تلبيتها.

¹ راجع: المرجع أعلاه ، ص 44

² نور الدين الأسود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دار اليازوري، بدون طبعة، عمان، 2013، ص 12

يمكن القول بأن جودة العملية التعليمية هي عبارة عن ترجمة لاحتياجات وتوقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم، أي الوفاء بمتطلبات العمل التعليمي في ضوء توقعات الطلاب وأطراف أخرى، فجودة الخدمة التعليمية تسعى إلى إعداد طلبة بسماوات معينة تتلاءم مع غزارة المعلومات والتغيرات المستمرة والتقدم التكنولوجي الهائل بحيث لا ينحصر دورهم في تحصيل المعرفة والإصغاء فقط بل في عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكافي لخدمة عملية التعلم، وهذا ما يتلاءم مع فلسفة إشراك كل فرد وإدارة وحدة تعليمية وطالب وعضو هيئة تدريس ليصبح جزءا من البرنامج، وهناك اتفاق بين المهتمين أن أي تحسين أو تطوير للجودة يتطلب تغييرا في الثقافة التنظيمية كي تصبح الجودة جزءا أساسيا للممارسات اليومية للمؤسسة

2.1.1.3.3 أهداف العملية التعليمية

تحتل أهداف العملية التعليمية في المؤسسات التعليمية الحديثة مكانة أساسية، لأنها نقطة الانطلاق كما أنها المصب الذي تنتهي إليه كل الجهود تخطيطا وتنفيذا وتقييما، لذا لا يمكن التعرف على مدى تحقيق أهداف العملية التعليمية على نحو واضح إلا من خلال عملية تقييمية قياسية فعالة لنتائج عملياتها.

هناك العديد من الأهداف التي تتحقق من خلال ضمان جودة العملية التعليمية منها:¹

- توليد المعرفة الخاصة بالتعلم والمتعلمين وتنظيمها على نحو منهجي.
- تمكين أعضاء هيئة التدريس من استخدام المعرفة وتطبيقها في المواقف الجامعية.
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس على اختيار المادة التعليمية المناسبة، وتعلمها وتقييمها.
- مساهمة المسؤولين في معرفة مدى نجاح عمليتي التعلم والتعليم.
- مساعدة المتعلم في تنظيم جهوده ونشاطاته.
- تحسين العملية التعليمية ومخرجاتها بصورة مستمرة.
- تقليل الأخطاء.
- تطوير المهارات القيادية والإدارية لقادة المؤسسة التعليمية.
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين.
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات.
- العمل المستمر من أجل التحسين وتقليل الإهدار الناتج عن الترتك أو الرسوب.
- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، أعضاء هيئة التدريس، المجتمع).

¹ باسر غزال، تحديد أفضل الممارسات في جودة عناصر العمليات التعليمية - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة كركوك، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 02، أبريل 2019، ص 476

ويعتبر استخدام معايير لقياس معدل الأداء صلب موضوع الجودة، من خلال وضع مؤشرات لتلك الجودة في عناصر العملية التعليمية، وهذا من أجل تحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة وبدون هدر، كما أن هناك معياراً رئيسياً للجودة يتمثل في معرفة: هل تم تحقيق تقدم في العملية التعليمية في ضوء الأهداف المنشودة؟ وهذا السؤال لا بد أن يجيب عنه المدرسون والقادة والعاملون ويعطونه اهتمامهم، مما يتطلب وجود تغذية راجعة في تحقيق كل هدف من الأهداف وفي تحقيق أي تقدم لضمان الاستمرار والنجاح وبالتالي تضمن أداء متميز.

2,1,3,3 عناصر العملية التعليمية

إن المؤسسة التعليمية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد، وهذا التميز لا يتحقق إلا من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز في جودة عملياتها التعليمية. فالعملية التعليمية عبارة عن نظام معرفي يتكون من ثلاث عناصر رئيسية هي: المدخلات والعمليات والمخرجات، فالمدخلات تتمثل في الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والمناهج الجامعية والمواد والوسائل، في حين تمثل العمليات تفاعل تلك المدخلات للوصول إلى مخرجات تتمثل بطلبة لديهم معارف ومهارات في جوانب معينة، كما تعتبر مساهمات المدخلات والمخرجات ذات تأثير في التحصيل العلمي للطلبة فضلاً عن تقييم مدى مساهمة عضو هيئة التدريس في تعلمهم. والنظام التعليمي هو الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء أنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحقق النظام كله، والمؤسسة التعليمية هي نظام مفتوح لأنه يرتبط بعلاقة مع البيئة المحيطة به، ومن هنا فإن صانعي السياسات في مجال التعليم العالي لديهم مسؤولية هامة لإيجاد إطار سياسة تمكينية لفعالية أداؤها، لذا ينبغي العمل على ضمان إدارة وتوافر البنية التحتية المناسبة وإدارة الأنظمة بفاعلية، وكذلك فإن أعضاء هيئة التدريس لهم دور حاسم في بناء الكفاءات من خلال أفضل الممارسات التربوية، وأخيراً الطلبة حيث تم تصميم النظام برمته لهم، حيث يجب أن تكون لديهم الرغبة والاستعداد لتطبيق أفضل الممارسات في المؤسسة التعليمية. ويمكن التفصيل في عناصر العملية التعليمية كما يلي:

1.2.1.3.3 ضمان جودة أداء أعضاء هيئة التدريس

يعتبر عضو هيئة التدريس أهم ركيزة من ركائز التعليم العالي، فهو نواة العملية التعليمية ومحور الارتكاز لتحقيق أهداف الجامعة، حيث يتوقف نجاح الجامعة على كفاءة وجوده عضو هيئة التدريس فهو الدعامة الرئيسة في قوة الجامعة ومستواها وسمعتها، وهو يتحمل العبء الأكبر في عملية صناعة العقول وبناء الملكات الذهنية المقبلة على التحصيل بإبداع وإتقان وصولاً إلى مرحلة التعليم الذاتي القادر على الاستمرارية، ويعتبر الأستاذ الجامعي المسئول الأول عن تحقيق أغراض الجامعة بمستوى من الأداء المتميز، يستمد طبيعته مهمته من أغراض الجامعة فهو يؤثر في المعرفة وينمّيها عبر البحث العلمي، وينقل المعرفة ويحافظ عليها عبر التدريس، وينقل الخبرة والمهارة والاستشارة عبر خدمة المجتمع، وعليه فقد تم تقديم العديد من التعريفات لعضو هيئة التدريس منها:

- تعرفه (ليلي زرقان) بأنه " أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية فهو المسير والمنظم والقائم مباشرة على تنفيذ مهمة تدريس المواد والمساقات الدراسية، من أجل إحداث التغيير المرغوب فيه في أي نمط من أنماط السلوك لدى المتعلمين، إضافة إلى مهمته كباحث ومساهم في خدمة المجتمع".¹
- يعرفه (محمد مولود سلمان) بأنه " عضو هيئة التدريس هو الشخص الذي تتوافر فيه كفاءات التدريس الجامعي، ومواصلة البحث العلمي، والاهتمام بالأمر الإداري والتأليف في مجال اختصاصه، والقدرة على القيام بدور الموجه والمستشار لطلبته، وتقديم الاستشارات للمؤسسات الحكومية".²
- يعرفه (ندى علي سالم الهويد) بأنه " الفرد الذي يحصل على درجة الدكتوراه PhD أو ما يعادلها، ويعين في الجامعة برتبة جامعية كأستاذ مساعد، أو أستاذ محاضر، وهو عضو في اللجان الإدارية وفي لجان الجامعة التي ترسم السياسات العامة، بجانب ما يقوم به من دور في إرشاد الطلبة في الأمور الأكاديمية ويقوم بإجراء بحوث على مستويات مختلفة وهو يتعامل مع الطلاب في مستويات تطوّرهم المتنوعة".³

هناك مجموعة من المعايير اللازمة لمعرفة مدى إمكانية قبول أداء أعضاء هيئة التدريس وتجديدها بما يعمل على تحسين نتائج أدائه وزيادة فعاليته وقدراته على مواكبة العصر في تكوين النماذج البشرية، والتي يتم على ضوءها تقويم مستويات الأداء، وتسمى هذه المعايير بمعايير الجودة في أداء أعضاء هيئة التدريس والتي تعرف على أنها: " مجموعة المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام تكوين الأستاذ، والتي تتمثل في جودة الأداء، وسياسات القبول، وبرامج التكوين وتشمل الأهداف وجوانب التكوين الأكاديمي التربوي والثقافي والتدريب العلمي، بحيث تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة تعمل على تلبية احتياجات المستفيدين من هذا النظام".⁴ أي أن معايير الجودة في أداء الأستاذ الجامعي هي جملة الخصائص والسمات الجوهرية والمكتسبة التي يجب أن يتسم بها أداء الأستاذ الجامعي سواء من حيث التدريس أو البحث.

التنمية المهنية لكفاءات أعضاء هيئة التدريس مطلب أساسي لضمان جودة التعليم العالي

من المهم أن يدرك أعضاء هيئة التدريس والجامعة التي يعملون بها ضرورة تنمية مستوى وقدرات ومهارات الأساتذة بعد التأكد من اختيار الكفاءات القادرة على التواصل مع الطلبة في مرحلة التعليم الجامعي، فتنمية الأستاذ الجامعي مهنيًا يفيد في تحسين اتخاذ القرار العلمي والمهني السليم.

¹ ليلي زرقان، برنامج تدريبي مقترح لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء احتياحاتهم التدريبية ومعايير جودة الأداء التدريسي بجامعة سطيف 1-2 الجزائر، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 09، العدد 25، 2016، ص 09

² محمد مولود سلمان، جودة التدريس الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، المجلد 08، العدد 23، جانفي 2016، ص 397

³ ندى علي سالم الهويد، مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 23

⁴ ليلي زرقان، مرجع سابق، ص 09

ويقصد بالتنمية المهنية لعضو هيئة التدريس عمل الجامعة على زيادة خبراته وتطوير كفاياته ومعارفه ومهاراته المتنوعة حتى يتمكن من ممارسة دوره وأداء مهامه بكفاءة عالية والتأثير الإيجابي في محيطه ومجتمعه، وتأكيد وتنمية قيم واتجاهات إيجابية سائدة لسلوكه المهني.¹

ويرتبط تحقيق ضمان جودة نظام التعليم في مؤسسات التعليم العالي بتكوين وتنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس، بمعنى تعلم المتعلم يتوقف على جودة التعليم وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، فهما مرتبطان ارتباطاً طردياً نزولاً وصعوداً، حيث يقول ابن خلدون: "وعلى قدر جودة التعليم وملكة المعلم يكون حذق المتعلم في الصناعة وحصول ملكته"²، أي أن عملية تنمية وتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس تساهم في تجويد ممارساتهم المهنية بما ينعكس إيجابياً على تكوين وتأهيل المتعلمين وذلك من خلال مساهمة تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس في:³

- تعزيز دوره كباحث: تنعكس إجراءات و أساليب تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس على دعم دوره في ضمان جودة التعليم من خلال عمله وسعيه للبحث في كل ما هو جديد ومتعلق بالموضوع الذي يقدمه لطلابه، وكذلك ما هو متعلق بطرق تقديم المقررات وبالأساليب التي تضمن حسن تطبيقها عبر كل الوسائل المتاحة التي تساعد الطلاب على الفهم واكتساب المعلومات وتضمن لهم التكوين الجيد.
- تعزيز دوره كمصمم خبرة: من مزايا تنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس أنها تمكنهم من تصميم الخبرات التي يقدمونها لطلابهم، لأن هذه الخبرات مكتملة لما يكتسبه الطالب داخل قاعات الدرس، وأيضاً تصميم بيئات تمكنهم من التعلم بطرق حديثة وميسرة مثل بيئات التعلم النشطة.
- تعزيز دوره التكنولوجي: تمكن استراتيجيات تطوير وتنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس من إتقان لغات البرمجة الإلكترونية وبرامج تصفح المواقع واستخدام برامج حماية الملفات والمستحدثات التكنولوجية وغيرها من الاستخدامات التكنولوجية التي تسهل وتوفر الوقت والجهد في إعداد البرنامج التعليمي، وتوفير المعلومات ليستفيد منها الطلاب بطرق ميسرة.
- تعزيز دوره كمقدم للمحتوى: تنمية وتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس لها دور بالغ في تمكينه من تقديم محتوى البرامج التعليمية للطلاب بأسلوب يجعلهم يستوعبونه ويساهم في تكوينهم بشكل مميز، ويمكنه ذلك من تقديم المحتوى خلال الموقع التعليمي على الشبكة لكي تكون الاستفادة أكبر.

¹ ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 01، 2007، ص 168-169 (بتصرف)

² حسين سالم مرجين، جودة التعليم في مقدمة ابن خلدون، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 78

³ نهى سعدي أحمد مغازي، مساهمة التعلم الإلكتروني في ضمان جودة التعليم - المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية نموذجاً، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 65

- تعزيز دوره كمرشد وميسر للعمليات: تساعد عملية تنمية وتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس من تسهيل الوصول إلى المعلومات وتوجيه الطلاب وإرشادهم أثناء تعاملهم مع المحتوى، سواء في قاعات الدرس مباشرة أو من خلال الشبكة.
- تعزيز دوره كمقوم: من بين أهم الميزات التي يكتسبها عضو هيئة التدريس من خلال تنمية وتطوير كفاءاته تمكنه من التعرف على أساليب مختلفة لتقويم طلابه سواء في قاعات الدرس مباشرة أو من خلال الشبكة، وتكون لديه القدرة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى طلابه.
- تعزيز دوره كقائد للعملية التعليمية: تساعد عملية تنمية وتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس على تعزيز دوره كقائد للعملية التعليمية، فهو يعتبر مديرا للموقف التعليمي ويقع عليه العبء الأكبر في إعداد المتحقيين بالمقررات الدراسية ومواعيد اللقاءات وأساليب عرض المحتوى وأساليب التقويم.

2.2.1.3.3 ضمان جودة الطالب الجامعي

ما يملكه من خصائص نفسية وعقلية واجتماعية، وما لديه من رغبة ودافع للتعلم، والأساس في العملية التعليمية، المتعلم هو المقوم والأساس الذي من أجله أقيمت المؤسسة التعليمية، لذلك فإن تحقيق أهداف أي نشاط تعليمي يعتمد على فعالية وإيجابية المتعلم التي تتحقق عند تناسب العملية التعليمية مع متطلبات وخصائص وقدرات المتعلم.¹

3.2.1.3.3 ضمان جودة المنهج الدراسي

هو كل ما تحتويه الكتب الجامعية المقررة، والأدوات والوسائل التعليمية والمراجع والمصادر المختلفة، أما الممارسات التعليمية فهي عملية التفاعل التي تتم داخل الفصل الدراسي أو خارجه بين المدرس والطالب والمنهج الدراسي من خلال الأنشطة المختلفة، وإن أفضل الممارسات في أنشطة تنفيذ المناهج هي أن يخطط وينفذ ويقيم أفضل ممارسات أنشطة التعلم، أفضل الممارسات المتعلقة بجوانب الجودة وتميز المناهج الدراسية في التعليم العالي هو إعطاء الطلبة مجموعة كافية من المهارات لتمكينهم من لعب دور فعال في قطاعات العمل.²

ومما سبق يتضح أن عناصر العملية التعليمية يجب أن تكون في علاقات دينامية دائرية فكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر ويوضح مقاصده ومراميه ومسترشدا بالمعايير المستخدمة في التقويم لكل عنصر من عناصر العملية التعليمية.

¹ باسرغزال، مرجع سابق، ص 478

² راجع: المرجع أعلاه، ص 478

3.1.3.3 مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية

صنفت العديد من الدراسات مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية إلى عدة تصنيفات تتطابق في البعض منها وتختلف في البعض الآخر، وهذا التطابق والاختلاف جاء تبعا لتوجهات وآراء الباحثين والمختصين، والجدول الموالي يوضح بعض الأمثلة لمؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية.

الجدول رقم (4/3): مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية

مؤشرات ومعايير الجودة لدى (Albert)	مؤشرات ومعايير الجودة لدى جوردن	مؤشرات ومعايير الجودة لدى (LEE HARVEY)	مؤشرات ومعايير الجودة في جامعة فلوريدا الأمريكية
- الهيكل التنظيمي	- المستوى النوعي	- مؤشرات أكاديمية عامة	- التقدم العلمي
- البيئة المحيطة	- للخريج الجامعي	- الثقة بالمؤسسة التعليمية	- المرود (النواتج العلمية)
- المدخلات	- البحوث العلمية	- الخدمات المقدمة إلى المستفيدين	- بقاء المتعلم في البرنامج
- العمليات	- للتدريسيين	- المؤشرات التنظيمية	- مدة كافية لتحقيق الأهداف العلمية
- المسؤولية	- سمعة وشهرة هيئة التدريس		- انتقاء الطلبة
- التمويل	- عدد الطلبة الموجودين في مؤسسة التعليم		- تخطيط البرنامج
- الإصلاح التعليمي والتربوي	- تكلفة كل طالب في العملية التعليمية		- التوجيهي وتقويمه
- العوامل الاقتصادية والاجتماعية	- معدل الطالب لكل تدريسي		- المنهاج والتدريس
- الفعالية الإدارية للعملية التعليمية	- القبول وانتقاء الطلبة		- تنمية هيئة التدريس
- فعالية التدريس	- حجم المؤسسة التعليمية		
- الإنجاز المتضمن للنتائج المحصلة			

المصدر : مولفوعة فاطمة الزهراء، طافر زهير، جودة التعليم العالي لتمكين الإبداع، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أدرار، العدد 01، 2017، ص 39

إن أحد أهم أسباب الاهتمام بمؤشرات جودة العملية التعليمية هو رفع مستوى وتحسين مخرجاتها، مما يدعوا مؤسسات التعليم العالي إلى تبني أساليب واضحة لمعرفة مدى درجة استجابتها لمتطلبات وحاجات المجتمع الذي تنشط فيه.

2.3.3 ضمان جودة البحث العلمي

يعد تطوير البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس أحد أهم العناصر التي تتضافر للارتقاء بالعملية التدريسية، وصولاً إلى التميز وجودة المخرجات، وخاصة في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة، الذي يشهد ثورة معرفية وتكنولوجية هائلة، وتنوعاً في أساليب التدريس الحديثة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. لذلك أصبح لزاماً على مؤسسات التعليم العالي تهيئة كل الظروف لتحسين جودة أداء البحث العلمي لعضو هيئة التدريس من خلال عمليات التقويم والتحسين والتطوير التي تمارس بشكل مستمر، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة المؤسسة التعليمية، وينعكس بشكل إيجابي على المحتوى التدريسي والذي بدوره ينتج عنه مخرجات تفي بمتطلبات سوق العمل.

1.2.3.3 مفهوم البحث العلمي

1.1.2.3.3 تعريف البحث العلمي

وردت عدة تعريفات للبحث العلمي تدور معظمها حول كونه وسيلة للاستعلام والاستقصاء المنظم والدقيق، بغرض اكتشاف معلومات أو علامات جديدة بالإضافة إلى تطوير أو تصحيح أو تحقيق المعلومات الجديدة، وذلك باستخدام خطوات المنهج العلمي واختيار الطريقة والأدوات اللازمة للبحث وجمع المعلومات¹، وعرف البحث العلمي على أنه: "النشاط الأكثر تنظيماً الموجه نحو اكتشاف وتنمية كيان معرفي منظم، ويقوم البحث العلمي على التحليل المنظم والموضوعي ويعتمد على تسجيل الملاحظات وتجميع البيانات التي قد تقود إلى تنمية التعميمات والمبادئ والنظريات والنتائج التي تساعد على التنبؤ والتحكم القريب في الأحداث والظواهر"²، ويعني وفق أونجل "فن هادف وعملية لوصف التفاعل المستمر بين النظريات والحقائق، من أجل الحصول على حقائق ذات معنى وعلى نظريات ذات قوة تنبؤية"³، كما يمكن النظر إلى البحث العلمي بأنه: "نشاط يهدف إلى حل المشكلات ووضع التعميمات بعد التنقيب الدقيق عن جمع الحقائق المتعلقة بالظاهرة المراد دراستها، بالإضافة إلى تحليل جميع الأدلة التي يتم الحصول عليها وتصنيفها تصنيفاً منطقياً، فضلاً عن وضع الإطار المناسب لتأييد النتائج التي يتم التوصل إليها"⁴، كما يعرف على أنه: "كل نشاط ذي منهج يهدف إلى إنتاج معارف جديدة وترتبط بفهم الإنسان للظواهر الطبيعية التي تحيط به، ويؤدي في النهاية إلى رفع قدرات الإنسان على التحكم في هذه

¹ نادبة إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة – دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة ماجستير بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012-2013، ص ص 47-48

² سعود سهل القوس، دور معايير الجودة في تطوير البحث العلمي وأليات مقترحة للتطبيق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 757

³ عبد الرحيم الشاذلي يحي عبد الله، تطبيق مدخل الأخطاء الصفيرية في البحث العلمي لضمان الجودة والريادة في تلبية حاجات المجتمع، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 9-11 فيفري 2016، ص 03

⁴ مصطفى عبد العظيم الطبيب، ضمان جودة البحث العلمي في الوطن العربي – دراسة تحليلية ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد 13، 2013، ص 103

الظواهر والسيطرة على الطبيعة، وهكذا يتبين أن البحث العلمي يهدف إلى زيادة معرفة الإنسان ورفع قدرته على التكيف مع بيئته والسيطرة عليها واكتشاف الحلول للمشكلات التي تواجه المجتمعات والأفراد، وأنه ضروري لبناء دولة عصرية تتمتع بالرخاء"¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن البحث العلمي عبارة عن وظيفة يستند إليها التعليم العالي كوظيفة أساسية إلى جانب الوظائف الأخرى، حيث يعتبر عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن المسألة أو مشكلة معينة بإتباع طريقة علمية منظمة، بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج وإلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة، وبالتالي يمكن اعتبار البحث العلمي الحد الفاصل بين التقدم والتخلف بالنظر لدوره في المجتمع ومدى الاهتمام به وتطوره، ومساهمته في تكوين رأس مال بشري كفاء وفعال، وقدرته على الاستخدام العقلاني الرشيد للموارد المتاحة الكفيلة بإيجاد حلول لمشاكل المجتمع في جميع المجالات بما يحقق التنمية المستدامة المنشودة.

2.1.2.3.3 أنواع البحث العلمي

إن تصنيف أنواع البحث العلمي تصنيف واسع مرن متعدد بتعدد أنشطته، قسمه بعض الباحثين إلى بحوث استطلاعية وبحوث وصفية وبحوث تجريبية، وآخرون إلى البحث بمعنى الكشف عن الحقائق والبحث بمعنى التفسير النقدي والبحث الكامل.

_ البحث بمعنى الكشف عن الحقائق

البحث بمعنى الكشف عن الحقائق هو دراسة يحاول فيها الباحث الكشف عن حقائق معينة دون محاولة الوصول إلى نتائج معينة بغية تعميمها أو استخدامها في حل مشكلة ما. حيث يقوم الباحث بجمع المعلومات من المصادر المختلفة ثم إعادة ترتيبها وتنسيقها بشكل منطقي وأسلوب علمي دون الوصول إلى نتائج، وينطبق هذا النوع من البحوث على البحث التاريخي - إن لم يأت بنتائج- أو بحوث المبتدئين التي يكون الهدف منها عادة حسن الاطلاع على المصادر والمراجع ومعرفة كيفية تثبيت الحقائق دون التحليل والمناقشة وإيجاد الحلول.² أما إذا توصل الباحث إلى نتائج فعند ذلك يكون بحثه من النوع الثاني.

¹ ثناء عبد الجبار خلف، وآخرون، ضمان جودة البحث العلمي باستخدام المكتبة الافتراضية العلمية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 12، 2013، ص 83

² محمد صادق إسماعيل، البحث العلمي بين المشرق العربي والعالم الغربي كيف نهضوا ولماذا تراجعنا، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص 34

_ البحث بمعنى التفسير النقدي

هو دراسة تعتمد إلى حد كبير على الدليل المنطقي والقدرة على التحليل والاستنباط للوصول إلى نتائج وحلول للمشاكل وتستخدم هذه الدراسة عندما تكون المشاكل مرتبطة بالأفكار أكثر من ارتباطها بالحقائق؛ أي أن مجالها الأساسي هو فروع المعرفة العلمية أكثر من غيرها كالأدب والتاريخ وما إلى ذلك.¹

_ البحث الكامل

هو البحث الذي يهدف إلى حل المشاكل ووضع التعميمات بعد التنقيب الدقيق عن جميع الحقائق المتعلقة بموضوع البحث، بالإضافة إلى تحليل جميع الأدلة التي يتم الحصول عليها وتصنيفها تصنيفاً منطقياً فضلاً عن وضع الإطار المناسب اللازم لتأييد النتائج التي يتم التوصل إليها. والبحث الكامل ينقسم بدوره إلى:

- بحث أساسي: تعرفه اليونسكو على أنه: "نشاط بحثي موجه نحو زيادة المعرفة العلمية أو اكتشاف حقول علمية جديدة، دون الاهتمام بأي هدف تطبيقي"² كما يعرف على أنه "الجهود المبذولة بهدف الحصول على المعرفة العلمية المحددة وغير الموجهة بالضرورة إلى هدف معين، أو تطبيقات خاصة، ولا يكون القصد منها الربح التجاري بل تهدف إلى اكتشاف الغموض المحيط بالظاهرة عن طريق التحليل المنطقي، والمادة الجاهزة عادة في المكتبات والهدف منها السعي وراء الحقيقة"³
- بحث تطبيقي: تعرفه اليونسكو على أنه " أي نشاط خلاق منسق يجري لزيادة المعرفة العلمية والتكنولوجية للوصول إلى تطبيق جديد"⁴ أي هو البحث الذي يجري لحل مشكلة ما وغالباً ما تكون هذه المشكلة في المجال الصناعي أو الاقتصادي وتتم هذه الأبحاث عادة في قسم البحث والتطوير التابع للشركات الكبرى على وجه الخصوص.
- بحوث الابتكار: وهي البحوث التي تهدف إلى الابتكار والاختراع والتجديد، ومجالها هو العلوم الهندسية والطبية والزراعية وغيرها.⁵

وتجدر الإشارة إلى صعوبة الفصل بين أنواع البحوث العلمية، ذلك لأن العلاقة بينهما تكاملية، فالبحوث التطبيقية غالباً ما تعتمد في بناء فرضياتها أو الأسئلة التي تحاول إيجاد إجابات لها على الأطر النظرية، كما أن البحوث النظرية أو الأساسية في الوقت نفسه تستفيد أيضاً وبشكل مباشر أو غير مباشر من نتائج تلك الدراسات التطبيقية من خلال إعادة النظر في منطلقاتها النظرية وملاءمتها مع الواقع، كما قال أحد الحكماء في هذا

¹ راجع: المرجع أعلاه.

² نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 48

³ راجع: المرجع أعلاه..

⁴ راجع: المرجع أعلاه.

⁵ محمد صادق إسماعيل، مرجع سابق، ص 35

الشأن: " البحث النظري دون البحث التطبيقي هو أجوف والبحث التطبيقي بمعزل عن البحث النظري هو أعمى".

3.1.2.3.3 أهمية دراسة ضمان جودة البحوث العلمية

مما لا شك فيه أن أهمية ضمان جودة البحوث العلمية تستمد في جوهرها من أهمية البحوث العلمية ذاتها، إذ لا يمكن تصور وجود أمة ولا ديمومتها من دون جهود البحث العلمي، ولا نغالي إذا قلنا بأن الفضل في كل ما وصلت إليه الإنسانية من حضارة وتقدم ورفق يعود إلى البحث العلمي (ولكن بالتأكيد ليس أي بحث علمي)، ذلك لأن البحث العلمي ليس اختصاص من بين الاختصاصات وليس فرعاً من فروع العلم بل أنه ميدان منفرد في شكله ومضمونه وطبيعته يشمل جميع مناحي الحياة. ويعد البحث العلمي ذروة سنام التعليم الجامعي إلى جانب أنه يمثل الهدف المركزي لمراكز ومؤسسات البحث العلمي. تأسيساً على ذلك يمكن تجسيد أهمية ضمان جودة البحوث العلمية من خلال الجوانب الآتية:¹

- تعد مسألة ضمان جودة البحوث العلمية ضرورة وطنية وقومية أكيدة وليس كما يتصور البعض (على نحو خاطئ) في أنها تمثل نوعاً من الإنفاق الخدمي الذي ليس له مردود مادي ملموس، أو أنها (تحصيل حاصل) للتفاعلات في إطار منظومة البحث العلمي.
- ضمان جودة البحوث العلمية يشكل الأساس لجميع أنواع التنمية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، ذلك لارتباط أولويات البحث العلمي بأولويات خطط التنمية، كما تتأثر بمستوى البحث المطلوب وحجم الموارد المتاحة له، فعندما تمثل البطالة وآثارها الاقتصادية والاجتماعية على سبيل المثال أولوية في خطط التنمية فإن البحوث الخاصة بها يجب أن تجد طريقها إلى مقدمة الاهتمامات، وهكذا بالنسبة للأولويات الأخرى فيخطط التنمية.
- تعد جودة البحوث العلمية المرآة العاكسة لمستوى وطبيعة التطور الحاصل في القطاع الخاص لأي دولة خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات العاملة في هذا القطاع والتي تدفعها إلى البحث عن السبل الكفيلة لضمان جودة منتجاتها وتعزيزها والبحث عن منتجات جديدة، وهذه ترتبط بالبحث العلمي وجودته بفضل ما ينتج من أفكار وما يحقق من اكتشافات. فلا غرابة على سبيل المثال أن معظم الأبحاث العلمية في البلدان المتقدمة في أحسن المختبرات تقدم لها الدعم من قبل القطاع الخاص وتنفق لأجلها المبالغ الطائلة في إطار من المنافسة الشديدة من أجل اختصار المسافة الزمنية بين ولادة الفكرة الجديدة أو الابتكار الجديد وبين تطبيقه من قبل منظمات هذا القطاع.

¹ محمد عبد حسين الطائي، نحو إستراتيجية فاعلة لضمان الجودة في البحث العلمي بالوطن العربي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، 2012، ص 131

2.2.3.3 المشكلات التي تقود إلى تدني جودة البحوث العلمية

إن جهود البحث العلمي تتأثر بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تظهر فيه، فالدولة المتطورة تعكس تطور وازدهار البحوث فيها وتكون الدولة المتخلفة صورة حقيقية لضعف أو تدني جودة البحوث فيها، من هنا فإن المشاكل العامة التي تنشأ في هذا المحيط والتي تأتي في مقدمتها مشكلة ضعف الإستراتيجية الخاصة بالبحث العلمي أو غيابها كلياً ستلقي بظلالها على منظومة البحث عند محاولة تحديد جودة البحث العلمي. من هنا يتضح أنه من المناسب عرض هذه المشكلات من خلال بعدين أساسيين هما: المشكلات الخاصة ببعدها إعداد البحوث العلمية، والمشكلات الخاصة ببعدها تقييم البحوث العلمية.

1.2.2.3.3 المشكلات الخاصة بأعداد البحوث العلمية: فيما يأتي نستعرض أهم هذه المشكلات بإيجاز

- التساهل في تفعيل المسار الأكاديمي المتعلق بالمدة الأصغر المسموح بها لانتقال عضو هيئة التدريس من رتبة علمية إلى الرتبة الأعلى، وبخلافه يجب أن يغادر عضو هيئة التدريس المؤسسة الأكاديمية إلى أية مؤسسة أخرى يجد له فيها فرصة عمل غير مهنة التعليم الجامعي؛
- ضعف بيئة البحث العلمي: حيث يلاحظ أن نسبة عالية من الأوراق العلمية المقدمة من قبل الباحثين العرب هي في جوهرها مقالات وليست مؤهلة لأن ترتقي إلى مصاف البحث العلمي. كما أن البحوث التي يقوم بها البعض والتي لها انعكاس على كفاءتهم الأكاديمية فهي في أحيان كثيرة ذات قيمة محدودة والدافع لها هو الاستفادة منها للانتقال إلى رتبة أكاديمية أعلى، ومع الأسف أن البعض يختتم وظيفته في البحث العلمي عند وصوله المرتبة الأكاديمية العليا في الجامعة التي يعمل بها، وهذا ما يدفع إلى التساؤل عن الفائدة من بحث لا يسهم ولا يشارك في تنمية وتطوير الاقتصاد والدفع به إلى الأمام فالمطلوب ليس البحث من أجل الشهادة فقط، كما أن البحوث غير المخططة ودون أهداف محددة بحوث بلا روح، بينما المطلوب هو البحث العلمي المنطلق من الواقع والذي يسهم بإيجابية في تنمية الاقتصاد.
- التغاضي عن ظاهرتين تؤثران سلباً على جودة البحوث العلمية وهما: شيوع مكاتب التحليل الإحصائي ومكاتب مشاريع البحوث الجاهزة سواء على مستوى مشاريع التخرج في الدراسة الأولية ومشاريع رسائل الماجستير والدكتوراه. وإذا كان النوع الأول من المكاتب تمارس عملها جهاراً نهاراً بمهام التحليل الإحصائي فإنها لا تغفل في إعلانها عن استعدادها لتجهيز مشاريع التخرج. وتكمن خطورة هذه الظاهرة في أن اختيار أساليب التحليل وكذلك النتائج المترتبة عليها يرتبطان مباشرة بجودة البحث وقيمه العلمية. أما النوع الثاني من المكاتب فإن خطورتها ترتقي إلى وصف الخيانة أو الغش أو التحايل العلمي والتي تهدد جودة البحوث العلمية في شكلين هما الأفكار المسبقة والتصاميم الجاهزة واللذان يجردان البحث العلمي من صفة العلمية، لأنهما يدخلان الباحث في عالم النتائج المقررة سلفاً دون قراءة صحيحة وتحليل عميق وصادق للظاهرة موضوع الدراسة، كما أنهما ينايان بالباحث عن صفة الابتكار والتجديد. الأمر الذي يعني من الناحية العملية القبول بتحويل التطلع العلمي إلى تطلع شهاداتي بلا رصيد علمي حقيقي.

- الخلل في اعتماد المعايير الموضوعية في اختيار الطلبة ومن يصلح منهم لإكمال الدراسات العليا، إذ لم يكتفي بإغفال الاعتبارات الشخصية والقدرات الإبداعية والصفات القيادية فحسب بل وصل الأمر إلى المعدل الأدنى من العلامات التي تأهل الطالب للقبول، وكانت المعايير التجارية هي الأساس على حساب معايير جودة البحث العلمي؛
- الظاهرة الإعلامية للمؤتمرات العلمية، مع وجود بعض الاستثناءات فإن معظم مؤتمراتنا العلمية تحيطها الهالة الإعلامية وتنطوي على المباهاة بل تحولت في بعض الأحيان إلى محطات استجمام وراحة وتغيير للأجواء، وخطورة هذه الظاهرة لا تكمن في ذلك الوصف بل في المعايير المعتمدة في تقييم البحوث المقبولة للمشاركة في هذه المؤتمرات.

2.2.2.3.3 زيادة درجة تعقيد ضمان الجودة وما يترتب عليها من ضغوط إضافية على الباحثين

في العقود القليلة الماضية ازدادت منظومة البحث العلمي تعقيدا، وبالتالي فرض على الباحثين مطالب أكبر، الأمر الذي جعل النظام ذاته بحاجة إلى الوصول إلى عدد متزايد من مصادر التمويل الخارجية. وبالإضافة إلى الجامعات والقطاع الخاص هناك العديد من المصادر الخارجية الأخرى التي زادت أهميتها في العقود الأخيرة، وتمثلت في الوزارات الحكومية، الاتحاد الأوروبي، صناديق الدعم والتمويل الأخرى. حيث أن التأثير الخارجي المتنامي ينعكس بتأثير موازي أيضا على تقييم وضمان الجودة، وهذا التأثير لا يتعلق فقط بتقييم جودة الباحثين من الأفراد والمجموعات البحثية أو المشاريع البحثية ولكن يشمل أيضا منظومة البحث العلمي ككل.

3.2.2.3.3 الدور المثبط للقطاع الخاص

بخلاف ما هو سائد في الدول المتقدمة والذي يسهم فيه القطاع الخاص بالدور الأكبر في توفير الدعم المالي للبحوث العلمية في إطار سعيها لمواجهة المنافسة الشديدة والحصول على مكانة ملائمة في السوق ثم يكون تطلعها تطلع استثماري. أما المنظمات العاملة في القطاع الخاص العربي فإن تطلعها تطلع استهلاكي فهي تستورد أساليب الإنتاج وعند التفكير في تطوير المنتجات تلجأ إلى ذات الجهات وتستوردها جاهزة دون بذل أدنى الجهود في هذا الاتجاه من خلال تشجيع جهود البحث والتطوير.

4.2.2.3.3 المشكلات الخاصة بتقييم البحوث

هناك مجموعة واسعة من أنظمة التقييم المعتمدة حاليا في إطار ضمان جودة البحوث العلمية، والتي تتصف أغلبها بالميل نحو تقييم أكثر منهجية ونظامية كما هو الحال بالنسبة لأغلب الدول المتقدمة مثل: Standard Evaluation Protocol (SEP) في هولندا، Research Assessment Exercise (RAE) في المملكة المتحدة، Comité National d'Évaluation de Recherche (CNER) في فرنسا، Research Quality Framework (RQF) في أستراليا. وتتشابه هذه الأنظمة في سعيها نحو تحقيق غايتين أساسيتين هما تبسيط عملية تقييم الأبحاث (بمعنى الحد من الأعباء الإدارية)، وجعل هذه العملية أكثر فاعلية، وعلى الرغم من أن الاتجاه حاليا يتركز نحو تقييم أكثر كثافة، إلا أنه للأسف لا توجد هناك طريقة واحدة سحرية لتقييم البحوث والإجابة على كافة الأسئلة

بسبب وجود اختلافات بين البلدان فيما يتعلق بكل من نهجها في التقييم وأيضا استخدامها لنتائج نظم التقييم. ولأجل التشخيص السليم لمشكلات تقييم البحوث العلمية نقدم عرض موجز لنماذج من هذه النظم:

- الولايات المتحدة الأمريكية: الشكل السائد من التقييم في الولايات المتحدة الأمريكية هو ترتيب الجامعات، والذي يؤثر على نحو كبير على قدرة المؤسسة على استقطاب الطلبة والباحثين، وتمويل البحوث. وهناك أيضا عدد من الوكالات الفيدرالية التي تقيم ما تم إنجازه في إطار التمويل الذي تقدمه، سواء في بحوث محددة مهمة من الحكومة أو غيرها، وصنع القرار السياسي الخاص بميزانيات البحوث أحدث تقلبات كبيرة في ميزانيات البحث لمختلف الوكالات ومن ثم في الموضوعات البحثية المختلفة.

- المملكة المتحدة: في المملكة المتحدة اعتمد نظام Research Assessment Exercise (RAE) أشكال متنوعة من التقييم منذ تأسيسه لأول مرة في عام 1989م، وهو الآن في مرحلته السادسة منذ عام 2008م، وإن أحد التأثيرات الهامة لنظام (RAE) هو إعادة توزيع تمويل البحوث على عدد قليل من الجامعات التي تتفوق في التخصصات الأكاديمية التقليدية. ووفقا لرأي باركر فإن (RAE) أسهمت أيضا في إيجاد ما يصطلح عليه "سوق الانتقالات للباحثين على الجودة" مع اختفاء عدد كبير من المجموعات البحثية الفرعية الأعلى، إذ يحدد (RAE) تأثير الأبحاث في إطار "تعظيم الأثر الاقتصادي للبحث.

- هولندا: تم بناء أسس تقييم البحوث وضمان الجودة في هولندا بشكل جيد، وكثيرا ما يعد هذا البلد المثال الإيجابي بهذا الاتجاه بعض مراجعة نقدية للنظام الذي كان معتمدا منذ 1990م، حيث تم وضع أساس النظام الجديد (SEP) في سبتمبر من عام 2003م من قبل رابطة الجامعات في هولندا Association of Universities (VSNU)، ومنظمة هولندا للبحث العلمي Netherlands Organisation for Scientific Research (NWO)، والأكاديمية الملكية للعلوم والفنون في أمستردام Poyal Netherlands Academy of Arts and Sciences in Amsterdam وارتكزت (SEP) على أربعة معايير للتقييم وهي: الجودة، الإنتاجية، ذات الصلة، والحيوية.

- أستراليا: تم حديثا اعتماد إطار جديد لضمان الجودة في مجال البحث العلمي Research Quality Framework (RQF)، وتمثلت الغاية الأساسية من وضع هذا الإطار في تقييم جميع البحوث التي يمولها القطاع العام (5 مليارات دولار سنويا)، ويقيم هذا النظام ليس فقط الجودة العلمية للبحوث بل الفوائد التي تعود على المجتمع، ويعد (RQF) إطارا واسع النطاق للغاية يضم بروتوكولات محددة لعدد كبير من الحقول تهدف إلى عكس ما هو معتاد في هذه المجالات من حيث المخرجات والتفاعل مع المجتمع. الحكومة الأسترالية أيضا الجهود الرامية إلى تحسين الوصول إلى نتائج البحوث للمستخدمين، وإحدى الطرق للقيام بذلك هي ضم المستخدمين إلى فرق التقييم إلى جانب الباحثين المتخصصين.

وفيما يتعلق بتحليل نظام التقييم الحالي للبحوث العلمية في الوطن العربي يتضح أن هذا النظام يركز بشكل أساسي على ما يصطلح عليه أسلوب "تقييم الأقران" الذي يعد الأسلوب الأكثر شيوعا أو بالأحرى الأسلوب الوحيد في الممارسة العملية في تقييم البحوث العلمية، والذي يستخدم على جميع المستويات المختلفة للتقييم في

الوطن العربي ككل. ويقوم هذا الأسلوب أساساً على فكرة قياس الجودة العلمية للبحث من خلال تقييمه من قبل لجنة مكونة من عدد من الزملاء والخبراء من داخل المؤسسة الأكاديمية أو مراكز البحوث أو خارجها، أو مزيج من الفئتين.

3.2.3.3 آليات تطوير معايير الجودة في مجال البحث العلمي

هناك الكثير من الدراسات التي أشارت إلى ضرورة إيجاد آليات فعالة للنهوض بجودة البحث العلمي، من بين هذه الآليات ما يلي:¹

- تحقيق الدور الفعال من جانب الجامعات والمؤسسات التعليمية في تقليل الإجراءات الروتينية والتنظيمية التي تتبعها في تبني مفهوم الجودة، حيث أن تلك العوامل قد تؤثر في وضع حدود إدارية وتنظيمية قد تضر بالفكر الإبداعي والابتكاري، والأخذ بالانفتاح الثقافي والتعليمي والاجتماعي بين المؤسسات التعليمية للعمل على الحد من تلك الإجراءات الروتينية التي تحد من العمل وفقاً لمعايير الجودة؛
- الدعم المالي الذي يتم تخصيصه لأداء الجودة بالمؤسسات التعليمية وما يخصص للقيام بمجالات البحث العلمي، فإذا ما تم استيعاب مفهوم الجودة فإن ذلك يتطلب أن يتوافر الدعم المالي لتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها متطلبات الجودة ومن ثم مجالات البحث العلمي فالعديد من الدول قد تتكبد مبالغ طائلة في سبيل التوصل إلى اكتشاف علمي يساعد في حل مشاكل تهم البشرية من خلال مجالات البحث العلمي؛
- أن تسعى الجهات والهيئات المعنية بمتطلبات الجودة والبحث العلمي في القيام بخطوة استباقية من خلال نشر مفهوم الجودة والبحث العلمي بنسب متفاوتة بدءاً من المراحل التعليمية التي تسبق المرحلة الجامعية وكذلك العمل على توسيع آفاق المجتمع من خلال التعرض لمؤتمرات وندوات وورش عمل تشمل المجتمع لنشر ثقافة الجودة في البحث العلمي؛
- الأخذ بالاتجاهات الحديثة في التكنولوجيا وما يرتبط بها من مجالات البحث العلمي، وتحديد الجودة لتلك الاتجاهات والأفكار والسعي نحو تطبيقها لتحقيق الأداء البحثي المتميز؛
- زيادة الاهتمام بأخذ مفهوم الجودة في كافة قطاعات الدولة وتمكين المؤسسات التعليمية من التوسع في مجالات البحث العلمي حتى وإن كانت لا تخص الفترة أو الحقبة الزمنية الحالية بل أن يتم اتباع المنطق والقواعد الواقعية في تلك المجالات كفيلاً بجعلها تطبق في يومنا ما.

¹ سعود سهل القوس، مرجع سابق، ص ص 761-762 (بتصرف)

4.2.3.3 إعداد وتطوير الكفاءات البشرية العلمية كوسيلة للنهوض بالبحث العلمي

يفترض على الجامعة التشجيع والدعم المستمر للأنشطة البحثية التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا لما لذلك من أهمية في النهوض بمستوى البحث العلمي، ويقاس مستوى استيفاء هذا المعيار بمدى تحقيق الجامعة للممارسات التالية:¹

- أن تحدد إدارة الجامعة التوقعات المتعلقة بمشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة البحثية والعلمية بوضوح، ومقارنة أدائهم الفعلي بتلك التوقعات.
- تنمية الهيئات التدريسية كما ونوعا وتأهيلهم تأهيلا عاليا.
- وضع خطط واضحة الأهداف في مجال إعداد القوى البشرية العلمية والفنية بالجامعة تأخذ في حسابها خطط التنمية القومية.
- أن تقدم إدارة الجامعة المساعدة والدعم لأعضاء هيئة التدريس للقيام باتفاقيات أبحاث مشتركة مع زملائهم في مؤسسات جامعية أخرى محلية أو دولية.
- أن توجد في الجامعة إستراتيجيات لتحديد أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا ذوي الخبرة واستثمار خبراتهم في إجراء البحوث من أجل تقديم خدمات تطويرية للمجتمع المحلي وتوفير عائدات مالية للمؤسسة الجامعية.
- إفساح المجال لعضو هيئة التدريس للتفرغ العلمي لمدة تتراوح بين 6 أشهر و12 شهرا كل أربع سنوات للعمل في إحدى الجامعات أو المراكز البحثية المتقدمة في مجال تخصصه، على أن يرتبط برنامج بحثه أثناء التفرغ بخطة الجامعة.
- تشجيع أعضاء هيئة التدريس والباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية الإقليمية والدولية ذات العلاقة بنشاطاتهم البحثية لمتابعة تطور البحث في حقول اختصاصاتهم عالميا.
- تسهيل حرية الانتقال لأعضاء هيئة التدريس والباحثين في أرجاء العالم للاطلاع على الانجازات العلمية وتبادل الخبرات.
- تحسين شروط خدمة أعضاء هيئة التدريس والباحثين ومخصصاتهم حتى ينصرفوا للعمل العلمي الراقى في البحث والتدريس والتطوير.

يعتبر البحث العلمي هو شرط أساسي من شروط الأستاذ الجامعي، ومن دونه يبقى عضو هيئة التدريس معلما فقط ولا يستقيم وصفه بأنه أستاذ جامعي. ومن هنا فإن على الجامعات أن تحرص على تنمية وتطوير أداء عضو هيئة التدريس ومراقبة أدائه في مجال الدراسات والأبحاث، وأن توفر له الظروف الموضوعية اللازمة للاستمرار في البحث العلمي والإنتاج المعرفي.

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 759 (بتصرف)

3.3.3 ضمان جودة خدمة المجتمع

إن قضية العلاقة بين الجامعة والمجتمع قضية عالمية، تجد الاهتمام من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وإحدى المشكلات التي تواجه معظم الدول العربية باختلاف مستويات تقدمها وأنظمتها الاقتصادية، فتوثيق الصلة بين الجامعة والمجتمع أصبح مطلب أساسي للتنمية المجتمعية، ولما كان الفرد القاسم المشترك بينهما، وكان هدفا لهما، إذن فلا بد من تنميته وتكوينه وإعداده حتى يكون فردا فاعلا ومؤثرا في محيطه، ويستطيع استيعاب العناصر المستجدة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وينهض بالمجتمع من دائرة التخلف إلى دائرة التقدم والازدهار.

1.3,3.3 مراحل تطور العلاقة بين الجامعة وخدمة المجتمع

مؤسسات التعليم العالي مجتمع بكل ما في المجتمع الحديث من مقومات الحياة من حيث توسيع مشاركة الدارسين في تنمية ميولهم ورغباتهم واتجاهاتهم في تنظيم الحياة ومن خلال التواصل الخصب بين الجامعة والمجتمع لتوجيه مسار برامجها لتلبية متطلبات التنمية وسوق العمل، وبين اعتبارات مجالات المعرفة لذاتها. حيث تأخذ العلاقة بين الجامعة والمجتمع صيغة خاصة بسبب ما تتميز به أهدافها وفعاليتها ومدخلاتها، وأهم جوانب هذا التميز ان العنصر الأساسي في هذه العلاقة هو العنصر البشري، فالجامعة تضم وتستقطب من المجتمع النخب القيادية ومعظم فئات المجتمع، طلبة الجامعة والأمهات والآباء والمتقاعدين وكبار السن والراغبين في الالتحاق بدورات تأهيلية متخصصة. فالعلاقة بين الجامعة والمجتمع هي علاقة عضوية لها أبعاد كثيرة، وهي علاقة تقوى وتشد في بعض الأحيان، وتضعف وتهم في أحيان أخرى، وهي في كلتا الحالتين تتأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بنظم المؤسسات المختلفة والفلسفات التي تقوم عليها هذه النظم، حيث أن كل تغيير يطرأ على الجامعة إنما ينعكس على المجتمع، كذلك ان كل تطوير يقوم به المجتمع يصاحبه تغييرات في الجامعة، فهذه الأخيرة لا يمكن أن تنفصل عن المجتمع، حيث أن علاقتها بالمجتمع هي علاقة الجزء بالكل، فلم تؤسس مؤسسات التعليم العالي والجامعة من فراغ إنما تعكس واقع المجتمع والذي يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في طبيعتها ونوعية الأنشطة المختلفة التي تقوم بها، ومن ثم فإن غاية الجامعة الأساسية ومبرر وجودها هو خدمة المجتمع الذي توجد فيه، فارتباط الجامعة بمجتمعها يعطيها شرعيتها ويبرر وجودها في تحقيق أهداف المجتمع وآماله.¹

تم تصنيف مراحل تطور العلاقة بين الجامعة وخدمة المجتمع كالآتي:²

المرحلة الأولى : وهي التي تبدأ بنشأة الجامعات في العصور الوسطى حيث كانت الجامعات لا تهتم إلا بالدراسات الفلسفية، وكانت الجامعات في تل المرحلة تكاد تكون منفصلة تماما عن المجتمع.

¹ عامر محمد الضبياني، وآخرون، دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، مارس 2018، ص 122

² راجع: المرجع أعلاه، ص 102

المرحلة الثانية: وهي في عصر النهضة والاكتشافات الجغرافية، وفيها بدأت الجامعات تهتم بالدراسة في العلوم بغرض التعرف على أسرار الطبيعة وإحياء الفنون القديمة وتطويرها.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي نتجت عن الثورة الصناعية والتكنولوجية وفيها ظهر كثير من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالدراسات الهندسية وغير ذلك وتحولت الجامعات من جامعات تعنى بفكر الرجل الحر إلى جامعات تعنى بإعداد الشباب للمهن الرفيعة المختلفة وتعد مراكز للآداب والعلوم الفلسفية والدينية والقانونية.

المرحلة الرابعة: فالمرحلة الرابعة لعلاقة الجامعة بالمجتمع فرضتها العديد من الظروف والتغيرات العالمية والمحلية حتى أصبح المجتمع يواجه حاجات من نوع جديد، وعلى الجامعة إما أن تستجيب للحاجات أو تنعزل عن المجتمع، وهذه الحاجات تتعلق بمشاكل البيئة وقطاع الإنتاج والخدمات بالإضافة إلى الحاجات الخاصة بأفراد المجتمع، وهذا يعني ألا تقتصر الجامعة خدماتها على أبنائها أو خريجها فقط، بل تمتد خدماتها لأبناء المجتمع جميعا من غير طلابها، وذلك ليجدوا في رحابها العلم والثقافة والمعالجة العلمية لمشكلاتهم الاجتماعية، وهذا يعني أن تصبح العلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة وثيقة بحيث تمتد الجامعة خارج أسوارها وتتداخل في المجتمع، وكذلك يمتد المجتمع فروعه داخل الجامعة بحيث تستطيع الجامعة أن تحل مشكلاته.

المرحلة الخامسة: من حياة العالم تتسم بسرعة التطور والتغيير مما يجعل مهمة الجامعة في مجتمعها أدق وأصعب ملاحظة هذا التطور.

2.3.3.3 الدور المجتمعي للجامعة

يستمد مضمون هذا الدور وأهميته من ارتباطه بالجامعة، باعتبارها مصنعا للعقول التي تتفوق وتبدع في إنتاج العلم وتسخير خبرتها المعرفية والتراكمية في صياغة جوانب الحياة المتعددة، وتزويدها بالخبرات المهنية والتجارب الميدانية المستندة إلى الأسس الأكاديمية والدراسة الموضوعية لشتى مجالات التخصص العلمية. ومن ثم، فإن دور الجامعة في مجتمعها يتسع نطاقه وتمتد حدوده لتتفاعل مع منظومة من قضايا وموضوعات متعددة، تعبر في مجملها عن دور محوري للجامعات في مجتمعاتها المحلية والقومية بوجه عام، وهو دور تتداخل فيه قضايا وموضوعات متنوعة مجالاتها وتخصصاتها. فبداية تنتقل أعداد كبيرة من الطلاب وهيئات التدريس للإقامة والدراسة والعمل في منطقة وجود الجامعة، وما يحتمه ذلك من توافر استعدادات مالية وخدمية غير عادية. وهناك أيضا الأبعاد الاقتصادية المتعلقة بفرص جذب الاستثمارات التجارية نتيجة للمبادرات البحثية الجامعية، إضافة إلى توفير قوة عمل، من المفروض أن تكون عالية التدريب والمهارات للشركات التي تجذبها الجامعة إليها. علاوة على ذلك، فهناك أيضا الدور الأساسي الذي تؤديه الجامعة في إثراء وتطوير المجالات الثقافية والاجتماعية، وفي إثارة الاهتمام بقضايا السياسة العامة، من خلال المحاضرات واللقاءات الفكرية والفنية العامة والمتنوعة المجالات والأهداف.

وتتنوع مجالات خدمة المجتمع وتتعدد طبقا لظروف وإمكانيات كل جامعة على حدى وكذلك طبقا لظروف المجتمع المتغيرة، ولذلك نجد هناك تباينا واضحا بين ما تقدمه الجامعات في هذا المجال وأيا كانت تلك المجالات فإنها: عبارة عن أنشطة وممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها المختلفة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية) وذلك عن طريق استغلال كل القدرات الفعلية والمصادر المادية لمؤسسات التعليم العالي لتحسين أحوال المجتمعات. وقد صنفت الكثير من الدراسات مجالات خدمة الجامعة للمجتمع في ثلاث أنماط وهي:¹

- البحوث التطبيقية: وهي بحوث تستهدف حل مشكلة ما أو سد حاجة المجتمع لخدمة أو سلعة تحددتها ظروف وأوضاع معينة.
- الاستشارات: وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كل في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية وكذلك أفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات.
- تنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية: وهي برامج للعاملين في مؤسسات الإنتاج بما يحقق مبدأ التربية المستمرة وما يساهم به من نمو مهني. وهناك العديد من المهام التي تقوم بها الجامعات لخدمة المجتمع وهي:²
 - تطوير فلسفة ورسالة الجامعة: لتستهدف في إطار استشرافها للمستقبل وصياغة قواعد حركته وتطوره، إعداد وتقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية، والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تحقق التنمية الذاتية للفرد بما يتفق مع مواهبه ورغباته، ورفع مستوى تنشئته وبنيته الثقافية والفكرية السياسية، بما يضمن قدرته على تصويب المفاهيم الفكرية والسلوكية المنافية للقيم العلمية للعصر، وبما يؤهله لاتخاذ قرارات حكيمة في دولة ديمقراطية. وهكذا فإن هدف التعليم الجامعي لم يعد مقتصرًا فقط على إعداد القوى العاملة المؤهلة لتلبية احتياجات الاقتصاد الوطني كوظيفة وحيدة للتعليم الجامعي تؤدي إلى التقدم الاقتصادي.
 - شمولية الدور المجتمعي للجامعة: واتساع نطاقه ليشمل مجالات النشاط المختلفة (اقتصادية واجتماعية و سياسية و علمية وتكنولوجية)، تماشيا مع فلسفة السبق والتميز، كأساس لخروج الجامعة إلى مجتمعها والتعرف على احتياجاته وتسخير قدراتها وإمكاناتها العلمية والبحثية للاستجابة لمتطلباته. فضلا عن توظيف الإمكانيات المعرفية للجامعة في مختلف مجالاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها وتطبيقها في مجالات صنع السياسة العامة، وتقديم المعونة العلمية والفنية واقتراح الحلول التطبيقية لمشكلات عمليات التطوير الدائمة لجوانب الحياة المتنوعة. وفي تشخيص مشكلات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية وتحليل مسبباتها، واقتراح الحلول العلمية الملائمة بما يتفق مع روح عصر الثورة العلمية والمعرفية المعاصرة.
 - تطوير مفهوم وآليات الدور الاقتصادي والتنموي للجامعة: لتصبح الجامعة بيت خبرة للاستشارات والمساعدة وتقديم المعونة والخبرات المتنوعة، استنادا إلى قدراتها العلمية وخبراتها المعرفية ومواردها البشرية المؤهلة،

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص ص 124-125

² عبد الله صحراوي، شبوح نجا، تنمية المجتمع ودور الجامعة الجزائرية: تحديات الواقع ومتطلبات المستقبل رؤى نظرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 3، ديسمبر 2014 ن ص ص 26-28

وتوظيف هذه القدرات في مجالاتها التطبيقية المتنوعة، من خلال إرساء علاقات التعاون وربط الجامعة بالوحدات الإنتاجية في مجالات الصناعة والزراعة وقطاع الأعمال، إضافة إلى القطاعات الخدمية وحماية المستهلكين ومؤسسات المجتمع المدني.

فالجامعة وعلى هذا النحو لا تتمسك فقط بدورها في عملية التنمية، بل تؤكد على جدارتها به وحيوية علاقاتها المجتمعية بعملية التنمية، كما يساعدها ذلك على التخلص من سلبيات بعض الرؤى القاصرة التي لا ترى في الجامعات إلا العبء المالي على الحكومة، وكمجال للإنفاق يفتقر إلى عائد أو مردود اقتصادي سريع مباشر، فضلا عن كونها مؤسسات غير منتجة.

ذلك أن معالم ومجالات الدور الجامعي في خدمة المجتمع إنما تأتي شاملة لأدوارها الثلاثة: التعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومرتبطة بها ارتباطا وثيقا. فالتدريس والتعليم الخلاق يعتمد أساسا على البحث العلمي، كما أن التدريس والبحث في أوسع معانيمهما يمكنان الجامعات من دورها في نشر وتشجيع وتدعيم الاتجاهات الاجتماعية والقيم الإنسانية المرغوبة، التي تمكن من النهوض بالإنسان إلى أعلى ملكاته ومؤهلته الطبيعية والمادية، فتكون بذلك قادرة على تخريج المواطن القادر على فهم مجتمعه وارتباطه بالمجتمعات الأخرى وحل مشكلات التنمية والإسهام في بناء مجتمع عصري وقيادته نحو التقدم والازدهار، وتلك في مجملها أهداف تسهم في النهوض بالاقتصاد الوطني في مجموعته وتدعم تيار التنمية الشاملة في البلاد.

3.3.3.3 أهداف الجامعة فيما يتعلق بخدمة المجتمع

يحدد المختصون في المجالات التنموية أن للجامعات 3 مجموعات من الأهداف التي تتعلق بخدمة المجتمع، وتتلخص هذه الأهداف بالآتي:¹

- أهداف معرفية: من خلال إعداد برامج تعليمية لمساعدة الدارسين على الربط بين الجانب النظري والعملية، وتناول كل ما يرتبط بمعارف وعلوم عامة ومشتركة تمثل قاعدة لمعارف ومهن متخصصة مما يؤدي إلى ازدياد حصيلة الأفراد في تعاملها مع مجتمعاتها في إطار الظروف المحيطة بالمجتمع، والظروف العالمية المحيطة به، ومن معطيات واقعه وتطلعاته الحضارية بما يؤدي إلى إثراء حصيلة المخرجات ذات الجودة العالية وتطبيق المعرفة واستثمارها الأمثل.
- أهداف اقتصادية والتي من شأنها أن تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من قوى بشرية متخصصة ومن خبرات ومؤهلات، ومعاونته والمساهمة للتغلب على مشكلاته الاقتصادية، وكذلك عليها تهيئة الظروف في إعداد وتأهيل القوى البشرية لممارسة أدوارها ونشاطاتها باقتدار وبكفاءة في

¹ أحمد البستان، واقع إدارة خدمة المجتمع والبيئة في مؤسسات التعليم العالي العربية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي"، أبو ظبي، 7-8 ديسمبر 2011، ص ص 99-100

جميع المجالات لتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وفعاليات اقتصادية، وخاصة أن العلاقة بين الخطط التعليمية والخطط الاقتصادية علاقة تنسيقية متكاملة.

- أهداف اجتماعية: والتي من شأنها أن تساهم في استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية، وتمثل الأهداف الاجتماعية في تزويد المجتمع بحاجاته من القوى العاملة المدربة تدريباً يناسب وطبيعة تغير وتطوير المهن وخاصة المهن الفنية والمهنية؛ وتدريب الدارسين على ممارسة الأنشطة الاجتماعية والأعمال التطوعية، ونر الوعي الصحي وحماية البيئة وغيرها، وتكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة، وكذلك ربط الجامعات بالمؤسسات الإنتاجية في علاقة متبادلة، والربط بين نوعية الأبحاث العلمية الميدانية ومشاكل المجتمع المحلي، وتفسير نتائج الأبحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع، وإجراء الأبحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة، والعمل على الاستفادة من أوقات الفراغ وإشباع الهوايات وتنظيم مسابقات متنوعة؛

هذا ولقد أصبحت مؤسسات التعليم العالي في عالمنا المعاصر مصنعا لتأهيل وتدريب العناصر التي تتحمل مسؤولية النهوض بالأمة لتشكل غد مشرق جديد.

4.3.3.3 أبعاد الجامعة المعاصرة لخدمة المجتمع

تقوم إدارة خدمة المجتمع لمؤسسات التعليم العالي بتحديد الاحتياجات المجتمعية للأفراد والجماعات وتصمم الأنشطة والبرامج التي تلي هذه الاحتياجات من خلال التعاون مع الكليات ومراكز البحوث بغية إحداث تغيرات تنموية للأفراد، ويوجد أربعة أبعاد لقيام الجامعة بدورها المأمول لخدمة المجتمع وهي كالآتي:¹

- البعد الجغرافي: تضع الجامعة كافة إمكاناتها المادية والبشرية في خدمة المجتمع، ويتطلب ذلك وضع الخطط للاحتياجات العامة للمجتمع وترجمتها إلى نشاط تعليمي مما تقدمه الجامعة، ويتضمن ذلك تنوع وتعدد وتباين الخدمات التي تقدمها كل جامعة وذلك لاختلاف المتطلبات وطبيعة المجتمعات المحلية واختلاف احتياجاتها ومشكلاتها وان تكون الجامعات المحلية مركز إشعاع فكري وحضاري، وكذلك تقديم مناهج نظامية تؤدي إلى الحصول على درجات جامعية وذلك عن طريق التعليم عن بعد والتعليم بالانتساب،
- البعد الزمني: ويسمى هذا البعد أحيانا بالتعليم المستمر أو التعليم العالي للكبار، وذلك بتوفير فرص الدراسة لكبار السن الذين لم يتموا تعليمهم الرسمي بهدف رفع المستوى العلمي للفرد وزيادة كفاءته المهنية، وذلك عن طريق فتح الفصول الدراسية وإلقاء المحاضرات وتدريب المناهج القصيرة، وعقد ندوات البحث، وغير ذلك من أشكال التعليم المستمر، وفي هذه الدراسات يتم تطبيق برامج جامعية ملائمة لخدمة المجتمع.
- البعد الوظيفي والخدمي: يشمل هذا النوع ما يسمى بالخدمات التعليمية والأبحاث التطبيقية من خلال تطوير الموارد الجامعية، واستغلالها لمقابلة احتياجات واهتمامات الشباب غير الجامعي والكبار، وبغض

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 101

النظر عن السن أو الجنس أو الخبرات التعليمية السابقة، كما يقوم بتقديم الاستشارات والتدريب للهيئات والأفراد في المجالات الاقتصادية والتنموية المختلفة.

- البعد البيئي: العلاقة بين المجتمع والجامعة علاقة عضوية لها أبعاد كثيرة ومتعددة، والبعد البيئي وحماية البيئة وتغير المناخ والتأثيرات المناخية المحتملة ستكون لها انعكاسات كبيرة على المجتمع، مما يتطلب تفعيل التشريعات الخاصة بحماية البيئة لأنها ذات أهمية اجتماعية واقتصادية وسياسية بالغة حيث أن القوانين البيئية تهدف إلى حماية الإنسان والبيئة من خلال رؤى بعيدة المدى على المستوى الوطني والعربي والعالمي.

إن ضمان الاستدامة البيئية وتعزيزها بشكل بالنسبة إلى جميع المجتمعات المعاصرة ركيزة رئيسية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين مما يستدعي تطوير العلوم، والتكنولوجيا، والبحث العلمي، والتحديث في كافة مجالات الحياة. وفي هذا الإطار يجب أن تتبنى الجامعات العربية موقفا رئيسيا في تأهيل وإعداد الكفاءات والقيادات لمواجهة هذه التحديات. ومن هذا المنطلق يقع على الجامعة ومؤسسات التعليم العالي الدور الكبير في تدريب الكوادر الوطنية في مجال حماية البيئة والتطوع ووضع برامج تدريبية مكثفة، حيث أن البيئة تعاني من التلوث بسبب النقص في القوى البشرية المؤهلة للقيام بتطبيق التشريعات البيئية الوطنية والعالمية للحفاظ على البيئة من التلوث من جميع المصادر.

5.3.3.3 انعكاس تنمية وتطوير الأستاذ على جودة أدائه المجتمعي

إذا كان للأستاذ الجامعي دور في نقل المعرفة ونشرها وتطويرها له أيضا دور في تلقين ونقل قيم المجتمع لهم، وهذا الدور يوازي في قيمته الأدوار الأخرى التي يجب على عضو هيئة التدريس القيام بها. فلا يجب أن يستخف الأستاذ بدوره الاجتماعي لأن في ذلك استخفاف بمجتمعه وما يمثله واستخفاف بذاتيته. وهذا الدور لا يستطيع عضو هيئة التدريس القيام به إلا بامتلاكه لمجموعة من المواصفات تتعلق بطريقة اتصاله بالطلاب وأسلوب قيادته لهم ونمط تفاعله معهم، وهذه المواصفات هي مقياس فعاليته الاجتماعية، وهي التي يتوجب تنميتها وتطويرها عند أعضاء هيئة التدريس (الصفات المهنية، الصفات الشخصية) كما تم الإشارة إليه سابقا. يمكن القول أن تنمية الصفات الاجتماعية المختلفة لأعضاء هيئة التدريس تؤدي إلى نجاحهم في أداء دورهم الاجتماعي وإقامة العلاقات الطيبة مع الطلبة والأساتذة والإداريين، كما أن الصفات الاجتماعية تجعلهم منسجمين مع محيطهم ومجتمعهم ومع طلابهم مما يخلق نوع من الإحساس والمصير المشترك بين الأستاذ والطلاب والزملاء. ومنه فلا بد من إجراء إصلاح يأخذ في عين الاعتبار هذه الشروط التي من شأنها ترقيته وتحسين وتطوير وظيفة الأستاذ الجامعي، وعليه تقع المسؤولية على الجامعة والمجتمع في تنمية أعضاء هيئة التدريس لخدمة المجتمع.¹

¹ أحمد فلوح، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، مارس 2016، ص 232

خلاصة

يمكن أن نستنتج أنه على الجامعات تعظيم جوانب القوة والتميز في دورها ووظائفها، ومعالجة جوانب الضعف والقصور، وتطوير قدراتها على الاستجابة لمتطلبات التنمية المجتمعية الشاملة. ومواصلة تحديث الثقافة الذاتية وتأصيلها في نفوس الطلاب، وإعداد القوى البشرية المؤهلة، وتنمية روح المواطنة، وتعزيز الإحساس بالانتماء والمسئولية الوطنية، وفي ترشيد العملية التعليمية واثمين عوائدها الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا الصدد، ينبغي التأكيد على حقيقة أن إستراتيجية التعليم العالي، وإن استهدفت توسيع قاعدة التعليم الجامعي وزيادة رقعة انتشاره، إلا أن واقع التجربة يشير إلى أنه لا زال في حاجة ماسة إلى الاهتمام بالتطوير النوعي لبرامجه، بما يرفع من إمكانياته في التفاعل مع حاجات المجتمع ويدعم قدراته على تخطي الفجوة التكنولوجية مع العالم المتقدم. مع الأخذ في الاعتبار أن التعليم الجامعي يمثل أحد أهم آليات التنشئة الاجتماعية وحماية الهوية الوطنية من الذوبان تحت تأثير تيار العولمة الجارف، والذي يستهدف طمس الملامح والسمات المميزة لكل الأمم والشعوب المستضعفة، في إطار من الترويج للانسياق والتبعية لنموذج العولمة الغربي. وتعتبر تنمية وتطوير كفاءات أعضاء الهيئة التدريسية والقيادات الإدارية في الجامعة من الضروريات الحتمية التي تفرضها البيئة سريعة التغير، فضمن جودة العملية التعليمية والبحث العلمي والأداء المجتمعي لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات وكفاءات العنصر البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية في ضمان جودة كل ما تقوم به مؤسسات التعليم العالي وغيرها من المؤسسات في أداء مختلف وظائفها وأنشطتها الإدارية.

الفصل 4 . الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد

1.4 . واقع التعليم العالي بالجامعات الجزائرية وموقعها ضمن التصنيفات

العالمية

2.4 . المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

3.4 . تحليل بيانات الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

خلاصة

الفصل 4. الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

تمهيد

يساعد الإطار الميداني من تحصيل مبادئ ومناهج، تقنيات وأساليب، قواعد ومعايير، حلول واقتراحات، والتي تشكل في مجملها عناصر المعرفة التطبيقية. وعليه تدعيما للجانب النظري، سيتم خلال هذا الفصل التعرف على واقع تبني أسلوب إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان الجودة بالجامعات الجزائرية، من خلال القيام بدراسة استطلاعية لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد، مستخدمين في ذلك الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وتحليل نتائجه عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية spss، لكن قبل ذلك سيتم التعرف على موقع الجامعات الجزائرية ووطنيا، عربيا، إفريقيا، وعالميا في أهم التصنيفات الدولية التي تعنى بالمقارنة بين الجامعات في دول العالم المختلفة لإظهار التفوق النسبي لبعضها على الآخر، وذلك عن طريق مؤشرات معينة تقوم باختيارها الجهة المصنفة، والهدف الرئيسي للتصنيفات العالمية هو تحفيز ودفع الجامعات إلى تحقيق مزيد من التميز، والعمل على تنمية أداؤها الأكاديمي والبحثي والمجتمعي، والاستمرار في إتباع أساليب أكثر جدية وتطورا لتحسين مستوى المخرجات والوصول إلى معايير الجودة العالمية. كل هذه النقاط سيتم التفصيل فيها خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه كما يلي:

1.4. واقع التعليم العالي بالجامعات الجزائرية وموقعها ضمن التصنيفات العالمية

2.4. المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

3.4. تحليل بيانات الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

1.4. واقع التعليم العالي بالجامعات الجزائرية وموقعها ضمن التصنيفات العالمية

شكل التعليم الجامعي أحد المتغيرات الأساسية في جميع البرامج التي شهدها العالم، ويرجع ذلك للدور الرئيسي الذي لعبه هذا الجانب في تنمية القدرات العقلية التي تتحكم في عملية التنمية ذاتها، والفرضية الرئيسية السائدة في الكتابات المتعلقة بهذا الموضوع، هي أن التعليم العالي عامل حاسم في عملية التنمية وأنه من مستلزماتها، لأنه يشجع النمو ويساعد في التنسيق الاجتماعي لأعضاء المجتمع وفي نظام القيم الثقافية والسياسية السائدة، وانطلاقاً من الدور الرائد للتعليم العالي في تشجيع التنمية الاجتماعية والاقتصادية، ركزت التجربة الجزائرية على هذا المتغير المحدد في عمليتها التنموية قياساً بالجوانب الأخرى.

1.1.4 تقديم التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

تغطي الشبكة الجامعية في الجزائر اليوم كل التراب الوطني، فقد امتدت لتشمل كل الولايات بـ 92 مؤسسة للتعليم العالي، منها 49 جامعة و 10 مراكز جامعية، وهذا بعد أن كانت جامعة واحدة بعد الاستقلال أي سنة 1962 وهي جامعة الجزائر وملحقتهما في كل من قسنطينة وهران. واليوم فقد عرفت شبكة الجامعات توسعاً كبيراً حيث أصبحت منتشرة عبر مختلف التراب الوطني إذ لا تكاد تخلو ولاية من جامعة أو مركز جامعي.

1.1.1.4 مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

قد عرف تأسيس الجامعة الجزائرية وتطويرها من حيث تنظيمها ومناهجها أربع مراحل أساسية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وهي:

ـ المرحلة الأولى (1962 - 1970) : بعد نيل الجزائر الاستقلال سنة 1962 انطلق القطاع بجامعة واحدة ومدرستين للتعليم العالي، ونظام جامعي موروث عن العهد الاستعماري، إذ بلغ عدد طلاب جامعة الجزائر في سنة 1962 حوالي 2725 طالب غالبيتهم العظمى من أصل أوروبي، وكان الهدف الأساسي لجامعة الجزائر المساهمة في تكوين الإطارات اللازمة لمباشرة عملية التنمية. وإلى جانب التعليم الذي تقوم به وزارة التربية الوطنية آنذاك، قامت الجزائر بتكوين إطارات إما مهندسين أو تقنيين سامين في هياكل قطاعية أخرى للتكوين بالقطاعات الاقتصادية، تحت وصاية وزاراتها التي تمتلك هياكل منظمة حسب أنماط وأهداف خاصة في القطاع الذي تنتهي إليه، ونظراً لنقص الهياكل آنذاك كان التقنيون السامون يتم تكوينهم في الثانويات التقنية كثنائية "دلس" التي كانت تعتبر ثانوية تقنية وطنية في فترة الستينات، أما المهندسين فكان يتم تكوينهم في المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش، وهي المدرسة الوحيدة التي تقوم بهذا النوع من التكوين بعد الاستقلال، وكانت تسمى قبل 1965 بالمدرسة الوطنية للمهندسين بالجزائر، وقامت هذه المدرسة بتكوين مهندسين في تخصصات الهندسة المدنية، الإلكترونيك السلبي واللاسلكي، الهندسة الكيميائية، الميكانيك والمناجم، الجيولوجيا.¹

¹ غياث بوفلجة، التربية والتعليم في الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، 2006، ص 23.

_ المرحلة الثانية (1970 - 1997) : تتميز هذه المرحلة باستحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي، وبإصلاح التعليم العالي سنة 1971، حيث يتمثل هذا الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الأقسام المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، كما أجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسات الجامعية:¹

- مرحلة الليسانس، ويطلق عليها أيضا مرحلة التدرج، وتدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية في المقاييس السداسية.
- مرحلة الماجستير: وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل.
- مرحلة دكتوراه علوم : ويطلق عليها تسمية مرحلة ما بعد التدرج الثاني، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.

كما أضيفت في البرامج الجامعية الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية، إضافة إلى فتح مجموعة من المراكز الجامعية في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي، وتميزت هذه المرحلة بوضع الخريطة الجامعية سنة 1984، بهدف تخطيط التعليم العالي إلى آفاق سنة 2000، في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة. حيث عمدت الجامعة إلى تحديد الاحتياجات من أجل تلبيتها، وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلبة على التخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية للعمل كالتخصصات التقنية، والتقليل من التوجيه إلى بعض التخصصات كالحقوق والطب، كما تم بموجب الخريطة الجامعية تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

_ المرحلة الثالثة (1997 – 2003) : بدأت هذه المرحلة سنة 1998 وتميزت بالتوسع التشريعي والهيكلية والإصلاح الجزئي وأهم الإجراءات التي عرفتها هذه المرحلة ما يلي:²

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.
- قرار بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.
- إنشاء ستة مراكز جامعية في كل من ورقلة، الأغواط، أم البواقي، سكيكدة، جيجل وسعيدة.
- إنشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى جامعات.

وبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة 13 مركزا جامعيًا و 6 مدارس عليا للأساتذة 141 معهدًا وطنيا للتعليم العالي 12 معهدًا ومدرسة متخصصة، كما ظهرت بعد ذلك جامعات ومراكز جامعية أخرى وملاحق لجامعات، مما ساهم في تدعيم هيكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.

¹ فضيلة بوطورة، همام سعودي، مصادر وإشكالية تمويل التعليم العالي في الجزائر في ظل الإصلاحات الراهنة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني الأول حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة تبسة، الجزائر، 02 – 03 ماي 2018، ص 15.

² راجع المرجع أعلاه، ص 16.

_ المرحلة الرابعة (2003 – 2015) : لقد شهد النظام القديم للتعليم العالي عدة نقائص خلال الفترة السابقة بين 1962 و 2003 من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات ومن الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطالب الجامعي، إن هذه النقائص التي واجهها النظام الكلاسيكي للتعليم العالي جعلت الجزائر تطبق نظام جديد وهيكلية جديدة للتعليم العالي سنة 2004 وهو نظام ل.م.د وذلك بغية تطويره، حيث يندرج هذا النظام الجديد في إطار إصلاح التعليم العالي، ويتكون هذا النظام من ثلاث أطوار أساسية، وفي ما يلي مختلف مكونات هذه الأطوار:¹

- طور الليسانس: يشمل هذا الطور مجموعة من الوحدات التعليمية موزعة على عدد من التخصصات، حيث يتكون هذا الطور من ستة سدايسات تضمن مرحلتين أولاهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات وثانيهما في تكوين متخصص، حيث يندرج ذلك ضمن غايتين، الأولى ذات طابع مهني تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل، أما الغاية الثانية فهي أكاديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماجستير.
- طور الماجستير: يشمل هذا الطور مجموعة من الوحدات التعليمية موزعة على أربع سدايسات، وهو طور مفتوح لكل الطلبة الجامعيين الحاصلين على شهادة أكاديمية (شهادة الليسانس) في ذلك التخصص، ومن مهام هذا التكوين هو التمكين من اكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد، بما يسمح بالمرور إلى مستويات عالية من الأداء والمهارة.
- طور الدكتوراه: وهو الطور الأخير من الدراسة حيث يشمل هذا الطور على ستة سدايسات على الأقل، ومن مهامه تحسين المستوى عن طريق البحث، ومن أجل البحث، وتعميق المعارف في تخصص محدد...

2.1.1.4 مشكلات التعليم العالي والبحث العلمي في إنتاج المعرفة العلمية بالجزائر

- يعاني التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من عدة مشاكل تحول دون إنتاج البحوث والمعارف العلمية والتي تقود إلى تدني جودة البحوث إن وجدت وإلى ضعف المستوى العلمي، من أهم هذه المشاكل ما يلي:²
- المشكلات التي تقود إلى تدني مستوى جودة البحوث العلمية: إن جهود البحث العلمي تتأثر بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي تظهر فيه الدولة، فالدول المتطورة تعكس تطور وازدهار البحوث والمعارف العلمية فيها، فالمشكلة هنا تأتي في مقدمتها مشكلة ضعف الإستراتيجية الخاصة بالبحث العلمي أو غيرها كليا ستلقي بضررها على منظومة البحث عن محاولة تحديد جودة البحث.
 - الخلل الكبير في سياسات التعليم العالي: ويتجسد هذا الخلل في معظم الجوانب الخاصة بمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، حيث أن معظم أو نسبة عالية من الأوراق العلمية المقدمة من قبل الباحثين الجزائريين في جوهرها مقالات علمية وليست بحوث معمقة.

¹ راجع: المرجع أعلاه، ص 17.

² بهلول لطيفة، صغير عماد، مصادر تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة تبسة، الجزائر، 02 – 03 ماي 2018، ص 111.

- ضعف المستوى العلمي للتظاهرات العلمية والمؤتمرات العلمية والوطنية: إن بعض المؤتمرات والمؤتمرات في الجامعات الجزائرية يسودها الشغور أو نقص الحضور من قبل الباحثين والطلبة الجامعيين، وبعضها الآخر يسودها ضعف التنظيم لا سيما أن هذا الأخير (التنظيم) شرط ضروري وحساس في البحث العلمي.
- زيادة درجة تعقيد ضمان الجودة وما يترتب عليها من ضغوط إضافية على الباحثين: لقد ازدادت منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر تعقيدا لا سيما من خلال حاجة الوصول إلى عدد متزايد من مصادر التمويل الداخلية والخارجية.
- مشاكل النخبة الجامعية: أي المشكلات المتعلقة بالواقع الاجتماعي لهيئة التدريس والباحثين.

2.1.4 الآليات المتبعة لضمان الجودة التعليمية والبحثية في الجامعات الجزائرية

لقد عرفت آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر مرحلتين متتاليتين، تميزت المرحلة الأولى الممتدة من 23 فيفري 2008 إلى 29 ديسمبر 2014 بإنشاء آليات لتقييم البحث العلمي من أجل تدارك الاختلالات، وتحديد سياسة وطنية ونموذج لضمان الجودة وتحضير شروط إنشاء آلية مكلفة بوضع هذه السياسة، أما المرحلة الثانية اللاحقة لتاريخ 29 ديسمبر 2014 فقد تطورت فيها آليات ضمان الجودة من حيث تشكيلتها وسيرها ومهامها، ولذلك أصبحت تختص بمتابعة وتنفيذ وتعزيز ضمان الجودة في التعليم العالي، وذلك بالتنسيق مع الهيئات والمؤسسات المعنية. وتتمثل مجمل هذه الآليات في ما يلي:

1.2.1.4 المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

تم إنشاء المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بموجب المادة 08 من القانون رقم 08 – 05 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق لـ 23 فيفري سنة 2008، حيث نصت هذه المادة على: "ينشأ لدى الوزير المكلف بالبحث العلمي مجلس وطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يكلف بالتقييم الإستراتيجي للسياسة الوطنية للبحث وخياراتها ونتائجها وكذا بإعداد آليات التقييم ومتابعة تنفيذها، وتحدد مهام المجلس وتشكيلته وكيفية سيره عن طريق التنظيم"¹

تشكيلته وكيفية سير المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي و التطوير التكنولوجي

يتكون المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي الذي يتولى رئاسته وزير التعليم العالي والبحث العلمي من مجموعة من الأعضاء هم: رؤساء اللجان المشتركة بين القطاعات لترقية البحث العلمي والتقني وبرمجته وتقويمه، وممثل عن كل لجنة قطاعية دائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ممثل عن المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، ممثل عن مراكز البحث والتنمية لدى المؤسسات العمومية أو الخاصة، ثلاثة أعضاء جزائريين يمارسون بصفة رئيسية مهام التعليم والبحث في هيئة أجنبية

¹ المادة 08، القانون رقم 08 – 05 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق لـ 23 فيفري سنة 2008، المعدل والمتمم للقانون رقم 98 – 11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق لـ 22 أوت سنة 1998 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية سنة 2008، العدد 10، 27 فيفري 2008، ص 05.

للتعليم العالي، ممثل عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، ستة شخصيات يختارون تبعاً لكفاءتهم في ميدان العلوم والتكنولوجيا والإبداع يكون واحد منهم عضواً في الجمعيات العلمية، ممثلان عن قطاعات اجتماعية واقتصادية ذات علاقة بنشاطات البحث، المدير العام للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.¹

يعين أعضاء المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بقرار من الوزير المكلف بالبحث العلمي بناء على اقتراح من المؤسسات والهيئات التي ينتمون إليها لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد. ويجتمعون مرة واحدة في دورة عادية في السنة بناء على استدعاء رئيسته، على أن يستفيد كل واحد منهم من مكافئة شهرية يحدد مبلغها بـ 10000 دينار جزائري، أما مصاريف سير المجلس فنص المرسوم التنفيذي رقم 10 - 35 على وجوب تقييدها في ميزانية المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، التي تتولى على عاتقها أمانة المجلس.²

مهام المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

يكلف المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالتقييم الإستراتيجي ومتابعة آليات تقييم السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وهذه الصفة يكلف على الخصوص بما يلي:³

- تقييم الإستراتيجيات والوسائل الموضوعية حيز التنفيذ في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، في كل البرامج التي تتعلق بالسياسات القطاعية المعنية بالبحث وهي: الفلاحة والتغذية، الموارد المائية، البيئة، التنقيب عن المواد الأولية واستغلالها، تميم المواد الأولية والصناعات، العلوم الأساسية، الطاقة والتقنيات النووية، الطاقة المتجددة، تكنولوجيا الإعلام والمعلوماتية، التكنولوجيا الصناعية، البيوتقنية، التكنولوجيا الفضائية وتطبيقاتها، البناء وال عمران، السكن، الصحة، النقل، التربية والتكوين، الشباب والرياضة، اللغة العربية، الترجمة، الثقافة والاتصال، الاقتصاد، التاريخ وما قبل التاريخ وعلم الآثار، القانون والعدالة، السكان والمجتمع، العلوم الإنسانية، المواصلات، التهيئة العمرانية وتطوير المناطق القاحلة، المحروقات، اللسانيات.
- تقدير الحاجات من الكفاءات لتحقيق الأهداف المسطرة للبحث واقتراح كل تدبير يرمي إلى تطوير الطاقات العلمية الوطنية.
- المساهمة في تحليل تطور النظام الوطني للبحث، واقتراح التدابير التي تسمح بأحسن تنافسية علمية دولياً.
- إعداد حصيلة نشاطاته عند انتهاء كل برنامج خماسي.

¹ المادة 05، المرجع أعلاه.

² المادة 13 المرسوم التنفيذي رقم 10 - 35 المؤرخ في 05 صفر عام 1431 الموافق لـ 21 جانفي 2010 المحدد لمهام المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، 24 جانفي 2010، ص 16.

³ خالد عطوي، آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 03، ديسمبر 2018، الجزائر، ص ص 365 - 366.

2.2.1.4 اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة Assurance qualité pour l'enseignement supérieur en algérie (CIAQES)

لقد طرح القرار الوزاري رقم 167 الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 31 ماي 2010 والذي تم بمقتضاه تأسيس اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، ثلاثة مسائل قانونية، المسألة الأولى منها تعلق بتشكيلة اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي التي تتكون من ممثلين عن الإدارة المركزية وأساتذة خبراء، المسألة الثانية بصلاحيات اللجنة المذكورة، أما المسألة الثالثة فتعلقت بإلغاء اللجنة المذكورة.

صلاحيات اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة

لقد نصت المادة 01 من القرار رقم 167 الصادر عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 31 ماي 2010 على أن: " اللجنة مسؤولة عن صياغة وتبعية أحداث برنامج تنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي "، كما نصت المادة 02 من القرار على صلاحيات اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي بقولها: " تتكفل اللجنة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:¹

- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية.
- تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة.
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة.
- تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها.
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة.
- تنظيم عمليات تقييم خارجي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة.
- ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة، والجمع بين العناصر الضرورية لتحديد سياسة وطنية ونموذج لضمان الجودة وتحضير شروط إنشاء وكالة مكلفة بوضع هذه السياسة.

3.2.1.4 لجنة وضع نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

نتيجة للاختلالات التي عرفت اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، تم إلغاء اللجنة المذكورة وتأسيس لجنة وضع نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بمقتضى القرار الوزاري رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014، المعدل بمقتضى القرار الوزاري رقم 761 المؤرخ في 17 جويلية 2016. حيث عالجت القرارات الوزارية الخاصة بتحديد النظام القانوني الخاص بلجنة

¹ المادة 02، المرسوم التنفيذي رقم 01 - 293 مؤرخ في 01 - 10 - 2001، يتعلق بمهام التعليم والتكوين التي يقوم بها أساتذة التعليم والتكوين العالين ومستخدمو البحث وأعاون عموميون آخرون باعتبارها عملا ثانويا، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 57، 03 أكتوبر 2001، ص ص 239 - 240.

وضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي مسألتين مرتبطتين بتشكيلة اللجنة المذكورة ومصاريه نقل أعضاءها، وكذا مهام اللجنة واختصاصاتها في ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر. وقد تم تكليف هذه اللجنة بالعديد من المهام منها:¹

- تأطير عمليات التقييم الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة بما يتناسب مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي.
- مرافقة خلايا ضمان الجودة المحدثة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، ومساعدتها حتى تصبح عملياتية.
- تكوين مؤطري وأعضاء خلايا ضمان الجودة.
- وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي، لا سيما بتكوين خبراء في ضمان الجودة.
- تنسيق ومتابعة كل النشاطات المرتبطة بضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والعمل على انسجامها.
- تطوير قنوات الاتصال حول النشاطات المرتبطة بضمان الجودة (علبة البريد الإلكتروني، المواقع الإلكترونية، الإعلام التقليدي، اللقاءات ...).

4.2.1.4 خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعات والمراكز الجامعية (CAQ)

بعد تعميم نظام " ل.م.د " أصبحت مسألة ضمان الجودة من أولويات السلطات العمومية، ولتطوير نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، أنشأ رؤساء المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، أو كما يعبر عنها بالجامعات والمراكز الجامعية العديد من خلايا ضمان الجودة للاضطلاع بمهام ضمان الجودة على مستوى الجامعات والمراكز الجامعية. حيث تعتبر خلايا ضمان الجودة النواة الأولى لضمان تطبيق الجودة على مستوى هذه المؤسسات الجامعية، وقد عرفها الباحث " خالد عطوي " على أنها: " الهيئة التي تعنى بالمساهمة في تطبيق إجراءات نظام ضمان الجودة من تقييم، متابعة، مراقبة، إعلام ونشر التقارير... إلخ، تنشأ داخل مؤسسة التعليم العالي بقرار من رئيس الجامعة، يحدد فيه تنظيم وهيكله ودور هذه الخلية، وهي تتشكل من أعضاء يمثلون مختلف المكونات والهيئات البيداغوجية والإدارية للمؤسسة "².

وتتركز مهام خلايا ضمان الجودة حول متابعة تطبيق سياسة الجودة في المؤسسة الجامعية، وتمثل في الآتي:³

¹ المادة 02، القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الرابع، 2014، ص ص 147 – 148.

² خالد عطوي، مرجع سابق، ص 373.

³ راجع: المرجع أعلاه، ص 374.

- تكوين مسؤولي الجودة: تقود الخلايا عمليات تكوين أعضائها في مجال ضمان الجودة وتحرص على ذلك مستعينة بدعم اللجنة الوطنية لوضع نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- التحسيس بفوائد تطبيق الجودة: تنظم الخلية عمليات إعلامية حول مهامها والتحسيس حول النتائج المنتظرة من تطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى الجامعة لتكريس نظام داخلي للجودة، لأن نشر ثقافة إدارة الجودة من شأنه أن يعود بالفائدة على كل الفعاليات الهيكلية والتنظيمية على مستوى الجامعة.
- اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة: تضمن الخلية تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي، كما تسهر على متابعة وإرساء البرنامج الوطني للنشاط بغرض تفعيل والتحسين المستمر لمنهج ضمان الجودة وترقيته مع الحث على تعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة للاتصال.
- تطبيق نظام التقييم الداخلي للجودة: تقود الخلية مساعي جودة التقييم الداخلي في ميادين التكوين والبحث والحوكمة والإطار العام لحياة الطلبة بالجامعات وتعزز تطوير الممارسات في ذات الميادين، ولهذا الغرض تحضر الإجراءات والمستلزمات وتعد البطاقات والوثائق الضرورية ذات الصلة.
- إدارة التقييم الذاتي والمراجعة الداخلية لضمان تطبيق معايير الجودة: تضمن الخلية تحضير ووضع ومتابعة عمليات التقييم الذاتي على مستوى الجامعة متحرية الموضوعية والحياد ضمن مسعى مرحلي تدريجي على كل المستويات لنشر ثقافة التقييم بغرض الجودة، كما تنسق الخلية نشاط تحرير التقارير الخاصة بعمليات التقييم الذاتي على مستوى الجامعة.
- متابعة التقييم: تشكل الخلية هيئة دائمة يقع على عاتقها إعداد وإرساء مساعي التقييم وهي تمثل حدا مشتركا بين الجامعة والهيئات الوطنية للتقييم.
- مرافقة أنشطة الجودة: تشارك الخلية في رسملة وديمومة تجارب الجامعة بخصوص ممارسة ضمان الجودة وتساهم في كل نشاط محلي، جهوي أو وطني لذات المجال من أجل تبادل التجارب والخبرات.
- الاتصال الداخلي والخارجي: تشجع الخلية الاتصال الداخلي والخارجي وتبذل كل الجهد من أجل المشاركة في مختلف التظاهرات التي تقام في مجال ضمان الجودة مع نظيراتها في مؤسسات التعليم العالي والهيئات الأخرى التي تعمل في المجال المماثل.
- تضمن الخلية السهر في مجال ضمان الجودة وتجمع كل التوثيقات المنجزة من طرف مختلف الهيئات الوطنية والدولية العاملة في ذات الشأن.
- تنشر الخلية حصيلة نشاطاتها السنوية على الموقع الإلكتروني للجامعة بعد موافقة مدير الجامعة.

3.1.4 موقع الجامعات الجزائرية في التصنيفات الأكاديمية العالمية

تسعى الجامعات الجزائرية كغيرها من الجامعات على الصعيد العالمي إلى المنافسة في التصنيف الأكاديمي للجامعات، خاصة بعد ظهوره على المستوى الإعلامي، واحتلاله مساحات كبيرة من النقاش والجدل بين الأكاديميين والمسؤولين والمعنيين بالتعليم العالي بشكل عام. وأصبحت الجامعات الجزائرية تضع ضمن سياساتها واستراتيجياتها دخول المنافسة في بعض التصنيفات العالمية للجامعات، وبدأت التفكير في الوسائل التي تحقق من خلالها متطلبات سياسات مؤسسات التصنيف بهدف تحسين مراكزها في هذه التصنيفات.

1.3.1.4 ترتيب الجامعات الجزائرية وفق [تصنيف شنغهاي]

ويعرف اختصارا بتصنيف شنغهاي، نسبة إلى موقع معهد التعليم العالي التابع لجامعة جيوتونغ الصينية، بوصفه المسئول عن الإصدار السنوي له منذ يوليو 2003 بمعية مركز الجامعات العالمية (C.W.C.U)، قبل أن يتم نقل صلاحيات إصداره ابتداء من سنة 2009 إلى مركز تصنيف شنغهاي للاستثمارات، وبهذا فهو أول تصنيف للجامعات بمعناه الحديث على الصعيد العالمي، والذي جاء ترجمة لإرادة محلية في النهوض بمستوى الجامعات الصينية، وذلك من خلال معرفة مستوى التعليم العالي في الجامعات العالمية وموقعهم منه، قصد العمل على تضيق الفجوة بينهما عبر تقييم موضوعي لمستوى أدائها الأكاديمي والبحثي، تبرزه عملية المقارنة الموسعة مع نظيراتها من كبرى الجامعات العالمية المشهود لها بالكفاءة والتميز في هذا المجال، حيث يتم التقييم لتشارك 2000 جامعة حول العالم من أصل 10000 مسجلة على مستوى منظمة اليونسكو، شريطة امتلاكها المؤهلات الأولية التي تخولها الولوج لهذا التصنيف، والتي يأتي في مقدمتها حيازة أعضائها أو خريجها على أوسمة علمية مرموقة، أو ينتمي إليها باحثون أكثر استشهادا بهم في الأبحاث العلمية، إضافة إلى انتقاء الجامعات الكبرى في كل بلد على وجوب نشرها عدد مهم من المقالات تحصيها دلائل النشر العلمي العالمية، ليتم فعليا ترتيب 1000 جامعة الأولى منها ترتيبا تنازليا، على أن تضم اللائحة التي تنشر على شبكة الإنترنت في شهر سبتمبر من كل سنة 500 جامعة الأولى فقط.¹

ويعد هذا التصنيف الأرق والأصعب للجامعات العالمية، حيث أن شفافية المنهجية المتبعة والمعايير المعمول بها في عملية التصنيف وكذا دقة البيانات المجمعة عن كل مؤسسة معنية بالتصنيف، فضلا عن استقلالية الذمتين الإدارية والمالية لأعضاء هيئة التصنيف من كل أشكال التبعية والإرتهان الخارجيين أسهم في تعزيز مصداقيته ودفعه لتبوأ مركز الصدارة بين باقي التصنيفات الأخرى على كثرتها وتنوعها. وتقوم فلسفة التقييم المنتهجة على استخدام مجموعة مركبة من أربعة معايير ترتيب كل جامعة على المستوى الدولي، تتمحور حول تقييم المستوى التعليمي للجامعة وجودة أعضاء هيئة التدريس بناء على حصولهم على جوائز عالمية مرموقة، وكذا جودة الإنتاج البحثي وحجم المؤسسة التعليمية، وهي التي يمكن استيضاحها بشكل أكثر تفصيل في الجدول الموالي.²

الجدول رقم (1/4): المعايير والمؤشرات المستخدمة في تصنيف شنغهاي للجامعات

الرقم	المعيار	المؤشر	التثقيل
01	المستوى التعليمي للجامعة	خريجو الجامعة الحاصلين على جوائز نوبل أو أوسمة فيلدز للرياضيات	10%
02	جودة أعضاء هيئة	أعضاء هيئة لتدريس الحاصلين على جوائز نوبل أو أوسمة فيلدز	20%

¹ شوقي قاسمي، سليمان صباح، التصنيف الدولي للجامعات - قراءة في سياقاته المفاهيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، المجلد 05، العدد 19، جوان 2016، ص ص 87 - 88.

² راجع: المرجع أعلاه، ص 88.

	للدرايات	التدريس	
20%	عدد الباحثين المشار إليهم في 21 تخصصا		
20%	الأوراق العلمية المنشورة في مجلتي العلوم (Science) والطبيعة (Nature) حيث تعطى نسبة 50% للاسم الأول من مؤلفي الورقة العلمية، و25% للاسم الثاني و10% للاسم الثالث.	جودة الإنتاج البحثي	03
20%	الأبحاث المشار إليها في دليل الإشارة العلمي - Science citation index Social science citation index Arts & Humanities index citation index		
10%	ويتم حسابه باستخدام الدرجات التي تحصل عليها الجامعة في المؤشرات الخمسة السابقة مقسمة على عدد الإطارات الأكاديمية في الجامعة.	الأداء الأكاديمي مقارنة بحجم المؤسسة العلمية	04
100%	المجموع		

المصدر: شوقي قاسمي، سليمان صباح، مرجع سابق، ص 88.

وقد نشر الموقع الرسمي لتصنيف شنغهاي سنة 2019 قائمة موسعة لأفضل 500 جامعة للمرة الخامسة عشر على التوالي، إذ لم تستطع أي جامعة جزائرية ضمان تواجدتها ضمن اللائحة النهائية التي هيمنت عليها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، فيما شهدت حضور خمس مؤسسات جامعية عربية فقط، أربع منها من المملكة العربية السعودية، ويتعلق الأمر بجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الملك سعود، وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتكنولوجيا، وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن، فيما الأخيرة من مصر ويتعلق الأمر بجامعة القاهرة، وفي القائمة نجد كذلك جامعتين إيرانييتين هما جامعة شريف وطهران¹.

وكما كان متوقعا، تمكنت الجامعات الأمريكية من احتلال صدارة التصنيف بوجود 57 جامعة أمريكية، فيما تراجعت بعض الجامعات البريطانية وحلت 8 جامعات أمريكية وجامعتان بريطانيتان ضمن أفضل 10 جامعات في العالم. أما أفضل 20 جامعة فضمت 16 جامعة أمريكية، و3 جامعات بريطانية، وجامعة سويسرية (المعهد الفيدرالي للتكنولوجيا في زيورخ) حلت في المرتبة 19، وحافظت جامعة هارفارد على المرتبة الأولى للسنة الرابعة عشر على التوالي، واستطاعت 3 جامعات أمريكية احتلال المراكز الثلاثة الأولى، إذ حلت جامعة ستانفورد في المرتبة الثانية محافظة بذلك على ترتيبها للعام الثاني على التوالي، بينما جاءت جامعة كمبريدج

¹ Academic Ranking of World Universities, Web-site <http://www.shanghairanking.com/arwu2019.html> See on : 29/12/2019, At: 07:14.

البريطانية في المرتبة الثالثة تاركة تصنيفها في المرتبة الرابعة الذي احتلته سنة 2018 لجامعة برنستون الأمريكية التي تقدمت بمرتبة واحدة عن تصنيفها عام 2018.¹

والجدول الموالي يوضح تصنيف أفضل 10 جامعات في العالم حسب تصنيف شنغهاي لسنة 2019

الجدول رقم (2/4) : أفضل 10 جامعات عالميا حسب تصنيف شنغهاي سنة 2019

الترتيب العالمي	الجامعة	الدولة
01	جامعة هارفارد Harvard University	الولايات المتحدة الأمريكية
02	جامعة ستانفورد Stanford University	الولايات المتحدة الأمريكية
03	جامعة كامبردج University of Cambridge	بريطانيا
04	معهد التكنولوجيا ماساشوستس Massachusetts Institute of Technology (MIT)	الولايات المتحدة الأمريكية
05	جامعة بيركلي بكاليفورنيا University of California, Berkley	الولايات المتحدة الأمريكية
06	جامعة برينستون Princeton University	الولايات المتحدة الأمريكية
07	جامعة إكسفورد University of Oxford	بريطانيا
08	جامعة كولومبيا Columbia University	الولايات المتحدة الأمريكية
09	معهد التكنولوجيا بكاليفورنيا California Institute of Technology	الولايات المتحدة الأمريكية
10	جامعة شيكاغو University of Chicago	الولايات المتحدة الأمريكية

Academic Ranking of World Universities, Web-site <http://www.shanghai ranking.com/arwu2019.html> See on : 29/12/2019,

At: 07:14

2.3.1.4 ترتيب الجامعات الجزائرية وفق تصنيف التايمز (TIMES) للتعليم العالي

يعد تصنيف التايمز من التصنيفات المتميزة في الأوساط الأكاديمية العالمية، حيث يرجع تاريخ أول ظهور رسمي له إلى سنة 1993 وذلك عندما نشرت صحيفة التايمز TIMES أول قائمة تصنيفية للجامعات، لتتطور العملية لاحقا ابتداء من سنة 2014 من خلال ملحقها الأسبوعي للتعليم العالي، والذي كان يصدر بالشراكة مع مؤسسة (كوارلي سيموندس) المتخصصة في شؤون التعليم والبحث العلمي، وذلك حتى تاريخ انفصالها سنة 2009 وعودته للصدور بشكل مستقل سنة من بعد في نسخة معدلة.²

¹ Ibid

² شوقي قاسمي، أي مصداقية لمعايير التصنيف الدولي للجامعات؟، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 46، ص 102.

وقد حرص القائمون على هذا التصنيف على البصم على حضور متميز في نسخته الجديدة، وذلك من خلال الاستفادة من وضعهم الخاص والذي أفرزته معطيات مرحلة ما بعد الانفصال، بما يعنيه ذلك من عودة متأخرة للمشهد الأكاديمي العالمي من أجل الإحاطة بمجمل التحفظات المثارة ضد المعايير المعمول بها في التصنيفات الأخرى، ومن ثمة السعي لتلافيمها في شكله الجديد، ورسم خط سير مغاير لنهج وفلسفة التقييم المعمول به من قبل تصنيف QS شريكهم السابق، وهو ما يبدو جليا في منهجية العمل ونوع المؤشرات الجاري اعتمادها، والقائمة على استطلاع آراء الأكاديميين والإطارات إزاء ثلاثة عشر مؤشرا متفرعة عن خمسة معايير أساسية متعلقة بالمؤسسات المتخرجين منها، وهي المؤشرات التي جرى اختيارها بعناية فائقة لتعكس شمول وتوازن نشاط الجامعات في مناحيها الأكاديمية والبحثية وحتى الاجتماعية، وذلك عبر تناولها لوضعية كل من: بيئة التدريس، الاقتباس، البحث العلمي، والمنظور الدولي، شريطة ألا تعنى المؤسسات المعنية بالتصنيف بتدريس المرحلة الجامعية الأولى فقط أو تخصصات محددة فقط، وأن لا يقل إنتاجها البحثي عن 200 ورقة علمية سنويا.¹

ليتوج الأمر في ختامه بإعداد قائمة تضم أفضل 400 جامعة حول العالم مقدمة إلى 07 فئات، حيث تضم الفئة الأولى الجامعات التي يتراوح ترتيبها بين (01 - 200) والفئة الثانية من (201 - 225) والفئة الثالثة ما بين (226 - 250) أما الفئة الرابعة فتضم (251 - 275) والفئة الخامسة (276 - 300) والفئة السادسة (301 - 350) والفئة السابعة (351 - 400). إلا أنه ابتداء من الإصدار الذي جرى نشره خلال سنة 2016 شهد التصنيف إدراج تعديلات في البيانات الأساسية له، حيث أصبح يستهدف تصنيف أفضل 800 جامعة في العالم مقسمة إلى 08 فئات على النحو الآتي: الفئة الأولى (01 - 200) أما الفئة الثانية فما بين (201 - 250) والفئة الثالثة ما بين (251 - 300) والفئة الرابعة تضم (301 - 350) والفئة الخامسة (351 - 400) والفئة السادسة (401 - 500) والفئة السابعة (501 - 600) والفئة الثامنة (601 - 800)، دون أن يعني ذلك أن العدد الإجمالي للجامعات المدرجة فعليا في قوائم التصنيف هي بذات القدر المشار إليه أعلاه، حيث غالبا ما تتسع تلك القوائم لأكثر من ذلك بكثير، بفعل تمركز أكثر من جامعة في نفس الدرجة جراء تساويها في مجموع النقاط المحصل عليها.² والجدول الموالي يوضح معايير ومؤشرات تصنيف التايمز للتعليم العالي.

الجدول رقم (3/4): معايير ومؤشرات تصنيف التايمز للتعليم العالي

الرقم	المعيار	وصف المؤشر	التثقيف
01	التدريس	نسبة الطلاب إلى أعضاء هيئة التدريس	%30
		نسبة الطلاب إلى عموم الإطارات والكوادر الجامعية	
		نسبة طلاب المرحلة الجامعية الأولى إلى الدراسات العليا	

¹ راجع: المرجع أعلاه.

² بضياف عبد المالك، استشراف مستقبل الجامعات العربية في ضوء التصنيفات الدولية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان، 2016، ص 388.

	مدى تنوع التخصصات الفرعية ضمن التخصص الرئيسي		
	دخل المؤسسة مقارنة بحجم الهيئة التدريسية.		
02	البحث العلمي	سمعة الجامعة بين نظيراتها ومدى تميز أعمالها البحثية ويتم قياسها عن طريق الاستبيان (18 %).	30%
		إنتاجية البحوث ويتم حسابها عن طريق مقارنة حجم البحوث المنشورة والهيئة التدريسية للجامعة (06%).	
		العائد المادي من البحوث (06%)	
03	الاقتباس العلمي	ويقاس من خلال المرات التي يشارفها إلى عمل منشور من قبل الجامعة على المستوى العالمي بالاستعانة بقواعد بيانات تومسن رويترز والتي تشمل جميع العلوم والمجلات المفهرسة.	30%
04	المردود المادي من الصناعة	ويقدر بعدد الابتكارات والاختراعات التي تقدمها المؤسسات الجامعية للقطاع الصناعي، وحجم الدخل العائد عليها من تلك الأعمال.	2,5%
05	المنظور الدولي	نسبة أعضاء هيئة التدريس الأجانب لأعضاء هيئة التدريس المحليين نسبة الطلبة الأجانب إلى المحليين إجمالي المنشورات البحثية للجامعة الحاصلة على جوائز أو مكافآت دولية	7,5%
المجموع			100%

المصدر: شوقي قاسمي، مرجع سابق، ص 103

ووفقا للتصنيف الأخير سنة 2019 استطاعت 8 جامعات جزائرية أن تدخل تصنيف التايمز وهو عدد ضئيل جدا، بالنظر إلى حجم الأموال التي تصرف سنويا على قطاع التعليم العالي، وبالنظر أيضا إلى عدد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر المنتشرة عبر 48 ولاية، بل إن الولايات الكبرى مثل الجزائر العاصمة وقسنطينة وهران وسطيف والبلدية تتوفر على أكثر من جامعة، إضافة إلى بعض المدارس العليا الوطنية. وجاءت جامعة فرحات عباس " سطيف 1 " في المرتبة الأولى وطنيا، حيث صنفت ضمن الجامعات التي حل ترتيبها من 601 إلى 800 بعدما كانت سنة 2018 ضمن فئة 801 إلى 1000، وضمن البطاقة التعريفية للجامعة وصف التصنيف جامعة فرحات عباس " سطيف 1 " أنها تطمح إلى أن تكون " محرك التنمية " في المنطقة، عبر المشاريع البحثية من قبل مخبر بحث يركز على المشروع الحضري والمدينة والإقليم، والتهديدات التي تواجه التوازن البيئي المحلي والمسح الرقمي للآثار التاريخية العديدة في سطيف. أما باقي الجامعات الجزائرية التي استطاعت أن تدخل هذا التصنيف فهي جامعة بجاية صنفت ضمن فئة من 801 إلى 1000، جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بهران +1001، جامعة بسكرة +1001، جامعة محمد بوقرة بومرداس +1001، جامعة قسنطينة 1 +1001، جامعة الهواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا +1001، وجامعة تلمسان +1001. وعرفت سنة 2019 خروج جامعات جزائرية من هذا التصنيف، حيث كانت ضمن أحسن الجامعات لسنة 2018، مثل جامعة برج

باجي مختار بعنابة، وجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وجامعة وهران، إضافة إلى جامعات صنفت سابقا من طرف المجلة ذاتها، مثل جامعة الجيلالي الياصب بسيدي بلعباس والمدرسة الوطنية متعددة التقنيات بالحراش، وجامعتي جيجل ومعسكر وغيرهما.¹

لم يقتصر التصنيف المتدني الذي نالته الجزائر على المستوى العالمي فقط، والذي قد يمكن تفهمه إن قورن بجامعات أوروبا أو أمريكا أو دول جنوب شرق آسيا وبقية الدول المتقدمة، إنما كان هزيلا أيضا على المستوى الإقليمي والجهوي، فعلى المستوى العربي جاءت في فئة (251 – 300) جامعة الفيصل السعودية، وضمت فئة (301 – 350) جامعة الإمارات العربية المتحدة بالعين، وضمت فئة (351 – 400) جامعة خليفة في أبوظبي والجامعة الأميركية في بيروت وجامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية، أما فئة (401 – 500) فقد ضمت جامعة قطر الحكومية، وجامعتي المنصورة وأسوان المصريتين، وضمت فئة (501 – 600) جامعة الملك فهد للبترول والمعادن السعودية، إضافة إلى جامعة قناة السويس في الإسماعيلية المصرية، أما فئة (601 – 800) فقد ضمت إضافة لجامعة فرحات عباس " سطيف 1 " الجزائرية جامعة بني سويف والقاهرة وكفر الشيخ المصرية، وجامعة سيدي محمد بن عبد الله في فاس بالمغرب وجامعة الملك خالد في أبها السعودية وجامعة الشارقة الإماراتية، وبالنسبة للدول الإفريقية فقد استطاعت على سبيل المثال 19 جامعة مصرية أن تدخل الترتيب، و9 جامعات من جنوب إفريقيا و8 من الجزائر، و4 من نيجيريا، وجامعة من تونس وواحدة من كينيا.²

الأکید أن تصنيف تايمز جاء ليذكر من جديد كغيره من التصنيفات العالمية المعروفة في ترتيب مؤسسات التعليم العالي، بحال مستوى التعليم العالي في الجزائر، لذلك يتطلب هذا القطاع نهضة من جميع المعنيين سواء المجتمع أو الأساتذة أو الحكومة، لخروجه من مرحلة الإنعاش.

3.3.1.4 ترتيب الجامعات الجزائرية وفق تصنيف Q-S للتعليم العالي

يمثل الرمز Q-S المختصر الحرفي لاسم المؤسسة البريطانية التي تتولى إصدار التصنيف والمسماة بكواكواريبي سيموندس، والتي تعد شركة تعليمية مهنية غير ربحية يقع مقرها الرئيسي في لندن ويعود تاريخ تأسيسها إلى سنة 1990، غير أن بدايتها الفعلية في مجال تصنيف الجامعات لم تتحقق إلا سنة 2005، أين صدر لها أول تصنيف بالشراكة مع مجلة التايمز للتعليم العالي، تحت اسم الملحق التعليمي للتايمز، وهي الشراكة التي دامت حتى سنة 2009 لينفصلا بعدها عن بعضهما البعض وبدأ كل منهما في العمل لحسابه الخاص عبر استصدار تصنيف جديد يحمل اسمه. وتتلخص المنهجية المتبعة من قبل الهيئة المشرفة على إعدادها في القيام بعقد مقارنة لأفضل 500 جامعة من أصل 3000 جامعة حول العالم، وهي العملية التي تتم استنادا إلى أربعة معايير، يتعلق نصف الوزن النسبي لها بمعلومات تستمدتها من قاعدة بيانات تراكمية حول كافة أنشطة وبرامج التكوين المعتمدة بهذه المؤسسات، توفرها لها شبكة مكاتبتها الرئيسية المتواجدة في: باريس، سنغافورة... إلخ، إزاء

¹ عبد الحفيظ سجال، تصنيف تايمز للتعليم العالي، موقع ULTRA جزائر، 17 سبتمبر 2019، على الرابط <https://ultraalgeria.com/ultrasawt/> اطلع عليه يوم 2019/12/25، على الساعة 16:20.

² راجع: المرجع أعلاه.

المؤشر الخاص بمعدل النشر لكل عضو في هيئة التدريس، وكذا معياري جودة التعليم والنظرة العالمية للجامعة، أما الباقي فهو خاص باستطلاع آراء الخبراء والأكاديميين ومدراء مؤسسات التوظيف حول العالم، إزاء عدد من القضايا التي يتم إثارتها معهم من خلال استبيانات خاصة بتقويم النظر لجودة البحث العلمي، وتقويم جهات التوظيف لنوعية تكوين منتسبها حسب الجامعات التي تخرجوا منها، وهي العملية التي تخلص إلى إعداد قائمة نهائية تصدر في الربع الثالث أو الرابع من كل سنة، تضم اسم 400 مؤسسة جامعية الأولى حول العالم، أما البقية فتصنف ضمن مجموعتين تضم الأولى تلك التي يتراوح ترتيبها ما بين (401 – 450) والثانية ما بين (451 – 500).¹

ويتميز هذا التصنيف عما سواه بكونه يضع اهتمام خاص بالتفاصيل المتعلقة بكل اختصاص على حدى، كالآداب والعلوم الإنسانية، الهندسة والتكنولوجيا... إلخ، إلى جانب التصنيف الخاص بالمناطق والأقاليم كأول 500 جامعة آسيوية وأولى 200 جامعة من أمريكا اللاتينية.

والجدول الموالي يوضع المعايير والمؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في تصنيف Q-S للتعليم العالي

الجدول رقم (4/4): معايير ومؤشرات تصنيف Q-S للتعليم العالي

الرقم	المعيار	المؤشر	النتيجة
01	جودة البحث	تقويم النظر: حيث تعتمد الدرجة المعطاة على حكم الممثل	40%
		معدل النشر لكل عضو هيئة تدريس	20%
02	جودة التعليم	يعتمد على مجموع النقاط المعطاة لمعدل أستاذ/طالب	20%
03	توظيف الخريجين	استطلاع آراء جهات التوظيف من خلال الاستبيانات	10%
04	السمعة العالمية للجامعة	نسبة الأساتذة الأجانب إلى المجموع الكلي لأعضاء هيئة التدريس	05%
		نسبة الطلبة الأجانب إلى المجموع الكلي للطلبة	05%
المجموع			100%

المصدر: أحمد ثابت هلال إبراهيم، مرجع سابق، ص 7.

وقد بين تصنيف Q-S لسنة 2019 أفضل 1000 جامعة في العالم، وأكدت مؤسسة Q-S أن الجامعات الجزائرية خارج التصنيف من بين أفضل 1000 جامعة بالعالم، وتقدمت الجامعات السعودية في تصنيف مؤسسة Q-S فاحتلت جامعة الملك فهد للبترول والمعادن المرتبة الأولى عربيا والمرتبة 189 عالميا متراجعة عن

¹ أحمد ثابت هلال إبراهيم، واقع الجامعات العربية والإسلامية من التصنيفات العالمية – رؤية مهنية لتصميم ووضع معايير أكاديمية موحدة لتصنيف الجامعات العربية الإسلامية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم العالي في العالم العربي والإسلامي في عصر العولمة والمعرفة، جامعة النهضة، مصر، 2015، ص 5-6.

المركز 173، وجامعة الملك عبد العزيز التي تقدمت إلى المرتبة 231 عالميا، ثم جامعة الملك سعود في المرتبة 256 عالميا، علما أن 8 جامعات سعودية صنفت بين الـ 1000 جامعة عالميا.¹

وفي التصنيف أيضا 8 جامعات إماراتية تقدمتها جامعة خليفة في المرتبة 315 عالميا، ثم جامعة الإمارات في المرتبة 350، والجامعة الأمريكية في الشارقة في المركز 376، إضافة إلى 6 جامعات مصرية تقدمتها الجامعة الأمريكية في القاهرة في المرتبة 420، وحلت جامعة قطرية واحدة في التصنيف هي جامعة قطر في المركز 332.²

أما في الترتيب العالمي فقد تصدرت 4 جامعات من الولايات المتحدة الأمريكية تصنيف 2019 هي: معهد ماساتشوستش للتكنولوجيا الأول عالميا والذي بقي محافظا على ترتيبه من العام 2018، تليه جامعة ستانفورد الثانية في الترتيب، هارفارد الثالثة عالميا، ثم معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا في المرتبة الرابعة عالميا، وهي المواقع نفسها التي احتلها ترتيب 2018، وتقدمت جامعة أكسفورد البريطانية إلى المركز الخامس عالميا، ثم جامعة كامبريدج البريطانية في المركز السادس، معهد زوريخ للتكنولوجيا سابعا في الترتيب العالمي للتصنيف، أمبريال كوليدج لندن ثامنة، جامعة شيكاغو الأمريكية تاسعة، وكلية جامعة لندن في المرتبة العاشرة.³

4.3.1.4 ترتيب الجامعات الجزائرية وفق تصنيف الحضور العلمي الافتراضي Webometrics

هو تصنيف إسباني يرمز له بالرمز (Webometrics) أطلق لأول مرة في عام 2004 بمبادرة من مخبر القياس الافتراضي (Cybermetrics Lab) التابع للمركز الأعلى للبحث العلمي (CISC) الذي يعتبر أكبر مؤسسة بحث في إسبانيا، ومن بين أهم مؤسسات البحث في أوروبا، هدفه الأساسي تشجيع البحث العلمي وتنمية وتطوير المستوى العلمي والتكنولوجي للبلد، كما يساهم أيضا في تكوين الباحثين والتقنيين الجدد في مختلف الفروع العلمية والتكنولوجية، ويتبع المركز فروع عدة في مختلف الأقاليم الإسبانية وصل عددها إلى 126 فرعا عام 2006. وتم تصميم هذا التصنيف لتقديم مؤشرات تسمح بقياس النشاط العلمي للجامعات على شبكة الانترنت، باستخدام الأساليب الكمية، حيث يقيس حجم (Volume) ووضوح (Visibility) الصفحات الإلكترونية (Web Pages) التي تنشرها الجامعات، مع التركيز أساسا على المخرجات العلمية، والمعلومات العامة على الجامعة وشعبها والخدمات المدعمة والأشخاص العاملين أو الذين يحضرون الدروس.⁴

والهدف الرئيسي لهذا التصنيف هو تحفيز الجامعات وأعضاء هيئات التدريس فيها ليكون لهم حضور افتراضي على شبكة الانترنت (A Web Presence)، والذي يعكس على نحو دقيق أنشطتهم، وتعطيم المجالات والفرص لعرض نشاطاتهم البحثية بشكل كامل، وذلك من خلال الرفع من حجم وجودة ما ينشرونه من مضمون

¹ QS World University Rankings 2020, Discover The Top Universities by Subject in Our 2019 Rankings, Web-site <https://www.qs.com/>, See on: 27/12/2019, At:18:55

² Ibid.

³ Ibid.

⁴ الطاهر ميمون، استراتيجية الجامعات الجزائرية في تحسين ترتيبها ضمن تصنيف (Webometrics)، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، الشارقة، 2015، ص 04.

علمي على شبكة الإنترنت، وجعله متاحا لزملائهم والناس عامة أينما وجدوا. وإذا كانت كفاءة الجامعات على شبكة الإنترنت أدنى من جودتها الأكاديمية فإن عليها - حسب هذا التصنيف - أن تعيد التفكير في سياستها الافتراضية (Web Policy)، وذلك من خلال الرفع من حجم منشوراتها الإلكترونية وجودتها.¹

يعتمد هذا التصنيف على معيارين أساسيين تم تحديثهما وتغيير أوزانهما خلال الفترة الأخيرة، وأصبحت بحسب ما يورده موقع (Webometrics) كما يظهر في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5/4): المعايير والأوزان المستخدمة في تصنيف (Webometrics)

المعايير	المؤشرات	الوصف	الوزن %
الوضوح في الرؤية Visibility	الأثر Impact	حيث يتم تقييم مستوى الاستفتاء الظاهري (Virtual Referendum) للروابط الخاصة بالمحتوى المنشور في الموقع، وذلك من خلال عدد مرات الرجوع لهذه الروابط من الأطراف المختلفة والذي تقيسه جهات محايدة ومتخصصة مثل: (Majestic SEO) و (Ahrefs)	50
الفعالية أو النشاط Activity	الحضور Presence	يشير إلى العدد الإجمالي لصفحات الويب (Web Pages) التي يتضمنها نطاق الجامعة الإلكتروني (Web Domain)، والتي يمكن لمحرك البحث (Google) التعرف عليها، وهذا ما يعني أن تعزيز حضور الجامعة يتطلب أوسع مشاركة من مكونات الجامعة، من كليات ودوائر ومعاهد وأفراد.	33,33
	الانفتاح Openness	يتعلق هذا المعيار بمدى وجود المستودعات البحثية (Research repositories) والمفتوحة على الخارج، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد ما يسمى بالملفات الثرية التي يسهل تناقلها، مثل ملفات (doc, pdf, ppt).	33,33
	التميز Excellence	يقيس هذا المعيار تميز المقالات العلمية المنشورة للكادر الأكاديمي، وإنتاج الجامعة العلمي ضمن أعلى 10% من المقالات الأكثر اقتباسا في حقولها التخصصية.	33,33
المجموع			100

المصدر: Ranking Web of Universities, Web-site <http://webometrics.info/en> See on : 26/12/2019 At: 17:52

¹ سعيد الصديقي، الجامعات العربية وجودة البحث العلمي، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2018، ص

ووفقا للإصدار الأخير لتصنيف (Webometrics) لسنة 2019 للجامعات يلاحظ غياب الجامعات الجزائرية في المراتب الأولى عربيا وإفريقيا، حيث كانت المراتب الأولى للجامعات العربية والإفريقية كما هو موضح في الجدولين المواليين:

الجدول رقم (6/4): ترتيب أفضل 30 جامعة في العالم العربي وفق تصنيف webometrics جويلية 2019

الترتيب	الترتيب العالمي	الجامعة	الدولة
01	424	جامعة الملك سعود	السعودية
02	510	جامعة الملك عبد العزيز	السعودية
03	590	جامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية	السعودية
04	743	جامعة القاهرة	مصر
05	803	الجامعة الأمريكية في بيروت	لبنان
06	852	جامعة الملك فهد للبترول والمعادن	السعودية
07	1134	جامعة الإمارات العربية المتحدة	الإمارات
08	1165	جامعة قطر	قطر
09	1204	جامعة الإسكندرية	مصر
10	1220	الجامعة الأردنية	الأردن
11	1308	الجامعة الأمريكية في القاهرة	مصر
12	1351	جامعة المنصورة	مصر
13	1455	جامعة أم القرى	السعودية
14	1522	جامعة عين شمس	مصر
15	1560	معهد مصدر للعلوم والتكنولوجيا	الإمارات العربية المتحدة
16	1707	جامعة الكويت	الكويت
17	1729	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	الأردن
18	1740	الجامعة الأمريكية في الشارقة	الإمارات العربية المتحدة
19	1793	جامعة أسيوط	مصر
20	1802	جامعة بنها	مصر
21	1826	جامعة القديس يوسف	لبنان
22	1853	جامعة تكساس إيه أند إم في قطر	قطر
23	1899	جامعة الملك خالد	السعودية
24	1899	جامعة الزقازيق	مصر
25	1919	الجامعة اللبنانية الأمريكية	لبنان
26	1922	جامعة القاضي عياض	المغرب
27	1944	جامعة النجاح الوطنية	فلسطين

الإمارات العربية المتحدة	جامعة خليفة	2086	28
الإمارات العربية المتحدة	جامعة الشارقة	2109	29
فلسطين	جامعة بيرزيت	2126	30

المصدر: Ranking Web of Universities, Op. cit.

من خلال الجدول السابق نلاحظ احتلال المملكة العربية السعودية مركز الريادة عربيا من خلال احتلالها المراتب الثلاثة الأولى بوجود ثلاث جامعات وهي : جامعة الملك سعود ضمن أفضل 500 جامعة في العالم، وجامعة الملك عبد العزيز بحصولها على الترتيب 510 عالميا، وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية بترتيبها 590 عالميا، كما صنفت جامعات من مصر والمغرب والأردن والإمارات وفلسطين ضمن أفضل 30 جامعة عربيا، وغابت الجامعات الجزائرية تماما عن المراتب الأولى ضمن هذا التصنيف.

الجدول رقم (7/4): ترتيب أفضل 20 جامعة في إفريقيا وفق تصنيف webometrics جويلية 2019

الدولة	الجامعة	الترتيب العالمي	الترتيب
جنوب إفريقيا	جامعة كيب تاون	290	01
جنوب إفريقيا	جامعة ويتواترسراند	455	02
جنوب إفريقيا	جامعة ستيلينبوش	480	03
جنوب إفريقيا	جامعة بريتوريا	516	04
جنوب إفريقيا	جامعة كوازولو ناتال	641	05
مصر	جامعة القاهرة	764	06
كينيا	جامعة نيروبي	874	07
جنوب إفريقيا	جامعة جوهانسبورغ	919	08
جنوب إفريقيا	جامعة كيب الغربية	938	09
نيجيريا	جامعة إبادان	1099	10
أوغندا	جامعة ماكيري	1113	11
جنوب إفريقيا	جامعة رودز	1122	12
جنوب إفريقيا	جامعة الشمال الغربي	1188	13
مصر	جامعة الإسكندرية	1204	14
مصر	الجامعة الأمريكية في القاهرة	1308	15
جنوب إفريقيا	جامعة جنوب إفريقيا	1323	16
مصر	جامعة المنصورة	1351	17
مصر	جامعة عين شمس	1522	18
زيمبابوي	جامعة زيمبابوي	1538	19
جنوب إفريقيا	جامعة فري ستيت	1550	20

المصدر: Ranking Web of Universities, Op.cit

نلاحظ من خلال الجدول السابق احتلال جامعات دولة جنوب إفريقيا 11 مرتبة ضمن أفضل 20 جامعة إفريقيا وفق تصنيف (Webometrics) لدورة جويلية 2019 حيث جاءت جامعة كيب تاون و جامعة ويتواترسراند و جامعة ستيلينبوش في المراتب الثلاثة الأولى ضمن أفضل 500 جامعة عالميا، وتوزعت باقي جامعاتها على المراتب: 4، 5، 8، 9، 12، 13، 16، 20 على التوالي، كما دخلت ضمن تصنيف أفضل 20 جامعة إفريقيا جامعات من دول: مصر، كينيا، أوغندا، نيجيريا، وزيمبابوي، وغابت الجامعات الجزائرية عن الساحة الإفريقية.

الجدول الموالي يوضح ترتيب أفضل 10 جامعات جزائرية وطنيا وترتيبها عالميا، وهذا حسب مختلف المعايير المستخدمة في التصنيف شهر جويلية 2019

الجدول رقم (8/4): ترتيب أفضل 10 جامعات وطنيا وعالميا حسب معايير تصنيف (Webometrics) جويلية 2019

الترتيب	الجامعة	ترتيبها عالميا
01	جامعة الأخوة منتوري قسنطينة 1	2093
02	جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان	2477
03	جامعة أحمد بن بلة وهران 1	2480
04	جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس	2688
05	جامعة فرحات عباس سطيف 1	2816
06	جامعة بجاية	2863
07	جامعة باتنة	3002
08	جامعة محمد خيضر بسكرة	3040
09	جامعة المسيلة	3108
10	جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا باب الزوار الجزائر	3306

المصدر: مدونة التربية والتعليم، ترتيب أفضل 10 جامعات في الجزائر، على الرابط: <https://www.e-onec.com/2019/07/10.html?m=1> أطلع عليه يوم. 2019/12/26 على الساعة 17:43

نلاحظ من خلال الجدول أن الجامعات الجزائرية العشرة تدخل ضمن أفضل 4000 جامعة على المستوى العالمي، حيث تأتي جامعة الأخوة منتوري قسنطينة 1 الأولى وطنيا في المرتبة 2093 عالميا، لتليها في المرتبة الثانية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان في المرتبة 2477 عالميا، ثم المرتبة الثالثة كانت من نصيب جامعة أحمد بن بلة وهران 1 في المرتبة 2480 عالميا، والمرتبة الرابعة وطنيا لجامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس بترتيب عالمي 2688، أما المرتبة الخامسة وطنيا كانت لجامعة فرحات عباس سطيف 1 في المرتبة 2816 عالميا، وجاءت في المرتبة السادسة وطنيا جامعة بجاية بترتيب 2863 عالميا، لتليها جامعة باتنة بالمرتبة السابعة وطنيا و المرتبة

3002 عالميا، أما جامعة محمد خيضر بسكرة فكانت في المرتبة الثامنة وطنيا و3040 عالميا، وجامعة المسيلة بالمرتبة التاسعة وطنيا و3108 عالميا، وأخيرا كانت المرتبة العاشرة وطنيا لجامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا باب الزوار الجزائر وفي المرتبة 3306 عالميا.

5.3.1.4 أسباب غياب الجامعات الجزائرية عن التصنيفات الأكاديمية العالمية

تعود أسباب غياب الجامعات الجزائرية عن هذه التصنيفات مثلها مثل باقي الجامعات العربية إلى عدة أسباب، يمكن تقسيمها إلى:¹

_ أسباب تتعلق بعدم ملائمة التصنيف: أبرزها

- إشكالية اللغة، فمعظم التصنيفات تأخذ البحوث المنشورة باللغة الإنجليزية بعين الاعتبار دون غيرها من اللغات.
- التركيز فقط على البحوث المنشورة في مجالات معينة وإهمال باقي البحوث رغم قيمتها العلمية.
- الاعتماد فقط على النشر الإلكتروني في بعض التصنيفات وإهمال باقي المنشورات.
- اعتماد بعض التصنيفات على آراء شخصية قد لا تكون موضوعية مع تسجيل ضعف نسب الاستجابة في بعض الحالات.

_ أسباب تتعلق بمشاكل على مستوى الجامعات الجزائرية أبرزها:

- عدم اهتمام المسؤولين عن القطاع بنتائج هذه التصنيفات وجهل فوائدها.
- تكديس الطلبة وسياسات القبول المفتوحة والتوجه الكمي الغالب.
- ضعف البنية التحتية للجامعات من مكتبات ومعامل ومخابر وغير ذلك.
- انخفاض نسب الإنفاق على البحث العلمي وتوفير الموارد.
- ضعف النشر الإلكتروني في الجامعات الجزائرية.
- ضعف روح المنافسة لدى معظم الجامعات الجزائرية.
- عدم الاهتمام بتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس.
- هجرة الأدمغة بسبب الظروف المحلية ونقص الإمكانيات.
- عدم استقلالية الجامعات الجزائرية في اتخاذ القرار.
- تراجع مستوى المناهج والبرامج الدراسية وتقادمها.

¹ الطاهر ميمون، مرجع سابق، ص 5 - 6.

2.4. المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

قبل القيام بتحليل بيانات الدراسة وتفسيرها يجب أولاً تحديد كيفية الحصول على ذلك، أي تحديد المجتمع المدروس والأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

1.2.4 مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة

1.1.2.4 مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة مجموعة الأفراد، المنظمات، أوكل الوحدات التي يمكن أن تطبق عليها الدراسة. أما المجتمع المستهدف فهو تحديد نوع الوحدات التي تعتبر كعناصر من المجتمع المدروس، والتي تقتصر عليها الدراسة. ولما نتكلم عن دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، يكون المجتمع المستهدف محصوراً في جميع الأساتذة الذين يدرسون في كليات الاقتصاد حسب الشبكة الجامعية الجزائرية، ويستثنى بذلك أساتذة المدارس والمعاهد الوطنية العليا والمدارس التحضيرية المختصة بالعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لأن تركيبها أو هيكلها التنظيمي يختلف تماماً عن الجامعات. هذا و يبلغ عدد الأساتذة المستهدفين بالدراسة 6259 أستاذ. أما عن وحدة المعاينة والتي تعبر عن فرد معين يشكل جزءاً من مجتمع معين، يؤخذ على أنه ممثل للأفراد من نفس الفئة بهدف تحديد عينات هذا المجتمع. فتمثل في كل أستاذ يدرس بصفة دائمة بكليات الاقتصاد بالجامعات، وعن سبب حصر وحدة المعاينة في ذلك، فهذا لتخصص الأساتذة والذي يقترب طبعاً من موضوع الدراسة (موضوع في إدارة الأعمال)، وهذا ما يساعدهم على الإجابة على أسئلة الاستبيان بسهولة وموضوعية أكثر بفعل اطلاع أغلب الأساتذة على المفاهيم النظرية لهذا الموضوع.

ولتحديد حجم العينة بناء على المجتمع المحدد (6259 أستاذ) تم الاستعانة بجداول (مورجان) التي تم فيها استخدام معادلات احتساب حجم العينة، حيث اتضح من خلال جداول مورجان أن الحد الأدنى لحجم العينة يجب أن يكون 364 مفردة، وتجدر الإشارة أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 364 كلما كان ذلك أفضل لتمثيليتها للمجتمع المدروس.

وقد وقع الاختيار على 5 كليات اقتصاد موزعة على مختلف جهات التراب الوطني تمثلت في (كلية الاقتصاد بجامعة تبسة، كلية الاقتصاد بجامعة قسنطينة 2، كلية الاقتصاد بجامعة بشار، كلية الاقتصاد بجامعة الجلفة، كلية الاقتصاد بجامعة الشلف) وقد تم المسح الشامل لكل أساتذة هذه الكليات بهدف تجنب تعقيد عملية المعاينة، وذلك كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (9/4): توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة

المجموع	كلية الاقتصاد بجامعة الشلف	كلية الاقتصاد بجامعة الجلفة	كلية الاقتصاد بجامعة بشار	كلية الاقتصاد بجامعة قسنطينة 2	كلية الاقتصاد بجامعة تبسة	الكليات البيان
616	138	131	90	150	107	العدد الإجمالي للأساتذة
616	138	131	90	150	107	الاستبيانات الموزعة
404	100	75	58	79	92	الاستبيانات المسترجعة
404	100	75	58	79	92	الاستبيانات المقبولة
65,58	72,46	57,25	64,44	52,66	85,9	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة %

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الإحصائيات المستمدة من مصلحة الموظفين لهذه الكليات للسنة الجامعية 2020/2019

بما أن عدد الاستبيانات المقبولة (404 استبيان) يفوق الحجم الأدنى للعينة (364 أستاذ)، وكذا نسبة هذه الاستبيانات إلى الاستبيانات الموزعة تفوق 50% (65,58%) يمكن اعتماد وتعميم نتائج الدراسة عند مجال ثقة مقدر بـ 95% وقبول 5% كخطأ للمعاينة.

2.1.2.4 إعداد أداة الدراسة

تشير أداة الدراسة إلى الوسيلة أو الطريقة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن متغيرات الدراسة أي كان نوعها، ويعتبر كل من الاستبيان والمقابلة والملاحظة أكثر ثلاث طرق استخداما لجمع البيانات، وفيما يلي تعريف بكل واحدة منها:

- الاستبيان: يعتبر الاستبيان Questionnaire من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشارا، وهو مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديده لأهداف البحث وتساؤلاته أو فروضه، حيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض، وطبيعة المبحوثين وثقافتهم، وطريقة ملء الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوث والإمكانات المادية

والتحليلية المتاحة. وفي العادة يحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي المتعلقة بموضوع الدراسة¹.

- **المقابلة:** تعتبر المقابلة Interviews عملية اتصال لفظي تهدف إلى استثارة معلومات من الشخص الذي تجري معه المقابلة، سواء كانت عملية الاتصال وجها لوجه أو عن طريق الهاتف. إذ تمكن الباحث من الحصول على معلومات كثيرة على درجة كبيرة من العمق والوضوح والدقة عن الظاهرة المدروسة.

- **الملاحظة Observation:** في حين أن المقابلات والاستبيانات تستنبط الإجابات من الناس، إلا أنه من الممكن جمع البيانات دون طرح أسئلة على المستجيبين، وذلك من خلال مراقبة الناس في بيئة عملهم الطبيعية، أو في بيئة محكمة مثل المعمل، وتسجيل سلوكياتهم. وتتطلب الملاحظة وجود الملاحظ نفسه في موقع العمل².

إن جمع البيانات بطرق متعددة ومن مصادر مختلفة يجعل البحث أكثر دقة، فإذا ظهر على سبيل المثال أن البيانات التي تم جمعها من مقابلات واستبيانات وملاحظات متسقة ومتراصة بشدة مع بعضها البعض، فإن ذلك يجعل الباحث أكثر ثقة بجودة البيانات التي تم جمعها³.

وفي هذه الدراسة، فقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة التطبيقية، الهدف من تصميمه هو جمع المعلومات المتعلقة بإمكانية توافر أبعاد متغيري الدراسة في الكليات المبحوثة واختبار الفرضيات.

وقد اشتمل الاستبيان على جزئين رئيسيين (أنظر الملحق رقم (02)) فيما يلي وصف لهما:

- الجزء الأول: يحتوي على البيانات الوصفية العامة، والمتمثلة في كل من الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة (عبارات) الدراسة التي يقدر عددها بـ 49 سؤال (عبارة) مقسمة على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تتناولها الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

¹ جمال محمد شاکر محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005، ص 29.

² محمد شامل بهاء الدين فهد، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss (1ج)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص-ص: 46-49.

³ المرجع نفسه، ص 53.

الجدول رقم (10/4): توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (العبارات)	محاور الدراسة	
08	التوظيف على أساس الكفاءات	01
08	تنمية الكفاءات البشرية	02
08	تقييم الكفاءات البشرية	03
24	مجموع العبارات	
08	ضمان جودة العملية التعليمية	01
10	ضمان جودة البحث العلمي	02
07	ضمان جودة الخدمة المجتمعية	03
25	مجموع العبارات	
49	مجموع أسئلة (عبارات) الاستبيان ككل	

المصدر: تم إعداده بناء على بيانات الملحق رقم (02)

وبالنسبة للمتغير الذي يعبر عن خيارات أفراد العينة فقد تم تحديده وفقا لسلم Likert الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) تبعا للأوزان (1، 2، 3، 4، 5) على التوالي.

ولوصف وتحليل بيانات أداة الدراسة الرئيسية تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Sps V₂₀ من خلال استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الموضحة من خلال العنصر الموالي.

3.1.2.4 تحديد أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المقاييس والمعاملات التالية:

مقاييس الإحصاء الوصفي

لوصف بيانات الدراسة وإظهارها بصيغة مفهومة ذات مدلول وعرضها عن طريق الجداول والرسوم البيانية وتحليلها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي الموالية:

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه.
- المتوسطات الحسابية (χ) Means: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع¹، والهدف من استخدامه هو تحديد اتجاه آراء المبحوثين ومعرفة درجة موافقتهم على مدى توافر أبعاد الدراسة في المؤسسة المبحوثة.

¹ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية Sps، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2015، ص 21.

- الانحرافات المعيارية (Standards Deviations) (σ) : يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس درجة الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها¹. وقد تم استخدامه في هذه الدراسة لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول مدى توافر أبعاد الدراسة في المؤسسة المبحوثة.

معاملات الارتباط

- إن نظرية الارتباط Correlation تظهر إمكانية تحديد نوع وقوة العلاقة بين الظواهر، والهدف من تحليل الارتباط هو معرفة إمكانية وجود علاقة بين متغيرين أو مجموعة من المتغيرات من عدمها².

وفي هذه الدراسة تم اعتماد معاملات الارتباط للأغراض الموالية:

- معامل ارتباط Spearman (R): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين³. والهدف من استخدامه في هذه الدراسة هو التأكد من مدى ارتباط أو اتساق كل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع البعد الذي تنتهي إليه (صدق الاتساق الداخلي)، واتساق كل بعد مع المحور الذي ينتهي إليه (الصدق البنائي)، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة (يأخذ القيم من -1 إلى 1، إذا كان $R = -1$ فإن العلاقة عكسية تامة، $0 < R < 1$ عكسية، $R = 0$ لا توجد علاقة ارتباط، $0 < R < 1$ علاقة إيجابية تقوى كلما تم الاقتراب من الواحد الصحيح، $R = 1$ علاقة تامة⁴).
- معامل Cronbach Alpha: وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات أداة الدراسة الرئيسية (يأخذ القيم من 0 إلى 1 ومتوسطه 0.6)، ويعتبر أكثر المعاملات اعتماداً من قبل الباحثين لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل التجزئة النصفية: للتأكد أيضاً من ثبات أداة الدراسة، حيث تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاستبيان، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة - حسب هذه الدراسة - معادلة Guttman للتجزئة النصفية.

معاملات الانحدار، التباين، والتوزيع الطبيعي

- في دراسة العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر إذا كان الهدف تحديد نوع وقوة العلاقة فإننا ندرس الارتباط، إما إذا كان الهدف دراسة العلاقة من خلال التمثيل البياني بأفضل علاقة اقتران ممكنة بالشكل $Y = f(x)$ فإنه يتم دراسة الانحدار، ويسمى المستقيم أو المنحنى الذي يمثل هذا الاقتران بمستقيم أو منحنى الانحدار، وهو من الأساليب

¹ محمد شامل بهاء الدين فهمي، مرجع سابق، ص 188.

² نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 33.

³ راجع: المرجع أعلاه، ص 34.

⁴ عزام عبد الرحمن صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام Spss، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 94.

الإحصائية المستخدمة لتحديد التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع عن طريق معادلة الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع بدلالة المتغيرات المستقلة، فإذا كان عدد المتغيرات المستقلة واحد فيسمى انحدار خطي بسيط، أما إذا كان عدد المتغيرات المستقلة أكثر من واحد فيسمى الانحدار المتعدد. ويتم تعريف الانحدار على أنه إيجاد النموذج الذي يمثل العلاقة السببية بين متغيرين أو أكثر. ويستخدم للتنبؤ بقيمة متغير عن طريق معرفة متغير آخر مرتبط به¹. والهدف من تحليل الانحدار هو اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بإمكانية وجود علاقة تأثير لعدة متغيرات مستقلة على المتغير التابع ومن صلاحية نموذج الدراسة.

أما بالنسبة للفرضية التي تبحث في أثر البيانات الوصفية العامة على إجابات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلة والتابعة، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA بغرض اختبارها.

ويشترط استخدام مثل هذه الاختبارات المعلمية أن تخضع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، أين تم استخدام معامل التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov للتأكد من ذلك.

بعد إعداد أداة الدراسة وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية لبياناتها، يكون التساؤل هنا عما إذا كانت أداة الدراسة الرئيسية (الاستبيان) صالحة لجمع بيانات الدراسة التطبيقية المتعلقة بإمكانية توافر متغيري الدراسة بالكليات المبحوثة؟ وما إذا كان بالإمكان الاعتماد على الإحصاء المعلمي واستخدام الاختبارات المعلمية اللازمة لاختبار الفرضيات؟ وهو ما سيتم الإجابة عليه من خلال المحور الموالي.

2.2.4 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بالصدق اختبار ما إذا كانت الأداة تعكس فعلا محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما الثبات فيقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أو بعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف، حيث تم اختبار ذلك من خلال:

1.2.2.4 الاختبارات الحكمية: وذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 01)، والالتزام بكل الملاحظات المقدمة وإجراء التعديلات الضرورية، ثم توزيع الاستبيان على عينة تجريبية (30 أستاذ) وبناء على ذلك تأكد الصدق الظاهري أو وضوح عبارات الاستبيان وارتباطها بمتغيرات الدراسة، صدق البناء أو التوازن بين أبعاد الاستبيان ومحاوره صدق المحتوى وشمولية هذه الأبعاد والأسئلة لقياس جميع جوانب المتغيرات.

2.2.2.4 الاختبارات الإحصائية: تتمثل هذه الاختبارات في معامل الثبات، معامل الاتساق الداخلي ومعامل التجزئة النصفية، والتي تعطي قيما وتفسيرات مختلفة للصدق والثبات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول الموالية:

¹ نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 34.

الجدول رقم (11/4): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد التوظيف القائم على أساس الكفاءات

الدرجة	معامل الارتباط Spearman	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبارة	العبارة	الترتيب
الجزء الأول	,685**	,800	يتم في الجامعة تحديد الحاجات الكمية والكيفية من الكفاءات البشرية	01
	,644**	,804	يتم التوظيف في الجامعة على أساس الشهادات والمؤهلات العلمية والخبرات	02
	,727**	,789	تضع الجامعة اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تحقق لها الأداء المتميز	03
	,669**	,799	تولي الجامعة اهتماما بإعداد خطة متكاملة للترقية واضحة ومعلنة لكافة الموظفين	04
الجزء الثاني	,699**	,796	يتم التعيين والترقية في الوظائف القيادية على أساس السمعة الأكاديمية والإنجاز الأكاديمي	05
	,703**	,795	تحصل الجامعة على الكفاءات البشرية من خلال قيامها بـ "صناعة الكفاءات"	06
	,525**	,820	تحصل الجامعة على الكفاءات البشرية من خلال الاستقطاب الخارجي	07
	,601**	,811	يتوفر بالجامعة قادة إداريون يتمتعون بمعارف ومهارات وخبرات متنوعة	08
		,822	درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman	
			,785	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0,8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات أو استقرار نتائج بعد "التوظيف القائم على أساس الكفاءات" لو أعيد الاختبار مع نفس الأفراد ونفس الظروف، أما إذا استبعدنا كل عبارة على حدى لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا (بين 0,789 و 0,820)، وبالتالي فجميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد معامل الارتباط Spearman الذي تظهر أغلب قيمه بارتباط موجب متوسط وقوي (متوسط 0,525 للعبارة السابعة، قوي بين 0,601 و 0,727 لباقي العبارات) بمستوى معنوية يقل عن 5%، أما معامل التجزئة النصفية فقيمته مقبولة (0,785) لأنها تقل عن قيمة معامل Alpha de Cronbach (0,822) وتفوق 0,6، وهو ما يؤكد أكثر الاتساق الداخلي لهذا البعد على اعتبار أن عبارات الجزء الأول ترتبط بقوة مع عبارات الجزء الثاني. وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية

المقياس والعبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس مدى التزام الكليات المستهدفة بالدراسة بالتوظيف على أساس الكفاءات. أما بالنسبة لبعد تنمية الكفاءات البشرية فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12/4): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تنمية الكفاءات البشرية

رقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
الجزء الأول	01 توفر الجامعة طرق فعالة للاستثمار في تطوير كفاءاتها البشرية	,868	,740**	,000	
	02 تضمن الجامعة التعلم المستمر لكفاءاتها البشرية	,865	,770**	,000	
	03 لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية مكانة إستراتيجية ضمن وظائف الجامعة	,871	,732**	,000	
	04 تتلائم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية الكلية للجامعة	,861	,773**	,000	
الجزء الثاني	05 يساهم المدراء التنفيذيين لتنمية الكفاءات البشرية في صياغة إستراتيجية الجامعة	,869	,712**	,000	
	06 توفر الجامعة الاعتمادات المالية اللازمة لتدريب الكفاءات البشرية	,881	,655**	,000	
	07 يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي يجب أن توفرها لهم الجامعة	,876	,665**	,000	
	08 تدرب الكفاءات البشرية في الجامعة على تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي	,860	,791**	,000	
درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman		,883			,855

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول الخاصة ببعد تنمية الكفاءات البشرية فعالية عباراته والمقياس المعتمد فيه لتحديد درجة التزام الكليات المستهدفة بالدراسة بتنمية كفاءاتها البشرية، إذ يفوق معامل Alpha de Cronbach 0,8 كقيمة جيدة تفسر باستقرار نتائج هذا البعد وثباتها، حتى أن قيم هذا المعامل باستبعاد كل عبارة على حدى لم تبعد عن القيمة الأساسية له (0,883) بين (0,860 و 0,881)، وهو ما يؤكد قبول كل العبارات واعتمادها في تحليل النتائج، ويتأكد ذلك أكثر من خلال معامل الارتباط Spearman الذي تدل نتائجه على اتساق كل العبارات

مع البعد (ارتباط موجب قوي لكل العبارات: بين 0,655 و 0,791 بمستوى معنوية يقل عن 5%)، ومن خلال معامل التجزئة النصفية الذي تدل قيمته (0,855) على اتساق العبارات الأولى مع العبارات الأربعة الأخيرة، وتفسر نتائج معامل الاتساق الداخلي ومعامل التجزئة النصفية بأن عبارات هذا البعد تعبر فعلا عن محتوى تنمية الكفاءات البشرية وتقيس ذلك بفعالية. أما بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات البشرية فتظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13/4): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تقييم الكفاءات البشرية

الرقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
01	يميز المعيار المستخدم في تقييم أداء الكفاءات البشرية بين الجهود المبذولة	,764	,754**	,000	الجزء الأول
02	المعايير المستخدمة لتقييم أداء الكفاءات البشرية عادلة وتعكس الأداء الفعلي لهم	,765	,718**	,000	
03	يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجوانب (تدريس، بحث، خدمة المجتمع وغيرها)	,768	,732**	,000	
04	تم مناقشة الجوانب السلبية والإيجابية في أداء الكفاءات البشرية بينهم وبين المشرف عليهم	,772	,696**	,000	
05	يتم الاعتماد بصفة كلية على الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم الأداء	,848	525'	,000	الجزء الثاني
06	تستخدم الجامعة أكثر من طريقة في تقييم أداء الكفاءات البشرية	,776	,666**	,000	
07	يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييم الأداء	,790	,639**	,000	
08	يتم تدريب المقيمين على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (التساهل، التشدد، التوسط، التحيز)	,780	,644**	,000	
درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman		,806			,746

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

عند استقراء نتائج الجدول نلاحظ أن قيمة معامل Alpha de Cronbach هي قيمة جيدة لأنها تفوق 0,8، أو تساوي 0,806 القيمة التي لم تبعد عنها قيمة هذا المعامل باستبعاد كل عبارة على حدى (بين 0,764 و

(0,848). هذه العبارات تتسق بشكل قوي بمعامل ارتباط ينحصر بين 0,639 و 0,754 باستثناء العبارة 21 بمعامل ارتباط متوسط 0,525 بمستوى معنوية يقل عن 5%، كذلك فعبارات النصف الأول (من العبارة 17 إلى العبارة 20) تتسق مع عبارات النصف الثاني (من العبارة 21 إلى العبارة 24) بمعامل تجزئة نصفية 0,746 يفوق 0,6. هذه النتائج تفسر بفعالية المقياس والعبارات المعتمدة في البعد لاختبار درجة الالتزام بتقييم الكفاءات البشرية من جانبين: من ناحية استقرار نتائج هذا البعد لو كرر الاختبار في ظل نفس المعطيات، ومن ناحية البناء السليم لها وصدق محتواها للتعبير فعلا عن قياس الالتزام بتقييم الكفاءات. أما بالنسبة لاتساق الأبعاد الثلاثة (التوظيف القائم على أساس الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية) مع محور إدارة الكفاءات البشرية فالجدول الموالي يظهر ذلك:

الجدول رقم (14/4) : الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور إدارة الكفاءات البشرية

معامل Guttman	درجة المعنوية	معامل الارتباط Spearman	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد البعد	الأبعاد	رقم
الجزء الأول	,000	,860**	,814	التوظيف القائم على أساس الكفاءات	01
	,000	,881**	,748	تنمية الكفاءات البشرية	02
الجزء الثاني	,000	,833**	,793	تقييم الكفاءات البشرية	03
	,710		,847	درجة الثبات للمحور ومعامل Guttman	

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0,8 وهي قيمة جيدة تؤكد استقرار نتائج هذا المحور لو كرر اختبار عباراته مع نفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف، إلا أنه وباستبعاد كل بعد نجد أن قيمة هذا المعامل تنخفض إلى 0,748 باستبعاد بعد تنمية الكفاءات البشرية وإلى 0,793 باستبعاد بعد تقييم الكفاءات البشرية لكنها قيم مقبولة لم تنتقل إلى المجال المشكوك فيه أو الضعيف حتى يتم حذف هذين البعدين من التحليل، خاصة وأنها تتسق مع المحور الخاص بها (قيم معامل الارتباط الموجب القوي جدا التي تفوق جميعها 0,8 عند مستوى معنوية محدد بقيمة 0,000، وكذا قيمة معامل Guttman التي تزيد عن 0,6 وتقل عن معامل Alpha de Cronbach) لتعبر فعلا عن صدق المحتوى وصدق البناء.

الجدول رقم (15/4): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد ضمان جودة العملية التعليمية

رقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
الجزء الأول	01	,708	,731**	,000	
	02	,729	,648**	,000	
	03	,745	,517**	,000	
	04	,716	,709**	,000	
الجزء الثاني	05	,770	,436**	,000	
	06	,722	,629**	,000	
	07	,735	,580**	,000	
	08	,751	,573**	,000	
درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman		,761			,608

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل Alpha de Cronbach تفوق 0,7 (0,761) وهي قيمة مقبولة تفسر ثبات المقياس والعبارة المعتمدة في هذا البعد، خصوصا وأن قيمة هذا المعامل لم تتأثر كثيرا لو استبعدنا كل عبارة (إنحصرت بين 0,708 و 0,770)، كذلك فقيم معامل الارتباط (الموجبة المتوسطة للعبارة 27 و 29 و 31 و 32، والموجبة القوية لباقي العبارات) ومعامل التجزئة النصفية (0,608 أقل من معامل الثبات وأكبر من 0,6) تدل على الصدق البنائي للبعد أو التوازن بين مختلف عباراته وصدق المحتوى. أما بعد ضمان جودة البحث العلمي فالجدول الموالي يظهر نتائج ثباته وصدقه:

الجدول رقم (16/4): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد ضمان جودة البحث العلمي

الترتيب	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
01	تحرص الجامعة على إعداد أعضاء هيئة التدريس والإداريين على نحو يمكن من تطوير أوضاع البحث العلمي	,873	,755**	,000	
02	توفر الجامعة البيئة المشجعة على إعداد البحوث العلمية	,872	,748**	,000	
03	تقوم الجامعة بعقد دورات متخصصة تتركز على كل ما يخص البحث العلمي	,876	,722**	,000	
04	يتم فسخ المجال لعضو هيئة التدريس للتفرغ العلمي للعمل في إحدى المراكز البحثية المتقدمة في مجال تخصصه	,877	,711**	,000	
05	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية الإقليمية	,882	,671**	,000	
06	تتضمن مقررات أعضاء هيئة التدريس المعلومات المتعلقة بأبحاثهم وأنشطتهم العلمية	,880	,679**	,000	
07	تحرص الجامعة على إدخال البرامج البحثية كجزء من عملية التطوير المستمر للكفاءات البشرية	,876	,732**	,000	
08	توفر الجامعة الدعم المادي اللازم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث المختلفة	,875	,723**	,000	
09	توفر الجامعة مختبرات وأجهزة لأعضاء هيئة التدريس بما يناسب طبيعة بحوثهم	,879	,694**	,000	
10	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بالأخذ بمعايير الجودة والتميز فيما يقومون به من أبحاث	,892	,508**	,000	
	درجة الثبات للبعد ومعامل Guttman	,889			,769

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تنحصر قيم معامل Alpha de Cronbach إذا احتسب باستبعاد كل عبارة على حدى بين 0,872 و 0,889، القيم التي تقترب من درجته الإجمالية (0,889)، وهذا ما يؤكد استقرار نتائج هذه العبارات لو تم توجيهها مرة ثانية لنفس الأفراد وفي نفس الظروف، أما قيم معامل الارتباط فتظهر أن هناك علاقة معنوية بين كل العبارات والبعد الذي تنتمي إليه (ارتباط موجب متوسط للعبارة 42 بقيمة 0,508 وارتباط موجب قوي لباقي العبارات بقيم تنحصر بين 0,671 و 0,755) وهذا ما يفسر بتعبير هذه العبارات فعلا على صدق البناء وصدق المحتوى لبعد ضمان جودة البحث العلمي، خاصة وأن قيمة معامل التجزئة النصفية (0,769) تؤكد ذلك لأنها تفوق 0,6، أما نتائج الثبات والاتساق لبعد ضمان جودة خدمة المجتمع فالجدول الموالي يظهرها:

الجدول رقم (17/4): الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد ضمان جودة الخدمة المجتمعية

رقم	العبارة	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد العبارة	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
الجزء الأول	01 يساهم أعضاء هيئة التدريس في اقتراح الحلول المختلفة لمشكلات المجتمع	,848	,739**	,000	,774
	02 يقدم عضو هيئة التدريس مبادرات رائدة في تشكيل المسار التنموي للمجتمع	,847	740**	,000	
	03 يتم تعليم الطلاب مهارات تجعلهم منشئين لوظائف في أسواق العمل	,857	,685**	,000	
	04 يتوفر بالجامعة مركز أو وحدة متخصصة لربطها بالمجتمع المحيط بها	,858	,681**	,000	
الجزء الثاني	05 تقدم الجامعة خدماتها المتخصصة (الاستشارات، البرامج التدريبية، الإرشاد...)	,838	,797**	,000	
	06 تحتفظ الجامعة بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي	,841	,778**	,000	
	07 تقوم الجامعة بإشراك مؤسسات الأعمال والإنتاج والخدمات في تطبيق الأنشطة التعليمية	,847	,741**	,000	
درجة الثبات لبعد ومعامل Guttman		,867			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Alpha de Cronbach إذا احتسب باستبعاد كل عبارة على حدى تنحصر بين 0,838 و 0,858، القيم التي تقترب من درجته الإجمالية (0,867)، وهذا ما يؤكد استقرار نتائج هذه

العبارات لو تم توجيهها مرة ثانية لنفس الأفراد وفي نفس الظروف، أما قيم معامل الارتباط فتظهر أن هناك علاقة معنوية بين كل العبارات والبعد الذي تنتهي إليه (ارتباط موجب قوي لكل العبارات بقيم تنحصر بين 0,681 و 0,797) وهذا ما يفسر بتعبير هذه العبارات فعلا على صدق البناء وصدق المحتوى لبعد ضمان جودة خدمة المجتمع، خاصة وأن قيمة معامل التجزئة النصفية (0,774) يؤكد ذلك لأنه يفوق 0,6 وأقل من معامل الثبات. أما نتائج الثبات والاتساق لمحور ضمان جودة التعليم العالي ككل فالجدول الموالي يظهرها:

الجدول رقم (18/4) : الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور ضمان جودة التعليم العالي

الدرجة	الأبعاد	معامل Alpha de Cronbach باستبعاد البعد	معامل الارتباط Spearman	درجة المعنوية	معامل Guttman
01	ضمان جودة العملية التعليمية	,778	,883**	,000	الجزء الأول
02	ضمان جودة البحث العلمي	,800	,917**	,000	
03	ضمان جودة الخدمة المجتمعية	,810	,851**	,000	الجزء الثاني
		,853			,717

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول السابق أن المقياس والعبارات المعتمدة في محور ضمان جودة التعليم العالي فعالة لقياس مدى التزام الكليات المستهدفة بتوظيف وتنمية وتقييم كفاءاتها البشرية، حيث يظهر ذلك من خلال قيمة معامل الثبات التي تفوق 0,8 (0,853) وهي قيمة جيدة ومقبولة تؤكد ثبات نتائج هذا المحور لو كرر الاختبار في نفس الظروف ومع نفس الأشخاص، إلا أنه وباستبعاد كل بعد نجد أن قيمة هذا المعامل تنخفض إلى 0,778 باستبعاد بعد ضمان جودة العملية التعليمية لكنها مقبولة لم تنتقل إلى المجال المشكوك فيه أو الضعيف حتى يتم حذف هذا البعد من التحليل، خاصة وأنها تتسق مع المحور الخاص بها (قيم معامل الارتباط الموجب القوي جدا التي تفوق جميعها 0,8 عند مستوى معنوية محدد بقيمة 0,000، وكذا قيمة معامل Guttman التي تزيد عن 0,6 وتقل عن معامل Alpha de Cronbach) لتعبر فعلا عن صدق المحتوى وصدق البناء.

3.2.4 اختبار الإحصاء العلمي

1.3.2.4 اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

تشتط الاختبارات المعلمية كما هو الحال مع تحليل الانحدار الذي تم اعتماده لاختبار فرضيات الدراسة أن يكون توزيع البيانات طبيعيا Normal Distribution. ومن أجل التأكد من ذلك وضمان ملائمة البيانات لافتراضات

تحليل الانحدار فقد تم إجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov بعد توزيع استمارات الاستبيان وجمعها من قبل أفراد مجتمع الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (19/4): اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

		المحور الأول: إدارة الكفاءات البشرية	المحور الثاني: ضمان جودة التعليم العالي
N		404	404
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	65,5248	71,3663
	Std. Deviation	14,72770	16,10725
	Absolute	,056	,052
Most Extreme Differences	Positive	,056	,052
	Negative	-,042	-,034
	Kolmogorov-Smirnov Z	1,133	1,053
قيمة الاختبار Ks			
Asymp. Sig. (2-tailed)		,154	,218
مستوى المعنوية			

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

- نقبل فرضية العدم H_0 في حالة أن مستوى المعنوية لإحصائية Kolmogorov-Smirnov أكبر من 0,05 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل H_1 في حالة أن مستوى المعنوية لإحصائية Kolmogorov-Smirnov أقل من 0,05 أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

من خلال الجدول رقم (19/4) نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحاور الدراسة أكبر من 0,05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار البسيط.

2.3.2.4 اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

الجدول رقم (20/4): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

أبعاد الدراسة							
		التوظيف القائم على أساس الكفاءات	تنمية الكفاءات البشرية	تقييم الكفاءات البشرية	ضمان جودة العملية التعليمية	ضمان جودة البحث العلمي	ضمان جودة الخدمة المجتمعية
N		404	404	404	404	404	404
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	23,0594	21,4438	21,0369	24,4777	27,5162	19,4084
	Std. Deviation	5,75051	6,08010	5,08389	4,86309	7,59843	5,62554
Most Extreme Differences	Absolute	,062	,045	,061	,055	,076	,063
	Positive	,048	,045	,061	,044	,076	,057
	Negative	-,062	-,036	-,037	-,055	-,029	-,063
Kolmogorov-Smirnov Z قيمة الاختبار Ks		1,242	,914	1,229	1,109	1,532	1,258
Asymp. Sig. (2-tailed) مستوى المعنوية		,091	,374	,098	,171	,058	,084

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يمكن اختبار الفرضيتين التاليتين:

- نقبل فرضية العدم H_0 في حالة أن مستوى المعنوية لإحصائية Kolmogorov-Smirnov أكبر من 0,05 أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
 - نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل H_1 في حالة أن مستوى المعنوية لإحصائية Kolmogorov-Smirnov أقل من 0,05 أي أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- من خلال الجدول رقم (20/4) نلاحظ أن مستوى المعنوية لكل أبعاد الدراسة أكبر من 0,05 مما يستدعي قبول فرضية العدم H_0 وبالتالي بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

3.4 تحليل بيانات الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

يتناول هذا المحور تحليلا لخصائص أفراد مجتمع الدراسة وفقا للبيانات الوصفية العامة المتضمنة للسمات الشخصية والوظيفية لهم، والتي تم تجميعها عن طريق الاستبيان، إضافة إلى تحليل محوري الدراسة للتعرف على مدى توافر متغيري الدراسة من وجهة نظر المبحوثين بالكليات المبحوثة.

1.3.4 عرض وتحليل البيانات الوصفية العامة

فيما يلي وصف إحصائي لمجتمع الدراسة وفقا للبيانات الوصفية العامة المحددة في أداة الدراسة:

1.1.3.4 متغير الجنس

من خلال الجدول رقم (21/4) والشكل البياني رقم (1/4) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)

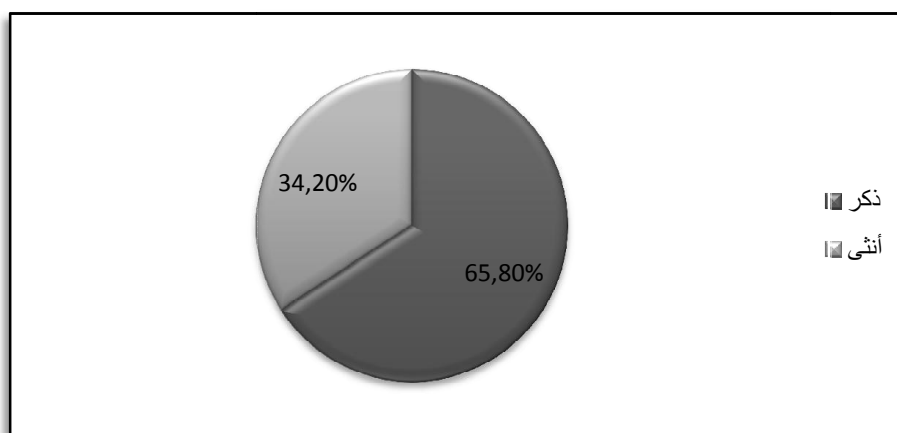
الجدول رقم (21/4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	266	65,8
	أنثى	138	34,2
	المجموع	404	100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (21/4) في الشكل البياني الموالي

الشكل رقم (1/4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

بناء على معطيات الجدول رقم (21/4) والشكل رقم (1/4) فقد وصلت نسبة الذكور إلى (65,8%) ، أما الإناث فبلغت (34,2%) وهي نسب متباعدة في شغل المناصب بين الذكور والإناث في الكليات التي خصتها الدراسة.

2.1.3.4 متغير العمر

من خلال الجدول رقم (22/4) والشكل البياني رقم (2/4) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير العمر.

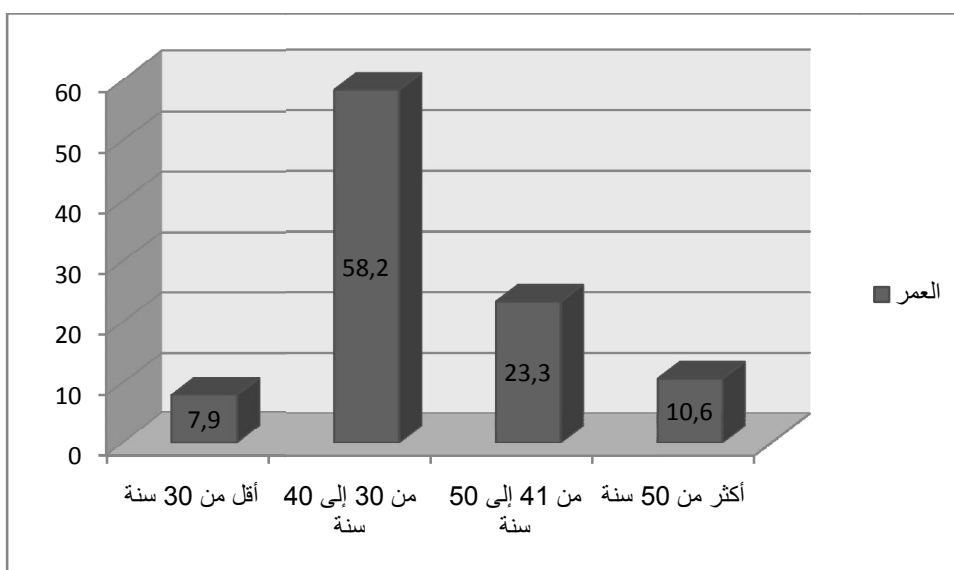
الجدول رقم (22/4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	32	7,9
	من 30 إلى 40 سنة	235	58,2
	من 41 إلى 50 سنة	94	23,3
	أكثر من 50 سنة	43	10,6
	المجموع	404	100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (22/4) في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (2/4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يبين الجدول والشكل السابقين توزيع المبحوثين على متغير العمر حسب الفئات المحددة، إلا أن أكبر عدد احتوته الفئة التي تتراوح بين (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة (58,2%) من الأفراد المبحوثين، إضافة إلى وجود نسبة هامة من المبحوثين تنتمي للفئة (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (23,3%)، وكذلك نسبة (10,6%) تنتمي إلى الفئة (أكثر من 50 سنة) وهذا يدل على التنوع العمري للمبحوثين، كما أن أقل نسبة من المبحوثين ينتمون إلى الفئة الأولى (أقل من 30 سنة) ويرجع ذلك إلى كون الأفراد الأقل من 30 سنة لا يتمتعون بالخبرة الكافية.

3.1.3.4 متغير المؤهل العلمي

من خلال الجدول رقم (23/4) والشكل البياني رقم (3/4) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

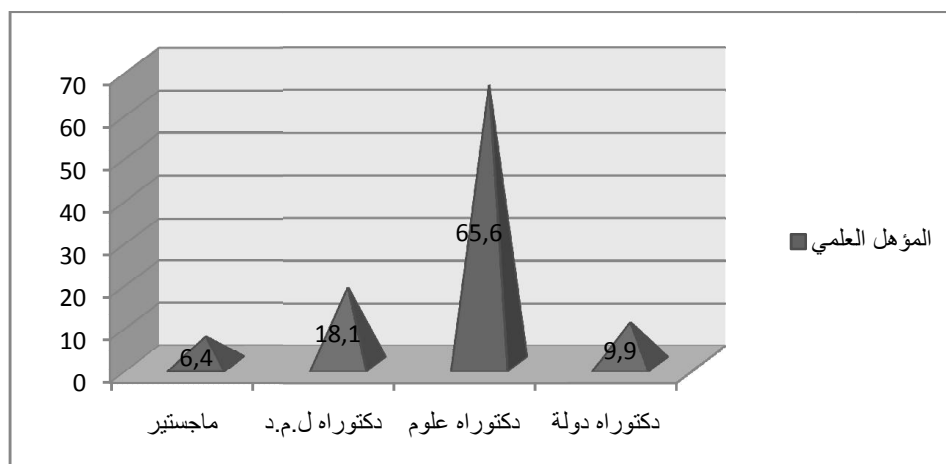
الجدول رقم (23/4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ماجستير	26	6,4
	دكتوراه ل م د	73	18,1
	دكتوراه علوم	265	65,6
	دكتوراه دولة	40	9,9
	المجموع	404	100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (23/4) في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (3/4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مختلف المؤهلات العلمية، وكانت أكبر نسبة مسجلة في مؤهل (دكتوراه علوم) بنسبة (65,6%)، ليمثل أصحاب مؤهل (دكتوراه ل م د) نسبة (18,1%)، وكانت نسبة الحاصلين على مؤهل (دكتوراه دولة) تقدر بـ (9,9%) وكانت أقل نسبة للمبحوثين الحاصلين على مؤهل (الماجستير) والتي تقدر بـ (6,4%).

4.1.3.4 متغير الرتبة الأكاديمية

من خلال الجدول رقم (24/4) والشكل البياني رقم (4/4) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الرتبة الأكاديمية

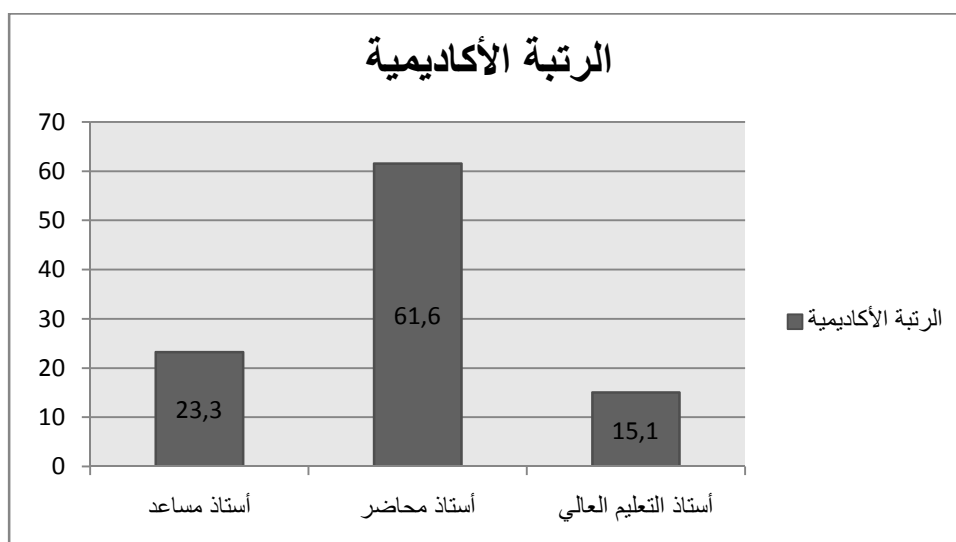
الجدول رقم (24/4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مساعد	94	23,3
	أستاذ محاضر	249	61,6
	أستاذ التعليم العالي	61	15,1
	المجموع	404	100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (24/4) في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (4/4) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل السابقين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية، وكانت أكبر نسبة مسجلة (61,6%) في رتبة أستاذ محاضر ويرجع ذلك إلى أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة حاصلين على شهادة الدكتوراه مما يؤهلهم إلى تقلد رتبة أستاذ محاضر، ليمثل أصحاب رتبة (أستاذ مساعد) نسبة (23,3%)، وكانت أقل نسبة للمبجوثين الذين يتقلدون رتبة (أستاذ التعليم العالي) بمعدل (15,1%).

5.1.3.4 متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول رقم (25/4) والشكل البياني رقم (5/4) سوف يتم التعرف على توزيع مفردات العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

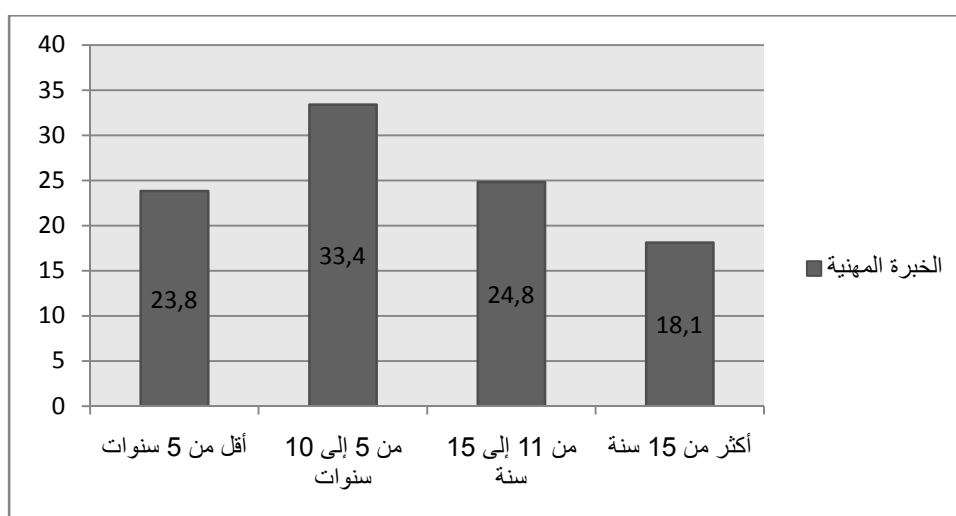
الجدول رقم (25/4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	96	23,8
	من 5 إلى 10 سنوات	135	33,4
	من 11 إلى 15 سنة	100	24,8
	أكثر من 15 سنة	73	18,1
	المجموع	404	100

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يمكن توضيح نتائج الجدول رقم (25/4) في الشكل البياني الموالي:

الشكل رقم (5/4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل البياني السابقين توزيع أفراد عينة الدراسة عبر مختلف فترات متغير الخبرة المهنية، حيث وجدت أكبر نسبة في الفترة (من 5 إلى 10 سنوات) بمعدل (33,4%)، أما النسبة الثانية فكانت لأصحاب الخبرة بين (11 إلى 15 سنة) بمعدل (24,8%)، أما النسبة الثالثة فكانت لأصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) بمعدل (23,8%)، لتصل النسبة الأخيرة لـ (18,1%) متعلقة بالفترة (أكثر من 15 سنة).

2.3.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة

1.2.3.4 عرض وتحليل بيانات محور إدارة الكفاءات البشرية

تم التعرف على اتجاهات آراء المبحوثين حول مدى توافر أبعاد إدارة الكفاءات البشرية في الكليات المبحوثة والمحددة في الاستبيان، وذلك باستخدام الانحراف المعياري كأكثر مقاييس التشتت شيوعاً لمعرفة مدى انسجام أو تشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة، والمتوسط الحسابي الذي يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية لمعرفة درجة الموافقة على كل بعد. ويتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي وفقاً لسلم Likert الخماسي بحساب المدى (5-1) ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الخيارات ($0.80 = 5/4$) لتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.80 تمثل الخيار غير موافق بشدة، والفئة الثانية من 1.81 إلى 2.60 تمثل الخيار غير موافق، والفئة الثالثة من 2.61 إلى 3.40 تمثل الخيار محايد، والفئة الرابعة من 3.41 إلى 4.20 تمثل الخيار موافق، والفئة الأخيرة من 4.21 إلى 5 تمثل الخيار موافق بشدة.

الجدول رقم (26/4) : تفسير قيم المتوسط الحسابي وفقاً لسلم Likert الخماسي

قيمة المتوسط الحسابي	1.80 - 1.0	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5.0 - 4.21
التفسير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: تم إعداده بناء على ما سبق ذكره.

عرض وتحليل بيانات محور إدارة الكفاءات البشرية

وفي ما يلي تحليل لأبعاد هذا المحور:

- بعد التوظيف على أساس الكفاءات: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (27/4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "التوظيف القائم على أساس الكفاءات"

الرقم	عبارات بعد: التوظيف القائم على أساس الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يتم في الجامعة تحديد الحاجات الكمية والكيفية من الكفاءات البشرية	4,1064	,6864	موافق
02	يتم التوظيف في الجامعة على أساس الشهادات والمؤهلات العلمية والخبرات	3,6386	,7675	موافق
03	تضع الجامعة اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تحقق لها الأداء المتميز	2,3614	,9597	غير موافق
04	تولي الجامعة اهتماما بإعداد خطة متكاملة للترقية واضحة ومعلنة لكافة الموظفين	3,8282	,5099	موافق
05	يتم التعيين والترقية في الوظائف القيادية على أساس السمعة الأكاديمية والإنجاز الأكاديمي	3,8272	,4539	موافق
06	تحصل الجامعة على الكفاءات البشرية من خلال قيامها بـ "صناعة الكفاءات"	2,5955	,9085	غير موافق
07	تحصل الجامعة على الكفاءات البشرية من خلال الاستقطاب الخارجي	3,9317	,4080	موافق
08	يتوفر بالجامعة قادة إداريون يتمتعون بمعارف ومهارات وخبرات متنوعة	2,9703	,1124	محايد
البعد ككل		3,4075	,6876	موافق

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (27/4) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد التوظيف على أساس الكفاءات في الكليات المبحوثة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للبعد ككل والمقدر بـ 3,4075 والذي يقابل درجة موافق. ويشير الانحراف المعياري للبعد ككل والمقدر بـ 0,6876 إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد بالكليات المبحوثة.

وبالتفصيل في عبارات بعد "التوظيف على أساس الكفاءات"، يمكن التوصل إلى ما يلي:

- موافقة أغلبية المبحوثين على العبارات (01) و (02) و (04) و (05) و (07)، وهذا ما تعبر عنه قيم المتوسط الحسابي والمقدرة على التوالي بـ: 4,1064 ، 3,6386 ، 3,8282 ، 3,8272 ، 3,9317 ، والمتعلقة بمدى عمل الكليات المبحوثة على تحديد الحاجات الكمية والكيفية من الكفاءات البشرية من خلال التسيير التقديري أو الاستباقي للوظائف والكفاءات وذلك من خلال إعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص

الفوارق بين احتياجات الكلية ومواردها الحالية والمستقبلية من الكفاءات البشرية كما ونوعا، كما تتبع الكليات محل الدراسة أساليب التوظيف التقليدية من خلال التركيز على توظيف الأفراد على أساس الشهادات والمؤهلات العلمية والخبرات، وكذا فيما يتعلق بإعداد خطة متكاملة للترقية واضحة ومعلنة لكافة الموظفين تركز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع الموظفين تفهمها والتعرف عليها، وحسب آراء المبحوثين فإن الكليات محل الدراسة تعتمد على مؤشرات السمعة الأكاديمية والإنجاز الأكاديمي كأساس للترقية في الوظائف القيادية، كما تعتمد الكليات محل الدراسة في الحصول على الكفاءات البشرية من المصادر الخارجية، وتشير قيم الانحراف المعياري المقابلة لهذه العبارات والمقدرة على التوالي بـ 0,6864 ، 0,7675 ، 0,5099 ، 0,4539 ، 0,4080 إلى تشتت بسيط في إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في الكليات المبحوثة.

- كانت آراء أغلبية المبحوثين بخصوص العبارة (08) محايدة بمتوسط حسابي مقدر بـ 2,9703 والمتعلقة بمدى توفر الكليات محل الدراسة على قادة إداريون يتمتعون بمعارف ومهارات وخبرات متنوعة، وتشير قيمة الانحراف المعياري المقابلة لهذه العبارة والمقدرة بـ 0,1124 إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارة السابقة في الكليات المبحوثة.
- أن آراء أغلبية المبحوثين تتجه نحو الخيار "غير موافق" وذلك فيما يتعلق بالعبارات (03) و (06) وهذا ما تعبر عنه قيم المتوسط الحسابي والمقدرة على التوالي بـ 2,3614 و 2,5955 أي أن الكليات المبحوثة لا تساهم من وجهة نظر المبحوثين بإعداد اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، كما لا تتوفر بالكليات المبحوثة حسب آراء المبحوثين الطرق الفعالة للربط بين أدوات العمل الجيدة والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة التي تمكنها من الحصول على الكفاءات من الداخل والقيام بعملية "صناعة الكفاءات"، وتشير قيم الانحراف المعياري المقابلة لهذه العبارات والمقدرة على التوالي بـ: 0,9597 ، 0,9085 إلى تشتت بسيط في إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في الكليات المبحوثة.

- بعد تنمية الكفاءات البشرية: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (28/4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "تنمية الكفاءات البشرية"

الرقم	عبارات بعد: تنمية الكفاءات البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	توفر الجامعة طرق فعالة للاستثمار في تطوير كفاءاتها البشرية	3,4802	,9746	موافق
02	تضمن الجامعة التعلم المستمر لكفاءاتها البشرية	2,8069	,3648	محايد
03	لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية مكانة إستراتيجية ضمن وظائف الجامعة	3,7797	,7924	موافق
04	تتلائم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية الكلية للجامعة	2,7525	,9362	محايد
05	يساهم المدراء التنفيذيين لتنمية الكفاءات البشرية في صياغة إستراتيجية الجامعة	3,8584	,6703	موافق
06	توفر الجامعة الاعتمادات المالية اللازمة لتدريب الكفاءات البشرية	4,5100	,5076	موافق
07	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي يجب أن توفرها لهم الجامعة	2,4109	,5108	غير موافق
08	تدرب الكفاءات البشرية في الجامعة على تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي	3,9347	,9691	موافق
	البعد ككل	3,4412	,7623	موافق

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (28/4) اتفاق أغلبية الباحثين على توافر بعد تنمية الكفاءات البشرية في الكليات المبحوثة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للبعد ككل والمقدر بـ 3,4412 والذي يقابل درجة موافق. ويشير الانحراف المعياري للبعد ككل والمقدر بـ 7623، إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات الباحثين حول مدى توافر هذا البعد بالكليات المبحوثة.

يمكن التفصيل في عبارات هذا البعد على النحو التالي:

- موافقة أغلبية الباحثين على العبارات (01) و (03) و (05) و (06) و (08) بمتوسطات حسابية مقدره على التوالي بـ: 3,4802 ، 3,7797 ، 3,8584 ، 4,5100 ، 3,9347 والمتعلقة بتوفير الطرق الفعالة للاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية وخلق بيئة داخلية للتعلم والنمو لها القدرة على التفاعل واقتناص الفرص المتاحة، كما تعطي الكليات المبحوثة (حسب آراء أغلبية الباحثين) لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية مكانة إستراتيجية ضمن الوظائف الرئيسية للجامعة وتحديد فيما يتعلق بإدارة الكفاءات المحورية وحمايتها، كما يتفق المبحوثون حول مدى مساهمة المدراء التنفيذيين لتنمية الكفاءات البشرية في صياغة إستراتيجية

الجامعة، كما تعمل الكليات المبحوثة على توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتدريب الكفاءات البشرية خاصة من أجل تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي، وتشير قيم الانحراف المعياري المقابلة لهذه العبارات والمقدرة على التوالي ب: 0,9746 ، 0,7924 ، 0,6703 ، 0,5076 ، 0,9691 إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في الكليات المبحوثة.

- كانت آراء أغلبية المبحوثين بخصوص العبارتين (02) و (04) والمتعلقة بمدى ضمان الجامعة التعلم المستمر لكفاءاتها البشرية، وكذا مدى تلائم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية الكلية للجامعة محايدة، وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المقدر ب: 2,8069 ، 2,7525 على التوالي، والانحراف المعياري المقدر ب: 0,3648 ، 0,9362 على التوالي والذي يشير إلى وجود تشتت ضعيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارتين السابقتين بالكليات المبحوثة.

- كانت آراء أغلبية المبحوثين تتجه نحو الخيار "غير موافق" في ما يتعلق بالعبارات (07) فيما يتعلق بمدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي يجب أن توفرها لهم الجامعة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي المقابلة لهذه العبارات ب 2,4109 وتشير قيمة الانحراف المعياري المقدر ب 0,5108 إلى وجود تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارة السابقة.

- بعد تقييم الكفاءات البشرية: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (29/4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "تقييم الكفاءات البشرية"

الرقم	عبارات بعد: تقييم الكفاءات البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يميز المعيار المستخدم في تقييم أداء الكفاءات البشرية بين الجهود المبذولة	3,3584	,9567	محايد
02	المعايير المستخدمة لتقييم أداء الكفاءات البشرية عادلة وتعكس الأداء الفعلي لهم	2,4960	,9166	غير موافق
03	يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجوانب (تدريس، بحث، خدمة المجتمع وغيرها)	3,9401	,4604	موافق
04	تتم مناقشة الجوانب السلبية والإيجابية في أداء الكفاءات البشرية بينهم وبين المشرف عليهم	2,4931	,9153	غير موافق
05	يتم الاعتماد بصفة كلية على الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم الأداء	4,1856	,8001	موافق
06	تستخدم الجامعة أكثر من طريقة في تقييم أداء الكفاءات البشرية	3,9913	,9253	موافق
07	يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييم الأداء	4,1728	,4840	موافق
08	يتم تدريب المقيمين على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (التساهل، التشدد، التوسط، التحيز)	2,5897	,8919	غير موافق
	البعد ككل	3,4037	,4598	موافق

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (29/4) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد تقييم الكفاءات البشرية في الكليات المبحوثة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للبعد ككل والمقدر بـ 3,4037 والذي يقابل درجة موافق. ويشير الانحراف المعياري للبعد ككل والمقدر بـ 0,4598 إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد بالكليات المبحوثة.

ويمكن التفصيل في عبارات هذا البعد على النحو التالي:

- هناك موافقة من قبل أغلبية المبحوثين على العبارات (03) و (05) و (06) و (07) على مدى قدرة نظام تقييم أداء الكفاءات البشرية على قياس كل الجوانب الوظيفية الأساسية لأداء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالتدريس وإنجاز البحوث وخدمة المجتمع، وكذلك اعتماد الكليات المبحوثة بصفة كلية على الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم أداء الكفاءات البشرية، واستخدامها أكثر من طريقة في تقييم الأداء وفقا لاحتياجاتها ولضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من معايير تقييم الأداء، كما تقوم الكليات المبحوثة (حسب آراء المبحوثين) بإخبارهم بنتائج التقييم وذلك لعدة أسباب من أهمها: معرفة المرؤوس لمستوى أدائه ومعرفة رأي رئيسه المباشر في عمله، وأن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي. وهذا ما تعبر عنه قيم المتوسط الحسابي المقدر على التوالي بـ: 3,9401 ، 4,1856 ، 3,9913 ، 4,1728 ، كما أن قيم الانحراف المعياري المقابلة للعبارات السابقة المقدر على التوالي بـ: 0,4604 ، 0,8001 ، 0,9253 ، 0,4840 تشير إلى وجود تشتت ضعيف في إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في الكليات المبحوثة.
- كانت آراء المبحوثين محايدة فيما يتعلق بالعبارات (01) والتي تبحث في مدى قدرة المعيار المستخدم في تقييم أداء الكفاءات البشرية على التمييز بين الجهود المبذولة واستخدامه النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها، وهذا ما يفسره قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,3584 وتشير قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0,9567 إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارة السابقة في الكليات المبحوثة.
- كانت آراء أغلبية المبحوثين تتجه نحو الخيار "غير موافق" فيما يتعلق بالعبارات (02) و (04) و (08) والتي تبحث في إمكانية توفر المعايير المقبولة من طرف الكفاءات البشرية حيث أن المعايير التي تلقى القبول هي المعايير العادلة والتي تعكس الأداء الفعلي للأفراد، كذلك فيما يتعلق بمناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بين الأفراد العاملين وبين المقيم أو المشرف لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد وخاصة الجوانب السلبية في الأداء، كذلك فيما يتعلق بتدريب وتهيئة الكليات المبحوثة للمقيمين باستمرار لتعريفهم بأهمية العملية والنتائج المترتبة عليها وتدريبهم على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم من تساهل وتشدد وتحيز وغيرها. وهذا ما يفسره قيم المتوسط الحسابي المقدر على التوالي بـ: 2,4960 ، 2,4931 ، 2,5897 ، وحيث تشير قيم الانحراف المعياري المقدر على التوالي بـ: 0,9166 ، 0,9153 ، 0,8919 إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة بالكليات المبحوثة.

2.2.3.4 عرض وتحليل بيانات محور ضمان جودة التعليم العالي

يكون تحليل أبعاد هذا المحور بنفس الطريقة التي تم بها تحليل أبعاد المحور السابق وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وحيث تمثلت الأبعاد الرئيسية هنا في كل من ضمان جودة العملية التعليمية، ضمان جودة البحث العلمي، ضمان جودة خدمة المجتمع.

- بعد ضمان جودة العملية التعليمية: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (30/4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " ضمان جودة العملية التعليمية"

الرقم	عبارات بعد: ضمان جودة العملية التعليمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تسعى الجامعة إلى زيادة خبرات أعضاء هيئة التدريس وتطوير كفاءاتهم	3,9781	,6271	محايد
02	تستعين الجامعة بالكفاءات البشرية من خارجها للمساهمة في تنمية أعضاء هيئة التدريس	3,7624	,5104	غير موافق
03	تعمل الجامعة على عقد المؤتمرات والورش التعليمية والمنح الدراسية وغيرها	3,8218	,8081	موافق
04	تحرص الجامعة على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة	3,9900	,5205	محايد
05	يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في الجامعة المنتسب إليها	3,4016	,4444	غير موافق
06	يمتلك أعضاء هيئة التدريس مهارات وقدرات تساعدهم على الأداء الجيد للعملية التدريسية	3,4067	,9223	موافق
07	لعضو هيئة التدريس القدرة على معرفة التغيرات المعرفية والمهارية في تعلم الطلاب	3,4241	,9387	موافق
08	يشارك أعضاء هيئة التدريس في قيادة خطط التطوير الأكاديمي بالجامعة	3,8330	,6087	غير موافق
	البعد ككل	3,7025	,4321	موافق

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (30/4) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد ضمان جودة العملية التعليمية في الكليات المبحوثة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للبعد ككل والمقدر بـ 3.7025 والذي يقابل درجة موافق. ويشير الانحراف المعياري للبعد ككل والمقدر بـ 0.4321 إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد بالكليات المبحوثة.

وبالتفصيل في عبارات هذا البعد، يلاحظ موافقة أغلبية المبحوثين على جميع العبارات المدرجة فيه، حيث تراوحت قيمة المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 3,4016 و 3,9900 وهو ما يشير إلى أن الكليات محل الدراسة تسعى إلى زيادة خبرات أعضاء هيئة التدريس وتطوير كفاءاتهم من خلال الاستعانة بالكفاءات البشرية من خارج الجامعة لمساهمتهم في تنمية أعضاء هيئة التدريس، والعمل على عقد المؤتمرات والورش التعليمية والمنح الدراسية، كما تحرص الكليات محل الدراسة على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، مما مكّنهم من اكتساب مهارات وقدرات تساعدهم على الأداء الجيد للعملية التدريسية واكتسابهم القدرة على معرفة التغيرات المعرفية والمهارية في تعلم الطلاب، كل هذا من شأنه تأهيل عضو هيئة التدريس للمشاركة في قيادة خطط التطوير الأكاديمي بالجامعة وتحسين جودة العملية التعليمية. وكما هو ملاحظ فإن قيم الانحراف المعياري لعبارات هذا البعد تشير إلى وجود تشتت طفيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذه العبارات في الكليات المبحوثة والمحصورة بين 0,4444 و 0,9387

- بعد ضمان جودة البحث العلمي: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (31/4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "ضمان جودة البحث العلمي"

الرقم	عبارات بعد: ضمان جودة البحث العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	تحرص الجامعة على إعداد أعضاء هيئة التدريس والإداريين على نحو يمكن من تطوير أوضاع البحث العلمي	3,7252	,5263	موافق
02	توفر الجامعة البيئة المشجعة على إعداد البحوث العلمية	2,5173	,9689	غير موافق
03	تقوم الجامعة بعقد دورات متخصصة تتركز على كل ما يخص البحث العلمي	2,5411	,6484	غير موافق
04	يتم فسح المجال لعضو هيئة التدريس للتفرغ العلمي للعمل في إحدى المراكز البحثية المتقدمة في مجال تخصصه	3,5916	,6372	موافق
05	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية الإقليمية	3,9277	,5105	موافق
06	تتضمن مقررات أعضاء هيئة التدريس المعلومات المتعلقة بأبحاثهم وأنشطتهم العلمية	3,9282	,7244	موافق
07	تحرص الجامعة على إدخال البرامج البحثية كجزء من عملية التطوير المستمر للكفاءات البشرية	3,8812	,5941	موافق

08	توفر الجامعة الدعم المادي اللازم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث المختلفة	3,7257	5,102	موافق
09	توفر الجامعة مختبرات وأجهزة لأعضاء هيئة التدريس بما يناسب طبيعة بحوثهم	2,5386	5,674	غير موافق
10	يلتزم أعضاء هيئة التدريس بالأخذ بمعايير الجودة والتميز فيما يقومون به من أبحاث	3,9035	6,953	موافق
البعد ككل		3,4280	6,877	موافق

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (31/4) اتفاق أغلبية المبحوثين على توافر بعد ضمان جودة البحث العلمي في الكليات المبحوثة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للبعد ككل والمقدر بـ 3.4280 والذي يقابل درجة موافق. ويشير الانحراف المعياري للبعد ككل والمقدر بـ 0.6877 إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذا البعد بالكليات المبحوثة.

ويمكن التفصيل في عبارات هذا البعد على النحو التالي:

- هناك موافقة من قبل أغلبية المبحوثين على العبارات (01) و (04) و (05) و (06) و (07) و (08) و (10) أي حرص الكليات المبحوثة على إعداد أعضاء هيئة التدريس والإداريين على نحو يمكن من تطوير أوضاع البحث العلمي وذلك من خلال فسخ المجال أمام أعضاء هيئة التدريس للتفرغ العلمي للعمل في إحدى المراكز البحثية المتقدمة في مجال تخصصه، وتشجيعهم على حضور المؤتمرات والندوات العلمية الإقليمية، وقيام الجامعة بإدخال البرامج البحثية كجزء من عملية التطوير المستمر، كما تعمل الكليات محل الدراسة على توفير الدعم المادي اللازم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث المختلفة، مما جعل أعضاء هيئة التدريس يلتزمون بالأخذ بمعايير الجودة والتميز فيما يقومون به من أبحاث. وهذا ما تعبر عنه قيم المتوسط الحسابي المقدر على التوالي بـ: 3,7252 ، 3,5916 ، 3,9277 ، 3,9282 ، 3,8812 ، 3,7257 ، 3,9035 ، كما أن قيم الانحراف المعياري المقابلة للعبارات السابقة والمقدرة على التوالي بـ: 0,5263 ، 0,6372 ، 0,5105 ، 0,7244 ، 0,5941 ، 0,5102 ، 0,6953 تشير إلى وجود تشتت ضعيف في إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في الكليات المبحوثة.
- كانت آراء المبحوثين تتجه نحو الخيار "غير موافق" وذلك فيما يتعلق بالعبارات (02) و (03) و (09) والتي تبحث في مدى توفير الجامعة للبيئة المشجعة على إعداد البحوث العلمية، ومدى قيامها بعقد دورات متخصصة تتركز على كل ما يخص البحث العلمي، وكذلك مدى توفير الجامعة لمختبرات وأجهزة لأعضاء هيئة التدريس بما يناسب طبيعة بحوثهم. وهذا ما تفسره قيم المتوسط الحسابي المقدر على التوالي بـ: 2,5173 ، 2,5411 ، 2,5386 وحيث تشير قيم الانحراف المعياري المقدر على التوالي بـ: 0,9689 ، 0,6484 ،

0,5674 إلى وجود تشتت بسيط بين إجابات الباحثين حول مدى توافر العبارات السابقة في الكليات محل الدراسة.

- بعد ضمان جودة الخدمة المجتمعية: يمكن توضيح نتائج تحليل عبارات هذا البعد من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (32/4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " ضمان جودة الخدمة المجتمعية"

الرقم	عبارات بعد: ضمان جودة الخدمة المجتمعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يساهم أعضاء هيئة التدريس في اقتراح الحلول المختلفة لمشكلات المجتمع	3,9653	,6177	موافق
02	يقدم عضو هيئة التدريس مبادرات رائدة في تشكيل المسار التنموي للمجتمع	3,8688	,4684	محايد
03	يتم تعليم الطلاب مهارات تجعلهم منسئين لوظائف في أسواق العمل	3,9109	,6465	محايد
04	يتوفر بالجامعة مركز أو وحدة متخصصة لربطها بالمجتمع المحيط بها	2,7401	,5113	محايد
05	تقدم الجامعة خدماتها المتخصصة (الاستشارات، البرامج التدريبية، الإرشاد ...) لقطاعات المجتمع المختلفة	3,3319	,6775	غير موافق
06	تحتفظ الجامعة بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي	2,7624	,5575	محايد
07	تقوم الجامعة بإشراك مؤسسات الأعمال والإنتاج والخدمات في تطبيق الأنشطة التعليمية	3,5990	,5792	غير موافق
	البعد ككل	3,4542	,5112	موافق

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

تبين نتائج الجدول رقم (32/4) اتفاق أغلبية الباحثين على توافر بعد ضمان جودة خدمة المجتمع في الكليات المبحوثة، وهذا ما يفسره المتوسط الحسابي للبعد ككل والمقدر بـ 3.4542 والذي يقابل درجة موافق. ويشير الانحراف المعياري للبعد ككل والمقدر بـ 0.5112 إلى وجود تشتت ضعيف جدا بين إجابات الباحثين حول مدى توافر هذا البعد بالكليات المبحوثة.

وبالتفصيل في عبارات بعد ضمان جودة الخدمة المجتمعية، يمكن التوصل إلى ما يلي:

- موافقة أغلبية المبحوثين على العبارات (01) و(02) و(03) و(07) بمتوسطات حسابية مقدرة على التوالي بـ 3,9655 ، 3,8688 ، 3,9109 ، 3,5990، والمتعلقة بمدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في اقتراح الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجه المجتمع ومدى قدرتهم على تقديم مبادرات رائدة في تشكيل المسار التنموي للمجتمع، ومدى التزام أعضاء هيئة التدريس بتعليم الطلاب مهارات تجعلهم منسئين لوظائف في أسواق العمل، وكذا مدى حرص الجامعة بإشراك مؤسسات الأعمال والإنتاج والخدمات في تطبيق الأنشطة التعليمية لما لذلك من فوائد على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي. وتشير قيم الانحراف المعياري المقابلة لهذه العبارات والمقدرة على التوالي بـ: 0,617 ، 0,4684 ، 0,6465 ، 0,5792 إلى وجود تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر العبارات السابقة في الكليات المبحوثة.
- كانت آراء أغلبية المبحوثين محايدة بخصوص العبارات (04) و(05) و(06) والمتعلقة بتوفر الجامعة على مركز أو وحدة متخصصة لربطها بالمجتمع المحيط بها، وكذا تقديم الجامعة خدماتها المتخصصة (الاستشارات، البرامج التدريبية، الإرشاد...) لقطاعات المجتمع المختلفة، وكذلك فيما يتعلق بمدى احتفاظ الجامعة بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي. وهذا ما يعبر عنه المتوسط الحسابي للعبارات السابقة والمقدر على التوالي بـ: 2,7401 ، 3,3319 ، 2,7624 وقيم الانحراف المعياري المقدرة على التوالي بـ: 0,5113 ، 0,6775 ، 0,5575 والتي تشير إلى وجود تشتت ضعيف بين إجابات المبحوثين حول مدى توافر هذه العبارات بالكليات المبحوثة.

3.3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

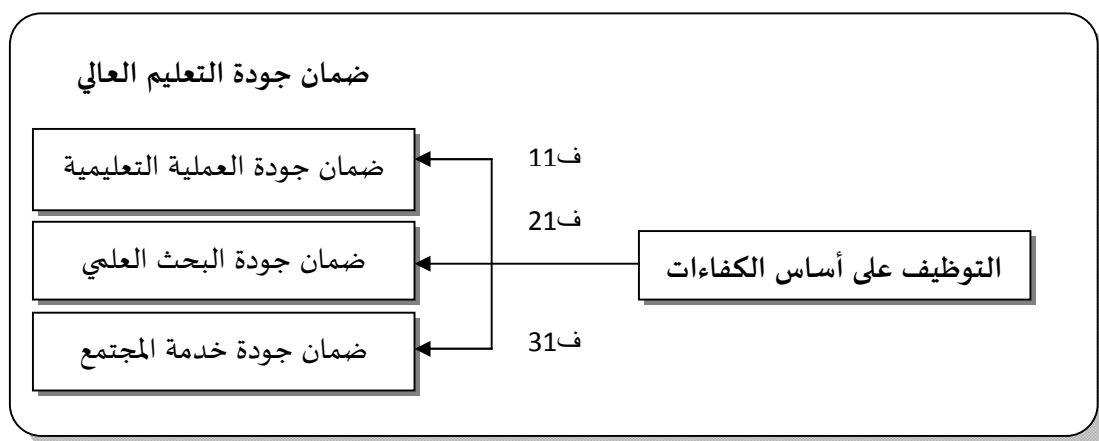
سيتم اختبار فرضيات الدراسة لمعرفة دور إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها في المتغير التابع المتمثل في ضمان جودة التعليم العالي، إذ تعد علاقة التأثير ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من المستوى المعتمد ($\alpha=0,05$)، وذلك من خلال العناصر الموالية:

- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

1.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

نصت (ف1) على: "لا توجد علاقة تأثير معنوية للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة التعليم العالي"، وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6/4) : الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية



المصدر: تم إعداده بناء على الفرضية الأولى وفرضياتها الفرعية

ويوضح الجدول رقم (33/4) نتائج الاختبار للفرضية الأولى كما يأتي:

الجدول رقم (33/4) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
التوظيف على أساس الكفاءات	ضمان جودة العملية التعليمية	1,732	,461	,545	,297	16,482	169,728	,000
	ضمان جودة البحث العلمي	1,110	,568	,543	,295	8,530	168,091	,000
	ضمان جودة الخدمة المجتمعية	1,119	,574	,513	,263	7,869	143,769	,000
	ضمان جودة التعليم العالي	1,311	,535	,597	,357	12,314	222,977	,000

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة العملية التعليمية بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة العملية التعليمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,461) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,545) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= 0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن التوظيف على أساس الكفاءات له دور بالغ في ضمان جودة العملية التعليمية من خلال اهتمام المؤسسة الجامعية بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين الاحتياجات والموارد الحالية والمستقبلية من الكفاءات البشرية على المستوى الكمي والنوعي، ومن ثم تقوم بإعداد اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز، مما يمكنها من العمل على جذب المترشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والسمات الشخصية اللازمة من داخل وخارج المؤسسة الجامعية لشغل الوظائف الشاغرة، فذوي الكفاءات لهم القدرة على قيادة خطط التطوير الأكاديمي ووضع المقررات المناسبة وتكوين الطلاب بشكل جيد مما يساعد في تحسين مخرجات العملية التعليمية، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,297) مما يعني أن نسبة 29,7% من التغيرات في ضمان جودة العملية التعليمية تعود للتوظيف على أساس الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى (ف₁₁) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: "توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة العملية التعليمية"

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة البحث العلمي بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة البحث العلمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,568) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,543) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= 0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن التوظيف على أساس الكفاءات له دور بالغ في ضمان جودة البحث العلمي فسعي الجامعة إلى توظيف الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات اللازمة يزيد من إنتاجيتها في مجال البحث العلمي، لأن الأفراد الأكفاء وحدهم قادرين على إنجاز الأبحاث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل، والمساهمة في رسم سياسات وخطط وبرامج فعالة للبحث العلمي واضحة وشفافة، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,295) مما يعني أن نسبة 29,5% من التغيرات في ضمان جودة البحث العلمي تعود للتوظيف على أساس الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وهذه النتائج نرفض

الفرضية الفرعية الثانية (ف₁₂) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: "توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة البحث العلمي"

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

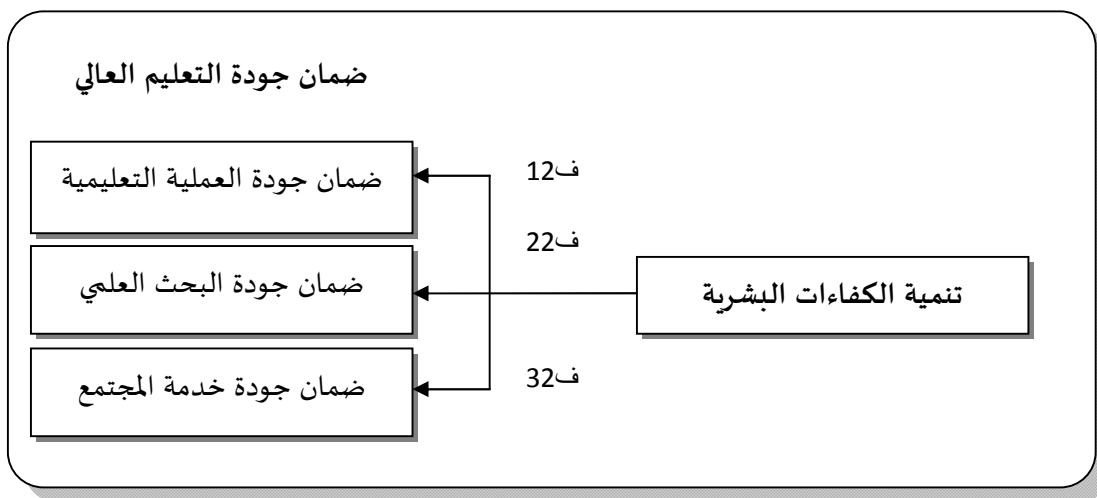
يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة الخدمة المجتمعية بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة الخدمة المجتمعية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,574) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,513) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a=0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن التوظيف على أساس الكفاءات له دور بالغ في ضمان جودة الخدمة المجتمعية من خلال قيام الموظفين الأكفاء بتحسين جودة البحث العلمي بالجامعة وذلك من خلال تقديمهم مبادرات رائدة في تشكيل المسار التنموي للمجتمع واقترح الحلول المختلفة للمشكلات التي تواجهه. أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0,263) مما يعني أن نسبة 26,3% من التغيرات في ضمان جودة الخدمة المجتمعية تعود للتوظيف على أساس الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (ف₃₁) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: "توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة الخدمة المجتمعية"

ومما سبق من اختبار للفرضيات الفرعية يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة ولتعزيز هذه النتيجة تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، ومن نتائج الجدول رقم (33/4) يتضح وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,535) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,597) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن التوظيف على أساس الكفاءات يحقق الجودة في التعليم العالي بضمن جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0,357) مما يعني أن نسبة 35,7% من التغيرات في ضمان جودة التعليم العالي تعود للتوظيف على أساس الكفاءات، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. وهذه النتائج نرفض الفرضية (ف₁) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية "توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) للتوظيف على أساس الكفاءات في ضمان جودة التعليم العالي"

2.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

نصت (ف₂) على: "لا توجد علاقة تأثير معنوية لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي"، وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (7/4): الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية



المصدر: تم إعداده بناء على الفرضية الثانية وفرضياتها الفرعية

ويوضح الجدول رقم (34/4) نتائج الاختبار للفرضية الثانية كما يأتي:

الجدول رقم (34/4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تنمية الكفاءات البشرية	ضمان جودة العملية التعليمية	1,641	,540	,666	,444	19,268	320,983	,000
	ضمان جودة البحث العلمي	,852	,708	,706	,449	8,660	400,229	,000
	ضمان جودة الخدمة المجتمعية	1.130	,613	,573	,328	9,280	196,278	,000
	ضمان جودة التعليم العالي	1,174	,627	,731	,534	14,446	461,411	,000

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,540) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,666) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= 0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن تنمية الكفاءات البشرية لها دور بالغ في ضمان جودة العملية التعليمية حيث يكتسب عضو هيئة التدريس من خلال برامج التنمية والتطوير والتدريب التي توفرها الجامعة مهارات وقدرات إضافية تساعده على معرفة التغيرات المعرفية والمهنية في تعلم الطلاب و تمكنه من الأداء الجيد للعملية التدريسية وطرق التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهه بحكمة وفعالية. أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,444) مما يعني أن نسبة 44,4% من التغيرات في ضمان جودة العملية التعليمية تعود إلى تنمية الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى (ف₁₂) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية "

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,708) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,706) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= 0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن تنمية الكفاءات البشرية لها دور بالغ في ضمان جودة البحث العلمي حيث يتمكن عضو هيئة التدريس من خلال برامج التنمية والتطوير والتدريب التي توفرها الجامعة من رفع مستوى مهاراته البحثية بما يساهم في تطوير أوضاع البحث العلمي في الجامعة. أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,499) مما يعني أن نسبة 49,9% من التغيرات في ضمان جودة البحث العلمي تعود إلى تنمية الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية (ف₂₂) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي "

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

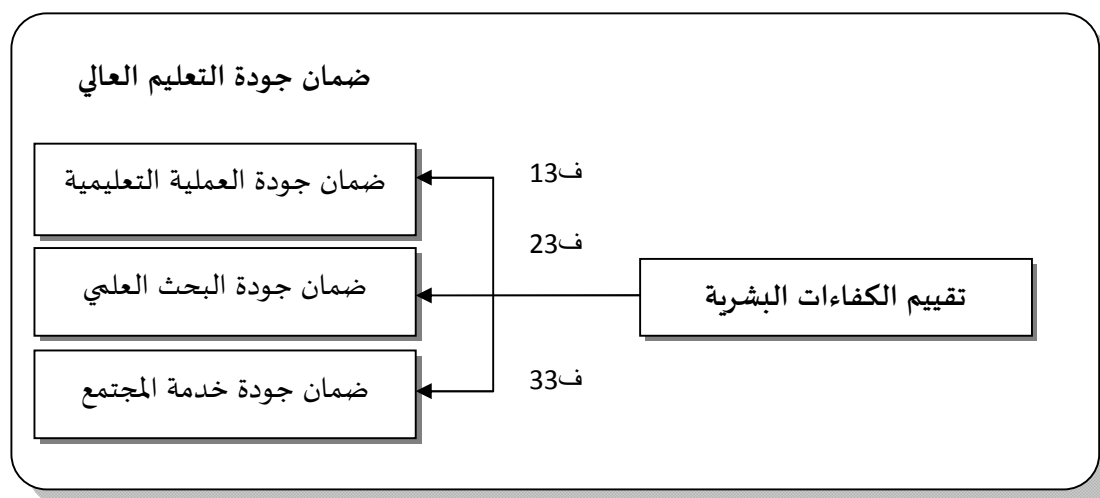
يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,613) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,573) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= 0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن تنمية الكفاءات البشرية لها دور بالغ في ضمان جودة الخدمة المجتمعية حيث يكتسب عضو هيئة التدريس من خلال برامج التنمية والتطوير والتدريب التي توفرها الجامعة مهارات وقدرات إضافية تساعده على المساهمة في ضمان جودة الخدمة المجتمعية من خلال تقديم مبادرات رائدة في تشكيل المسار التنموي للمجتمع والتحديث على المستوى العلمي والتقني والاقتصادي والاجتماعي لتلبية متطلبات التنمية الشاملة. أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,328) مما يعني أن نسبة 32,8% من التغيرات في ضمان جودة الخدمة المجتمعية تعود لتنمية الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (ف₃₂) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: "توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية"

ومما سبق من اختبار للفرضيات الفرعية يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة ولتعزيز هذه النتيجة تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، ومن نتائج الجدول رقم (34/4) يتضح وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,627) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,731) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن تنمية الكفاءات البشرية تحقق الجودة في التعليم العالي بضمان جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,534) مما يعني أن نسبة 53,4% من التغيرات في ضمان جودة التعليم العالي تعود لتنمية الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. وهذه النتائج نرفض الفرضية (ف₂) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية "توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتنمية الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي"

3.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نصت (ف3) على: "لا توجد علاقة تأثير معنوية لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي"، وانبثقت منها الفرضيات الفرعية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (8/4): الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية



المصدر: تم إعداده بناء على الفرضية الثالثة وفرضياتها الفرعية

ويوضح الجدول رقم (35/4) نتائج الاختبار للفرضية الثالثة كما يأتي:

الجدول رقم (35/4): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	المتغيرات التابعة	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
تقييم الكفاءات البشرية	ضمان جودة العملية التعليمية	1,478	,601	621	,386	14,454	252,933	,000
	ضمان جودة البحث العلمي	,648	,798	,667	,445	5,386	321,815	,000
	ضمان جودة الخدمة المجتمعية	,874	,722	,564	,318	6,134	187,795	,000
	ضمان جودة التعليم العالي	,977	,714	,696	,484	9,836	377,816	,000

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,601) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,621) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= 0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن تقييم الكفاءات البشرية له دور بالغ في ضمان جودة العملية التعليمية ذلك لأن عملية تقييم الكفاءات تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف في أداء الكفاءات البشرية والمنظمة ككل ومحاولة علاجها، ليسهم ذلك في تحسين الأداء التدريسي بطريقة مباشرة من خلال تعظيم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف. أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,386) مما يعني أن نسبة 38,6% من التغيرات في ضمان جودة العملية التعليمية تعود إلى تقييم الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الأولى (ف₁₃) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية"

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,798) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,667) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= 0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن تقييم الكفاءات البشرية لها دور بالغ في ضمان جودة البحث العلمي، حيث يمكن استخدام نتائج هذا النظام من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف وبما يؤدي إلى تحسين الأداء البحثي، وبالنظر إلى مستويات أداء الكفاءات البشرية في مجال البحث العلمي والمساهمة في تحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء بحثي متميز وعالي. أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,445) مما يعني أن نسبة 44,5% من التغيرات في ضمان جودة البحث العلمي تعود إلى تقييم الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثانية (ف₂₃) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة البحث العلمي"

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يتضح من نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك أثر لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية بالكليات محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,722) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,564) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a= 0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن تقييم الكفاءات البشرية لها دور بالغ في ضمان جودة الخدمة المجتمعية وذلك من خلال قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأبحاث المتعلقة بخدمة المجتمع وتقديم الحلول للمشاكل التي تواجهه. أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,318) مما يعني أن نسبة 31,8% من التغيرات في ضمان جودة الخدمة المجتمعية تعود لتقييم الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. وبهذه النتائج نرفض الفرضية الفرعية الثالثة (ف₃₃) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: " توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة الخدمة المجتمعية "

ومما سبق من اختبار للفرضيات الفرعية يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة ولتعزيز هذه النتيجة تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، ومن نتائج الجدول رقم (35/4) يتضح وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,714) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,696) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (a=0,05) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن تقييم الكفاءات البشرية يحقق الجودة في التعليم العالي بضمن جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,484) مما يعني أن نسبة 48,4% من التغيرات في ضمان جودة التعليم العالي تعود لتقييم الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية. وبهذه النتائج نرفض الفرضية (ف₃) لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية "توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لتقييم الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي"

وقد نصت فرضية الأساس على أنه " لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي"، ونتائج اختبار فرضية الأساس موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (36/4): نتائج اختبار فرضية الدراسة الأساسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
إدارة الكفاءات البشرية	ضمان جودة التعليم العالي	,652	,807	,769	,591	6,953	580,335	,000

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

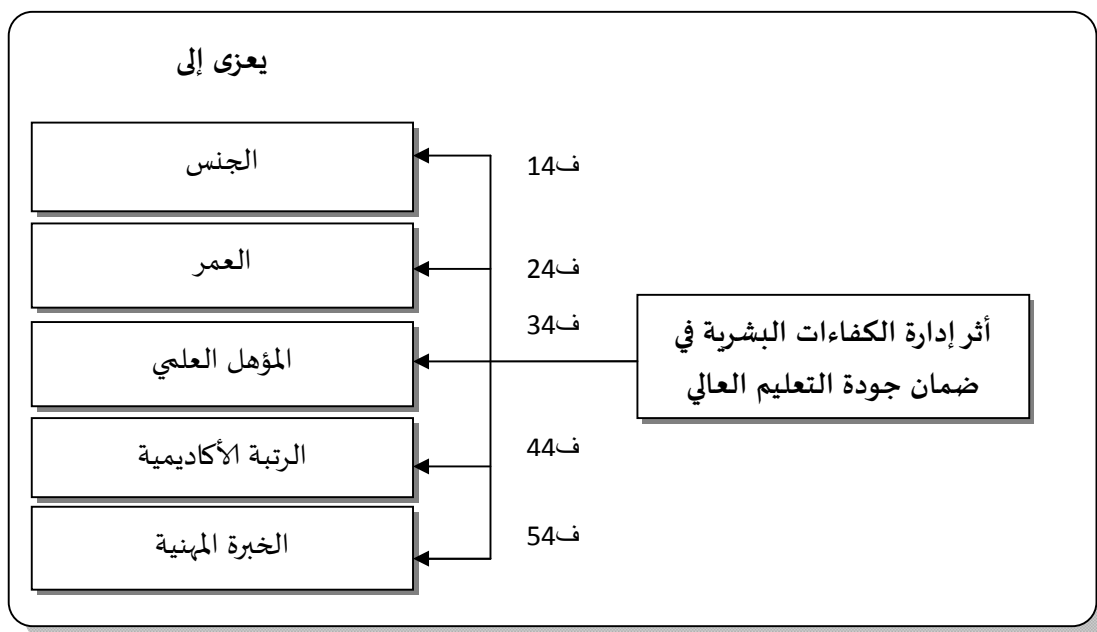
يتبين أنه يمكن الحكم برفض الفرضية الرئيسية للدراسة، ومن نتائج الجدول رقم (36/4) يتضح وجود علاقة تأثير موجبة وذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0,807) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,769) وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) وهذا ما أوضحه اختبار (t)، وهذا دليل على أن إدارة الكفاءات البشرية تحقق ضمان الجودة من خلال ضمان جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، أما القابلية التفسيرية لأنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0,591) مما يعني أن نسبة 59,1% من التغيرات في ضمان جودة التعليم العالي تعود إلى إدارة الكفاءات البشرية، وقد أظهر اختبار (F) بأن أنموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، وبهذه النتائج ترفض الفرضية الرئيسية للدراسة لتحل محلها الفرضية البديلة الموالية: "توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي".

4.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت الفرضية الرئيسية الرابعة (ف4): "لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية، الخبرة المهنية)".

والشكل الموالي يعطي ملخصاً لهذه الفرضية:

الشكل رقم (9/4) : الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية



المصدر: تم إعداده بناء على الفرضية الرابعة وفرضياتها الفرعية

والجدول رقم (37/4) يبين نتائج اختبار كل فرضية من الفرضيات الفرعية الخمسة:

الجدول رقم (37/4) : نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA طبقاً للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين

المحور	المتغير المدروس	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى المعنوية
أثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى	الجنس	بين المجموعات	,035	1	,035	,099	,753
		داخل المجموعات	141,169	402	,351		
		المجموع	141,204	403			
	العمر	بين المجموعات	3,182	3	1,061	3,074	,028
		داخل المجموعات	138,022	400	,345		
		المجموع	141,204	403			
	المؤهل العلمي	بين المجموعات	4,768	3	1,589	4,659	,003
		داخل المجموعات	136,436	400	,341		
		المجموع	141,204	403			

,009	4,781	1,644	2	3,289	بين المجموعات	الرتبة الأكاديمية
		,344	401	137,915	داخل المجموعات	
			403	141,204	المجموع	
,083	2,239	,777	3	2,332	بين المجموعات	الخبرة المهنية
		,347	400	138,872	داخل المجموعات	
			403	141,204	المجموع	

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات spss

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى [ف₁₄]

من خلال الجدول رقم (37/4) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0,753 أكبر من المعتمدة 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)؛ وهذا يعني أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى الجنس.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية [ف₂₄]

من خلال الجدول رقم (37/4) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0,028 أقل من المعتمدة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)؛ وهذا يعني أنه توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى العمر.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة [ف₃₄]

من خلال الجدول رقم (37/4) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0,003 أقل من المعتمدة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)؛ وهذا يعني أنه توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى المؤهل العلمي.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة [ف₄₄]

من خلال الجدول رقم (37/4) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0,009 أقل من المعتمدة 0,05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1)؛ وهذا يعني أنه توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى الرتبة الأكاديمية.

- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة [ف⁵⁴]

من خلال الجدول رقم (37/4) يتبين أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة 0,083 أكبر من المعتمدة 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)؛ وهذا يعني أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية (ذات دلالة إحصائية) لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي تعزى إلى الخبرة المهنية.

وبناء على ما ورد من تحليل مدى وجود علاقة بين السمات الشخصية والوظيفية وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة، تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسمات (الجنس و الخبرة المهنية) فيما بالموضوع محل الدراسة بالكليات المعنية، بينما اتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسمات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية) فيما بالموضوع محل الدراسة بالكليات المعنية.

تم في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية اختبار الفرضيات التي بنيت عليها وباستخدام الإجراءات العلمية في إعداد وتحكيم وإثبات صدق الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة من جهة وبناء على نتائج التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار الفرضيات من جهة أخرى، تم التوصل لوجود أثر لإدارة الكفاءات البشرية من خلال (التوظيف على أساس الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية) في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة من خلال (ضمان جودة العملية التعليمية، ضمان جودة البحث العلمي، ضمان جودة الخدمة المجتمعية)، كما تم إثبات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات (الجنس والخبرة المهنية) للمبحوثين وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة، وتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية) للمبحوثين وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة.

خلاصة

تم في هذا الفصل تقديم وصف تحليلي لترتيب الجامعات الجزائرية حسب التصنيفات العالمية المنطلقة من معايير خاصة بكل تصنيف، وقد تبين من خلال هذا الفصل مدى تأخر الجامعات الجزائرية وتراجع ترتيبها في مختلف التصنيفات سواء على المستوى الإفريقي أو العربي أو العالمي، ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب التي تتعلق بعدم ملائمة التصنيفات لواقع الجامعات الجزائرية، والمشاكل العديدة التي تواجهها هذه الأخيرة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية التي استهدفت عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، تم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الكفاءات البشرية بوظائفها الجوهرية (التوظيف على أساس الكفاءات، تنمية الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية) في ضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، كما تم إثبات عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات (الجنس والخبرة المهنية) للمبحوثين وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة، وتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية) للمبحوثين وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة.

خاتمة

1. تلخيص الدراسة
2. نتائج الدراسة
3. اقتراحات الدراسة
4. آفاق الدراسة

1. تلخيص الدراسة

انطلاقاً من التحليل النظري والميداني لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية ووظائفها الجوهرية وضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع بمؤسسات التعليم العالي، يمكن التنويه إلى أن إعداد الكفاءات البشرية من وظائف الجامعة الأساسية، ولا سيما بعد التقدم التقني الذي صار القوة الرئيسية الدافعة التي يمكن الاعتماد عليه في تحسين جودة الإنتاجية، وهذا التقدم لا بد أن يكون انعكاساً لرؤية الجامعة ولرسالتها التي تهدف إلى تثقيف العقل وتنمية ملكة البحث العلمي، وتنمية المعرفة بشتى أنواعها.

وإزاء ذلك تواجه النظم التعليمية في مؤسسات التعليم العالي صعوبة كبيرة تتركز في تحسين وضمان جودة التعليم الذي تقدمه في ظل تحديات كبيرة يعيشها العالم بصورة ثورات في مجالات متعددة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتقنيات الحيوية، والاقتصاد المبني على المعرفة، وثورة الجودة والتميز والإبداع، وهذا ما دفع بالدول والحكومات أن تعيد النظر بسياساتها الإدارية خاصة منها تلك التي تعنى بإدارة الكفاءات البشرية لما لها من دور فعال في تحقيق الجودة والتميز، وقد أكدت ذلك كثير من المؤتمرات الدولية مشيرة إلى أن التحدي الرئيس لنظم التعليم العالي ليس تقديم التعليم فحسب بل الأهم هو أن يقدم تعليماً جامعياً بجودة عالية وفقاً لمعايير ومواصفات دولية.

ومن هنا غدا ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي مطلباً مهماً، إذ أن العالم يشهد طلباً غير مسبوق على التعليم العالي نتيجة لزيادة فائض القيمة الذي يمكن أن تحققه المعرفة والبحث في النمو والتنمية الاقتصادية والمجتمعية، وكذلك لظهور مهن ومهارات مستحدثة تتطلب الإعداد العالي والمتشعب والمتصف بالجودة العالية عبر عدد من التخصصات، لأن التعليم العالي ينظر إليه على أنه أداة تحقيق التنمية البشرية والمجتمعية.

2. نتائج الدراسة

اعتماداً على التحليل النظري والفكري لإدارة الكفاءات البشرية وضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي، تم التحليل النظري والميداني للعلاقة بينهما لاختبار الفرضيات، ويمكن استنتاج جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي:

_ على المستوى النظري: أو الفصول الثلاثة الأولى، والتي خلصت الدراسة من خلالها إلى:

- تعبر الكفاءات البشرية عن توليفة من المعارف والقدرات والمهارات يستعملها الفرد في سياق احتياجات المنظمة التي يعمل بها
- تمثل إدارة الكفاءات البشرية استخدام أساليب وأدوات خاصة تركز على الكفاءات وذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم من خلالها جذب الأفراد ذوي الكفاءة للمؤسسة، وصقل وتطوير كفاءاتهم والمحافظة عليهم، وكذلك استخدامها واستثمارها في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة.

- إن تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية يؤدي إلى تحقيق التميز وضمان الجودة في العملية التعليمية والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
 - تعمل وظائف إدارة الكفاءات البشرية على تدعيم مقاربة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مقاربة قائمة على التطوير والتحسين المستمر لجودة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث أن تجويد المخرجات التعليمية يعني تحقيق أقصى استفادة منهم عند التحاقهم بسوق العمل.
 - إن مقاربة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي تعتبر منهجا لتنظيم وتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري، وبالتالي تسهم في رفع مستوى أداء الجامعة وإحداث تغييرات إيجابية، خاصة لما يتولى تطبيق وتجسيد هذه المقاربة موارد بشرية تمتلك قدرات ومهارات تمكنها من تطبيق مقاربة ضمان الجودة بالشكل المطلوب.
 - تؤدي عناية الجامعة بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس إلى جعلهم أداة حقيقية لتفعيل أدوات ومؤشرات ضمان الجودة التعليمية والبحثية والمجتمعية وتحقيق التأهيل المرغوب للطلاب وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة.
- على المستوى الميداني: وعلى وجه التحديد الفصل الرابع الذي تم فيه عرض واقع ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية وموقعها ضمن التصنيفات العالمية، وتم فيه إجراء الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، ومن خلاله خلصت الدراسة إلى ما يلي:
- بينت نتائج اختبار الفرضيات أن هناك علاقة تأثير معنوية لإدارة الكفاءات البشرية بوظائفها (توظيف، تنمية، تقييم) في ضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.
 - توضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات (الجنس والخبرة المهنية) للمبحوثين وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة، وتم إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية) للمبحوثين وأثر إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة التعليم العالي بالكليات محل الدراسة.
 - تساهم عملية تنمية الكفاءات البشرية من خلال التطوير والتدريب والتعليم الذي يتلقاه أعضاء هيئة التدريس والقيادات الإدارية في الكليات محل الدراسة على تغير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو تلبية متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.
 - عدم توفر البيئة المشجعة على إعداد البحوث العلمية الرصينة في الكليات محل الدراسة.
 - لا تولي الكليات محل الدراسة اهتماما بتوفير مركز أو وحدة متخصصة لربطها بالمجتمع المحيط بها، هذا ما يساهم في ضعف التنسيق بين مكونات مخرجات التعليم والبحث العلمي مع متطلبات المجتمع.
 - غياب التعاون بين الجامعات الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية المسيرة للجانب الأكاديمي والجانب المهني للطلبة.
 - عدم توجه الجامعات الجزائرية نحو العمل بالشراكة مع الجامعات الأجنبية والعالمية من أجل الاحتكاك بالمستوى العالمي ورفع مستوى التعليم العالي،

- غياب التعاون بين الجامعات الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية المسيرة للجانب الأكاديمي والجانب المهني للطلبة.
- عدم توفر بنية تحتية ملائمة لتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، ناهيك عن غياب الفهم الواضح لهذا المفهوم، وغياب ثقافة تنظيمية تدعم هذا التوجه بالجامعات الجزائرية.
- على ضوء النتائج النظرية والميدانية تتوضح اقتراحات الدراسة، في إطار تبني الوظائف الجوهرية لإدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

3. اقتراحات الدراسة

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات للجهات والباحثين المعنيين بموضوع الدراسة خاصة الجامعات الجزائرية من أجل الوقوف على السلبيات وسدها، والإيجابيات وتعزيزها:
- ضرورة سعي الجامعات الجزائرية إلى جذب المرشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة، لما لذلك من أهمية في تحقيق مستويات عليا من الجودة والتميز في أداء الجامعة.
- ضرورة التزام الجامعات الجزائرية بإعداد اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تؤدي إل تحقيق الأداء المتميز وضمان جودته.
- على الجامعات الجزائرية اعتبار الاستثمار في الكفاءات البشرية بندا في موازنات إدارة الجودة الشاملة والتميز، لأن الإنفاق في تنمية الكفاءات البشرية أصبح يعتبر إنفاقا رأسماليا وحقل استثماري خصب وله عائد كبير جدا.
- ضرورة وضع وظيفة تنمية الكفاءات البشرية في مكانة إستراتيجية ضمن وظائف الكلية، وأن تتلاءم مع الإستراتيجية الكلية للجامعة.
- ضرورة العمل على اختيار القادة الأكاديميين في الجامعات الجزائرية وفق أسس علمية، بحيث تتوافر فيهم الكفاءات الشخصية والمهنية التي تؤهلهم إلى قيادة تلك المؤسسات بما يحقق لها الكفاءة وضمان الجودة.
- ضرورة الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجامعات الجزائرية، ومن ثم رفع كفاءة أداء مواردها البشرية والقيام بوظائفها (التعليم، البحث العلمي، خدمة المجتمع) بصورة مرضية.
- العمل المستمر على تكوين الإطارات الأكاديمية والإدارية والقوى البشرية في الجامعات الجزائرية، وتبني مفهوم التعلم المستمر.
- من الضروري عمل أعضاء هيئات التدريس بالجامعات الجزائرية على ضمان جودة العملية التعليمية من خلال تعليم الدارسين مهارات جديدة تجعل منهم منشئين لوظائف في أسواق العمل المتغيرة باستمرار.
- ضرورة الاهتمام بالبحث العلمي وإعطائه أولوية كبرى مقارنة مع باقي الأنشطة خصوصا من ناحية التحفيز، لأنه يعتبر عامل مفتاحي لنجاح الجامعات الجزائرية وضمان جودة أداؤها.

- ضرورة عمل الجامعات الجزائرية على ضمان جودة الخدمات التي تقدمها للمجتمع من خلال وضع خطة معتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها، وتقديم مبادرات رائدة في تشكيل المسار التنموي للمجتمع والتجديد على المستوى العلمي والتقني والاقتصادي والاجتماعي لتلبية متطلبات التنمية الشاملة.
- عمل أعضاء هيئة التدريس على ضمان جودة العملية التعليمية من خلال تعليم الدارسين مهارات جديدة تجعل منهم منشئين لوظائف في أسواق العمل المتغيرة باستمرار.
- ضرورة قيام الجامعات الجزائرية بعقد دورات متخصصة لكفاءتها البشرية تتركز على كل ما يخص البحث العلمي من أجل رفع مستوى مهاراتهم البحثية.

4. آفاق الدراسة

- من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادف الباحثة العديد من المواضيع التي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لباحثين مهتمين ومختصين للإضافة في هذا المجال، ولعل أهمها ما يلي:
- إستراتيجيات تطوير إدارة الكفاءات البشرية وانعكاسها على جودة البحث العلمي.
 - تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لضمان جودة التعليم العالي.
 - التحول إلى إدارة الموارد البشرية على أساس الكفاءات في الجامعات الجزائرية.
 - دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للجامعات.
 - الحكم الراشد وضمان جودة مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية
2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. قائمة المراجع باللغة العربية

1.1. الكتب والموسوعات

- (1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005
- (2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 1985
- (3) أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة للنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 2007
- (4) بشاريزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009
- (5) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية دليل عملي - ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ايتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005
- (6) باسم الحميري، التدريب الفعال - منهجي وتطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 13
- (7) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، مصر، 2006
- (8) بداري كمال، وآخرون، ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، بدون سنة نشر.
- (9) جمال محمد شاكر محمد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام Spss، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2005
- (10) حسين حريم، إدارة الموارد البشرية - إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013
- (11) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، بدون طبعة، 2004، ص 89
- (12) حسن حسين البيلاوي، وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد - الأسس والتطبيقات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2006
- (13) خضير كاضم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، 2013
- (14) رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2014
- (15) رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010
- (16) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001
- (17) سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال - قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014

- (18) طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2011
- (19) سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2011
- (20) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004
- (21) سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، 2009
- (22) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، الناشر خاص- حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف، 2008
- (23) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة – تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2015
- (24) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001
- (25) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2005
- (26) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 2000
- (27) صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق، بدون طبعة، عمان، 2008
- (28) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، الطبعة الثانية، القاهرة
- (29) عبد المعطي عساف، يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية - الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012
- (30) عبد الدايم عبد الله، التربية وتنمية الإنسان في الوطن العربي – إستراتيجية تنمية القوى العاملة، دار العلم للنشر، بيروت، 1991
- (31) علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003
- (32) عزام عبد الرحمان صبري، الإحصاء التطبيقي بنظام Spss، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015
- (33) غياث بوفلجة، التربية والتعليم في الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، وهران، 2006
- (34) فؤاد راشد عبده، أسس البحث العلمي وتطبيقاتها في البحوث العلمية الإدارية، دار جامعة عدن، الطبعة الأولى، اليمن

- (35) فيليب هانساكر، ستيفن روبينز، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، التدريب على المهارات الشخصية - معايير إدارة الأفراد بالعمل، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011
- (36) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008
- (37) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، 1997
- (38) مؤيد سعيد السالم و عادل حرشوف صالح، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، وعالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن، 2006
- (39) محمد حسن حافظ، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة السودان المفتوحة، مطبعة التمدن المحددة، الطبعة الأولى، السودان، 2006
- (40) مهندس محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007
- (41) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016
- (42) محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة - فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012
- (43) محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2006
- (44) محمد صادق إسماعيل، البحث العلمي بين المشرق العربي والعالم الغربي كيف نهضوا ولماذا تراجعنا، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014
- (45) محمد شامل بهاء الدين فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج Spss (ج1)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426
- (46) نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية Spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015
- (47) نور الدين الأسود، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، دار اليازوري، بدون طبعة، عمان، 2013
- (48) وارنر جون، سايمون راندي إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار الحامد، عمان، 2012

2.1. المذكرات والأطروحات

- (49) بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor برج بوغريج، أطروحة ماجستير بقسم علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012-2013
- (50) خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 / 2016

- (51) سميرة عبد الصمد، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة SCIMAT، أطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016
- (52) شرياف وحيدة، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل إستراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كيميائي لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015-2016
- (53) عبد الباقي بن مير، تأهيل الكفاءات في مجال إدارة الأزمات في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية لمؤسسة صوناطراك المديرية الجهوية قسم الإنتاج SH/DP حاسي مسعود، أطروحة ماجستير بقسم العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014
- (54) فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2016-2017
- (55) قاسي فاطمة الزهراء، واقع التعلم التنظيمي في الجامعات الجزائرية - دراسة ميدانية لعينة من جامعات الوسط، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2017-2018
- (56) محمد محمد طاهر ججاج، تحليل أثر تعليم وتدريب الموارد البشرية على عملية التنمية الاقتصادية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015
- (57) ندى علي سالم الهويد، مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم الجامعي دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى، أطروحة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط المشارك، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012
- (58) نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة - دراسة حالة جامعة المسيلة، أطروحة ماجستير بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2012-2013
- (59) يوسف عبايدية، التعلم التنظيمي المستدام كمدخل استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017-2018
- (60) يوسف مريم، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي - جامعة باتنة 1 الحاج لخضر نموذجا، أطروحة دكتوراه بقسم علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015-2016

3.1. المجالات والدوريات

- (61) أحمد فلوح، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، مارس 2016
- (62) أبو القاسم حمدي، دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 05، العدد 02، 2014

- (63) باسر غزال، تحديد أفضل الممارسات في جودة عناصر العمليات التعليمية - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية في جامعة كركوك، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 03، العدد 02، أبريل، 2019
- (64) براهيمي آسية، وآخرون، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلالات من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، المجلد 08، العدد 01، جانفي 2017
- (65) بن سالم أمال، بوقرة راجح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوعرييج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 18، 2017
- (66) بلية لحبيب، أثر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي على الاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 18، العدد 37، ديسمبر 2017
- (67) ثناء عبد الجبار خلف، وآخرون، ضمان جودة البحث العلمي باستخدام المكتبة الافتراضية العلمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 6، العدد 12، 2013
- (68) جخيوة الطاهر، دور الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية وتحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة الجلفة، المجلد 01، العدد 02، 2014
- (69) جودي أمينة، منصور كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة السكرية للإسمنت، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، المجلد 12، العدد 2، ديسمبر 2018
- (70) حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، المجلد 05، العدد 02، جوان 2017
- (71) خالد عطوي، آليات ضمان الجودة بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، المجلد 09، العدد 03، ديسمبر 2018
- (72) راجح بوقرة، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 05، العدد 08، 2012
- (73) ردمان محمد سعيد غالب، توفيق علي عالم، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس مدخل للجودة الشاملة في التعليم الجامعي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 01، 2007
- (74) ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، المجلد 6، العدد 1، 2017

- (75) سميرة عبد الصمد، دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة (SCIMAT) بولاية باتنة، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، المجلد 03، العدد 02، سبتمبر 2018
- (76) سامية خرماش، إعادة هندسة عمليات تدريب الموارد البشرية باستخدام الأنترنت في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية بمؤسسة تندال، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، المجلد 15، العدد 15، 2015
- (77) سحر محمد أبو راضي محمد، تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 08، العدد 19، 2015
- (78) سعيد الصديقي، الجامعات العربية وجودة البحث العلمي، مجلة المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2018
- (79) شوقي قاسمي، سليمان صباح، التصنيف الدولي للجامعات - قراءة في سياقاته المفاهيمية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، المجلد 05، العدد 19، جوان 2016
- (80) شوقي قاسمي، أي مصداقية لمعايير التصنيف الدولي للجامعات؟، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 02
- (81) صايم مصطفى، بوقناديل محمد، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تلمسان نموذجاً، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي برلين، ألمانيا، العدد 02، أكتوبر 2018
- (82) صليحة رقاد، عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية العامة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 30، 2017
- (83) عبد الله بن محمد البطي، الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 02، جانفي 2014
- (84) عطوي سميرة، بوقال نسيم، الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية واستقطاب والاستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر 3، المجلد 11، العدد 01، ديسمبر 2016
- (85) علي عبد الله، رقية بوطويل، التوجه نحو التوظيف القائم على أساس الكفاءات في الوظيفة العمومية دراسة ممارسات دولية، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 3، المجلد 03، العدد 05
- (86) عبد الرحيم محمد قدومي، التعرف على مدى تطبيق ركائز ضمان الجودة في الأقسام الأكاديمية لكليات المال والأعمال، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 1، 2008

- (87) عبد اللطيف مصلح محمد، تجربة جامعة العلوم والتكنولوجيا في مجال ضمان جودة الأداء الأكاديمي الجامعي - كلية التعليم المفتوح أنموذجا، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 08، العدد 22
- (88) عامر محمد الضبياني، وآخرون، دور جامعة ذمار في خدمة المجتمع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، مارس 2018
- (89) عبد الله صحراوي، شيوخ نجاة، تنمية المجتمع ودور الجامعة الجزائرية: تحديات الواقع ومتطلبات المستقبل رؤى نظرية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 5، العدد 3، ديسمبر 2014
- (90) قاسي ياسين، غردي محمد، دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 01، العدد 02، 2011
- (91) كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 04، العدد 01، جوان 2010
- (92) لعمراني نسيمة، تحديد الكفاءات الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة الصناعية أنابيب، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 06، العدد 09، 2018
- (93) ليلي زرقان، برنامج تدريبي مقترح لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء احتياجاتهم التدريبية ومعايير جودة الأداء التدريسي بجامعة سطيف 1-2 الجزائر، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 09، العدد 25، 2016
- (94) محمد سحنوني، عبد الله عبد السلام بندي، إشكالية تقييم الكفاءات وواقعها بمؤسسة SEROR بتلمسان، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة بومرداس، المجلد 5، العدد 01
- (95) محمد مولود سلمان، جودة التدريس الجامعي بن رصد الواقع ورؤى التطوير، مجلة الدراسات التاريخية والحضارية، المجلد 08، العدد 23، جانفي 2016
- (96) مولفوعة فاطمة الزهراء، طافز زهير، جودة التعليم العالي لتمكين الإبداع، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة أدرار، العدد 01، 2017
- (97) مصطفى عبد العظيم الطبيب، ضمان جودة البحث العلمي في الوطن العربي - دراسة تحليلية ميدانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 06، العدد 13، 2013
- (98) محمد عبد حسين الطائي، نحو إستراتيجية فاعلة لضمان الجودة في البحث العلمي بالوطن العربي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 10، 2012
- (99) نصر علي محمد حطرم، سليمان زكرياء سليمان عبد الله، واقع تطبيق ضمان الجودة في كلية إدارة الأعمال جامعة الملك سعود - من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد 10، العدد 29، 2017
- (100) ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، تنمية وتطوير الكفاءات كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات الدوائية دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي ميلة، المجلد 4، العدد 1، جوان 2018

(101) يحضية سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية – مقارنة نظرية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 03، العدد 02، جوان 2017

4.1. الملتقيات والمؤتمرات والندوات

(102) أحمد البستان، واقع إدارة خدمة المجتمع والبيئة في مؤسسات التعليم العالي العربية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي "تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي"، أبو ظبي، 7-8 ديسمبر 2011

(103) أحمد ثابت هلال إبراهيم، واقع الجامعات العربية والإسلامية من التصنيفات العالمية – رؤية مهنية لصميم ووضع معايير أكاديمية موحدة لتصنيف الجامعات العربية والإسلامية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم العالي في العالم العربي والإسلامي في عصر العولمة والمعرفة، جامعة النهضة، مصر، 2015

(104) الطاهر ميمون، إستراتيجية الجامعات الجزائرية في تحسين ترتيبها ضمن تصنيف (Webometrics)، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، الشارقة، 2015

(105) بن الطاهر حسين، بن داود سارة، إدارة الكفاءات رهان جديد لتنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 24-25 فيفري 2015

(106) برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24-25 فيفري 2015، جامعة محمد خيضر بسكرة

(107) براي نور الدين، بلغيث صبرينة، أنماط ومصادر تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول: تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي تبسة، يومي 02 و03 ماي 2018

(108) بهلول لطيفة، صغير عماد، مصادر تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة تبسة، 02 – 03 ماي 2018

(109) بضيف عبد المالك، استشراف مستقبل الجامعات العربية في ضوء التصنيفات الدولية، ورقة عمل مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، السودان، 2016

(110) تركي مجحم الفوز، درجة فاعلية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية التعليمي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3 – 5 مارس 2015

- 111 حسن علي الزعيبي، نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر جودة الأداء الجامعي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، أبريل 2008
- 112 حسين سالم مرجين، جودة التعليم في مقدمة ابن خلدون، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015
- 113 سعود سهل القوس، دور معايير الجودة في تطوير البحث العلمي وآليات مقترحة للتطبيق، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015
- 114 صباح حسن الزبيدي، عرض بعض تجارب إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي عالمياً وعربياً، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة، جامعة البحرين، البحرين، أبريل 2005
- 115 علاء حاكم الناصر، منتهى عبد العزاوي، واقع معايير ضمان الجودة للقيادات الإدارية في كليات الجامعة المستنصرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015
- 116 علي جاب الله مفتاح، المكاشفي الخضر الطاهر، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت بليبيا، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015
- 117 عبد الرحيم الشاذلي يحي عبد الله، تطبيق مدخل الأخطاء الصفيرية في البحث العلمي لضمان الجودة والريادة في تلبية حاجات المجتمع، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي السادس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 9-11 فيفري 2016
- 118 فضيلة بوطورة، همام سعودي، مصادر وإشكالية تمويل التعليم العالي في الجزائر في ظل الإصلاحات الراهنة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة تبسة، 02-03 ماي 2018
- 119 موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08/09 مارس 2005
- 120 موسى رحمانى، صباح ترغيني، التوظيف والتكوين أحد مداخل تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحسين الأداء البشري، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول: تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22-23 فيفري 2012
- 121 محمد المصري، نضال الأغا، إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية - مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش، 19-21 مارس 2015

- 122) نوال باهي، فريد أيمن، تمويل التعليم العالي في الجزائر المسارات الجديدة والبدائل المقترحة في ظل التجارب العالمية الرائدة، ورقة علمية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي تبسة، الجزائر، يومي 02 و 03 ماي 2018
- 123) نهى سعدي أحمد مغازي، مساهمة التعلم الإلكتروني في ضمان جودة التعليم - المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية نموذجا، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات، 3-5 مارس 2015، ص 65

5.1. القوانين والمراسيم

- 124) المادة 08، القانون رقم 08 – 05 المؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق لـ 23 فيفري سنة 2008، المعدل والمتمم للقانون رقم 98 – 11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق لـ 22 أوت سنة 1998 المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية سنة 2008، العدد 10، 27 فيفري 2008
- 125) المادة 13 المرسوم التنفيذي رقم 10 – 35 المؤرخ في 05 صفر عام 1431 الموافق لـ 21 جانفي 2010 المحدد لمهام المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 06، 24 جانفي 2010
- 126) المادة 02، المرسوم التنفيذي رقم 01 – 293 مؤرخ في 01 – 10 – 2001، يتعلق بمهام التعليم والتكوين التي يقوم بها أساتذة التعليم والتكوين العالين ومستخدمو البحث وأعاون عموميون آخرون باعتبارها عملا ثانويا، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 57، 03 أكتوبر
- 127) المادة 02، القرار رقم 2004 المؤرخ في 29 ديسمبر 2014 المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي، الثلاثي الرابع، 2014

6.1. الملفات الإلكترونية ومواقع الانترنت

- 128) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية- رؤية استراتيجية، نشر وتوزيع إلكتروني (www.kotobarabia.com)، 2003
- 129) عبد الحفيظ سجال، تصنيف تايمز للتعليم العالي، موقع ULTRA جزائر، 17 سبتمبر 2019، على الرابط <https://ultraalgeria.com/ultrasawt.com/> اطلع عليه يوم 2019/12/25، على الساعة 16:20
- 130) مدونة التربية والتعليم، ترتيب أفضل 10 جامعات في الجزائر، على الرابط: <https://www.e-onec.com/2019/07/10.html?m=1> اطلع عليه يوم 2019/12/26 على الساعة 17:43

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1.2. الكتب والموسوعات

- 131) Bernard Gazier, Les ressources humaines, la découverte, 3^{ème} édition, Paris, 2004
- 132) Colls, D.J, Organizational capability as a source of profit. In Organizational learning and competitive advantage, eds. B. Moingeon, and A. Edmondson, 1996
- 133) Dubois Rothwell, competency-based human resource management - discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers, Nicholas brealy publishing, first édition, USA, 2004
- 134) Emery. F Gonin , Gérer les ressources humaines, 3^{ème} édition, Presse polytechniques et universitaires Romandes, France, 2009
- 135) Evans James. R, Applied Production and Operations Management, West publishing Company, New York, 1993
- 136) Francis Wade, competency framework for human resources management, PVT.LTD, New Delhi, 2011
- 137) G. Roberts, recruitment and selection: a competency approach, CIPD publishing, London, 1997
- 138) Gilley Maycunich, Organizational Learning, Performance, and Change: An Introduction to Strategic Human Resource Development, Perseus Books, Cambridge, MA. 2000
- 139) Gupta Show, Advanced Human Resource Management, New Delhi: Ane Books Pvt, Ltd., 2009
- 140) Jean Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes, Librairie Vuibert, 5^{ème} édition, 2005
- 141) Jon M. Werner & Randy L. Desimone , Human Resource Development, 6th édition, South Western, 2012
- 142) Laurent, F. Bouard , économie d'entreprise, Tome1, les édifions d'organisation, paris, 1997
- 143) McCourt Willy & Eldridge Derek, Global Human Resource Management, Northampton, MA : Edward Elgar, 2003
- 144) Mitra Amitava, Fundamentals of quality Control and improvement-Total Quality management, no.7, 1993
- 145) Patricia A. McLagan , COMPETENCIES: MOVING INTO THE NEXT GENERATION by, Published in TD Magazine, 1997

- 146) Robert. G Shermon: Competency Based HRM A Strategic Resource for Competency Mapping Assessment and Development Centres, Tata McGraw-Hill Education, India, 2004
- 147) S.R.Kandula, competency-based human resource management, PHI learning private limited, Delhi, 2013
- 148) Swanson R. Holton, Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler Publishers , Inc. First édition
- 149) V.M.Catano And others, recruitment and selection in Canada, cengage learning, 4th édition , Canada, 2009

2.2. المذكرات والأطروحات

- 150) Hana Addam El-Ghali, THE ROLE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN ADDRESSING YOUTH UNEMPLOYMENT IN LEBANON, Submitted to the Graduate Faculty of the School of Education in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, University of Pittsburgh, 2011
- 151) Rousku Anu, Competence Identification Assessment and Development Case Study: Merivaara Oy, Master's Thesis in International Business Administration, Lahti University of Applied Sciences, 2014

3.2. المجلات والدوريات

- 152) Arthur S. Reber, Implicit Learning and Tacit Knowledge, Journal of Experimental Psychology : General , Vol.118, ISS. 03, 1989
- 153) Alex Brightwell & Janet Grant, Competency-based training: Who benefits?, Postgraduate medical journal, September 2012
- 154) Barney Erasmus and others, Competencies For Human Resource Development Practitioners, International Business & Economics Research Journal, Vol. 09, Iss: 08, August 2010
- 155) Chun-Yu Lin & Chung-Kai Huang, Leveraging HRD Competencies and Roles to Improve Managers' Performance, The Journal of Global Business Management, Vol. 11, Iss. 01 , April 2015
- 156) Elizabeth A. Smith, The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, Journal of Knowledge Management, MCB University Press, Vol. 05, ISS . 04, 2001
- 157) Eli Kofi Aba & M. Affan Badar, A review of the impact of ISO 9000 and ISO 14000 certifications, The Journal of Technology Studies, September 2013

- 158) Eric Mooijman, Competence development - a challenge for human resource professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees, Journal of European Industrial Training, Vol. 20, Iss: 09, November 2017
- 159) Glenn M. McEvoy and others, a compeency-based model for developing human resource professionals, Journal of management education , June 2005
- 160) Harvey, L. Green & Burrows. A, Assessing Quality in Higher education, A transbinary research project, assessment and Education in higher Education, Vol.18, Iss: 02,1993, p 143
- 161) Hadj Nekka: Le DRH de demain et la création de valeur, revue Management & Avenir, N° 4, 2005
- 162) Kaushiki Tripathi & Manisha Agrawal, Competency Based Management In Organizational Context: A Literature Review, Global Journal of Finance and Management. Volume 06, Iss. 04, 2014
- 163) Mike Young & Victor Dulewicz, A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy, British Journal of Management, Vol. 19, 2008
- 164) Mankin, Didier, A model for human resource development, Human Resource Development International, Vol. 04 , Iss: 02, 2001
- 165) Michael Skalrik, Quality Assurance in Higher Education as a Political Process, Higher Education Management and Policy, Vol. 22, Iss: 01, 2010
- 166) Nilüfer Rüzgar & Beliz Ülgen, The Effect Of Human Resources Management Models On Employees' Perception Of Their Managers' Humor Styles, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 7, Iss. 12, 2017
- 167) Normah Zakaria, effective competency-based training learning environment towards career competencies amongst vocational students, Journal of Engineering Science and Technology Special Issue on i-CITE 2018, November 2018
- 168) Randall Schuler & Susan Jackson, Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance , Vol. 01, Iss. 01, 2014
- 169) Raphael Jingura & Reckson Kamusoko, A competency framework for internal quality assurance in higher education, International Journal of Management in Education, Vol. 13, Iss: 02, January 2019

- 170) Susan Jackson, Alternative conceptualization of the relationship between voluntary turnover and organizational performance, Academy of Management Journal, vol. 48, ISS: 01, 2004
- 171) Sanjiv Kumar Jain & Inderpreet Singh Ahuja, Iso 9000 Quality Management System Literature review and directions, International Journal of Technology Policy and Management, Vol. 12, Iss: 04, October 2012
- 172) Te Potgieter & Rp Van Der Merwe, Assessment in the workplace: A competency-based approach, Journal of Industrial Psychology, 2002, vol. 28, Iss. 01
- 173) Torraco, R.J & R.A. Swanson, The strategic role of human resource development, Human Resource Planning, 1995

4.2. الملفات الإلكترونية ومواقع الانترنت

- 174) Al Jaber Ahmed Odeh, Toward Quality Assurance and Excellence in Higher Education, River Publishers, 2018, Web – site <https://books.google.dz/books?id=0BlwDwAAQBAJpg=PA126&lpg=PA126&dq=assurance+higher+education+researchgate&source=bl&ots=BptfZaYua5&sig=ACfU3U1vo5aRp3zjnM6pf9pE9UhjEr3Wg&hl=ar&sa=X&ved2=ahUKEwjTjaC57MPmAhWKz4UKHVSLCRk4HhDoATAAegQIABAB#v=onepage&q=assurance%20higher%20education%20researchgate&f=false> See on : 19/12/2019, At: 11.23
- 175) Academic Ranking of World Universities, Web-site <http://www.ShanghaiRanking.com/arwu2019.html> See on : 29/12/2019, At: 07:14
- 176) Cécile Dejoux, Gestion des compétences et GPEC, 2^{ème} édition, Dunod, 2013, Sur le site https://www.etudier.com/dissertations/Fiche-De-Lecture-Gestion-Des-Compétences/46106391.html?fbclid=IwAR30VKiJW_Y71bW_eBPVhre8Mg5yazqZO9Ac-3Owj1KWtA4C1Rg5tMg8vc4, Vu le: 29/10/2019, A: 13.45
- 177) Martine LE BOULAIRE & Didier RETOUR, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, Web-site: https://www.semanticscholar.org/paper/GESTION-DES-COMPÉTENCES%2C-STRATÉGIE-ET-PERFORMANCE-%3A-BoulaireRetour/af9d1e9ad451a9433824be2a58296ebcf021c01b?fbclid=IwAR0dPsc529AKI5NgeikwZ_0A_8V6YOqGDcw0lk4KV-3klorfmAivT0t9h_zH_nQ See on: 13/05/2019, At: 22.23
- 178) Mike Young & Victor Dulewicz, A study into leadership and management competencies predicting superior performance in the British Royal Navy, British Journal of Management,

- Vol. 19, 2008 Web-site https://www.researchgate.net/publication/2352_53179_A_study_into_leadership_and_management_competencies_predicting_superior_performance_in_the_British_Royal_Navy?fbclid=IwAR28VyVrXlsZySUDmM5TabfdegBvgtLXsMfSol-3n62Bauz4qyuZzPIXvdA See on: 25/09/2019, At: 20.23
- 179) Mwiya Bwalya and other, **Higher Education Quality and student Satisfaction Nexus-Evidence from Zambia**, Scientific Research Publishing Inc, Zambia, 2017, p.1050 , Web-site <https://doi.org/10.4236/ce.2017.87076> See on : 19/12/2019, At: 10.40
- 180) QS World University Rankings 2020, **Discover The Top Universities by Subject in Our 2019 Rankings**, Web-site <https://www.qs.com/> , See on : 27/12/2019 , At:18:55
- 181) Ranking Web of Universities, Web-site <http://webometrics.info/en> See on : 26/12/2019 At: 17:52
- 182) Sikomoto. T, Meeting **the Challenge of the 21st Century in the Global Market Place**, edited by J.Rosow, New York, 1998, p 157: Facts on File : www.Bala.gh.com/mo_soa/t_arbia_h/zvognhrx.

الفهارس

1. فهرس المحتويات
2. قائمة الجداول
3. قائمة الأشكال

1. فهرس المحتويات

III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
VI	الملخصات
X	خطة الدراسة

مقدمة

ب	1. تقديم إشكالية الدراسة
ز	2. هيكلية الدراسة وخطتها البحثية
ك	3. عرض وتحليل الدراسات السابقة

الفصل 1. الإطار الفكري لإدارة الكفاءات البشرية

02	تمهيد
03	1.1 مدخل تعريفي لإدارة الموارد البشرية
03	1.1.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية
03	1.1.1.1 تعريف إدارة الموارد البشرية
04	2.1.1.1 أهمية ودور إدارة الموارد البشرية
06	2.1.1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية والعوامل المساعدة على ظهورها
06	1.2.1.1 مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
08	2.2.1.1 العوامل المساعدة على ظهور إدارة الموارد البشرية
09	3.1.1 مسئوليات ووظائف إدارة الموارد البشرية
09	1.3.1.1 مسئوليات إدارة الموارد البشرية
11	2.3.1.1 وظائف إدارة الموارد البشرية
12	2.1 الأطر المفاهيمية للكفاءات البشرية
12	1.2.1 مدخل تعريفي للكفاءات البشرية
14	2.2.1 التطور التاريخي لمفهوم الكفاءات البشرية
15	3.2.1 مكونات الكفاءة وأنواعها
15	1.3.2.1 مكونات الكفاءة
17	2.3.2.1 أنواع الكفاءات
21	3.1 الأسس الفكرية لإدارة الكفاءات البشرية
21	1.3.1 مفهوم إدارة الكفاءات البشرية
21	1.1.3.1 تعريف إدارة الكفاءات البشرية
24	2.1.3.1 أهداف إدارة الكفاءات البشرية
25	3.1.3.1 مقاربات إدارة الكفاءات البشرية

26 2.3.1 نموذج إدارة الكفاءات البشرية وشروط تطبيقه
26 1.2.3.1 نموذج إدارة الكفاءات البشرية
27 2.2.3.1 شروط تطبيق نموذج إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة
28 3.3.1 آليات المحافظة على الكفاءات البشرية داخل المنظمة
33 خلاصة

الفصل 2. الوظائف الجوهرية لإدارة الكفاءات البشرية

35 تمهيد
36 1.2 التوظيف على أساس الكفاءات
36 1.1.2 مفهوم التوظيف القائم على أساس الكفاءات
40 2.1.2 الخلفية التاريخية لعملية التوظيف
41 3.1.2 مراحل وإجراءات التوظيف القائم على أساس الكفاءات
41 1.3.1.2 التسيير التقديري للوظائف والكفاءات
45 2.3.1.2 الاستقطاب القائم على أساس الكفاءات
53 3.3.1.2 الاختيار القائم على أساس الكفاءات
57 2.2 تنمية الكفاءات البشرية
59 1.2.2 تطوير الكفاءات البشرية
59 1.1.2.2 مفهوم تطوير الكفاءات البشرية
61 2.1.2.2 الحاجة إلى تطوير الكفاءات البشرية
63 3.1.2.2 المراحل الأساسية لعملية تطوير الكفاءات البشرية
63 4.1.2.2 مجالات تركيز عملية تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة
66 5.1.2.2 الأدوار الإستراتيجية لتنمية الكفاءات المحورية
68 2.2.2 تدريب الكفاءات البشرية
69 1.2.2.2 مفهوم التدريب التقليدي للموارد البشرية
70 2.2.2.2 نشأة التدريب
71 3.2.2.2 مشاكل التدريب التقليدي للموارد البشرية
72 4.2.2.2 الانتقال إلى التدريب على أساس الكفاءات
74 5.2.2.2 تحديات ومزايا تدريب العاملين على أساس الكفاءات
75 3.2.2 تعلم الكفاءات البشرية
75 1.3.2.2 مفهوم تعلم الكفاءات البشرية
78 2.3.2.2 نماذج التعلم
80 3.3.2.2 العوامل المؤدية للاهتمام بتعلم الكفاءات البشرية
81 4.2.2 مقارنة التطوير بالتدريب والتعليم

83 3.2. تقييم الكفاءات البشرية
83 1.3.2 مفهوم تقييم الكفاءات البشرية
83 1.1.3.2 تعريف تقييم الكفاءات البشرية
84 2.1.3.2 مقاربات تقييم الكفاءات البشرية
85 2.3.2 خطوات تقييم الكفاءات البشرية
85 1.2.3.2 تحديد معايير الأداء
86 2.2.3.2 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين
87 3.2.3.2 قياس الأداء
87 4.2.3.2 مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري
87 5.2.3.2 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين
87 6.2.3.2 الإجراءات التصحيحية:
87 3.3.2 عناصر نظام تقييم الكفاءات البشرية
88 1.3.3.2 الغرض من تقييم أداء الكفاءات البشرية
89 2.3.3.2 مسؤولية القيام بتقييم أداء الكفاءات البشرية
93 3.3.3.2 توقيت القيام بعملية تقييم الكفاءات البشرية
93 4.3.3.2 معايير تقييم أداء الكفاءات
95 5.3.3.2 طرق تقييم الكفاءات البشرية
102 6.3.3.2 إخبار الأفراد بنتائج التقييم
103 7.3.3.2 إدارة واستخدام نتائج التقييم
104 4.3.2 أسباب الفشل في تقييم أداء الكفاءات البشرية
104 1.4.3.2 مشاكل أنظمة التقييم
104 2.4.3.2 مشاكل المديرين القائمين بالتقييم
106 5.3.2 مقترحات لتطوير تقييم أداء الكفاءات البشرية
108 خلاصة

الفصل 3. ضمان جودة التعليم العالي

110 تمهيد
111 1.3 الإطار الفكري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
111 1.1.3 مدخل تعريفي لإدارة الجودة الشاملة
111 1.1.1.3 مفهوم الجودة
113 2.1.1.3 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
115 2.1.3 التأصيل المفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
115 1.2.1.3 خصوصية مؤسسات التعليم العالي

118 2.2.1.3 تعريف مقاربات جودة التعليم العالي
119 3.2.1.3 الأصول التاريخية للجودة في التعليم الجامعي
121 4.2.1.3 محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
125 5.2.1.3 أساليب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
126 3.1.3 سلسلة مواصفات الأيزو 9000 في التعليم الجامعي
130 2.3 جوهر ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
130 1.2.3 مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي
130 1.1.2.3 تعريف ضمان جودة التعليم العالي
133 2.1.2.3 الفلسفات والمداخل الحاكمة لنظام ضمان الجودة
134 3.1.2.3 الحاجة إلى ضمان جودة التعليم العالي
135 4.1.2.3 مبادئ عملية ضمان الجودة في التعليم العالي
137 2.2.3 تطور مفهوم وأنظمة ضمان الجودة وعلاقته بمؤسسات التعليم العالي
137 1.2.2.3 تطور مفهوم ضمان الجودة
139 2.2.2.3 أشكال ضمان الجودة
140 3.2.2.3 معايير ضمان الجودة لمؤسسات التعليم العالي
144 3.2.3 التحولات الحادثة في أدوار ومتطلبات ضمان الجودة
147 3.3 دور إدارة الكفاءات البشرية في ضمان جودة وظائف التعليم العالي
147 1.3.3 ضمان جودة العملية التعليمية
147 1.1.3.3 مفهوم جودة العملية التعليمية
149 2,1,3,3 عناصر العملية التعليمية
153 3.1.3.3 مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية
154 2.3.3 ضمان جودة البحث العلمي
154 1.2.3.3 مفهوم البحث العلمي
157 2.2.3.3 المشكلات التي تقود إلى تدني جودة البحوث العلمية
161 3.2.3.3 آليات تطوير معايير الجودة في مجال البحث العلمي
161 4.2.3.3 إعداد وتطوير الكفاءات البشرية العلمية كوسيلة للنهوض بالبحث العلمي
163 3.3.3 ضمان جودة خدمة المجتمع
163 1.3,3,3 مراحل تطور العلاقة بين الجامعة وخدمة المجتمع
164 2.3.3.3 الدور المجتمعي للجامعة
166 3.3.3.3 أهداف الجامعة فيما يتعلق بخدمة المجتمع
167 4.3.3.3 أبعاد الجامعة المعاصرة لخدمة المجتمع
168 5.3.3.3 انعكاس تنمية وتطوير الأستاذ على جودة أدائه المجتمعي

169 خلاصة

الفصل 4. الإطار الميداني للدراسة واختبار الفرضيات

171 تمهيد

172 1.4. واقع التعليم العالي بالجامعات الجزائرية وموقعها ضمن التصنيفات العالمية

172 1.1.4. تقديم التعليم العالي بالجامعة الجزائرية

172 1.1.1.4. مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

174 2.1.1.4. مشكلات التعليم العالي والبحث العلمي في إنتاج المعرفة العلمية بالجزائر

175 2.1.4. الآليات المتبعة لضمان الجودة التعليمية والبحثية في الجامعات الجزائرية

175 1.2.1.4. المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي

177 2.2.1.4. اللجنة الوطنية لتنفيذ نظام ضمان الجودة (CIAQES)

177 3.2.1.4. لجنة وضع نظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

178 4.2.1.4. خلايا ضمان الجودة على مستوى الجامعات والمراكز الجامعية (CAQ)

179 3.1.4. موقع الجامعات الجزائرية في التصنيفات الأكاديمية العالمية

180 1.3.1.4. ترتيب الجامعات الجزائرية وفق (تصنيف شنغهاي)

182 2.3.1.4. ترتيب الجامعات الجزائرية وفق تصنيف التايمز (TIMES) للتعليم العالي

185 3.3.1.4. ترتيب الجامعات الجزائرية وفق تصنيف Q-S للتعليم العالي

187 4.3.1.4. ترتيب الجامعات الجزائرية وفق تصنيف الحضور العلمي الافتراضي Webometrics

192 5.3.1.4. أسباب غياب الجامعات الجزائرية عن التصنيفات الأكاديمية العالمية

193 2.4. المعاينة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

193 1.2.4. مجتمع الدراسة وتقنيات المعاينة

193 1.1.2.4. مجتمع الدراسة

194 2.1.2.4. إعداد أداة الدراسة

196 3.1.2.4. تحديد أساليب المعالجة الإحصائية

198 2.2.4. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

206 3.2.4. اختبار الإحصاء المعلمي

206 1.3.2.4. اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

208 2.3.2.4. اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة

209 3.4. تحليل بيانات الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

209 1.3.4. عرض وتحليل البيانات الوصفية العامة

209 1.1.3.4. متغير الجنس

210 2.1.3.4. متغير العمر

211 3.1.3.4. متغير المؤهل العلمي

2124.1.3.4 متغير الرتبة الأكاديمية
2135.1.3.4 متغير الخبرة المهنية
2142.3.4 عرض وتحليل بيانات محاور الدراسة
2141.2.3.4 عرض وتحليل بيانات محور إدارة الكفاءات البشرية
2202.2.3.4 عرض وتحليل بيانات محور ضمان جودة التعليم العالي
2243.3.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
2241.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
2272.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
2303.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
2344.3.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
238 خلاصة

خاتمة

2401. تلخيص الدراسة
2402. نتائج الدراسة
2423. اقتراحات الدراسة
2434. آفاق الدراسة
245قائمة المراجع
261الفهارس
171الملاحق

2. قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1/1)	خصائص الكفاءات البشرية	14
(2/1)	صفات الفرد الكفاء	18
(3/1)	شروط تطبيق إدارة الكفاءات في المؤسسة	27
(1/2)	المقارنة بين التوظيف التقليدي والتوظيف القائم على أساس الكفاءات :	37
(2/2)	المراحل الأساسية لعملية تطوير الكفاءات البشرية	63
(3/2)	العوامل المساعدة على تطوير الكفاءات الجماعية في المؤسسة	65
(4/2)	الفرق بين التدريب، التعليم والتطوير	82
(5/2)	تقييم مداخل تقييم أداء الكفاءات البشرية	101
(1/3)	ترجمة نظام الإيزو 9001 في قطاع التعليم العالي	128
(2/3)	تنوع أدوار ضمان الجودة	145
(3/3)	النموذج القديم والجديد لضمان الجودة	146
(4/3)	مؤشرات ومعايير جودة العملية التعليمية	153
(1/4)	المعايير والمؤشرات المستخدمة في تصنيف شنغهاي للجامعات	180
(2/4)	أفضل 10 جامعات عالميا حسب تصنيف شنغهاي سنة 2019	182
(3/4)	معايير ومؤشرات تصنيف التايمز للتعليم العالي	183
(4/4)	معايير ومؤشرات تصنيف Q-S للتعليم العالي	186
(5/4)	المعايير والأوزان المستخدمة في تصنيف (Webometrics)	188
(6/4)	ترتيب أفضل 30 جامعة في العالم العربي وفق تصنيف webometrics جويلية 2019	189
(7/4)	ترتيب أفضل 20 جامعة في إفريقيا وفق تصنيف webometrics جويلية 2019	190
(8/4)	ترتيب أفضل 10 جامعات وطنيا وعالميا حسب معايير تصنيف (Webometrics) جويلية 2019	191
(9/4)	توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة	194
(10/4)	توزيع عبارات الاستبيان على محاور الدراسة	196
(11/4)	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد التوظيف القائم على أساس الكفاءات	199
(12/4)	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تنمية الكفاءات البشرية	200
(13/4)	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد تقييم الكفاءات البشرية	201
(14/4)	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور إدارة الكفاءات البشرية	202
(15/4)	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد ضمان جودة العملية التعليمية	203

204	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد ضمان جودة البحث العلمي	(16/4)
205	الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس بعد ضمان جودة الخدمة المجتمعية	(17/4)
206	: الاختبارات الإحصائية لثبات وصدق مقياس محور ضمان جودة التعليم العالي	(18/4)
207	اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	(19/4)
208	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الدراسة	(20/4)
209	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(21/4)
210	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(22/4)
211	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(23/4)
212	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية	(24/4)
213	: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	(25/4)
214	تفسير قيم المتوسط الحسابي وفقا لسلم Likert الخماسي	(26/4)
215	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "التوظيف القائم على أساس الكفاءات"	(27/4)
217	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " تنمية الكفاءات البشرية "	(28/4)
218	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " تقييم الكفاءات البشرية "	(29/4)
220	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " ضمان جودة العملية التعليمية"	(30/4)
221	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " ضمان جودة البحث العلمي"	(31/4)
223	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد " ضمان جودة الخدمة المجتمعية"	(32/4)
225	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	(33/4)
228	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	(34/4)
231	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	(35/4)
234	نتائج اختبار فرضية الدراسة الأساسية	(36/4)
235	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA طبقا للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين	(37/4)

3. قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	نموذج الدراسة	ز
(02)	التصميم العام للدراسة	ط
(1/1)	التكامل العمودي والأفقي لإدارة الكفاءات	22
(2/1)	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية	23
(1/2)	مخطط Hormer للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	42
(2/2)	النموذج المتكامل للكفاءات المطلوبة للوظائف الإدارية	45
(3/2)	مصادر البحث والاستقطاب للكفاءات البشرية	46
(4/2)	خطوات اختيار الكفاءات البشرية	54
(5/2)	نموذج مساهمة تطوير الكفاءات الفردية في تحقيق الأداء الفردي المتميز	64
(6/2)	عملية التعليم	76
(7/2)	عناصر نظام تقييم أداء الكفاءات البشرية	88
(8/2)	مصادر المعلومات البديلة لتقييم أداء الكفاءات البشرية	90
(9/2)	أمثلة من معايير تقييم أداء الكفاءات البشرية	93
(10/2)	درجات التوزيع الإجباري في بعض المؤسسات	96
(11/2)	تقييم الكفاءات البشرية في إطار الإدارة بالأهداف	100
(1/3)	نظام التعليم العالي	116
(1/4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	209
(2/4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	210
(3/4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	211
(4/4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الأكاديمية	212
(5/4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	213
(6/4)	الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	225
(7/4)	الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية	228
(8/4)	الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	231
(9/4)	الفرضية الرئيسية الرابعة وفرضياتها الفرعية	235

الملاحق

1 . الاستبيان قبل التحكيم

2 . الاستبيان بعد التحكيم

3 . قائمة المحكمين

1. الاستبيان قبل التحكيم

إستبانة آراء المحكمين حول صلاحية فقرات مقياس "إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية" بصيغته الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

م // تحكيم مقياس إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي

الأستاذ (ة) الفاضل (ة) المحترم (ة)

تحية طيبة وبعد ...

نضع بين أيديكم استبياننا لأغراض البحث العلمي؛ لإنجاز أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ "إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية-".

فإن الباحثة ترحو إبداء آرائكم في صلاحية فقرات المقياس المرفقة طياء وذلك من خلال وضع علامة (صح) في الحقل الذي يدل على صلاحية الفقرة ووضع علامة (خطأ) في الحقل الذي يدل على عدم صلاحيتها وتعديل الفقرات التي بحاجة إلى تعديل . كما ترحو الباحث إبداء مقترحاتكم بزيادة أو حذف أو دمج الفقرات ببعض و إجراء التعديلات المناسبة مع جزيل الشكر والتقدير

إعداد الباحثة :

رباب زارع

إشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد توفيق بورحلي

1.1. بيانات عامة

1.1.1 الجنس

ذكر أنثى

2.1.1 العمر

30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3.1.1 المؤهل العلمي

ماجستير دكتوراه ل م د

دكتوراه علوم دكتوراه دولة

4.1.1 الرتبة الأكاديمية

أستاذ مساعد أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

5.1.1 الخبرة المهنية

5 سنوات فأقل من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

2.1. محاور الاستبيان

1.2.1 المحور الأول : إدارة الكفاءات البشرية

الترتيب	الفقرة	صالحه	غير صالحه	بحاجة إلى تعدي
01	تعمل إدارة الجامعة على تحديد حاجاتها الكمية والكيفية من الكفاءات البشرية من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات			
02	يتم التوظيف في الجامعة على أساس الشهادات والمؤهلات العلمية والخبرات			
03	يتم بالجامعة توظيف المرشحين الذين يمتلكون الكفاءات والمهارات والسمات الشخصية اللازمة للوظائف الشاغرة			
04	تقوم إدارة الجامعة بإعداد إختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز			
05	تقوم إدارة الجامعة بإعداد خطة متكاملة للترقية واضحة ومعلنة لكافة الموظفين			
06	يعتمد نظام التعيين والترقية والعلووة الدورية وتجديد العقد في الوظائف القيادية على السمعة الأكاديمية والإنجاز الأكاديمي			
07	تقوم إدارة الجامعة بالحصول على الكفاءات البشرية من الداخل من خلال قيامها بعملية "صناعة الكفاءات"			
08	تقوم إدارة الجامعة بملء الوظائف الشاغرة من خلال استقطاب كفاءات بشرية من خارجها			
09	توظف إدارة الجامعة قيادات إدارية تمتلك كفاءات ومهارات تجعلها قادرة على إحداث التطور والتحسين للنظام التعليمي			
10	توفر إدارة الجامعة طرق فعالة للاستثمار في تطوير كفاءاتها البشرية			
11	تضمن الجامعة التعلم المستمر لكفاءاتها البشرية			
12	توفر إدارة الجامعة فرص التعلم والتدريب للقيادات التنفيذية المسؤولة عن إدارة الكفاءات البشرية			
13	لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية مكانة إستراتيجية ضمن وظائف الجامعة			
14	تتلائم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية الكلية للجامعة			
15	يساهم المدراء التنفيذيين لتنمية الكفاءات البشرية بالمعلومات والأفكار والاقتراحات خلال صياغة إستراتيجية المؤسسة			

16	تقدم الإدارة العليا الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ أنشطة تدريب الكفاءات البشرية
17	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي يجب أن توفرها لهم الجامعة
18	يتم تدريب الكفاءات البشرية بالجامعة على تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي
19	يساهم التدريب والتعليم الذي تتلقاه الكفاءات البشرية في الجامعة على تغير معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم نحو الجودة والاعتماد
20	أثرت أنشطة التدريب والتعليم التي توفرها الجامعة على التطور الوظيفي للكفاءات البشرية ومشاركتهم بأعمال الجودة في كلياتهم
21	يميز المعيار المستخدم في تقييم أداء الكفاءات البشرية بين الجهود المبذولة ويستخدم النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور والرواتب وغيرها
22	المعايير التي تستخدمها إدارة الجامعة لتقييم أداء الكفاءات البشرية عادلة وتعكس الأداء الفعلي لهم
23	يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجوانب (تدريس، بحث، خدمة المجتمع وغيرها)
24	تتم مناقشة كافة الجوانب السلبية والإيجابية بين المرؤوسين وبين المقيم أو المشرف
25	يتم الاعتماد بصفة كلية على الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم الأداء
26	تستخدم إدارة الجامعة أكثر من طريقة في تقييم أداء الكفاءات البشرية
27	تفضل إدارة الجامعة سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار الموظفين بنتيجة التقييم
28	يتم تدريب وتهيئة المقيمين باستمرار لتعريفهم بأهمية العملية والنتائج المترتبة عليها
29	يتم تدريب المقيمين على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (التساهل، التشدد، التوسط، التحيز...)

2.2.1 المحور الثاني : ضمان الجودة في التعليم العالي

الرقم	الفقرة	صالحه	غير صالحه	بحاجة إلى تعديل
01	تعمل إدارة الجامعة على زيادة خبرات أعضاء هيئة التدريس وتطوير كفاياتهم ومعارفهم ومهاراتهم			
02	تستعين الجامعة بالكفاءات البشرية من ذوي الخبرة من خارج الجامعة ممن لهم مشاركات عالمية وتجارب سابقة في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس			
03	تدعم إدارة الجامعة ومراكز التنمية المهنية التابعة لها عمليات تنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس من خلال عقد المؤتمرات والورش التعليمية والمنح الدراسية وغيرها			
04	تسعى إدارة الجامعة إلى تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة وابتكار بدائل جديدة في التعلم والتعليم			
05	يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في الجامعة المنتسب إليها			
06	اكتسب عضو هيئة التدريس من خلال برامج التنمية مهارات وقدرات تساعده على الأداء الجيد للعملية التدريسية			
07	اكتسب عضو هيئة التدريس من خلال برامج التنمية مهارات التعامل مع مختلف المواقف التي تواجهه بحكمة وفعالية			
08	يستخدم عضو هيئة التدريس أساليب وأدوات محددة تمكنه من معرفة التغيرات المعرفية والمهارية في تعلم الطلاب			
09	يشارك أعضاء هيئة التدريس من داخل الجامعة وخارجها من المختصين والمبتكرين والمبدعين في قيادة خطط التطوير الأكاديمي			
10	يتم في الجامعة اختيار وإعداد الإطارات الفنية من أعضاء هيئة التدريس وإداريين على نحو يمكن من تطوير أوضاع البحث العلمي			
11	تتوفر في الجامعة البيئة المشجعة لأعضاء هيئة التدريس على إعداد البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل			
12	تقوم الجامعة بعقد دورات متخصصة لأعضاء هيئة التدريس تتركز على كل ما يخص البحث العلمي			
13	يتم فسح المجال لعضو هيئة التدريس للتفرغ العلمي للعمل في إحدى الجامعات أو المراكز البحثية المتقدمة في مجال تخصصه			
14	تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والباحثين على حضور المؤتمرات			

		والندوات العلمية الإقليمية والدولية ذات العلاقة بنشاطاتهم البحثية
15		تسهل الجامعة حرية انتقال الباحثين في أرجاء العالم للاطلاع على الإنجازات العلمية وتبادل الخبرات
16		تتضمن مقررات أعضاء هيئة التدريس التي يدرسونها المعلومات المتعلقة بأبحاثهم وأنشطتهم العلمية ذات الصلة بتلك المقررات
17		يتم في الجامعة إدخال البرامج البحثية كجزء لا يتجزأ من عملية التطوير المستمر
18		توفر الجامعة الدعم المادي اللازم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث المختلفة
19		تتوفر بالجامعة مختبرات مجهزة بأحدث الوسائل والأجهزة والأدوات والمواد التي تتطلبها طبيعة البحث ونوعه
20		يلتزم الأساتذة والباحثين بالأخذ بمعايير الجودة والتميز فيما يقومون به من أبحاث
21		يساهم أعضاء هيئة التدريس في مواجهة مشكلات المجتمع واقتراح الحلول المختلفة لها
22		يقدم عضو هيئة التدريس مبادرات رائدة في تشكيل المسار التنموي للمجتمع
23		يساهم عضو هيئة التدريس في تلبية متطلبات التنمية الشاملة من خلال التحديث على المستوى العلمي والتقني والاقتصادي والاجتماعي
24		يساعد عضو هيئة التدريس الطلاب في تطوير قدراتهم على الإبداع والابتكار من أجل خدمة قضايا التنمية ومتطلباتها
25		يتم تعليم الدارسين مهارات جديدة تجعل منهم منشئين لوظائف في أسواق العمل المتغيرة باستمرار
26		يوجد بالجامعة مركز أو وحدة متخصصة لربطها بالمجتمع المحيط بها
27		يتم في الجامعة وضع خطة معتمدة لخدمة المجتمع وتنمية البيئة المحيطة بها
28		تقدم الجامعة خدماتها المتخصصة (الاستشارات، البرامج التدريبية، الإرشاد...) لقطاعات المجتمع المختلفة
29		تحافظ الجامعة بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي
30		تقوم الجامعة بإشراك مؤسسات الأعمال والإنتاج والخدمات في تطبيق الأنشطة التعليمية

2. الاستبيان بعد التحكيم

الاستبانة في صورتها النهائية بعد عرضها على الخبراء والمحكمين حول صلاحية فقرات مقياس "إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية"

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

قسم علوم التسيير

م // استبيان

الأستاذ الفاضل

الأستاذة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ...

نضع بين أيديكم استبياننا لأغراض البحث العلمي؛ لإنجاز أطروحة الدكتوراه الموسومة ب: "إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي - دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية".

يرجى التفضل بالإجابة عن جميع الفقرات الواردة فيها، علما بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض هذه الأطروحة فقط، آمليين تعاونكم معنا.

إعداد الباحثة:

رباب زارع

إشراف الأستاذ الدكتور:

أحمد توفيق بورحلي

1.2. بيانات عامة

1.1.2 الجنس

ذكر أنثى

2.1.2 العمر

30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3.1.2 المؤهل العلمي

ماجستير دكتوراه ل م د

دكتوراه علوم دكتوراه دولة

4.1.2 الرتبة الأكاديمية

أستاذ مساعد أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

5.1.2 الخبرة المهنية

5 سنوات فأقل من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

2.2. محاور الاستبيان

1.2.2 المحور الأول: إدارة الكفاءات البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الترتيب
التوظيف القائم على أساس الكفاءات						
					يتم في الجامعة تحديد الحاجات الكمية والكيفية من الكفاءات البشرية	01
					يتم التوظيف في الجامعة على أساس الشهادات والمؤهلات العلمية والخبرات	02
					تضع الجامعة اختبارات قادرة على اكتشاف أهم الكفاءات التي تحقق لها الأداء المتميز	03
					تولي الجامعة اهتماما بإعداد خطة متكاملة للترقية واضحة ومعلنة لكافة الموظفين	04
					يتم التعيين والترقية في الوظائف القيادية على أساس السمعة الأكاديمية والإنجاز الأكاديمي	05
					تحصل الجامعة على الكفاءات البشرية من خلال قيامها بـ "صناعة الكفاءات"	06
					تحصل الجامعة على الكفاءات البشرية من خلال الاستقطاب الخارجي	07
					يتوفر بالجامعة قادة إداريون يتمتعون بمعارف ومهارات وخبرات متنوعة	08
تنمية الكفاءات البشرية						
					توفر الجامعة طرق فعالة للاستثمار في تطوير كفاءاتها البشرية	01
					تضمن الجامعة التعلم المستمر لكفاءاتها البشرية	02
					لوظيفة تنمية الكفاءات البشرية مكانة إستراتيجية ضمن وظائف الجامعة	03
					تتلاءم إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية مع الإستراتيجية الكلية للجامعة	04
					يساهم المدراء التنفيذيين لتنمية الكفاءات البشرية في صياغة إستراتيجية الجامعة	05
					توفر الجامعة الاعتمادات المالية اللازمة لتدريب الكفاءات البشرية	06
					يشارك أعضاء هيئة التدريس في تخطيط واختيار البرامج التدريبية التي يجب أن توفرها لهم الجامعة	07
					تدرب الكفاءات البشرية في الجامعة على تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد المؤسسي	08

التقييم القائم على أساس الكفاءات البشرية					
01					يتميز المعيار المستخدم في تقييم أداء الكفاءات البشرية بين الجهود المبذولة
02					المعايير المستخدمة لتقييم أداء الكفاءات البشرية عادلة وتعكس الأداء الفعلي لهم
03					يتم تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس من مختلف الجوانب (تدريس، بحث، خدمة المجتمع وغيرها)
04					تتم مناقشة الجوانب السلبية والإيجابية في أداء الكفاءات البشرية بينهم وبين المشرف عليهم
05					يتم الاعتماد بصفة كلية على الرئيس المباشر كمصدر وحيد لمعلومات تقييم الأداء
06					تستخدم الجامعة أكثر من طريقة في تقييم أداء الكفاءات البشرية
07					يتم إخبار الموظفين بنتائج تقييم الأداء
08					يتم تدريب المقيمين على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (التساهل، التشدد، التوسط، التحيز)

2.2.2 المحور الثاني: ضمان الجودة في التعليم العالي

الترتيب	الفقرة	مواضع التقييم			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
ضمان جودة العملية التعليمية					
01	تسعى الجامعة إلى زيادة خبرات أعضاء هيئة التدريس وتطوير كفاءاتهم				
02	تستعين الجامعة بالكفاءات البشرية من خارجها للمساهمة في تنمية أعضاء هيئة التدريس				
03	تعمل الجامعة على عقد المؤتمرات والورش التعليمية والمنح الدراسية وغيرها				
04	تحرص الجامعة على تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس في الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة				
05	يتفرغ أعضاء هيئة التدريس للعمل طوال الوقت في الجامعة المنتسب إليها				
06	يملك أعضاء هيئة التدريس مهارات وقدرات تساعدهم على الأداء الجيد للعملية التدريسية				
07	لعضو هيئة التدريس القدرة على معرفة التغيرات المعرفية والمهارية في تعلم				

الطلاب				
08				يشارك أعضاء هيئة التدريس في قيادة خطط التطوير الأكاديمي بالجامعة
ضمان جودة البحث العلمي				
01				تحرص الجامعة على إعداد أعضاء هيئة التدريس والإداريين على نحو يمكن من تطوير أوضاع البحث العلمي
02				توفر الجامعة البيئة المشجعة على إعداد البحوث العلمية
03				تقوم الجامعة بعقد دورات متخصصة تتركز على كل ما يخص البحث العلمي
04				يتم فسح المجال لعضو هيئة التدريس للتفرغ العلمي للعمل في إحدى المراكز البحثية المتقدمة في مجال تخصصه
05				تشجع الجامعة أعضاء هيئة التدريس والباحثين على حضور المؤتمرات والندوات العلمية الإقليمية
06				تتضمن مقررات أعضاء هيئة التدريس المعلومات المتعلقة بأبحاثهم وأنشطتهم العلمية
07				تحرص الجامعة على إدخال البرامج البحثية كجزء من عملية التطوير المستمر للكفاءات البشرية
08				توفر الجامعة الدعم المادي اللازم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالأبحاث المختلفة
09				توفر الجامعة مختبرات وأجهزة لأعضاء هيئة التدريس بما يناسب طبيعة بحوثهم
10				يلتزم أعضاء هيئة التدريس بالأخذ بمعايير الجودة والتميز فيما يقومون به من أبحاث
ضمان جودة خدمة المجتمع				
01				يساهم أعضاء هيئة التدريس في اقتراح الحلول المختلفة لمشكلات المجتمع
02				يقدم عضو هيئة التدريس مبادرات رائدة في تشكيل المسار التنموي للمجتمع
03				يتم تعليم الطلاب مهارات تجعلهم منشئين لوظائف في أسواق العمل
04				يتوفر بالجامعة مركز أو وحدة متخصصة لربطها بالمجتمع المحيط بها
05				تقدم الجامعة خدماتها المتخصصة (الاستشارات، البرامج التدريبية، الإرشاد (... لقطاعات المجتمع المختلفة
06				تحتفظ الجامعة بعلاقات عمل وروابط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي والعربي والعالمي
07				تقوم الجامعة بإشراك مؤسسات الأعمال والإنتاج والخدمات في تطبيق الأنشطة التعليمية

3. أئمة المحكمين

مؤسسة الانتساب	الرتبة	الاسم واللقب	
جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	أحمد توفيق بورحلي	01
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	أستاذ محاضر أ	محمد بوطلاعة	02
جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر أ	هدى بوحنيك	03
جامعة العربي التبسي - تبسة	أستاذ محاضر أ	زرفاوي عبد الكريم	04
جامعة الجوف - السودان	أستاذ	بدر الدين محمد أحمد عبد الرحمان	05
جامعة العراق	أستاذ	خلف المطوري	06
جامعة الأردن	أستاذ	خالد جمال الجعارات (رحمه الله وأسكنه فسيح جناته)	07