

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-



أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

في: العلوم الاقتصادية

تخصص: تحليل اقتصادي وتقنيات كمية

الموضوع

جودة التعليم العالي ودورها في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية-ولاية مستغانم-

من طرف: تواتي خديجة

نوقشت علنا بتاريخ ..../..../... ، أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. يحيى برويقات عبد الكريم
مقررا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. عدالة العجال
ممتحنا	بلحاج بوشعيب عين تموشنت	أستاذ محاضر أ	د. حولية يحيى
ممتحنة	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان	أستاذة محاضرة أ	د. حاج سليمان هند
ممتحنة	جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان	أستاذة محاضرة أ	د. غماري سهيلة
ممتحنة	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذة محاضرة أ	د. مواعي بجرية



## إهداء

إلى من ولدت وربت ... تعبت وضحت

إلى من علمتني الحبو على طريق النجاح ... وزرعت بروحي بذور الصلاح

إليها أهدي هذا العمل المتواضع أُمي ... رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين  
أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل  
أشكر الوالد الكريم سندي وعوني، وأشكر الزوج الكريم ناصحي ورفيق دري  
أشكر أستاذي المشرف عدالة العجال على تفضله قبول الإشراف على هذه الأطروحة  
وعلى كل مساعدته ومساندته، أدامه الله مشعلا لخدمة العلم في كافة ربوع الوطن  
وأقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ بوشرف جيلالي على كل نصائحه وتوجيهاته ومساعدته النفسية  
والعلمية، ألف كلمة شكر وألف كلمة امتنان لا تفي به حقه، شكرا على سعة صبره وكرم عطاءه  
أشكر الأساتذة المحكمين على توجيهاتهم وتصويباتهم القيمة، وأتقدم بالشكر الجزيل مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة  
على قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل  
أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد  
جزاكم الله عني ألف خير

---

# مقدمة عامة

---

## تمهيد

التقدم والتطور في جميع الميادين خاصة الاقتصادية منها أصبح يرتبط وبشكل وثيق بالتعليم، وبكل ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من معرفة وتكنولوجيا، ففوة الاقتصاد تستمد من قوة المؤسسات الاقتصادية المؤهلة التي تنشط على مستوى هذا الاقتصاد، والتأهيل يقصد به مدى متانة القاعدة الإنتاجية والفكرية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة، فمؤسسات التعليم العالي وبما تقدمه من باحثين، مسيرين وأصحاب الأفكار الإبداعية والابتكارية، أصبحت تقود الاقتصاديات نحو التقدم والازدهار، أي أن التعليم العالي له دور كبير وهام في تحقيق متطلبات المنافسة في خضم التغيرات والتطورات العالمية الحاصلة على جميع المستويات، لأن المعرفة أصبحت أساس التقدم ومقياس مدى توفر المهارات والمؤهلات اللازمة لجعل العنصر البشري مؤهلاً وقادراً على تسيير المؤسسات والرقى بها إلى المستوى التنافسي العالمي.

لذلك أصبحت فكرة ضمان جودة التعليم العالي ضرورة وليست اختياراً، من أجل إكساب النظام التعليمي كافة المعايير العالمية، وإعداده ليلبي جميع المتطلبات الاقتصادية التي تمكن كلا من النظام التعليمي والنظام الاقتصادي على العمل وفق المقاييس العالمية، وتحقيق ذلك يتطلب عملية إعادة تشخيص شامل للنظام التعليمي بكل مكوناته وعملياته وطرق تسييره، للوقوف على أهم المشاكل والثغرات التي يعاني منها، ومن ثم، العمل على إيجاد الحلول وصياغة خطط إستراتيجية واضحة المعالم وآليات عمل فعالة لتجاوزها وإصلاحها، بما يتوافق والواقع الاجتماعي، الاقتصادي، السياسي والثقافي للمجتمع، فأى عملية تغيير وتطوير لأي نظام كان يجب أن تستند على أسس واقعية تمكن من صياغة أساليب عمل صحيحة تتناسب مع الواقع، من جهة، والتطلعات والأهداف المراد بلوغها، من جهة أخرى.

ومما لا شك فيه أن العلم والتكنولوجيا يعتبران من الشروط الأساسية لتقدم الاقتصاد وتطوره، لأن امتلاك قاعدة علمية وتكنولوجية متينة، من شأنها أن تمكن من توليد المعارف الجديدة التي تقود نحو التقدم والازدهار، فالمعرفة أصبحت تشغل مكانة هامة في الاقتصاد كونها أساس نموه وتطوره، وهذا ما جعل كل من المعرفة والاقتصاد مفهوميين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، وهذا الارتباط يسلط الضوء حول علاقة المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي، وحول أثرها على طبيعة البرامج والمناهج والسياسات التي تساعد على قيام مؤسسات التعليم العالي بدورها الكامل في تنمية الاقتصاد وتطوره، لأن مخرجات التعليم العالي تعتبر رأس مال هام لدى المؤسسات الاقتصادية، استثماره يعود عليها بفائدة اقتصادية ومنفعة ربحية معتبرة، لذلك لا بد من العمل على إدراج الأهداف التعليمية ضمن الأهداف الاقتصادية.

وضع الأهداف التعليمية ضمن الأولويات الاقتصادية وفي صلب أهداف التنمية الاقتصادية، يعطي لمؤسسات التعليم العالي أدوارا جديدة تتعدى المهام التقليدية لها، المنحصرة في التعليم والتكوين وتلقين الأفكار لإكساب الفرد مجموعة من المعارف المتعلقة بمجال أو تخصص معين، بل أصبحت مطالبة بإعداد الفرد للدخول إلى سوق العمل بكل كفاءة وقدرة على التطبيق الفعلي لتلك المعارف والأفكار، وتحويلها إلى مهارات وأساليب عمل فعالة، واستعمالها لابتكار تقنيات إنتاج جديدة، والوعي بأهمية هذه العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي يساعد على القيام بصياغة ووضع الخطط التنموية بالاستعانة بالخطط التعليمية والاستفادة الكاملة من مخرجاتها، وفي مقدمتها المعرفة التي يتم تجسيدها في مختلف الميادين والقطاعات الاقتصادية. والجزائر حتى وإن تمكنت خلال السنوات الماضية من تحقيق توسع كمي هائل مس كل من أعداد الطلبة وأعداد الأساتذة، والتوسع في الهياكل القاعدية من جامعات، مراكز جامعية، مدارس عليا ومخابر بحث، التي أصبحت موزعة على كامل ولايات الوطن، إلا أنها مطالبة بإرفاق هذا التطور الكمي بتطور نوعي يضمن جودة التعليم العالي والحياة الجامعية بما تشمله من برامج ومناهج، كفاءة الهيئة التدريسية والطاقم الإداري، التنظيمات واللوائح المعمول بها، حيث يكون ذلك التطور النوعي في مستوى المعايير الدولية المعمول بها في كل الجامعات التي تطبق أو تسعى إلى تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي، بإحداث تغييرات في الأهداف التعليمية الجزائرية والسعي لضمان جودة التعليم العالي، من جهة، وربطها بالأهداف الاقتصادية، من جهة أخرى، من شأنه تحقيق جودة التعليم العالي وتفعيل دوره في عملية تنمية الاقتصاد.

## 1-أهمية الدراسة

تحاول هذه الدراسة إثراء الدراسات السابقة حول جودة التعليم العالي ودورها الهام في رفع وتعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية بشكل خاص والقطاع الاقتصادي بشكل عام، فضلا على أنها سوف تفتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع الهام، وبالتالي فإن هذا البحث يعد إضافة أكاديمية، ومحاولة لإثراء المكتبة الجزائرية بكل ما يستخلص من نتائج في هذا المجال المهم والحيوي.

## 2-أسباب اختيار الموضوع

يعود اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب دعت إلى دراسته، منها أسباب موضوعية وأخرى شخصية:

### 2-1-الدوافع الموضوعية

من الأسباب الموضوعية التي دعت إلى دراسة هذا الموضوع:

- ضرورة معرفة مواطن الخلل والنقص الحاصلة على مستوى أهم قطاع في البلاد، والمتمثل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، وضرورة معالجتها؛
- أهمية رأس المال البشري، لأن العنصر البشري المؤهل تأهيلا صحيحا وعاليا هو الطاقة الدافعة لأي مؤسسة اقتصادية نحو النجاح؛
- ضرورة توظيف المعرفة العلمية داخل المؤسسات الاقتصادية، كونها تعتبر العنصر الأشد حيوية والعامل الأكثر تأثيرا في تقدم الاقتصاد وتطوره وامتلاكه أسباب القوة، وضرورة وعي المؤسسات التعليمية بهذه الحقيقة.

## 2-2-الدوافع الذاتية

من أهم الدوافع الشخصية لدراسة هذا الموضوع ما يلي:

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى دراسات ميدانية تكشف لها نقاط الضعف؛
- اليقين الشخصي والقناعة الراسخة بأن النظام التعليمي والمؤسسات التعليمية اليوم، في ظل ما يفرضه تطور الاقتصاد العالمي بكل متغيراته، بحاجة إلى تطبيق أفضل للمناهج والأنظمة باعتبارها المحرك الرئيسي للقطاع الاقتصادي.

## 3-الإشكالية

الجامعة الجزائرية منذ ظهورها تمكنت من مواجهة عدة تحديات، مثل رفع عدد الطلبة والأساتذة وتوسيع تواجدها على كامل التراب الوطني، إلا أنها مازالت مطالبة بإعادة النظر في أهدافها المنحصرة في عملية التكوين وتحديد آلياتها، من خلال رفع مستوى التعليم واعتماد معارف ومهارات تكون مطابقة لما هو معروض في سوق العمل من قبل المؤسسات الاقتصادية، وإتباع أنظمة الجودة والحرص على ضمان جودة التعليم العالي بهدف جعله أكثر مساهمة لمتطلبات الاقتصاد الوطني، وانطلاقا مما سبق وعلى ضوء ما تقدم، نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن جودة التعليم العالي أن تساهم في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية؟

ويترتب عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي متطلبات تحقيق جودة التعليم العالي؟



- كيف لجودة التعليم العالي أن تحقق مخرجات تسمح للمؤسسات الاقتصادية بتحقيق الأداء المرجو، وتكون ركيزة أساسية لمتطلبات القطاع الاقتصادي وازدهاره؟
- ما مدى قدرة مؤسسة التعليم العالي على تلبية حاجات المؤسسات الاقتصادية، وإنجاح عملية البحث العلمي وتطبيقها في جميع المجالات الاقتصادية؟

#### 4-الفرضيات

تقوم الدراسة على الفرضيات التالية:

- معايير توظيف خريجي مؤسسات التعليم العالي في المؤسسات الاقتصادية لا ترتبط مع أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- جودة البرامج الأكاديمية ليس لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية.

#### 5-أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول أهمية موضوع جودة التعليم العالي والدور الهام الذي يلعبه في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، ومن بين أهم الأهداف التي تحاول الدراسة بلوغها:
- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها من أجل تحقيق جودة التعليم العالي، للقيام بدوره في رفع فعالية المؤسسات الاقتصادية؛
  - إبراز أهمية إقامة تواصل بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي، حتى يبرز دورها الحقيقي في التنمية الاقتصادية؛
  - محاولة معرفة مدى مساهمة التعليم العالي في الجزائر في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال دراسة حالة لولاية مستغانم.

## 6-مناهج وأدوات الدراسة

فيما يتعلق بالمناهج الأكاديمية اعتمدنا في هذه الأطروحة على المنهج الوصفي، المنهج التحليلي والمنهج الاستدلالي. أما فيما يتعلق بالأدوات الميدانية وقصد الإحاطة والتعمق أكثر في موضوع البحث، سيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها.

## 7-النطاق الزماني والنطاق المكاني للدراسة

للإحاطة بكل جوانب الموضوع ميدانيا، تم تحديد النطاق الزماني والنطاق المكاني للدراسة الميدانية كما يلي:

### 7-1-النطاق الزماني

تمت عملية توزيع أداة الدراسة، جمعها، تحليلها وتفسير نتائجها ابتداءً من جوان 2019 إلى غاية سبتمبر 2019.

### 7-2-النطاق المكاني

تم توجيه أداة الدراسة إلى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي تنشط داخل ولاية مستغانم، والتي تشغل خريجي مؤسسات التعليم العالي بمختلف تخصصاتهم العلمية.

## 8-دراسات سابقة

التعرض للدراسات السابقة يساعد على الإحاطة بكل جوانب الموضوع التي تم التطرق إليها سابقا من قبل الباحثين والوقوف عند أهم النتائج المتوصل إليها، واعتبارها كنقطة انطلاق للدراسة الحالية، كما تساعد على صياغة استمارة الدراسة بما يخدم الموضوع بشكل شامل ودقيق، ومن بين الدراسات السابقة ما يلي:

### 8-1-دراسة بوعمامة خامرة بعنوان "جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافق مخرجات التعليم العالي في مجال المهارات المعرفية والمهنية لمتطلبات سوق الشغل، ورصد مدى تطابق ما تعلمه الخريج مع متطلبات الوظائف في سوق الشغل، وتحديد المجالات التي يمكن أن تساهم فيها المؤسسات في مختلف القطاعات لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي في الجزائر، قام الباحث بدراسة ميدانية لتحقيق أهداف البحث اعتمادا على أداة الاستبيان كما قدم نموذج مقترح لتعزيز مستوى التوافق النوعي بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل.

توصلت الدراسة في جانبها الميداني إلى وجود مهارات شخصية بدرجة مقبولة لدى مخرجات التعليم العالي تمكنها من تلبية متطلبات الوظيفة في سوق الشغل، ووجود مهارات معرفية ومهنية بدرجة متوسطة لم ترق بعد لتلبية متطلبات الوظيفة في سوق الشغل، مما يجعلها تمتلك مهارات عامة بدرجة متوسطة ولم تصل بعد لتلبية متطلبات الوظيفة في سوق الشغل.

من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث إنشاء لجنة مشتركة بين وزارة التعليم العالي وممثلي القطاعات المستفيدة تعمل على تحديد المواصفات المهنية المطلوب توفرها في خريجي التعليم العالي، قيام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق آليات للتقويم والمتابعة للخريجين والتنسيق مع جهات التوظيف لتحديد ومراجعة المهارات والقدرات التخصصية التي يعاني الخريج من قصور فيها، وتفعيل دور خلايا ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي قصد وضع ميكانيزمات علمية تهدف إلى تجويد مخرجات التعليم العالي.<sup>1</sup>

## 8-2-دراسة نصر الدين بن نادين، فائزة بعيليش، "دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التوافق بين مخرجاتها وسوق العمل في الجزائر جامعة المدية أمودجا

هدفت البحث في دراسته إلى الكشف عن فاعلية التعليم العالي في تحقيق التوافق بين مخرجاته وما تحتاجه المؤسسات بمختلف نشاطاتها سواء العمومية أو الخاصة، وإلى التعرف على طبيعة مؤسسات التعليم العالي ومخرجاتها، وعلى أهم الاستراتيجيات المتبعة في تحسين جودة التعليم العالي للتمكن من تحقيق مخرجات ذات تخصصات مطلوبة في سوق العمل، وقد خصص دراسته الميدانية على جامعة يحي فارس بالمدية لإبراز أهم الاختصاصات والمهارات المطلوبة في سوق الشغل بالمدية من مخرجات جامعة يحي فارس.

وقم الباحث بدراسة تحليلية من خلال جمع إحصائيات حول متخرجي السنة الجامعية 2013/2014 في كليات جامع يحي فارس بالمدية، وتعداد التوظيفات الخارجية لسنتي 2013 و2014 في التوظيف العمومي لولاية المدية، وتعداد التوظيفات في إطار عقود ما قبل التشغيل للفترة 2012/2014.

توصلت الدراسة إلى أن سوق العمل في ولاية المدية بصفة خاصة والوطن بصفة عامة لا يعتمد على نوع الشهادة، ولكن يعتمد على مدى تأهل الخريج ومدى إعداده من حيث سرعة استيعابه لمتطلبات الوظيفة في المؤسسة المستقبلية له، إلى جانب مدى إلمامه باللغات الأجنبية وإجادته لاستخدام الكمبيوتر، وأن الارتقاء بنوعية

<sup>1</sup>خامرة بوعمامة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017/2018.

التعليم العالي لا تتطلب فقط الإمكانيات المادية والبشرية، بل تحتاج لعملية تطوير شاملة تحقق التطابق الكمي والنوعي مع احتياجات سوق العمل.<sup>2</sup>

### 8-3-دراسة أحمد زرزور بعنوان "تقييم مساهمة الجامعة الجزائرية في تحضير الطلبة إلى عالم الشغل"

هدفت الدراسة إلى تقييم مساهمة الجامعة الجزائرية في تحضير الطلبة إلى عالم الشغل من خلال بعض المؤشرات في ظل ارتفاع عدد الملتحقين بالتعليم العالي وارتفاع عدد الخريجين من جهة، والتقلبات الكبيرة في سوق العمل من جهة أخرى، مما أدى إلى توسع ظاهرة بطالة حاملي الشهادات الجامعية، كما حاولت الدراسة تقديم اقتراحات علمية لتقليص حجم بطالة الخريجين الجامعيين في الجزائر، من خلال التحضير الجيد لهم أثناء مرحلة تكوينهم بالجامعة.

اعتمد الباحث في دراسته على جمع البيانات وتحليلها باستخدام أداة الاستبيان، التي طبقت على عينة عشوائية عددها 120 أستاذ من مختلف كليات جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، لدراسة فرضيات الدراسة (محتوى برامج التكوين بالجامعة يحضر الطلبة إلى عالم الشغل - تنظيم التكوين بالجامعة يحضر الطلبة إلى عالم الشغل - نظام التقييم بالجامعة يحضر الطلبة إلى عالم الشغل - وجود مصالح مساعدة وإرشاد الطلبة بالجامعة يحضر الطلبة إلى عالم الشغل)

وقد توصلت الدراسة إلى أن الجامعة الجزائرية لا تساهم في إدماج خريجها بسوق العمل ولا تحضرهم إلى عالم الشغل، فحسب نتائج الدراسة الميدانية فإن كل من برامج التكوين، نظام التقييم، نظام التكوين ومصالح مساعدة وإرشاد الطلبة بالجامعة لا يحضرهم إلى عالم الشغل، وهذا يفسر ضعف العلاقة بين الجامعة ومؤسسات المجتمع نظرا لتدني كفاءة مخرجاتها، وهذا الأمر أدى إلى عدم الاستجابة الفعلية لمتطلبات سوق العمل والتنمية الاقتصادية، أوصى الباحث في نهاية دراسته بإعادة النظر في محتوى برامج التكوين بالجامعة وربطها بالمتطلبات الاجتماعية والاقتصادية، وبتشجيع التكوين التطبيقي للطلبة والمتابعة الجدية للتربصات الميدانية، وضرورة إبرام اتفاقيات بين الجامعة والمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية قصد تعزيز التعاون بين الطرفين.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> بن نذير نصر الدين، بعيليش فائزة، "دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التوافق بين مخرجاتها وسوق العمل في الجزائر جامعة المدية أمودجا"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 10، العدد 13، جامعة البلديدة، 2، ديسمبر 2015.

<sup>3</sup> أحمد زرزور، "تقييم مساهمة الجامعة الجزائرية في تحضير الطلبة إلى عالم الشغل"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مارس 2013.

#### 8-4-دراسة زقاوة أحمد "البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى استجابة برامج التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل من وجهة نظر الطلبة الجامعيين، واعتمد الباحث في دراسته على استبيان مكون من أربع مجالات (محتوى البرامج، المواءمة، الكفاءات والمهارات، المشروع المهني) طبق على 230 طالب وطالبة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن البرامج التعليمية في العلوم الإنسانية والاجتماعية تعاني من ضعف على مستوى استجابتها لاحتياجات سوق العمل وخصوصاً في مجال محتوى البرامج، مما يعني أن الإصلاحات العديدة التي مسّت التعليم الجامعي لا تزال تحتاج إلى تطوير وربط بين الأهداف التعليمية ومتطلبات عالم الشغل، كما توصل الباحث إلى أن البرامج التكوينية تركز أكثر على المفاهيم النظرية، مما يجعل الطالب عاجز عن توظيف المعرفة التي اكتسبها في مساره الدراسي.

وتبين النتائج أيضاً أن مجال المشروع المهني لم يكن في مستوى تطلعات الطلبة، حيث يعاني الطلبة المتخرجين من صعوبة الاندماج المهني وجهلهم لمتغيرات المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وهذا ما يؤكد على ضرورة ربط احتياجات الطلبة ومشاريعهم المستقبلية بالواقع الاجتماعي والاقتصادي.<sup>4</sup>

#### 8-5-دراسة هند مُجد شيخ دمنهوري بعنوان "أسباب عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل السعودي"

هدفت الدراسة إلى قياس اتجاهات كل من الأكاديميين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص نحو الأسباب التي تؤدي إلى عدم المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل السعودي والمهارات التي يجب أن تكسبها الجامعة لخريجها لتتلاءم مع متطلبات سوق العمل السعودي.

اعتمدت الباحثة في دراستها على استبيان لجمع البيانات من عينة طبقية من الأكاديميين بكليتي الآداب والعلوم عددها 218 استبيان، وعينة طبقية من مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالقطاع الخاص عددها 270 استبيان، توصلت الدراسة إلى أن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم المواءمة هي زيادة أعداد الملتحقين بالتعليم العالي، عدم كفاءة الإرشاد الأكاديمي في توجيه المقبولين للتخصصات التي يحتاجها سوق العمل، عدم تطوير المناهج التعليمية، عدم توفر الخبرة العملية للخريجين وعدم إجادة خريجي الجامعة للغة الإنجليزية.

من أهم التوصيات التي قدمتها الباحثة التنسيق بين مسؤولي كل من الجامعات والقطاع الخاص في تحديد احتياجات سوق العمل من التخصصات والمهارات.<sup>5</sup>

<sup>4</sup>زقاوة أحمد، "البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل"، مجلة التنمية البشرية، المجلد 1، العدد 7، جامعة مُجد بن أحمد وهران2، مارس 2017.

تشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها تربط بين مؤسسات التعليم العالي وبين سوق العمل، وتدرس مدى تحقيق التوافق والتلاؤم بين ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من مخرجات وما يحتاج إليه سوق العمل من كفاءات ومهارات.

تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في فئة البحث المستهدفة، كونها اعتمدت على أداة بحث "استمارة" موجهة إلى مدراء الموارد البشرية، المسؤولين المباشرين على الطلبة الخريجين الموظفين لدى المؤسسات الاقتصادية، بينما الدراسات السابقة كانت موجهة أغلبها لأعضاء الهيئة التدريسية في المؤسسات التعليمية وإلى الطلبة المتخرجين، لقياس اتجاهات الأكاديميين نحو أسباب عدم الملائمة بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، ماعدا دراسة خامرة بوعمامة، ودراسة مُجَّد شيخ دمنهوري هند، التي وجهتا فيهما الاستمارة إلى المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية، كما يكمن الاختلاف في متغيرات الدراسة، حيث أن الدراسة الحالية حاولت التعرض لمختلف جوانب العملية التعليمية "جودة البرامج الأكاديمية، مهارات الطلبة، العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمؤسسة الاقتصادية" وربطها بأداء المؤسسة الاقتصادية، بينما الدراسات السابقة تعرضت لدراسة العلاقة الكمية أو النوعية بين جانب واحد فقط من هذه الجوانب وبين احتياجات سوق العمل من مهارات واختصاصات.

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- ضبط جوانب الدراسة وفصولها، من خلال الوقوف عند توصيات الباحثين السابقين في هذا الموضوع؛
- ضبط محاور الاستمارة والاستفادة من الدراسات الميدانية السابقة لتغطية كل جوانب الموضوع المراد دراستها؛
- تفادي تكرار نفس النقاط المتطرق إليها سابقا، خاصة السياسات والبرامج المعتمدة من طرف السلطات لتحقيق دمج خريجي التعليم العالي في سوق العمل؛
- توسيع قاعدة البيانات وتوجيهها إلى عدد أكبر من المراجع في نفس الموضوع محل الدراسة.

## 9-تقديم الخطة

<sup>5</sup>مجَّد شيخ دمنهوري هند، "أسباب عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل السعودي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والمعرفة، المجلد 27، العدد 1، 2013.

تم تقسيم الموضوع إلى أربعة فصول:

- **الفصل الأول: الأسس والمقاربات النظرية لجودة التعليم العالي:** تعرض هذا الفصل للإطار النظري والمفاهيمي للجودة، حيث تم التعرض إلى مفهوم التعليم العالي ومراحل تطوره منذ ظهوره إلى غاية تطوره وتوسعه بمفهومه الحديث، وكذا التطرق إلى مفهوم الجودة، مراحل تطورها، متطلبات تطبيقها في التعليم العالي وإبراز أهمية ضمان جودة التعليم العالي؛
- **الفصل الثاني: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية:** تطرق هذا الفصل إلى المفهوم النظري للمؤسسة الاقتصادية، وطرق تسييرها في ظل الأنظمة الاقتصادية المختلفة، والتعرض إلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتطور كيفية تسييرها انطلاقاً من مرحلة المخططات التنموية وصولاً إلى مرحلة الشراكة الأوروبية وتأهيل المؤسسات الاقتصادية في إطار هذه الشراكة؛
- **الفصل الثالث: العلاقة بين جودة التعليم العالي وأداء المؤسسات الاقتصادية:** تم في هذا الفصل التعرض إلى المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسة الاقتصادية، وإبراز العلاقة الموجودة بين جودة التعليم العالي وفعالية المؤسسات الاقتصادية، وأهمية إقامة تواصل بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي، وإظهار دور هذه الأخيرة في عملية تنمية الاقتصاد؛
- **الفصل الرابع: أثر جودة التعليم العالي على أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم:** تم في هذا الفصل القيام بدراسة ميدانية للوقوف عند واقع المنتج العلمي والإمكانيات البحثية بالجامعة الجزائرية ولاية مستغانم نموذجاً، ومحاولة قياس مدى مساهمتها في الرفع من أداء المؤسسات الاقتصادية في نفس الولاية، وذلك باستعمال استمارة وجهت إلى مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، تم دراستها وتحليلها اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

---

## الفصل الأول

الأسس والمقاربات النظرية لجودة التعليم العالي

---



## الفصل الأول: الأسس والمقاربات النظرية لجودة التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي ركيزة أساسية لتطور الاقتصاد، بما يوفره من طاقات بشرية إنتاجية، ولكن التطور السريع للاقتصاد العالمي وانفتاح الأسواق وضع المؤسسات الاقتصادية أمام تحديات العولمة والمنافسة العالمية، وهذا الوضع يتطلب من هذه المؤسسات العمل وفق معايير عالية من الأداء حتى تتمكن من المنافسة والبقاء، فالإقتصاد الذي أصبح يراعي المعايير العالمية والالتزام بدرجة جودة عالية في الأداء والإنتاج، يفرض على المؤسسات التعليمية التي تعتبر المحرك الأساسي له من خلال توفير القوى البشرية العاملة المؤهلة والمدربة، إدراج عنصر الجودة في نشاطها وعملياتها التعليمية وأساليبها التنظيمية.

فالتعليم العالي وبالرغم من التوسع الكمي الهائل الذي شهده خلال مراحل تطوره، أصبح يخضع لخطمية التوسع النوعي حتى يتمكن من تحقيق جودة الأداء للتوافق مع المعايير التي تفرضها التحديات العالمية الجديدة، وذلك بضبط جودة النظام التعليمي بجميع جوانبه، من هيئة إدارية وهيئة تدريسية ومناهج تعليمية، وتمكّن مؤسسات التعليم العالي من توفير بيئات تعليمية محفزة على الإبداع العلمي والتقني، وقادرة على توظيف نتائج العملية التعليمية وتحويلها إلى منتجات مثمرة، يعني مساهمة التعليم العالي بطريقة فعالة في تنمية الإقتصاد وتطويره، فالمنتجات المقدمة من طرف مؤسسات التعليم العالي تمثل الموارد البشرية المؤهلة التي تساعد المؤسسات الاقتصادية على العمل وفق معايير الجودة العالمية.

وعالجنا هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

- مفاهيم التعليم العالي؛

- الجودة، مفهومها، ظهورها وتطورها؛

- التعليم العالي، رهان وجوده.

## المبحث الأول: عموميات على مجال التعليم العالي

التعليم يلعب دورا مهما في توفير القوى العاملة البشرية الماهرة، فالتعليم الأساسي (العام) يقوم على تعليم التلاميذ المعارف والمهارات العامة، في حين أن المهارات التقنية والمهنية والمتخصصة تقع مسؤولية تعليمها وصقلها على مؤسسات التعليم العالي، وعندما تكون أهداف التعليم العالي محققة ونتائجه ناجحة، يكتسب الفرد القدرة على سرعة استيعاب المعلومات الجديدة وتطبيقها عمليا بسرعة أكبر داخل المؤسسات الاقتصادية التي توظفه.

## المطلب الأول: تعريف التعليم العالي، ظهوره وتطوره

يعتبر التعليم العالي مدخلا مهما في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، فهو الطاقة المحركة لها، لأنه المسئول عن تكوين قدرات الفرد ومعارفه ومهاراته، وإكسابه القيم والاتجاهات التي تمثل الإطار لتوظيف هذه القدرات، لذلك يعتبر خريجو التعليم العالي وحدة رأسمالية منتجة لتنمية الاقتصاد وتطوير المجتمع.

### 1-تعريف التعليم العالي

التعليم العالي كمفهوم هو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة.<sup>1</sup>

التعليم العالي يتكون من تشكيلة واسعة من المؤسسات من جامعات ومعاهد ومراكز علمية ومراكز تدريب على مستوى عال، ولا يهتم التعليم العالي بالتعليم وإعداد العنصر البشري المؤهل لقيادة وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقط، وإنما يهتم أيضا بإجراء البحوث الأكاديمية والتطبيقية التي تخدم العمل<sup>2</sup>، والتعليم العالي يجب أن يأخذ بعين الاعتبار جانبيين مهمين في أدائه، الجانب الأول يتطلب تعميق التوسع في التخصص لضمان مستوى أفضل من المهارة والكفاءة تتناسب ومتطلبات ظروف العمل الجديدة وتضمن فرص عمل مناسبة للخريجين، في حين يتطلب الجانب الآخر زيادة وتوسيع عدد التخصصات التي تستجيب لضرورات الطلب الاجتماعي على خريجي التعليم العالي، وهذا يتطلب أن تعتمد مؤسسات التعليم العالي أساليب مختلفة لكنها تحقق الهدف نفسه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت، 2000، ص.10.

<sup>2</sup> عبد الإله يوسف الخشاب، مجذاب بدر المناد، التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول النامية وتوجهاته مع التركيز على تجربة جامعة بغداد ، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2001، ص.18.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص.10.

وفي تعريف آخر "التعليم العالي هو الذي يسمح لكل واحد أن يحدد مصيره ويتيح لجميع الأمم أن تتطور، فإننتاج المعرفة يأتي كمصدر نمو وازدهار بعد ملكية رؤوس الأموال وإنتاجية اليد العاملة، إذ يعد الابتكار المفتاح الرئيس للتطور، والوعي بذلك قاد الدول إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل إنشاء مؤسسات تعليمية كفيلة بأن تسهم في صناعة المعرفة"<sup>1</sup>.

التعليم العالي هو مرحلة من مراحل البحث عن المعرفة في إطار مرسوم ومحدد المعالم، ويمكن من خلاله التخطيط للقوى البشرية المؤهلة التي يتطلبها المجتمع في مسيرته التنموية، وهو المحاولة الجادة والمنظمة نحو بناء مجتمع قوي، واختيار أفضل السبل من خلال المناهج المدروسة والبحوث الأساسية والتطبيقية، وصولاً إلى الحلول المناسبة للمشكلات التي قد تعرقل نمو المجتمع وتطوره، سواء كانت تلك المشكلات اقتصادية أو إدارية أو اجتماعية أو سياسية، ويتكون التعليم العالي من عدد من المؤسسات التي تساهم في تحقيق الأهداف المرسومة كالجامعات والكليات والمعاهد العليا وغيرها بما هو فوق مرحلة التعليم الثانوي<sup>2</sup>.

التعليم العالي هو خلق للفرص التي تيسر التعلم<sup>3</sup>، أي أن غاية التعليم هي جعل تعلم الطلبة أمر ممكن، وحسب برات (1998) أن الدراسات قد اكتشفت خمس وجهات نظر مختلفة اختلافاً كبيراً بشأن التعليم في مراحل التعليم العالي، وتصنف على النحو التالي<sup>4</sup>:

-النقل: يتطلب التعليم الفعال التزاماً قوياً بالمضمون أو بمادة الموضوع، ومن مسؤوليات الأستاذ الأولى تمثيل المضمون بدقة وفاعلية والتأكد من أن الطلبة قد أتقنوا هذا المضمون؛

-التمرس: يميز الأساتذة ببحرهم في عملهم، ومسؤوليتهم تكمن في كشف الأعمال الداخلية من الأداء الماهر وإشغال المتعلمين في "مناطق تنميتهم"؛

-التطوير: على الأساتذة أن يفهموا كيف يفكر طلبتهم في المضمون وكيف يناقشونه، والهدف الأولي هو مساعدة المتعلمين على تطوير بني معرفية من أجل فهم المضمون؛

<sup>1</sup>Kabil SIBAL and all, « the road to acadimic excellence : the making of world-class research universities », world bank, Washington DC,2011, p.2.

<sup>2</sup>رمزي أحمد عبد الحي، مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي في ظل التحديات العالمية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص.21.

<sup>3</sup>التعلم: هو عملية تضمن الحصول على كل أنواع المعرفة للحصول على نتائج تعليمية، تغير نظرة الفرد إلى الأشياء وتعديل سلوكه، حيث يصبح أكثر قدرة على معالجة البيئة والحياة فيها.

<sup>4</sup>دليلو طوني بيتس، غاري بول، ترجمة إبراهيم يحيى الشهائي، التعليم الفعال بالتكنولوجيا في مراحل التعليم العالي، أسس النجاح ، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2006، ص.74-75.

-**الرعاية:** يهتم الأساتذة الجيدون بطلبتهم ويشجعونهم عن طريق تزويدهم بمناخ من الرعاية والثقة، ويتضمن التقييم نمواً فردياً وانجازاً مطلقاً أيضاً؛

-**الإصلاح الاجتماعي:** يسعى التعليم الفعال إلى تغيير المجتمع بطرق جوهرية دائمة، فالأساتذة الجيدون يفتحون عيون الطلبة على القيم الموجودة ضمن أنظمتهم، وعلى تحدي الواقع، وتشجيعهم على اتخاذ مواقف حاسمة لتقويتهم في العمل.

## 2- ظهور التعليم العالي وتطوره

شكل ظهور الجامعة نقطة تحول مهمة في تاريخ التعليم والثقافة، حققت للبشرية تقدماً ملموساً في مجالات الحصول على المعرفة والتبادل العلمي والثقافي بين الحضارات والدول، ويمكن حصر مراحل تطور التعليم العالي ابتداءً من ظهوره إلى غاية توسعه على المستوى العالمي في ثلاث مراحل:

### 2-1- مرحلة ظهور التعليم العالي في التاريخ القديم

اعتبر المؤرخون في التاريخ القديم أن مكان ظهور أول جامعة محل جدل كبير، هناك من يقول أن أول جامعة عرفها التاريخ هي جامعة بيت مومي التي أقامها البابليون في تل حرمل على مقربة من بغداد قبل خمسة آلاف سنة، تخرج منها علماء مصريين ويونانيين وغيرهم، وفيها وضع العراقيون القدماء أسس الجبر وأهم نظريات الهندسة، غير أن البعض يقول أن أولى محاولات التعليم العالي هي الأشرام في بلاد الهند التي يعود تاريخها إلى ألف سنة قبل الميلاد ظهرت في شكل مدارس لتعليم البالغين دفعت بالشاعر الهندي طاغور إلى إنشاء أول جامعة وهي جامعة سانتنيكيان في البنغالي<sup>1</sup>.

كما يمكن أن يعود أول ظهور للجامعة في الفترة نفسها إلى شعوب آسيا عندما طورت حضارتها القديمة حين حكم الإمبراطور سون الفترة (2205-2255) قبل الميلاد، حيث قام بتعيين موظفي الدولة على أساس الامتحانات السنوية ومنح الشهادات في تعليم الكبار.

ولعل أكبر اتجاه للجامعة موجود في أكاديمية أفلاطون التي تأسست في أثينا في القرن الخامس قبل الميلاد، حيث تم إنشاء المعهد العلمي المعروف باسم الأكاديمية وفيها استمر التعليم أربعين سنة إلى غاية أن أمر الإمبراطور جوستيان بإقفالها سنة 529 ميلادية أي أنها عمرت حوالي ألف سنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الداوي الشيخ، بن زرفة ليلي، "إستراتيجية تطوير التعليم العالي واقع قطاع التعليم العالي في الجزائر"، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 02، ص.9.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.9.

## 2-2- مرحلة تطور التعليم العالي

تعود إقامة المدارس والجامعات إلى عهد العباسيين قبل ألف سنة، حيث قام حكام الدولة العباسية التي اتخذت من بغداد مركزاً لها منذ عام 762 ميلادي وحتى سقوطها في يد المغول عام 1258 ميلادي، بالترويج للعلوم كجزء من سياسة الدولة الفكرية التي صممت أساساً لدعم شرعيتها ومكانتها الخاصة، وكان معيار الترفي الوظيفي داخل البلاط الملكي العباسي يتمثل في تحقيق الإنجازات العلمية البارزة، وذلك من قبل العرب والأقليات الأخرى على حد سواء، وبالنسبة لأولئك الذين هم أقل موهبة كان يثاب من يقدم الدعم السخي لعمل الآخرين بالحصول على مبالغ مالية كبيرة أو التعيين في منصب رفيع<sup>1</sup>.

كما قام الخليفة هارون الرشيد بتأسيس بيت الحكمة<sup>2</sup> في بغداد الذي توسع بدوره في عهد الخليفة المأمون (198-218) هجري، بعدها تأسست المدرسة النظامية سنة 459 هجري وفتحت أبوابها للتدريس ثم تلتها المدرسة المستنصرية سنة (631-1239) هجري التي يمكن اعتبارها أول جامعة عربية إسلامية<sup>3</sup>، ونتيجة لهذه الجهود انطلقت الحركة الاجتماعية بإنتاجها قروناً من البحث المنظم والتقدم المطرد من خلال مجموعة واسعة من مجالات المعرفة مثل علم الفلك والرياضيات والبصريات والهندسة والطب والفلسفة والجغرافيا<sup>4</sup>، وعليه يمكن اعتبار الأكاديميات العربية أسلافاً للجامعات الأوروبية إلى غاية القرون الوسطى والحديثة، هكذا بدأ تاريخ التعليم العالي وارتبطت بدايته بالحضارة العربية الإسلامية في شكل مساجد وجوامع تدرس القرآن الكريم وعلومه ومذاهبه الفقهية ثم تعززت بعد الفتوحات الإسلامية الكبرى التي حثت على طلب العلم ورفع شأنه<sup>5</sup>.

وفي القرن العاشر فرضت الحياة الحضرية الجديدة في أوروبا نتيجة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والتي تضمنت إنشاء اقتصاد قائم على النقود ونهضة المدن التي جذبت تدريجياً الفلاحين الهاربين من عبودية الأرض أين كان بإمكانهم بناء حياة جديدة أكثر استقلالاً، بعملهم تجاراً أو حرفيين أو امتهان أي من المهن الأخرى التي تحتاج المهارة، وكان يغذي نهوضهم المطرد توسع التجارة وفرص أخرى تقدمها هذه الحياة الحضرية الجديدة.

<sup>1</sup> جوناثان ليونز، ترجمة إبراهيم أبو شريف، "الجامعات الغربية والتراث العربي تاريخ سري"، سلسلة البحوث الخاصة، جامعة الشرق الأوسط، قطر، فيفري 2014، ص.12.  
<sup>2</sup> بيت الحكمة: هي مكتبة ومستودع ملكي للكتب أنشأه الخليفة العباسي هارون الرشيد على غرار المؤسسات التي أسسها ملوك الفرس في العصور القديمة، وقد شملت أنشطة بيت الحكمة القيام بمهام الترجمة وإجراء التجارب العلمية، ولكن وظيفتها الأساسية تمثلت في الحفاظ على ذخائر المعرفة النفيسة.  
<sup>3</sup> الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، مرجع سابق، ص.9.  
<sup>4</sup> جوناثان ليونز، ترجمة إبراهيم أبو شريف، مرجع وموضوع نفسه ما.  
<sup>5</sup> الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، مرجع نفسه، ص.10.

صحب هذه التحولات السكانية والاجتماعية طلب متزايد على التعليم الذي تخطى التعاليم الرصينة والمتحفظة التي كانت تقدمها المدارس الكاتدرائية، بدأ المدرسون والمعلمون في العمل بشكل غير رسمي مع مجموعات من الطلبة وكونوا معا مجموعة متزايدة من "العاملين المعرفيين" المتعلمين والمتنقلين الذي يقبلون ويستطيعون السفر سعيا وراء نشاطاتهم العلمية، واقتفاء لأثر الحرفيين والمهنيين الحضريين الآخرين، شكل أساتذة التعليم هيئات مستقلة من أجل تنظيم العضوية، والحد من المنافسة، وضمان الجودة، وحماية مورد رزقهم، وكان مجموع أعضاء أي نقابة أو مهنة تسمى (universitas) وهذه الكلمة هي الأصل الذي اشتق منه المصطلح الحديث (university) أي الجامعة<sup>1</sup>.

ظهرت أول جامعة أوروبية في مدينة بولونا في إيطاليا سنة 1076، وكانت تعتبر جامعة باريس التي تأسست سنة 1200 من أرقى مراكز الدراسات المتطورة وأكثرها نفوذا، وتشير التقديرات الحديثة إلى أن عدد الطلبة الذي التحقوا بالجامعات الأوروبية بين عامي 1350 و1500 بلغ 750 ألف طالب، عمل كثير منهم ككتبة في الدواوين الحكومية ومحامين وأطباء ومسؤولين وموظفين علمانيين، شكل هؤلاء الخريجون فوجا اجتماعيا قويا قادرا على مقاومة الأفكار القديمة التي أسست سبل الامتزاج بين الكنيسة والسلطة، وقد أحدث ارتفاع حدة التوتر بين مطالب علماء اللاهوت في الكنيسة وتلك الفئة الصاعدة من الفلاسفة الطبيعيين صدى قويا، كانت له نتائج ظهرت في طريقة إدارة الجامعات والحياة الطلابية وتعيينات هيئة التدريس وكذلك المناهج الدراسية، شهد هذا الجو من الحرية الفكرية المتزايدة ارتفاعا كبيرا في معدل الالتحاق بالجامعات، وبخاصة في كليات الآداب، إذ نمت الدراسة بها بمعدلات أسرع بكثير من دراسة علوم اللاهوت والقانون والطب<sup>2</sup>.

## 2-3- مرحلة توسع التعليم العالي في دول العالم

يقصد بها مرحلة ظهور الجامعات المتخصصة كالجامعات التكنولوجية والطبية والإنسانية والهندسية، وقد كانت بدايات التعليم العالي على هيئة مدارس عليا، أو كليات فنية وأدبية، وكانت أولى الكليات التي أنشأت في جامعة أكسفورد الكلية الجامعية سنة 1249، باليول سنة 1263، ميترتون سنة 1264، إكتر سنة 1314، كوينز سنة 1340، وظلت جامعة أكسفورد لعدة قرون لا تقبل إلا الطلبة الذكور، وبعد عام 1878 تأسست خمس جامعات نسائية حصل معظمها على مستوى الكليات في عام 1926، وبعض هذه الكليات كان مختلط، كما توسعت جامعة كامبردج حيث تأسست بيتر أولى الكليات سنة 1284، كليز سنة 1326، بيمبروك سنة 1347، كونفيلوكاوس سنة 1348، ترنتي سنة 1350، وكريستي سنة 1352.

<sup>1</sup> جوناثان ليونز، ترجمة ابراهيم أبو شريف، مرجع سابق، ص. 9.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص. 10.

كما تأسست خلال العصور اللاحقة جامعات أوروبية مشهورة مثل جامعة فيينا سنة 1365 في النمسا، جامعة هايدلبرج سنة 1386، وجامعتي كولون سنة 1388 وليبزيغ سنة 1409 في ألمانيا، وجامعة سانت أندروز سنة 1410 في اسكتلندا، وجامعة كوبنهاجن سنة 1479 في الدنمارك.

ولما كانت الولايات المتحدة الأمريكية مستعمرة بريطانية أقيمت فيها مؤسسات التعليم العالي على غرار أكسفورد وكامبردج، حيث تأسست هارفرد أول جامعة سنة 1636، وتأسست الجامعة الثانية وليم وميري سنة 1693 في مستعمرة فرجينيا، أما المؤسسة الثالثة فهي كلية ييل تأسست في مستعمرة كنتاكي سنة 1701، التي تحولت إلى جامعة بعد قرن عندما أضيفت إليها مدارس اللاهوت والطب والقانون والفنون الجميلة<sup>1</sup>.

شهدت الدولة العثمانية أول جامعة سنة 1845 جامعة اسطنبول، وفي البلاد العربية ظهر هذا النوع من الجامعات ابتداء من النصف الثاني من القرن التاسع عشر مثل مدرسة الطب في مصر سنة 1827، والجامعة الأمريكية في بيروت سنة 1866 والجامعة اليسوعية في لبنان سنة 1875، وفي الجزائر سنة 1833 يرجع تاريخها إلى العهد الاستعماري بمبادرة من أساتذة عسكريين في مستشفى مصطفى باشا بالعاصمة، ومدرسة الحقوق في بغداد سنة 1908، ودار المعلمين العالية في بغداد سنة 1923 وكلية الطب في بغداد سنة 1927، ومدرسة الخرطوم سنة 1936<sup>2</sup>، ولقد ارتبطت بدايات التعليم العالي في العديد من الدول العربية بالجامعات التي أنشأتها القوات المستعمرة، وكذلك الأمر في العديد من دول العالم الأخرى كالهند التي أنشأت جامعات كلكتا وبومباي ومدارس بها سنة 1857، وجامعة أوتاقوا في نيوزلندا سنة 1869، وجامعة كيب تاون بجنوب إفريقيا سنة 1873، وقد مختلف الدول بتطوير منظومتها التعليمية بعد الاستقلال وإنشاء أو توسيع مؤسسات التعليم العالي<sup>3</sup>.

ولعل أولى المحاولات لإنشاء جامعة عربية بمعناها الحديث كانت في بدايات القرن العشرين، حيث تم إنشاء الجامعة المصرية الأهلية سنة 1908، والتي أصبحت تعرف بجامعة القاهرة سنة 1953، والجامعة السورية في دمشق سنة 1923، وفي ليبيا جامعة قاريوس في بنغازي سنة 1955، كما تأسست جامعة الخرطوم سنة 1956 وجامعة بغداد سنة 1957، ثم تنامي عدد الجامعات العربية لتصبح 18 جامعة في عقد الخمسينات، و23 جامعة في عقد الستينات، و64 جامعة في عقد السبعينات، و83 جامعة في عقد الثمانينات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعات منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة ، أطروحة دكتوراه في علوم علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص.56.

<sup>2</sup>الداوي الشيخ، بن زرقة ليلي، مرجع سابق، ص.10.

<sup>3</sup>سمية الزاحي، مرجع نفسه، ص.57.

<sup>4</sup>محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2006، ص.137.

شهد عقد التسعينات من القرن الماضي توسعا كبيرا في مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم، بعد أن أدركت حكوماتها الأهمية المتزايدة للتعليم العالي لتحقيق نمو بلدانها، وتأمين منافسة قوية لمنتجاتها في الأسواق العالمية، إذ أصبحت للمجتمعات المتعلمة القدرة على تحقيق معدلات نمو عالية أكبر من غيرها، حيث تخرج سنة 2004 ما يقارب 11 مليون طالب في دول العالم المختلفة، موزعين بواقع 1.7 مليون طالب من الجامعات الأوروبية، و600 ألف طالب من جامعات شمال ووسط أمريكا، ويتوزع الباقي على جامعات دول العالم الأخرى، في مقدمتها روسيا وكندا واليابان وكوريا الشمالية والسويد وبلجيكا وإيرلندا والنرويج، وبهذا بدأت العديد من الدول بإعادة النظر في برامجها الدراسية لتحقيق تخرج إطارات علمية وتقنية رفيعة المستوى العلمي في جميع التخصصات التي لها علاقة بالعلوم والتقنية المتقدمة، ولتحقيق تفوقها في عالم اليوم الذي يشهد منافسة حادة بين الدول لامتلاك المعرفة، حيث أصبحت المعرفة أهم عناصر القوة في العالم المعاصر<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أنماط التعليم العالي ومؤسساته

أصبح التعليم العالي في العصر الحالي وفي ظل ظروف الانفتاح العالمي وتطور تقنيات الاتصال يأخذ عدة أنماط قد تختلف عن مفهوم التعليم التقليدي، فبفضل توسع شبكات المعلوما ت والاتصالات، ظهرت أساليب تعليم جديدة كالتعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد لكل منها مميزات وخصائصه.

#### 1- التعليم التقليدي

التعليم التقليدي هو التعليم الذي يتم في بيئة أكاديمية، حيث يكون التعليم أمرا مقصودا، إذ أن ما يتم تعلمه يكون قد سبق وصفه وتحديده، وأن كيفية تعلمه تبنى باعتناء، فالأكاديميون يرغبون في أن يتعلموا أكثر مما هو موجود فعلا في التجارب الحياتية، إن كل المسألة فيما يتعلق بالمعرفة المترابطة ومعرفة أنها مترابطة من خلال العرض والجدل والتفسير، إذا كان التعلم في المحيط الأكاديمي سيؤثر بشكل إيجابي على كيفية تعامل الأفراد مع الحياة الواقعية، أي أفعالهم وتصرفاتهم المستقبلية، فإنه يجب فهم التعلم الأكاديمي كما ينبغي وكذلك تعلمه بطريقة ترتقي بنقله من المصادر إلى المتعلمين، فالمتعلم يجب أن يفهم بشكل كاف ليعرف متى وكيف ينقل معارفه إلى نشاطه اللاحق.

وكما في فهم الأفكار فإن على الطالب أن يفهم أهمية هذه الأفكار، ولذلك يحتاج الأساتذة إلى استخدام الأمثلة والمقاربات والتجارب العملية جنبا إلى جنب مع الأفكار النظرية، لوضعها جميعا في بيئة ملائمة، فإذا جرب الطلبة أنفسهم ملائمة هذه البيئة مباشرة فعندها يكون قد جرى تدعيم التعلم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> داخل حسن جريو، "التعليم العالي في عصر العولمة"، مجلة فيلادلفيا الثقافية، العدد الثامن، عمان، 2011، ص.19.

<sup>2</sup> عدي عطا، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2011، ص.148-149.



## 1-1-1- مؤسسات التعليم العالي النظامي

يعتبر التعليم العالي محورا أساسيا في عملية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد أصبح يعتبر استثمار حقيقي بما يوفره من قوى بشرية مؤهلة، مما أكسب مؤسسات التعليم العالي أهمية كبيرة، حيث تقوم هذه المؤسسات بتكوين وتأهيل الأفراد وبمستويات عالية تسمح لهم بالقيام بدورهم في تنمية المجتمع.

## 1-1-1- الجامعات

تعتبر الجامعة من مؤسسات التعليم العالي وقد مرت بعدة تطورات عبر العصور، وتتميز هذه المؤسسة بأداء رسالة متميزة في مجالات المعرفة والفكر وفق احتياجات المجتمع وثقافته، من خلال تحملها مسؤولية إعداد الفرد الذي يمثل القوة الدافعة لعملية تطور المجتمع، ولهذا تقوم الجامعة بتنمية القدرات البشرية التي يحتاجها المجتمع في مختلف القطاعات<sup>1</sup>. وهي مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلبة بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية، والجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي<sup>2</sup>، والجامعة مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي معين وأنظمة وأعراف وتقاليد أكاديمية معينة، وتتألف من مجموعة من الكليات<sup>3</sup> والأقسام<sup>4</sup> ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها على مستوى الليسانس ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا تمنح بموجبها درجات علمية أعلى<sup>5</sup>.

ويمكن تحديد أهداف الجامعة في ثلاث أهداف رئيسية تتمثل في<sup>6</sup>:

-الأهداف المعرفية: وهي مجموعة من الأهداف التي ترتبط بنقل المعرفة ونشرها وتطويرها، للاستفادة منها في مختلف مجالات الحياة؛

-الأهداف الاجتماعية: وهي مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيق المحافظة على المجتمع وتطويره ودعم قيمه وأساليب الحياة الديمقراطية، لمواجهة المشاكل المختلفة؛

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، الجامعة وخدمة المجتمع توجهات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص.13.

<sup>2</sup> هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، الطبعة الأولى، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.285.

<sup>3</sup> الكلية: تعد الحلقة الأكاديمية الأوسع في نطاق التخصص العام أو الاتجاه العلمي، حيث تضم عددا من الأقسام تختلف في مهامها العلمية والأكاديمية، ولكنها تشترك ببعض

العناصر التي تضعها تحت إدارة أكاديمية موحدة تضمن تفاعل وتكامل أنشطتها بهدف ضمان أفضل أداء لمهامها.

<sup>4</sup> القسم: هو الوحدة الأكاديمية القاعدية في الهرم الجامعي، وعليه فإن مدى فاعلية دوره وقدرته على ممارسة مهامه العلمية يحدد مدى فاعلية الكلية والجامعة.

<sup>5</sup> رمزي أحمد عبد الحي، مرجع سابق، ص.301.

<sup>6</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع نفسه، ص.21.

-الأهداف الاقتصادية: وهي مجموعة من الأهداف التي ترتبط بواجب الجامعة في تحقيق أهداف الاقتصاد الوطني وفقا لاحتياجاته، وتزويده بالأفراد والأفكار والأساليب والوسائل التكنولوجية التي تساهم في النمو الاقتصادي.

### 1-1-2- المدارس العليا

المدارس العليا عبارة عن مؤسسات للتعليم العالي، ذات شخصية معنوية واستقلالية مالية، تختص بالدراسات العليا والبحث العلمي، وتقدم برامج تعليمية متخصصة معتمدة بهدف الحصول على شهادات دراسات عليا (ليسانس، ماجستير، دكتوراه).<sup>1</sup>

### 1-1-3- المعاهد

المعاهد عبارة عن مؤسسات تقدم مجموعة من الأنشطة والوسائل البيداغوجية، التي يكون الهدف منها إكساب المعارف من معلومات ومهارات ومواقف تجعل من الفرد شخصا قادرا على مزاوله مهنة أو عمل معين، فالمعاهد تقوم بتوفير مجموع الخبرات والمعارف والمعلومات المنظمة في المنهج الدراسي الذي يتلقاه الطلبة داخل فصول الدراسة خلال الفترة التكوينية كما تحددها السلطات والمناشير الوزارية.<sup>2</sup>

### 2- التعليم عن بعد

التعليم عن بعد هو نوع من التعليم لنشر المعرفة واكتساب المهارات، يغطي كافة المستويات التعليمية التي لا تخضع فيها عملية التعليم لإشراف مستمر ومباشر من الأساتذة في مؤسسات التعليم النظامية، ولكنها تخضع لتنظيم معهدي إداري وفي بواسطة الوسائل التقنية التي تضمن تحقيق اتصال مزدوج بين الطالب والأساتذ، شرط أن يتم هذا الاتصال داخل إطار تنظيم (معهد، مركز، جامعة)<sup>3</sup>، فالتعليم عن بعد في شكله النظري هو طريقة للتعليم يكون فيها المتعلم بعيدا عن المعلم، ولا يوجد اتصال مباشر بينهما، ولمن بدلا من ذلك تستخدم وسائط متعددة لنقل التعليم وتوصيله إلى المتعلمين، تعتمد على المواد المطبوعة والمسموعة والمرئية، وغيرها من وسائط الكترونية وتكنولوجية.<sup>4</sup>

### 2-1- ظهور التعليم عن بعد وتطوره

<sup>1</sup> دليل ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، المملكة العربية السعودية، تم تصفحه بتاريخ 2017-03-15 على الساعة 18:05 على الرابط [www.qaa.ly/index.php/home/category/reports/21](http://www.qaa.ly/index.php/home/category/reports/21)

<sup>2</sup> صباح ساعد، "التكوين الأولي للطلبة للمعلمين وعلاقته بإكساب الكفاية المعرفية في بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية"، مجلة دفاتر، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص.139.

<sup>3</sup> عبد الجواد بكر، قراءات في التعليم عن بعد، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2001، ص.15-16.

<sup>4</sup> شبل بدران، جمال الدهشان، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص.104.

ترجع بدايات ظهور التعليم عن بعد إلى أواسط القرن التاسع عشر، والتي تتزامن مع إنشاء المؤسسة البريدية، حيث يعود ظهوره إلى دروس الاختزال بالمراسلة والتي نظمها اسحاق بتمان سنة 1840 عند إنشاء المكاتب البريدية المنتظمة في بريطانيا، وكان معهد توسان ولانجتشيد الذي تأسس في برلين سنة 1856 والمتخصص في تعليم اللغات أول مؤسسة للتعليم بالمراسلة بالمعنى الصحيح للكلمة، وقد توالى بعد ذلك ظهور التعليم عن بعد في العديد من الدول، ففي بريطانيا بدأ استخدامه سنة 1857 في جامعة لندن عن طريق التعليم بالمراسلة، وفي الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1891 في جامعة شيكاغو وسنة 1892 في جامعة وسكنسن. وكان التعليم بالمراسلة أول صيغ التعليم عن بعد، ولكن بعد انقضاء قرن من الزمن من ظهوره جاءت ور أخرى، حيث بدأ التعليم بواسطة الإذاعة، ثم بواسطة التلفزيون، ثم بواسطة الكاسيت السمعية والفيديو، وصولاً إلى الحاسب الآلي وإلى الاستخدام المتكامل لمختلف الوسائط المتطورة، فهو نمط تعليم يستخدم كل اكتشافات تكنولوجيا وتقني جديد، وقد انتشر التعليم عن بعد إلى درجة كبيرة في العقدين الأخيرين في مجالات التعليم والتدريب، وعلى كل المستويات في معظم الدول<sup>1</sup>.

## 2-2- مؤسّسات التعليم عن بعد

تتعدد صيغ التعليم العالي عن بعد نتيجة للتطور السريع في وسائل الاتصالات، حيث ارتبط تطور التعليم عن بعد بكل ما هو جديد في مجال الاتصالات والمعلومات باعتباره المسئول على الطريقة التي توصل بها المادة العلمية، وتتمثل هذه الصيغ في:

### 2-2-1- الجامعة المفتوحة

الجامعة المفتوحة هي مؤسسة تعليمية مفتوحة لكل أفراد المجتمع بغرض توفير التعليم والتدريب والثقافة للأفراد الذين لم يتمكنوا من الحصول على التعليم النظامي لساب معينة، باستخدام أساليب وتقنيات اتصال مختلفة، ويتميز نظام الالتحاق بالمرونة من حيث السن والمؤهل وعدم إجبار المتعلم على الحضور، وانتشرت الجامعات المفتوحة في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث انطلقت فكرتها الأساسية من الحاجة إلى التنمية البشرية وإعداد الأفراد لسوق العمل، أو تدريب العاملين في المؤسسات الاقتصادية الخاصة والحكومية، لتطوير قدراتهم وتوسيع معلوماتهم من خلال التعليم والتدريب المستمرين<sup>2</sup>.

### 2-2-2- الجامعة الافتراضية

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص. 100-101.

<sup>2</sup> عبد العزيز أحمد داود، التعليم العالي من بعد والجامعات الافتراضية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص. 47.

الجامعة الافتراضية مؤسسة جامعية تقدم تعليماً عن بعد، وتحاكي الجامعات الحقيقية ولكنها تتميز عنها بما تتميز به من السرعة الفائقة والقدرة العالية في تحقيق الاتصال والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة الذين ينتمون إلى جميع أنحاء العالم باستخدام الحاسبات الالكترونية والشبكات العالمية للاتصال، فهي جامعة تقوم بالتدريس على مدار 24 ساعة في أي وقت<sup>1</sup>، وتقوم الجامعة الافتراضية بإنشاء بيئة الكترونية متكاملة من خلال شبكات الانترنت، حيث يعيش كل من الأساتذة والطلبة في بيئة تعلم افتراضية تقدم أماكن وخدمات تعليمية افتراضية مثل: قاعات للاستماع وحجرات للدرس العملي ومكتبات افتراضية، ومشروعات عمل افتراضية، وكل هذه الأماكن الافتراضية تسمح لهم بالتعامل مع بعضهم البعض كما لو كانوا في بيئة تعليمية حقيقية، مستفيدين من الخصائص المختلفة لتكنولوجيا الاتصال، وقد تم التوسع في إنشاء الجامعات الافتراضية في العديد من الدول التي تمتلك بنية تكنولوجية أساسية، أهمها جامعة كليلد الافتراضية في اسكتلندا سنة 1995 كأول جامعة افتراضية أوروبية، وفي كندا بدأت الجامعة الافتراضية الكندية أعمالها سنة 2000، وفي إفريقيا تأسست الجامعة الافتراضية في فيفري 1997 كإحدى مبادرات البنك الدولي لسلسلة من المشروعات لإدخال التعليم الالكتروني<sup>2</sup> إلى الدول النامية التي لا تحتمل بنيتها الأساسية تكاليف هذا المشروع<sup>3</sup>.

## 2-2-3- الجامعة المزدوجة

الصيغة المزدوجة هي المؤسسة التعليمية التي تتبع الأسلوب الثنائي أو المزدوج، وتسمى بالجامعات المفتوحة الثنائية، وتوفر هذه الجامعات التعليم النظامي والتعليم عن بعد في نفس الوقت من خلال المؤسسة، حيث تكون مؤسسات التعليم عن بعد تتبع جامعات تقليدية، وتقدم جزء من مناهج الجامعة الأم ولكن بأسلوب التعليم عن بعد، أي أن الجامعة التقليدية تقدم عدداً من برامجها بأسلوبين أولهما التعليم النظامية والثاني أسلوب التعليم عن بعد، ويقوم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأم بإعداد المناهج لتلائم التعليم عن بعد، كما يقومون بتعليمها للملتحقين بقسم أو وحدة أو مؤسسة للتعليم عن بعد، وطلبة هذا القسم يخضعون للامتحانات نفسها التي يخضع لها الطلبة النظاميون وفي الأوقات نفسها، وفي هذه المؤسسات يكون التعليم عن بعد جزءاً لا يتجزأ من النشاط الرئيسي للمؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الجواد بكر، نظم التعليم بين النمطية والتحديث نماذج عالمية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011، ص.485.

<sup>2</sup> التعليم الالكتروني: هو التعليم الذي يتم فيه استخدام التكنولوجيا الحديثة من الانترنت أو أقراص مدججة أو مؤتمرات فيديو أو بريد الكتروني أو حوار مباشر بين طرفين عبر الانترنت في العملية التعليمية، فهو يعتمد على الوسائط الالكترونية في تحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي دون اعتبار للحواجز الزمانية والمكانية.

<sup>3</sup> عبد العزيز أحمد داود، مرجع نفسه، ص.55-56.

<sup>4</sup> عبد العزيز أحمد داود، مرجع سابق، ص.62-63.

## المطلب الثالث: دور التعليم العالي وأهدافه

التعليم العالي له دور أساسي في تحقيق التنمية الشاملة والتقدم التقني، وذلك بإعداد العناصر الفاعلة في المجتمع، فالتعليم العالي له القدرة على اكتشاف معارف جديدة من خلال الإبداع والابتكار والتجديد في جميع نواحي المعرفة، لذلك يعتبر المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية ودعم التقدم العلمي والتكنولوجي.

### 1- أهداف التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي الاستثمار الحقيقي وهو أهم وسيلة لبناء المجتمع بصفة عامة والاقتصاد بصفة خاصة، كما يعد منطلق التقدم وأساس بدايته، وتمثل الأهداف الأساسية للتعليم العالي فيما يلي<sup>1</sup>:

- إحداث التنمية الشاملة في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، مع تزويده بالأطر والتخصصات والخبرات اللازمة وفقا لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية، ويراعي في ذلك القدر اللازم من المرونة والملائمة للمتغيرات المستمرة والمؤثرات التي تحدثها العوامل المحيطة بذلك، خاصة في نطاق التطور العلمي والتكنولوجي والاجتماعي؛

- الأخذ بمعايير اقتصاديات التعليم<sup>2</sup>، باعتباره استثمار له مردود مناسب تتحقق فيه كافة الأساليب ووسائل ترشيد الإنفاق، بما يتناسب ايجابيا مع توازنات التكلفة والعائد بمفاهيمهما الشاملة؛

- تحقيق المستطاع من برامج التعليم والتدريب المستمرين، وتقديم الخدمات الممتدة للمجتمع في مختلف أوجه الأنشطة التنموية؛

- تحقيق التنمية البشرية المتكاملة لأفضل خريجي المراحل الثانوية وإعدادهم ثقافيا وعلميا ونفسيا وجسديا لقيادة التقدم والتحديث والتطوير، في جميع مجالات الحياة للمجتمع، وهذا يعني بناء القدرات الذاتية للمتعلم، وتكوين الشخصية المستقلة الايجابية القادرة على التفكير للمستقبل والتعامل مع المشاكل وحلها.

وبالإضافة إلى هذه الأهداف توجد مجموعة من الوظائف التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويمكن تحديدها في وظائف أساسية متكاملة وهي كالتالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> رمزي أحمد عبد الحي، مرجع سابق، ص. 57.

<sup>2</sup> اقتصاديات التعليم: هو العلم الذي يبحث أمثل الطرق لاستخدام الموارد التعليمية بشريا وزمنيا وماليا وتكنولوجيا، من أجل تكوين البشر بالتعليم والتدريب تكويننا شاملا متكاملًا، حاضرا ومستقبلا، فرديا واجتماعيا، ومن أجل أحسن توزيع ممكن لهذا التكوين.

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص. 32-33.

- إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع، وفي مختلف قطاعات السوق، لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية، والعمل على تطويرها؛
- المشاركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم العالي ومراحل التعليم العام من جهة، وبين التعليم الفني والتكنولوجي من جهة أخرى، وذلك بهدف الوصول إلى توازن مرن مناسب بين مدخلات مراحل التعليم المختلفة ومخرجاتها؛
- توفير قاعدة اجتماعية واسعة تعليمية تضمن حداً أدنى من التعليم لكافة فئات المجتمع؛
- إعداد القوى البشرية وتأهيلها وتدريبها للعمل في مختلف القطاعات وعلى جميع المستويات والمهن، وذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات اللازمة، وبالتالي ضمان وجود قاعدة دائمة من الموارد البشرية ورصيد مستمر من رأس المال البشري؛
- تنمية موارد الدولة العلمية والتكنولوجية واستغلالها من خلال الأفراد القادرين على تحمل مسؤولية التنمية وتحقيقها؛
- نشر المعرفة وتطوير الاتجاهات الفكرية والاجتماعية بما يوفر ثقافة مشتركة بين الأفراد ومنهجاً فكرياً موحداً في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج؛
- إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي بما يضمن الكشف عن الإبداع والابتكار والتجديد في شتى مجالات العلم والمعرفة.

## 2- دور التعليم العالي

لقد تطور دور التعليم العالي في العصر الحديث ولم يعد مرتبطاً فقط بتخريج عدد من الإطارات، بل أصبح يرتبط بالتطور والتقدم الذي يحدث على المستوى العالمي، وبذلك أصبح دور التعليم العالي يتمثل في:

### 2-1- التعليم وإعداد القوى البشرية

من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم العالي منذ القدم الإعداد للمهن المختلفة، ومع تطور العلوم بدأت مؤسسات التعليم العالي تهتم بتخصصات جديدة كإدارة الأعمال والصحافة والشؤون العالمية، إضافة إلى

التخصصات التقليدية المتمثلة في الهندسة والعلوم والطب، ومع الانفتاح العالمي وظهور المنظمات الدولية اهتم التعليم العالي بمجال الاقتصاد الدولي والعلاقات الدولية، ويمكن النظر إلى التعليم العالي على أنه استثمار في الموارد البشرية والتي لا تقل أهمية عن رأس المال المادي، وبهذا يكتسي أهمية كبيرة، فالعصر الحديث ظهرت فيه مشكلة إعداد القوى البشرية اللازمة للقطاعات المختلفة، فأصبح من مسؤولية مؤسسات التعليم العالي أيضا تدريب القوى البشرية تدريبا حديثا، وبهذا يتكامل التدريب والإعداد كدور رئيسي للتعليم العالي<sup>1</sup>، ولذلك على مؤسسات التعليم العالي<sup>2</sup>:

-تعليم الطالب كيفية التعلم الذاتي والتقويم الذاتي، وإكسابه الرغبة في الاستمرار في التعليم؛

-إكساب الطالب الاستقلالية الابتكارية والقدرة على الإبداع؛

-إكساب الطالب القدرة على المشاركة في تنمية مجتمعه.

## 2-2- البحث العلمي

يعتبر البحث العلمي أحد أهم جوانب التعليم العالي، وعلى مؤسسات التعليم العالي أن تنمي البحث العملي لرفع مستوى التدريب، وتحاول التغلب على المشكلات التي تقف أمام الاستفادة من الكفاءات العلمية والبشرية، وذلك بتخصيص أجهزة للبحث العلمي داخل مؤسسات التعليم العالي، وتقوية العلاقة بينها وبين هيئات القطاع الخاص في المجتمع والتي يمكن أن تمول بعض بحوثها العلمية في المجالات المختلفة، وأن تولي اهتماما بالبحوث التطبيقية بالإضافة للبحوث الأساسية، وبالتالي يمكن للتعليم العالي أن يقوم بدور هام في التعرف على المشكلات التي تواجه مطالب التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>3</sup>، فيمكن للتعليم العالي أن يساهم في<sup>4</sup>:

-الربط بين نوعية البحوث العلمية ومشاكل المجتمع المحلي؛

-تدريب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس على طرق البحث وأساليبه الحديثة؛

-إجراء البحوث التي تعالج بعض المشاكل المتداخلة من خلال أكثر من تخصص، والمساهمة في مجالات العلم والتكنولوجيا.

## 2-3- خدمة المجتمع والتعليم المستمر

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص. 29.

<sup>2</sup> شبل بدران، جمال الدهشان، مرجع سابق، ص. 72-73.

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع نفسه، ص. 29-30.

<sup>4</sup> شبل بدران، جمال الدهشان، مرجع نفسه، ص. 73.

يعتبر نشر العلم والثقافة من رسالة مؤسسات التعليم العالي فهي بمثابة مركز إشعاع ثقافي للمجتمع، من خلاله تتعرف على مشاكل المجتمع وتحاول أن تعالجها، وهذا النشاط الفكري والثقافي يهدف إلى<sup>1</sup>:

-تثقيف الطلبة من أجل توجيههم خلقيا ومعنويا واجتماعيا وفكريا، ويعمل على انفتاح الطلبة على العالم الخارجي، من خلال عقد اللقاءات والندوات المشتركة مع المنظمات الطلابية، كما يتيح البرنامج للطلبة ممارسة الديمقراطية والحرية والحوار البناء؛

-تثقيف المجتمع، فعلى التعليم العالي أن يعد برنامجا ثقافيا يعالج أهم القضايا الاجتماعية والثقافية للمجتمع، وأن يكون لها دور بارز في تلبية احتياجات المجتمع المختلفة.

ومن حيث المبدأ فإن الدولة تكفل استقلال مؤسسات التعليم العالي بما يحقق الربط بين التعليم العالي وحاجات المجتمع، وقد أعلنت جامعات العالم ثلاثة مبادئ رئيسية في المؤتمر الدولي الأول للجامعات الذي عقدته منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو) عام 1950 بمدينة نيس جنوبي فرنسا، أنه يجب على الجامعات حكومية كانت أم خاصة الالتزام والمحافظة عليها، وهذه المبادئ معترف بها على نطاق واسع، وهي محددة معنويا وقانونيا وسياسيا بالقيم التي يمثلها العلماء في كافة العلوم الأكاديمية، وتتمثل هذه المبادئ في:

-الحق في السعي للمعرفة والوصول في البحث عن الحقيقة حيثما يؤدي هذا البحث؛

-التسامح مع الاختلاف في الآراء وتحريره من التدخل السياسي؛

-الالتزام كمؤسسة اجتماعية، عن طريق التعليم والبحث، بتعزيز مبادئ الحرية والعدالة والكرامة والإنسانية والتضامن الإنساني ووجوب تطوير مادة متبادلة ومساعدة معنوية على المستوى الدولي.

وتدل هذه المبادئ على الدور المركزي الذي يلعبه التعليم العالي في التنمية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات، وقد شهد القرن الماضي تغيرات سريعة في بيئة وبنية التعليم العالي، أدخلت تحولات جوهرية على الدور المحوري للتعليم العالي بإضافة أدوار جديدة في مجالات التعليم العالي<sup>2</sup>.

وقد أدت التطورات والتغيرات التي حدثت في المجتمع الدولي إلى حدوث تغيرات في التعليم العالي، لذلك يجب العمل على التكيف مع تلك الظواهر الجديدة، وبشكل عام يمكن حصر دور التعليم العالي فيما يلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص.30.

<sup>2</sup> عدي عطا، مرجع سابق، ص.7-8.

<sup>3</sup> رمزي أحمد عبد الحفي، مرجع سابق، ص.57-58.



- يوفر التعليم والتدريب ضمن بيئة تضم التدريس والبحث والإرشاد؛
- ينمي القدرة على التحليل والربط والاستنتاج والإبداع والابتكار، وذلك بتوفير التعليم المتخصص والتدريب عال المستوى لخريجي المراحل الثانوية؛
- يوجد القدرة على اكتشاف المشاكل والتعامل معها وحلها؛
- يفجر الطاقات الإبداعية الخلاقة عند الطلاب؛
- يخلق القدرة على فهم آليات العصر ومتغيراته وتقنياته، وتطويرها وتطويرها لصالح المجتمع المحلي والعالمى؛
- تنمية شخصية قادرة على ممارسة الحياة العلمية والفكرية والاجتماعية والسياسية بنضج ووعي؛
- التلاحم مع المجتمع والدولة في نسيج قوي متجانس من خلال إعداد أفراد مؤهلة للقيام بأدوارها ووظائفها بمستويات عالية من الأداء؛
- المساهمة في نشر وترسيخ مبادئ التنمية المتواصلة ونشر الوعي البيئي للمحافظة على الموارد الطبيعية للمجتمع.

### المبحث الثاني: الجودة، مفهومها، ظهورها وتطورها

يحظى مفهوم الجودة باهتمام واسع على المستوى العالمى، بحيث أصبح مطلباً أساسياً في كل العمليات التي تقوم بها المنظمات مهما كان نوع نشاطها وحجمها، فالمنظمات التي تطبق الجودة في نظامها وتعتبره جزء من إستراتيجيتها وأهدافها، تضمن تحقيق رضا عملائها وزبائنهم، وبالتالي تضمن بقاءها واستمرارها في السوق الذي أصبح يتميز بالمنافسة الشديدة والواسعة، فمفهوم الجودة أصبح جزءاً أساسياً ومهم من ثقافة منظمات العصر الحديث بكل أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها

مر مفهوم الجودة بعدة مراحل قبل أن يصل إلى مفهومه المتداول في العصر الحالى والمعروف بنظام الجودة العالمى، والذي أصبح يوفر معايير عالمية لجودة العمليات والنشاطات والمنتجات التي تقدمها المنظمات.

## 1- مفهوم الجودة

الجودة في اللغة العربية هي الجيد من كل شيء، يقال أجاد: أتى بالجيد من قول أو عمل، ويقال أجاد الشيء وفيه: صيره جيداً، أجاد فلان النقد والثياب: أعطاه جياهاً، وأجاد الجود الأرض: أصابها، أجاد: أتى بالجيد من القول أو العمل، جود الشيء: أجاده، تجود في العمل: تألق فيه، تجود الشيء: تخيره وطلب أن يكون جيداً، والجودة: جودة الفهم.<sup>1</sup>

أما في اللغة الإنجليزية الجودة هي صفة أو درجة تفوق موجودة في شيء ما، كما تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من المنتج حسب التعريف الوارد في قاموس ويبستر، والجودة نوع من الامتياز الذي يحققه أي شخص منتج أو عامل في أي قطاع اقتصادي أو إنتاجي.<sup>2</sup>

الجودة كمصطلح « quality » كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية qualities، والتي معناها طبيعة الشيء ودرجة صلاحه.<sup>3</sup>

الجودة تعني تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما، بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة، أو هي مجموعة من الخصائص والمميزات لسلمة أو خدمة معينة تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحددة أو المتوقعة من قبل المستهلك.<sup>4</sup>

الجودة عبارة عن نظام متكامل ومتصل، الهدف منه هو تحقيق ميزة تنافسية والاحتفاظ بها بشكل مستمر، فالجودة تعني القدرة على تقديم منتج يتميز عن غيره من المنتجات بمواصفات فريدة،<sup>5</sup> وهي مفهوم نسبي يختلف النظر إليه حسب جهة الاستفادة منه سواء كان (مؤسسة، مورد، عميل، مجتمع، ...) كما هي موضحة أكثر في الجدول رقم (01):

الجدول (01-01): تعريف الجودة حسب بعض المدخل

أساس التعريف	تعريف الجودة حسب المدخل	عيوب المدخل
مبني على أساس المنتج	هي صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، حيث يمكن على أساس هذا التعريف تحديد	هذا التعريف محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي،

<sup>1</sup> مجدي إبراهيم مجدي، جودة الأداء، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2013، ص.6.

<sup>2</sup> راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص.26.

<sup>3</sup> أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.20.

<sup>4</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.25.

<sup>5</sup> عادل مجدي عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.14.

الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحمل والصلابة ومدى الاعتماد على هذا المنتج	أي أن المعايير التي يتم القياس على أساسها تكون مضللة
مبني على أساس المستخدم النهائي	هي أمر فردي يعتمد على رغبات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، أي أن المنتجات التي تحقق إشباع هذه الرغبات تعد منتجات ذات جودة عالية
مبني على أساس التصنيع	هي التوافق بين المواصفات والمتطلبات، إذ أن المواصفات تكون مرتبطة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية ويتم تحديدها من خلال التصميم
مبني على أساس القيمة	هي درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالتكلفة المناسبة للمنتج، وهنا يعتمد قرار الشراء على الجودة والقيمة الأفضل
	رغبات المستخدمين متعددة ومن الصعب أن تجتمع هذه الرغبات في منتج واحد حتى يكون له قبول عام، وحسب هذا المدخل يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك
	- إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات، ولذلك يكون موجه داخليا؛ - غالبا تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة، والتي تكون على حساب جودة المنتج
	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة، ومصطلح الأعلى قيمة يصف المنتج الأكثر شراء.

مصدر: يوسف حجيم الطائي، مُجد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 57-58.

حسب الجمعية الأمريكية لنظام الجودة هي مجموعة الخطط والنشاطات والأحداث التي يتم تزويدها للتأكد من أن المنتجات والعمليات والخدمات ستشبع حاجات محددة.<sup>1</sup>

حسب المنظمة الدولية للمواصفات القياسية هي الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا.<sup>2</sup>

حسب المعهد الوطني للمواصفات والجمعية الأمريكية للجودة هي المميزات والخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما، والتي تدل على إشباع حاجات معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الايزو مدخل لتحسين أداء الجامعات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.31.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مُجد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.61.

<sup>3</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، الطبعة الأولى، دار اليربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.19.

## 2-مراحل تطور مفهوم الجودة

التمعق في دراسة الحضارة الإنسانية بحثنا عن مفهوم الجودة يشير إلى أن لها جذور تاريخية جد قديمة، وافترض أن الجودة يرجع ظهورها إلى أيام الثورة الصناعية ليس صحيح، لأن التمعن في خلق هذا الكون يؤكد حقيقة أنه خلق وأسس على مفهوم الجودة الأبدية الإلهية حسب ما جاء في قوله عز وجل: " وترى الجبال تحسبها جامدة وهي تمر مر السحاب صنع الله الذي أتقن كل شيء إنه خبير بما تفعلون " سورة النمل الآية 88، فهذه الآية الكريمة توضح أن الكون قائم على مبدأ الجودة<sup>1</sup>، وعليه يمكن تقسيم مراحل تطور الجودة إلى 3 مراحل أساسية:

## 2-1-الجودة في الحضارات القديمة

الجودة ليست وليدة الحضارات الجديدة بل ترتبط ارتباطا واضحا بالحضارات القديمة التي دعت إليها وساهمت في تطوير مفهومها، وتأتي الحضارة البابلية في مقدمة تلك الحضارات (حوالي 1700 سنة قبل الميلاد)، وتجسدت في ما نص عليه قانون حامو رابي الذي جاءت في أحد بنوده المتعلقة بمعاينة المقصرين وإنزال أقصى العقوبات على الأفراد الذين يقدمون منتج لا يراعي مستويات الجودة المتفق عليها، وعلى سبيل المثال تشير المادة 299 من قانون حمو رابي "إذا قام أحدهم بإنجاز مهمة بناء بيت غير مطابق للمواصفات وتسبب في وفاة المالك أو ابن المالك فإن العقوبة هي الحكم بالموت للشخص الذي قام بعملية البناء أو ابنه أيضا"، لذلك أصبح جميع مقدمي السلع والخدمات في ذلك الوقت يتقنون صنع منتجاتهم، وهذا دليل على أهمية الجودة في هذه الحضارة العريقة.

الحضارة الفرعونية نصت أيضا على إجراءات وقواعد عمل محددة يجب الالتزام بها، وخاصة القوانين التي يصدرها الكهنة في إتقان صنع الأشياء، وأهم مثال على ذلك بناء الأهرامات وتخنيط الموتى، فهذه الانجازات تدل على الجودة الأبدية التي سادت هذا العصر.

وبعد ذلك تطورت الجودة بعد نزول الوحي على سيدنا عيسى عليه السلام، وبدأ الإنجيل يفند الأشياء غير الصحيحة ويبدلها بقوانين إلهية تحكم العمل الصالح وإتقان الصنعة، ومع ظهور المدن والأسواق ذات الأحجام الكبيرة وانتشار المقايضة وضرورة أن تكون السلعة محل المقايضة تحمل مواصفات جيدة ومرضية للطرف الآخر،

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص.20.

وانتشار وتطور الحرف والصناعات اليدوية، كانت هناك شروط معينة تحكم هؤلاء الحرفيين، وكانت هذه الفترة ما يقارب خمسة قرون ونصف بعد الميلاد وحتى بزوغ فجر الحضارة الإسلامية.<sup>1</sup>

## 2-2- الجودة في الإسلام

الإسلام سبق العصر الحديث بقرون في مجال الجودة، فمفهوم الجودة الحديث يعني التميز والدقة في العمل وصنع أشياء خالية من العيوب، حيث أن الجودة في الإسلام أكثر شمولية، لأن الجودة في جميع التعاملات البشرية أحد المبادئ الإسلامية التي دعا إليها القرآن الكريم وحث عليها، ومفهوم الجودة بكل مضامينه ومفرداته واضح في تعاليم الشريعة الإسلامية، ويمثل قيمة إسلامية في جميع الأعمال والأفعال التي يقوم بها الفرد، وقد ارتبط مفهوم الجودة بعدة مفردات ومعان، من أهمها الإتقان والإحسان والشورى والتعاون والإخلاص في العمل.

فقول أجاد الرجل عمله أي أتقنه، وقد ارتبط الإتقان بقدرة الله تعالى في الخلق الشامل والكامل والبديع حين قال الله تعالى في القرآن الكريم " صنع الله الذي أتقن كل شيء " النمل 88، وبذلك تكون الجودة والإتقان مفهومين لا يفترقان، والإتقان في اللغة الإجادة والإحكام، ويقال أتقن الرجل العمل أي أجاد فيه وأحكمه، أما الإحسان فهو فعل وعمل ما هو حسن، ويقال أحسن الشيء أي أجاد عمله وصنعه، ويعرف الإحسان على أنه إحكام العمل وإتقانه ومقابلة الخير بالخير، والشر بالصد والكف عنه، كما أن الإحسان في القول والفعل والعمل يأتي على أمرين لازمين، أولهما استخدام أقصى درجات المهارة والإتقان، وثانيهما التوجه بالقول والفعل والعمل إلى الله عز وجل، وقال الله تعالى " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " النحل 97، فالإحسان في الشريعة يعد مظهرا مهما من مظاهر الجودة، ومبدأ لا يمكن الاستغناء عنه.<sup>2</sup>

ومن مبادئ الجودة التي حث عليها القرآن الكريم مبدأ الشورى، حيث دعا الإسلام إلى الالتزام بالتشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، ويظهر ذلك جليا في الآية الكريمة التي خاطب بها الله تعالى نبيه الكريم " ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر " آل عمران 159، ومن هنا تظهر أهمية الشورى وضرورة اتخاذها مبدأ أساسيا لما ينتج عنها من نتائج إيجابية تؤثر على القرارات الحاسمة التي يستفيد منها الناس جميعا، كما أن التعاون بين الأفراد يعد من مبادئ الجودة في الإسلام، والعمل الجماعي البعيد عن الأنانية مبدأ مهم أكدته الشريعة الإسلامية في العديد من الآيات ومنها قوله تعالى

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص. 21-22.

<sup>2</sup> شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، الجودة الشاملة نشأتها تطورها أساليبها، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2015، ص. 20-21.

"وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب" المائدة2، وفي هذه الآية معان مهمة من معاني الجودة ومنها التعاون على البر والتقوى.

ومن مبادئ الجودة في الإسلام مبدأ الإخلاص في العمل وبذل الجهود فيه وخلوه من العيوب، فقد حث القرآن الكريم على الإخلاص في أداء الأعمال كافة ومن دون تحديد، وجاءت الآية الكريمة " ولتسئلن عما كنتم تعملون" النحل 93تأكيداً لهذا المبدأ ودعوة للناس إلى الإخلاص في أعمالهم وتعاملاتهم والشعور بالمسؤولية، أما مبدأ الرقابة فهو من المبادئ التي أكدتها الشريعة الإسلامية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الجودة في الإسلام، وتؤدي الرقابة الذاتية إلى التأكد والتيقن من تحقيق الأهداف طبقاً للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الإسلامية، كما تلزم الفرد بالمسؤولية تجاه كل عمل يؤديه، ويؤكد ذلك قوله تعالى " كل نفس بما كسبت رهينة" المدثر 38، ولهذا الآية دلالة على الحرص على الرقابة والمسؤولية الذاتية للحرص على أداء الأعمال على أكمل وجه.

وهذه المبادئ تؤكد تركيز الشريعة الإسلامية على الجودة الشاملة، كما تؤكد أن الإسلام كان الرائد الأول والسباق إلى إرساء وتشبيد بناء الأسس الصحيحة لمفهوم الجودة، قبل أن تنطلق شعارات الجودة في العصر الحالي.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن الإسلام لا يبحث على تحقيق الجودة فحسب، بل على تحقيق الهدف من الجودة وهو إتقان الأعمال والرقى بها إلى أعلى مستويات الأداء، فالمبادئ التي ارتبطت بمفهوم الجودة في الإسلام أعم وأشمل من مجرد القيام بعمل جيد، فالوصول بالعمل إلى أكمل وجه وأفضل صورة هو الهدف المنشود من تطبيق الجودة.<sup>2</sup>

## 2-3- الجدارة في العصر الحديث

الاهتمام بموضوع الجودة في العصر الحديث يرجع إلى بداية الثورة الصناعية، وما نتج عنها من ضخامة في الإنتاج واشتداد المنافسة بين المنتجين للهيمنة على الأسواق، وهذا أدى إلى الاهتمام بوضع نظام لضبط الجودة للوصول إلى أفضل الطرق لأداء العمل،<sup>3</sup> وقد مر مفهوم الجودة وأساليب ضبطها في العصر الحديث بسبع<sup>7</sup> مراحل:

## 2-3-1- مرحلة ضبط العامل للجودة

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص. 20-21.

<sup>2</sup> راضية بوزيان، مرجع سابق، ص. 25.

<sup>3</sup> العلى بوكميش، مرجع سابق، ص. 27.

ظهرت هذه المرحلة في القرن التاسع عشر، حيث تميز الإنتاج خلال هذه الفترة بالاعتماد على فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد في عملية التصنيع، وكان كل عامل يستطيع مراقبة جودة المنتج بعد الانتهاء من إنتاجه، أي أن هذا الأسلوب في مراقبة وضبط الجودة ظهر ضمن نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة (النظام الحرفي)، وفي هذه المرحلة كان الإنتاج يتميز بالبساطة، وكان العامل يتميز بالمهارة وعلى قدر كاف من الفهم والوعي بالجودة المتوقعة من طرف الزبائن، كما كان باستطاعته أيضا مراقبة جودة المنتج من بداية العملية الإنتاجية وحتى نهايتها.<sup>1</sup>

## 2-3-2- مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين وامتدت إلى غاية سنة 1920، تزامنا مع الثورة الصناعية التي جاءت بمفهوم الإنتاج الواسع ضمن وحدات إنتاجية كبيرة، وأدخلت مفهوم التخصص في العمل ولم يعد العامل مسؤولا عن كل العملية الإنتاجية بل جزء فقط منها، حيث أصبح العمال يجمعون تحت مسؤولية رئيس العمال يشرف على إنتاجهم، وبذلك أصبح هو المسئول عن مراقبة وضبط جودة المنتج والتحقق من إنجازه وفق المعايير المطلوبة.<sup>2</sup>

## 2-3-3- مرحلة ضبط المفتش للجودة

شهدت الفترة بين 1920 و1940 تطورا جديدا في مجال مراقبة وضبط الجودة، فالمنتجات والعمليات أصبحت أكثر تعقيدا مع تزايد عدد العمال وتنوع أساليب الإنتاج واتساع حجم الوحدات الإنتاجية، فأصبح من الصعب على رئيس العمال السيطرة الدقيقة على العمل المنجز من طرف كل عامل، لذلك تم إيجاد وظيفة المفتش الذي يقوم بتدقيق الجودة للمنتجات بعد انتهاء عملية التصنيع، وب عزل المنتجات التي لا تتطابق مع المعايير، وقد ظهرت في هذه المرحلة أقسام الفحص داخل المؤسسات، أول مؤسسة في هذا المجال مؤسسة واسترن إلكترونيك سنة 1920 التي أنشأت مختبر لفحص منتجات أجهزة الهاتف، وقد ضمت تلك المخابر العديد من العلماء الذين كان لهم دورا أساسيا في التطورات اللاحقة في مجال الجودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص. 27-28.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص. 65.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم مرجع سابق، ص. 65.

حيث ظهرت الجودة بعد ذلك بمفهومها الجديد في ماي سنة 1924 في مصنع هوثورن بمدينة سيسر ولاية إلينوي عندما أطلق والتر شيوارت دورة عملية التحسين التي تعرف بدورة بي دي سي آي، والتي أصبحت أساسا لبدء العمل في تطوير المنتج وتحسينه، وتقوم هذه العملية على أربع خطوات<sup>1</sup>:

-عمل الخطط اللازمة للتحسين (plan)؛

-بدء التنفيذ وعمل التغيير اللازم (do)؛

-التحقق من نتائج التحسين (check)؛

-البدء في المنتج النهائي والعمل من جديد (act).

## 2-3-4- مرحلة الضبط الإحصائي للجودة

تعتبر هذه المرحلة البداية العملية والحقيقية لمرحلة الجودة بمفهومها الحديث وامتدت من 1940 إلى 1960، وقد بدأت نتيجة التوسع الكبير في الإنتاج واعتماد أسلوب الإنتاج بالجملة وصعوبة تطبيق أسلوب التفتيش الكلي، ولقد طور رواد مراقبة الجودة (والتر شيوارت، هارولد دوج، جورج إدوارد) نظريات وطرق جديدة للتفتيش من أجل الوصول إلى تحقيق الجودة، ومن بين هذه الطرق خرائط المراقبة لحفض حجم الإنتاج المعاب وللتنبؤ بالعيوب قبل وقوعها، وطريقة الفحص بالعينات، ووسائل التحليل الاقتصادي التي كانت الأساس لنشاط ضمان الجودة الحديث، بعدها تم تطوير هذه الأساليب وتوسيعها على يد ادوارد ديمينج وجوران كروسي اللذين أدخلوا مفهوم الرقابة الإحصائية للجودة<sup>2</sup> إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية كجزء من برنامج الجنرال ماك آرثر لإعادة أعمار اليابان.

بعد الحرب العالمية الثانية تم توسيع نشاط ضبط الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج بدءا من المواد الأولية مروراً بالعمليات الإنتاجية وانتهاء بالمنتج الجاهز، وتم الاعتماد على أسلوب الضبط الشامل للجودة<sup>3</sup>، الذي يعتمد على دمج أساليب الضبط الإحصائي للجودة مع تقنيات القياس ونظم المعلومات، وقد أصبح هذا الأسلوب بمثابة نظام فعال لصيانة وتحسين نوعية الإنتاج في كافة المراحل التشغيلية للعملة الإنتاجية بهدف تحقيق المواصفات المطلوبة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن محمد الصريمي، مرجع سابق، ص. 46-47.

<sup>2</sup> الرقابة الإحصائية للجودة: تعني تطبيق الطرق الرياضية والإحصائية والطرق الخاصة بنظرية الاحتمالات لتقرير حدود الانحراف عن المعايير النموذجية ومراقبتها.

<sup>3</sup> الضبط الشامل للجودة: هو نظام متكامل يسعى إلى تطوير الجودة والحفاظ عليها في مختلف أقسام وجوانب المنظمة، ويضمن ذلك تقديم منتجات وخدمات عند أفضل المستويات الاقتصادية وتحقيق رضا الزبون.

<sup>4</sup> العلي بوكميش، مرجع سابق، ص. 29-31.



## 2-3-5- مرحلة ضمان الجودة

تمتد هذه المرحلة من 1960 إلى 1970، ويقوم مفهوم ضمان الجودة على فلسفة أن الوصول إلى مستوى متقدم من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء (العيب الصفري) يتطلب رقابة شاملة على كل العمليات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج إلى غاية وصوله إلى الزبون، وهذا يعني تعاون جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل لمنع الأخطاء، فضمان الجودة نظام أساسه منع وقوع الأخطاء من خلال استخدام ثلاث أنواع من الرقابة:

**الرقابة الوقائية:** تعني تنفيذ العمل خطوة بخطوة لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه؛

**الرقابة المرحلية:** تعني فحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة؛

**الرقابة البعدية:** تعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد الزبون ضمانا لخلوه من العيوب.

وقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من الشركات العالمية منها شركة مارتين الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي، إذ اعتمدت على وضع برنامج فعال لإنتاج صواريخ قادرة على الوصول إلى أهدافها وبدون أخطاء<sup>1</sup>، ومفهوم ضمان الجودة نتيجة لما حققه اليابانيون من نجاحات عديدة بفعل تطبيقهم لفكرة **حلقات الجودة**<sup>2</sup> والتي اعتمدوا عليها في مختلف المؤسسات إضافة إلى تحقيقهم لمفهوم العيب الصفري<sup>3</sup>.

## 2-3-6- مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية

ظهر هذا المفهوم من 1970 إلى 1980 وكان بسبب دخول التجارة العالمية حالة منافسة شديدة لحصول المؤسسات على أكبر حصة سوقية، خاصة من طرف المؤسسات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها التي تتميز بالجودة العالية والأسعار المعقولة، وشركة I.B.M هي أول شركة أمريكية تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام المد الياباني، وتمثل أهم محاورها في إرضاء العميل وتلبية ما يطلبه وبالشكل الذي يتوقعه، وفي أن الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وفي أن الجودة مطلوب تحقيقها في كل شيء داخل المنظمة (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب العمل،...)، ومن بين الشركات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية أيضا شركة سامسونج وغولد ستار، فقبل ذلك كانت إستراتيجية هاتين الشركتين تقوم على أساس الإنتاج الكبير وبمستوى جودة عادي لغزو أسواق البلدان الفقيرة والسائرة في طريق النمو، ومع ارتفاع شدة

<sup>1</sup> يوسف حجي الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع سابق، ص.ص. 66-68.

<sup>2</sup> **حلقات الجودة:** اجتماع كافة العاملين في الشركة ضمن لقاءات أسبوعية منتظمة لمناقشة طرق تحسين موقع وجودة العمل، يتم خلال هذه اللقاءات التحفيز والتشجيع على تحديد المشكلات المحتملة ثم عرض ومناقشة الحلول المناسبة لها.

<sup>3</sup> العلي بوكميش، مرجع سابق، ص.34.

المنافسة وظهور مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية وتفعيل أسلوب ضمان الجودة كأسلوب رقابي لتحقيق الجودة العالمية، تبنت الشركتان نظام إدارة الجودة الإستراتيجية، وغيرت شركة غولد ستار شعارها إلى L.G لإحداث انطباع جديد لدى المستهلكين بأن منتجاتها دخلت عهد جديد في مجال تطوير وتحسين الجودة في ظل إدارة الجودة الإستراتيجية التي تركز على أن الجودة وإرضاء العميل هما الأساس الذي تقوم عليه أهداف الشركة.<sup>1</sup>

## 2-3-7- مرحلة إدارة الجودة الشاملة

بدأت هذه المرحلة منذ سنة 1980 وتميزت بالتطور الشامل والمستمر في أنظمة الجودة، واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر المنظمة، تميزت هذه المرحلة بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تقتضي تطبيق الجودة في جميع أجزاء وأنشطة المنظمة وجعل الجودة مسؤولية جميع العاملين فيها بدل حصرها في قسم أو وحدة معينة، ولقد تطور هذا المفهوم في بدايته على يد ادوارد ديمنج وجوران كروسبي وعرف شعبية كبيرة خلال الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي.

نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدى إلى تبنيها من طرف المنظمة الدولية للمواصفات القياسية في الإصدار الجديد لعائلة أيزو 9000 لسنة 2000، وبذلك انتقلت هذه المواصفات من فلسفة ضمان الجودة إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وهذا النظام يتطلب تغيير بيئة العمل إلى بيئة عمل جماعي وتعاوني، والتأكيد على التحسين المستمر وتطوير الخطط والتصاميم والعمليات الإنتاجية والخدمية والتركيز على رغبات العملاء وتوقعاتهم، وبذلك انتقل مفهوم الجودة من جودة المنتج النهائي إلى جودة عمل المنظمة ككل، وانتقلت فلسفة الجودة من الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي أيزو

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من أحدث أنظمة الجودة التي تم التوصل إليها في العصر الحديث، إلا أن هذا المفهوم غالبا ما يتم الخلط بينه وبين مفهوم نظام الجودة العالمي للمواصفات القياسية ISO 9000، رغم الاختلاف بينهما سواء في طريقة تطبيق كل نظام أو الفلسفة التي يقوم عليها.

<sup>1</sup> يوسف حجاج الطائي، محمد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، مرجع نفسه، ص.69.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص.36.

## 1- إدارة الجودة الشاملة

حسب معهد الجودة الفدرالي، إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل إذ يتم الاعتماد على الأساليب الكمية من أجل تحقيق التحسين المستمر في العمليات والخدمات.<sup>1</sup>

## 1-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية داخل المنظمة (الفكر التنظيمي، السلوك، القيم، المفاهيم التنظيمية، نمط القيادة الإدارية، إجراءات العمل، أساليب الأداء، ...)، وذلك من أجل تطوير كافة جوانب المنظمة للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات)، وإلى أدنى تكلفة، وإلى أعلى درجة رضا لدى العملاء، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا العميل وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمرارها يعتمد على رضا كل من يتعامل معها من عملاء وموردين وغيرهم.

ويقوم هذا النظام على قاعدة "العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى"، مما يستدعي اعتماد مجموعة من المفاهيم الحديثة وتبني عدد من المبادئ الإدارية الجديدة، وتعاون جميع العاملين من رؤساء ومرؤوسين لترسيخ العمل الجماعي المنسق واستغلال القدرات والطاقات والإمكانات الموجودة، لتحقيق الجودة الشاملة وتحسينها بشكل دائم ومستمر.<sup>2</sup>

ومفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف باختلاف المنظور الذي يتم الاعتماد عليه في التعريف كما هو موضح في الجدول رقم (02):

## الجدول (02-01): تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب بعض المداخل

نظام إداري يضع رضا العميل في أعلى قائمة الأهداف، حيث يؤمن هذا النظام بأن تحقيق رضا العميل ينتج أرباحاً ثابتة في المدى الطويل مقارنة بالأرباح المحدودة في المدى القصير، حيث يتم الالتزام من طرف المنظمة على توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته.	على أساس العملاء
طريقة منظمة لضمان سير النشاطات وتحقيق الأهداف التي خطط لها مسبقاً، فإدارة الجودة الشاملة تعد الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشاكل، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم والإدارة، كما أنها الطريقة التي تمكن المنظمة من	على أساس النتائج

<sup>1</sup> مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص.17.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيبلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001، ص.31-32.

تحسين الأداء بشكل مستمر وعلى جميع المستويات.	
طريقة نظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنظمة، بهدف إرضاء العميل وتلبية رغباته، وذلك بتطبيق الأدوات التحليلية والإحصائية من أجل جمع البيانات عن النشاطات المختلفة داخل المنظمة بما يسمح بتحسين التنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات الإدارية.	على أساس الأدوات

المصدر: خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص.ص.70-77.

## 1-2- التغيير نحو إدارة الجودة الشاملة، المجالات والمراحل

اتخاذ القرار في المنظمة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتوفير الإرادة لدى الإدارة المركزية يعد مؤشراً على انتهاء المرحلة الأولى من عملية التغيير، والمتمثلة في اتخاذ القرار بالتغيير، والتحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب تغييرات جذرية وواسعة على مستوى المنظمة، في مقدمتها الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي لمختلف المستويات، والتغييرات الواسعة والجذرية في المنظمة تعد مصدر لمقاومة التغيير، لذلك على المنظمة أن تحدد الأفراد الذين سيتأثرون بعملية التغيير ومدى تأييدهم أو مقاومتهم له، ونوع وحجم المقاومة ومدى قوة تلك المقاومة، بهدف اختيار الطرق المناسبة للتخفيف من مقاومة التغيير، ومن ثم التخطيط للتغيير بوضع أهداف لعملية التغيير وأن تكون هذه الأهداف واقعية وواضحة وتنسجم مع إستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، وأن تكون قابلة للتحقيق، حيث يتم وضع البرامج اللازمة للتغيير وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها، والفترة التي تستغرقها عملية تنفيذ التغيير والتحول نحو إدارة الجودة الشاملة طويلة، مما يتطلب المتابعة الدورية لقياس مستوى التحول الجاري تحقيقه،<sup>1</sup> لذلك يجب توفر مؤشرات لقياس الإنجاز (المواقف، المعارف، المهارات، رضا العاملين، برامج إعادة الهندسة، المشاريع الجديدة،...) وهذه المؤشرات يتم قياسها قبل عملية التغيير الفعلي ثم تقاس في مراحل لاحقة لتنفيذ التغيير، ثم تتم المقارنة لتحديد مؤشرات الإنجاز الايجابية والسلبية.<sup>2</sup>

### 1-2-1- مجالات التغيير للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة

تتمثل مجالات التغيير في المنظمة للتحويل إلى إدارة الجودة الشاملة في:

<sup>1</sup>رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.ص.112-128.  
<sup>2</sup>مرجع وموضوع نفسهما.

**الثقافة التنظيمية:** يجب بناء ثقافة تنظيمية<sup>1</sup> تتناسب مع إدارة الجودة الشاملة وفلسفتها، فالقواعد والمثل والقيم المناسبة لهذه الثقافة يجب أن تجسد المفهوم الشمولي للجودة عن طريق تلبية رغبات وتوقعات العميل، تحديد العميل والموارد الداخلي لكل عملية، تحمل المسؤولية في العمل، إنجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى، الولاء للمنظمة، الجودة مسؤولة الجميع، العيب الصفري، الالتزام بروح الفريق، التحسين المستمر وتشجيع الإبداع والابتكار؛<sup>2</sup>

**الهيكل التنظيمي:** يتمثل دور الهيكل التنظيمي في توفير الوسائل التي تمكن المدراء من تنسيق الوظائف والأنشطة والأقسام المختلفة، من أجل الاستغلال الأمثل لقدرات الأفراد ومهاراتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، وعند تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع مفهوم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث تتميز الهياكل التنظيمية بالميل إلى اللامركزية وضمان التكامل (الهيكل المسطح الذي يعطي قدر أكبر من الاستقلالية للأفراد، الهيكل العضوي أو هيكل فريق الإنتاج)؛<sup>3</sup>

**العمليات:** عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة يجب الاهتمام بإعادة هندسة<sup>4</sup> مختلف عمليات المنظمة (الإنتاج، التسويق، الشراء، الموارد البشرية، الموارد المالية، ...)، وتبدأ عملية إعادة الهندسة من العميل لإعادة تنظيم الطريقة التي تمارس وفقها المنظمة جميع نشاطاتها، مما يؤدي إلى تغيير جذري في نظام المنظمة (المخرجات، العمليات، المدخلات)؛<sup>5</sup>

**الأنظمة والسياسات:** إدارة الجودة الشاملة تتطلب ضرورة جعل الأنظمة<sup>6</sup> أكثر تحديد وأكثر تفصيلاً في عملية التطبيق، وتحويل النظام الواحد إلى مجموعة من الأنظمة الفرعية، بالإضافة إلى ضرورة توفير صفة المرونة في السياسات<sup>7</sup> المعمول بها بما يمكن من العمل بجرية دون المبالغة والإخلال بالنظام.

**نمط القيادة:** تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب العمل وفق الإدارة الجواله أو المرئية، بمعنى أن يكون الرؤساء قريبين من المرؤوسين ومن مواقع العمل خلال تنفيذ المهام، ويمكن هذا النوع من الإدارة من الكشف عن الخطأ قبل وقوعه، وإكساب المدراء نظرة واقعية وموضوعية عن طبيعة العمل في المنظمة،

<sup>1</sup> الثقافة التنظيمية: مجموعة المبادئ والقيم التي توجه السلوك الإنساني داخل المنظمة، وتكون مفهومة لدى جميع العاملين وقادرين على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم الأعمال.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع نفسه، ص. 134.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص. 132.

<sup>4</sup> إعادة الهندسة: إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم جذرية للعمليات من أجل تحقيق تحسينات ملموسة وفقاً لبعض المقاييس الحديثة للأداء كالتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

<sup>5</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، مرجع سابق، ص. 134-135.

<sup>6</sup> الأنظمة: القوانين الداخلية التي يجب الالتزام بها من قبل جميع العاملين بالمنظمة.

<sup>7</sup> السياسات: القواعد العامة التي تنظم مجالات اتخاذ القرارات وأداء الواجبات وممارسة السلطات.

وتحقيق درجة عالية من التفاعل والانسجام والثقة بين الإدارة والعاملين، مما يؤدي إلى الشعور بالانتماء والولاء؛

**المهارات:** تحقيق منهجية الجودة الشاملة يتطلب التعاون وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، وأسلوب العمل الجماعي يتم عن طريق 3 تشكيلات تنظيمية تتمثل في فرق العمل المتمثلة في الإدارات والأقسام التي يجب عليها العمل بحرية ومرونة وتفاعل فيما بينها دون حواجز إدارية ، **حلقات الجودة** المتمثلة في فرق العمل التي تتشكل بصورة تطوعية داخل المنظمة، بغض النظر عن الوظيفة أو المنصب الذي يشغله أفرادها، مهمتها دراسة العمليات ومشاكل العمل والبحث عن الحلول ، **جماعات العمل** التي يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي (إنتاج السلع وتقديم الخدمات)، مهمتها تحديد المشاكل المتعلقة بالجوانب الفنية ووضع الحلول المناسبة لها.<sup>1</sup>

## 1-2-2- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تتم عملية الانتقال إلى نظام إدارة الجودة الشاملة على ست 6 مراحل، وتتمثل هذه المراحل في:

**مرحلة الإعداد:** التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يبدأ في هذه المرحلة، وتضم المدراء التنفيذيين الرئيسيين بالمنظمة وبمساعدة المدرب المحترف، يتم في هذه المرحلة صياغة رؤية المنظمة وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية، وتنتهي بالالتزام بتخصيص الموارد الضرورية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

**مرحلة التخطيط:** تضع الأساس لعملية التغيير، وفي هذه المرحلة تبدأ عملية التخطيط التفصيلي اعتماداً على صياغة رؤية المنظمة وأهدافها وسياساتها من طرف أعضاء المجلس الاستشاري، حيث يقوم المجلس بإعداد خطة التطبيق، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيقها على أرض الواقع؛

**مرحلة التقييم والتقدير:** تمكن هذه المرحلة من توفير المعلومات لدعم مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتم في هذه المرحلة القيام بعملية الاستقصاء والمقابلات في كل المستويات التنظيمية بالإضافة إلى التقييمات الذاتية لتقدير إدراك الأفراد لنقاط القوة والضعف في المنظمة؛

**مرحلة التطبيق:** في هذه المرحلة تبدأ عملية التدريب والمحددة بشكل جيد لكل من المدراء والعاملين، وبدعم من المجلس الاستشاري للمنظمة، وتقوم فرق العمل الخاصة بتطبيق التغيير؛

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الأيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص.175

مرحلة تبادل ونشر الخبرات: العمليات التي تم القيام بها من المرحلة الأولى وحتى هذه المرحلة تزود المنظمة بأساس معرفي جوهري، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة، يجب نشرها على المنظمات الفرعية ووحدات الأعمال الإستراتيجية والفروع والموردين والموزعين والأقسام المختلفة داخل المنظمة، ويتم التوصية بنشر الخبرات بمجرد الحصول على المصادقية من طرف المؤسسة الأم المطبقة لإدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

## 2- نظام الجودة العالمي الأيزو

نظام الجودة العالمي ISO عبارة عن مجموعة من المواصفات القياسية العالمية للجودة، تمنح بموجبه شهادة للمؤسسات التي تطبق معايير الجودة في أداء نشاطها.

### 2-1- تعريف نظام الجودة العالمي أيزو

أيزو هو نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشمل مجموعة من المعايير المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها، من أجل تحقيق مستوى أداء عالي، وهذه المعايير عالمية موضوعة من طرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية<sup>2</sup>، وبالتالي ف شهادة أيزو 9000 هي شهادة تمنح للمنظمات التي تتوفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير، والتي تتعلق بمستوى جودة معين تحدده المنظمة العالمية، ويمكن لأي منظمة في العالم الحصول على الشهادة إذا توفرت هذه المعايير في نظام جودتها، وعليه فإن هذه الشهادة تؤكد على وجود مستوى جودة قياسي عالمي في الشركة.

فالمواصفات القياسية الدولية أيزو 9000 جاءت لتوحيد نظام إدارة الجودة عالميا وفي أي منظمة مهما كان شكل نشاطها، وتشتمل مواصفات الجودة العالمية أيزو 9000 التي وضعتها المنظمة الدولية للمواصفات القياسية على سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خاص بها:

**أيزو 9001:** تتضمن هذه الشهادة ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يبدأ عملها في مرحلة التصميم الهندسي للمنتج حتى مرحلة ما بعد بيعه، إضافة لمراحل تحسين المنتج وتجديده، وتشمل على 20 عنصر من عناصر الجودة؛

<sup>1</sup>الجودة الشاملة الدليل المتكامل، سلسلة إصدارات بلميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بلميك"، مصر، 2003، ص.ص. 64-66.  
<sup>2</sup> المنظمة العالمية للمواصفات القياسية: هي منظمة تقوم بوضع مقاييس عالمية لنظام إدارة الجودة في الشركات (إنتاجية أو خدمية)، ليس لضمان جودة المنتج فقط، بل ضمان نظام جودة كامل في الشركة والحرص على استمراريته، وفق المواصفات المطلوبة والمحددة من طرف المنظمة العالمية.

**أيزو 9002:** تتضمن هذه الشهادة ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يقتصر نشاطها على إنتاج المنتج وتحسينه وتطويره وبيعه فقط، دون مرحلة التصميم وخدمات ما بعد البيع، وتضم المواصفة 18 عنصر من عناصر الجودة؛

**أيزو 9003:** تتضمن هذه الشهادة مقاييس نظام الجودة في مجال الفحص النهائي للمنتج واختبار جودته، وتتضمن 12 عنصر من عناصر الجودة؛

**أيزو 9004:** تتضمن هذه المواصفة التعليمات الإرشادية التي يجب إتباعها من طرف الشركات للحصول على إحدى شهادات أيزو 9001، 9002، 9003.

أيزو 9000 صالحة للتطبيق في المنظمات الإنتاجية والخدمية معا، إلا أن الحصول على شهادة أيزو ليس نقطة النهاية، لأن الأهم هو المحافظة على مستوى الجودة الذي منحت على أساسه الشهادة، لأنها تسحب في حالة عدم المحافظة على شروط الجودة المطلوبة، فالشركات التي حازت على الشهادة تخضع للمراجعة والتفتيش كل سنة وبشكل دوري، وأحيانا بشكل مفاجئ للتأكد من أن الشركة لا تزال محافظة على مواصفات الجودة المحددة،<sup>1</sup> وعناصر الجودة التي تتضمنها الشهادة موضحة في الجدول رقم (03):

الجدول (03-01): متطلبات الجودة حسب كل شهادة من شهادات الأيزو

ISO 9003	ISO 9002	ISO 9001	متطلبات نظام الجودة
X	X	X	1. مسؤولية الإدارة
X	X	X	2. نظام الجودة
X	X	X	3. مراجعة العقود
X	X	X	4. مراقبة وضبط التصميم
		X	5. مراقبة وضبط الوثائق
X	X	X	6. نظام الشراء
	X	X	7. مراقبة المواد الموردة من قبل العميل
X	X	X	8. تعريف المنتج ومتابعته
X	X	X	9. التحكم وضبط العمليات الإنتاجية

<sup>1</sup>عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص.ص. 62-67



	X	X	10. الفحص والتفتيش
X	X	X	11. ضبط أجهزة القياس والفحص والتفتيش
X	X	X	12. بيان نتيجة الفحص والتفتيش
X	X	X	13. مراقبة وضبط المنتجات غير المطابقة
X	X	X	14. الإجراءات الوقائية والتصحيحية
X	X	X	15. مناولة المواد والتخزين والتعبئة والتسليم
X	X	X	16. المحافظة على سجلات الجودة
X	X	X	17. التدقيق الداخلي على الجودة
X	X	X	18. التدريب
	X	X	19. خدمات ما بعد البيع
X	X	X	20. الطرق والأساليب الإحصائية

مصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص.110.

## 2-2- مراحل تأهيل المنظمات لتطبيق نظام الجودة

عملية التأهيل تعني تطوير نظام الجودة لدى المنظمة لتتوافق مع متطلبات نظام الجودة العالمي ISO، وحيث تصبح لديها القدرة على الحصول على شهادة المواصفات العالمية، وتمر عملية التأهيل بمجموعة من المراحل تتمثل في:

### 2-2-1- مرحلة الإعداد والتحضير

تمثل هذه المرحلة الأساس الذي تبنى عليه باقي المراحل، حيث تقوم الجهة المؤهلة بعقد ندوة موجهة للإدارة المركزية بالمنظمة بهدف التعريف بمفاهيم وأهمية ومتطلبات تطبيق نظام الجودة، ثم يتم اتخاذ القرار ببدء التطبيق وإعلانه على جميع العاملين عن طريق اجتماع، منشور، أو قرار من طرف رئيس مجلس الإدارة، وإصدار قرار بتعيين ممثل الإدارة للقيام بمتابعة تطبيق نظام الجودة، والذي يعتبر حلقة الوصل بين المنظمة والجهات الخارجية، إضافة إلى تشكيل اللجنة المشرفة على التنفيذ، كما يتم إعداد خطة التطبيق والجدول الزمني لكل مرحلة، وتدريب العاملين في دورات لتوعيتهم بأهمية ومتطلبات تطبيق الجودة وإكسابهم مهارات إعداد وثائق نظام الجودة؛

### 2-2-2- مرحلة التقييم

يقصد بالتقييم توفير معلومات عن مدى توافق نظام الجودة بالمنظمة مع متطلبات المواصفة العالمية، وذلك من خلال المقارنة وتحديد مجالات التحسين والتطوير اللازمة للتوافق، ويمكن تقييم كل عملية من عمليات المنظمة من خلال مجموعة من الأسئلة: ماذا يتم؟ كيف ومتى؟ أين؟ ومن يقوم بالعملية؟ هل تم وصف العملية بشكل مناسب؟ هل تم تحديد المسؤوليات؟ هل تم إعداد وتطبيق الإجراءات والمحافظة عليها؟ ما مدى فعالية العملية للحصول على النتائج المحددة؟ ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة يمكن تحديد نواقص نظام الجودة.<sup>1</sup>

## 2-2-3- مرحلة التوثيق

يعتبر التوثيق الدليل المادي على وجود نظام الجودة، ويختلف حجم التوثيق وفقا لحجم ونوعية نشاط المنظمة، وكل منظمة تحدد حجم الوثائق والسجلات المطلوب استخدامها وفق حجمها ودرجة تعقيد عملياتها، وعلى المنظمة أن تعد الوثائق التالية: دليل الجودة (وثيقة تحدد أسلوب المنظمة في تطبيق نظام الجودة تتضمن سياسة وأهداف الجودة)، إجراءات الجودة (وثائق توضح خطوات تنفيذ العمليات)، تعليمات العمل (وثائق أكثر تفصيلا من الإجراءات توضح الخطوات التفصيلية لتنفيذ العمل)، خطط الجودة (الوثائق التي تصف منهجية تطبيق نظام الجودة على منتج أو خدمة أو مشروع)، سجلات الجودة (نماذج تقدم أدلة على ما تم تنفيذه ويتم استخدامها في التحسين)؛

## 2-2-4- مرحلة التشغيل

يتم في هذه المرحلة تطبيق وثائق وإجراءات وخطط الجودة لاكتشاف مجالات القصور وتحسينها، كما يتم إعداد المراجعين الداخليين وتأهيلهم للقيام بمهمة مراجعة نظام الجودة، حيث يقوم ممثل الإدارة بتوزيع وثائق نظام الجودة بعد توثيقها على مختلف إدارات الجودة، ثم يتم إجراء التعديلات لبعض الوثائق حسب فاعلية وكفاءة التنفيذ، كما يقوم الممثل باختيار الأفراد لتأهيلهم وتدريبهم على مهارات المراجعة بناء على جملة من المواصفات (الذكاء، قوة الملاحظة، مهارات الاتصال، القدرة على الفحص والتعديل، النظرة المرنة...).

## 2-2-5- مرحلة التدقيق والمراجعة

المراجعة تعني فحص مخطط وموثق ومستقل، ينفذ وفقا لإجراءات وقوائم محددة للتأكد من أن عناصر وإجراءات وخطط الجودة قد نفذت وفقا للمتطلبات المحددة للمواصفة العالمية، وتتمثل المراجعة في مراجعة الكفاية

<sup>1</sup> محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة - المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص.ص. 14-16.

(فحص مدى كفاية إجراءات ومستندات نظام الجودة المطبق في المنظمة لتحقيق متطلبات المواصفة العالمية (ISO)، وفي مراجعة الإذعان (يقيس مدى التزام العاملين بالمنظمة بتطبيق وثائق المواصفة العلمية ISO)؛<sup>1</sup>

## 2-2-6-مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة ISO

مرحلة التسجيل للحصول على شهادة المطابقة كنتيجة للجهد المبذول في المراحل السابقة، وتأكيدا من المنظمة للجهة المانحة للشهادة على مدى التزامها بالجودة، وأنها تطبق نظام يتوافق مع متطلبات المواصفة العالمية؛

## 2-2-7-مرحلة الصيانة

لكي تحافظ المنظمة على الشهادة الممنوحة لها عليها متابعة تطبيق الوثائق وتصحيح الانحرافات الواردة بمراجعات الجهة المانحة للشهادة وتقارير المراجعة الداخلية، ويتم صيانة نظام الجودة من طرف الإطارات المدربة بالمنظمة أو من طرف الجهة التي قامت بتأهيل المنظمة.<sup>2</sup>

## 3-التماثل والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي أيزو

على الرغم من التماثل الكبير الموجود بين المفهومين، لأن كل منهما يهتم بمفهوم الجودة وكيفية تطبيقه حرصا على رفع مستوى أداء المنظمات من جهة، ورفع مستوى جودة المنتجات التي تقدمها هذه المنظمات من جهة أخرى، خاصة مع انفتاح الأسواق واشتداد المنافسة العالمية، يجب التفرقة بين نظام إدارة الجودة الشاملة ومواصفات نظام الجودة العالمي أيزو، ويمكن توضيح أهم نقاط الاختلاف بين النظامين في الجدول رقم (04):

الجدول (01-04): نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي ISO

إدارة الجودة الشاملة	مواصفات نظام الجودة العالمي أيزو
موجهة للعملاء	ليس ضروريا أن تكون موجهة للعملاء
تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المنظمة	تمثل جزء فقط من إستراتيجية المنظمة
موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة	موجهة بإجراءات تشغيلية للنظام الفني
التحسين والتطوير المستمران أحد المحاور الأساسية فيها، لذلك ليس لها نقطة نهاية	المعايير محددة بإجراءات وطرق عمل، أي أن التحسين والتطوير المستمرين غير واردين
تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية	يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على كل المنظمة
تطبيقها مسؤولية كل فرد في المنظمة وليس إدارة أو قسم معين	يتولى مسؤولية تطبيقها قسم أو إدارة لمراقبة الجودة
تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل	قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الوضع العام للمنظمة

<sup>1</sup> نجد رياض، مرجع سابق، ص.ص. 14-16.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.ص. 17-24.

## التشغيل

المصدر: سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011 رؤية اقتصادية-فنية-أسس-تطبيقات-حالات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص. 118.

فإدارة الجودة الشاملة عبارة عن نظام تدار به المنظمة، والذي يضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف والمراحل المختلفة للعمل، بهدف التفوق في الأداء من أجل تحقيق حاجات وتوقعات العميل، ويتم ذلك عن طريق عمل المدراء والعاملين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق جودة عالية في كل من الأداء والمنتج، بإتباع قاعدة العمل الصحيح بالشكل الصحيح ومن المرة الأولى وفي كل وقت، وتبني إدارة الجودة الشاملة من طرف أي منظمة يستدعي تغيير جذري في ثقافة المؤسسة، حيث أن التطوير المستمر يتطلب الأداء بشكل أفضل في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة وليس فقط في مراحل التصنيع، إضافة إلى ضرورة تغيير سلوك العاملين، فالأساس هو التعاون بين الأفراد والمنظمة، من خلال إعطاءهم صلاحيات وسلطات أكبر لترسيخ مفهوم العمل الجماعي، مما يضمن وجود رؤية مشتركة بينهم.<sup>1</sup>

أما نظام الجودة العالمي فهو يوفر مواصفات قياسية عالمية مشتركة لمختلف أشكال التعامل، والمواصفة عبارة عن وثيقة مدونة تقدمها المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، تحتوي على وصف دقيق للمنتج سواء كانت أولية أو وسيطة أو منتج نهائي، لتكون صالحة للاستعمال وتلي الحاجات التي وضعت من أجلها،<sup>2</sup> ويتم التركيز فيها على كتابة الإجراءات والطرق الرسمية التي ترشد العمال في منهجية أداء العمل، لأن التزام العمال بذلك يضمن أداء العمل بشكل جيد.

حيث من الممكن أن تحصل أي منظمة على شهادة أيزو إذا ما توفرت على شروط الجودة العالمية ضمن أنظمتها، دون أن تكون متبينة لإدارة الجودة الشاملة، وفي المقابل يمكن أن تتبنى المنظمة إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة أيزو، وتتبع في هذه الحالة مقاييس جودة خاصة بها، فحصول المنظمة على الشهادة قد يكون كبدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة،<sup>3</sup> ولذلك يجب تفهم المميزات الخاصة بكل نظام.

## المبحث الثالث: التعليم العالي، رهان وجودة

تطوير التعليم العالي أصبح مسألة تحظى باهتمام واسع على مستوى كل الدول، المتقدمة منها والنامية على حد سواء، حيث أصبح من الضروري رفع جودة التعليم العالي نتيجة التحولات النوعية المتسارعة التي تحدث

<sup>1</sup> أحمد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.ص. 15-17.

<sup>2</sup> أحمد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص. 96-97.

<sup>3</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و10011 رؤية اقتصادية-فنية-أسس-تطبيقات-حالات، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص. 115.

في العالم، فمؤسسات التعليم العالي تملك الكفاءات والمهارات وأصحاب التخصص الذين من شأنهم التحكم في مجالات التطور والتجديد والازدهار في كل المجالات خاصة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي

الجودة مفهوم واسع يمس كافة المجالات، وتطبيقه على مجال التعليم العالي يأخذ أبعاداً أوسع وأكثر خصوصية بما يتناسب ومتطلبات هذا القطاع.

#### 1-تعريف جودة التعليم العالي

جودة التعليم العالي عبارة عن عملية التوثيق للبرامج والإجراءات، والتطبيق الفعال للأنظمة واللوائح والقوانين، الهدف منها رفع مستوى نوعية عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية والثقافية. فجودة التعليم العالي تعني توفر مجموعة من المميزات والخصائص في النظام التعليمي التي تجعل المنتج التعليمي على قدر كافٍ من الاستعداد لتلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل، وتحقيق جودة التعليم العالي يتطلب توجيـه جميع السياسات والنظم والعمليات والبنى التحتية من أجل توفير ظروف مساعدة على الابتكار والإبداع وتهيئة الطالب للحياة العملية.<sup>1</sup>

جودة التعليم العالي هي مجموعة المميزات والخصائص التي تتعلق بالعملية التعليمية، والتي تتناسب مع احتياجات ورغبات المستفيدين من خلال إحداث تغير مقصود في معرفة وسلوك المتعلم،<sup>2</sup> ويقصد أيضاً بجودة التعليم العالي القدرة على الامتياز والإتقان في أداء النظام التعليمي، بما يتجاوز في تدرجه مستوى الحد الأساسي المقرر له وإلى أقصى ما تبلغه إمكانياته وموارده التي تلي احتياجات التحول في المجتمع المتقدم، والتي تمكن من مسايرة متطلبات العصر ومواجهة تحدياته، ومساعدة مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة السريعة للمتغيرات المجتمعية والعالمية والتحديات المطلوبة للتميز.<sup>3</sup>

جودة التعليم هي مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي لها القدرة على تلبية متطلبات الطلبة وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة. فالجودة في التعليم يجب أن تكون شمولية وتلي حاجات الطلبة والأولياء والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، وهي جميع السمات التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تظهر في النتائج المراد تحقيقها. فالجودة في التعليم العالي عبارة عن ترجمة احتياجات وتوقعات الطلبة إلى خصائص محددة

<sup>1</sup> خالد محمد طلال بني حمدان، "جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضا الطلبة دراسة تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 5/4 أبريل 2012، ص.919.

<sup>2</sup> ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، حاكم أحسوني الميالي، "تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD دراسة تطبيقية في كلية لإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة"، مجلة دراسات الكوفة، العدد 12، العراق، 2009، ص.190.

<sup>3</sup> نبياء محمد أحمد، سعيد اسماعيل علي، نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص.4.

تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتصميم العملية التعليمية وصياغتها في أهداف بما يتوافق مع أهداف النظام التعليمي واحتياجات المجتمع وسوق العمل.<sup>1</sup>

جودة التعليم العالي هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع النظام التعليمي بشكل فاعل ليحقق أهدافه ورسالته المتعلقة به من طرف المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم العالي. فالهدف الأساسي من تطبيق جودة التعليم العالي يمثل محصلة جهود المؤسسات التعليمية بشكل عام والمبدولة لرفع مستوى المخرجات التعليمية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع وحاجاته.<sup>2</sup>

ومن التعريفات السابقة يمكن تقسيم مفهوم الجودة إلى عدة أصناف أهمها:<sup>3</sup>

- الجودة كامتياز: وتمثل النظرة الأكاديمية التقليدية التي تحدف إلى إظهار معايير أكاديمية عالية؛
- الجودة كأخطاء صفرية: وتكون أكثر ملاءمة في الصناعة النمطية حيث يمكن تثبيت المواصفات المفصلة للمنتج ويمكن للمعايير القياسية أن تظهر تطابقا لها، وفي التعليم العالي يكون تطبيقها على مواد التعلم؛
- الجودة كملائمة للأغراض: وتركز على حاجات المستفيدين كالطلبة أو الإداريين أو المجتمع الأكاديمي أو الحكومة أو المجتمع، وكما هو محدد في أهداف مؤسسات التعليم العالي كنتائج التعلم من البرنامج الدراسي؛
- الجودة كعملية تحسين: أي أنها تركز على التطوير المستمر؛
- الجودة كعملية تحول: وتطبق إما على سلوك الطلبة والأهداف المتغيرة كنتيجة لدراساتهم، وإما على التحول الاجتماعي المحقق عن طريق التعليم العالي؛
- الجودة كحد عتبة: وتشير إلى تلبية المعيار الأدنى من متطلبات الجودة، ويتم تحديد المعايير الدنيا في معظم أنظمة التعليم العالي في أوروبا لتحقيق أدنى حد من المقارنة الموضوعية للوحدات أو البرامج، حيث يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير الموضوعية مسبقا والتي يجب احترامها.

## 2- خصائص الجودة في مؤسسات التعليم العالي

هناك بعض الملامح التي تبين ضرورة تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي عبد اللطيف مهدي، "تحديد معايير الجودة في مخرجات التعليم التقني الهندسي"، الندوة التحضيرية الأولى للمؤتمر الهندسي العربي الثامن والعشرين تأثير مخرجات التعليم العام ما قبل الجامعي في جودة التعليم الهندسي، القاهرة، 22/21 نوفمبر 2016، ص.4،3.

<sup>2</sup> هبة محمد حسين الطائي، "دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل)"، مجلة التقني، المجلد السابع والعشرون، العدد 5، العراق، 2014، ص.52.

<sup>3</sup> عدي عطا، مرجع سابق، ص.201.

- حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم وخاصة الدول النامية، وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه، والتخوف من حدوث تدهور في المستويات التعليمية إذا لم يتم التركيز على توفير نوعية وجودة التعليم وضبطها؛
- ارتباط نجاح المؤسسات الاقتصادية بقوى عاملة مؤهلة وجيدة الإعداد، والتي لا تتحقق إلا من طرف مؤسسات التعليم العالي التي يجب أن توفر برامج تعليمية وتدريبية جيدة وذات جودة عالية؛
- ضرورة التكامل والانسجام بين مستويات مؤسسات التعليم العالي ومختلف جوانبه (هيئة التدريس، الإدارة الجامعية، الطلبة، المناهج...)
- حاجة الجامعات إلى مساحة من الحرية في اتخاذ القرار، والحاجة إلى تمويل مشاريع البحث العلمي وتطبيقها؛
- الحاجة إلى تعزيز ثقافة جامعية مؤيدة للتطوير والتحسين المستمرين، وإلى التوصل إلى معرفة حقيقية لتطوير الأداء والإنتاجي فيها؛
- تدني مستوى خريجي التعليم العالي وضعف أداءهم في المراحل التعليمية التالية أو في المؤسسات المستقبلية لهم، كنتيجة لضعف المحتوى العلمي المقدم لهم وضعف التكوين والتدريب على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

### المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأنظمة التي تضمن جودة الخدمات المقدمة من طرف مؤسسات التعليم العالي والارتقاء بمستوى مخرجاتها.

#### 1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عبارة عن فلسفة تعزز مهمة مؤسسات التعليم العالي وأهدافها، باستخدام أدوات وتقنيات تحسّن الجودة المستمرة كوسيلة لتحقيق الرضا المتبادل بين جميع الأطراف المشاركة والمستفيدة في ومن العملية التعليمية، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تستدعي إعادة النظر في رسالة وأهداف واستراتيجيات هذه المؤسسات، ومراجعة المعايير والإجراءات المتبعة من طرفها، والتعرف على حاجات الطلبة ونوعية البرامج التعليمية والتخصصات التي تلبّي حاجات الطلبة ورغبتهم وتتوافق مع متطلبات

<sup>1</sup>سوسن شاكّر مجيد، مجّد عواد الزبادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.ص.92-94.

المجتمع، بالإضافة إلى إعادة النظر في كيفية توظيف هيئة التدريس بكفاءة وفاعلية، ودراسة واقع المناهج الدراسي ة التي من الضروري مراجعة محتواها والتعرف إلى مدى توافقها مع متطلبات سوق العمل من حيث المحتوى والأهداف، وكذلك رفع جودة طرق التدريس ووسائل التقييم، مما يؤدي إلى التحسين المستمر لقدرات ومهارات الطلبة وبالتالي تحقيق جودة عالية في مهام وأدوار مؤسسات التعليم العالي.<sup>1</sup>

## 2-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب:<sup>2</sup>

- رسم سياسة الجودة: وتشمل من المسئول على إدارة الجودة وتطبيقها، وكيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة، وتحديد المهام التي يجب أن تتم وكافة الإجراءات المحددة لها، وكيفية مراقبة تلك الإجراءات، وكيفية القيام بعمل التقييم في حالة الإخفاق في الالتزام بالإجراءات الصحيحة؛
- تحديد الإجراءات: وتشمل التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقييم، مواد التعلم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية والإدارية وتطويرها؛
- توضيح ونشر تعليمات العمل: ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق؛
- القدرة على القيام بعمل التقييم: ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة غير صحيحة.

## 3-خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ويعر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من الخطوات كما يلي:

- تبني الإدارة المركزية تطبيق الجودة بصورة مستمرة ودائمة : وينبغي هنا التركيز على تكوين سياسة الجودة وأهداف للجودة بالمؤسسة والحفاظ عليها، وضمان التركيز على المستفيد، والتأكيد على أن التطبيق من أساسيات العمل وليس عملاً إضافياً؛
- التوعية ونشر مفهوم الجودة بصورة مستمرة ودائمة : من خلال استخدام جميع الوسائل المتاحة لنشر مفهوم الجودة عن طريق دورات تدريبية عن الجودة الشاملة، وزيارات ميدانية للمؤسسات التي تطبق

<sup>1</sup> عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.143-144.

<sup>2</sup> خالد مجد طلال بني حمدان، مرجع سابق، ص.918.



- الجودة الشاملة، وضمان توفير المعلومات على الشبكة الداخلية، بالإضافة إلى المشاركة في الندوات واللقاءات بالداخل والخارج؛
- **دراسة اتجاهات العاملين نحو تطبيق الجودة:** من خلال دراسة وضع العاملين والمؤسسة وإمكانية تطبيق الجودة، ودراسة اللوائح التنظيمية والقواعد الأساسية للمؤسسة التعليمية، ودراسة الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية؛
- **تشخيص وتقييم الوضع الحالي:** من خلال تقييم الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية لدعم الإيجابيات وتفادي السلبيات، وكذا تقييم الأهداف الأساسية والإجرائية والرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة التعليمية، من أجل تحديد المواد والأدوات والموارد المطلوبة، وتحديد علاقة المؤسسة التعليمية بمحيطها، لوضع جدول زمني بالأهداف والأعمال والمهام المطلوب تحقيقها؛
- **الإعداد والتهيئة داخل المؤسسة التعليمية:** من خلال محاور الجودة (الطالب، الإدارة التعليمية، الهيئة التدريسية، المباني التعليمية، المناهج التعليمية، العلاقات الداخلية، المستفيد الخارجي)<sup>1</sup>؛
- **بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها:** والمتمثلة في:
- **مجلس الجودة داخل المؤسسة التعليمية:** والتي من أهم مهامه رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف الجودة، وتحديد الأهداف الأساسية والإجرائية، وتحديد المهام والمسؤوليات لكل عضو في التنظيم الإداري لمجلس الجودة؛
- **فرق العمل:** التي تدرج في الهيكل التنظيمي، لتطبيق الجودة من خلال عدة فرق (فريق التطوير والتحسين، فريق التخطيط، فريق التدقيق الداخلي، فريق حل المشكلات)
- **حصر جميع العمليات القائمة وتحديد الخطوات الإجرائية لها:** فالعمليات تعتبر المحور الأساسي لعملية التغيير والتطوير والتحسين، ويتم ذلك من خلال اختيار العمليات التي تضيف قيمة للمؤسسة التعليمية، واستخدام آليات عمل تتناسب مع تطوير العمليات وتحقيقها؛
- **تخطيط وتوثيق شامل لنظام الجودة:** فالتخطيط يمكن من معرفة المشاكل المتوقعة حدوثها والعمل على الاستعداد لها، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة التعليمية يشمل الرسالة والرؤية وسياسة الجودة بالمؤسسة، والهدف العام والأهداف التفصيلية، مما يضمن التزام الإدارة المركزية ومجلس الجودة بتبني الجودة

<sup>1</sup>سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص. 205.

الشاملة بالمؤسسة، من خلال وضع وتحديد النظام الأساسي لتطبيق الخطة الإستراتيجية ووضع مراحل زمنية محددة لتطبيقها؛

- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة : وتتم هذه الخطوة بعد إنجاز الخطوات السابقة وتقوم على تحديد المشاكل وتحديد الأسباب، واختيار أفضل الحلول وتطبيقها، والتقييم والتدقيق والمتابعة، وتعديل وتوثيق الإجراءات والعمليات، وفي الأخير نشر وتبادل الخبرات والنجاحات والأفكار داخل المؤسسة التعليمية؛
- التدقيق الداخلي للجودة: وهو فحص نظامي مستقل لتحديد مدى تطابق نشاطات الجودة ونتائجها مع المعايير والترتيبات المخطط لها، بهدف الكشف عن مواطن الخلل في نظام الجودة المطبق والأسباب التي تعيق عملية تحسين الجودة المستمرة. ويتم التدقيق عن طريق فحص الوثائق والملاحظات وزيارة المواقع؛
- مراجعة الإدارة المركزية: ويتم هنا التركيز على مدى تحقيق الأهداف الموضوعية ومدى فاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة والبرامج التطويرية، والحرص على تدعيم الإيجابيات وتقويتها وتجاوز السلبات.<sup>1</sup>

#### 4- صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

تطبيق إدارة الجودة الشاملة بقطاع التعليم العالي قد يواجه بعض المشاكل أهمها نقص الوضوح بشأن المنتج والمستفيد من التعليم العالي، والطبيعة الخاصة التي تتميز بها مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه المؤسسات:<sup>2</sup>

- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة العليا، الهياكل والنظم، التحسين المستمر، الابتكار،...)
- عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بمؤسسات التعليم العالي لمتطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى فلسفة التعليم الحالية وأهدافها وهياكل وأنماط التعليم العالي، أداء أعضاء هيئة التدريس وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم العالي؛

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص. 205.

<sup>2</sup> راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص. 210-2012

- المركزية في اتخاذ القرار لأن إدارة الجودة الشاملة تتطلب نظام لا مركزي يسمح بالمزيد من الحريات في العمل بعيدا عن التعقيدات الإدارية؛
- ضعف الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي؛
- عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم، وذلك فيما يتعلق بالكتاب الجامعي، أداء هيئة التدريس، أساليب التقييم المتبعة، نظام تقديم الخدمة والرعاية للطلبة؛
- عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل؛
- تبني نظام إدارة الجودة الشاملة لطرق وأساليب لا تتفق مع خصوصية مؤسسات التعليم العالي؛
- مقاومة التغيير سواء من العاملين أو الإدارات.

## 5- محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

- تحديد محاور إدارة الجودة الشاملة وفهمها تعتبر أهم خطوة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ومن أهمها:<sup>1</sup>
- **عضو هيئة التدريس:** له دور مهم في انجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية ورسالتها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي الذي يساهم في إثراء العملية التعليمية وممارسة مهامه وفق معايير محددة بما يحقق جودة التعليم العالي؛
  - **الطالب:** ويعتبر من أهم محاور الجودة الشاملة، وتعتبر مرحلة التعليم العالي استكمالاً لتحصيله العلمي وتكوينه وتأهيله في مراحل ما قبل المرحلة الجامعية علمياً وثقافياً ونفسياً، وبذلك تضمن مؤسسات التعليم العالي تكوين الطلبة وإعدادهم لسوق العمل بقدرات عالية من الابتكار والإبداع؛
  - **البرامج التعليمية وطرق التدريس:** يجب أن تتصف البرامج التعليمية بالشمولية والعمق والمرونة لاستيعاب مختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، وأن تساهم في تكوين الشخصية المتكاملة للطلبة، وأن تكون طرق التدريس بعيدة عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق التدريس؛

<sup>1</sup> عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقيهي، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 14، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2013، ص. 161-162.

- **المباني التعليمية وتجهيزاتها:** وجود المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، فجودة التجهيزات من قاعات تدريس ومخابر بحث وغيرها تؤثر على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة وعلى جودة التعليم ومخرجاته؛
- **الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح:** جودة إدارة المؤسسة التعليمية تشمل جودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة الشاملة، أما جودة التشريعات واللوائح تتمثل في المرونة والوضوح والتحديد الدقيق لها، حتى تتمكن الإدارة من الاعتماد عليها وتطبيقها، وعليها مواكبة جميع التغيرات والتحولات التي تحدث في عالم متغير تؤثر وتتأثر به؛
- **الكتاب التعليمي:** ويجب أن تتصف محتوياته بالتحديث والتحسين المستمرين بما يناسب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع برامج التعلم التي تحددها الجامعة. كما يجب أن يعمل على خلق اتجاهات ومهارات تساعد على زيادة وعي الطالب وقدرته على التحصيل الذاتي للمعلومات والبحث والاطلاع، مما يثري التحصيل والبحث العلمي؛
- **التمويل التعليمي:** يعتبر التمويل عنصراً مهماً لأداء المؤسسة التعليمية مهامها الأساسية، فجودة التعليم تمثل متغيراً تابعاً لقدرة الجامعة على توفير الموارد المالية الكافية لتمويل كل مجالات نشاطها وتنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها والتي تحتاج إلى تمويل دائم لها، وتكون مصادر التمويل حكومية أو ذاتية، ومن عائد الخدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب؛
- **تقييم الأداء التعليمي:** رفع أداء التعليم وجودته وتحسين جميع محاور العملية التعليمية يتطلب معايير تقييم تمكن من الوقوف على واقع جودة التعليم في المؤسسة ومدى التزامها بمعايير الجودة، بشرط أن تكون معايير التقييم واضحة ومحددة ويسهل استخدامها والقياس عليها.
- والالتزام بمعايير الجودة الشاملة في كافة محاورها يتطلب تدريب كل العاملين بالمؤسسة التعليمية مع إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء.

### المطلب الثالث: نظام ضمان جودة التعليم العالي

حتى تتحقق جودة التعليم العالي لا بد من إتباع مداخل وأنظمة تضمن ترسيخ ثقافة الجودة والعمل على الالتزام بها من طرف المؤسسات التعليمية، ويعتبر نظام ضمان الجودة من بين هذه المداخل التي تحقق فعالية مؤسسات التعليم العالي.

## 1- مفهوم نظام ضمان جودة التعليم العالي

ضمان الجودة هو المستوى الذي تستطيع عنده مجموعة من المواصفات تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة مسبقاً، ممثلة في التوجه العام والأهداف الإستراتيجية، أو مجموعة من الأهداف والمهارات المرغوب في تحقيقها،<sup>1</sup> وضمان جودة التعليم العالي هو عملية التحقق من أن المعايير الأكاديمية المتوافقة مع رسالة المؤسسة التعليمية قد تم تحديدها وتعريفها وتحقيقها بما يتوافق مع المعايير القياسية سواء المحلية أو العالمية، وأن مستوى جودة التعليم والبحث والمشاركة في المجتمع محقق على مستوى توقعات جميع المستفيدين النهائيين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.<sup>2</sup>

ضمان جودة التعليم العالي هي عملية مستمرة ونشاط منظم لقياس الجودة في مؤسسات التعليم العالي طبقاً لمعايير قياسية، بغرض تحليل أوجه القصور المكتشفة واتخاذ الإجراءات اللازمة وتطوير الأداء، ثم قياس الجودة مرة أخرى لتحديد مدى التحسن الذي تحقق بغرض التأكد من الامتثال للمواصفات أو المتطلبات، ويشمل نظام ضمان جودة التعليم العالي وضع المعايير وإبلاغها وتحديد المؤشرات اللازمة لرصد الأداء والامتثال لتلك المعايير.<sup>3</sup>

ومما سبق يتضح أن نظام ضمان جودة التعليم العالي يتكون من عدة عناصر رئيسية، هدفها تحقيق رسالة المؤسسة التعليمية وضمان جودة عملياتها، وتتمثل هذه العناصر في:<sup>4</sup>

- **تخطيط الجودة:** ويتحقق عن طريق الإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق نظام الجودة، ويجب أن تكون هذه العملية شاملة لأهميتها في تحقيق الجودة؛
- **تحسين الجودة:** عن طريق الأساليب والمقاييس التي تعتمد عليها المؤسسة التعليمية لتحقيق الكفاءة والفعالية للأنشطة والعمليات وتحسين الإنتاجية ومستوى رضا المستفيدين والمؤسسة نفسها؛
- **ضبط الجودة:** عن طريق العمليات والأساليب التي يتم استخدامها داخل المؤسسة لضمان التزامها بمعايير الجودة وتحقيق التحسين المستمر في الأداء.

<sup>1</sup> مصطفى عبد العظيم الطبيب، "ضمان جودة البحث العلمي في الوطن العربي دراسة تحليلية-ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2013، ص.103.

<sup>2</sup> دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر، 2009، ص.21.

<sup>3</sup> سعيد بن علي العضاضي، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 9، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2012، ص.74.

<sup>4</sup> سحر مجد أبو راضي مجد، "تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد 19، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2015، ص.103.

## 2- مبادئ نظام ضمان جودة التعليم العالي وخصائصه

تتمثل مبادئ نظام ضمان جودة التعليم العالي في ما يلي:<sup>1</sup>

- التركيز على العميل وعلى الاحتياجات الأساسية للمستفيدين من مؤسسات التعليم العالي (الطلبة، المجتمع، سوق العمل)؛
- القيادة والعمل على توحيد الرؤيا والأهداف والاستراتيجيات في المجتمع التعليمي؛
- إشراك الأفراد وتعزيز المشاركة الفعالة ومراعاة المساواة للجميع، وإتاحة الفرصة لتوظيف كافة القدرات والمهارات؛
- التركيز على العمليات والاهتمام بالأساليب؛
- تبني اتخاذ القرارات التي تعتمد على الحقائق وتشجيع الأحكام المنطقية؛
- التحسين المستمر والالتزام بالتجاوب مع تغير الاحتياجات؛
- الاستقلالية أي احترام مسؤولية المؤسسة التعليمية عن أنشطتها الأكاديمية؛
- المنافع المتبادلة بين مختلف المشاركين في العملية التعليمية من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والمجتمع، بغرض تعظيم الفائدة ونقل المعرفة والمهارات؛
- التأكد من التزام المؤسسات بمعايير الجودة باعتبارها في عملية ديناميكية لا نهائية من التحسين المستمر.

ونظام ضمان جودة التعليم العالي يهدف إلى تحقيق الجودة والتنوع في التعليم العالي بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- الارتقاء والنهوض بمؤسسات التعليم العالي وربطها بالمجتمع وسوق العمل؛
- ضمان أداء مؤسسات التعليم العالي وتخرج طلبة ذوي كفاءات عالية المستوى العلمي والمعرفي، وإكسابهم التفكير الإبداعي في أسلوب حل المشاكل والعمل الجماعي والاستمرار في تطوير الذات؛
- إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي والتي يمكنها من تصحيح منظومة التعليم (مدخلات-عمليات-مخرجات) ومراجعتها وتطويرها؛
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها؛

<sup>1</sup> دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي جمهورية مصر العربية، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تطوير التعليم العالي، مشروع ضمان الجودة والاعتماد، مصر، 2005، ص.12.

<sup>2</sup> سحر محمد أبو راضي محمد، مرجع سابق، ص.105.

- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة؛
- تجاوز الآثار الناجمة عن غياب التنافسية في الأسواق العالمية للمتخرجين؛
- السيطرة على المشاكل التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيرها.

### 3-مداخل نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

يقصد بمداخل نظام ضمان الجودة الطرق والآليات التي يمكن من خلالها ضمان جودة أداء المؤسسة التعليمية وفق معايير الجودة المتفق عليها عالميا، ومن أهمها:<sup>1</sup>

- **التقييم:** تقييم مؤسسات التعليم العالي الذي يهدف إلى تطويرها يعتبر جوهر نظام ضمان الجودة الذي يسعى إلى تحقيق جودة كل مكونات المؤسسة التعليمية وعناصرها، مما ينعكس إيجابيا على جودة مخرجاتها، وتتم إجراءات ضمان الجودة وفقا لنوعين من التقييم:
- **التقييم الداخلي:** يهدف هذا التقييم إلى تحسين جودة الأنشطة لرفع أداء المؤسسة التعليمية، ويركز على نقاط القوة والضعف واقتراح الممارسات التصحيحية في شكل خطة تهدف إلى تحسين مؤسسي ذاتي، وبالتالي تتم الرقابة والتصحيح الذاتي؛
- **التقييم الخارجي:** يتم من طرف هيئات خارجية مستقلة، تكون مسؤولة عن الجودة ومراقبتها، وتقوم بالمراجعة المستمرة والتحقق الدائم للتأكد من أن المخرجات تتوافر فيها الصفات التي تحددها المعايير المرجعية المحددة لها.

- **المحاسبية ومؤشرات الأداء:** تعد المحاسبية آلية لقياس نتائج العملية التعليمية استنادا على معايير موضوعية، يمكن من خلالها تحقيق مخرجات مرغوب فيها، وتنطبق المحاسبية على أي برنامج تعليمي يتم تقييمه والحكم على جودته، وتضمن للمستفيدين معرفة مدى فعالية مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها، ومؤشرات الأداء عبارة عن بيانات تستعمل كمقياس للجودة، وعادة تتمثل في البيانات المنشورة، ومنها مؤشرات خاصة برسالة المؤسسة وأهدافها، أعضاء هيئة التدريس، التشريعات واللوائح، البحث العلمي وخدمة المجتمع، الطلبة، الموارد والإمكانات، البرامج التعليمية...؛

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص.ص.106-108.

- **الاعتماد:** يعتبر آلية ووسيلة لتحقيق جودة التعليم العالي بما في ذلك جودة العملية التعليمية وكذا جودة مخرجات المؤسسة التعليمية واستمرارية تطورها، فالمؤسسات التعليمية تبحث عن الاعتماد من طرف هيئات متخصصة هدفها ضمان جودة البرامج الأكاديمية التي تقدمها؛
- **المراجعة الأكاديمية (نظام فحص الجودة):** تعتبر المراجعة الأكاديمية أعم وأشمل من التقييم، إذ لا تقف عند حد تقييم الجودة فحسب، بل تركز على الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها والتي تؤدي إلى ضمان الجودة؛
- **المدخل الأداتي:** يقوم هذا المدخل بتوضيح أهداف المؤسسة التعليمية والتأكد من أن هذه الأهداف تتوافق مع أهداف المجتمع، والوقوف على مدى فعالية نظام الجودة في تحقيق هذا الهدف، ويتطلب الأمر من مؤسسة التعليم العالي توضيح رسالتها ووظائفها وأهداف التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، أي توضيح ما تقوم به الجامعة وكيف يتم ذلك وأن يكون المجتمع على دراية بما تؤديه الجامعة؛
- **القياس المرجعي:** يعتبر أحد آليات ضمان الجودة، وذلك من خلال مقارنة مؤسسة تعليمية بأخرى في بعض جوانب الأداء، وتتضمن العمليات والخدمات والمخرجات، يهدف القياس المرجعي إلى إيجاد معلومات عن الجوانب التي تتفوق فيها إحدى المؤسسات التعليمية، والبحث عن الطريقة التي تمكن من تحسين مستوى الجودة، ويشمل القياس المقارن نوعين:
- **المدخل الاستراتيجي:** الذي يؤكد على ما تم إنجازه، ويتضمن الإستراتيجية الإدارية والهيكل؛
- **المدخل الإجرائي:** الذي يركز على الانتقال مما تم إنجازه إلى كيف يتم أداء العمل
- وبذلك فالقياس المقارن عملية مقارنة هدفها الأساسي تحسين مستوى الجودة من خلال التعاون والمشاركة.

#### 4- فوائد ضمان جودة التعليم العالي

يحقق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي عددا من الفوائد أهمها:<sup>1</sup>

- وضوح البرامج الأكاديمية ومحتوياتها؛

<sup>1</sup> نصر علي مجد حطرم، سليمان زكريا 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 العالي، المجلد العاشر، العدد 29، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2017، ص.27.



- توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة والمستفيدين حول أهداف البرامج الدراسية التي تقدمها المؤسسة التعليمية؛
- التزام المؤسسة بتحقيق أهدافها بفعالية، واستمرارها في المحافظة على مستوى الجودة؛
- إيجاد مجموعة موحدة من الهياكل التنظيمية التي تركز على جودة التعليم العالي والتي تؤدي إلى مزيد من الضبط والنظام فيها؛
- رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة التعليمية، وزيادة الولاء والانتماء لديهم؛
- تعزيز سمعة البرامج لدى المجتمع الذي يثق بعملية التقويم الداخلي والخارجي؛
- الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى متخرجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي لمشاكله بخطط طموحة؛
- توفير آلية لمساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الأكاديمية؛
- استمرار وزيادة قدرة المؤسسة التعليمية على البقاء والمنافسة؛
- تعزيز ودعم ثقة الدولة والمجتمع بالبرامج الأكاديمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية؛
- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية التي تقدمها المؤسسة التعليمية، حيث يتطلب التقويم الخارجي تعديل الممارسات بما يلي متطلبات التخصصات والمهن.

## 5- إجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

- تتم عملية ضمان الجودة في التعليم العالي وفق مجموعة من الإجراءات تتمثل في:<sup>1</sup>
- الدراسة الذاتية: تهدف إلى التعرف على ما إذا كانت أهداف المؤسسة أو البرامج واضحة، وما إذا كانت طرق التدريس والتعلم تحقق معايير الجودة، وما إذا كان الطلبة يتعلمون فعلياً، وهل تعكس الأنشطة والفعاليات متطلبات سوق العمل، وذلك بهدف قياس الانجازات، وتقتضي الدراسة الذاتية أن يقوم كل العاملين بالمؤسسة بالتقييم الذاتي لعملياتها وخدماتها بهدف تكوين صورة واضحة تسهم في تحقيق ورفع جودتها؛
  - مراجعة النظراء: تعد هذه الخطوة مكتملة للدراسة الذاتية، وتتم عن طريق تعيين مستشارين مقيمين يتم اختيارهم من الأوساط العلمية ليكونوا لجان التقييم والمراجعة، ويقومون بزيارات إلى موقع المؤسسة لتقديم

<sup>1</sup> سحر محمد أبو راضي محمد، مرجع سابق، ص. 109.

- النصح والإرشاد والإشراف، بهدف تحسين جودة التعليم، اعتماداً على معايير مرنة ذات طبيعة نوعية بدلاً من الطرق التقليدية وقوائم الاختيار، ويتم تدريبهم بصفة مستمرة؛
- **الزيارة الميدانية:** حيث تشكل هيئة ضمان الجودة لجنة متخصصة لدراسة الوثائق التي تقدمها المؤسسة، تقوم بزيارة ميدانية للمؤسسة للتعرف على إمكانياتها وبرامجها والتأكد من صحة ومصداقية ما جاء في تقرير الدراسة الذاتية، وتحديد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها وارتقاءها لمعايير ضمان الجودة، وفي نهاية الزيارة تقوم اللجنة بكتابة تقرير حول مستوى جودة المؤسسة؛
- **القرار النهائي:** تقوم لجنة صنع القرار بدراسة شاملة ومتعمقة للدراسة الذاتية المقدمة من المؤسسة، ودراسة تقرير فريق الزيارة الميدانية، وكل التقارير والملاحظات والتوصيات المقدمة من طرف لجنة المراجعة، وتتخذ قرارها على ضوء مدى التزام المؤسسة بالمعايير والمتطلبات المحددة، وتتكون اللجنة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والخبراء، والمعنيين من رجال الأعمال في المجالات المتخصصة، وأعضاء المجتمع؛
- **التقييم الخارجي المستمر:** تتم إعادة تقييم المؤسسات والبرامج بصفة دورية كل 3-5 سنوات، وفي كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية والقيام بزيارات ميدانية، فحصول المؤسسة على الترخيص الأولي يعد المرحلة الأولى نحو حصولها على الاعتماد النهائي، وكفي تحصل المؤسسة التعليمية على الاعتماد يجب عليها أن تحقق الحد الأدنى من معايير الاعتماد.

### المطلب الرابع: الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي

يرتبط مفهوم الاعتماد الأكاديمي بمفهوم الجودة الذي أصبح من أكثر المفاهيم تداولاً، ومن أهم العوامل التي تدفع إلى الاهتمام بجودة التعليم العالي، التوسع الكبير في التعليم العالي وبرزت توجهات عالمية تدعو إلى تطوير التعليم وبرامجه.

#### 1-تعريف الاعتماد الأكاديمي

الاعتماد الأكاديمي هو تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى تمكين المؤسسات التعليمية من الحصول على صفة متميزة وهوية معترف بها محلياً ودولياً، والتي تعكس بوضوح نجاحها في تطبيق استراتيجيات وسياسات وإجراءات فعالة، لتحسين الجودة في عملياتها وأنشطتها ومخرجاتها، بما يقابل أو يفوق توقعات المستفيدين النهائيين، ويحقق مستويات عالية من رضاهم<sup>1</sup>. ويعرف أيضاً على أنه مجموعة الإجراءات والعمليات التي تقوم بها

<sup>1</sup> عماد غصاب عبابنة، "دور هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في تطوير التعليم الجامعي في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 15، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2014، ص.81.

الهيئة المعنية بعملية الاعتماد من أجل التحقق من أن الجامعة أو المؤسسة التعليمية تتحقق فيها وفي برامجها الدراسية الشروط وفق المعايير المحددة مسبقاً، والتي تتوافر فيها الإمكانيات المادية والبشرية بما يتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها، والتحقق من مستوى أهلية هذه المؤسسات للقيام بمسؤوليتها بصورة جيدة.<sup>1</sup>

الاعتماد الأكاديمي عبارة عن منظومة من المكونات والعناصر المتكاملة التي تهدف إلى الفحص والتقييم (خاصة الخارجي) لمستوى نوعية التعليم المطبق في مؤسسات التعليم العالي، بغرض تحديد مدى قدرتها كمؤسسات أو برامج أو مقررات على ضمان جودة التعليم العالي، وتقوم بهذه المهمة مؤسسات مستقلة غير حكومية أنشأت خصيصاً لهذه الأغراض (منح الاعتماد الأكاديمي)<sup>2</sup>، فالاعتماد الأكاديمي هو عبارة عن عملية تقييم تخضع لها المؤسسة التعليمية بمبادرة طوعية منها، وتقوم بعملية التقييم إحدى هيئات الاعتماد استناداً على معايير محددة، فهنا الاعتماد عبارة عن شهادة تثبت ضمان الجودة والنوعية، وهي ضرورية للمؤسسة في علاقتها مع الطلبة والأساتذة والجهة المانحة وسوق العمل والمجتمع. فالاعتماد يؤهلها لإعداد خريجين على مستويات وكفاءات عالية وقادرين على المنافسة في سوق العمل<sup>3</sup>، وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد الأكاديمي:

– **الاعتماد المؤسسي:** وهو عملية تقييم وتقييم جودة المستوى التعليمي للمؤسسة، ويتم من خلال منح المؤسسة التعليمية الاعتراف بأنها قد حققت الشروط والمواصفات المطلوبة شريطة أن يتم ذلك وفق معايير محددة سلفاً ومن جهة خارجية؛

– **الاعتماد التخصصي:** ويقصد به تقييم البرامج بمؤسسة ما، والتأكد من جودة هذه البرامج ومدى تناسبها لمستوى الشهادة الممنوحة، ويرتبط بميثاق اعتماد فنية محلية؛

– **الاعتماد المهني المتخصص:** ويقصد به الاعتراف بالمنهجية لممارسة مهنة معينة في ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات متخصصة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زياد بركات، "إستراتيجية مقترحة للاعتماد الأكاديمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد 27، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2017، ص. 173-174.

<sup>2</sup> محمد خير أحمد الفاوال، بسام محمود الصافلي، "تقييم جودة برنامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي وصدارة الجودة الشاملة TQM"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثالث، العدد 6، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2010، ص. 95.

<sup>3</sup> بلقيس غالب الشرعي، "دراسة تقييمية لبرنامج إعداد المعلم بكلية التربية جامعة السلطان قابوس وفق متطلبات معايير الاعتماد الأكاديمي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني العدد 4، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2009، ص. 14.

<sup>4</sup> نايف بن عبد العزيز المطوع، "موقوفات الحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للبرامج التعليمية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 17، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2014، ص. 116.

## 2-نشأة الاعتماد الأكاديمي

ظهر نظام الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية كنظام تعاوني تطوعي من عدد من الجامعات والمدارس الثانوية بهدف تحسين الوضع التربوي سنة 1871، وسنة 1887 تطور هذا التعاون ليتم إنشاء جمعية إقليمية للاعتماد الأكاديمي تشترك فيها أكثر من ولاية، وفي سنة 1913 تم التحول إلى تقويم واعتماد برامج ومؤسسات التعليم العالي، وفي منتصف القرن العشرين شهد الاعتماد الأكاديمي تطوراً ملحوظاً حيث اتسع نطاق المؤسسات الأكاديمية التي يشملها الاعتماد الأكاديمي<sup>1</sup>، ومؤسسات الاعتماد في الولايات المتحدة الأمريكية لا تتبع الحكومة، إلا أنه يتعين أن تعترف بها الحكومة وتصرح لها بممارسة نشاطها، من خلال لجنة استشارية وطنية تختص في التأكد من نزاهة عمليات المراجعة والتدقيق وتوافر مستوى أساسي من الجودة للبرامج والمعاهد التعليمية. ولا يوجد بالولايات المتحدة الأمريكية وزارة فدرالية للتربية والتعليم أو أي هيئة مركزية أخرى تكون لها الهيمنة على مؤسسات التعليم العالي على المستوى القومي في الدولة، وبالتالي فإن مؤسسات التعليم العالي تعمل في إطار درجة عالية من الاستقلالية، مما يؤدي إلى وجود تنوع وتباين كبير بين هذه المؤسسات في جودة البرامج التي تقدمها ونوعيتها.<sup>2</sup>

وظهر الاعتماد الأكاديمي في المملكة المتحدة سنة 1992 حيث أسندت مسؤوليته إلى مجالس تمويل التعليم العالي في إنجلترا وويلز، وتقوم هذه المجالس بتقييم نوعية التعليم في مؤسسات التعليم العالي التي تقوم بتمويلها، وفي سنة 1995 أعيد النظر في الطريقة المتبعة في التقييم بحيث تحقق ثلاثة أغراض (تشجيع التحسين والتطوير، توفير معلومات فاعلة للجمهور حول نوعية التعليم العالي بناء على الأهداف والأغراض كما تحددها كل مؤسسة، ضمان الحصول على مردود ذي قيمة للمال العام الذي يستثمر في التعليم العالي)، وفي سنة 1997 انتقلت هذه المسؤولية إلى وكالة ضمان جودة التعليم، وهي هيئة تهدف إلى غرس وتعزيز ثقة الجمهور في جودة مؤسسات التعليم العالي، وتبدأ العملية من داخل كل مؤسسة، حيث تقوم بعمل تقييم ذاتي يتبعه عملية تقييم أولي للتقييم الذاتي، ثم زيارة ميدانية للمؤسسة، ثم إعداد التقرير النهائي، ولدى كل مؤسسة مكتب يسمى مكتب ضمان الجودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نايف بن عبد العزيز المطوع، مرجع وموضوع نفسهما.

<sup>2</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، أحمد البهي السيد، "معايير الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي دراسة للواقع والمأمول بكلية التربية النوعية بالمنصورة"، المؤتمر السنوي (الدولي الأول-العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعلم العربي (المأمول والواقع)، مصر، 9/8 أبريل 2009، ص.342.

<sup>3</sup> زياد بركات، مرجع سابق، ص.173.

## 3- معايير الاعتماد الأكاديمي

تمنح الهيئات المسئولة عن الاعتماد الأكاديمي شهادة لمؤسسة التعليم العالي التي توفر معايير محددة لجودة التعليم العالي، وقد تختلف معايير الاعتماد من دولة إلى أخرى، ومن مؤسسة لأخرى، ومن أهم معايير الاعتماد الأكاديمي ما يلي:

- **الرسالة والأهداف:** يجب أن تحدد رسالة المؤسسة التعليمية بوضوح تام وبشكل يتوافق مع تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة التعليمية<sup>1</sup>، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس للبرنامج الأكاديمي، بالإضافة إلى وجود مخرجات تعلم من معرفة ومهارة قابلة للقياس والتحقق بما يتوافق مع الأهداف المعلنة للبرنامج<sup>2</sup>؛
- **الإدارة الأكاديمية:** يجب على الإدارة أن تقوم بتوجيه نشاطات المؤسسة التعليمية بشكل فعال ووفق هيكل تنظيمي محدد بشكل واضح، كما يجب أن تكون هذه النشاطات متوافقة مع أعلى المعايير من حيث الالتزام بالجودة، كما يجب التخطيط والإدارة في إطار من السياسات والأنظمة التي تضمن التوازن بين التخطيط على مستوى الإدارة والمبادرات على مستوى الوحدات والأقسام<sup>3</sup>؛
- **إدارة ضمان الجودة وتحسينها:** يجب أن تمس عمليات ضمان الجودة كل أقسام المؤسسة التعليمية، كما يجب أن تكون جزء من عمليات التخطيط والإدارة، ويجب أن توضع الإجراءات اللازمة لضمان أن هيئة التدريس والإداريين والطلبة ملتزمون بتحسين الجودة ويقومون بتقييم أداءهم باستمرار، ويجب تقييم الجودة اعتماداً على مؤشرات أداء محددة مرجعية خارجية للمقارنة، وينبغي مراجعة متطلبات نظام ضمان الجودة بالمؤسسة بشكل دوري لضمان أن البيانات المقدمة تستخدم في الواقع بطريقة فعالة<sup>4</sup>؛
- **البرنامج الدراسي:** يجب أن تتوافق الخطة الدراسية مع أهداف البرنامج الأكاديمي ومخرجات التعلم، ويجب وجود خطة تفصيلية للبرنامج وإسناد الخطة إلى مرجعيات محلية ودولية وتغطيتها لحقول المعرفة المختلفة في التخصص<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> نصر علي مجد حطرم، سليمان زكريا سليمان عبد الله، مرجع سابق، ص. 29.

<sup>2</sup> جميلة سعيد قمبر، "مدى توافر معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم المحاسبي لكليات الاقتصاد في جامعة الزاوة الليبية ومواقفها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع، العدد 24، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2016، ص. 68.

<sup>3</sup> نصر علي مجد حطرم، سليمان زكريا سليمان عبد الله، مرجع سابق، ص. 29.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص. 11.

<sup>5</sup> جميلة سعيد قمبر، مرجع سابق، ص. 68.

- **التعلم والتعليم:** يجب أن يكون لدى المؤسسة التعليمية نظام فعال لضمان أن جميع البرامج التعليمية فيها تحقق المستويات العالية للتعلم والتعليم، كما يجب أن تكون نواتج تعلم الطلبة محددة بدقة ومتسقة مع المعايير الموضوعية من طرف الهيئة المانحة للاعتماد، وأن تتسق مع متطلبات التوظيف؛<sup>1</sup>
- **إدارة شؤون الطلبة:** يجب أن تكون أنظمة إدارة شؤون القبول وسجلات الطلبة موثوق بها وتتسم بالاستجابة السريعة، ويجب أن تكون حقوق الطلبة ومسؤولياتهم محددة وواضحة ومفهومة، وأن تتوفر إجراءات للتأديب والتظلم والاستئناف تتسم بالشفافية والعدالة،<sup>2</sup> كما يجب أن يتوفر البرنامج الأكاديمي آليات لتقييم مدى تحصيل الطلبة لمحتويات التعلم التي تؤهلهم للحصول على الشهادة العلمية، ومدى تقدمهم واكتسابهم للمهارات اللازمة لكل مستوى، إضافة إلى وجود إرشاد أكاديمي ونفسي فعال.<sup>3</sup>
- **مصادر التعلم:** يجب توفر مكتبة ومصادر تعلم مختلفة (الأجهزة التقنية، الكتب، الدوريات) وفعالة وملائمة للبرنامج الأكاديمي، وأن تكون هذه المصادر والتجهيزات والبرمجيات مناسبة للتخصص وتخدم العملية التعليمية.<sup>4</sup> ويجب أن تكون المكتبة والمرافق متاحة في الأوقات المطلوبة بشكل يدعم التعلم المستقل. كما يجب توفر الأماكن اللازمة للدراسات الفردية والجماعية في بيئة محفزة للبحث والدراسة العلمية الجادة، ويجب تقويم هذه الخدمات وتحسينها استجابة لأراء الهيئة التدريسية والطلبة؛<sup>5</sup>
- **المرافق والتجهيزات والخدمات المساندة:** لانجاز البرنامج الأكاديمي، يجب توافر قاعات تدريس مناسبة مزودة بالأدوات والتجهيزات المناسبة للتخصص، ومكاتب مناسبة لأعضاء هيئة التدريس، وتوافر مختبرات ومعامل بحث مجهزة بالأجهزة اللازمة للتخصص،<sup>6</sup> ويجب أن تصمم المرافق بما يتناسب مع متطلبات التعليم والتعلم في البرامج التي تقدمها المؤسسة التعليمية، بما يضمن بيئة آمنة وصحية لتعليم عالي الجودة، إضافة إلى توفير أماكن كافية للخدمات الأخرى (المطاعم، الأنشطة غير الصفية، إسكان الطلبة،...)<sup>7</sup>
- **أعضاء هيئة التدريس:** يجب أن تتوفر لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالمؤسسة التعليمية المؤهلات والخبرات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة، كما يجب أن توفر المؤسسة التعليمية سياسات تطوير مهنية

<sup>1</sup> نصر علي مجد حطرم، سليمان زكريا سليمان عبد الله، مرجع نفسه، ص.30.

<sup>2</sup> مرجع وموضوع نفسهما.

<sup>3</sup> جميلة سعيد قمبر، مرجع وموضوع نفسهما.

<sup>4</sup> جميلة سعيد قمبر، مرجع سابق، ص.68.

<sup>5</sup> نصر علي مجد حطرم، سليمان زكريا سليمان عبد الله، مرجع سابق، ص.30.

<sup>6</sup> جميلة سعيد قمبر، مرجع وموضوع نفسهما.

<sup>7</sup> نصر علي مجد حطرم، سليمان زكريا سليمان عبد الله، مرجع وموضوع نفسهما.

لضمان التحسين المستمر في الأداء، ويتم تقييم أداء جميع أفراد هيئة التدريس والإداريين بشكل دوري، كما يجب أن تتوافر على إجراءات فعالة وعادلة لحل الخصومات والمنازعات<sup>1</sup>؛

- **البحث العلمي:** يجب أن يتوافر البرنامج الأكاديمي على أعضاء هيئة تدريس لهم بحوث علمية ويساهمون في خدمة المجتمع ضمن نطاق تخصصاتهم العلمية، كما يجب الاستفادة منهم عند عقد أي اتفاقية أو تعاون مع المجتمع الخارجي والجامعات ومراكز الأبحاث، بالإضافة إلى إقامة علاقات وأنشطة متبادلة مع مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة<sup>2</sup>؛

#### 4- إجراءات الاعتماد الأكاديمي ووظائفه

تتضمن إجراءات الاعتماد عدة خطوات، تتمثل في:<sup>3</sup>

- **تحديد المعايير:** حيث تقوم هيئة الاعتماد بالتعاون مع مؤسسات التعليم العالي ببناء معايير لتقييم المؤسسات التعليمية؛
- **إجراء الدراسة الذاتية:** حيث يقوم المعهد أو البرنامج الذي يسعى إلى الحصول على الاعتماد بإجراء تقييم ذاتي يتأكد من خلاله من مستوى أدائه اعتماداً على المعايير الموضوعية من طرف هيئة الاعتماد؛
- **التقييم الميداني:** حيث يقوم فريق معين من طرف هيئة الاعتماد بإجراء زيارة ميدانية للبرنامج أو المعهد يحدد من خلالها إذا كانت الجهة المتقدمة للاعتماد تتوافر بها المعايير المحددة أم لا؛
- **الإعلان:** حيث أنه عندما تتأكد هيئة الاعتماد بأن الجهة المتقدمة للاعتماد تتوافر لديها المعايير المحددة، تقوم الهيئة بمنح هذه الجهة الاعتماد وتصنفها في القائمة الرسمية التي تضم المعاهد والبرامج المعتمدة والتي يتم إعلانها ونشرها؛
- **الرقابة:** حيث تقوم هيئة الاعتماد برقابة الجهة التي تم اعتمادها للتأكد من أنها مستمرة في توفير المعايير المطلوبة خلال فترة الاعتماد؛
- **إعادة التقييم:** حيث تقوم هيئة الاعتماد بإعادة تقييم المعهد أو البرنامج بشكل دوري وتحديد ما إذا كان مستمر في المحافظة على توفير المعايير ومتطلبات الاعتماد.

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص. 13.

<sup>2</sup> جميلة سعيد قمبر، مرجع نفسه، ص. 69.

<sup>3</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، أحمد البهي السيد، مرجع سابق، ص. 344.

وللاعتقاد الأكاديمي مجموعة من الوظائف تتمثل في:<sup>1</sup>

- التأكد من أن المؤسسة التعليمية أو البرنامج تتوافر به مستويات محددة من الجودة؛
  - مساعدة الطلبة وأولياء الأمور على تحديد المؤسسة التعليمية الذي يحقق طموحاتهم؛
  - تسهيل انتقال الطلبة من مؤسسة إلى أخرى ومن جامعة إلى أخرى؛
  - مساعدة الجهات الخاصة والحكومية في تحديد المؤسسات التعليمية والبرامج التي يمكن أن توجه إليها الاستثمارات؛
  - حماية المؤسسة التعليمية من مخاطر الضغوط الداخلية والخارجية؛
  - تضمين جميع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين في عملية التخطيط والتقييم؛
- تحديد معايير لمنح الشهادات والتراخيص التي تسمح بمزاولة المهنة وتقييم المقررات التي تقدم للحصول على هذه الشهادات.

\* \* \* \* \*

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص.343.



## خلاصة

التعليم العالي كمفهوم هو مرحلة من مراحل التعلم التي يستفيد منها الفرد بعد تجاوزه مرحلة التعليم العام، وهو استمرار لعملية تكوين الفرد وإكسابه المعارف والمهارات على مستوى مؤسسات التعليم العالي، والتعليم العالي يأخذ عدة أشكال منها التعليم التقليدي الذي يتم تلقيه على مستوى الجامعات، المدارس العليا والمعاهد، ومنها التعليم عن بعد الناتج عن التطور في مجال الاتصال، والذي يتيح إمكانية التعلم في الجامعات المفتوحة والجامعات الافتراضية اعتماداً على مختلف تقنيات الاتصال. وقد تطور دور التعليم العالي ولم يعد مرتبطاً فقط بتكوين الأفراد، بل مرتبطاً أيضاً بالتقدم الذي يحدث على المستوى العالمي، وأصبح يلعب أدواراً أكثر أهمية، من خلال نشر المعرفة، إعداد القوى البشرية وتأهيلها للعمل في مختلف القطاعات وعلى جميع المستويات، وإعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي للمساهمة في التجديد والابتكار.

وحتى يتسنى للتعليم العالي القيام بأدواره على أكمل وجه لا بد من اقترانه بمفهوم الجودة، فالهدف من جودة التعليم العالي رفع مستوى التعليم والارتقاء بجميع جوانبه، من أعضاء الهيئة التدريسية، الطلبة، البرامج التعليمية وطرق التدريس، المباني التعليمية والتجهيزات، الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح، الكتاب الجامعي، التمويل التعليمي، طرق تقييم الأداء التعليمي، وغيرها من محاور العملية التعليمية، والالتزام بمعايير الجودة في كافة المحاور يتطلب إعادة هيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير ومستويات الأداء، فجودة التعليم العالي تعني توفر مجموعة من المميزات والخصائص في النظام التعليمي التي تجعل المنتج التعليمي على قدر كافٍ من الاستعداد لتلبية متطلبات المجتمع وسوق العمل.

---

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

---

## الفصل الثاني: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية لها دور فعال في الاقتصاد، يتمثل في استخدام عوامل الإنتاج المحدودة وتحويلها إلى سلع وخدمات تلبي احتياجات الأفراد غير المحدودة، وحتى تتمكن المؤسسات من القيام بدورها في الاقتصاد على أكمل وجه، عليها أن تعمل وفق أساليب تضمن الأداء العالي لها ولكل جوانب عملياتها التشغيلية والتنظيمية، ولمختلف وظائفها التمويلية والتسويقية وإدارة مواردها البشرية وغير ذلك.

والمؤسسة في ظل المستجدات العالمية والتطور التكنولوجي السريع، أصبحت تواجه متغيرات جديدة وتقوم بوظائف حديثة تتعدى الوظائف التقليدية لها، تتمثل في إدارة التغيير، إدارة الوقت، إدارة رأس المال الفكري، حيث أصبحت المعرفة تشكل ركيزة أساسية في المؤسسات، لما توفره من أفكار إبداعية وأساليب مبتكرة، تقوي عنصر المنافسة لديها.

والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية أصبحت تخضع لنفس المتغيرات والمستجدات، خاصة مع تبني الاقتصاد الوطني لاقتصاد السوق، مما يفرض عليها العمل وفق آليات وأساليب تمكنها من فرض نفسها في السوق المحلي والعالمي، ورفع مستوى أداءها لمواكبة كل التغيرات والتطورات.

ولمعالجة هذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المؤسسة الاقتصادية: تقديم وتحليل؛
- المؤسسة الاقتصادية في المجال الدولي؛
- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

## المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية: تقديم وتحليل

تعتبر المؤسسة الاقتصادية أساس الاقتصاد، حيث تمثل القاعدة لكل عملياته الإنتاجية والتصنيعية والتبادلية، وفعالية الاقتصاد ومدى تقدمه تعتمد بدرجة كبيرة على مدى فعالية أداء هذه المؤسسات، وتنشط هذه المؤسسات ضمن محيط يتكون من مجموعة من العناصر التي تؤثر فيه وتتأثر به، مما يستدعي تحديده بشكل دقيق يساعد على معرفة كل الفرص التي يتيحها وكل التهديدات التي يشكلها، من أجل الاستفادة منه والتأقلم مع متغيراته.

### المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية، أهدافها وخصائصها

عرفت المؤسسة الاقتصادية عدة تطورات وتحولات مع الوقت، حيث انتقلت من الشكل البسيط لها من حيث الحجم والقدرة التكنولوجية والعلاقات المباشرة بين الرؤساء والمرؤوسين، إلى الشكل المعقد مع اتساع الحجم والتطور التكنولوجي.

### 1-تعريف المؤسسة الاقتصادية

تتعدد مفاهيم المؤسسة الاقتصادية حسب الاقتصاديين وتوجهاتهم، وحسب مدارس الفكر الإداري، ولقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف من أهمها:<sup>1</sup>

المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث تقوم بإنتاج سلع أو تقديم خدمات، وفق أهداف اقتصادية مضبوطة ومعينة؛

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال استغلال عوامل الإنتاج، ثم تقوم ببيع المنتجات في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج؛

المؤسسة عبارة عن تنظيم اقتصادي يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفيق فيما بينها بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع؛

المؤسسة عبارة عن وحدة إنتاج بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي حاجيات المحيط.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص. 17-18.

المقاربة النيوكلاسيكية تعتبر المؤسسة كعنوان اقتصادي يقوم بمعاملات تجارية،<sup>1</sup> بالنسبة للنظرية النيوكلاسيكية المؤسسة تعتبر كـ"علبة سوداء" تسعى إلى تحقيق أهداف "تعظيم الربح" تحت قيود "القدرات التكنولوجية".<sup>2</sup>

المؤسسة حسب المدرسة الكلاسيكية هي نتيجة تنظيم مبني على أسس عقلانية، التنظيم العلمي للعمل لتاييلور، المعيارية التي وضعتها النظرية الإدارية لفايول والبيروقراطية لماكس وبر سعت لضمان فعالية التنظيم المثالي.

المؤسسة حسب مدرسة العلاقات الإنسانية هي منظمة مكونة من كيانات اجتماعية منها علم النفس الذي يؤثر بقوة على الفعالية، إدارة المؤسسة يجب أن توفق بين الضرورات التقنية الاقتصادية واحتياجات عمالها. تسيير العلاقات الإنسانية يمر على الأخذ بعين الاعتبار بدنياميكية مجموعات العمل بالإضافة إلى إثراء المهام.

المؤسسة حسب المؤسسة السلوكية هي منظمة معقدة، تحالف مجموعات ذات مصالح مختلفة والتي يجب أن تكون متوافقة، مهما كانت القرارات المتخذة من طرف الأفراد حيث تكون عقلانيتهم محدودة، وتكون نتيجة تحكيم ومفاوضات، هذه الحقيقة توجد "استرخاء تنظيمي" وتفرض وجود "ميزانية تقديرية" بهدف قبول العمال غايات المؤسسة.

المؤسسة حسب les évolutionnistes هي أولا "دور في العقار"، مما يعنى "مجموع أدوار تكنولوجية متنوعة، أصول تكميلية وروتين، التي تكون قاعدة مهارات تنافسي، لمؤسسة ما صاحبة نشاط معين"، هذا "الدور في العقار" عمليا غير قابل للتحويل ويكون بالتالي خصوصية المنظمة.<sup>3</sup>

## 2- أهداف المؤسسة الاقتصادية

للمؤسسة الاقتصادية أهداف مختلفة ومتنوعة مهما كانت طبيعتها عامة أو خاصة ومهما كان حجم نشاطها، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

### 2-1- الأهداف الاقتصادية

من أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Natacha DIMITRIJEVIC, *l'économie d'entreprise*, Nathan, France, 2005, p.8.

<sup>2</sup> Jean LONGATTE, Jaques MULLER, *Economie d'entreprise*, 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004, p.3.

<sup>3</sup> Gilles BRESSY, Christian KONTKUYT, *Economie d'entreprise*, 8<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 2006, p.10-11.

<sup>4</sup> غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص.12-13.

- تحقيق الربح: فالربح يعتبر من أهم المعايير التي تدل على صحة المؤسسة اقتصاديا، لأنه يساهم في تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، من خلال المساعدة على توسيع نشاطات المؤسسة وتحديد التكنولوجيا المستعملة وتسديد الديون؛
- تحقيق متطلبات المجتمع: ويتم ذلك من خلال توفير المنتجات (السلع والخدمات) التي تلي رغبات واحتياجات المستهلكين؛
- عقلنة الإنتاج: من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ويتم تحقيق ذلك عن طريق التخطيط الجيد للموارد المتاحة وكيفية استغلالها في العملية الإنتاجية، ومراقبة التوزيع الأمثل للإنتاج بما يضمن تحقيق رضا المستهلكين وتحقيق الربح وتدنية التكاليف.

## 2-2- الأهداف الاجتماعية

من أهم الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ما يلي:<sup>1</sup>

- ضمان مستوى مقبول من الأجور: وهو ما يسمح بتحسين مستوى المعيشة للعمال؛
- الدعوة إلى تنظيم العمال: لتحقيق علاقات مهنية واجتماعية بين العمال تضمن تماسكهم وتعاونهم رغم الاختلاف في المستوى العلمي والانتماء الاجتماعي والسياسي والتوجهات الدينية؛
- توفير المرافق والتأمينات للعمال: مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل، التقاعد، العطل المرضية، بالإضافة إلى جميع المرافق الضرورية.

## 2-3- الأهداف الثقافية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق أهداف ثقافية تتمثل في:<sup>2</sup>

- تدريب العمال وتكوينهم: حيث يجب أن تقوم المؤسسة بتدريب العمال الجدد على وسائل وطرق الإنتاج المتبعة فيها، بالإضافة إلى تكوين العمال بصفة دورية نتيجة التطور المستمر في وسائل الإنتاج والتكنولوجيا المعتمدة، مما يضمن التحكم الجيد في الإنتاج والرفع من مردودية المؤسسة؛

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص.13.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.14.

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية: فالمؤسسة من خلال توفير بعض الأنشطة كتنظيم رحلات وإقامة منافسات رياضية بين العمال، تساهم في رفع درجة الرضا والشعور بالانتماء لدى العمال.

## 2-4- الأهداف التكنولوجية

وتتمثل الأهداف التكنولوجية للمؤسسة في الاهتمام بالبحث والتطوير، ويظهر ذلك من خلال تخصيص قسم لعملية البحث والتطوير داخل المؤسسة، وتوفير جزء من الميزانية لهذا القسم لضمان تحسين وتطوير الوسائل والطرق المتبعة في الإنتاج، بالإضافة إلى تطوير المنتجات بجد ذاتها وطرق الترويج لها وتوزيعها،<sup>1</sup> كما يمكن للمؤسسة التعاون في هذا المجال مع مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الأخرى، للقيام بعمليات البحث العلمي لتطوير وسائل وأساليب المؤسسة.<sup>2</sup>

## 2-5- الأهداف البيئية

أصبحت المحافظة على البيئة مطلب يجب على كل مؤسسة اقتصادية الالتزام به إنتاجية كانت أو خدماتية، خاصة مع بروز المنظمات العالمية المدافعة عن البيئة، وإدراج عنصر المحافظة على البيئة ضمن المواصفات القياسية للجودة التي تم تجسيدها في نظام أيزو 14000، لذلك على المؤسسة الاقتصادية وضع أنظمة خاصة للمحافظة على البيئة والالتزام بها.<sup>3</sup>

## 3- خصائص المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية تقوم بتوفير مجموعة من الموارد بهدف تحويلها إلى منتجات جاهزة للبيع على مستوى السوق، وتتميز المؤسسة الاقتصادية بمجموعة من الخصائص أهمها:

## 3-1- المؤسسة، وحدة إنتاج

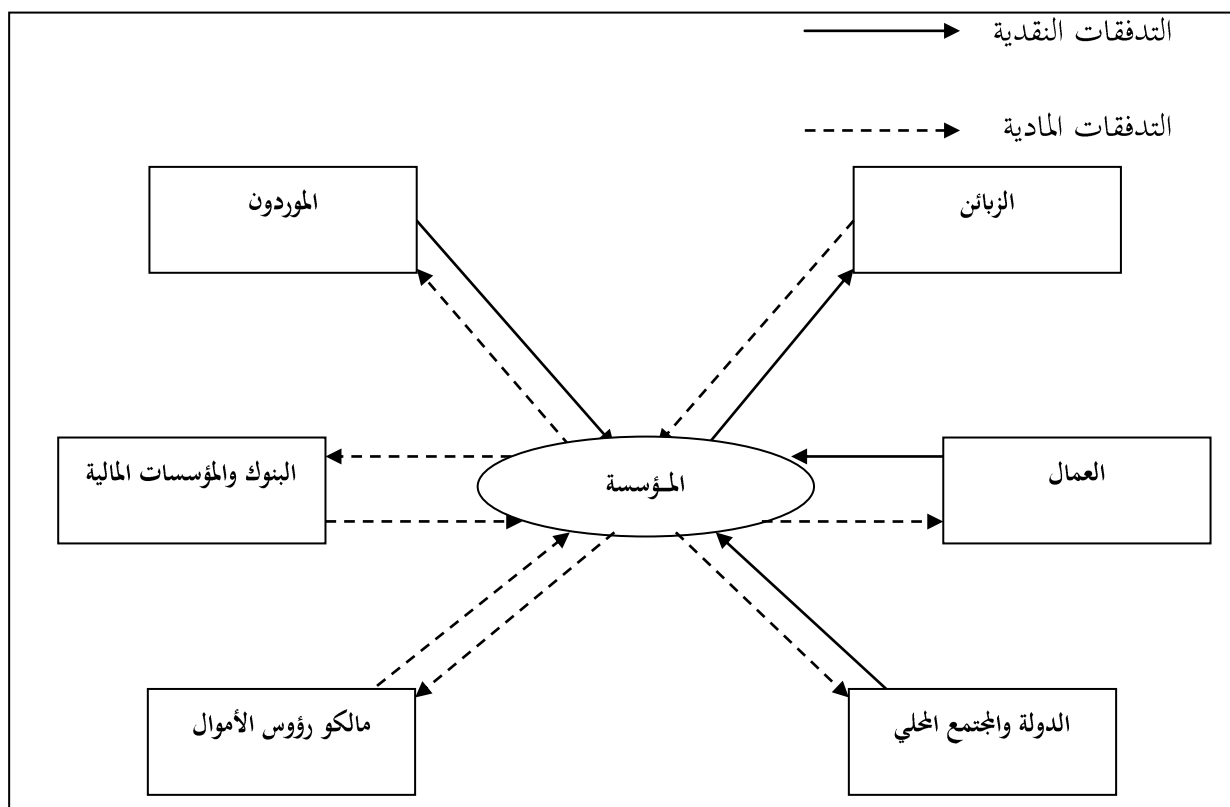
تظهر أهمية تواجد المؤسسة ومزاولة نشاطها في قدرتها على المساهمة في خلق الثروة، وحتى تتمكن من تحقيق ذلك عليها استعمال سلع وخدمات تتوفر على مستوى أسواق متخصصة كما هو موضح في الشكل رقم (01):

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص.14.

<sup>2</sup> رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص.34.

<sup>3</sup> مرجع وموضوع نفسهما.

الشكل (01-02): التدفقات الرئيسية بين المؤسسة وشركاءها



Source : Ahmed Koudri, **Economie d'entreprise une introduction au management**, ENAG éditions, Alger, 1999, p.8.

ونشاط المؤسسة يتحقق من خلال خلق قيمة مضافة، وتمثل هذه القيمة الفرق بين قيمة الإنتاج والاستهلاكات الوسيطة. المؤسسة حتى تنتج، تحتاج إلى عناصر غير مادية (المعلومات، براءات الاختراع) إلى جانب عوامل الإنتاج التقليدية (العمل، رأس المال، الأرض، التنظيم)،<sup>1</sup> وعملية الإنتاج تتطلب موارد وفي نفس الوقت توفر تنظيم ملائم لتسيير هذه الموارد، مما يسمح اعتبار المؤسسة كمركز اتخاذ القرارات قادرة على وضع إستراتيجية اقتصادية مستقلة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ahmed Koudri, **Economie d'entreprise une introduction au management**, ENAG éditions, Alger, 1999, p.8.

<sup>2</sup> Ibid, p.8.



### 3-2- المؤسسة، وحدة توزيع

يتم توزيع القيمة المضافة المحققة بين كل الأطراف المساهمة في العملية الإنتاجية بطريقة أو أخرى كالتالي: أصحاب رؤوس الأموال في شكل جزء من الأرباح، العمال في شكل أجور، الحكومة في شكل ضرائب، المقرضين في شكل فوائد، المالكين في شكل أرباح الأسهم، وحصص كل طرف تتحدد عن طريق مفاوضات أو اتفاقيات، فغياب الاتفاق عند إعادة توزيع القيمة المضافة يمكن أن يؤدي إلى نزاعات داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3-3- المؤسسة، خلية اجتماعية

المؤسسة تقوم بوظيفة اجتماعية من خلال تشغيل العمال، حيث يكونون مجموعة اجتماعية تختلف فيما يتعلق بالمؤهلات (شهادات علمية، شهادات الأقدمية في عملية معينة، شهادات الخبرة في وظيفة ما)، وبالثقافة التي تمثل مجموعة من أنماط سلوكية واضحة أو ضمنية مكتسبة أو منقولة وتمثل الثقافة سمات متميزة لمجموعة من الأفراد، وتتعلق أيضا بالأهداف فكل فرد يطمح لتحقيق أهدافه في المؤسسة، وهذه الأهداف الشخصية تختلف من فرد لآخر، كما هو مطلوب من كل العاملين تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يمكن أن لا تتماشى الأهداف الشخصية مع أهداف المؤسسة، مما قد يؤدي إلى نزاعات داخلية،<sup>2</sup> لذلك ينبغي على المسير تسيير هذا التنوع والاختلاف في الاتجاهات والأفكار والإيديولوجيات والأهداف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكثر فعالية.<sup>3</sup>

### 3-4- المؤسسة، نظام

تعتبر المؤسسة كنظام شامل، فالنظام هو هيكل يضم مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة تكاملا منطقيا وعلميا، وتكون موجهة لتحقيق هدف مشترك، وعليه يمكن وصف المؤسسة بأنها نظام مفتوح يتم من خلاله تحويل المدخلات "الموارد التي تحصل عليها من المحيط" إلى مخرجات،<sup>4</sup> وكل نظام يتكون من خمسة عناصر:<sup>5</sup>

- وحدات قاعدية أو أنظمة فرعية هيكلية وفاعلة؛

- علاقات بين الأنظمة الفرعية فلكل نشاط في أي نظام فرعي له تأثير على باقي الأنظمة؛

- هدف أو عدة أهداف؛

- انفتاح على المحيط حيث يوجد تفاعل بين النظام ومحيطه؛

<sup>1</sup> Ahmed Koudri, op.cit, p 14.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص.31.

<sup>3</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص.15.

<sup>4</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص.21،23.

<sup>5</sup> Ahmed Koudri, op.cit, p.15.

– تنظيم الذي يمكن من التكيف المستمر والمرونة من أجل تحقيق هدف المؤسسة.

### المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لعدة معايير بهدف تسهيل دراستها وتحليلها، ومن أهم المعايير المعتمدة لتصنيف المؤسسات المعيار القانوني، معيار النشاط الاقتصادي، ومعيار الحجم.

#### 1- تصنيف المؤسسات تبعاً للنشاط الاقتصادي

حسب هذا المعيار يتم تمييز نوعين من التصنيفات:

##### 1-1- المؤسسات حسب قطاعات النشاطات التقليدية

حسب كلارك فإن تحقيق نمو الدخل الوطني على المدى الطويل يتوافق مع تحويل عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل) من القطاع الأولي نحو القطاع الثانوي ومن ثم إلى القطاع الثالث:<sup>1</sup>

– **القطاع الأولي:** يضم كل المؤسسات التي يكون نشاطها الأساسي مرتبطاً بالطبيعة: الزراعة، الصيد، الصناعات الاستخراجية، ...؛

– **القطاع الثانوي:** يضم مؤسسات التحويل: الصناعات، المبانى والأشغال العمومية، ...؛

– **القطاع الثالث:** وهذا القطاع يشمل المؤسسات الخدمية: البنوك، التأمينات، التعليم، النقل، التوزيع، ...

##### 1-2- المؤسسات حسب قطاعات النشاطات الممارسة

المؤسسات تبعاً للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه يتم تمييز:<sup>2</sup>

– **المؤسسات الصناعية:** تبعاً للتقسيم السائد في القطاع الصناعي تنقسم هذه المؤسسات بدورها إلى **مؤسسات الصناعات الثقيلة** وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها (مؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات،

<sup>1</sup> Ahmed Koudri, op.cit, p.13-14.

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص.30-31.

(...، وإلى **مؤسسات الصناعات الخفيفة** أي مؤسسات الصناعات التحويلية (مؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود، ...))؛

- **المؤسسات الفلاحية**: هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها، وتقوم هذه

المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج وهو الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، الإنتاج السمكي؛

- **المؤسسات التجارية**: هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات البيع بالجملة ومؤسسات البيع بالتجزئة؛

- **المؤسسات المالية**: هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، ومؤسسات التأمين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي؛

- **مؤسسات الخدمات**: هي مؤسسات تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، مؤسسات التعليم، ...

## 2- تصنيف المؤسسات تبعا للشكل القانوني

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها وتصنف إلى:

### 2-1- المؤسسات الخاصة

تعود ملكيتها إلى فرد أو أكثر، وتقوم على الحافز المادي بهدف الربح، وتمتع باستقلالية تامة دون تدخل مباشر من السلطات العامة، وللمؤسسات الخاصة شكلين:<sup>1</sup>

- **مؤسسات فردية**: هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته، وعليه يقدم مالك المؤسسة رأس

المال بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم، وفي هذا النوع من المؤسسات تختلط الشخصية القانونية

بشخصية صاحب رأس المال، وغالبا يكون عدد العاملين فيها غير مرتفع، ويأخذ هذا النوع من

المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى مؤسسات تجارية ووحدات حرفية؛

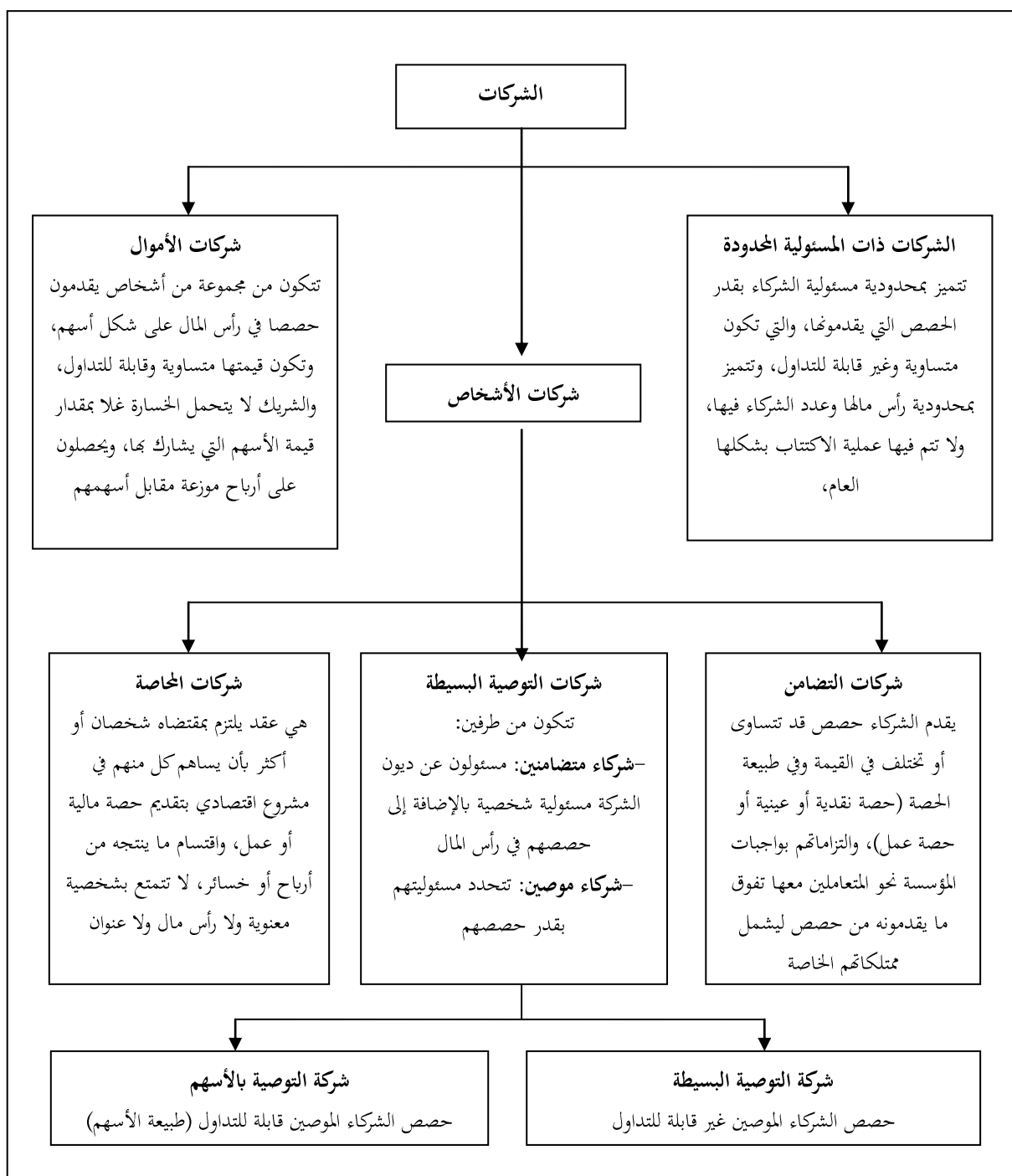
- **الشركات**: هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من

مال، نقد أو عمل لاقتسام الأرباح أو تحمل الخسائر. وتنشأ الشركات بتوفر شروط طبقا للقانون

التجاري.

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص.ص. 38-43.

الشكل (02-02): أنواع الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

– يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص.43-44

– عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003،

## 2-2- المؤسسات العمومية

هي مؤسسات تؤول ملكيتها للدولة، كما ترجع سلطة القرار إليها، وتهدف من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق المصلحة العامة والمساهمة في الخطة الوطنية، ولا تولي أهمية كبيرة للربح، وتأخذ المؤسسات العمومية أشكال مختلفة، أهمها:<sup>1</sup>

– **المؤسسات العمومية المسيرة مباشرة:** تملكها السلطة العامة وتديرها، ترتبط بالموازن العامة للدولة، وتتبع الوزارة الوصية أو الجماعات المحلية؛

– **المؤسسات العمومية المستقلة:** تملكها الدولة ولها كيان قانوني مستقل عن الموازنة العامة للدولة، ولها ميزانية مستقلة تخضع لرقابة خاصة، وتأخذ شكل قطاع أعمال عام، هدفها تحقيق الربح؛

– **المؤسسات نصف المستقلة "شبه عمومية":** هي مؤسسات تتكون من طرفين هما الدولة والقطاع الخاص، الهدف من إنشائها هو محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية والتحكم فيها من طرف الدولة، وتنشأ المؤسسات المختلطة عن طريق **الإنشاء من العدم** باتفاق الطرفين وتحدد أهداف المشروع وحجمه وشروطه ومدة حياته، وغالبا ما لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51%، وإما عن طريق **التأميم** أي بجزارة الدولة لجزء من رأس مال مؤسسة خاصة وتعويض الجانب الآخر، وتخضع لنفس قاعدة نسبة امتلاك رأس المال.

## 3- تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار الحجم

عند تصنيف المؤسسات الاقتصادي اعتمادا على الحجم، يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات:

### 3-1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص.44-45.

يعرف الاتحاد الأوروبي ممثلاً في اللجنة الأوروبية وفقاً لتوصيتها CE/361/2003 المعدلة لتوصيتها CE/280/96 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسات مستقلة تأخذ أي شكل قانوني، تمارس نشاطها اقتصادياً، تشغل على الأكثر 250 شخص، لا يتجاوز رقم أعمالها 50 مليون أورو أو مجموع ميزانيتها 47 مليون أورو. وقد استخدمت معايير مختلفة في مختلف الدول والمنظمات الدولية، جاءت في إطار قانوني خاص بهذه المؤسسات، منها ما اعتمد على معيار العمالة فقط (جمهورية التشيك، المكسيك، اليونان)، وأخرى على معياري العمالة ورقم الأعمال (البرتغال)، وأطراف تصنيف للمعيارين السابقين معيار الاستقلالية (الجزائر، الاتحاد الأوروبي)، ودول أخرى تعتمد على معياري العمالة وحجم الاستثمار "رأس المال" (اليابان).<sup>1</sup>

### 3-2- المؤسسات الكبيرة

ارتبط ظهورها بالثورة الصناعية وانتشار التخصص وتقسيم العمل، وتأخذ شكل شركات الأسهم، وتتميز بالقدرة على تجميع رؤوس أموال ضخمة بالاكتمال العام،<sup>2</sup> ويمكن أن تصنف إلى مجموعات وطنية ومؤسسات متعددة الجنسيات:<sup>3</sup>

- المجموعة: هي عبارة عن مجموعة من الشركات تربط بينها علاقات مالية واقتصادية، وتكون مراقبة تحت إشراف الشركة الأم؛
- الشركات متعددة الجنسيات: هي مؤسسات لها مجموعة من وحدات الإنتاج تكون موجودة في عدة دول، وتكون مسيرة اعتماداً على استراتيجيه عالمية.

### المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف التي وجدت من أجلها، وحتى تتمكن من بلوغها يجب عليها تنظيم العمل وتنسيق المهام وتوزيع الأدوار بما يضمن أداء أفضل، ويظهر ذلك من خلال التحديد الواضح للوظائف المزاولة فيها.

#### 1- وظائف الاستغلال

تمثل وظائف المؤسسة المرتبطة بالاستغلال في ما يلي:

#### 1-1- الوظيفة التسويقية

<sup>1</sup> زهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013، ص.ص. 9، 11.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص.ص. 49-50.

<sup>3</sup> Gilles BRESSY, Christian KONKUYT, op.cit, p.17.

الوظيفة التسويقية هي مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمتفاعلة والمتكاملة والمستمرة التي تبدأ قبل العملية الإنتاجية وتستمر خلالها وإلى ما بعد العملية الإنتاجية، بهدف تحقيق تدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها، ووصولها بالموصفات المطلوبة والمناسبة في المكان والزمان المناسبين، والسعر المناسب، فالتسويق يعتبر وظيفة شاملة تقوم بجمع المعلومات اللازمة عن السوق والمستهلكين وجميع العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الشراء، ومن ثم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة بهدف إنتاج السلع المناسبة التي ترد على الطلب في السوق من حيث الكمية والتنوعية المطلوبة.<sup>1</sup>

والمؤسسة لا تستطيع مقاومة ظروف المنافسة ومواكبة أذواق المستهلكين، وتغير الأسواق إلا عن طريق امتلاكها لوظيفة تسويقية فعالة، والتي تعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والمجتمع الذي تتواجد فيه، لأنها تزود إدارة المؤسسة بكافة المعلومات والدراسات عن حاجة المجتمع إلى بعض المنتجات المحددة.<sup>2</sup> الوظيفة التسويقية تقوم بممارسة مجموعة من الأنشطة أهمها: تحليل السوق، تحليل السلعة وإدخال التحسينات عليها، قرارات التغليف، سياسات التسعير، سياسات التوزيع، سياسات البيع، الخطة الإعلانية وترويج المبيعات.<sup>3</sup>

## 1-2- الوظيفة الإنتاجية

الإنتاج هو النشاطات التي يتم فيها تحويل الموارد الاقتصادية إلى سلع وخدمات، أي أنه نشاط يؤدي إلى خلق منفعة جديدة أو زيادة هذه المنفعة،<sup>4</sup> والوظيفة الإنتاجية هي الوظيفة المسؤولة عن كل الأنشطة المتعلقة مباشرة بالإنتاج، وهي مسؤولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة ومعالجتها ومن ثم تحويلها للمنتجات المرغوب فيها، فوظيفة الإنتاج تكون مسؤولة عن إنتاج السلع والخدمات الرئيسية التي قررت إدارة المؤسسة إنتاجها وتقديمها، أي أنها الوظيفة المسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات من خلال تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث تأخذ هذه الأنشطة مكانها في كل المؤسسات الصناعية منها والخدماتية. ومن أهم أهداف الوظيفة الإنتاجية تحديد خصائص المنتج (سلعة أو خدمة)، تحديد خصائص العمليات، الإنتاج بكميات تتناسب مع الطلب المتوقع وبمستوى الجودة المرغوب فيه من طرف العملاء، بالإضافة إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل يمكن المؤسسة من مواجهة الطلب في المدى البعيد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص. 26-27.

<sup>2</sup> فريد كورتل، مدخل للتسويق، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص. 16-17.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002، ص. 17.

<sup>4</sup> عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ لاقتصاد والمالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص. 99.

<sup>5</sup> سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الأنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص. 20، 17.

### 1-3-الموظيفة التموينية

يعتبر التموين من الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، وتعمل على توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ومختلف لوازم العمل، كما تعمل على تخزين هذه المواد في أحسن الظروف من أجل استخدامها في أحسن صورة لها<sup>1</sup>، وتشمل وظيفة التموين على وظيفتين فرعيتين:

#### 1-3-1-وظيفة الشراء

هي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ انجاز المهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواء كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات ومعدات إنتاج، أو لوازم تشغيل وغيرها من الموارد المناسبة، بالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات التابعة للمؤسسة، وبالجودة المحددة حسب المواصفات المطلوبة، وبالسعر الملائم، بما يتفق مع السياسات العامة للمؤسسة وبالتنسيق مع الوظائف الأخرى كالإنتاج والمالية والتسويق<sup>2</sup>، وتعمل وظيفة الشراء على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تخفيض تكلفة الشراء من خلال تنفيذ عملية الشراء بأقل تكلفة والشراء بكميات مناسبة، والمساهمة في تحقيق مركز تنافسي جيد للمؤسسة في السوق من خلال الشراء وفق معايير الجودة المطلوبة مما يمكن من إنتاج سلع وفق مستوى جودة معين، وإقامة علاقات حسنة مع المورد، والتنسيق مع الوظائف الأخرى<sup>3</sup>.

#### 1-3-2-وظيفة التخزين

تقوم وظيفة التخزين بتقديم خدمة حيوية وفعالة لنشاط التشغيل والإنتاج في المؤسسات الصناعية بشكل خاص، فالمخازن إذن بقيامها بوظيفتها بالشكل الصحيح تساعد على تحقيق الكفاءة في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، ووظيفة التخزين تعتبر مسؤولة عن الحفاظ على جزء كبير من الأصول المتداولة في المؤسسة وحمايته<sup>4</sup>، ومن بين أهم أهداف وظيفة التخزين: ضمان تدفق المواد الأولية والآلات والمعدات لتوفير احتياجات المؤسسة، وتخزين فضلات الإنتاج انتظاراً لقرار الإدارة حوله، وتخزين المواد التامة الصنع بعد استلامها من إدارة الإنتاج انتظاراً لبيعها<sup>5</sup>.

#### 1-4-وظيفة البحث والتطوير

<sup>1</sup> ربيعة حروش، مرجع سابق، ص. 68-69.

<sup>2</sup> حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر، الأردن، 2000، ص. 4.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، منعم زمزير الموسوي، فحطان بدر العبدلي، إدارة المواد الشراء والتخزين من منظور كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص. 12-14.

<sup>4</sup> سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين - مفهوم حديث لإدارة المواد-، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص. 276.

<sup>5</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار الرواد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص. 113.



تتضمن هذه الوظيفة كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من البحوث والدراسات، للارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وسلع، ويتحدد نجاح هذه الوظيفة بمدى قوة العناصر التالية:<sup>1</sup>

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث والتطوير؛
- القدرة على استيعاب نتائج البحث والتطوير والاستفادة منها؛
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكلة التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث؛
- وجود إدارة راغبة وقادرة على تحمل المخاطرة والتغيير.

## 2-وظائف توفير الموارد

تقوم المؤسسة بتوفير الموارد الأساسية والضرورية لأداء نشاطاتها باستمرار ونجاعة وفعالية، وتتمثل في:

### 2-1-الوظيفة المالية

تتمثل الوظيفة المالية في الحصول على الأموال اللازمة واستخدامها في عمليات إنتاج السلع والخدمات، وتوزيع الأرباح الناتجة، وتم بطريقتين مستمرتين يطلق عليها التدفق النقدي، والخطوة الأولى في هذه العملية هي الحصول على الأموال، التي تأتي في شكل نقدي، حيث يتحول جزء منها إلى أصول والباقي يحتفظ به في شكل نقدي لمواجهة الالتزامات النقدية الأخرى، أو لتكوين احتياطات لمواجهة المدفوعات غير المتوقعة<sup>2</sup>، وبدأت الوظيفة المالية تأخذ مفهوماً أكثر شمولاً حيث امتدت لتشمل القرارات بشأن الأموال المطلوب توفيرها، ومدى اعتماد المؤسسة على القروض لتمويل أصولها، وعلى كل من مصادر التمويل طويل الأجل ومصادر التمويل قصير الأجل، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بحجم الاستثمار المناسب في كل عنصر من عناصر الأصول الثابتة والأصول المتداولة<sup>3</sup>، ومن مهام وظيفة التمويل مراقبة تدفق الموارد المالية في عمليات المؤسسة ووضع خطط التمويل والحصول على الموارد ومن ثم استخدام هذه الموارد بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وأنجاز المؤسسة إلى أقصى حد، وتعتبر هذه الوظائف المالية من الوظائف الأساسية التي يجب أن تؤدي في كل المؤسسات.<sup>4</sup>

### 2-2-وظيفة إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> غول فرحات، مرجع سابق، ص.52.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية-الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية-، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.19.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2004، ص.7.

<sup>4</sup> فرد ويستون، يوجين برجام، ترجمة عدنان داغستاني، عبد الفتاح السيد النعماني، التمويل الإداري، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1993، ص.25-

بدأت هذه الوظيفة تحت مسمى إدارة الأفراد، والتي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المؤسسة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم، انتهاء بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم، ومع التطور العلمي للإدارة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كموارد بشرية، وبذلك لم يعد دور إدارة الموارد البشرية محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية فقط، بل امتد إلى أدوار أخرى، استجابة للمغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية.<sup>1</sup>

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية، وعن تمكين المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها<sup>2</sup>، ولكي يتحقق ذلك هناك مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها أهمها توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب للموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتكوين، تقييم الوظائف وتحديد الأجور، قياس كفاءة أداء الموارد البشرية، توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.<sup>3</sup>

### 3-وظائف التحكم

من أهم وظائف التحكم في المؤسسة:

#### 3-1-الوظيفة الإدارية

الوظيفة الإدارية هي عملية توظيف الموارد التنظيمية (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية) لتحقيق أهداف الأداء، من خلال مجموعة من الوظائف الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)،<sup>4</sup> والوظيفة الإدارية تتصف بالديناميكية والاستمرار والتواصل، وجميع المدراء يمارسون الوظائف الإدارية الأساسية مهما كان نوع المؤسسة أو حجمها أو طبيعة نشاطها أو المستوى الذي ينتمي إليه المدير،

وتتمثل تلك الوظائف الأساسية في:<sup>5</sup>

#### 3-1-1-وظيفة التخطيط

التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها، تعتمد على التفكير الخلاق من خلال جمع الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين، ومن ثم يتم من خلاله اتخاذ القرار ما الواجب عمله؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ وما هي الموارد اللازمة لإنجازه؟ ويرتكز التخطيط على دعائم أساسية تمثل عناصر رئيسية له تتمثل في: تحديد الأهداف، وضع السياسات، تقرير الاستراتيجيات، تحديد الإجراءات ثم إعداد البرامج الزمنية لتنفيذ الأهداف؛

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص.26.

<sup>2</sup> خالد عبد المنعم الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.31.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، مصر، 1999، ص.22.

<sup>4</sup> طارق طه، الإدارة العامة، الطبعة الرابعة، دار الكتب، مصر، 2006، ص.31.

<sup>5</sup> محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص.24-25.

### 1-3-2-وظيفة التنظيم

تمثل هذه الوظيفة في تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف المحددة في وظيفة التخطيط، ثم تقسيم هذه المهام إلى أجزاء فرعية وفقاً لأسس معينة على نحو يساهم في الأداء الفعال لهذه الأنشطة والمهام. تتضمن هذه الوظيفة أيضاً تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة وتلك العلاقات بأشكالها المختلفة ومستوياتها المتنوعة؛

### 1-3-3-وظيفة التوجيه

تهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أفضل النتائج، من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة؛

### 1-3-4-وظيفة الرقابة

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الالتزام بتحقيق الأهداف، ومن ثم يمكن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخطأ والعمل على تحديد أسبابها، واتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة وتنفيذها بالأسلوب الملائم.

## المطلب الرابع: محيط المؤسسة الاقتصادية

لا تعمل المؤسسة في عزلة عن العالم الخارجي، بل تنشط ضمن مجال واسع من المتغيرات التي تؤثر على نشاطها، وهو ما يسمى بمحيط المؤسسة، لذلك على المؤسسة التكيف مع هذه المتغيرات بما توفره من فرص وما تفرضه من قيود وتهديدات، والتحليل الواضح لهذا المحيط بمختلف مكوناته يمكنها من تحقيق ذلك.

### 1-تعريف محيط المؤسسة

محيط المؤسسة هو الوسط الذي تمارس فيه نشاطها اليومي، حيث يتكون من وحدات منفصلة ولكنها متداخلة، تتفاوت درجة وعمق العلاقة مع المؤسسة بحسب كثافة التبادلات وأهميتها. هذه التبادلات عبارة عن كل ما يمكن أن ينتقل من المحيط إلى المؤسسة أو العكس، من قيم مادية أو فكرية أو معلوماتية، وهذا يعني أن المؤسسة عبارة عن نظام له مصالح يحققها مع محيطه، ينتج عن هذا التعامل ديناميكية تضمن الاستمرارية للمؤسسة.<sup>1</sup> فالحيث يمثل جميع المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة والتي تؤثر على فعاليتها، والتي يمكن للمؤسسة السيطرة

<sup>1</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص. 51.

على جزء منها والمتعلق بالمتغيرات الداخلية، بينما لا يمكن لها التحكم في المتغيرات الخارجية التي تتمثل في عناصر أخرى خارجة عن نطاق المؤسسة.<sup>1</sup>

تسعى المؤسسة إلى أن تكون في تواصل مستمر مع المحيط والتغيرات التي تحدث فيه، ومن أهم دوافع اهتمام المؤسسة بمحيطها ما يلي:<sup>2</sup>

- لا تعيش المؤسسة بمعزل عن العالم الخارجي، فهي تنشط في وسط مليء بالعناصر التي تتفاعل معها مثل الأسواق، الإدارات، المؤسسات الأخرى،...
- تنوع القيود الثقافية والاجتماعية والسياسية واختلاف العادات والتقاليد؛
- استعمال المؤسسة لموارد المحيط المختلفة؛
- تأثر الأفراد في المؤسسة من عمال ومسيرين بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بهم.

## 2- تصنيفات محيط المؤسسة

يمكن تصنيف المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية إلى محيط عام ومحيط خاص.

### 2-1- المحيط العام "الكلي"

يشمل المحيط العام للمؤسسة على العناصر التالية:<sup>3</sup>

#### 2-1-1- المحيط الاقتصادي

من أهم المؤشرات الاقتصادية التي تتأثر بها المؤسسة: المرحلة الاقتصادية التي يمر بها البلد (انتعاش/ كساد)، السياسات الاقتصادية والمالية، إمكانية الاقتراض ومعدل الفائدة، متوسط الدخل الفردي في البلد، معدل التضخم، الضرائب والرسوم، ميزان المدفوعات، قيمة العملات الأجنبية، الميل الحدي للاستهلاك...، على المؤسسة أن تقوم بتقييم دوري لهذه المؤشرات الاقتصادية من أجل معرفة الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في البلد الذي تنشط فيه.

#### 2-1-2- المحيط الاجتماعي والثقافي

<sup>1</sup> رفيقة حروش، مرجع سابق، ص.53.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص.59.

<sup>3</sup> رفيقة حروش، مرجع سابق، ص.53-54.

التقاليد والقيم الاجتماعية والثقافية في بلد ما هي التي تحدد سلوكيات الأفراد والجماعات في ذلك البلد، ولذلك على المؤسسة معرفة المؤشرات الاجتماعية والثقافية في البلد الذي تنشط فيه، من أجل استغلال الفرص المتاحة ومواجهة الصعوبات الممكنة، ومن أهم هذه المؤشرات: مستوى ثقافة الأفراد، عدد المواليد، أهمية الصحة والنظافة للأفراد، الولاء للوطن، طرق قضاء وقت الفراغ، عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة، القيم الدينية السائدة، عادات الشراء والتسوق، هيكل السكان (السن، الجنس)، مستوى الجودة،...

### 2-1-3- المحيط السياسي والقانوني

القوانين في البلد والفلسفة السائدة، والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم، من أهم العناصر المشكلة للمحيط السياسي والقانوني، ومن أهم مكونات هذا المحيط: نوع النظام السياسي السائد، القرارات السياسية، الاستقرار السياسي، العلاقات الدولية، قوانين التجارة الخارجية، الديمقراطية، المواصفات القياسية للجودة، قوانين حماية البيئة، قوانين حماية المستهلك،...

### 2-1-4- المحيط التكنولوجي

الابتكارات والاختراعات التكنولوجية الجديدة هي مجال من مجالات تطور المؤسسة، وبالتالي عليها معرفة أهم التطورات التكنولوجية المتوفرة والعمل على الحصول عليها والاستفادة منها، وتعتبر هذه التطورات التكنولوجية بمثابة تهديدات للمؤسسة إذا لم تتمكن من معرفة كيفية الاستفادة منها، وتشمل: التكنولوجيا الحديثة وطرق الحصول عليها، التكنولوجيا المستعملة من طرف المنافسين، قيمة الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.

### 2-2- المحيط الخاص "الصناعي"

يتكون المحيط الخاص من:<sup>1</sup>

#### 2-2-1- المنافسين

يمثل المنافسون المؤسسات التي تعرض منتجات مشابهة لمنتجات المؤسسة الاقتصادية ولنفس العملاء، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين، بينما ضعفهم يسمح بظهور فرص أمام المؤسسة يمكن أن تستغلها في حالة معرفة كيفية الاستفادة منها، وتزداد حدة المنافسة كلما ارتفع عدد المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع. المؤسسات اليقظة لا تكتفي بالتعرف على خصائص المنافسين الحاليين فقط، بل تعمل على اكتشاف المنافسين المحتملين والذين ينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق.

<sup>1</sup> أعول فرحات، مرجع سابق، ص. 47-48.

## 2-2-2- العملاء

العملاء هم ركيزة تواجد المؤسسة، وعليه لا بد من إشباع حاجياتهم وتلبية رغباتهم بطريقة تتفوق على باقي المنافسين، ومن أجل تحقيق ذلك لا بد من معرفة توجهاتهم وأذواقهم وأنماط استهلاكهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها (الدخل، الاستجابة للسعر، الولاء للعلامات التجارية، درجة الاهتمام بالجودة، ...)، والعملاء يمكن أن يشكلوا مصدر لفرص يمكن أن تستغلها المؤسسة كما يمكن أن يشكلوا تهديدا لها يعيق تحقيق أهدافها.

## 2-2-3- الموردون

الموردون مصدر لجلب المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة، ويعتبرون من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسات، فمن مصلحة المؤسسة تنويع الموردين وبناء علاقات متميزة معهم، من أجل الحصول على مزايا عديدة (السعر، الجودة، مواعيد التسليم، شروط الدفع، قبول المردودات، ...)، ففي حالة اعتماد المؤسسة على مورد واحد قد يشكل تهديدا لها (ارتفاع السعر، انقطاع التمويل، ...)، وعليه فإن المؤسسة مجبرة على معرفة كل الموردين المحتملين، ثم اختيار من تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها المؤسسة، وبالتالي عدم الاعتماد على مورد واحد.

## 2-2-4- القوى العاملة

يمثل سوق العمل أحد العناصر الأساسية الموجودة في المحيط، والتي ينبغي على المؤسسة تقييمها دوريا من أجل التعرف على ما تقدمه من فرص ومشاكل، فغياب اليد العاملة المدربة في السوق وارتفاع معدل دوران العمل يمكن اعتباره تهديدا للمؤسسات المتنافسة، بينما زيادة العرض في سوق العمل يمثل فرص للمؤسسات للحصول على يد عاملة مؤهلة وبأقل تكلفة.

## 2-2-5- السلع البديلة

وتمثل المنتجات التي يمكن أن يتوجه إليها العميل في حالة وجود مشاكل في منتجات المؤسسة، أي أنها السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة، ووجود منتجات بديلة يشكل تهديدا للمؤسسة، ويفرض عليها تخفيض الأسعار ورفع الجودة، بينما غيابها يعتبر فرصة للمؤسسة.

### 3-تحليل محيط المؤسسة

تمثل عناصر المحيط والعمل على تحديدها من طرف المؤسسة الخطوة الأولى في تعاملها معه وفهمها له، ويتم تحليل المحيط وعناصره المختلفة من خلال تقسيم تلك العناصر إلى مجموعات على أساس:<sup>1</sup>

- **درجة التعقيد:** ويقصد بذلك عدد عناصر المحيط التي تتعامل معها المؤسسة، ففي المحيط المعقد يتفاعل عدد كبير من العناصر مع المؤسسة والذي قد يتكون من خمسة إلى تسعة عناصر، أما في المحيط البسيط فيتفاعل عدد قليل من العناصر مع المؤسسة قد يتكون من ثلاثة عناصر أو أقل؛
- **درجة السكون:** ويقصد بها السرعة التي تتغير فيها عناصر المحيط سواء كان معقد أو بسيط، فيكون المحيط ساكن إذا لم تتغير تلك العناصر خلال فترة تتراوح بين شهور وسنوات، ويكون غير ساكن إذا تغيرت العناصر بطريقة غير متوقعة ومفاجئة.

وتتكون من خلال هذه الأبعاد أربعة أنواع رئيسية من المحيط الذي تتعامل معه المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

### 3-1-محيط عالي الغموض

يحتوي على عناصر كثيرة ومتنوعة، تتميز بكونها عناصر متغيرة بصفة مستمرة، وتواجه المؤسسات التي تتعامل مع هذا النوع من المحيط الحاجة الشديدة إلى المعلومات والبيانات المرتبطة بعناصر المحيط، فدرجة التأكد من سلوكها والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جدا، وإذا فشلت المؤسسة في متابعة تلك المتغيرات فإن فرص نجاحها في تحقيق أهدافها واستمرارها تكون ضئيلة جدا؛

### 3-2-محيط متوسط الغموض

يحتوي على عناصر قليلة تتصف بكونها متغيرة بصفة مستمرة، والفرق بين هذا النوع من المحيط والمحيط عالي الغموض يكمن في عدد العناصر، أما التشابه يكمن في كون درجات الثبات والتغير في المحيط عالية والحاجة دائما إلى المعلومات والبيانات عن عناصر المحيط؛

### 3-3-محيط عالي الثبات

يحتوي على عناصر قليلة تتصف بكونها عناصر ثابتة بصفة مستمرة وأنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التنبؤ بتغيراتها تكون عالية؛

<sup>1</sup>حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص.ص.72-74.  
<sup>2</sup>مرجع نفسه وموضوع نفسها.

## 3-4-محيط متوسط الثبات

يحتوي على عناصر كثيرة ومتنوعة تتصف بكونها عناصر ثابتة بصفة شبه مستمرة، وكثرة العناصر يشكل عامل صعوبة للتأكد من سلوكها، والعامل الأساسي في تعامل المؤسسة مع هذا المحيط يكمن في تحديد التغيير إذا كان يحدث في عنصر واحد أو عدة عناصر، وتحديد طبيعته.

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القادرة على استغلال كل التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وخاصة الإيجابية منها، والتي تعتبر فرصا متاحة أمام المؤسسة عليها الاستفادة منها، أما التغيرات السلبية فهي تشكل تهديدات، على المؤسسة تجنبها ومواجهتها.<sup>1</sup>

## المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية في المجال الدولي

تطور المفهوم التقليدي للمؤسسات الاقتصادية وتجاوز نشاطها لحدودها الإقليمية، مع تحرير التجارة الدولية وظهور الأسواق العالمية واتساعها، فظهر مصطلح منظمات الأعمال بمفهومه الواسع، وبالتالي انتقل نشاط هذه المنظمات من السوق المحلي إلى السوق العالمي، وتطورت وظائفها بما يتناسب مع دورها الجديد في الاقتصاد العالمي مع كل ما يفرضه من تحديات وأساليب تسيير متطورة، وإدارة حديثة.

## المطلب الأول: التحديات العالمية الجديدة لمنظمات الأعمال

منظمة الأعمال مفهوم أوسع من المؤسسة الاقتصادية، لها خصائص وأهداف مختلفة تكسبها أدوار بالغة الأهمية في الاقتصاد على المستوى المحلي والمستوى العالمي.

## 1-المتغيرات الحديثة في منظمات الأعمال

المنظمة هي تنظيم اجتماعي، رسمي، راسخ وثابت، يحصل على الموارد من البيئة الخارجية المحيطة به، ثم يعالجها بهدف إنتاج نوع من المخرجات، فالمنظمة عبارة عن وحدات اجتماعية هادفة أو تجمعات بشرية مبنية لتحقيق أهداف محددة.<sup>2</sup>

منظمة الأعمال وحدة اقتصادية تضم أكثر من فرد، وتستخدم موارد (عناصر الإنتاج) لتحويلها إلى مخرجات عن طريق قيامها بأنشطة وتفاعلات، بهدف إشباع احتياجات ورغبات المجتمع. وهذا يتم من خلال إنتاج وتوزيع تلك المخرجات التي قد تكون سلعة أو خدمة، وتحصل مقابل ذلك على ربح يؤمن استمراريتها

<sup>1</sup> رفيقة حروش، مرجع سابق، ص.53.

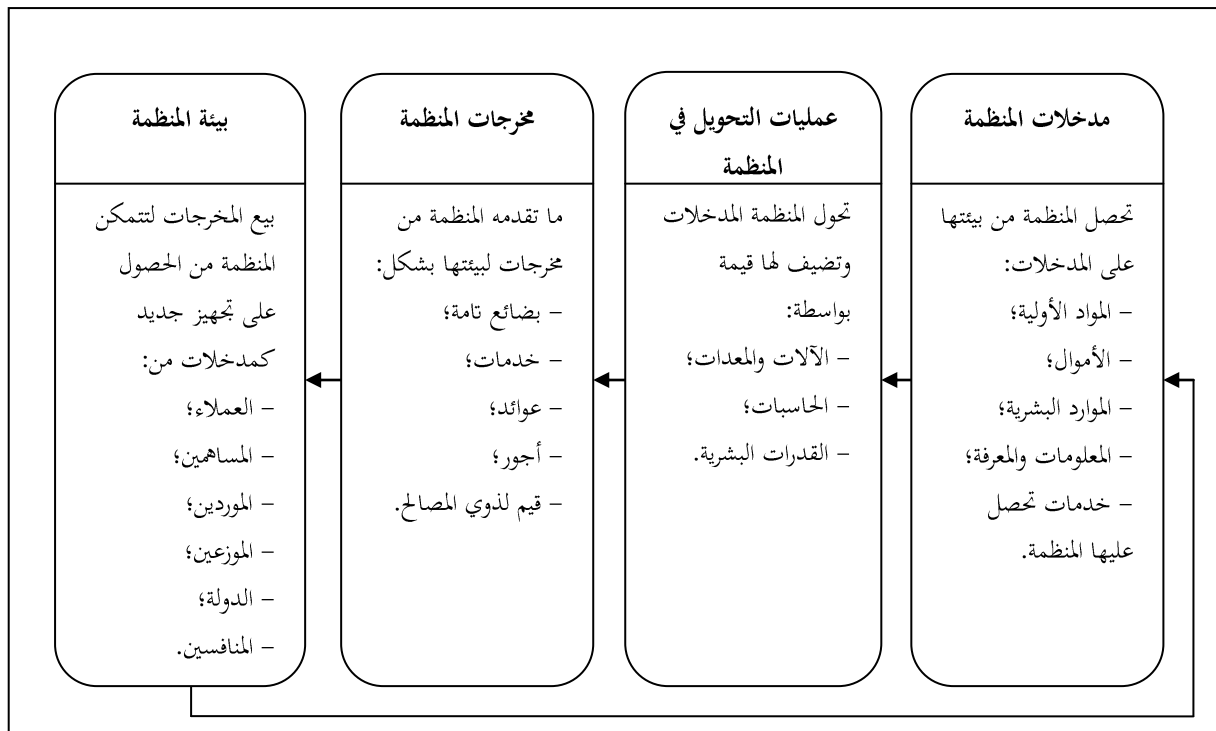
<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.19.



وتطورها. وبالتالي فمنظمة الأعمال هي مركز إشباع لحاجات شريحة معينة من أفراد المجتمع، وهي قوة اقتصادية إلى جانب كونها قوة اجتماعية.<sup>1</sup>

تتواجد منظمات الأعمال في كافة القطاعات وتشكل العمود الفقري في الاقتصاد، وتقوم هذه المنظمات بإنتاج مختلف أنواع السلع والخدمات. المنظمات تمثل حلقة الوصل بين الحاجات الإنسانية (المادية والمعنوية) ووسائل إشباعها (السلع والخدمات).<sup>2</sup>

الشكل (02-03): كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص.27.

الشكل (02) يوضح الدور الأساسي للمنظمة في بيئة الأعمال لخلق قيمة بأبعادها المرتبطة بالمدخلات المختلفة، وعمليات التحويل فيها، وما ينتج عنها من مخرجات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>عبد الله بركات وآخرون، وظائف منظمات الأعمال مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2001، ص.19.

<sup>2</sup>عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.82.

<sup>3</sup>ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص.27.

- من المتغيرات الحديثة في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر هو تعاظم النشاط الاقتصادي واستمرار الحاجة لرؤوس الأموال الضخمة، والتغلغل المستمر لنظم المعلومات وأجهزة الكمبيوتر في عمل منظمات الأعمال، وزيادة الرغبة في التوسع والإسراع في النمو مما ولد منافسة شديدة في الأسواق المحلية والدولية، إضافة إلى<sup>1</sup>:
- بسط الشركات العالمية سيطرتها على الأسواق العالمية والاندماجات الضخمة بين هذه الشركات التي تقود إلى الحد من إنشاء الشركات الصغيرة، وتصفية معظم ما هو موجود منها خاصة في الدول النامية التي لا تقوى على منافسة الشركات الأجنبية؛
  - زيادة درجة تعقيد بيئة منظمات الأعمال وزيادة حجم المخاطر الاستثمارية، مما يضعف قدرة الشركات الصغيرة على مقاومة هذه المتغيرات الصعبة، والتي تستطيع الشركات الكبرى تجاوزها بسهولة بسبب قدرتها المالية اللامحدودة وامتلاكها للقوة التكنولوجية الحديثة والخبرات المتراكمة؛
  - الاندماجات المستمرة بين الشركات متوسطة الحجم بهدف تكوين كيانات تجارية وصناعية واقتصادية كبرى؛
  - المشاريع المشتركة التي تنفذها منظمات تتعاون لتنفيذ مشاريع ضخمة في دول العالم، ويحصل هذا في الغالب بين منظمات تمتلك التكنولوجيا المتقدمة، ولكنها تعمل في مجالات مختلفة وبصورة متكاملة؛
  - تزاوج التقنيات أي دمج الأساليب والخبرات التقنية التي تمتلكها شركات متنافسة من أجل إنتاج سلعة معينة، ويتم اللجوء إلى هذا التعاون كحل لمشكلة تقاسم الأسواق؛
  - أهمية نظم المعلومات الإدارية المتكاملة نتيجة الاستخدام الواسع النطاق لأجهزة الكمبيوتر، وتطور أجهزة الاتصالات الالكترونية السريعة.

## 2- خصائص منظمات الأعمال

- المنظمة لها سمات تميزها وتحدد مواصفاتها كوحدة نشاط اقتصادي له دوره في الاقتصاد، ومن أهمها<sup>2</sup>:
- **التأهيل:** فالمنظمة لا تستطيع ممارسة نشاطها إلا إذا استوفت الشروط القانونية والمرور بالإجراءات الخاصة بتسجيلها وفقا للقانون التجاري والقوانين الأخرى، عندها تكون المنظمة قد استوفت شروط التأهيل وأصبحت قادرة قانونا على ممارسة أعمالها، أما إذا خالفت الأهداف التي أنشئت من أجلها أو

<sup>1</sup>عبد الله بركات وآخرون، مرجع سابق، ص. 20-21.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص. 22-24.

أي مادة من القوانين المنظمة لأنشطتها، فإن قانون العقوبات سوف يطبق عليها وتصل العقوبة إلى حد إغلاق المنظمة قانوناً؛

- **القيادة الإدارية:** أي منظمة تحتاج إلى شخص مؤهل إدارياً ومن ذوي السمعة والسلوك السوي يقوم بقيادة المنظمة وتوجيه العمال نحو انجاز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويعتمد نجاح أو فشل المنظمة إلى حد كبير على قدرة المدير وكفاءته في توجيه المرؤوسين ووضع الخطط التنفيذية، والسياسات والإجراءات لتحقيق الأهداف؛

- **الدليل التنظيمي:** يحتوي على الأنظمة المعمول بها داخل المنظمة ومعلومات أخرى ضرورية لسير الأعمال فيها (اسم المنظمة وعنوانها الرئيسي، أهدافها التأسيسية وأنشطتها، أسماء المؤسسين وجنسياتهم، القواعد الآمرة والناهية وأنظمة العمل التي يجب الالتزام بها، النظام التأديبي ولائحة الجزاءات والعقوبات،...)، ويجب على جميع العمال معرفتها والالتزام بها؛

- **التعاون والتنسيق:** يعتبر التعاون بين الأفراد العاملين والتنسيق بين جهودهم وأعمالهم أساساً لنجاح المنظمة والعاملين فيها، ويمكنهم من تحقيق أهدافهم بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وبمستوى الجودة المرغوبة؛

- **المسؤولية الاجتماعية:** لكي تتمكن المنظمة من الحصول على رضا المستهلكين والمجتمع لا بد من أن تدرك أن لهم حقوقاً عليها ويجب أن تحترمها، وهي مسؤوليتها الاجتماعية مثل تقديم المنافع للمجتمع، والمنح الدراسية، والعناية بصحة موظفيها، وعدم تلويث المنطقة بالنفايات، ...؛

- **تدرج السلطة والمسؤولية:** المسؤولية تنبع من السلطة وتنشأ نتيجة لممارستها، ومعنى ذلك أن كل فرد مسؤول أمام رئيسه عن الأخطاء والممارسات والانحرافات السلبية التي تحدث في العمل، لذا يجب أن تكون السلطة المفوضة لفرد ما على قدر مسؤوليته.

### 3- محددات منظمات الأعمال والتحديات التي تواجهها

تتمثل أهم محددات منظمات الأعمال فيما يلي:<sup>1</sup>

- منظمة الأعمال جزء لا يتجزأ من منظومة الاقتصاد الوطني للدولة؛

<sup>1</sup> عبد الله بركات وآخرون، مرجع سابق، ص. 35.

- الربح هو الهدف النهائي لمنظمة الأعمال، وهو حافز للمنظمات لإنتاج السلع وتقديم الخدمات التي تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم؛
  - منظمة الأعمال مكان لتفاعل الموارد المالية والمادية والبشرية والمعلومات بهدف إنتاج سلع وخدمات؛
  - تلعب المنظمة دور المنتج والمستهلك للسلع والخدمات، فهي تشتري من المنظمات الأخرى احتياجاتها من المواد، وفي نفس الوقت تباع منتجاتها إلى منظمات أخرى؛
  - تعمل معظم منظمات الأعمال في ظروف بيئية غير مستقرة، وفي ظروف عدم التأكد من النتائج.
- ومن أبرز التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال ما يلي:
- **العولمة:** من أهم التحديات التي تواجه المديرين اليوم هو تطور حجم الشركات متعددة الجنسيات، ومن الصعوبة أن تتجاهل أي منظمة المنافسة العالمية في هذا المجال، خصوصا مع الاتجاه المتزايد نحو تحرير الأسواق وتنامي حجم الشركات الدولية وتوسع أنشطتها جغرافيا داخل البلد الواحد ودوليا، مما يؤثر على حدة المنافسة التي تواجهها المنظمة محليا وإقليميا ودوليا<sup>1</sup>؛
  - **المنافسة العالمية:** لم تعد المنظمة تتحكم بجزء من السوق أو تحتكره كما كان الحال سابقا، ولكنها أصبحت تواجه منافسة شديدة، ليس من طرف الشركات الوطنية فحسب، ولكن من جميع الشركات العالمية التي تنتج سلعا مشابهة أو منافسة<sup>2</sup>؛
  - **تصميم المنظمة:** أصبح الآن التركيز على المنظمات القادرة على التكيف والتي تتكون من أجزاء شبه مستقلة تعمل من خلال فرق عمل تتشكل وفقا للحاجة والمتطلبات المتغيرة باستمرار، ويتم تصميم المنظمات حاليا وفقا لمفاهيم إدارة المشاريع، أو المصفوفة أو الشبكة الإدارية<sup>3</sup>؛
  - **تحفيز العاملين:** يعتبر العاملون في العديد من منظمات اليوم شركاء للمالكين وزملاء للمدراء خلافا لمبادئ الرئيس والمرؤوس التي سادت في العقود الماضية، ويساهم العاملون في الشركات التي يعملون فيها كما يشاركون في أرباحها وإدارتها، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهد والتفاني في خدمة منظماتهم والمساهمة في تحقيق نجاحها<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص. 36.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع سابق، ص. 24.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص. 39.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي وآخرون، مرجع نفسه، ص. 24-25.

- **سرعة التغيير:** أصبحت سرعة توفير السلع أو الخدمات من أهم عوامل المنافسة الحالية، وأصبح المستهلكون بحاجة إلى توفر سلعهم وخدماتهم بأقصى سرعة ممكنة، وعلى منظمات اليوم أن تستجيب لهذا المطلب الحيوي، مع عدم إهمال الجودة على حساب السرعة؛<sup>1</sup>
- **أخلاقيات العمل:** يتم التركيز حالياً على مستوى أخلاقيات العمل للمنظمة في تعاملها مع العاملين والمستهلكين والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية لها، من حيث توفير المنتجات بتكلفة اقتصادية مناسبة، ومساهمة المنظمة في تطوير المجتمعات التي تعمل بها؛<sup>2</sup>
- **تكنولوجيا الاتصالات:** تساعد التكنولوجيا في الحصول على المعلومات وتشكيل فرق العمل اللازمة لأداء أي مهمة أو مشروع بغض النظر عن تعقيد أو مقومات إنجازها، وبفضل تكنولوجيا الاتصالات لم تعد هناك حاجة لتوزيع الملاحظات والتعليمات والتغذية الراجعة بشأنها من خلال التقارير والمذكرات، حيث أصبح بالإمكان بث هذه التعليمات وتلقي التغذية الراجعة بشكل أسرع.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال

على منظمات الأعمال تحديد الواجبات والمهام والمسؤوليات بين مختلف الإدارات والأقسام، وتحديد طبيعة العلاقة بينها، بالإضافة إلى تحديد عدد المستويات الإدارية بما حتى تتمكن من أداء أعمالها بطريقة جيدة تضمن لها تحقيق أهدافها.

#### 1- تعريف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار تتحدد من خلاله العلاقات بين الوحدات التنظيمية المختلفة المكونة للمنظمة، ومدى استقلاليتها وتكاملها معاً، حيث يتم من خلاله تنظيم الأعمال في مهام، وإجراء التنسيق فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup> الهيكل التنظيمي يعتبر الآلية التي يتم من خلالها إدارة المنظمات عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو يمثل البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس طبيعة العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، إضافة إلى تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع نفسه وموضوع نفسهما.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص. 37.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص. 39-40.

<sup>4</sup> سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الذكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2016، ص. 235.

<sup>5</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص. 126-127.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الفاعلية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري، فلا بد من توفره على الخصائص التالية:<sup>1</sup>

- **التوازن:** يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة؛
- **المرونة:** يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمه على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال؛
- **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية والدقة في تشخيص الواقع، بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة.

## 2- أبعاد الهيكل التنظيمي وخطوات تصميمه

تصميم الهيكل التنظيمي لأي منظمة يتطلب تحديد الأبعاد الرئيسية له، بالإضافة إلى إتباع خطوات يجب الالتزام بها، حتى يكون الهيكل مناسب لطبيعة نشاط وحجم المنظمة.

### 2-1- خطوات تصميم الهيكل التنظيمي

عند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لا بد من تحديد الخطوات الأساسية التي ينبغي اعتمادها، والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة والأهداف الفرعية، حيث أن تحديد سلسلة الأهداف يساهم في تحديد احتياجات المنظمة، وبالتالي طبيعة الهيكل التنظيمي وطرق تصميمه؛
- تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة لتحقيق الأهداف (الرئيسية والفرعية)، مما يؤدي إلى وضع الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها؛
- تجميع الأعمال والأنشطة الوظيفية المتشابهة في تقسيمات أو وحدات تحت مسؤولية مدير أو رئيس، مع تخويله الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعماله والقيام بمسؤولياته بكفاءة وفعالية؛

<sup>1</sup> خليل مجد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص. 163-164.

<sup>2</sup> عبد الرزاق سالم الرحاحله، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 56-57.

- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة، الاعتيادية والاستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات ومؤهلات من يقوم بالوظيفة؛
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وتهيئة الظروف الملائمة لتحقيق التعاون بين الأفراد، وتنسيق جهودهم بالشكل الذي يتجاوز مشاكل التضارب بين الأعمال؛
- تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف بمعناه الديناميكي المتفاعل مع طبيعة الأعمال، وعليه يتم تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل قسم أو وحدة في الهيكل التنظيمي.

## 2-2- أبعاد الهيكل التنظيمي

يقصد بأبعاد الهيكل التنظيمي الخصائص التي تحدد أسلوب بناء التنظيم الداخلي لغرض تحقيق فهم وتبع وتحليل الممارسات الوظيفية المعنية لأدوار العاملين ووظائفهم ووحدات المنظمة المختلفة،<sup>1</sup> وتتمثل الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي في:

- **التعقيد:** يرتبط التعقيد بالبيئة التي توجد فيها المنظمة، فالتى تعمل في بيئة مستقرة هادئة يختلف هيكلها التنظيمي عن منظمة تعمل في بيئة ديناميكية غير مستقرة، وكلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً قل التعقيد الهيكلي، وزيادة تغير القوى البيئية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، ...) يزداد تعقيد الهيكل التنظيمي، كما يرتبط أيضاً بالتخصص في المهام والوظائف الموجودة داخل المنظمة وعددها؛<sup>2</sup>
- **الرسمية:** تعني الدرجة التي يكون فيها العمل محددًا، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد مضبوطاً بقواعد وإجراءات وسلوكيات محددة، بحيث لا يستطيع الخروج عليها، وكلما ازدادت رسمية العمل قلت مرونة الفرد في أسلوب إنجاز العمل، حيث يتوقع العاملون دائماً أن إنجاز أعمالهم سيتم وفق أسلوب نمطي موحد وأن النتائج ستكون موحدة أو متشابهة، بسبب التوصيف الواضح للوظائف، بالإضافة إلى وجود العديد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي تغطي مختلف العمليات في المنظمة، بينما مع انخفاض الرسمية يكون سلوك الفرد غير مبرمج مما يوفر له حرية كبيرة في إنجاز عمله، وتختلف درجة الرسمية داخل المنظمة وفقاً لدرجة المهارة ووفقاً للمستويات الإدارية؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص. 245.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص. 245-246.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 66-67.

- **المركزية:** تشير إلى مدى تمركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم التنظيمي، أما في حالة تفويضها إلى المستويات الأدنى تكون المنظمة قد توجهت نحو اللامركزية، وبما أن اتخاذ القرار يعد المصدر الرئيسي للسلطة في المنظمة، فغالبا ما تشير المركزية إلى الدرجة التي تكون فيها هذه العملية مركزة في موقع واحد، وبالتالي يكون من أهم وسائل التعرف على مستوى المركزية هي تحليل الصلاحيات الممنوحة للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي، وهي تتصف بالنسبية فلا توجد مركزية مطلقة ولا لامركزية تامة، والتفرقة بين المركزية واللامركزية تحددها درجة تفويض السلطة الموجودة في المنظمة.<sup>1</sup>

### 3-أنواع الهياكل التنظيمية

يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى نوعين، الهياكل التنظيمية التقليدية والهياكل التنظيمية الحديثة.

#### 3-1-الهياكل التقليدية

من بين أهم الهياكل التنظيمية التقليدية ما يلي:

#### 3-1-1-الهيكل التنفيذي

يعد هذا النوع من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولا إلى المستويات الدنيا، ويمتلك المدير سلطة الإشراف التام على أنشطة المرؤوسين، ويسود هذا النوع في المنظمات الصغيرة، حيث تكون الاستفادة محدودة من الاستشاريين والخبراء ومن تقسيمات الإسناد (الخدمات)، يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بالبساطة وسرعة تنفيذ الأوامر والتعليمات بشكل أكثر فعالية، كما يتيح ممارسة الرقابة الدقيقة لتحقيق الأهداف، إلا أنه لا يناسب المنظمات الكبيرة حيث يجعلها غير قادرة على تحقيق أهدافها بفعالية عالية، لأن المدراء غالبا ما تسند إليهم مسؤوليات كبيرة بما يخرج عن مبدأ التخصص وتقسيم العمل، كما أن طرق الاتصال في هذا النوع من الهياكل هي ذات اتجاه واحد بين القمة والقاعدة، مما يؤدي إلى العديد من المشاكل المتعلقة بإنجاز الأعمال.<sup>2</sup>

#### 3-1-2-الهيكل الوظيفي

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص. 249-250.

<sup>2</sup> تحليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 165.



يقوم الهيكل التنظيمي الوظيفي على أساس مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة، وتحسيد مبدأ التفاعل الوظيفي في مختلف جوانب الأداء الإداري، عن طريق تعاون التنفيذيين والاستشاريين وفي مختلف المستويات لتحقيق نجاح المنظمة، من المزايا التي يتسم بها هذا النوع أنه يعمل على تنمية روح العمل كفريق، بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لإنجاز الأعمال بعد توزيع اختصاصاتها، مما يؤدي إلى تمكينهم من معالجة القضايا والمشاكل الإدارية والفنية برؤية مشتركة، غير أنه يعاب عليه صعوبة تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المنظمة، مما يستدعي صيغ لتحديد مسؤوليات الأفراد بشكل أكثر وضوح ودقة.<sup>1</sup>

### 3-1-3- الهيكل الاستشاري

يمثل هذا النوع مزيج من الهيكل التنفيذي والهيكل الوظيفي، ويعتمد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي على الاستشاريين في إساءة النصح والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل الناتجة عن الأداء، وتعد هذه السمة من أهم مزايا الهيكل، خاصة وأن المسؤوليات والصلاحيات غالباً ما تحدد بوضوح أكبر، ويعاب عليه صعوبة إيجاد العلاقات التعاونية والتنسيق بين المدراء التنفيذيين والاستشاريين، كما لا يتطلب العمل وجود استشاريين على درجة كبيرة من الخبرة خاصة إذا كان حجم المنظمة لا يستدعي ذلك، وبالتالي يترتب على وجودهم ارتفاع التكلفة التشغيلية وهدرهم لجزء من الوقت.<sup>2</sup>

### 3-1-4- هيكل الأقسام

هو الهيكل المرتكز في تصميمه على أساس تجميع الوظائف والأفراد في أقسام كبيرة الحجم بناء على مخرجاتها المتوقعة، ويستفيد هذا الهيكل من أسس عديدة للتقسيم والتجميع منها الأساس الجغرافي وأساس المنتج وأساس العملاء، ومن أهم مزايا هذا النوع المرونة والسرعة في الاستجابة للتغير البيئي، القدرة العالية على التنسيق ما بين مختلف الأقسام، سهولة تحديد المسؤولية المتعلقة بالمشاكل المرتبطة بالإنتاج، إلا أنه هناك بعض المشاكل التي تواجه المنظمة عند استخدامها هذا النوع من الهياكل، أهمها الاستخدام المضاعف للموارد التي تحتاجها أقسام المنظمة، ظهور صراع بين الأقسام على ما يخصص لها من موارد.<sup>3</sup>

### 3-2- الهياكل الحديثة

<sup>1</sup>عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سابق، ص. 60.

<sup>2</sup>خليل مجد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص. 167.

<sup>3</sup>نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص. 126-127.

من أهم الهياكل الحديثة ما يلي:

### 3-2-1- الهيكل الجغرافي

يتمثل الأساس في هذا الهيكل بإنشاء مجموعات وظيفية وفقا للمنطقة أو الموقع الجغرافي، بحيث يتم تعيين جميع الأنشطة في منطقة معينة، ويتم تعيين مدير يكون مسؤولا عن جميع العمليات فيها، وهنا يظهر التوجه المركزي بشكل واضح، خاصة في المنظمات الكبيرة التي تتوزع فروعها بمناطق جغرافية متفرقة في البلد، ويكون لدى مدير الفرع الجغرافي معرفة عالية عن المنطقة، من حيث ظروفها وتقاليدها وعادات المستهلكين، يعاب على هذا الهيكل التنظيمي بأن المنظمة قد تفقد تحقيق بعض التنسيق مع الفروع أو المواقع، بالإضافة إلى صعوبة توزيع الخدمات على عدد كبير من المناطق، وندرة الحصول على مدراء ماهرين وخبراء ومتخصصين.<sup>1</sup>

### 3-2-2- الهيكل المصنوعي

هو الهيكل الذي يركز في تصميمه على فكرة الجمع بين نوعي الهيكل الوظيفي والهيكل التقسيمي، ويقع في إطار هذا الهيكل المشاريع، والبرامج وفرق العمل المتخصصة في أداء مهام ووظائف وأدوار وعلاقات تخدم تلك الأقسام، وتحقق المنظمة عند اعتماد الهيكل المصنوعي مستوى عال من المرونة والتكيف مع حالات التغيير وعدم التأكد البيئي، بالإضافة إلى ضمان وجود مناخ من التعاون المشترك بين فرق العمل والخبراء لخدمة مختلف الأقسام والمشاريع، إلا أنه يواجه عدد من المشاكل حيث تولد السلطة المزدوجة حالات من الغموض والصراع والإحباط، وهدر الوقت نتيجة اللقاءات والاجتماعات والنقاش الطويل، وبروز هيمنة أطراف معينة على حساب أطراف أخرى في المنظمة.<sup>2</sup>

### 3-2-3- هيكل الفريق

يعتمد تصميم هيكل الفريق على مدى حاجة المنظمة لوجود فرق عمل دائمة أو مؤقتة، وهذه الفرق مشكلة من مجاميع أفراد ينتمون إلى وظائف وتخصصات مختلفة ويرتبطون بعلاقات متنوعة ومتشعبة، ويحقق استخدام هذا النوع من الهياكل المساهمة في إزالة الحواجز بين الأقسام وتعزيز الالتزام، ومعالجة عوائق الاتصال والتنسيق لضمان سرعة الاستجابة، واعتماد روح المشاركة وتقاسم المعلومات والمعرفة في القضايا المهمة والحرجة، إلا أن من عيوبه بروز حالة التعقيد في الإجراءات المستخدمة من طرف فرق العمل، والحاجة إلى المزيد من الموارد وضياع الوقت بسبب تعدد اللقاءات والاجتماعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص. 357.

<sup>2</sup> نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص. 127-128.

<sup>3</sup> نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص. 129-130.

### 3-2-4- الهيكل الشبكي

يعتمد هذا الهيكل على إقامة المنظمة الأم كتنظيم مركزي، وهي موجودة في دولة ما مع شبكة من العلاقات لتنظيمات أخرى تتولى الإنتاج، البحث والتطوير، النقل، التوزيع، ...، وهي موجودة في دول أخرى، وتجري جميع العمليات لحسابها الخاص، ووفقا لتعاقد رسمي أصولي، وباستخدام الوسائل التكنولوجية المتطورة، بطريقة المنظومة الشبكية إذ تصبح بمثابة مركز إداري صغير، تتبعه منظمات موجودة في دول أخرى، تقوم كل منها ببعض الأنشطة الرئيسية، وأهم ما يميز هذا الهيكل أنه يتيح استخدام أي مواد خارجية قد تحتاجها المنظمة بطريقة العقد الخارجي في تنفيذ المهمة، ويعاب عليه بفقدان الرقابة المباشرة على الأعمال الموزعة في دول متباعدة ومختلفة الثقافات.<sup>1</sup>

### 3-2-5- الهيكل الافتراضي

تنطلق فكرة تصميم الهيكل الافتراضي من إزالة الحدود التي يرسمها الهيكل داخل المنظمة ومع البيئة الخارجية، كمرحلة أولية تقود إلى إزالة الحدود بشكل كامل، بحيث تصبح المنظمة تعمل في فضاء الكتروني كمنظمة افتراضية تعتمد عملياتها على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبنيتها الارتكازية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الأساليب الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال

مع التطور الجذري الذي عرفته منظمات الأعمال والذي مس جميع وظائفها وعملياتها وأنشطتها وطريقة أداءها للأعمال، ظهرت مفاهيم جديدة وأساليب حديثة والتي ارتبط ظهورها بالعمولة وتوسع نشاط المنظمات وانتقاله من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي.

#### 1- إدارة رأس المال الفكري

رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة، أي أنه عبارة عن الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي وعدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، مما يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة.

رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات

<sup>1</sup> سعد علي العززي، مرجع سابق، ص. 230.

<sup>2</sup> نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، مرجع نفسه، ص. 132.

المماثلة، ويمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة.<sup>1</sup>

وعلى المنظمات، إدارة رأس المال الفكري بما يضمن لها تحقيق مستويات أداء عالية، لأن رأس المال الفكري:<sup>2</sup>

- يمثل جزءا من رأس مال المنظمة يتسم بالطابع المعنوي؛
- يمثل نظاما متكاملا يشتمل على مكونات بشرية وتنظيمية؛
- يتضمن مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة،
- يساهم في تطوير الوضع الحالي للمنظمة، إضافة إلى إنتاج أفكار مبتكرة؛
- يساعد على البقاء في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة؛
- يساهم في رفع الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة في الأجل الطويل.

## 2- إدارة رأس المال البشري

العنصر البشري لديه قدرة هائلة على توليد أكبر قدر من المعلومات، وأصبح أكبر تحدي يواجه المنظمات هو الاستجابة للتغير في الاقتصاد، وانتقاله من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، وما ينتج عنه من تغييرات جذرية في كل عمليات التنظيم الإداري، من تشغيل، تسويق، إنتاج وضرورة توفير معلومات صحيحة ودقيقة عن العنصر البشري، حتى تتمكن المنظمة من زيادة فاعليته في إكساب المنظمات ميزة تنافسية.

يعتبر العنصر البشري وحدة اقتصادية، فالأفراد هم الذين ينشئون القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد، وما يكتسبونه من مهارات وخبرات. فرأس المال البشري يعني ما يمتلكه الأفراد من معرفة ومهارات ومعلومات واتجاهات تلعب دورا رئيسيا في إحداث الفرق بين المنظمات المتميزة عن غيرها.<sup>3</sup> رأس المال البشري يمثل القيمة المتحصل عليها من المعرفة والمهارات والقدرات التي تمكن الأفراد من إنتاج السلع والخدمات والتي تؤثر على الدخل والعوامل النفسية للأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هاني مجد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص.ص. 18-20.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.ص. 22-23.

<sup>3</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص.ص. 173-175.

<sup>4</sup> أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الأزمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص. 28.

- هناك العديد من عوامل النجاح التي تساهم في تحقيق فعالية إدارة رأس المال البشري، أهمها:<sup>1</sup>
- التزام القيادة بالاهتمام بإدارة رأس المال البشري؛
  - التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري ومراعاة مدى التكامل بين أسلوب إدارة رأس المال البشري والخطط الإستراتيجية للمنظمة؛
  - استقطاب وتطوير المواهب والاستثمار في الموارد البشرية؛
  - تصميم الثقافة التنظيمية المهتمة بتحقيق النتائج من خلال ربط الأداء بأهداف المنظمة.

### 3- إدارة التغيير

التغيير التنظيمي، عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف، يسعى إلى تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل. فهو عبارة عن تجديد عمليات المنظمة على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أفراد المنظمة بالأفكار الجديدة.<sup>2</sup>

أما إدارة التغيير فهي عملية منظمة تأخذ بالحسبان الظروف العالمية التي تؤثر على المنظمة، والأحوال الخاصة داخل المنظمة، فهي تمثل الاستخدام المنظم للمعرفة والأدوات والموارد المتعلقة بالتغيير، والتي تضمن للمنظمة القدرة على تحقيق إستراتيجيتها<sup>3</sup>. وعلى المنظمة توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة وتحديد أنسب الطرق للتغلب عليها، وهنا يصبح من الواضح ضرورة الاستعانة بالاستشارات الخارجية لمساعدتها على تطبيق التغيير.<sup>4</sup>

ولإحداث تغيير مخطط له في المنظمات، يجب إتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في: معرفة مصادر التغيير التي قد تكون من بيئة المنظمة الخارجية (هيكل السوق، التغيرات التكنولوجية، السياسية، القانونية، ...)، أو من قبل المنظمة أو المناخ التنظيمي السائد فيها، تقدير الحاجة إلى التغيير وتحديد الفرق بين واقع المنظمة وما تريد تحقيقه، تشخيص مشاكل المنظمة، التغلب على مقاومة التغيير، تخطيط الجهود اللازمة للتغيير من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق قابل للقياس، وضع إستراتيجية التغيير ومتابعة تنفيذها خلال مدة معينة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>حاتم بن صلاح أبو الجداول، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بمبك، مصر، 2012، ص.271.

<sup>2</sup>زيد منير عبوري، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص.21.

<sup>3</sup>ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2013، ص.32.

<sup>4</sup>خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.79-80.

<sup>5</sup>أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.32-34.

ومن أهم الطرق التي يتم إدارة التغيير بها:<sup>1</sup>

- **الاتصال:** أي إقناع العاملين بضرورة التغيير لكسب التزامهم ودعمهم؛
- **التعاون:** أي ضمان المشاركة الواسعة من العاملين فيما يخص محتوى التغيير والطرق التي يتم بها؛
- **المشاركة والتدخل:** أي إتاحة المجال للعاملين بالتدخل المحدود في بعض مجالات التغيير؛
- **التوجيه:** حيث يكون العاملون ملزمون بالتغيير استناداً للتوجيهات الصادرة إليهم من المدراء؛
- **الإلزام:** في هذه الحالة يتم فرض التغيير على العاملين بهدف الإسراع في تحقيقه.

#### 4- إدارة الوقت

يعتبر الوقت، أحد المؤشرات الممكن استخدامها بكفاءة وفاعلية من طرف المدراء، فهو يعتبر من الموارد والإمكانات النادرة التي يؤدي استخدامها بكفاءة إلى الوصول إلى الأهداف العامة والخاصة وإدارة الوقت هو عملية تخطيط وتنظيم ورقابة الوقت بما يمكن من اختيار القيام بالعمل الصحيح المراد انجازه، والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير إذا ما تم إدارته بشكل صحيح.<sup>2</sup>

إدارة الوقت عملية مستمرة تتطلب توفر الرغبة في التطوير، وتعني الاستخدام الفعال للموارد المتاحة، وعملية إدارة الوقت بفعالية تفرض على المدير:<sup>3</sup>

- **الالتزام:** بإدارة الوقت بطريقة صحيحة وتوزيعه على جميع الوظائف والأنشطة بشكل سليم؛
- **التحليل:** ويتطلب توفر البيانات التي توضح طريقة توزيعه كما توضح المشاكل الناتجة عن ذلك وأسبابها؛
- **التخطيط:** الإدارة الفعالة تتطلب التخطيط لكل عمل، وكل ساعة يتم قضاؤها في التخطيط توفر ساعات طويلة عند التنفيذ؛
- **المتابعة وإعادة التحليل:** مهما كانت الخطة جيدة فإنها تحتاج إلى المتابعة، بهدف التعرف على المشاكل وتعديل الخطة وفقاً لذلك.

لوقت دور مهم في كل عملية من العمليات الإدارية، مما يفرض على الإدارة تقسيم الوقت كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، مرجع نفسه، ص. 49-50.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006-2007، ص. 13-14.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص. 23.

<sup>4</sup> خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص. 101-102.

- **الوقت الإبداعي:** يتمثل في الوقت المتاح لعمليات التفكير والتخطيط، وتنظيم المهام ومستويات الأداء والإنجاز، ومعالجة المشاكل بأسلوب علمي صحيح؛
- **الوقت التحضيري:** يمثل الفترة الزمنية المخصصة لتجميع المعلومات المرتبطة بالنشاط المطلوب وتوفير التجهيزات والمعدات، مما يضمن ترشيد النفقات وتدنية التكاليف؛
- **الوقت الإنتاجي:** يتمثل في الوقت الذي يستغرقه تنفيذ المهام المخطط لها، كما يمثل الاستثمار الأمثل للوقت العادي للأداء والوقت الطارئ الذي يستدعي التعامل معه؛
- **الوقت العام:** يتمثل في وقت الإدارة المتاح لضمان تأدية المسؤوليات وإنجاز المهام.

## 5- إدارة البيئة

إدارة البيئة هي مجموع العمليات والإجراءات المتوافقة مع الأهداف البيئية للمنظمة، فإدارة البيئة عبارة عن نظام متكامل وواسع يهدف إلى تقليل التلوث والوقاية منه إلى أقصى حد ممكن، كما وقد تمتد أحيانا إلى معالجة البيئة المتضررة مسبقا. وجوهر إدارة البيئة يكمن في التحليل الموضوعي والفهم والسيطرة التي تسمح به هذه الإدارة للفرد أن يستمر في تطوير التكنولوجيا بدون التغيير في النظام البيئي.<sup>1</sup>

## 6- إدارة الإبداع

الإبداع، هو العملية التي ينتج عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع جديد من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة، أي أنه القدرة على خلق أو إيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، وقد تكون أفكار، أو حلول، أو منتجات، أو طرق وأساليب عمل تفيد المنظمة. وإدارة الإبداع تعني إدارة العملية الذهنية والمعرفية التي يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة الخارجية، وتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون سلعة أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة يعود تطبيقها بالمنفعة على المنظمة والمجتمع بشكل عام.<sup>2</sup>

ويمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي مكملة بعضها بعضا وجميعها ضرورية للمنظمات وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم العزاوي، عبد الله حكمت النجار، استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، الطبعة الثانية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.207.

<sup>2</sup> عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص.33-34.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدا، مرجع سابق، ص.379-381.

- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن الخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع: حب الاستطلاع، الثقة بالنفس، الذكاء، المرونة، حب المخاطرة، القدرة على التحليل، وغيرها من الصفات التي يتميز بها ولا تتوفر في الشخص غير المبدع؛
- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، والإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات، والجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، والحل الإبداعي يتطلب جماعة تتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة؛
- **الإبداع على مستوى المنظمة:** هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لأعضاء المنظمة جميعهم، والمنظمات المبدعة تتميز بوجود مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم، والإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل، والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل، والاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

## 7- إدارة الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً يؤثر في بناء سلوك العاملين وتفكيرهم وطرق أدائهم لأعمالهم،<sup>1</sup> وتشكل منظومة تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>2</sup> الثقافة التنظيمية القوية تتسم بالوضوح والتعريف المحدد، ويتقاسم مفرداتها أعضاء التنظيم جميعهم، وكذلك تشجع السلوك الإيجابي والمثابرة في العمل والإبداع والالتزام بالمصالح الرئيسية للمنظمة.<sup>3</sup>

وتتلخص وظائف إدارة الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية، هي:<sup>4</sup>

- **إعطاء هوية تنظيمية لأفراد المنظمة:** إن مشاركة العاملين بالقيم نفسها يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بهدف مشترك؛
- **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛

<sup>1</sup> حسين احمد الطراونة، مرجع سابق، ص. 293.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوبي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص. 373.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص. 317.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص. 320.



- تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛

- تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر سبب حدوث الأشياء على نحو ما.

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية أهمها: بيئة المنظمة التي تشكل موردا مهما لإمداد المنظمة بأفكار جديدة، وهو ما يجعلها ديناميكية تستجيب للعوامل البيئية، من خلال مرونتها وتنظيمها، الموقع الجغرافي للمنظمة الذي له أثر مهم على الثقافة الملائمة، النشاط الرئيسي للمنظمة، الأهداف. فالمنظمات التي يمثل الربح هدفها الرئيسي تختلف عن المنظمات التي يمثل الإبداع والتميز هدفها الرئيسي، حجم المنظمة، عمر المنظمة، خصائص الإدارة والتوظيف.<sup>1</sup>

## 8- إدارة الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر، تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه، مما يخلق لديه شعورا بالإحباط، يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر، وبالتالي إلى القيام بسلوك معين قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع.

والصراع قد يمثل ظاهرة خلل إداري، فإذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها، وكان توزيع الموارد عقلانيا، وكان نظام الجدارة هو ما يحكم ممارسات الاختيار والترقية، فإن ظهور الصراعات أمر سلمي لا مبرر له، ولكن الصراع أمر طبيعي على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، فالصراع يوجد نوعا من التحدي ويحرك السكون والجمود ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف.<sup>2</sup>

النوع الأخطر من الصراعات التنظيمية هو الصراع الذي ينشأ بين جماعات العمل (الأقسام والإدارات)، وقد ينشأ هذا الصراع نتيجة الصراع على الموارد التنظيمية، أو تعارض الأهداف، أو لأسباب شخصية، ومن أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لإدارة الصراع التنظيمي، ما يلي:<sup>3</sup>

- الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية: من أبسط أساليب حل الصراع بين الإدارات، وتزداد فعالية هذا الأسلوب في الحالات التي تتوافر فيها تلك القوانين قبل بدء الصراع؛

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص. 300-301.

<sup>2</sup> محمد قاسم القويوني، مرجع سابق، ص. 355-356.

<sup>3</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع نفسه، ص. 325.

- الاحتكام إلى الإدارة العليا: غالبا ما يكون هذا الأسلوب إيجابيا في الحالات التي تتم في الاجتماع مع أطراف الصراع، وفي الحالات التي تمتلك الإدارة العليا القوة اللازمة لإجبار أطراف الصراع على الالتزام بالحلول المقترحة؛

- تعيين مسؤول اتصال بين الإدارات: في الحالات التي يتكرر فيها الصراع بين الإدارات المختلفة، يفضل تعيين مسؤول اتصال يتولى مهمة التنسيق بين تلك الإدارات؛

- التفاوض: التفاوض من الأساليب الشائعة الاستخدام لحل الصراع بين الإدارات المختلفة، وهناك نوعان أساسيان من التفاوض: أسلوب التفاوض غير المتكافئ يكون فيه هدف أحد الأطراف تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب الطرف الآخر، وأسلوب التفاوض التعاوني يكون الهدف الأساسي هو حل المشكلة.

## 9- إدارة التكنولوجيا

التكنولوجيا هي الإجراءات التي تعتمدها المنظمة باستخدام أجهزة وتقنيات تؤدي إلى إحداث تغيير في ماهية الشيء،<sup>1</sup> وتعني مجموعة الوسائل التي تستخدمها المنظمة، وتتجسد في الاختراعات والتجديدات، أو الإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات،<sup>2</sup> وللتكنولوجيا دور مؤثر مباشر في تحقيق نمو المنظمة وتوسعها، إذ تهتم المنظمات بشراء التكنولوجيا وتوظيفها أو إنتاج تلك التي تحقق لها إبداعا، وتمكنها من تحقيق تطوير في أداء تلك المنظمات.<sup>3</sup>

إدارة التكنولوجيا هي الإدارة التي تتكون من عدة فعاليات وهي: البحث والتطوير، الهندسة، تخطيط وتطوير وتنفيذ القدرات التكنولوجية الحديثة التي تمكنها من إنجاز الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتعني أيضا تحديد الإمكانيات التكنولوجية من خلال اختيار التكنولوجيا الملائمة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وإدارة التكنولوجيا تشمل خمسة أوجه مترابطة وهي:<sup>4</sup>

- عمليات الإنتاج: تتضمن تصميم وترتيب الآلات، وتدفق المعلومات، والمواد، والموارد البشرية، وأجهزة الحاسوب، والصيانة والعمليات المشابهة؛

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص. 95.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص. 234.

<sup>3</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع وموضوع نفسهما.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع نفسه، ص. 241-242.

- **تصميم المنتج والعملية:** يتضمن المواد والمكونات، إضافة إلى تصميم العمليات وارتباطها مع المنتجات، ويمكن أن يشترك تصميم المنتجات والعمليات معا بصيغة الهندسة المتزامنة التي توجه لتحقيق إنتاج ذي عيوب صفرية؛
- **نظم المعلومات:** تتضمن طرق ونظم الاتصالات ورقابة الإنتاج والتنسيق الشامل؛
- **تكنولوجيا الدعم التنظيمي:** يتعلق بنظام الدعم الذي يسهل عملية التحويل، وتتضمن الإدارة والاتصالات والتنسيق وإكساب المعلومات والاحتفاظ بها، ونظم المكافآت، ...؛
- **تكنولوجيا المواد:** تتعلق بصفات ومميزات المواد، وترابط الوظائف.

### المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مرور الاقتصاد الجزائري بعدة تغيرات، من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق، ومن التسيير المركزي إلى الاستقلالية في اتخاذ القرارات، كان له تأثير كبير على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وعامل أساسي في عدم استقرارها، مما جعلها تنتقل بين عدة أساليب للتسيير، وتمر بعدة إصلاحات وبرامج تهدف إلى تعزيز دورها في الاقتصاد الوطني وتنمية قدرتها وضمان استمرارها في إطار الاقتصاد العالمي المتميز بالمنافسة الحادة والتطور المستمر.

### المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ نشأتها بعدة تغيرات، نتيجة تطورات الاقتصاد الوطني وعدم استقراره منذ الاستقلال، ويمكن دراسة مراحل تطورها على أربع مراحل.

#### 1-مرحلة المخططات التنموية والاستثمار العمومي "1962-1979"

في هذه الفترة تم تحديد أهداف الإستراتيجية الصناعية بعيدة الأمد حتى آفاق 1980، وهي بناء اقتصاد وطني باستطاعته التقليل من البطالة والاستجابة لاحتياجات الأفراد وضمان الاستقلال الوطني، وفي هذه المرحلة بالذات توسعت رأسمالية الدولة عن طريق تأميم المؤسسات الأجنبية "تأميم قطاع البنوك والمناجم سنة 1966، تأميم قطاع المؤسسات ما بين 1966-1970، تأميم قطاع المحروقات يوم 24 فيفري 1971"، وكانت أكثر التأميمات أهمية تأميم قطاع المحروقات، وفي نفس الوقت كانت الدولة تقوم باستثمارات كبيرة في الميدان الصناعي الذي فرضته على نفسها، وذلك بإعطاء الأولوية للصناعة على باقي القطاعات، ومن أهم الشركات الوطنية التي تم تأسيسها في هذه المرحلة: الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للنفط والغاز، الشركة الوطنية

للصناعات النسيجية، الشركة الجزائرية للتأمين، وبلوغ 1975 أصبحت الجزائر تتوفر على 49 شركة وطنية في الميدان الصناعي، و 19 شركة للخدمات، و 8 تنظيمات بنكية ومالية.<sup>1</sup>

وقد شهدت هذه المرحلة ثلاثة أنواع من أساليب التسيير والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- أسلوب التسيير الذاتي: اعتمد هذا الأسلوب عقب الاستقلال مباشرة وامتد حتى 1965، وتعتبر هذه التجربة للمؤسسات الاقتصادية تكريسا للتوجهات السياسية السائدة وقتها، لأن الأساليب التي تم اعتمادها لضمان التنمية الاقتصادية قد طغت عليها فكرة الإيديولوجية الاشتراكية؛
- أسلوب التسيير البيروقراطي: الذي امتد حتى سنة 1970، وتعتبر هذه الفترة، فترة هيمنة الدولة على القطاع الاقتصادي والاستمرار في إضفاء الطابع الاشتراكي على المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، حيث عملت السلطة على بعث قطاع اقتصادي تابع للدولة قادر على القيام بعملية البناء الاقتصادي والتخلص من التبعية الاقتصادية؛
- أسلوب التسيير الاشتراكي: اعتمد هذا الأسلوب ابتداء من سنة 1971 وفق ما نص عليه ميثاق التسيير الاشتراكي، من خلال التحول من الأسلوب التقليدي في تسيير المؤسسة الوطنية إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تشارك في عملية اتخاذ القرار من جهة وفي الرقابة على سير المؤسسة من جهة أخرى.

كما عرفت هذه المرحلة أربعة مخططات تنموية:<sup>3</sup>

- المخطط الثلاثي "1967-1969"؛
- المخطط الرباعي الأول "1970-1973"؛
- المخطط الرباعي الثاني "1974-1977"؛
- المخطط التكميلي "1978-1979".

<sup>1</sup> صيرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، رسالة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص.ص. 191-193.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمن، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص.ص. 110-112.

<sup>3</sup> بن حمو عصمت محمد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخصخصة دراسة حالة مؤسستي صيدال والأوراسي ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص.ص. 32.

هذه المخططات التنموية كانت تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها في ما يلي:<sup>1</sup>

- إعطاء الأولوية للقطاع الصناعي؛
- إنشاء مناصب عمل لكل الفئات الاجتماعية؛
- تطوير البنى التحتية؛
- دعم النمو الاقتصادي.

تمويل هذه المخططات كان يعتمد أساسا على المداخيل المتحصل عليها من تصدير البترول والغاز، حيث كانت تشكل نسبة الاستثمارات الصناعية أكثر من 50% من الحصص الاستثمارية الكلية منذ بداية المخططات، وتم تخصيص حجم من الاستثمارات لكل مرحلة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (01-02): حجم الاستثمارات المحققة خلال الفترة "1967-1979"

الوحدة: مليار دينار جزائري

المخطط حجم الاستثمار	المخطط الثلاثي	المخطط الرباعي الأول	المخطط الرباعي الثاني	المخطط التكميلي
الاستثمارات الكلية	9.1	36.2	93.2	106
الاستثمارات الخاصة بالقطاع الفلاحي	1.6	4.3	8.9	3.2
الاستثمارات الخاصة بالقطاع الصناعي	4.7	20.8	63.1	66

المصدر: بن حمو عصمت مُجد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخصوصية دراسة حالة مؤسسة صيدالو الأوراسي، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016، ص.45.

رغم أن الهدف الأساسي من المخططات التنموية كان تطوير القطاع الصناعي، حيث أن الحصة الأكبر من الاستثمارات كانت موجهة إلى هذا القطاع، تأكيدا للتوجه الصناعي للسياسات الاستثمارية في إطار الإستراتيجية الصناعية، إلا أن النتائج كانت جد متواضعة حيث أن الإنتاج الصناعي الوطني لم يتمكن من تغطية حتى 50% من الطلب الوطني، مما أدى إلى ارتفاع معدلات الاستيراد التي بلغت سنة 1977 نسبة 76% من الطلب الوطني، وهذا ما أكد ضعف الجهاز الإنتاجي وتبعية الاقتصاد الوطني للخارج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بن حمو عصمت مُجد، مرجع سابق، ص.45-46.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.64-65.

ونتيجة للسياسة المتبعة من طرف الدولة، القائمة على تشجيع الشركات الوطنية حتى تثبت وجودها في الميدان، فقد أعفيت هذه الشركات من الإلزام على تحقيق هامش التمويل الذاتي طيلة السنوات الأولى من نشاطها، وهذا ما أكدته قانون المالية لسنة 1976 الذي علق المساهمة الخاصة التي طلبت سنة 1970 من المؤسسات الوطنية، فالدولة كانت تحاول توفير أفضل الشروط لنمو المؤسسات الوطنية الصناعية، إلا أن إعطاء الأولوية للقطاع الصناعي أدى إلى إدراج بعض القطاعات الحيوية إلى مراتب ثانوية.<sup>1</sup>

## 2-مرحلة إعادة الهيكلة "1987-1980"

في إطار تقييم الوضع الاقتصادي للفترة 1967-1978، وفي اجتماع استثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1980، وبعد تحليل وضعية الاقتصاد الوطني وجموده الذي أعاق سيره،<sup>2</sup> تم معاينة مجموعة من النقائص التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- ضخامة حجم المؤسسة: أنتج صعوبة التحكم في التسيير وعدم القدرة على ضبط التكاليف، مما سبب تبذير في الجهود وتكرار العمل وتشابك المسؤوليات وتشعب الوظائف (تموين، توزيع، إنتاج، ...)، نتيجة التضخم في الجهاز الإداري والهياكل، وبالتالي تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الإنتاجية؛
- تعدد المهام والأهداف: تعدد المهام واهتمام المؤسسة الوطنية بأهداف أخرى ذات طابع اجتماعي (مشاكل الصحة والسكن والنقل وغيرها) أثر بشكل بالغ على سير العمل الإنتاجي بالمؤسسة ومواردها المالية، وانعكست آثار ذلك على أداء المؤسسة وفعاليتها؛
- تعدد مراكز اتخاذ القرار: نتيجة لجهل العامل لميادين التسيير وقلة ثقافته ونقص تكوينه التقني، وبروز نوع من التنافر في العلاقة بين المسيرين وممثلي العمال، وتأثر المسؤولين بنماذج التسيير المستوردة، وسعيهم لتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الاقتصاد الوطني وطبيعة المحيط السائد؛
- نقص تأطير الكفاءات: فنقص التأطير وعدم استيعاب المهارات أدى إلى عدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة؛

<sup>1</sup> صيرينة رماش، مرجع سابق، ص.193.

<sup>2</sup> Nacer daddi addoun, « problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance », Conférence scientifique internationale sur les performances exceptionnelles des organisations et des gouvernements, Faculté de droit et des sciences économiques, Université Kasdi Merbah de Ouargla, 8-9 mars 2005, P.52.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص.112-113.

- التضخم المفرط للعمالة: تكس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف المؤسسات، راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية، وجهل المسؤولين لأدوات التسيير، وسوء تخطيط الاحتياجات وتوظيف مناصب العمل؛

وعليه، عرفت المؤسسات الجزائرية بداية الثمانينات مرحلة جديدة، استنادا إلى المنشور رقم 80-240 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، الذي ينص على إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية خاصة والاقتصاد الوطني عامة، وشرع في تطبيق هذه الإصلاحات رسميا في فبراير 1981.<sup>1</sup> عملية إعادة هيكلة المؤسسات تمت على مرحلتين، الأولى هيكلية والثانية مالية، وإعادة الهيكلة المالية كانت من أجل تطهير الوضعية المالية للمؤسسات العمومية التي كانت تعاني من صعوبات كبيرة، بعد تجزئة الوسائل في المرحلة الأولى.<sup>2</sup>

## 2-1- إعادة الهيكلة العضوية

كان الغرض من عملية إعادة الهيكلة العضوية هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا،<sup>3</sup> وتهدف إعادة الهيكلة العضوية إلى:<sup>4</sup>

- تحسين الإنتاجية نوعا وكما؛
- تقسيم المؤسسات الكبيرة وإعادة ترتيب الجهاز الاقتصادي، بتجزئتها إلى وحدات صغيرة يسهل تسييرها؛
- تلبية الاحتياجات المتزايدة للاقتصاد والأشخاص، عن طريق تحسين ظروف سير الاقتصاد الوطني، وزيادة فعالية أداء الإنتاج مع تخفيض تكلفته؛

وإعادة الهيكلة العضوية يمكن أن تدخل بعض مقاييس تقييم عوامل الإنتاج وتحسين إنتاجيتها، فيمكن تنمية القدرات والكفاءات الوطنية، وذلك عن طريق:<sup>5</sup>

- المكافأة الحقيقية للعمل المنتج، وهذا الحافز يمكن أن يكون بزيادة أجور العمال المؤهلين وعمال المصانع وغيرهم من العمال المنتجين بطريقة مباشرة؛

<sup>1</sup> الهاشمي مقراني وآخرون، القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد التجربة الجزائرية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010، ص.66.  
<sup>2</sup> Nacer DADDI ADDOUN, op.cit, p.52.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص.115.

<sup>4</sup> الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة الفكر، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص.137.

<sup>5</sup> مرجع نفسه، ص.137-138.

- نظام التدريب والتكوين، ويهدف هذا القرار إلى تهيئة وتأهيل العمال لمسايرة التطور التكنولوجي، ومن أجل تسهيل عقلانية التسيير والرفع من كفاءة الأفراد العاملين.

## 2-2- إعادة الهيكلة المالية

عملية إعادة الهيكلة المالية معناها تقييم الوضعية المالية لكل مؤسسة قبل إعادة هيكلتها، لتتمكن المؤسسة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية،<sup>1</sup> وتعتبر هذه العملية كتدعيم للعملية السابقة (إعادة الهيكلة العضوية) حتى تنطلق هذه المؤسسات على أسس مالية سليمة، والهدف من هذه العملية هو تخصيص رأس مال للمؤسسات الوطنية، والذي يستعمل لتغطية العجز المالي المتكرر، كما تشتمل على تحويل الديون طويلة الأجل إلى ديون قصيرة الأجل لكي تتكفل بما وتراقبها، أي التعديل في هيكل الديون وليس في قيمتها.<sup>2</sup>

ومن أهم أهداف إعادة الهيكلة المالية:<sup>3</sup>

- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات بمسح الديون؛
- وضع ميزانيات انطلاق للمؤسسات العمومية؛
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية؛
- تحقيق معدلات مردودية إيجابية لكي يمكن تحسين الوظائف الأخرى للمؤسسة؛
- التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل؛
- وضع نظام أسعار متناسق.

## 3-مرحلة استقلالية المؤسسات "ابتداء من 1988"

إعادة الهيكلة العضوية والمالية كانت تهدف من حيث المبدأ إلى تطوير الاقتصاد الوطني، من خلال تحسين القطاع الإنتاجي عن طريق الرفع من معدلات المردودية والإنتاجية، إلا أن الأهداف المرجوة لم تحقق والمشاكل التنظيمية الأخرى المتعلقة بدورة الاستغلال لم تحل، نتيجة لطبيعة القرارات التي كانت تفرض على المؤسسات، وعدم التحكم في تقنيات التسيير والتنظيم على مستوى مهام المؤسسة، إضافة إلى سياسة التمويل التي اعتمدها الدولة لتمويل المؤسسات العمومية في هذه الفترة التي تزامنت مع الانخفاض الكبير لأسعار النفط "أزمة 1986"، مما نتج عنها مديونية كبيرة على الدولة.

<sup>1</sup> الهاشمي مقراني وآخرون، مرجع سابق، ص.67.

<sup>2</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص.138.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص.139.



إذن تدين مستوى الإنتاجية وفعالية المؤسسات هو في الحقيقة ناتج عن طريقة التسيير الرديئة، كما أن عملية إعادة الهيكلة العضوية كانت تهدف إلى إلغاء التخطيط المركزي، لكنها في الحقيقة بقيت تتلقى مخططات الإنتاج مهيكلية ومنظمة من السلطات المركزية نظرا للنقص في إطارات التنظيم، مما أدى بالمؤسسة إلى التسيير السيئ بتنفيذ الأوامر والتي كانت عواقبها تزيد من التكاليف، بالإضافة إلى مشاكل ونزاعات تقسيم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم ومختلف وحداتها، وصعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة، مما أدى إلى تفشي الاختلاسات، ومشاكل النقل والتمويل من منطقة إلى أخرى،<sup>1</sup> لذا صدر برنامج إصلاحي يتمثل في استقلالية المؤسسات، أين يكون اتخاذ القرارات والتسيير حريين وهذا من أجل التطبيق الفعلي للمركزية.<sup>2</sup>

الاستقلالية تعني منح المؤسسات مزيدا من المبادرة في إطار العمل على التجسيد الفعلي للمركزية، من خلال إعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية،<sup>3</sup> وبعد صدور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 أصبحت بموجبه المؤسسات العمومية إما على شكل شركات ذات مسؤولية محدودة وإما على شكل شركات أسهم، كما تم وضع المعايير التي يعتمد عليها في عملية تقرير متى تدخل المؤسسة إلى مرحلة الاستقلالية، وعندما تصبح المؤسسات العمومية مستقلة، يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للإفلاس في حالة عجزها،<sup>4</sup> وفي إطار القوانين 88-01 إلى 88-06 لسنة 1988 تم تحديد مقاييس المرور إلى الاستقلالية، حيث تم تصنيف المؤسسة على أساس رأس المال العامل والحالة الصافية، فهناك ثلاثة 3 أصناف للمؤسسات، فالمؤسسات التي لها حالة صافية موجبة تنتقل مباشرة إلى الاستقلالية، أما المؤسسات التي لها رأس مال عامل موجب وحالة غير صافية أو رأس مال عامل سالب وحالة غير صافية فتحتاج إلى إجراءات تطهيرية لتحسين وضعيتها تحضيراً لدخولها في هذا الإصلاح.<sup>5</sup>

كما عرفت هذه المرحلة أيضا إنشاء صناديق المساهمة حسب القانون 88-03، وتمثل مهمتها في مراقبة وتمويل المؤسسات الاقتصادية، واضعا بذلك حدا لتدخل الدولة في تسيير المؤسسات، وكذلك يهدف إلى تنفيذ التدابير التي من شأنها التوسع الاقتصادي والمالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث أنه تم تقسيمها إلى ثمانية 8 فروع حسب مجالات أنشطتها،<sup>6</sup> كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول (02-02):** تقسيم المؤسسات العمومية الاقتصادية بين الفروع الثمانية لصناديق المساهمة

<sup>1</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص. 140-141.

<sup>2</sup> الهاشمي مقراني وآخرون، مرجع سابق، ص. 72.

<sup>3</sup> الطيب داودي، مرجع نفسه، ص. 142.

<sup>4</sup> صبرينة رماش، مرجع سابق، ص. 197-198.

<sup>5</sup> الطيب داودي، مرجع نفسه، ص. 144.

<sup>6</sup> بن حمو عصمت مجّد، مرجع سابق، ص. 69.

عدد المؤسسات العمومية الاقتصادية	فروع صناعات المساهمة
41 مؤسسة	الصناعة الغذائية
41 مؤسسة	المناجم، المحروقات
31 مؤسسة	وسائل التجهيز
84 مؤسسة	التركيبية
24 مؤسسة	الكيمياء، البتروكيميا، الصيدلانية
18 مؤسسة	الإلكترونيك، إعلام آلي، اتصالات
22 مؤسسة	صناعات مختلفة
82 مؤسسة	خدمات
343 مؤسسة	العدد الكلي للمؤسسات

المصدر: بن حمو عصمت مُجد، ص: 70.

أما الأهداف التي قامت من أجلها هذه الاستقلالية فتتمثل في رد شخصية وهوية المؤسسات العمومية وجعلها تتكفل بطريقة مباشرة في شؤونها دون تدخل أي وصاية، فتصبح بذلك خاضعة لقانون السوق، وقد استند هذا على عدة نصوص رسمية، وعلى رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 الذي نص على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها، سواء على مستوى نموها الشخصي أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج وعن طريق تحكّم أحسن في قواعد التسيير.<sup>1</sup>

ويمكن عرض المجالات التي تطبق فيها الاستقلالية كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الهاشمي مقراني وآخرون، مرجع سابق، ص. 72-73.

<sup>2</sup> الطيب داودي، مرجع سابق، ص. 142-145.

- **الاستقلالية في اتخاذ القرارات:** فبعدما كان اتخاذ القرارات محول إلى الوصاية، جاء هذا في مرسوم ليضع المؤسسة العمومية الاقتصادية مسؤولة عن كل قرار تتخذه، ويتجلى ذلك في حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية، وقرارات الاستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة وما يخدم مصلحتها للرفع من معدلات مردودية الاستثمار، وتحديد أساليب المكافأة وشروط التشغيل بإصدار قانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 ماي 1990 المتعلق بشروط التوظيف؛

- **التحكم في الأمور المالية:** وهذا النوع من الاستقلالية يتطلب الكفاءة في التسيير، وتجعل المسير دائما يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل والتحكم في تكاليف الإنتاج بأكثر قدر ممكن، لأن ذلك يضمن تحقيق مستوى معين من الأرباح لتستعمله المؤسسة في إعادة الإنتاج (التمويل الذاتي)، وكذلك يسمح بضمان حق المقرضين ضد الأخطار المالية التي تنتج عن العجز المالي؛

- **التخطيط والتسيير:** بتحديد ديمقراطية ولا مركزية في التخطيط عن طريق التقليل من تدخلات المركز وفق قانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988، وهو ما يحرر المؤسسات من التدخل المباشر لأجهزة الدولة في التسيير؛

- **التمويل:** بوضع نظام جديد للعلاقات بين المؤسسة والبنك قائم على تجسيد الفعالية في الاستثمارات وتكييف إجراءات توظيف المؤسسة وتحسين أكثر للخدمات، وبالتالي تمكين المؤسسة من الحصول على الأموال بصفة منتظمة؛

- **تحرير نظام تحديد الأسعار:** وفق القانون 89-12 المؤرخ في 05 جويلية 1989 المتعلق بالأسعار، والذي أقام نظاما جديدا يقوم على مقياس حساب تكاليف الإنتاج وحالة العرض والطلب والمنافسة الاقتصادية، وقسم الأسعار إلى ثلاث فئات (أسعار حرة، أسعار ذات هامش مراقبة يمكن تغييرها بعد أخذ رخصة من السلطات المعنية، أسعار مراقبة تحددها السلطات المعنية).

#### 4- مرحلة خصخصة المؤسسات "ابتداء من التسعينيات"

تفاقم المشاكل الإدارية والمالية للقطاع العام وكثرة الخسائر مثلت عبئا كبيرا على ميزانية الدولة، مما أدى إلى عجز الموازنة وعبء الدين الخارجي، لذلك أصبح من الضروري إجراء بعض التعديلات على المنظومة الاقتصادية، وتقليص دور الدولة في إدارة المشاريع الإنتاجية، ونقل هذا الدور إلى القطاع الخاص.<sup>1</sup> والخصوصية في الجزائر تمثل

<sup>1</sup>مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل التجارية الجزائرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.153.  
القطاع الخاص: هو القطاع الذي يتكون من مجموعة من المؤسسات مهما كان نوعها (إنتاجية أو خدمية)، ومهما كان حجمها (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، تعود ملكيتها لشخص أو عدة أشخاص، ويكون مؤشر النجاح فيها تحقيق أقصى ربح ممكن.

رغبة الدولة في التحول التدريجي من الاعتماد على الاقتصاد المخطط إلى التوجه نحو اقتصاد السوق، أي أن الخوصصة تمثل جزءاً من عملية شاملة لإعادة هيكلة الاقتصاد الجزائري من أجل إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص إلى جانب القطاع العام بعد إعادة هيكلته، بهدف تحقيق القياسية الاقتصادية.

لذلك حرصت الجزائر على أن يكون برنامج الخوصصة في إطار التشريعي، من خلال إصدار الأمر التنفيذي رقم 95-22 الصادر في 26 نوفمبر 1995 الذي نص على خوصصة مؤسسات القطاع العام وتحويل الملكية، ونقل تسيير هذه المؤسسات إلى أشخاص طبيعيين أو معنوية، والأمر التنفيذي رقم 95-25 الصادر في 25 سبتمبر 1995 الذي نص على الانتقال من التسيير العام إلى التسيير الخاص لرأسمال الدولة، وتأسيس الشركات القابضة والتخلي عن صناديق المساهمة،<sup>1</sup> والشركة القابضة هي شركة مالية تقوم بإدارة الأوراق المالية المملوكة لها في الشركة التابعة، وتمارس عليها المراقبة القانونية، في المقابل تضمن تطور المجموعة، وذلك بفرض الهيمنة الاقتصادية عليها، أي اتخاذ القرارات التي تراها مناسبة لها وفي مصلحتها، وتعتبر الشركات القابضة العمومية مالكة للأسهم، وبالتالي تتمتع بجميع خصائص حق الملكية على الأسهم والمساهمات والقيم المنقولة الأخرى التي تحول إليها أو تكتب باسم الدولة، أو من الأموال الخاصة في أي شركة تجارية مهما كانت طبيعتها، وعلاقة الشركات القابضة مع الدولة ذات طبيعة تعاقدية وهذا ما يميزها جوهرياً عن صناديق المساهمة.<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الخوصصة على أنها العملية التي بموجبها تقوم الدولة بتحويل المؤسسات التي تملكها، سواء كلياً أو جزئياً، أو مجموعة من الأسهم للمستثمرين سواء الخواص الوطنيين أو الأجانب،<sup>3</sup> ويعرفها البنك الدولي على أنها زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها، ويعرفها مدير المركز الدولي للنمو الاقتصادي بأنها تعاقد أو بيع مؤسسات تسيطر عليها أو تملكها الدولة إلى أطراف من القطاع الخاص.<sup>4</sup> أي أنها تعني تحويل ملكية القطاع العمومي إلى القطاع الخاص، والتعامل بقواعد السوق في تحديد الأسعار والسعي إلى تعظيم الربح.<sup>5</sup>

أما مفهوم الخوصصة حسب المشرع الجزائري فهي كل معاملة تجارية تؤدي إلى تحويل ملكية كل الأصول المادية أو المعنوية في مؤسسة عمومية سواء كل أو جزء من رأسمالها لصالح أشخاص طبيعيين أو معنوية خاضعين

<sup>1</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2019، ص.230.

<sup>2</sup> مدني بن شهرة، مرجع نفسه، ص.151.

<sup>3</sup> شيماء مبارك، إستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2016، الجزائر، ص.433.

<sup>4</sup> حبش مجد حبش، الخوصصة وأثرها على حقوق العاملين بالقطاع العام، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2011، ص.20-22.

<sup>5</sup> بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص.17.

للقانون الخاص، وهي أيضا كل معاملة تؤدي إلى تحويل تسيير مؤسسة عمومية إلى أشخاص طبيعيين أو معنوية خاضعين للقانون الخاص.<sup>1</sup>

والمادة 2 من الأمر 95-22 حددت القطاعات المعنية بهذه العملية، والتي لها ميزات تنافسية وتمارس أنشطتها في القطاعات التالية: دراسات وانجازات في مجالات البناء، الأشغال العمومية، أشغال الري، الزراعة الغذائية، صناعات تحويل في المجالات التالية: الكهرباء، الإلكترونيك، الخشب ومشتقاته، الورق، المواد الكيميائية، البلاستيك، الجلود، نقل المسافرين والبضائع عبر الطرقات، التأمينات، أنشطة خدمات الميناء والمطارات، الصناعات الصغيرة والمتوسطة، والمؤسسات المحلية الصغيرة.<sup>2</sup> والإطار المؤسساتي المحدد من طرف القانون يتكون من أربعة أعضاء:<sup>3</sup>

- الحكومة: وهي المسؤولة عن وضع قائمة المؤسسات القابلة للخصوصية وتقرير إجراءات وملفات التحويل؛
- الهيئة: مسؤولة عن تنظيم سير عمليات الخصوصية وتقديم إجراءات وملفات التحويل للحكومة؛
- المجلس الوطني للخصوصية: مسؤول عن تنفيذ برنامج الخصوصية؛
- لجنة مراقبة عمليات الخصوصية: دورها يتمثل في مراقبة مدى احترام قواعد شفافية ونزاهة وعدالة سير عمليات الخصوصية.

كما حدد الأمر 95-22 مختلف طرق نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، والتي يمكن حصرها في:

- التنازل عن طريق السوق المالية: تتحقق هذه العملية إما عن طريق عرض بيع الأسهم وقيم منقولة أخرى في بورصة القيم المنقولة، وإما عن طريق عرض بيع علني بأسعار ثابتة، وإما بالجمع بين الطريقتين؛<sup>4</sup>
- التنازل عن طريق المزايدة: هذه العملية تتم عن طريق التنازل عن أسهم وقيم منقولة أخرى، بالإضافة إلى التنازل الكلي أو الجزئي عن أصول المؤسسات العمومية القابلة للخصوصية، والتي تتحقق عن طريق المزايدة المحدودة أو المفتوحة، الوطنية أو الدولية،<sup>5</sup> بحيث يتم في النشرة الرسمية: الإعلان عن اسم المؤسسة

<sup>1</sup>محمد زرقون، "انعكاسات استراتيجية الخصوصية على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، الجزائر، ص.155.

<sup>2</sup>Mohamed BOUHEZZA, « la privatisation de l'entreprise publique algérienne et le role de l'état dans ce processus », revue des sciences économiques et de gestion, N°3, 2004, p.84.

<sup>3</sup>Nacer eddine SADI, **la privatisation des entreprises publiques en Algérie objectifs, modalités et enjeux**, office des publications universitaires, université pierre MENDES, France, 2004, p.111.

<sup>4</sup>Mohamed bouhezza, op.cit, p.83.

<sup>5</sup>Mohamed bouhezza, idem.

- العمومية المعنية، مقرها، هدفها، رأسمالها، النسبة المئوية للأسهم، المساهمات، شهادات الاستثمار المزمع التنازل عنها، نتائج الاستغلال للسنوات الثلاثة الأخيرة وأجل تقديم العروض (حالة الأسهم والقيم المنقولة الأخرى)؛ الإعلان عن اسم المؤسسة المعنية، مقرها، هدفها، رأسمالها والتحقق من الأصول المزمع التنازل عنها بشرط أن يكون البيع على الأقل مساويا لسعر العرض (حالة الأصول)؛<sup>1</sup>
- **خصوصية التسيير:** هذا الإجراء يتم تقريره من طرف السلطات الحكومية تحت توصية الهيئة المسؤولة عن الخصوصية، وتعتبر كإجراء استثنائي والذي يتحقق على أساس دفتر الشروط؛<sup>2</sup>
- **مساهمة الأجراء:** بغرض تسريع وتيرة تنفيذ برنامج الخصوصية تم تقرير تخصيص 10% من رأسمال المؤسسة العمومية القابلة للخصوصية إلى إجمالي الأجراء بهدف إشراكهم في نتائج المؤسسة العمومية المعنية بالخصوصية، وانتفاعهم بتخفيض قدره 15% كحد أقصى من سعر البيع في عملية التملك الكلي أو الجزئي لأصول المؤسسة، بالإضافة إلى منح تسهيلات لصالح الأجراء المهتمين بهذا الأسلوب منها فترة سداد على امتداد 20 سنة وفترة سماح مقدرة بخمس 5 سنوات تسببق عملية الدفع بالتقسيط.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأوروبية

الشراكة تعني الإطار القانوني والسياسي الذي يجمع تحته أكثر من دولة، تتفق بموجبه على تحقيق مستويات عالية من التنسيق والتعاون المشتركين بينها في المجالات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والأمنية، تلتزم خلالها باحترام متساوي في أداء واجباتها ونيل حقوقها منه، وتتميز أيضا كونها تستغرق مدة تطبيق طويلة، ويمكن القول أن الشراكة بهذا المعنى هي إحدى صور التكامل، والعنصر الأساسي للشراكة هو التكافؤ بين دول ضفتي المتوسط.<sup>4</sup> العنصر المفقود في الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، الأمر الذي يفرض ضرورة إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تتمكن من الارتقاء إلى مستوى المؤسسات الأوروبية.

#### 1- اتفاق الشراكة الأورو جزائرية وتحدياته

تعد الجزائر من آخر الدول المغاربية الموقعة على اتفاق شراكة مع الاتحاد الأوروبي، بعد المغرب وتونس، حيث استمرت المفاوضات لمدة خمس 5 سنوات على مدار 21 جولة مقسمة على ثلاث 3 مراحل أساسية،

<sup>1</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع سابق، ص. 233.

<sup>2</sup> Mohamed bouhezza.idem.

<sup>3</sup> مولاي لخضر عبد الرزاق، مرجع وموضوع نفسهما.

<sup>4</sup> بوضياف ياسين، "أثر الشراكة الأورو جزائرية على الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والطموح"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 16، 2017، الجزائر، ص. 171.

وقد تم التوقيع على اتفاقية الشراكة بالأحرف الأولى يوم 19 ديسمبر 2001 ببروكسل، وكان التوقيع الرسمي عليه في 22 أبريل 2002 بمدينة فالنسيا الإسبانية، كما تم المصادقة عليه من البرلمان الجزائري بتاريخ 14 مارس 2005، ودخل حيز التنفيذ في 1 سبتمبر 2005، وقد تم وضع إطار مؤسسي وتنظيمي لهذه الاتفاقية من خلال إنشاء هيئتين مشتركين بين الطرفين لهما مسؤولية وضع آليات تنفيذ هذه الاتفاقية وهما:

- مجلس الشراكة المكون من مسؤولين من الطرفين على مستوى الوزراء، والذي له سلطة اتخاذ القرار فيما يخص المسائل المشتركة بين الطرفين؛

- لجنة الشراكة وتتكون من موظفين وخبراء من الطرفين.<sup>1</sup>

## 1-1- مضمون اتفاق الشراكة الأورو جزائرية

احتوى الاتفاق الأوروبي الجزائري على ثمانية 8 محاور تمثلت في الجوانب التالية:

**الجانب الأول:** يتمثل في إقامة حوار سياسي بين الطرفين، يسمح بإقامة علاقات دائمة للتضامن بين المتعاملين، تساهم في تحقيق رفاهية وأمن المنطقة المتوسطة (المادة 3،4،5)؛

**الجانب الثاني:** يتعلق بحرية تنقل البضائع، وذلك بإقامة منطقة حرة للتبادل، وهذا خلال فترة انتقالية تم تحديدها بـ 12 سنة ابتداء من دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، وذلك طبقاً لإجراءات المنظمة العالمية للتجارة (المادة 6)، أما فيما يتعلق بمجال تبادل المنتجات الفلاحية ومنتجات الصيد البحري، تنص الاتفاقية على أن يعمل الطرفان على تحرير أوسع للمبادلات فيما بينهما بصفة تدريجية؛

**الجانب الثالث:** يتعلق بحقوق التأسيس وتقديم الخدمات، حيث اتفق الطرفان على توسيع مجال تطبيق الاتفاقية بشكل يسمح بإدراج الحق في تأسيس المؤسسات في إقليم الطرف الآخر وتحرير الخدمات المالية، البنكية، المواصلات والاتصالات، ...؛

**الجانب الرابع:** يتعلق بدفع رأس المال، المنافسة وإجراءات أخرى اقتصادية، حيث تعهد الطرفان بالسماح بعملية الدفع وتسوية العمليات أو الصفقات الجارية بعملة قابلة للتحويل، مع الالتزام بإمكانية قيام كل طرف بعملية تحويل أو إخراج الأرباح الناتجة عن رؤوس الأموال المستثمرة، وحرية تنقل رؤوس الأموال المتعلقة بالاستثمارات المباشرة في الجزائر التي تقوم بها الشركات المنشأة وفقاً للتشريع الجاري العمل به (المادة 38، 39)، وتم في هذا الجانب اتفاق الطرفان على اتخاذ إجراءات تقييدية في حالة تعرض أحد الطرفين لاختلال في ميزان مدفوعاته،

<sup>1</sup> فيصل بملولي، "التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأورومتوسطية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية"، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، الجزائر، ص. 114-115.

شرط أن يتم إبلاغ الطرف الآخر بهذه الإجراءات، وأن يتم إزالتها فيما بعد فور تصحيح هذا الاختلال، كما ينبغي أن تكون محددة وفق رزنامة متفق عليها؛<sup>1</sup>

**الجانب الخامس:** يتعلق بالتعاون الاقتصادي حسب ما جاءت به المادة 48 من الاتفاقية بالقطاعات التي تعاني مشاكل داخلية أو التي تم الاتفاق بشأن تحرير مبادلاتها بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، وكذا القطاعات التي تسمح بتسهيل التقارب بين الاقتصاد الجزائري والاقتصاد الأوروبي، وإعطاء الأولوية للقطاعات المساعدة على تنويع الصادرات الجزائرية، وتم التركيز في المواد (50-53) على دعم التكامل واندماج الاقتصادي وتطوير الهياكل الاقتصادية الأساسية (البنى التحتية)، والتعاون في مجال البيئة ومقاومة التلوث، وفي مجال البحث العلمي والتكنولوجي والتربية والتعليم والتكوين، وفي المجال الجمركي بهدف تفعيل الرقابة والإجراءات الجمركية، واستعمال وثائق إدارية موحدة، ووضع نظام مشترك للعبور بين الطرفين، ودعم الاستثمار المباشر والشراكة الصناعية، بوضع إطار قانوني يشجع الاستثمار بتوقيع اتفاقيات تتعلق بتفادي الازدواج الضريبي، وتشجيع عمليات التحديث وإعادة الهيكلة الصناعية، بما فيها الصناعات الزراعية-الغذائية، والتعاون من أجل مقارنة القواعد المعيارية المشتركة عن طريق تقوية وإعادة هيكلة المصالح أو الهيئات المالية، بتحسين النظم المحاسبية والرقابة المالية، ودعم إعادة هيكلة قطاع النقل وتحديثه، قطاع الإعلام والاتصال، قطاع الطاقة والمناجم، السياحة والحرف والتعاون في مجال الإحصاء، كما اشتمل هذا الجانب على التعاون بخصوص حماية المستهلك؛

**الجانب السادس:** يتعلق بالتعاون الاجتماعي والثقافي؛

**الجانب السابع:** يتعلق بالتعاون المالي الذي يقوم على دعم الإصلاحات الهادفة إلى عصنة الاقتصاد بما فيها التنمية الريفية، وإعادة تأهيل الهياكل الاقتصادية، وترقية الاستثمارات الخاصة والأنشطة المؤدية إلى خلق فرص العمل، والأخذ بعين الاعتبار الآثار الناتجة عن وضع منطقة التبادل الحر على الاقتصاد الجزائري، وذلك عن طريق إعادة تأهيل الاقتصاد؛

**الجانب الثامن:** يتعلق بالتعاون في مجال العدالة والشؤون الداخلية.<sup>2</sup>

## 1-2- تحديات اتفاق الشراكة الأورو جزائرية

منذ بداية المفاوضات كانت الجزائر تحاول إبراز إمكانياتها الصناعية المعتبرة، والتي تميزها عن الدول المغاربية الأخرى، إلا أن وضعية الاقتصاد الجزائري فرضت ضرورة تعميق برنامج التصحيح الهيكلي يضمن القطاع الزراعي

<sup>1</sup> اسمية عزيزة، الشراكة الأورو جزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة، مجلة الباحث، العدد 9، 2011، الجزائر، ص.152.

<sup>2</sup> اسمية عزيزة، مرجع سابق، ص.153.



والصناعي بالنظر إلى كون نسبة انفتاح الأسواق الجزائرية على المنتجات الأوروبية كبيرة، وبالمقابل مستوى صادراتها خارج المحروقات نحو أوروبا ضعيف، وقد تمثلت مطالب الجزائر ضمن هذه الاتفاقية في :

- مساعدة الجزائر بشكل جوهري في برنامجها لتأهيل القطاع الصناعي؛
- تقديم دعم ملموس من الطرف الأوروبي من أجل ترقية الصادرات الجزائرية؛
- توسيع التعاون المالي مع الجزائر.

وقد تخلت الجزائر عن الهدف من الشراكة والذي يقوم على التعاون ودعم الإنتاج، وركزت على دعم التعاون المالي أكثر من خلال برامج ميذا، مقابل زيادة نسب التبادل التجاري مع الدول الشريكة، وهذا ما سعت دول الاتحاد الأوروبي إلى تجسيده بهدف توسيع أسواقها، ويرتكز الدعم الأوروبي في المجال المالي ضمن الاتفاق من خلال برامج ميذا 1 و2 على: إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية، إصلاح المنظومة البنكية، تكوين المسيرين، تدعيم جهاز الإحصاء الجزائري، الاتصالات ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،...

لكن في الواقع لم يتجسد هذا البرنامج بشكل كلي، ولم تظهر مبادرات كثيرة في مجال الاستثمار المباشر، باستثناء قطاع الطاقة الذي حظي بالاهتمام الأوفر، وقد اقتصر الاتفاق بالإشارة إلى تشجيع أوروبي للمتعاملين الأوروبيين قصد الإقدام على الاستثمار في الجزائر، دون تحديد الصيغة التنفيذية لعمليات التعاون الاقتصادي والمالي. ويبقى الهدف الأساسي، استعادة التوازنات المالية الكبرى الخارجية والداخلية، حيث أن اتفاق الشراكة يؤدي إلى إدماج الاقتصاد الجزائري في نظام تحكيمي لا يترك أي مجال أمام ضعف الأداء الاقتصادي أو محدوديته.<sup>1</sup>

## 2- آثار الشراكة الأورو جزائرية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

اتفاق الشراكة بين اتحاد متطور تكنولوجيا و فنيا وماليا، مكون من دول صناعية قوية، مستوى دخل الفرد فيها مرتفع، تتميز بسوق كبيرة، إنتاج وفير ومتنوع وذو جودة عالية وقدرة تنافسية كبيرة، تطبق سياسة زراعية مشتركة تتمتع بحماية كبيرة، وبين بلد صغير يعتمد على إنتاج وتصدير منتج وحيد وهو المحروقات، الذي يمثل حوالي 97% من إجمالي الصادرات، تابع للاتحاد الأوروبي بحوالي 65% من تجارته الخارجية، بينما لا تشكل هذه التجارة إلا 5% من تجارة الاتحاد الأوروبي، هذا الاتفاق يستند في جوهره على تقديم مساعدات مالية محدودة للجزائر من خلال برامج ميذا، وذلك للمساعدة في إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال أحمية، "دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورو عربية"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و18 أبريل 2006، جامعة حسينية بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص.449.

<sup>2</sup> زعباط عبد الحميد، "الشراكة الأورو متوسطة وأثرها على الاقتصاد الجزائري"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 1، 2004، الجزائر، ص.62.

ويمكن تحديد أهم الانعكاسات المتوقعة لاتفاقية الشراكة الأورو جزائرية ومنطقة التبادل التجاري الحر بين الجزائر والاتحاد الأوروبي كما يلي:

## 1-2- الآثار الإيجابية

ويمكن تحديدها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- احتكاك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع المؤسسات الكبرى الأوروبية ذات الخبرة والكفاءة في التسيير، مما يؤدي إلى اكتساب الخبرات والمهارات التسييرية وجعلها تقارب نظيرتها الأوروبية؛
- الاستفادة من التكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسات الأوروبية؛
- الاستفادة من البرامج والمساعدات التي يقدمها الاتحاد الأوروبي لشركائه والتي من أهمها، برامج ميدا 1 و2؛
- إتاحة فرص لإمكانية دخول المنتج الجزائري إلى السوق الأوروبية في حالة توفر شروط النوعية والجودة والمنافسة، مما يؤكد على ضرورة الإسراع في عملية إعادة التأهيل وإصلاح مخططات الإنتاج؛
- انخفاض أسعار الواردات، الشيء الذي من شأنه تقليص تكاليف الاستهلاك للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية للسلع الوسيطة و سلع التجهيز، مما يجعلها تطرح أسعار منافسة وذلك بسبب التخفيض المرحلي في التعريفات الجمركية وإتاحة فرص الاستفادة من الشبكة التكنولوجية المتطورة والتجارة الالكترونية؛
- انفتاح الاقتصاد الجزائري على الدول الأوروبية في إطار السوق المشتركة، وبالتالي دخول المؤسسة الجزائرية في منافسة مع المؤسسة الأوروبية، مما يدفع إلى تطوير المنتجات وخلق مزايا نسبية تسمح لها بدخول الأسواق الأجنبية وتعظيم أرباحها؛
- دعم الهياكل للبنى التحتية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإصلاح وتقوية النظام الضريبي عن طريق الدعم المالي من خلال برنامج ميدا؛
- التقليل من البطالة في حالة النجاح في جلب المستثمرين، ورفع المستوى المعيشي بسبب تخفيض الأسعار نتيجة رفع جودة المنتجات وتخفيض التكاليف.

## 2-2- الآثار السلبية

<sup>1</sup> بلال أهمية، مرجع وموضوع نفسها.

- اتفاقية الشراكة الأورو جزائرية لها عدة انعكاسات سلبية مرتقبة من أهمها:<sup>1</sup>
- زوال المؤسسات الناشئة التي تتميز بعدم قدرتها على المنافسة بسبب ضخامة تكاليف الإنتاج مقارنة بتكاليف المؤسسات الأوروبية، بالإضافة إلى نقص جودة منتجاتها وعدم تطابقها مع المعايير الدولية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة البطالة بسبب تسريح العمال؛
  - عدم تكافؤ القوى الاقتصادية بين الطرفين الأوروبي والجزائري يعود سلبا على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بسبب ضخامة تكاليفها ونقص إيراداتها في السوق الأوروبية، والتأثير السلبي على مسار الشراكة مع المؤسسات الأوروبية، مما يحد من فرص توسيع الشراكة خارج المحروقات؛
  - إزالة القيود الجمركية في إطار الأوضاع الاقتصادية للجزائر يؤدي إلى ظهور خطر إغراق السوق المحلية بالمنتجات الأوروبية، مما يؤثر على المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

### 3-إعادة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

لا يقتصر نجاح اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي على تحرير حجم المبادلات ودخول السلع الجزائرية إلى السوق الأوروبية، بل ينبغي على الجزائر اعتماد جملة من السياسات والإجراءات المرافقة التي تساعد على خلق مناخ استثماري من شأنه أن يؤدي إلى تصحيح الإختلالات الهيكلية التي يعيشها الاقتصاد الوطني، ومن أهم هذه الإجراءات إعادة التأهيل الصناعي، حيث تعرف عملية إعادة التأهيل على أنها مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها السلطات العمومية لفائدة المؤسسات قصد تحسين مردوديتها وأداءها في المنافسة العالمية المتنامية،<sup>2</sup> ولقد قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الجزائرية بإعداد برنامج وطني يمتد من سنة 2000 إلى 2008 لإعادة تأهيل المؤسسات العمومية والخاصة، والذي ينقسم إلى ثلاث مراحل، حيث تشمل المرحلة الأولى 150 مؤسسة خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2002، والثانية 200 مؤسسة خلال الفترة 2003 إلى 2005، والثالثة 300 مؤسسة خلال الفترة 2005 إلى 2008،<sup>3</sup> وقد حددت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة شروط التأهيل كما يلي:<sup>4</sup>

- أن تكون المؤسسة قد مارست نشاطها على الأقل ثلاث 3 سنوات؛
- أن تكون المؤسسة تمارس نشاط صناعي أو مورد للخدمات المرتبطة بالصناعة؛

<sup>1</sup> بلال أحمية ، مرجع سابق، ص.450.

<sup>2</sup> سميرة عزيزة، مرجع سابق، ص.158.

<sup>3</sup> بوعزيز ناصر، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 5، جوان 2009، ص.40.

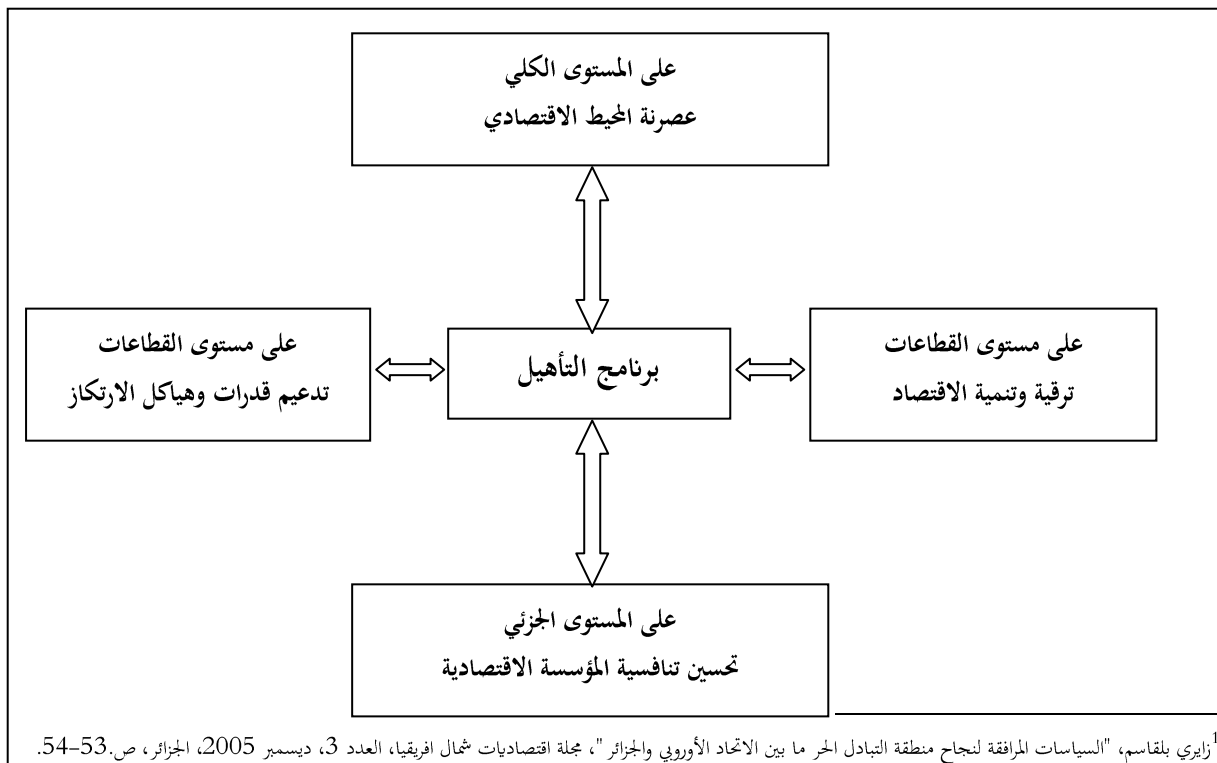
<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص.39.

3-2- أهداف عملية إعادة التأهيل - أن تكون المؤسسة تشغل أكثر من 30 عامل، وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من 10 عمال.

### 3-2- أهداف عملية إعادة التأهيل

ويهدف برنامج إعادة التأهيل إلى تحقيق الأهداف التالية، والموضحة في الشكل رقم (04):<sup>1</sup>

الشكل (02-04): أهداف برنامج إعادة التأهيل



المصدر: زايري بلقاسم، السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادلا حرما بينا لاتحاد الأوروب و الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ديسمبر 2005، الجزائر، ص.53.

### 3-2-1- على المستوى الكلي

يمكن تلخيص أهداف إعادة التأهيل على المستوى الكلي كما يلي:

- إعداد سياسة اقتصادية من أجل تشجيع ورفع المستوى التأهيلي للمؤسسات؛
- وضع الآليات الأساسية التي تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومي ة القيام بإجراءات على المستوى القطاعي والجزئي؛
- إعداد برنامج إعادة التأهيل للمؤسسة الاقتصادية ومحيطها؛

### 3-2-2- على المستوى القطاعي

ويهدف هذا البرنامج إلى تحديد الهيئات المتعاملة مع المؤسسة، من حيث مهامها وإمكاناتها من أجل تدعيم وتحسين المنافسة بين المؤسسات، والتي من أهمها:

- جمعيات أصحاب الأعمال؛
- الهيئات العمومية؛
- هيئات التكوين؛
- البنوك والمؤسسات المالية.

### 3-2-3- على المستوى الجزئي

الهدف منه التنبؤ بالنقائص والصعوبات التي تصطدم بها المؤسسة الاقتصادية، ويمكن ذلك من خلال القيام بتشخيص استراتيجي لمعرفة جوانب القوة والضعف، ومن ثم اتخاذ مجموعة الإجراءات المساعدة على تحسين أداء المؤسسات.

\* \* \* \* \*

## خلاصة

المؤسسة الاقتصادية عبارة عن تنظيم اقتصادي، تتمتع بالاستقلالية المالية في إطار قانوني واجتماعي، تقوم بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات، وتسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، والبيئية، وتصنف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي (مؤسسات صناعية، مؤسسات فلاحية، مؤسسات تجارية، مؤسسات مالية، مؤسسات الخدمات)، وتبعا للشكل القانوني (مؤسسات خاصة، مؤسسات عمومية، مؤسسات مختلطة)، وتبعا لمعيار الحجم (مؤسسات صغيرة ومتوسطة، مؤسسات كبيرة). وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها عليها تنظيم العمل وتنسيق المهام وتوزيع الأدوار بشكل يضمن أداء أفضل، ويتحقق ذلك من خلال التحديد الواضح لوظائفها، التي تشمل كل من وظائف الاستغلال (التسويق، الإنتاج، التموين، التخزين، البحث والتطوير)، ووظائف توفير الموارد (الوظيفة المالية، إدارة الموارد البشرية)، ووظائف التحكم (الإدارة، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، وعلى المؤسسة تحديد عناصر المحيط الذي تنشط فيه، حيث يتكون من متغيرات تؤثر عليها وتتأثر بها، فدراسة هذا المحيط وتحليله بشكل جيد يساعدها على البقاء والاستمرار.

مرت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ نشأتها بعدة تغيرات، نتيجة تطورات الاقتصاد الوطني وعدم استقراره منذ الاستقلال، ومن أهم المراحل التي مرت بها، مرحلة المخططات التنموية والاستثمار العمومي والتي تميزت بتوسع رأسمالية الدولة عن طريق تأميم المؤسسات في عدة قطاعات، وإعطاء الأولوية للصناعة على باقي القطاعات، تلتها مرحلة إعادة الهيكلة، التي جاءت من أجل تطهير الوضعية المالية للمؤسسات العمومية التي كانت تعاني من صعوبات كبيرة نتيجة لضخامة حجم المؤسسات، تعدد مراكز اتخاذ القرار، نقص تأطير الكفاءات والتضخم المفرط للعمالة، مرحلة استقلالية المؤسسات، والاستقلالية تعني منح المؤسسات المزيد من الحرية والمبادرة لتحقيق مبدأ اللامركزية، من أجل تأسيس هوية المؤسسات العمومية وجعلها تتكفل بطريقة مباشرة في شؤونها دون تدخل أي وصاية، فتصبح بذلك خاضعة لقانون السوق، بدأت بعدها مرحلة خصوصية المؤسسات نتيجة تفاقم المشاكل الإدارية والمالية للقطاع العام وكثرة الخسائر التي شكلت عبئا كبيرا على ميزانية الدولة، أدى إلى إجراء بعض التعديلات وتقليص دور الدولة في إدارة المشاريع، ونقل هذا الدور إلى القطاع الخاص.

---

## الفصل الثالث

العلاقة بين جودة التعليم العالي وأداء المؤسسة الاقتصادية

---



### الفصل الثالث: العلاقة بين جودة التعليم العالي وأداء المؤسسة الاقتصادية

واقع الاقتصاد العالمي المعاصر أكد على أهمية التعليم العالي، الذي تعتبر مخرجاته مدخلات أي نشاط اقتصادي، لذلك يجب أن تكون أهداف النظام التعليمي منسجمة مع أهداف النظام الاقتصادي، لأن التعليم يساهم في تكوين رأس مال بشري له القدرة على الإبداع والابتكار والأداء العالي، مما يساعد على توسيع وتطوير القاعدة الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية.

التعليم الذي لا يدفع الفرد نحو الابتكار والإبداع والقدرة على الإنتاج، خاصة في ظل ظروف العمل التي تخضع للتطورات والتغيرات الفنية والتكنولوجية السريعة، يعتبر تعليم غير منتج، وهذا يتطلب ضرورة تفعيل العلاقة بين التعليم العالي والقطاع الاقتصادي، وذلك بتحقيق الترابط والتوافق بين أهداف العملية التعليمية والأهداف الاقتصادية المسطرة من طرف الاقتصاد الوطني بشكل عام ومؤسساته بشكل خاص، وبالتالي تحقيق التناسب بين مخرجات مؤسسات التعليم العالي واحتياجات المؤسسة الاقتصادية.

وعالجنا هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

- المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسات الاقتصادية؛
- دور البحث العلمي في الربط بين مؤسسة التعليم العالي والمؤسسة الاقتصادية؛
- تفعيل العلاقة ما بين مؤسسة التعليم العالي والمؤسسة الاقتصادية.

### المبحث الأول: المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة جزء مهم من الاقتصاد وبالتالي مستوى أدائها يعد جزء أساسي من أداء الاقتصاد بشكل عام، ولتحديد مدى فعالية المؤسسة ومساهمتها في تطوير الاقتصاد، يتم الاعتماد على مجموعة من المعايير والمقاييس لتقييم أداءها بهدف تحديد الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب، بما يضمن رفع الأداء إلى المستوى المطلوب، وبما يحقق متطلبات تطوير الاقتصاد وازدهاره.

### المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر أداء المؤسسة الاقتصادية مؤشراً مهماً للحكم على مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الاقتصاد بشكل عام، من خلال القدرة على تحقيق أهدافها المسطرة اعتماداً على الموارد البشرية والمادية التي تتوفر عليها، لذلك تعتبر عملية تقييم هذا الأداء عملية مهمة.

### 1-تعريف تقييم الأداء

الأداء يعني تأدية عمل، إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة تساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، أي أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها،<sup>1</sup> فأداء المؤسسة يعتبر محصلة لكل من أداء الأفراد وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية عليها، وكافة أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة، من أجل تحقيق الإنتاج المرغوب به، بأقل قدر من التكلفة والوقت، وعلى مستوى عالٍ من الجودة.<sup>2</sup>

يعتبر الأداء نظام متكامل لنشاط المؤسسة، نتيجة تفاعل عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويشمل الأداء الأبعاد التالية:<sup>3</sup>

- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية؛
  - أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة؛
  - أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- أي أن الأداء هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى أداء المؤسسة في ظل تأثيرات البيئة الخارجية عليها.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص.16.

<sup>2</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012-2013، ص.9.

<sup>3</sup>مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.55-56.

ويتم تقييم أداء المؤسسة للتعرف على مدى قدرتها على إدارة نشاطاتها على مستوى جميع أنظمتها الإدارية (المالية، التسويقية الإنتاجية، البشرية، ...) خلال فترة زمنية محددة، ومستوى مهارتها في تحويل الموارد المتاحة إلى مخرجات بال نوعية والكمية والجودة المطلوبة، ولمواجهة الصعوبات التي تواجهها، ولابتكار الأساليب الجديدة الأكثر تطوراً في مجال عملها.<sup>1</sup>

فتقييم الأداء عبارة عن عملية إدارية منظمة، تهدف إلى معرفة كفاءة المؤسسة الاقتصادية ووحداتها الفرعية ومواردها المادية والبشرية، في تحقيق الأهداف المخططة خلال فترة معينة، تبعاً لمعايير ومقاييس محددة، بهدف تصحيح الانحرافات وتقوية القدرات لتحقيق الأهداف،<sup>2</sup> أي أن عملية تقييم الأداء تشمل جميع الدراسات التي تهدف إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وفعاليتها استخدامها من طرف المؤسسة، مع دراسة تطور تلك العلاقة خلال فترات زمنية متتابعة أو فترة محددة، عن طريق إجراء مقارنات بين الأداء الفعلي المحقق والأهداف المخططة بالاستناد على معايير ومقاييس محددة.<sup>3</sup>

وبالتالي تعتبر عملية تقييم الأداء عملية لها أهمية كبيرة تتمثل في:

- التعرف على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة، من خلال متابعة تنفيذ الأهداف ضمن الخطة المحددة لفترة معينة من الزمن؛
- تحفيز الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وضمان سير العمل بأفضل طريقة ممكنة؛
- اكتشاف الانحرافات وتحليل أسبابها، وتحديد المراكز الإدارية المسؤولة عنها، بعد دراسة جميع المؤثرات على سير العملية الإنتاجية؛<sup>4</sup>
- توفير بيانات حقيقية وواقعية يمكن الاستناد عليها لاتخاذ قرارات سليمة، من خلال التعرف على العمليات التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز؛
- إيجاد نوع من المنافسة بين أقسام ووحدات المؤسسة، من خلال وضع نظام عادل للمكافآت، مما يدفع إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحسين الاتصالات الداخلية مع العاملين، والاتصالات الخارجية مع المتعاملين، فعملية جمع المعلومات الدقيقة تعتمد على فعالية الاتصال بين المؤسسة ومحيطها الداخلية والخارجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 47-48.

<sup>2</sup> محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شحطو، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص. 26.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، مرجع نفسه، ص. 47.

<sup>4</sup> يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص. 200.

## 2- القواعد الأساسية لتقييم الأداء

تستند عملية تقييم الأداء على عدة قواعد أساسية، من بينها:<sup>2</sup>

- **تحديد الأهداف:** عملية تقييم أي وحدة اقتصادية تتطلب التعرف على الأهداف التي تريد تحقيقها، والتي يجب تحديدها بشكل واضح ودقيق، اعتماداً على الأرقام والنسب المناسبة، فالمؤسسة لا يتوقف دورها عند رسم السياسات على الهدف العام لنشاطها، بل يجب أن يتوسع ليشمل جميع الأهداف التفصيلية له، والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأجل وأهداف بعيدة الأجل، أو أهداف رئيسية وأهداف فرعية، لتغطي كل قسم وكل خط إنتاجي فيها، ويجب أن تكون هذه الأهداف معروفة ومفهومة لدى جميع أفراد المؤسسة من عاملين ورؤساء ومتعاملين؛
- **وضع الخطة الإنتاجية:** بعد تحديد الأهداف لا بد من وضع خطة لإنجاز تلك الأهداف، توضح فيها الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة، وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها، والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية التي يجب إتباعها لإدارة واستخدام هذه الموارد، وطبيعة الإنتاج ونوع التقنية المستخدمة وكيفية التسويق، وأساليب إعداد القوى العاملة وتدريبهم، وينبغي أن تكون خطة العمل منسجمة مع الهيكل التنظيمي ومع الأهداف الموضوعية وعلى درجة عالية من التنسيق والتكامل؛
- **تحديد مراكز المسؤولية:** أي تحديد كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين، ولها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة، ومسئولة أيضاً عن تحقيق جزء من النتائج، وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد مسبقاً مسؤولية كل وحدة وكل قسم لأجل الوقوف على مستوى أداء كل منها، ومصدر الانحرافات التي قد تقع خلال عملية التنفيذ؛
- **تحديد معايير الأداء:** تتطلب إجراءات تقييم الأداء وضع معايير تكون على شكل مجموعة من المقاييس والأسس التي تقاس بها الانجازات المحققة، ونتيجة توسع نشاطات المؤسسة تعدد معايير الأداء وتنوع بتنوع مراكز المسؤوليات، لذلك على كل وحدة أو مركز مسؤولية عند اختيار المعايير أن يراعي: اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة، اختيار المؤشرات الأكثر وضوحاً بالنسبة للعاملين حتى تكون ضمن قدرتهم على تطبيقها ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن

<sup>1</sup>مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص. 34-35.

<sup>2</sup>محمد الكرخي، مرجع سابق، ص. 52-54.

طبيعة الانحرافات وكيفية معالجتها، اختيار المعايير لكل هدف من الأهداف بما يتناسب مع دورها كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى.

### 3- مستويات تقييم الأداء

تختلف عملية تقييم الأداء حسب المستويات التي تتم فيها، ومن أهم التقسيمات لمستويات الأداء:<sup>1</sup>

#### 3-1- تقييم الأداء على مستوى مركز المسؤولية

ويتم في هذا المستوى:

- متابعة تنفيذ الأهداف المخططة وتصحيح الانحرافات؛
- إعداد التقارير الدورية عن أداء القسم؛
- إعداد التقارير السنوية عن تقييم الأداء.

#### 3-2- تقييم الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية

حيث يتم:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام؛
- إعداد تقرير دوري عن الأداء على مستوى الوحدة الاقتصادية؛
- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما عن نشاط الوحدة.

#### 3-3- تقييم الأداء على مستوى المؤسسة

ويتم على مستوى المؤسسة:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من الوحدات الاقتصادية؛
- إعداد تقارير ترفع إلى الوزارة الوصية عنها؛
- إعداد تقرير سنوي عن تقييم أداء المؤسسة.

#### 3-4- تقييم الأداء على مستوى الوزارة

تقوم الوزارة بـ:

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة إليها من طرف المؤسسات التابعة لها واتخاذ القرارات التصحيحية؛
- دراسة التقارير السنوية عن أداء كل مؤسسة ومناقشته مع الإدارة المسؤولة فيها.

<sup>1</sup> محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شحطو، مرجع سابق، ص 34-35.

### 3-5- تقييم الأداء على مستوى الاقتصاد الوطني

بعد استكمال تقارير الأداء على مستوى الوزارات المعنية، يمكن إعداد تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، يحتوي على ما حققته القطاعات الاقتصادية المختلفة.

### 4- أهداف عملية تقييم الأداء

عملية تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية تعتبر ضرورية، إذ من خلالها يمكن تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

#### 4-1- الأهداف على مستوى المؤسسة

تسعى عملية تقييم أداء المؤسسة بشكل عام إلى:<sup>1</sup>

- معرفة مدى فعالية استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة مقارنة بالأهداف المراد تحقيقها؛
- تحديد الوضع الداخلي للمؤسسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة في المحيط الخارجي؛
- وضع خطط مستقبلية للمؤسسة.

#### 4-2- الأهداف على مستوى الوحدة الاقتصادية

- من أهم أهداف عملية التقييم على مستوى الوحدة الاقتصادية:<sup>2</sup>
- معرفة مدى مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية للمهام المكلفة بأدائها؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الوحدة؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية؛
- تصحيح الموازنات التخطيطية وإعادة وضعها في المسار الذي يوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة، إذ تشكل نتائج التقييم قاعدة معلوماتية لرسم السياسات والخطط بعيدا عن التقديرات غير الواقعية؛
- تنشيط الأجهزة الرقابية لأداء عملها.

<sup>1</sup> محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شحطو، مرجع سابق، ص.30.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.30-31.

## 4-3- الأهداف على مستوى العاملين

من أهم أهداف تقييم أداء العاملين:<sup>1</sup>

- تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين، ومعرفة مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم؛
- تحسين عملية الإشراف بمتابعة أداء وسلوك العاملين باستمرار، بهدف تحقيق الإنصاف عند وضع التقارير ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة، فالتقييم يساعد على تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة العامل على التأقلم في بيئة عمله، وعلى هذا الأساس تضع المؤسسة البرامج التدريبية للعمل على تطوير المهارات وإكساب الخبرات؛
- وضع نظام عادل للحوافز، لأن نتائج التقييم تبين المستوى الفعلي للعامل، ومدى تحقيقه للمتطلبات الفعلية لعمله، وعليه يتم مكافأة كل عامل حسب الجهد الذي يبذله والنتائج التي يحققها، وفي المقابل يتعرض العامل المهمل لأنواع مختلفة من الجزاءات؛
- اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، فعملية التقييم تساعد على الكشف عن أعداد القوى العاملة ومدى مساهمتها في الإنتاجية، وبالتالي معالجة الوضع إما بالنقل أو الاستغناء على الفائض أو الاستقطاب والتوظيف في حالة الحاجة، كما يساعد على اتخاذ قرارات ترقية الأفراد ووضعهم في المناصب المناسبة لمؤهلاتهم العلمية والعملية.

## المطلب الثاني: معايير قياس الأداء

القيام بعملية التقييم يتطلب الاعتماد على مجموعة من المعايير، ولا بد من دراسة الأهداف والخطط الموضوعية لتنفيذها ومراكز المسؤولية المكلفة بذلك، بهدف تحديد نوع المعايير المناسبة لتقييم الأداء بشكل موضوعي، دقيق، وناجح.

## 1- خصائص معايير الأداء

تعرف معايير الأداء على أنها مقاييس كمية أو نوعية، تساعد على التعرف على التغيرات التي تحدث في أي نشاط من نشاطات المنظمة، وتحدد حجم ذلك التغير واتجاهه، وتعطي إنذارا مبكرا لما سيحصل، وتوفر معلومات عن الإجراءات الواجب القيام بها من أجل تحقيق الأهداف، ومدى التقدم المحقق بصفة عامة نحو تحقيق

<sup>1</sup>محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شحطو، مرجع سابق، ص.31.

تلك الأهداف، فمعايير الأداء عبارة عن تركيب من التقارير والجداول الحسابية والرسوم البيانية تفيد في قياس النشاطات الرئيسية والنتائج المتعلقة بها، ويمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات الموضوعية، وقد تأخذ شكل قاعدة قانونية أو اقتصادية أو قاعدة رياضية في شكل نسب ومعادلات وبيانات إحصائية، يتم الحصول عليها من واقع المشروع، المؤسسة، القسم أو الوحدة الاقتصادية.<sup>1</sup>

ويتعين على المؤسسة اختيار معايير أداء فعالة تتصف مجموعة من الخصائص، ومن أهمها:<sup>2</sup>

- تدفع باتجاه اتخاذ الإجراءات التصحيحية بالوقت المناسب، ومحددة تعكس الهدف بصورة مباشرة؛
- قابلة للقياس والمقارنة، وقابلة للتحقيق، أي أنها تحدد القيمة المستهدفة ضمن نطاق إمكانيات وقدرات المؤسسة؛
- مرتبطة بزمن تستخدم في فترة أو فترات محددة، ومناسبة للمؤسسة وأدائها التشغيلي ومرتبطة مع الأهداف التي تسيير على ضوءها المؤسسة؛
- قابلة للتوثيق من خلال الوسائل التقنية المتاحة، وواقعية تتلاءم مع القيود السائدة في المؤسسة، وقابلة للمراجعة من حيث إمكانية تقييمها بشكل منظم للتأكد من مدى ملائمتها مع تغير الظروف؛
- محددة للاتجاهات والموارد، أي تمكن من رصد التغيرات الاستثنائية ومقارنتها مع البيانات المتوفرة، ومحددة للموارد والتكاليف التي يجب تسخيرها لعملية التقييم؛
- تقريرية يمكن استخراج تقارير منتظمة منها ومتاحة للجميع، ومحكمة أي يمكن أن تستخدم لأغراض المساءلة بشكل واضح ومفهوم.

## 2-مجالات استخدام معايير الأداء

تستخدم معايير تقييم الأداء في المجالات المختلفة للمؤسسة، وبالرغم من التباين من حيث أهميتها في تطور المؤسسة وتقدمها، إلا أن كل معيار يقدم تقييماً لجانِب معين من أداء المؤسسة، ومن أهم المجالات التي تستخدم فيها معايير تقييم الأداء ما يلي:<sup>3</sup>

- **التكاليف:** لقياس التكاليف الفعلية مقارنة بالتكاليف المخططة أو بتكاليف السنوات السابقة أو بما يمثّلها في المؤسسات المشابهة، مما يضع أمام الإدارة تقارير واضحة عن الانحرافات الموجودة، من أجل تصحيحها كما يوضح النتائج الإيجابية من أجل تدعيمها والتوسع بها؛

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص.48

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص.62-63.

<sup>3</sup>مرجع نفسه، ص.68-69.



- الإنتاج: لقياس كمية الإنتاج مقارنة بتكلفة عوامل الإنتاج، سواء كانت مجتمعة أو كل واحد منها على انفراد، كما تقارن الإنتاج الفعلي بالإنتاج المخطط أو بالطاقة الإنتاجية المتاحة أو التصميمية أو بإنتاج السنوات السابقة؛
- القوى العاملة: لقياس إنتاجية العامل الواحد وتطور هذه الإنتاجية مع مرور الزمن، ومدى تأثير الإصابات والعطل والغياب والنزاعات العمالية على العملية الإنتاجية؛
- دراسة الجدوى الاقتصادية: حيث تقدم المعايير كشفا اقتصاديا كاملا عن وضع المؤسسة، حيث تستخدم النتائج التي تقدمها المعايير في الدراسات الفنية والاقتصادية للمشاريع الجديدة، أو التوسعات في المشاريع القائمة؛
- المركز المالي للمؤسسة: حيث تعتبر المعايير من أفضل الوسائل التي تكشف عن الوضع المالي للمؤسسة، لأنها تبين كفاءتها في استخدام رأس المال الموجودات الثابتة والمتداولة، ونسبة السيولة ومدى الاستفادة من التسهيلات الائتمانية والقروض التي تحصل عليها، وتوزيع الأرباح، وغيرها من الإمكانيات المالية؛
- الموازنات التقديرية: توفر معايير تقييم الأداء مؤشرات مهمة تساعد على وضع الموازنة التقديرية للمؤسسة، حيث يكون باستطاعتها رسم الخطط والسياسات الإنتاجية، السعرية، التسويقية،...، على أساس النتائج التقييمية المقدمة؛
- الإدارة: تبين معايير تقييم الأداء مدى كفاءة الإدارة في أداء مسؤولياتها، في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط، وإدارة الأموال المستثمرة، والوصول إلى النتائج المراد بلوغها؛
- الربحية الاجتماعية: من خلال المعايير المستخدمة لتقييم أداء المؤسسة يمكن معرفة ما إذا كانت المؤسسة تسعى فقط إلى تحقيق مستقبلها الذاتي وتطوير إمكانياتها، أم أنها تحاول أيضا تحقيق الأهداف الاجتماعية والتي تعرف بالربحية الاجتماعية (المحافظة على البيئة، تطوير البنية الاقتصادية في الدولة، المساهمة في رفع المستوى الصحي أو الثقافي،...).

## 3-أنواع معايير تقييم الأداء

لا بد من وضع معايير واضحة ومحددة وملائمة لتقييم الأداء، نظرا لاختلاف أداء الأقسام داخل المؤسسة، حيث لكل مركز نشاط طبيعته الخاصة، لذلك تعدد المعايير المستخدمة وتختلف أهميتها باختلاف نوع النشاط الاقتصادي وحجم المؤسسة،<sup>1</sup> ومن أهم المعايير المستخدمة لتقييم الأداء ما يلي:

## 3-1-المعايير المحاسبية

النظم المحاسبية توفر بيانات ومعلومات للإدارة المتعلقة بكافة نشاطات المؤسسة، وتكون هذه البيانات في بصورة كمية أو على شكل قيم مالية، تلعب دورا هاما في مساعدة المسؤولين على اتخاذ قرارات سليمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتعظيم الأرباح، أو رفض المشاريع التي يتوقع أن تحقق خسائر، ومن أهم المعايير المحاسبية:

- استقصاء معلومات عن المشاريع الاستثمارية: حيث يتم تحديد تكلفة وعائد المشاريع الاستثمارية البديلة من أجل المفاضلة بينها، وتكلفة تصميم أي نظام تشمل على تكلفة جمع البيانات، تكلفة تشغيل النظام الجديد، تكلفة استنتاج المعلومات واستخدامها في اتخاذ القرارات، ويجب أن تكون التكلفة المتوقعة من استخدام هذه المعلومات أكبر من تكلفتها الفعلية لكي تؤدي العملية إلى تعظيم الأرباح؛
- تقدير رأس مال التشغيل اليومي للعمليات: حيث يقوم نظام المعلومات المحاسبية بدراسة نوع النشاطات التي تتم على مستوى المشروع وسبل تمويله، وفعالية الطاقة الإنتاجية والأداء فيه؛
- دراسة سلامة السياسة السعرية: يتم تحليل نسبة مجمل الدخل إلى المبيعات لقياس الربحية والأداء في المؤسسة، لأغراض تدقيقية ولاحتساب الوعاء الضريبي، كما يقوم محلل النظم المحاسبية إلى جانب هذا بدراسة مفردات الحساب التجاري وذلك بتحليل الإيرادات وتحليل التكاليف، وفي حالة بيع أكثر من سلعة واحدة، يجب تحليل المتغيرات بالنسبة لكل نوع على حدا، حيث أن تغير الوزن النسبي للأصناف يؤثر على مجمل الدخل، لذا فإن التغير في هذه النسبة سواء كان إيجابيا أو سلبيا لا يدل على شيء إذا لم يصاحبه تحليل المفردات؛
- القوة الإيرادية: تعني قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، ومفهوم الربح يختلف في النظم المحاسبية عن النظم الاقتصادية والمالية، ففي المحاسبة يوجد مجمل الربح، صافي الربح التشغيلي، صافي الربح قبل الضريبة، صافي الربح القابل للتوزيع، أما في الاقتصاد والمالية يتم حساب الربح طبقا لنظرية صافي الربح التشغيلي الناتج عن العمليات التشغيلية الرئيسية، التي على أساسها تم إنشاء المشروع، ولا تؤخذ بعين الاعتبار

<sup>1</sup> يوحنا آل آدم، سليمان اللوزي، مرجع سابق، ص. 205.

العمليات الثانوية، والقوة الإيرادية تتأثر بمعدل دوران الأصول وهامش الربح، فكلما زاد عدد مرات دوران الأصول التشغيلية بزيادة المبيعات أو زيادة هامش الربح التشغيلي، أدى ذلك إلى تحسن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح، لذا يمكن تحسين القوة الإيرادية في أي مؤسسة عن طريق تغيير مكونات العناصر الثلاثة (المبيعات، الربح، الأصول التشغيلية)؛

- **العائد من الاستثمار:** عبارة عن صافي الربح المحاسبي قبل طرح الضرائب، يحسب عن طريق صافي الربح الناتج من الفرق بين الإيرادات الإجمالية والتكاليف الإجمالية، ويأخذ بعين الاعتبار كل من الإيرادات الرئيسية والثانوية، ويشكل صافي الربح المرحلة اللاحقة لصافي الربح التشغيلي، أي بعد إضافة الإيرادات العرضية وطرح المصاريف العرضية من صافي الربح التشغيلي، يستخدم هذا المعيار لدراسة فعالية أداء المشاريع الاستثمارية، أداء المؤسسة والإدارة وتنظيم الاستثمارات.<sup>1</sup>

### 3-2- معيار الطاقة الإنتاجية

الطاقة الإنتاجية تعبر عن قدرة المشروع الاقتصادي على تحقيق إنتاج أقصى وحدات أو أداء خدمة خلال فترة زمنية محددة، اعتماداً على أسلوب إنتاجي معين والموارد المتاحة وتكاليف مناسبة، وعادة يعبر عنها بساعات العامل أو وحدات الإنتاج، ودراسة هذا المعيار يحدد الطاقة الإنتاجية اللازمة لرفع الإنتاج كما ونوعاً، ويحقق هذا الأسلوب ربط الإنتاجية بالعائد المتحقق من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتكنولوجيا المعتمدة، لخفض التكاليف وتحقيق الوفرة الاقتصادية من خلال الإنتاج الملائم للطاقة المتاحة، لذلك تستخدم نظريات تكاليف الطاقة كأسلوب لتحليل الإنتاج على أساس الطاقة المستغلة، حيث أنها تعبر بشكل أفضل عن وضع المؤسسة، وللطاقة الإنتاجية مستويات متعددة تتباين حسب النشاط الاقتصادي وطبيعته والظروف المحيطة به، وتمثل مستويات الطاقة في:<sup>2</sup>

- **الطاقة الإنتاجية النظرية "التصميمية":** هي القدرة على الإنتاج بأقصى سرعة ودون انقطاع، فهي الطاقة التي تُحدد من طرف مصممي الآلات والتي يمكن تحقيقها وفق الشروط الفنية والمتطلبات المثالية لظروف العمل لفترة زمنية محددة، وهذا يعني إنتاج محدد وفق مواصفات معينة وفي مدة زمنية ما دون أي صعوبات في كل مراحل الإنتاج، ولكن تحقيق هذا الأمر مستحيل بسبب الوقت الضائع نتيجة التوقف عن العمل بسبب الصيانة والإصلاح، الطبيعة البشرية للعاملين واختلاف مهارتها في تشغيل الآلات، نقص المواد

<sup>1</sup> يوحنا آل آدم، سليمان اللوزي، مرجع سابق، ص. 222.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص. 223-228.

- الأولية والمواد نصف المصنعة لبطء وصولها من المخازن أو الخطوط الإنتاجية الأخرى، لذلك لا بد من دراسة هذه الصعوبات بهدف تحديدها واتخاذ الإجراءات المناسبة لمنع حصولها أو الحد منها، ما يساعد على خفض التكاليف ورفع الأداء؛
- **الطاقة الإنتاجية القصوى:** تعني الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج دون السماح لأي ضياع أو توقف أو عطل مع توفير العوامل المساعدة، ولتحديد الطاقة القصوى يجب أن تؤخذ جميع التوقفات عن الإنتاج بعين الاعتبار، بشرط أن يكون ذلك في حدود المعدلات المعيارية، والطاقة القصوى ليست ثابتة وإنما تتغير بتغير عناصر الإنتاج، لذلك لا بد من استبعاد الوقت المسموح به نتيجة التوقف الطبيعي أو بسبب عدم كفاءة عناصر الإنتاج لعدم مطابقتها للمواصفات القياسية، وهذا يسهل عملية حساب الطاقة العاطلة؛
- **الطاقة الإنتاجية المتاحة:** هي الفرق بين الطاقة القصوى والطاقة الضائعة داخل الأقسام أو مراكز الإنتاج، نتيجة لسوء إدارة العمليات أو الآلات، بطء وصول المواد اللازمة للإنتاج، أو ضعف القدرة على تغيير سرعة العمليات لكي تلائم المرحلة الإنتاجية اللاحقة؛
- **الطاقة الإنتاجية المخططة:** هي الطاقة التي تعبر عن كمية الإنتاج المستهدف من استخدام عناصر الإنتاج والخدمات المتاحة لفترة زمنية محددة طبقاً للخطة، ويتم تحديد الطاقة المخططة اعتماداً على الطاقة المتاحة، حيث تعتب الخطة الإنتاجية كمعيار عمل لتحقيق الطاقة القصوى لوسائل الإنتاج المستخدمة، وكلما ارتفع التباين بين هذين المستويين دل ذلك على عدم الاستغلال الجيد للطاقات المتاحة، مما يعني أن المشروع لم يحقق نجاحاً ولا بد من تصفيته؛
- **الطاقة الإنتاجية الفعلية:** هي كمية الإنتاج الذي تم تحقيقه في الوحدة الإنتاجية خلال فترة زمنية محددة، وهذا المستوى يمثل الحد الأدنى لمستويات الطاقة الأخرى، فالحد الأعلى للطاقة هو الطاقة النظرية، وباقي مستويات الطاقة تقع بين هذين المستويين، وكلما اقتربا لبعضهما دل ذلك على فعالية الأداء والاستغلال الجيد للطاقة المتاحة وإمكانية تحقيق الأهداف.

عملية تقييم المؤسسة تتضمن دراسة العلاقة بين الإنتاجية وعناصر الإنتاج، وزيادة الإنتاجية يعد عاملاً لتحقيق الأهداف المرسومة، لكونها تستغل الطاقة المتاحة مما يؤدي إلى خفض التكاليف، وهي مؤشر لقياس فعالية أداء المؤسسة ودرجة استغلالها للموارد الاقتصادية المتاحة في تحقيق الأهداف، فالإنتاجية تمثل العلاقة بين تكلفة الإنتاج وتكلفة عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية، فهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بحيث تحقق عائداً من خلال بيع منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات.<sup>1</sup>

يمكن قياس الإنتاجية من خلال دراسة كل عنصر من عناصر الإنتاج نظراً لصعوبة قياس جميع المدخلات بوحدات متشابهة، عليه يتم دراسة كل عنصر وحده من خلال إجراء مقارنة بين المعدلات الفعلية والمعيارية لتحديد التباين النسبي بين المخرجات والمدخلات، فعلى أساس هذه الدراسات يتم تحديد تكلفة وعائد كل عنصر من عناصر الإنتاج، ولصعوبة فصل أثر عناصر الإنتاج على الإنتاجية وتوليفة المنتج لاختلاف طبيعة الموارد الداخلة في العملية الإنتاجية، ولعدم تجانس المنتجات، يصعب استخدام تكلفة تلك العناصر، لذلك لا بد من تطبيق الأسس المحاسبية عند حساب المؤشرات بصورة كل عنصر وعلاقته بتكلفة الإنتاج والعائد، مما يخفف من أثر تلك الصعوبات.<sup>2</sup>

### 3-4- معيار القيمة المضافة

يتم في هذه الحالة دراسة علاقة عناصر الإنتاج بالقيمة المضافة لوسائل الإنتاج، فالقيمة المضافة عبارة عن القيمة التي تضاف إلى قيمة المواد الداخلة في العملية الإنتاجية، أي أنها الفرق بين قيمة الإنتاج (المخرجات) وقيمة عناصر الإنتاج (المدخلات)، ولا بد من استبعاد قيمة الاستهلاك لكي نحصل على صافي القيمة المضافة، والتي تشمل على تكلفة العمل وتكلفة رأس المال والربح المخطط.

ويستخدم معيار القيمة المضافة لقياس أداء المؤسسة، حيث أن نتيجة هذا المؤشر تعتمد للحكم على تحسن أداء المشروع أو تدهوره، كما يقدم هذا المؤشر درجة الربحية ومدى مساهمة المشروع في تعظيم الثروة وتقديم الاقتصاد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوحنا آل آدم، سليمان اللوزي، مرجع سابق، ص. 228-229.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص. 230.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص. 231-232.

## 4- محددات استخدام معايير تقييم الأداء

على الرغم من الجهود التي تبذل لوضع معايير عملية وفعالة تنسجم مع طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية، إلا أن هناك مجموعة من المحددات التي قد تحد من قدرة هذه المعايير في تقييم أداء المؤسسة بشكل دقيق وفعال، من أهمها:<sup>1</sup>

- اختلاف الظروف خلال فترة المقارنة، فرغم دقة المعيار وصحة العمليات الحسابية المستخدمة إلا أن اختلاف الظروف بين السنة الحالية السنة الأساس، تجعل النتائج غير مفيدة، كذلك اختلاف الظروف بين فترة وضع التقديرات وتاريخ تنفيذها؛
- التباين في النظم المحاسبية سواء لدى المؤسسة عند انتقالها من نظام محاسبي إلى آخر، أو بين نظام المؤسسة المحاسبي وأنظمة الوحدات الأخرى التي تقارن بها نتائج المؤسسة، مما ينتج عنه اختلاف في النتائج؛
- التغيير في أسعار عناصر الإنتاج، أسعار المنتجات، تكاليف النقل والتسويق، الأجور والرواتب، بين سنة المقارنة والسنة الأساس يظهر نتائج غير معبرة عن أداء المؤسسة الحقيقي رغم سلامة المعايير المعتمدة في عملية التقييم؛
- وجود عوامل معنوية غير قابلة للقياس ولكنها تلعب دور أساسي إلى جانب العوامل التي تقيسها المعايير في تحديد مستوى أداء المؤسسة، مما يجعل المعايير المعتمدة غير كافية لإعطاء نتائج دقيقة عن وضع المؤسسة عند إهمال تلك العوامل المعنوية؛
- عدم وجود إدارات مؤهلة تستطيع استعمال المعايير بكفاءة، وتطبيق كل ما تتطلبه عملية تقييم الأداء التي تشمل جميع أنظمتها ونشاطاتها بشكل دقيق ومتربط؛
- عدم قدرة الإدارة على اختيار المعايير المناسبة من ضمن القائمة المعروضة عليها، والتي قد تتمتع بقوة التعبير عن الحالة المراد تقييمها، وعدم قدرتها على تفسير النتائج والخروج بقرارات سليمة على أساسها؛
- عدم توفر الخبرات والأنظمة المحاسبية المتطورة التي بإمكانها استخراج البيانات الحسابية بصورة دقيقة ومضبوط، فضعف استخراج تلك المؤشرات يؤدي إلى نتائج واستنتاجات غير صحيحة؛
- عدم كفاية معيار واحد للحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسة، فالتقييم السليم يفرض استخدام أكثر من معيار لتكوين حكم صحيح عن الأداء الذي يراد قياسه.

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص. 64-65.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء على المستوى الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية

حتى تكون عملية التقييم ناجحة لا بد أن تكون شاملة، تمس كل عناصر العملية الإدارية، والتي تمثل أهم الوظائف الممارسة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، حيث أن نجاح المؤسسة الاقتصادية ورفع مستوى أدائها يكون مرتبط بنجاح الوظائف الأساسية لها، لذلك لا بد أن تشمل عملية التقييم كل تلك الوظائف.

#### 1- تقييم الأداء التسويقي

تلخص وظيفة التسويق في عمليات تخطيط، تنفيذ، ومتابعة كل ما يتعلق بتطوير، تسعير، ترويج، وتوزيع السلع والخدمات والأفكار، من أجل خلق التبادل التي يحقق الإشباع والمنفعة للأفراد.<sup>1</sup>

وتتم عملية تقييم الأداء التسويقي على مستوى أربعة مجالات:<sup>2</sup>

- **تقييم البيئة التسويقية:** وتعتبر من أهم مجالات تقييم الأداء التسويقي، حيث يتم تحليل البيئة التسويقية

الداخلية، عن طريق متابعة التطور في عناصر البيئة التسويقية الداخلية ومقارنة ذلك مع التقديرات الموضوعة مسبقاً، من أجل معرفة أوجه القوة وأوجه الضعف في قدرات وإمكانيات الأنشطة التسويقية داخل المؤسسة، وبناء على نتائج تلك المقارنة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمكن من تنفيذ الخطط والبرامج التسويقية اللاحقة بطريقة أكثر فعالية، كما يتم تحليل البيئة التسويقية الخارجية، أي متابعة الأسواق الرئيسية للمنظمة ويقاس تطور السوق بناء على المقارنة بين التقديرات الموضوعة وما تم تحقيقه فعلياً، من أجل التعرف على الانحرافات وأسبابها، والقيام بتصحيحها؛

- **تقييم المبيعات:** يتم تقييم المبيعات عن طريق مقارنة الأرقام الفعلية لها بالأرقام التقديرية، وقياس الانحرافات سواء بالزيادة أو النقصان، وتحليل تلك الانحرافات للتعرف على أسبابها، وتتم العملية خلال السنة أو بصفة دورية خلال فترات أقصر (فصلية، شهرية، أسبوعية، ...) كما تتم مقارنة أرقام مبيعات السنة الحالية بمبيعات السنوات السابقة، من أجل متابعة تطورها وأسباب ذلك، كما يكون تحليل المبيعات أيضاً حسب المنتجات ومناطق البيع والموزعين ورجال البيع، حيث يتم تقييم أداء كل منطقة وموزع وبائع على حدة، بهدف تحليل أسباب الفشل في تحقيق الأرقام المستهدفة للمبيعات؛

<sup>1</sup> زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص.54.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص.53-58.

- **تقييم السوق:** بهدف معرفة نسبة نصيب المؤسسة من إجمالي مبيعات السوق بالنسبة لمنتج معين، ويفيد تحليل نصيب المؤسسة من السوق في التعرف على الأسباب الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها من طرف إدارة المؤسسة؛
- **تقييم نفقات التسويق:** من المهم ارتباط التغيير في المبيعات بتغيير النفقات، وتعتبر طبيعة هذه العلاقة أحد المؤشرات الهامة لفعالية العملية التسويقية، ووظيفة التقييم في هذه الحالة تتمثل في مراقبة النفقات التسويقية للتأكد مما إذا كانت هذه النسب قد خرجت عن نطاق السيطرة أم لا، ففي حالة تسجيل انحرافات كبيرة على الإدارة التدخل من أجل التحكم في نسبتها وإرجاعها إلى مستواها التقديري المخطط له؛
- **تقييم عناصر المزيج التسويقي:** وتتضمن الرقابة على المنتجات، التسعير، التوزيع، والترويج، حيث تتم مراقبة مختلف المنتجات وتقاس درجة نجاح كل منتج في السوق، وتدرس الأسعار والخصومات وأثرها على المبيعات، وتتابع ردود أفعال المستهلكين والمنافسين تجاه برامج تسعير المؤسسة، وتتابع عمليات التوزيع وقنواته للتعرف على المشاكل من نقل وتخزين، وتتابع كافة برامج الترويج من إعلانات وأنشطة البيع الشخصي والمسابقات والمعارض، وأثرها على البيع، حيث تتم المقارنة بين المخطط والمحقق لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، بهدف معرفة الانحرافات وأسبابها ومعالجتها؛
- **تقييم رضا العملاء:** يعتبر جمع المعلومات عن المستهلكين وآراءهم أمراً مهماً، حيث أن معرفة رأي المستهلكين يمكن المؤسسة من فهم سلوك الشراء لديهم، والتعرف على العوامل الرئيسية المؤثرة على هذا السلوك، ورضا المستهلك يعني اقتناعه بأنه تلقى الخدمة بالشكل الذي يتوقعه أو يفوقه، فهناك علاقة بين مباشرة بين رضا العميل ونسبة المبيعات.

## 2- تقييم الأداء الإنتاجي

يسعى النظام الإنتاجي إلى توفير كم ونوع المنتجات المستهدفة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، ويمكن الحكم على أداء النظام الإنتاجي من خلال عدة مؤشرات (المواد الخام، جودة المنتجات، الطاقة الإنتاجية، الكفاءة الإنتاجية، العمالة، التكاليف، الوقت، ...) ،<sup>1</sup> وللحكم على كفاءة التشغيل داخل النظام الإنتاجي يتطلب الأمر تقييم الأداء داخل الأنشطة المكونة له،<sup>2</sup> وعليه عملية تقييم أداء النظام الإنتاجي تتضمن:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زهير ثابت، مرجع سابق، ص. 59.

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، دار النهضة العربية، 2003-2004، ص. 30.



- **تقييم التشغيل:** عن طريق التأكد من أن الموارد البشرية العاملة في المشروع تقدم أفضل أداء لها في بيئة العمل، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى، ومن أهم المعايير التي يتم استخدامها لتقييم أداء التشغيل: تحديد الوقت المضيع وأسبابه واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الوضع، تحديد إنتاجية العامل، تحديد نسبة الغياب، تحديد نوعيات العاملين في المراكز الإنتاجية، تحديد معدل دوران العمل وأسبابه؛

- **تقييم المخزون:** ويتضمن أساليب المحافظة على المخزون من المواد الخام والمواد نصف المصنعة وتامة الصنع عند المستويات الاقتصادية التي تحقق الهدف بأقل تكلفة ممكنة، بالإضافة إلى مراقبة الجودة ومدى المطابقة للمواصفات المحددة، مدى انتظام العمل داخل المخازن، فعالية استخدام المواد الخام في العملية الإنتاجية، ...؛

- **تقييم الجودة:** تعني مراقبة مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة، فكلما ارتفعت نسبة التطابق بين التصميمات وخصائص المنتج الفعلي، كلما ارتفعت درجة الجودة والعكس صحيح، وتشمل عملية تقييم الجودة حساب نسبة قيمة الإنتاج المعيب إلى قيمة الإنتاج الكلي، ما يتطلب وجود معدلات أداء يتم على أساسها عملية القياس لاكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها.

### 3-تقييم الأداء التمويلي

يستهدف النشاط التمويلي على مستوى المؤسسة الحصول على الأموال بالقدر المطلوب وفي الوقت المناسب، وتقرير استخدامها بشكل فعال للوصول إلى الأهداف والنتائج المالية المحددة، وتتطلب عملية تقييم الأداء التمويلي تقييم كل من السيولة، هيكل التمويل، الربحية، استخدام الأصول الثابتة، ربحية الأصول المستثمرة، وكفاءة عمليات التشغيل.<sup>2</sup>

ويتم الاعتماد على النسب المالية في عملية تقييم النشاط التمويلي باعتبارها أهم أدوات التحليل المالي، التي تستخدم إما بغرض التحليل قصير الأجل أو التحليل طويل الأجل، والمقصود بالنسب المالية إظهار العلاقات بين الأرقام الموجودة في التقارير المالية في شكل حسابي، ويحقق استخدام هذه النسب سهولة الحصول على البيانات داخل المشروع مما يؤدي إلى تقليل الجهد والتكلفة، كما يمكن الاعتماد عليها كوسيلة للمقارنة بين أداء المؤسسة بالمؤسسات المنافسة في حالة توفر البيانات اللازمة.

<sup>1</sup>محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص.36-43.

<sup>2</sup>زهير ثابت، مرجع سابق، ص.60.

إلا أن استخدام النسب المالية له بعض العيوب، فالنسب المالية بشكل عام لا تقيس الأداء الفعلي لعناصر محددة في المشروع، وإنما تقيس الآثار الكلية والمتراكمة لأنشطة المشروع خلال فترة زمنية معينة، وبالتالي يصعب الاعتماد على نتائج هذا التقييم كأساس لاتخاذ القرارات ووضع الخطط لتعديل مسار الأنشطة الجارية، ولتجنب ذلك يجب مراعاة الدقة عند اختيار المؤشرات المالية وعدم الاعتماد على مؤشر واحد فقط في اتخاذ القرارات المالية، والاستعانة بأسس التكامل عن طريق دراسة التغير في مجموعات متكاملة من النسب ومحاولة الربط بين المتغيرات للوصول إلى تقييم أكثر واقعية.<sup>1</sup>

ومن أهم النسب المالية المعتمدة:<sup>2</sup>

- نسبة الربحية: تعطي هذه النسب مؤشرات عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من المبيعات أو الأصول المتاحة ومن أهم هذه النسب: نسبة إجمالي الأرباح إلى المبيعات، نسبة صافي ربح العمليات إلى المبيعات، نسبة صافي الربح إلى العمليات، معدل العائد على الاستثمار، ...؛

- نسبة استخدام الأصول: تستخدم لتقييم فعالية استخدام الأصول ومن أهم النسب المعتمدة: معدل دوران البضائع، فترة التحصيل؛

- نسبة الحالة المالية "السيولة": فالسيولة تعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وقت استحقاقها، ويتم تقييم السيولة بدراسة نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة.

#### 4-تقييم أداء العاملين

عملية تقييم أداء العاملين تعني قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، ومعرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل فيها وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، فتقييم أداء الفرد يعني تحليل كل ما يتعلق به من صفات نفسية، بدنية، فنية، فكرية، وسلوكية بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والعمل على تقويتها، من أجل ضمان تحقيق فعالية أداء المؤسسة،<sup>3</sup> فنظام تقييم أداء العاملين يستخدم لتحديد مدى كفاءة الأفراد وفعالية نشاطاتهم، من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة، والهدف الرئيسي من عملية التقييم هو إعطاء الأفراد تغذية عكسية عن مدى

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص.ص.43-45.

<sup>2</sup>مرجع نفسه، ص.ص.45-49.

<sup>3</sup>محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، الطبعة الأولى، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص.27.

كفاءتهم في القيام بواجباتهم، وكذلك توجيههم في تطوير أداءهم مستقبلاً من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.<sup>1</sup>

وهناك مجموعة من المبادئ التي يجب العمل بها عند القيام بعملية تقييم الأداء، أهمها:<sup>2</sup>

- **الوضوح:** بمعنى الاعتماد على معايير أداء وأهداف واضحة؛
  - **الموضوعية:** بمعنى استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لتقييم العاملين بنفس الطريقة؛
  - **الشمول:** بمعنى تقييم كل من الإيجابيات والسلبيات، وكل نقاط القوة والضعف، دون التركيز على إحداهما دون الأخرى؛
  - **التكامل:** بمعنى أن تتضمن بنود التقييم كل الجوانب الهامة (المعارف، الاتجاهات، السلوكيات، المهارات،...)
  - **الاستمرارية:** يجب أن تكون عملية التقييم مستمرة ودائمة، وليست عملية دورية تتم في وقت محدد، حيث يكون بإمكان المشرف على العملية إجراء التقييم في أي وقت دون التقيد بموعد محدد؛
  - **المشاركة:** بمعنى ضرورة مشاركة المرؤوس في جميع مراحل عملية التقييم.
- ويجب أن تكون هناك معايير لتقييم أداء العاملين، والمعايير تعتبر الأساس الذي يتم الاستناد عليه للحكم على مستوى الأداء، وعند وضع معايير الأداء يجب مراعاة جانبين، جانب الموضوعية الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل وإجراءاته وكيفية أداءه من حيث الكمية والجودة، والجانب السلوكي الذي يعبر عن صفات الفرد الشخصية كالتعاون والمواظبة والمقومات الأخلاقية...<sup>3</sup>
- عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين عليها استعمال طرق منطقية وتتبع خطوات متسلسلة، للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتمثل الخطوات التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء ما يلي:<sup>4</sup>
- **مرحلة وضع التوقعات:** يتم وضع سياسة لإتباعها وبالتعاون بين المؤسسة والعاملين، حيث يتم تعيين كل من الأفراد المعنيين بعملية التقييم، والقائمون به، ووضع وصف للمهام المطلوبة والنتائج المراد تحقيقها، وتحديد الفترات التي تتم فيها عملية التقييم؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص. 99-100.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص. 129-130.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص. 61-62.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف، مرجع نفسه، ص. 119-120.

- مرحلة مراقبة التقدم: يتم فيها التعرف على الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، وتقتضي هذه المرحلة اختيار الفرد الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة مما يتطلب المراقبة، نتيجة دورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، ومدى تأثير نتائجها على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت؛
- مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم أداء الأفراد والتعرف على مستوى كل واحد منهم، بشكل يفيد في اتخاذ القرارات؛
- مرحلة التغذية العكسية: حيث تقوم إدارة المؤسسة بدراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطوير كفاءة العاملين، ومعرفة كل فرد لمستوى أدائه ومدى تحقيقه للمعايير المطلوبة والمحددة؛
- مرحلة اتخاذ القرارات: وهي متعددة تتعلق بقرارات التدريب، الرقية، التعيين،...؛
- مرحلة وضع خطط التطوير: تمثل آخر مرحلة، أين يتم وضع الخطط التطويرية التي تساهم في رفع الأداء، بعد التعرف على مهارات وقدرات جميع العاملين.
- وهناك عدة أساليب تستخدم لتقييم أداء العاملين، من أهمها:
  - أسلوب الترتيب العام: من أقدم وأبسط الأساليب، يعتمد على مقارنة أداء لفرد بكل الأفراد الآخرين، والقائم على عملية التقييم يقوم بوضع قائمة يرتب فيها الأفراد ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ؛
  - أسلوب المقارنات الزوجية: يتم مقارنة كل فرد مع جميع الأفراد الذين يخضعون للتقييم في نفس المجموعة، بطريقة ثنائية أي مع كل فرد على حدا؛
  - أسلوب التوزيع الإجباري: يعتمد على ظاهرة التوزيع الطبيعي، حيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة، والنسبة القليلة من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة؛
  - مقياس الترتيب التصوري: يعتمد على وضع مجموعة من الخصائص المرتبطة بالوظيفة على مقياس للنقاط، ثم يقوم المدير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر الخاصية في الفرد محل التقييم؛
  - أسلوب الفواصل بادية التساوي: يتطلب اختيار مجموعة من الصفات التي تعبر عن جوانب سلوكية معينة، وإعطاء كل منها قيمة تتراوح بين 1 و 10، بما يتناسب وأهمية كل منها في أداء الأفراد، ويتم حساب المتوسط الحسابي لآراء الخبراء بالنسبة لكل صفة، ويقوم القائم بعملية التقييم بتحديد إذا كانت الصفة متوفرة في الفرد أم لا؛

- **المقياس المختلط:** حيث يقوم القائم بعملية التقييم بتحديد أبعاد الأداء المرتبطة بالوظيفة، ثم يقوم بصياغة عدة عبارات تعكس الأداء الجيد والمتوسط والضعيف بالنسبة لكل بعد؛<sup>1</sup>
- **قوائم المراجعة:** وهي قوائم تضم الصفات الواجب توفرها في العاملين، وإدارة الموارد البشرية تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء، وتوضع قيمة أمام كل عنصر حسب أهميته، وهذه القيم تكون خالية عند قيام المسئول بعملية التقييم لمنع التحيز، حيث تحدد الصفة بوضع علامة ( X ) فقط أمامها، ومدير الموارد البشرية هو المخول الوحيد بمنح القيمة للصفة بعد عودة القوائم إليه؛
- **طريقة الاختيار الإجباري:** الهدف منها تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، حيث يتم وضع عدد من العبارات التي تعبر عن أداء الأفراد وتقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل، اثنتان تثلان الصفات المرغوبة والأخرى الصفات غير المرغوبة، ويطلب من المشرف على التقييم اختيار جملتين بما يراه مناسب لحقيقة أداء العامل وسلوكه الحقيقي؛
- **طريقة الأحداث الحرجة:** تعتمد على تسجيل المشرف على التقييم بتسجيل السلوكيات الجوهرية التي قام بها الفرد، متى؟ أين؟ لماذا؟ مع من؟ ويكون القرار هنا اعتمادا على التصرف الذي قام بها الفرد اتجاه الحدث، على أن يكون الحدث حقيقة ثابتة وليس مجرد آراء غير مؤكدة، أي أنها أعمال فعلية قام بها الفرد سواء إيجابية أو سلبية؛
- **طريقة البحث الميداني:** تعتمد على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الموارد البشرية، ويتم الحصول على المعلومات شفويا دون استعمال أي نموذج أو قوائم محددة، حيث يقوم ممثل عن إدارة الموارد البشرية بمقابلة كل رئيس في مكتبه، والحصول على إجابات عن أسئلته المتعلقة بكل فرد تحت إشرافه، ثم يقوم بصياغتها في شكل تقرير وصفي مكتوب وإرسال نسخة منها لتراجع من قبل الرئيس، قبل صياغة شكلها النهائي، وبعدها يتم ترتيب الأفراد الذين تم قياس أداءهم على أساس التقديرات: ممتاز، جيد، مرض، أو غير مرض؛
- **طريقة التقدير الجماعي:** يتم فيها تقييم أداء الفرد من طرف لجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون أحدهم ممثل عن إدارة الموارد البشرية، ويشترط في الأعضاء الإلمام بطبيعة العمل ومتطلباته، وعمل اللجنة يتمثل في مناقشة التقييم الذي أعده الرئيس المباشر للعامل مسبقا، وبعد اجتماع اللجنة بالعامل يقوم رئيسه المباشر بالاجتماع به مرة أخرى لمناقشة معايير أداءه، والأعمال الخاصة بتحسينه في المستقبل؛

<sup>1</sup> محمد الصوي، مرجع سابق، ص.ص. 88-118.

- **طريقة التقييم الذاتي:** يقوم فيها الفرد بملاً نموذج التقييم بنفسه، ويتكون النموذج من بنود تتضمن أداء العامل في فترة معينة ومجالات التحسين والتطوير التي يراها مناسبة له، وتصلح هذه الطريقة مع العاملين ذات الدرجات الراقية، والذين يخضعون للرقابة بالأهداف والنتائج، وليس بالأساليب والإجراءات؛<sup>1</sup>
- **طريقة الإدارة بالأهداف:** هي أسلوب منظم يتفق بموجبه الرؤساء والمرؤوسين على الأهداف العامة والمجالات الرئيسية للنتائج التي تدخل ضمن مسؤولياتهم، والمعايير الواجب استخدامها لقياس مدى تحقيق الأهداف، حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ما تم إنجازه وليس على أساس كيفية الإنجاز، لذلك تتم على خطوتين: تحديد الأهداف، ومراجعة الأداء، ومن الضروري أن تكون الأهداف واقعية وضمن قدرات ومهارات الأفراد وأن يتم قبولها من طرفهم وأن تكون قابلة للقياس؛
- **طريقة مراكز التقييم:** تعتم الإدارة في هذه الطريقة بمستقبل العامل وتقييم كافة المهارات والقدرات التي تؤهله للترقية، وتطبق على المدراء لاكتشاف المتميزين لترقيتهم إلى مناصب أعلى، وتقوم على أساس تقييم الفرد على فترات زمنية متلاحقة، عن طريق سلسلة من الاختبارات والتمارين وتحليل الوقت والمشاكل، والاختبارات النفسية، ومن أهم المعايير التي يتم الحكم على أساسها: مهارات الاتصال، الإبداع، القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، تكوين العلاقات والتعامل مع الآخرين، القدرة على تحمل الضغوط، مهارة التخطيط والتحليل، النشاط والتوجيه الذاتي،...<sup>2</sup>
- عملية تقييم الأداء عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط، وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة وتعمل على تقويتها، كما أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط، بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء القيام بواجباته وتحليل مدى تأثيرها على ذلك، وهي عملية مستمرة حتى وإن كانت نتائجها تظهر على فترات متباعدة.<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: دور البحث العلمي في الربط بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية

أصبح من الضروري وجود آلية مناسبة لتحقيق التعاون والتفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، فالتعليم يصنع المعرفة، والمعرفة تعني بالتفكير وتطوير المفاهيم الأساسية له "الاستكشاف، التخطيط، التصميم"، بينما تعني المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق الفعلي للمعرفة والرغبة في تحقيق الربح، والتطبيق الفعلي

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.ص. 122-144.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص.ص. 145-155.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص. 29.

للمعرفة الجديدة يتطلب استثمارات معقولة في البحوث العلمية التطبيقية وتطويرها لتقوية العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للبحث العلمي

يعتبر البحث العلمي من أهم الأنشطة الممارسة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، حيث يكون لها دور أساسي في تحليل المشاكل المتعلقة بمختلف المؤسسات وتحليلها وتقديم الحلول المناسبة لها.

#### 1-تعريف البحث العلمي

البحث العلمي هو عملية منظمة لجمع البيانات أو المعلومات وتحليلها لغرض معين، أي أنه يعد وسيلة للدراسة يمكن من خلالها الوصول إلى حل مشكلة معينة، عن طريق التقصي الشامل والدقيق<sup>2</sup>، ويعتبر عملية مستمرة من العمل العلمي المنظم، يستند على قواعد علمية سليمة تتسم بالدقة والمرونة والموضوعية، وهو نشاط فكري منظم وموثق ويصاغ في مجموعة من الخطوات يتبعها الباحث باستخدام منهج علمي، للوصول إلى معرفة جديدة أو مضافة أو وضع تصورات لحل المشاكل البحثية والاجتماعية.<sup>3</sup>

البحث العلمي هو أسلوب منظم للتفكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات، لدراسة الظواهر المختلفة بشكل علمي موضوعي، من أجل الوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها، ويضم هذا التعريف عناصر رئيسية تتمثل في:<sup>4</sup>

- **التنظيم:** البحث العلمي لا يقوم على العشوائية، بل يسير وفق خطوات علمية مدروسة، هادفة ومتكاملة، ومنهج علمي يستخدم أساليب علمية في جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها؛
- **الموضوعية:** حيث لا يكون هناك تحيز نحو موقف أو رأي معين، والباحث يذكر كل المواقف بغض النظر عن درجة اتفاهه أو معارضته لها، ويشير صراحة إلى رأي الباحث ووجهة نظره بشكل واضح في حالة إدراجها في البحث؛

<sup>1</sup> مداحي مجّد، "فعالية توجيه البحث العلمي في الدراسات العليا في الجامعات لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول الجامعة والتشغيل والاستشراف الرهانات والحك، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 4 و5 ديسمبر 2013، ص.7.

<sup>2</sup> بنال حمادي، **منهج وأساليب البحث العلمي**، دار أجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.17.

<sup>3</sup> حسين مجّد جواد الجبوري، **منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية**، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق الثقافية، الأردن، 2014، ص.39.

<sup>4</sup> رجي مصطفى عليان، عثمان مجّد غنيم، **أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق**، الطبعة الخامسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.25-26.

- الحقيقة: البحث العلمي يسعى إلى التعرف على الأسباب الكامنة خلف ظاهرة أو موقف أو مشكلة ما، حتى يتمكن من فهم الأمور بشكل علمي يتوصل من خلاله إلى المعالجة العلمية وإيجاد حل للمشكلة المطروحة؛
- التعميم: بعد التوصل إلى نتيجة معينة يمكن تعميم هذه النتيجة، اعتماداً على أساليب علمية واضحة؛
- القياس: تصبح النتيجة المحصل عليها أساس للقياس في المستقبل إذا ما مر على نفس الظاهرة أو الموقف، حيث يعتمد على المعلومات والخبرات السابقة ليصل إلى حل للمشكلة المطروحة.

## 2- أهمية البحث العلمي، أهدافه وخصائصه

البحث العلمي يمثل الوسيلة المستخدمة للوصول إلى حقائق الظواهر ومعرفة العلاقات التي تربط بينها، وتعتبر الحقائق في البحث العلمي نسبية، فالحقيقة المطلقة تعيق عملية البحث والإبداع والابتكار في العلم، بينما الحقيقة النسبية تكون قابلة للتطوير والتغيير عند توفر معلومات أو متغيرات تثبت قصورها أو عجزها في تفسير الظاهرة محل البحث.<sup>1</sup>

## 2-1- أهمية البحث العلمي

ويمكن تلخيص أهمية البحث العلمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- يعتبر طريقة علمية منظمة في حل المشاكل العامة للمجتمع؛
- يوفر الوسائل العلمية الضرورية لتحسين أساليب العمل وتطويرها؛
- تحقيق طموحات المجتمع المادية والتعليمية والثقافية؛
- تحقيق المنفعة العالمية من خلال زيادة المعرفة، لأن العلم والتكنولوجيا المرتبطين بالبحث العلمي تعود بالمنفعة على جميع الأفراد؛
- المعرفة العلمية تعتبر رصيد من الخبرة والفكر المشترك، تجمع باحثين من ثقافات ومناطق مختلفة عن طريق البحوث التعاونية؛
- تساعد نتائج البحوث العلمية على رفع كفاءة العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية؛
- تساعد نتائج البحوث على توجيه الفرد إلى ميادين البحث المناسبة له حسب قدراته واستعداداته وميوله البحثية.

<sup>1</sup> أحمد عبد الله اللوح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي تعريفه-خطواته-مناهجه- المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.32.  
<sup>2</sup> جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه- أدواته- طرقه الإحصائية، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص.47-48.



## 2-2- أهداف البحث العلمي

يهدف البحث العلمي إلى توسيع المعرفة الإنسانية في مختلف الجوانب الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، والإجابة على الأسئلة (كيف، لماذا، أين، متى) التي تتعلق بالظاهرة المدروسة،<sup>1</sup> ومن الأهداف الرئيسية التي يسعى البحث العلمي إلى تحقيقها ما يلي:<sup>2</sup>

- **وصف الظواهر:** هو الوصف المحدد لملامح الظواهر عن طريق جمع البيانات المتعلقة بها والأهداف وتصنيفها وترتيبها؛
- **تفسير الظواهر:** تتضمن اكتشاف الأسباب التي أدت إلى حدوث الظواهر، ويعتمد على التحليل والمقارنة والربط بين العناصر المختلفة؛
- **النتبؤ بالظواهر:** هي محاولة التنبؤ بما ستكون عليه ظاهرة معينة في المستقبل اعتماداً على دراسة سلوكها في الماضي، ويرتبط التنبؤ بمدى ثبات الظواهر موضوع الدراسة؛
- **ضبط الظواهر:** يعني محاولة التحكم في العوامل التي تؤثر في الظواهر وتؤدي إلى حدوثها أو منعها، ويعتبر التحكم الهدف النهائي للبحث العلمي، والذي يعمل على زيادة قدرة الباحث في التحكم بالظواهر وضبطها وتحديد العلاقات التي تربط بينها.

## 2-3- خصائص البحث العلمي

- وحتى يحقق البحث العلمي أهدافه لا بد من توفر مجموعة من الخصائص، أهمها:
- **التنظيم:** بمعنى أن يسير البحث العلمي وفق قواعد ومنهجية علمية في جميع مراحله، وألا يقوم على العشوائية؛
- **الهدفية:** الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها توجهه في جميع مراحل بحثه، لذلك يجب أن تصاغ بدقة ووضوح؛
- **الموضوعية:** يجب فحص الأدلة بنزاهة وتجرد، والبعد عن التحيز الشخصي والذاتي في البحث، وتأسيس البيانات على الحقائق وليس التقدير الشخصي؛

<sup>1</sup> منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص.23.

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الرغبي، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.27.

- **الدقة:** تعني مدى اقتراب النتائج التي يتوصل إليها البحث بناء على البيانات التي تم جمعها إلى الحقيقة، وهي تعكس درجة التطابق بين ما تم التوصل إليه من البحث وبين الظاهرة محل الدراسة، وتعني الدقة احتمال ثقة أن تكون التقديرات المتوصل إليها صحيحة؛
- **المنطق:** على الباحث أن يمتلك مهارات التفكير الاستدلالي والذي يضم نوعين من التفكير: **التفكير الاستنباطي** الذي يقوم على البدء من النظريات لاستنباط الفرضيات منها، ثم جمع البيانات وتحليلها لإثبات الفرضيات أو نفيها (الانتقال من الكل إلى الجزء)، **التفكير الاستقرائي** وهو البدء بملاحظة الظواهر الملموسة ثم تشكيل الفرضيات التي تمثل العلاقات بين الظواهر وجمع البيانات وتحليلها لقبول أو رفض الفرضية للتوصل إلى تعميم (الانتقال من الجزء إلى الكل)؛
- **المرونة:** تعني عدم وجود قواعد جامدة يتبعها الآخرون بل لا بد أن يتمتع البحث العلمي بمرونة نسبية تلائم البحث في المشاكل المختلفة والوصول إلى نتائج مختلفة؛
- **الاختصار:** يجب على الباحث اختصار البيانات على شكل جداول أو رسوم بيانية، كما يجب عليه اختصار النظريات وإتباع البساطة في شرح الظاهرة وتفسيرها بوضوح ودقة؛
- **الإثبات والتحقق:** لا يتوقف البحث العلمي عند نتيجة مثبت صحتها، إذ يتم التحقق من هذه النتيجة من طرف باحثين آخرين وباستخدام إجراءات أكثر ضبطاً للوصول إلى نتائج مؤيدة للسابقة وربما أكثر دقة وصدقاً؛
- **التعميم:** هو القدرة على الاستفادة من نتائج البحث المتوصل إليها في تفسير ظواهر مشابهة، وكلما كانت نتائج البحث قابلة للتعميم كلما زادت قيمة البحث؛
- **التنوع:** وهو قدرة البحوث العلمية على دراسة الظواهر المختلفة، لأن العلوم والمجالات تختلف عن بعضها البعض، وبالتالي يجب تحديد المناهج المناسبة التي يجب إتباعها حسب طبيعة كل بحث علمي.<sup>1</sup>

## 4-2-متطلبات البحث العلمي

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان مجد غنيم، مرجع سابق، ص.31-34.

فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الرغبي، مرجع سابق، ص.29-31.

ترتبط خصائص البحث العلمي ارتباط وثيق مع متطلباته، بالحث الجيد يجب أن يستوفي مجموعة من الشروط أهمها:<sup>1</sup>

- **دقة العنوان:** يعد تحديد العنوان بشكل واضح من الأمور المهمة في البحث العلمي، لأن عنوان البحث يعكس فكرة الباحث وقدرته على إثباتها وينبغي أن تتوفر ثلاثة شروط أساسية في العنوان وهي: الشمولية أي أن يكون شاملاً لمتغيرات المشكلة محل الدراسة ومجالها الجغرافي والفترة الدراسة التي يغطيها البحث، الوضوح أي يكون العنوان واضح العبارات والمصطلحات والرموز، **الدلالة** أن يكون دالاً على موضوع البحث بدقة بعيداً عن العموميات والفروع؛
- **وضوح خطوات وحدود البحث:** عملية البحث العملي تبدأ بخطوات واضحة، انطلاقاً من تحديد المشكلة وصولاً إلى النتائج؛
- **الإلمام بموضوع البحث:** على الباحث أن يكون ملماً بالموضوع محل الدراسة بما يتناسب مع مؤهلاته العلمية، بحيث تكون له القدرة والكفاءة العلمية التي تجعله قادراً على دراسة الظاهرة والتوصل إلى نتائج تستجيب لخصائص البحث العلمي الجيد؛
- **بساطة الأسلوب:** يجب أن تكون صياغة البحث بأسلوب واضح وسليم، وهذا يتطلب المراجعة في كل خطوة من خطواته؛
- **الترباط والتسلسل:** أي أن يكون البحث مترابطاً ومتسلسلاً بين أجزائه المختلفة بشكل منطقي ومتناسق؛
- **الأصالة والابتكار:** على البحوث العلمية الوصول إلى أفكار علمية جديدة ومفيدة ذات أهمية علمية عامة، فالبحث الجيد يجب أن يساهم في توسيع المعرفة، ويعني البحوث العلمية السابقة في مجال اختصاصه؛
- **الأمانة العلمية:** تعد الأمانة العلمية من متطلبات البحث سواء في عملية الاقتباس، جمع المعلومات والبيانات، نقل الأفكار والآراء، أو في توضيح مصادرها بشكل صحيح؛
- **النفرة:** عملية إعداد البحث العلمي تتطلب توفير الوقت اللازم والكافي للبحث بشكل يتناسب مع حجمه وطبيعته.

<sup>1</sup> عبد الغفور إبراهيم أحمد، مجيد خليل حسين، المدخل إلى طرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.ص. 20-22.

## المطلب الثاني: مناهج وخطوات البحث العلمي

حتى يكون البحث العلمي ذو قيمة علمية ومنفعة، يجب أن يتم وفق خطوات علمية صحيحة ومنهج واضح يتلاءم مع ميدان البحث واختصاصه.

### 1- مناهج البحث العلمي

المنهج العلمي هو الأساس السليم للحصول على المعلومات والبيانات الدقيقة من أجل التوصل إلى نتائج موثوق فيها، والخروج باقتراحات قابلة للتطبيق، فهو الأسلوب العلمي الذي يتبعه الباحث لحل المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المتعلقة بها، بهدف الوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة، وذلك اعتماداً على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات وتحليلها وعرضها، والتوصل إلى نتائج تساعد على الإجابة على تلك الأسئلة والتحقق من الفرضيات الموضوعية.<sup>1</sup>

### 1-1- المنهج التاريخي

المنهج التاريخي منهج يبحث عن الحقيقة من خلال أسلوب علمي يبدأ بتحديد المشكلة مروراً بوضع الفرضيات الملائمة وجمع البيانات والمعلومات، وإخضاع الفرضيات للاختبار، وصولاً إلى النتائج، فهذا المنهج يركز على دراسة الماضي من أجل فهم الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، ويستخدم في دراسة الحاضر من خلال تحليل الظواهر والأحداث وتفسيرها بالرجوع إلى أصلها وتحديد التغيرات والتطورات التي تعرضت لها ومرت عليها، والعوامل والأسباب المسؤولة عن صورتها الحالية،<sup>2</sup> والأحداث والظواهر المراد دراستها يمكن إدراكها ومعرفتها بطريقتين:<sup>3</sup>

- الطريقة المباشرة: عن طريق ملاحظة الظواهر ودراستها ميدانياً، وهي تحدث أمام الباحث ثم يتحقق منها؛

- الطريقة غير المباشرة: تكون من خلال السجلات والوثائق التي خلفتها تلك الوقائع والظواهر، والباحث لا يدركها ولا يشهدها إلا بما تبقى منها من آثار مكتوبة أو شاحصة.

ويقوم الباحث بجمع المعلومات عن طريق مصادر أولية ومصادر ثانوية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص. 42-43.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان مجد غنيم، مرجع سابق، ص. 64-65.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص. 92.

<sup>4</sup> جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص. 204-205.

- **المصادر الأولية:** وتشمل الآثار التي تعتبر مصدرا مهما للبحث التاريخي، السجلات والوثائق التي تكتب من طرف أفراد شهدوا فعلا واقعة معينة (القوانين، المعاهدات، السير الذاتية، الخطب، المقالات، الوصايا، أشرطة التسجيل المختلفة، الصحف والمجلات، ...)، شهود العيان، الدراسات السابقة؛
- **المصادر الثانوية:** وتشمل ما يرويه فرد معين من معلومات نقلها عن فرد آخر شهد فعلا واقعة معينة في الماضي، كما تشكل المصادر التي تنقل الأحداث من مصادر أولية، سواء كانت المصادر الثانوية كتباً، أفراداً، أو مراجع مطبوعة، ورغم أن المصادر الثانوية عادة ما تكون محدودة القيمة مقارنة بالمصادر الأولية، نتيجة احتمال الأخطاء عند انتقال المعلومات من فرد لآخر، إلا أن لها وظيفتها في تزويد الباحث بمعلومات عن الظروف والآراء حول المصادر الأولية.
- ويطبق النقد على جميع أنواع المصادر الأولية والثانوية، والنقد نوعان:<sup>1</sup>
- **النقد الخارجي للوثائق:** الهدف منه تحديد موثوقية وأصالة المصدر، أي إذا كان المصدر أصلياً أو مزيفاً، أو يأخذ شكلاً مختلفاً عن الوثيقة الأصلية، ومن الأسئلة النموذجية للتأكد من ذلك: من كتب الوثيقة؟ متى وأين كتبت؟ متى ظهرت لأول مرة؟ وكلما زادت معرفة الباحث في موضوع الوثيقة كلما زادت سهولة تحديد أصالة المصدر، والباحث يحتاج إلى الإلمام بمعرفة طريقة حياة الناس في فترة الكتابة، ومعتقداتهم وطريقة إدارتهم لمؤسساتهم، ومن الممكن إثبات تاريخ ومكان كتابة الوثيقة من خلال الأقوال الواردة فيها ومحتوياتها؛
- **النقد الداخلي للوثائق:** على الباحث التأكد من مصداقية الحقائق التي يذكرها المصدر من خلال طرح أسئلة مثل: هل المعلومات دقيقة؟ هل أن الشهود على درجة من الثقة؟ هل توجد وثائق تعود لنفس العصر وتتفق مع محتوى الوثيقة؟ هل هناك أي تناقض في محتوى الوثيقة؟ وترتبط الثقة بقرب الشاهد من الحدث، ودرجة كفاءته وانتباهه، والكفاءة تعتمد على الخبرة وعلى الصحة العقلية والجسمانية والقدرة على رواية الحدث.
- تبرز أهمية المنهج التاريخي في أن جميع الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية لا يمكن أن تفهم بشكل واضح جون التعرف على أصولها وجذورها وتسلسل حدوثها وتطورها عبر المراحل التاريخية المختلفة،<sup>2</sup> إلا أن المعرفة التاريخية بما وقع في الماضي تبقى جزئية وليست كلية، نتيجة نقلها واحتمال تعرضها للتشويه

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص. 96-97.<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص. 210.

والانتقائية والنسيان، كما أن مادة البحث التاريخي أكثر تعقيدا، وعليه يصعب على الباحث وضع فروض معينة واختبارها، بالإضافة إلى صعوبة إخضاع المعلومات التاريخية للتجريب.<sup>1</sup>

### 1-2- المنهج الوصفي

المنهج الوصفي يدرس الظواهر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والطبيعية الحالية، دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ويهتم المنهج الوصفي بتحديد دقيق للظواهر والأنشطة والعمليات والأفراد كما هي في الوقت الحاضر، ويمكن عن طريق المنهج الوصفي وضع تنبؤات لما ستكون عليه في المستقبل، ويقوم على جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها للوصول إلى نتائج تساهم في فهم الواقع.<sup>2</sup>

تستعين البحوث الوصفية بأدوات مختلفة للحصول على المعلومات والبيانات بشكل واضح ودقيق كالاستبيان والمقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق، لأنها تهدف إلى وصف وتحديد كمي لخصائص الظواهر موضوع البحث، أو إلى وصف الظاهرة فقط والتعرف على الأسباب المؤدية لها، وتعتمد البحوث الوصفية على اختيار عينات ممثلة للمجتمع الأصلي للبحث، وذلك لتوفير الجهد والوقت والتكاليف، كما أنها تستند على التجريد حتى يتمكن الباحث من تمييز سمات الظاهرة وخصائصها.<sup>3</sup>

وللبحوث الوصفية عدة أنواع أهمها:

### 1-2-1- الدراسات المسحية

تهتم الدراسات المسحية بدراسة المشكلة كما هي في الواقع، وقد تشمل جميع أفراد مجتمع الدراسة إذا كان صغيرا أو عينة منه، ويتم المسح في الظروف الطبيعية العادية ويدرس الواقع كما هو،<sup>4</sup> وتشمل الدراسات المسحية ما يلي:

- مسح العمل: يتم اعتماده في الإدارة، ويقوم بدراسة مهام ومجالات وظيفية معينة، تحليل واجبات الأفراد، الأجور، التدريب،...<sup>5</sup>

- المسح الاجتماعي: يهدف إلى دراسة مشكلة اجتماعية حالية وتشخيصها واتخاذ إجراءات تحسينية بشأنها؛

<sup>1</sup> ربحي مصطفى علبان، عثمان مجد غنيم، مرجع سابق، ص. 70.

<sup>2</sup> جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص. 211-212.

<sup>3</sup> حسين مجد جواد الجبوري، مرجع نفسه، ص. 180.

<sup>4</sup> جودت عزت عطوي، مرجع نفسه، ص. 215.

<sup>5</sup> أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص. 126.

- المسح التعليمي: يهدف إلى جمع المعلومات عن المنظومة التربوية وكل ما يتعلق بالمشاكل المرتبطة بها، من أجل وضع الخطط الخاصة بتطويرها؛
- مسح السوق: يتضمن محاولة قياس رد فعل المستهلكين تجاه المنتجات، أو تقييم تأثير الإعلان على العادات الشرائية؛
- دراسة الرأي العام: الهدف منها اتخاذ قرارات سليمة وتصميم سياسات فعالة والتنبؤ باتجاهات الأفراد نحو قضية معينة، يستخدم في مجال الإدارة والاقتصاد والسياسة، ويعد قوة تصحيحية لأي مسار خاطئ قد يقع فيه المسؤولين في المؤسسات؛
- تحليل المضمون: يستخدم في تحليل الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، بصورة غير مباشرة بالرجوع إلى الوثائق (القوانين والتشريعات، الكتب، الصحف، السجلات الإدارية والمالية، الحصص الإذاعية والتلفزيونية، ...).<sup>1</sup>

### 1-2-2-دراسات العلاقات المتبادلة

- تهدف دراسات العلاقات المتبادلة إلى دراسة العلاقات بين الظواهر للوصول إلى معرفة الارتباطات الداخلية للظاهرة من حيث مكوناتها، وكذلك الارتباطات الخارجية بينها وبين ظواهر أخرى، ويمكن تقسيم العلاقات إلى ثلاث أنواع:<sup>2</sup>
- دراسة الحالة: تهتم بدراسة حالة واحدة قائمة بحد ذاتها (فرد أو مؤسسة أو ظاهرة ما)، من خلال جمع المعلومات عن الوضع الراهن لها والرجوع إلى الأوضاع السابقة، للتعرف على كل العوامل المؤثرة عليها؛
- الدراسات المقارنة: تسعى إلى البحث عن أسباب حدوث الظاهرة عن طريق إجراء مقارنات بين الظواهر المختلفة لاكتشاف أسباب الحدوث والعوامل التي ترافقها؛
- الدراسات الارتباطية: تهتم بالكشف عن العلاقة بين متغيرين أو أكثر، من أجل معرفة مدى الارتباط بينها والتعبير عنه بطريقة كمية، حيث تتراوح قيمة معامل الارتباط بين 1 و -1، ويتم حساب قيمته اعتماداً على الأساليب الإحصائية.
- المنهج التحليلي يوفر معرفة محددة وكمية عن الكثير من الظواهر والمشاكل الواقعية، فتحديد الواقع تحديداً كمياً يفيد واضعي القرارات في فهم الظواهر من أجل إحداث تغيير وتطوير، حيث تعتبر النتائج التي يوفرها المنهج

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص.ص. 185-188.

<sup>2</sup> أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص.ص. 127-130.

الوصفي كدليل عمل يستند عليه،<sup>1</sup> إلا أن هذا المنهج يصطدم أحيانا بتعقيد الظواهر وتشابك العلاقات بينها، مما يجعل من إخضاعها لإجراءات الضبط العلمي والقياس الدقيق أمرا صعبا، لذا يواجه الباحث صعوبة في صياغة الفروض وبالتالي صعوبة التأكد منها، كما أن صعوبة التأكد من الفرضيات يرجع أيضا إلى أن الدراسات الوصفية تتم عن طريق الملاحظة وجمع المعلومات دون أن يتاح مجال للباحث استخدام التجربة لإثباتها أو نفيها نظرا لعدم إمكانية ملاحظة كل العوامل واحتمال إغفال بعضها.<sup>2</sup>

### 1-3- المنهج التجريبي

يعتبر المنهج التجريبي أدق أنواع المناهج العلمي، ويتميز عن غيره من المناهج بأن دور الباحث لا يقتصر على جمع المعلومات والبيانات عن واقع ما بهدف معرفة هذا الواقع وفهمه وتفسيره وتطويره، حيث أن الباحث التجريبي لا يلتزم بحدود الواقع، إنما يحاول إعادة تشكيله عن طريق إدخال تغييرات عليه وقياس أثر هذه التغييرات وما تحدثه من نتائج،<sup>3</sup> ويعرف البحث التجريبي أنه تغيير متعمد ومضبوط للشروط المحددة لواقعة معينة وملاحظة التغييرات الناتجة على هذه الواقعة وتفسيرها، ويقوم الباحث عادة بدراسة متغير مستقل واحد أو أكثر بغرض تحديد تأثيرها على المتغيرات التابعة، ومن ثم قياس أثر تلك التأثيرات،<sup>4</sup> والمتغيرات قد تتخذ أحد الأشكال التالية:

- المتغير المستقل: هو المتغير الذي يتم قياس أثره على متغير آخر، وللباحث القدرة على التحكم فيه؛
- المتغير التابع: هو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير المستقل، والباحث لا يتدخل في هذا المتغير وإنما يقيس الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل فيه؛
- المتغير المعدل: هو المتغير الذي قد يغير في الأثر الذي يتركه المتغير المستقل في المتغير التابع، والباحث يتحكم فيه ويقرر إذا كان من الضروري إدخاله في الدراسة باعتباره متغيرا مستقلا ثانويا أم لا؛
- المتغير المضبوط: هو المتغير الذي يحاول الباحث أن يلغي أثره على التجربة لأنه لا يستطيع أن يبرر اعتباره متغيرا مستقلا ثانويا، ولكنه في نفس الوقت يدرك أن ضبطه سيقبل من الأخطاء في التجربة، ويتم الضبط عن طريق الاختيار العشوائي أو العزل أو الحذف؛
- المتغير الدخيل: هو نوع من المتغيرات المستقلة التي لا تدخل في تصميم الدراسة ولا تخضع لتحكم الباحث، ولكنه يؤثر على نتائج الدراسة وعلى المتغير التابع تأثيرا غير مرغوب فيه، ولا يستطيع الباحث

<sup>1</sup>عزيز داود، *مناهج البحث العلمي*، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2007، ص.49-50.

<sup>2</sup>أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص.131.

<sup>3</sup>جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص.233.

<sup>4</sup>عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص.108-109.



قياسه، ولكن يفترض وجود عدد من المتغيرات الدخيلة ويأخذها بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، ويمكن التخلص من أثرها عن طريق الاختبار العشوائي. ومن أنواع التجارب:<sup>1</sup>

- التجارب المخبرية: تتم داخل المختبر في ظروف صناعية خاصة، ويزود المختبر بالأجهزة والأدوات اللازمة للتجربة، ويتم ضبط وعزل جميع العوامل المؤثرة على التجربة عدا المتغير المستقل، وتتصف هذه التجارب بدقتها وإمكانية تكرارها للتأكد من صدق نتائج الدراسة؛
  - التجارب الميدانية: تتم في ظروف طبيعية خارج المختبر وفي مواقف حقيقية مماثلة لما يتم في الظروف العادية، مما يسهل تعميم نتائجها في المواقف المشابهة؛
  - تجارب تجري على مجموعة واحدة: وهي أبسط التجارب تتم لمعرفة تأثير عامل مستقل واحد قبل وبعد إضافته للمجموعة، حيث يقوم الباحث بإجراء اختبار أولي على مجموعة التجربة قبل إدخال المتغير المستقل، ثم إجراء اختبار بعدي لقياس أثره على المتغير التابع بعد إدخاله إلى المجموعة؛
  - تجارب تجري على أكثر من مجموعة: يتم فيها اختيار مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة، وتخضع المجموعة التجريبية لتأثير العامل المستقل ولا تخضع المجموعة الضابطة لذلك، ويتم ملاحظة الفرق في الأداء بين المجموعتين؛
  - تجارب قصيرة المدى: تتم خلال فترة قصيرة من الزمن، وتكون هذه التجارب أكثر دقة لسهولة السيطرة على العوامل المؤثرة الأخرى؛
  - تجارب طويلة المدى: تحتاج إلى وقت طويل للتوصل إلى النتائج، وتتأثر هذه التجارب بالعوامل الأخرى نتيجة تغير ظروف التجربة وبذلك تكون أقل فعالية من البحوث قصيرة الأجل.
- المنهج التجريبي يعد الطريقة المثلى لإثبات وجود علاقة سببية بين متغيرين أو أكثر، حيث أن التجربة لها القدرة على الضبط والتحكم في العوامل المؤثرة وقياس تأثيراتها على ظاهرة معينة بشكل دقيق، كما أن إمكانية تكرار التجربة وإجراء تغييرات عبر الزمن يساعد الباحث على التحقق من ثبات نتائجه وتعديلها، ولكن المشكلة في اعتماد المنهج التجريبي هي عدم القدرة على السيطرة والضبط التام للمشاهدات الإنسانية وذلك لصعوبة وضعها في بيئة مصطنعة وإخضاعها للتجربة، كما يتم إجراء التجربة في العادة على عينة من المجتمع، مما قد يؤدي إلى صعوبة تعميم النتائج على باقي أفراد مجتمع التجربة، إلا إذا كانت العينة كبيرة ومثلة تماما للمجتمع، بالإضافة

<sup>1</sup> أجود عزت عطوي، مرجع سابق، ص. 236-237.

إلى احتمال ارتباط العوامل فيما بينها بحكم العلاقات الشبكية التي يصعب فيها عزل أثر متغير معين على انفراد، وبالتالي صعوبة التأكد من صحة تأثيرها.<sup>1</sup>

## 2-أنواع البحوث العلمية

يمكن تصنيف البحوث العلمية إلى عدة بحوث حسب مناهجها، وظائفها وأسلوب معالجتها كما يلي:

### 2-1-حسب الوظائف

البحوث العلمية حسب الوظائف أربع أنواع:<sup>2</sup>

- **البحوث الأساسية:** هي البحوث النظرية التي تتم من أجل الحصول على المعرفة النظرية (الحقائق، المبادئ، النماذج، النظريات، القوانين، ...) دون تطبيق الاستنتاجات التي توصلت إليها، فهذا النوع من البحوث يهدف إلى تطوير معارف موجودة فعلا، أو إضافة معارف جديدة في مجالات المعرفة البشرية المختلفة؛
- **البحوث التطبيقية:** تهتم بتطبيق المعرفة الجديدة في حل المشاكل بهدف تحسين الواقع العلمي، من خلال اختبار النظريات التي توصلت إليها البحوث الأساسية في ظواهر معينة، أي أن البحث التطبيقي يعتمد على الأساس النظري وفي المقابل تستخدم نتائج البحث التطبيقي في فحص الأساس النظري، ولذلك يصعب وضع حد فاصل بين البحوث النظرية والبحاث التطبيقية؛
- **البحوث التقييمية:** تقوم بتقدير أهمية ظاهرة ما وقيمتها، بهدف تحديد مدى تحقيقها لأهدافها الموضوعية، وتعتبر إضافة للمعرفة لأنها غالبا ما تقوم باقتراح فرضيات للبحوث الأساسية أو التطبيقية الأخرى؛
- **البحوث الإجرائية:** هي البحوث التي تهدف إلى حل المشاكل المباشرة التي تواجه الباحث في ميدان العمل، أي أنها دراسة علمية للعمليات والطرق والإجراءات والممارسات المستخدمة في الميدان من أجل زيادة فعاليتها، واكتشاف طرق جديدة أكثر ملائمة لميدان العمل.

### 2-2-حسب المناهج

البحوث حسب المناهج تصنف إلى ثلاثة أنواع:<sup>3</sup>

- **البحوث التاريخية:** التي تصف ما مضى، وتشتمل على تحري، تسجيل، وتحليل حوادث الماضي، بهدف اكتشاف تعميمات تساعد على فهم الحاضر والتنبؤ بما قد يحدث في المستقبل؛

<sup>1</sup> أحمد حسين الرفاعي، مرجع سابق، ص. 141-142.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان مجد غنيم، مرجع سابق، ص. 43-47.

<sup>3</sup> جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص. 61.

- **البحوث الوصفية:** التي تصف ظواهر قائمة، وتقوم بتسجيلها وتحليلها وتفسيرها، وقد تشتمل على نوع من المقارنة أو التباين عند دراسة العلاقات بين المتغيرات الموجودة والتي لم يتدخل أي عامل خارجي في التأثير على ترتيبها؛

- **البحوث التجريبية:** التي تصف ما يحدث عند معالجة أو ضبط بعض المتغيرات، وتركز على علاقات المتغيرات فيما بينها، حيث أن المعالجة المتأنية المدروسة تشكل دائما جزءا من الطريقة التجريبية.

### 2-3- حسب الأسلوب

البحوث العلمية حسب الأسلوب المستخدم لمعالجتها تصنف إلى نوعين:<sup>1</sup>

- **البحوث الكمية:** هي البحوث التي تفترض وجود حقائق موضوعية منفردة ومعزولة عن معتقدات ومشاعر الأفراد، وتعتمد على الأساليب الإحصائية في جمع وتحليل وعرض البيانات، تهدف إلى اختبار الفرضيات الموضوعية حول ظاهرة معينة من خلال بناء قياس بعض المتغيرات، للتوصل إلى علاقات ارتباطية أو سببية، وتكون عينات البحث عشوائية في الغالب لتمثل مجتمع الدراسة؛

- **البحوث النوعية:** هي البحوث التي تفترض وجود حقائق وظواهر يتم بناءها من خلال وجهات نظر الأفراد أو الجماعة المشاركة في البحث، ويختار الباحث في هذا النوع من البحوث عينة مقصودة لجمع البيانات، عن طريق أدوات فعالة غير محكمة البناء (الملاحظة المشاركة، المقابلات معمقة، الوثائق، السجلات، ...) ولا يهدف البحث النوعي إلى تعميم نتائج الدراسة وإنما إلى توسيعها للاستفادة منها في حالات أخرى.

### 3- خطوات إعداد البحث العلمي

من أهم الخطوات التي يجب على الباحث إتباعها عند قيامه بأي بحث علمي ما يلي:

#### 3-1- اختيار مشكلة البحث وتحديدها

يحتل اختيار مشكلة البحث وتحديدها أهمية كبيرة في مجال الجهد العلمي للباحثين، وتعد خطوة النجاح في تحقيق إنجاز علمي رصين، فالشعور بوجود مشكلة يولد الحافز الذاتي لدى الباحث، بحيث يجب تكون تلك المشكلة بعيدة عن الحياة الشخصية والأهداف الذاتية وتكون قريبة من واقع الحياة بحيث تحقق فائدة عامة

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص. 45.

- للمجتمع من الناحية النظرية أو التطبيقية أو كليهما، ومرحلة اختيار مشكلة البحث وتحديدتها تعتبر من أصعب المراحل التي تواجه الباحث، وربما تكون أصعب من إيجاد الحلول لها.<sup>1</sup>
- ويجب احترام مجموعة من الاعتبارات عند تحديد المشكلة من أهمها:<sup>2</sup>
- أن تكون قابلة للبحث وليست مستحيلة، يمكن أن تتفرع عنها أسئلة وفرضيات قابلة للإجابة وللتحقق منها؛
  - أن تتمتع بالأصالة بحيث تؤدي دراستها إلى إضافات علمية جديدة، ولا تكون تكرارا لأبحاث سابقة، حتى وإن كانت كذلك لا بد من معالجتها من زوايا جديدة تساهم إعطاء توضيحات أكثر للمشكلة وطرق معالجتها؛
  - أن تكون ضمن إمكانيات الباحث العلمية والمادية، فالخوض في معالجة مشاكل ليست من اختصاص الباحث واهتماماته قد لا تكون نتائجها دقيقة ويمكن البناء عليها، كما أن أي مشكلة يترتب عليها تكاليف عديدة في مراحل البحث اللاحقة؛
  - أن تكون ملائمة للبيئة التي يجري فيها البحث، سواء من الناحية الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية...، حتى لا تتضارب مع منظومة القيم السائدة في المجتمع.

### 3-2-القراءات الاستطلاعية ومراجعة البحوث السابقة

- يحتاج الباحث إلى القراءات الأولية الاستطلاعية ومراجعة الأدبيات والكتابات المختلفة في مجال بحثه وتخصصه بشكل واسع وعميق، لأن ذلك يمكنه من توسيع قاعدة معرفته ومعلوماته عن الموضوع الذي يبحث فيه، ومن التأكد من أهمية بحثه وتميزه عن غيره من البحوث، كما يحتاج إلى مراجعة البحوث والدراسات السابقة وإطلاعها عليها، حيث تعتبر مهمة مكتملة للقراءات الاستطلاعية، حيث تساعده على:<sup>3</sup>
- بلورة مشكلة البحث وتحديد أبعادها بشكل أكثر وضوحا، والتأكد من عدم معالجتها من قبل باحثين آخرين، لأنه يفترض أن يختار مشكلة بحث جديد أو أن يكمل ما تم دراسته من مشاكل مشابهة حول الموضوع؛

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص. 87-88.

<sup>2</sup> فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الرغبي، مرجع سابق، ص. 33.

<sup>3</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص. 65-67.

- تزويده بأفكار جديدة يمكن أن يستفيد منها في بحثه، حيث قد تساعد البحوث السابقة في اختيار أداة أو وسيلة بحث ناجحة؛
- تجنب الصعوبات التي واجهها الباحثون الذين سبقوه وتجنب السلبيات، والاستفادة من نتائج البحوث السابقة في بناء فرضيات جديدة؛
- استكمال الجوانب التي وقفت عندها البحوث السابقة، وإيجاد نوع من التكامل والتسلسل للبحوث العلمية في مجال تخصص معين، لأن النتائج السابقة تعتبر نقطة الانطلاق للبحوث اللاحقة.

### 3-3- صياغة فرضيات البحث

بعد تحديد مشكلة البحث المراد دراسته والاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، على الباحث أن يقوم بوضع فرضيات تكون بمثابة حلول مؤقتة يتم اختبارها بأساليب منظمة للتحقق منها، فالفرضية عبارة عن إجابة محتملة لأسئلة البحث، وتمثل العلاقة بين متغيرات إحداها مستقلة والأخرى تابعة، ولا بد أن تستند الفرضية على معرفة واسعة بالمشكلة المدروسة، حيث تعتبر استنتاج أو تفسير مؤقت بعيد عن الثبات وفي نفس الوقت عن العشوائية، وتؤدي الفرضيات دورا مهما في توجيه الباحث عند انتقاء المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها لحل المشكلة، وابتعاده عن كل المعلومات التي ليس لها علاقة بموضوع البحث.

تمثل الفرضيات قاعدة أساسية لموضوع البحث العلمي وتحدد مساره من خلال توجيه الباحث ومساعدته على اختيار الأساليب المناسبة لاختبار العلاقات المحتملة بين متغيرين أو أكثر، من خلال تقديمها لتصورات نظرية حول العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتساعد على تحديد المناهج البحثية المناسبة لموضوع الدراسة وعلى تنظيم وتقديم النتائج بطريقة ذات معنى، وهي تحتفظ بطابع التخمين إلى أن يتم إثباتها أو نفيها، بعد التأكد من صحة الفرضية قد تتحول إلى حقيقة لأنه تم اختبارها والحصول على الدلائل التي تثبت صحتها.<sup>1</sup>

### 3-4- تصميم خطة البحث

على الباحث تصميم خطة لجمع المعلومات والبيانات بهدف تحليلها وتفسيرها واختبار صحة الفرضيات، ويتم في هذه المرحلة تحديد منهج الدراسة ومصادر المعلومات المراد جمعها والمتعلقة بالظاهرة المدروسة، ويتعين على الباحث في هذه المرحلة إيجاد الأدوات التي تمكنه من قياس متغيرات البحث بشكل يمكنه من تحويل المتغيرات من مجرد أفكار إلى أرقام تقيس كمية ونوعية المتغيرات، بما يضمن إمكانية اختبار الفرضيات من جهة، ويضمن تفسير المتغيرات أو أبعادها التي لا يمكن قياسها، وهذا يتطلب من الباحث أن يكون ملما بأصول قياس المتغيرات، حيث

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص.ص. 91-97.

يصعب أو يستحيل أحيانا قياس بعض المتغيرات مباشرة، عندها يقوم الباحث بقياس متغيرات ترتبط ارتباطا قويا بتغير ظاهرة الدراسة.<sup>1</sup>

### 3-5- جمع المعلومات وتحليلها

على الباحث جمع المعلومات الكافية المتعلقة بموضوع بحثه، ويكون جمع المعلومات في اتجاهين، جمع المعلومات المتعلقة بالجانب النظري، ويعتمد هذا على مراجعة كافية للمصادر (كتب، مقالات، تقارير، ...) التي تعالج موضوع البحث بشكل نظري يشمل كل جوانب أدبيات الموضوع، بالإضافة إلى جمع المعلومات المتعلقة بالجانب الميداني أو التجريبي، ويكون جمع المعلومات في هذا الجانب اعتمادا على الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة أو التجربة المخبرية.

وتعتمد خطوة جمع المعلومات وتحليلها على اختيار الباحث لمنهج البحث اختيارا سليما يتماشى مع طبيعة بحثه، وعلى الإمكانيات المتاحة للباحث والوقت المتوفر لديه، ويكون تحليل المعلومات والبيانات عادة إما تحليل نقدي إنشائي حيث يورد الباحث أفكار مستنتجة من المصادر المجمعة مدعومة بالأدلة، وإما تحليل إحصائي حيث يقوم الباحث بتجميع بياناته وعرضها في أشكال بيانية رقمية، وعند عرض النتائج التي تعتبر حصيلتها جمع المعلومات وتحليلها، يجب أن تكون منسجمة مع الفرضيات الموضوعية في بداية البحث والتأكد من وجود علاقة بين هذه النتائج والفرضيات، وفي الأخير يورد الباحث مجموعة من الاقتراحات، أين يقترح الباحث حلولاً للمشكلة المدروسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: التعاون بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي في مجال البحث العلمي

رغم الأهمية البالغة التي تنتج عن التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، إلا أنه يبقى محدود ويواجه عدة صعوبات تحول دون تحقيق ذلك بالشكل المطلوب.

#### 1- متطلبات تنمية التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية

- مؤسسات التعليم العالي أصبحت مطالبة بمواجهة عدد كبير من المتطلبات أهمها:<sup>3</sup>
- الحاجة إلى أعداد كبيرة من المتخصصين في مختلف أنواع التقنية المتقدمة في الصناعة، الزراعة، التجارة...؛
  - الحاجة إلى توجيه النشاط البحثي والعلمي نحو المجالات التطبيقية، فالتنمية والتقدم الاقتصادي يعتمدان على نتائج تلك البحوث العلمية؛

<sup>1</sup> أحمد جسين الرفاعي، مرجع سابق، ص. 68-69.

<sup>2</sup> عامر إبراهيم قنديلجي، مرجع سابق، ص. 80-82.

<sup>3</sup> مداحي مجّد، مرجع سابق، ص. 7.

- الحاجة إلى مساهمة مؤسسات التعليم العالي بصورة أكثر فعالية في تلبية متطلبات التنمية الاقتصادية. تنمية العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى توفير مناخ يساعد على التطور التقني، فغياب هذه العلاقة يجعل المؤسسات التعليمية معزولة عن متطلبات المجتمع وغير محققة لدورها في تنميته، بالإضافة إلى توجه القطاعات الاقتصادية إلى الاعتماد على التقنية الأجنبية، التي يترتب عليها في كثير من الأحيان عدم الانسجام بينها وبين الظروف الاقتصادية المحلية.

## 2-مزايا تعاون المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات التعليمية في مجال البحث العلمي

- يترتب على تعاون مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية في مجال البحث العلمي عدة مزايا تخدم التنمية الاقتصادية، أهمها:<sup>1</sup>
- الاستفادة من البحوث العلمية الجامعية في المجالات الإنتاجية في القطاع الاقتصادي، فالاعتماد على هذه الأبحاث والمعلومات التقنية يساعد على تحقيق عائد كبير للقطاع الاقتصادي، وعلى تحقيق الأهداف التنموية للاقتصاد بشكل عام؛
  - توفير المعلومات التقنية للقطاع الاقتصادي من خلال تعدد وسائل المعرفة العلمية بمؤسسات التعليم العالي وسهولة نقلها إليه؛
  - الاستفادة من الأبحاث المنجزة بمؤسسات التعليم العالي وتقديم المعلومات التقنية الحديثة للمؤسسات الاقتصادية لمساعدتها في عملياتها الإنتاجية؛
  - فتح مجالات عمل جديدة تخلق فرص عمل ومصادر جديدة للدخل؛
  - المساعدة في تقديم المشورة الفنية للمؤسسات الاقتصادية والوكالات التسويقية لإيجاد أسواق لمنتجاتها؛
  - اكتساب مؤسسات التعليم العالي للسمعة العلمية المتقدمة، فإجراء البحوث العلمية الهادفة ذات الصلة المباشرة بالمجتمع يعمل على إكساب الجامعات مصداقية محلية ودولية؛
  - تعرف المؤسسات الاقتصادية على اتجاهات البحوث وتوائجها، وإمكانية استخدام المعامل التجريبية التي تتواجد على مستوى مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى الخدمات العلمية الأخرى؛
  - سرعة تفاعل مؤسسات التعليم العالي مع مؤسسات القطاع الاقتصادي، والاستجابة لكيفية تطبيق ونقل النتائج العلمية لابتكار منتج جديد أو تطوير معلومة علمية بأقل التكاليف؛
  - تقليل الاعتماد على التقنية الأجنبية، وبالتالي تقليل النفقات وارتفاع مردود القطاع الاقتصادي.

<sup>1</sup> مرجع وموضوع نفسهما.

### 3- إجراءات تحقيق التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية

يعتبر مجال البحوث العلمية ذات الصيغة التقنية من أهم مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، إلى جانب البحوث الخاصة بسلوك العاملين والمشاكل الإدارية والإنتاجية والتسويقية، لذلك على القطاع الاقتصادي أن يدرك أهمية إقامة علاقة مع مؤسسات التعليم العالي، حيث أن أي فكرة أو نظرية تولد في محيط المؤسسات التعليمية تتحول إلى حقيقة واقعية في السوق بواسطة التصنيع، لذلك يكون الالتزام الأكاديمي هو البحث عن المعارف الجديدة، بينما يكون الالتزام الصناعي هو تشجيع ودعم هذه المعارف الجديدة، من خلال تمويل البحوث العلمية الأساسية والتطبيقية وتطويرها، وإنتاج النماذج وتحويلها إلى منتجات فعلية.

للتخلص من العراقيل التي تواجه التعاون بين مراكز البحوث في مؤسسات التعليم العالي والقطاعات الاقتصادية، يجب أن تتواجد برامج إعلام واتصالات لتعزيز الفهم التام لدور البحوث العلمية وتأثيرها على التنمية الاقتصادية، كما يجب أن يكون هناك إدراك بأن المؤسسات الاقتصادية أول مستفيد من هذا التعاون.<sup>1</sup> عناصر الإدارة التقليدية لمؤسسات التعليم العالي قد تكون مناسبة لمعالجة المسائل الأكاديمية، لكنها غير مناسبة لتحقيق التعاون المطلوب بين قطاع التعليم العالي والقطاع الاقتصادي، لذلك عليها إتباع مجموعة من الإجراءات لتقوية تلك العلاقة، من أهمها:<sup>2</sup>

- تأسيس مجالس للتعاون الاقتصادي في مختلف المجالات الأكاديمية، تضم هذه المجالس أعضاء من هيئة التدريس وممثلين عن القطاع الاقتصادي؛
- إنشاء لجان مشتركة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية لمتابعة البحوث العلمية ومراجعتها وتقويمها، وإعطاء هذه اللجان صلاحيات تمكنها من تجاوز الصعوبات التي قد تعيق تحقيق النتائج المرجوة؛
- توجيه أبحاث الدرجات العلمية العليا نحو الجانب التطبيقي لواقع القطاعات الاقتصادية؛
- وضع خطة طويلة الأجل لنوع وحجم التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الاقتصادي في مجال البحث العلمي؛

<sup>1</sup>مداحي مجّد، مرجع سابق، ص.8-9.

<sup>2</sup>مداحي مجّد، مرجع سابق، ص.9.



- تقديم الدعم من طرف المؤسسات الاقتصادية للمؤسسات التعليمية من خلال التعاقد في مجال البحث العلمي والمنح والتمويل؛

- تشجيع المؤسسات التعليمية ومراكز البحث فيها على تنمية التقنيات التي تتلاءم مع احتياجات وإمكانيات المؤسسات الاقتصادية.

ولتجسيد هذه الآليات في الواقع يمكن إنشاء لجنة فنية مشتركة تضم ممثلين من مراكز البحوث في المؤسسات التعليمية ومن مؤسسات القطاع الاقتصادي، مهامها وضع الخطط المستقبلية لتفعيل التعاون بينها وللاستفادة من البحوث العلمية ووضعها محل التطبيق العملي.

### المبحث الثالث: تفعيل العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية

العنصر البشري يعتبر أهم مورد للمؤسسة الاقتصادية وأساس رفع الأداء فيها، فالسير الحسن لكل عملياتها ونشاطاتها يعتمد على مدى مهارات الموارد البشرية على القيام والالتزام بأعباء الأعمال والمهام المرتبطة بها، فالفرد الكفاء هو مصدر إبداع وابتكار الأفكار الجديدة التي من شأنها جعل المؤسسة تنمو وتتطور في المحيط الذي تنشط فيه، حيث يحصل الفرد على تكوينه الجيد وعلى مهاراته التي تؤهله للقيام بأي عمل داخل مؤسسات التعليم العالي، لذلك لا بد من تفعيل العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات التعليمية.

### المطلب الأول: مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، الواقع والتحديات

تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية جملة من التحديات والمشاكل التي تقف دون تحقيقها لدورها الأساسي وهو إعداد طلبة بالمستويات والمهارات اللازمة للاستجابة لاحتياجات المؤسسات الاقتصادية.

#### 1-تحديات مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية

تواجه مؤسسات التعليم العالي بالعالم العربي الكثير من التحديات، نتيجة الظروف الدولية وتغيرات سوق العمل وظهور مراكز للنشاط الفكري والتدريبي والإبداعي خارج حدود مؤسسات التعليم العالي، مما وضعها أمام تهديد فقد استقلاليتها نتيجة تهميش الأكاديميين في صنع قرارات مؤسسات التعليم العالي، والضغط التجارية والصناعية والمالية التي تمارس من قبل المؤسسات الاقتصادية، وبدلا من التأكيد على التحديث وجودة العملية التعليمية يتم التركيز على الشكليات وتخرج الأعداد الكبيرة من الطلبة، كأن الجامعات أصبحت مجرد مطابع للشهادات، ومن أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي العربية ما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عدنان مريزق، كريم قاسم، "التدريب الموجه بالأداء للموائمة بين سياسات التعليم ومتطلبات سوق العمل"، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 20 ماي 2010، ص.16-17

- استهلاك أعضاء هيئة التدريس وعدم منحهم حقهم من التقدير المادي والمعنوي، فأعضاء هيئة التدريس في معظم البلدان العربية لازالوا يعانون من تدني الرواتب وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وهذا الوضع يضعف روح الإبداع ويحبط القدرات الأكاديمية المتميزة؛
- الطلب المتزايد على القبول بالجامعات، فالنمو السريع لأعداد السكان يشكل ضغطاً على مؤسسات التعليم العالي لإتاحة فرص تلقي التعليم العالي لأكثر عدد ممكن من الطلبة، ولن تستطيع الطاقة الاستيعابية لكثير من المؤسسات أن تتوافق مع تزايد أعداد الطلبة ما لم تتخذ إجراءات عملية مدعومة بالإمكانات المالية والبشرية المؤهلة؛
- استيعاب التطورات العلمية والتكنولوجية في مجالي المعلومات والاتصالات، فمؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة تتعلق بالاستخدام الأمثل للتقدم التكنولوجي في العملية التعليمية بالإضافة إلى تعزيز تقنية المعلومات؛
- مواكبة المناهج والبرامج الدراسية للتطورات العلمية، فلا تزال المناهج الدراسية في بعض الدول العربية متأخرة عن دول العالم المتقدم، ومثل هذا التخلف في بعض مجالات المعرفة قد ينتج عنه فجوة علمية كبيرة؛
- تطوير النظم واللوائح الخاصة بمؤسسات التعليم العالي، فلا بد من منحها قدر من الاستقلالية المالية والإدارية لكي تتمكن من مواكبة التغيرات المتسارعة والتأقلم مع احتياجات سوق العمل والمؤسسات الاقتصادية بشكل أفضل؛
- تشجيع مؤسسات التعليم العالي للدراسات والأبحاث الجادة، فإنتاج البحوث العلمية الجادة تمثل إحدى التحديات الكبرى بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي العربية نتيجة ضعف التمويل وإنشاء مراكز الأبحاث والدراسات المتخصصة واختيار القيادات المتميزة لفرق البحث، وقلة الاهتمام بالأبحاث التطبيقية في المجالات المرتبطة بقضايا المجتمع ومشاكله؛
- المشاركة المجتمعية في تخطيط التعليم العالي وإدارته وتمويله، فلا تزال معظم مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية تعتمد على الدولة كمصدر رئيسي لتمويل أنشطتها، وغياب القطاع الخاص في تمويل بعض المشاريع التعليمية لتلبية احتياجات المجتمع.

## 2- العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية

على مؤسسات التعليم العالي أن تلعب دوراً أساسياً في تطوير قدرات خريجيها من أجل مواكبة متطلبات ما بعد التخرج، وكذلك تطوير مناهجها من خلال دراسات بحثية ميدانية تكشف جوانب القوة والضعف في خريجها،<sup>1</sup> إلى جانب عقد لقاءات رسمية بين المختصين عن البرامج الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي وممثلين عن قطاعات سوق العمل المختلفة، للتعرف على آرائهم وتوقعاتهم عن إمكانيات خريجها، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم الكامنة خلال مرحلة إعدادهم الجامعي، بما يلبي حاجة سوق العمل، والقدرة على الإسهام في المجتمع، وتعزيز مهاراتهم في استخدام الأدوات التكنولوجية.

لذلك على مؤسسات التعليم العالي أن تضع ضمن مناهجها خطة تمكن الخريجين من امتلاك عدد من المهارات بعد إكمال دراستهم، وتمثل هذه المهارات في المهارات المعرفية، مهارات التفكير، المهارات والصفات الشخصية والمهارات التطبيقية، فعلى الخريج أن يكون أكثر قدرة على توظيف قدراته والتأقلم مع المتغيرات، وأكثر قابلية للتطور كفرد.<sup>2</sup>

تعتبر كفاءة مخرجات مؤسسات التعليم العالي الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه، ويجني ثماره القطاع المستخدم بمختلف نشاطاته، ولذلك فإن التأهيل الجيد للطلبة يؤدي إلى تحقيق مخرجات سليمة، لأن هدف التعليم العالي هو تكوين طلبة قادرين على الإسهام في تنمية المجتمع وتطويره، خاصة المجال الاقتصادي الذي أصبح يهتم بمهارات الخريجين وكفاءاتهم وتخصصاتهم لرفع مستوى الأداء في المؤسسات الاقتصادية في إطار التنافسية والانفتاح الاقتصادي والتقدم التكنولوجي، الذي يتطلب مهارات متجددة باستمرار.

ويعتبر توجيه التخصصات الجامعية والمهارات والخبرات نحو احتياجات سوق العمل من ضروريات العملية التكوينية بمؤسسات التعليم العالي، فهذه المهارات والمعلومات تساعد الخريجين على التصرف بطريقة فعالة في القطاع الذي يتوجهون إليه في نهاية دراستهم، كما تساعدهم على القدرة على التفكير والإبداع والتكيف مع التقنيات الجديدة والبيئة المستقبلية لهم، لأن المختص المتكون في مؤسسات التعليم العالي يجب عليه إنجاز المهام الأكثر صعوبة وتعقيداً، فهذا النوع من المهام لا يتطلب كسب المعلومات الأساسية فقط، بل أيضاً القدرة على إعادة تعديلها وإيجاد معلومات غيرها تكون أكثر فعالية بما يمكن من تحقيق التكيف مع طبيعة العمل.

<sup>1</sup> سالم بن سليم الغنبوسي، "مدى التوافق بين وظائف خريجي جامعة السلطان قابوس في سوق العمل العماني وتخصصاتهم الأكاديمية"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، العدد 1، الأردن، 2014، ص.2.

<sup>2</sup> سالم بن سليم الغنبوسي، مرجع سابق، ص.2.

فالدور الأساسي للتكوين في مؤسسات التعليم العالي هو تغيير الطالب من مستقبل معلومات إلى مبدع للأفكار الجديدة المحركة للتقدم والتطور، وليس جعل الفرد يكتفي بتطبيق معلومات على أرض الواقع قد لا تتوافق معه، فحتى وإن كانت روح البحث تنمو وتتطور في المخابرات والمكتبات يجب عليها أن تصبح جزءاً من مخيلة الباحث وعقله، لأن المطلوب من مؤسسات التعليم العالي هو إعداد هؤلاء الباحثين لعالم يتطلب حلول عاجلة لمشاكل حيوية، أي أن المؤسسة التعليمية تقدم للفرد المتكون فيها إمكانية شغل منصب محدد بمجرد تخرجه منها.<sup>1</sup>

هناك أربعة عناصر لها تأثير مباشر على توظيف الخريجين وهي: أرباب العمل، الخريجون، الدولة ومؤسسات الإعداد (مؤسسات التعليم العالي)، فمؤسسات التعليم العالي يوجه إليها النقد لأنها قد لا تحقق رغبات الطلبة، وذلك لاتصافها بعدم المرونة في المنهج وأساليب التدريس، وقصور في دراسة المخرجات مما يزيد عدد الباحثين عن العمل لعدم توافق تخصصاتهم مع حاجة سوق العمل، لذلك على مؤسسات التعليم العالي في المراحل الأولى أن تباشر العمل بمساعدة الطلبة فيما يتعلق بالتطور الذاتي، وإدراك الفرص بتوفير أساليب تطور المهارات والكفاءات الضعيفة لدى الطلبة، ويتم ذلك خلال فترة البرنامج الأكاديمي الذي بموجبه يتم الحصول على الدرجة العلمية.<sup>2</sup>

فوجود علاقة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل يخدمها عنصرين أساسيين هما:<sup>3</sup>

- تسخير الإمكانيات النوعية لدى مؤسسات التعليم العالي لخدمة المجتمع والتي هي جزء منه؛
- تأكيد مصداقية مؤسسات التعليم العالي ودورها لتلبية احتياجات القطاعات المختلفة في المجتمع، وتأكيد هذا الدور الأساسي للعلم والتقنية في تقدم الاقتصاد وإعطاءه المزيد من الدعم.

ولابد أن تنشط مؤسسات التعليم العالي في هذا المجال وتوفر السبل التي تخدم هذه العناصر عبر قنوات

عديدة من بينها:<sup>4</sup>

- توجيه بحوث الطلبة خاصة بحوث طلبة الدراسات العليا لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات المختلفة في المجتمع؛
- التنسيق والتعاون مع سوق العمل حتى تتمكن الكليات والمعاهد من تخطيط وتوفير التخصصات والخبرات الضرورية التي تحتاج إليها مختلف مؤسسات المجتمع؛

<sup>1</sup> بوزيان أم كلثوم، تومي حسنية قديرة، "ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، لمواجهة متطلبات سوق الشغل في ظل التغيرات الراهنة"، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطلعات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 20 ماي 2010، ص.187.

<sup>2</sup> سالم بن سليم الغنوصي، مرجع سابق، ص.2.

<sup>3</sup> عدنان مريزق، كريم قاسم، مرجع سابق، ص.16.

<sup>4</sup> مرجع نفسه، ص.16.

- إقامة دورات تعليمية مستمرة لتوفير التدريب والتأهيل في مختلف مجالات التخصص للعاملين في كافة القطاعات الصناعية والإنتاجية والخدمية والزراعية وغيرها، ولتكون وسيلة لمتابعة الخريج وتعزيز تأهيله وتحقيق علاقة مستمرة بينه وبين مؤسسته التعليمية.
- تتأثر مؤسسات التعليم العالي وتؤثر في محيطها، فلا يمكن أن تكون هناك مؤسسة تعليمية ناجحة تعمل بمعزل عن مؤسسات المجتمع والمؤسسات الاقتصادية، وتدرك مؤسسات التعليم العالي مدى الحاجة لتعزيز هذه العلاقة وتنميتها، وتبدأ العلاقة الفاعلة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع من خلال العملية التعليمية والتدريبية التي ينتج عنهما إمداد قطاعات المجتمع بالخريجين المؤهلين تأهيلاً علمياً وأكاديمياً متميزاً في مختلف التخصصات التي يحتاجها سوق العمل، ومن أهم أشكال العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل ما يلي:<sup>1</sup>
- الاستشارات: تعد الاستشارات من أكثر أشكال العلاقات بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، وتأخذ هذه العلاقة طابعين هما الطابع الرسمي مثل قيام المؤسسات الاقتصادية بإبرام عقود استشارات مع مؤسسات التعليم العالي في مجالات بحثية محددة مقابل أجور متفق عليها بين مراكز الاستشارات في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، والطابع غير الرسمي للاستشارات يتم بصورة فردية بين الباحثين في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، وأكثر العلاقات الاستشارية غير متكافئة بين الطرفين، حيث أن المؤسسات الاقتصادية هي التي تقوم بتحديد نوع الخبرات والاستشارات المطلوبة وتحال هذه الطلبات إلى المختصين في مراكز الاستشارات بمؤسسات التعليم العالي للقيام بها مقابل أجر محدد؛
- التطبيق العملي وتطوير البرامج والمقررات الدراسية: ويشمل هذا الشكل من العلاقات عدة جوانب منها: مشاركة المؤسسات الاقتصادية في ورش عمل أو مؤتمرات لتطوير البرامج والمقررات الدراسية في مؤسسات التعليم العالي، السماح للطلبة بالتطبيق العملي في المؤسسات، الزيارات العلمية للشركات، إقامة الدورات المشتركة، التعليم المستمر، دورات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، تبادل الخبراء والموظفين، الخ...؛
- الشراكة البحثية ومراكز الأبحاث : ويتم من خلالها إجراء عقود شراكة في مشاريع وأبحاث تطبيقية مشتركة بين الطرفين بهدف نقل المعرفة من أقسام ومعامل ومختبرات مؤسسات التعليم العالي إلى التطبيق

<sup>1</sup> رايس فضيل، "دور جودة التعليم في الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل"، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 3-5 مارس 2015، ص.ص.9-10.

العملي في قطاع الأعمال، ونقل المعرفة من خلال مراكز الأبحاث في مؤسسات التعليم العالي هو النمط الأكثر فاعلية في تعزيز العلاقة بينها وبين المؤسسات الاقتصادية من مجرد الاعتماد على نتائج البحوث التعاقدية، حيث أن مراكز الأبحاث تركز في إنتاج أبحاث تحقق التقدم للمؤسسات الاقتصادية ليقلكب أحدث التقنيات، ويتم نقل نتائج هذه الأبحاث عبر التواصل المباشر بين الباحثين والخبراء في مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، من خلال العون الذي يقدمه الخبراء والمختصين في المؤسسات الاقتصادية للطلبة والباحثين لانجاز أبحاثهم، بالإضافة إلى التواصل من خلال الزيارات العلمية والمناقشات الإستراتيجية بين الطرفين للعديد من القضايا والاهتمامات المشتركة؛

- منح التراخيص باستغلال حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع: حيث تمنح مؤسسات التعليم العالي تراخيص للمؤسسات الاقتصادية بحق استغلال براءات الاختراع والملكية الفكرية المتولدة فيهما بما يحقق الإبداع وإنتاج منتجات جديدة؛

- الحاضنات التكنولوجية: هي المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات وتسهيلات للراغبين بتأسيس مؤسسات صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص، ويستفيد من هذه الحاضنات: خريجو الجامعات ذات الاختصاصات المناسبة، وأصحاب المشاريع والأفكار التي تصب في هذا المجال، وتهدف الحاضنة إلى تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في الاقتصاد.

### المطلب الثاني: تلبية مؤسسات التعليم العالي لاحتياجات المؤسسات الاقتصادية، الصعوبات والمتطلبات

من المهم أن تكون مؤسسات التعليم العالي قادرة على تزويد سوق العمل بخرّيجين أكفاء، يمتلكون المعارف والمهارات والكفايات التي تساعدهم على الاندماج في عملهم بالشكل الذي يتطلبه سوق العمل.<sup>1</sup>

### 1- صعوبات الموازنة بين التعليم العالي وسوق العمل

من بين أهم الصعوبات التي تقف حاجزا أمام الموازنة بين سياسات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل

ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أزهار خضر داغر، اخليف يوسف الطرّوانة، مُجد أمين حامد القضاء، "درجة موازنة مخرجات التعليم العالي الأردني لحاجة سوق العمل"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، ملحق 5، الجامعة الأردنية، 2015، ص.2036.

<sup>2</sup>عدنان مريزق، كريم قاسم، مرجع سابق، ص.ص. 18-20.

- القصور في سياسة التعليم والتشغيل، حيث يعد نظام التعليم في معظم الدول العربية أحد الأسباب الرئيسية في الاختلال بين العرض والطلب على القوى العاملة في سوق العمل، ورغم تبني العديد من الدول العربية سياسة مجانية التعليم لعد تحريها، إلا أن هذه السياسة أدت إلى تردي مستوى التعليم وارتفاع أعداد الخريجين غير المؤهلين لمتطلبات سوق العمل، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع البطالة بأشكالها المختلفة؛
- قصور السياسة المالية وعامل الفقر، يعتبر الإنفاق العام ترجمة فعلية لاتجاهات السياسة المالية في الدولة، والذي يعبر عن جوانب الإنفاق الرئيسية التي يتم تصنيف الموازنة العامة للدولة على أساسها، متضمنة جوانب الإنفاق المتعلقة بخدمات التعليم والصحة وغيرها، وبما أن الدخل الحقيقي للفرد يتم قياسه بقيمة الخدمات والسلع التي يحصل عليها، فمن الطبيعي في ظل ضعف هذه الخدمات أن يتدهور مستوى الدخل في العديد من الدول العربية بصورة تنعكس على حجم الإنفاق على مجال التعليم والتشغيل، نظرا لما تعكسه الإحصائيات من انخفاض نصيب الفرد من الإنفاق العام ومن ثم ضعف الدولة على الإنفاق على التعليم والتشغيل؛
- السلوك الاجتماعي، فقد ساهمت العادات والتقاليد في الدول العربية في إرساء سلوكيات اجتماعية سلبية أدت إلى اختلال بين العرض والطلب على القوى العاملة في سوق العمل، من بينها التركيز على أهمية الحصول على الشهادة الجامعية وارتباط المكانة الاجتماعية للفرد في المجتمع بها، وقد أدى ذلك إلى تضخم الجهاز الإداري بالدولة بأعداد متزايدة من خريجي الجامعات، وإحداث ضغوط اجتماعية على واضعي السياسة التعليمية بالشكل الذي يخالف سير الطلب في سوق العمل؛
- البعد الضريبي، فالتعليم العالي يمثل أحد أنواع الخدمات التي تقوم بها مؤسسات حكومية أو القطاع الخاص، وفي حالة قيام القطاع الخاص فيها متحملا الاستثمارات الضخمة اللازمة لبناء وإدارة المؤسسات التعليمية، فإنه يتعين دعم وتخفيف القائمين على الاستثمار في هذا المجال، ومن هنا يأتي دور البعد الضريبي، في إعفاء الأرباح الناتجة عن هذه الاستثمارات من كافة أنواع الضرائب المباشرة وغير المباشرة، في حين أن فرض الضرائب على هذه الاستثمارات يؤدي إلى خلل في ظل عجز الحكومات عن تغطية الزيادة المطلوبة في هذه الخدمات بفعل النمو السكاني وتغير تشكيلة القوى العاملة، مما يؤدي إلى قصور في توفير الخدمات التعليمية، على أن يقترن الإعفاء الضريبي الممنوح بشروط أهمها جودة الخدمة التعليمية المقدمة، الخضوع للإشراف الحكومي وعدم المبالغة في أسعار الخدمات المقدمة.

- وهناك العديد من الصعوبات التي تقف أمام تحقيق التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، وتوجد وجهتي نظر في هذا الخصوص، الأولى يتبناها رجال التعليم وتمثل في:<sup>1</sup>
- ضعف الإعلام عن الخدمات الاستشارية أو البرامج التدريبية أو برامج البحوث التي تسهم فيها أو تنظمها مؤسسات التعليم العالي؛
  - ضعف رغبة المؤسسات الاقتصادية في المشاركة في تكاليف المشاريع البحثية؛
  - ضعف العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، حيث يرى رجال التعليم أن المؤسسات الاقتصادية لا تثق كثيرا في الأبحاث والدراسات العلمية، وعدم اقتناعها بفائدتها لمؤسساتهم؛
  - ضعف الثقة في الإمكانيات والخبرات المحلية، حيث تلجأ معظم المؤسسات الاقتصادية إلى التعاقد مع مؤسسات بحثية أجنبية للحصول على الاستشارات وإجراء البحوث؛
  - اكتفاء بعض المؤسسات الاقتصادية بما لديها من خبراء وفنيين لحل مشاكلها.
- في حين توجد وجهة نظر أخرى لرجال الأعمال تتمثل في:<sup>2</sup>
- انشغال مؤسسات التعليم العالي بالتدريس وعدم الاهتمام بإجراء بحوث تطبيقية تعالج مشاكل الاقتصاد المحلي؛
  - وجود تطور سريع في بعض القطاعات الاقتصادية، والمشاكل تفوق مستوى المساهمة التي يمكن أن تقدمها المؤسسات التعليمية؛
  - عدم ارتباط المناهج التعليمية والتدريبية بالواقع الحالي للقطاعات الاقتصادية وما تواجهه من مشاكل، والاكتفاء بالجانب النظري دون التطبيقي في المنهج التعليمي.
- ومن بين النقاط الشائكة في علاقة مؤسسات التعليم العالي بالقطاعات الصناعية:<sup>3</sup>
- عدم الاتفاق على العوائد الآلية العاجلة والآجلة للبحث العلمي، ومدى التمايز بين كل من العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي لهذه البحوث؛

<sup>1</sup>مداحي مجّد، "فعالية توجيه البحث العملي في الدراسات العليا في الجامعات لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، ملتقى دولي حول الجامعة والتشغيل الاستشراف الرهانات والحك، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 4 و5 ديسمبر 2013، ص.8.

<sup>2</sup>مداحي مجّد، مرجع سابق، ص.8.

<sup>3</sup> مرجع وموضوع نفسهما.



- وجود إمام قليل لدى المؤسسات الاقتصادية والذي يحدث في المؤسسات التعليمية والعمل الذي يمكن أن تقدمه للقطاعات الاقتصادية، وعدم ثقة المؤسسات الاقتصادية بما يمكن أن تقدمه المؤسسات التعليمية لافتقارها للخبراء المتخصصين في المجالات البحثية التقنية؛
- عدم وجود تنسيق وتعاون بين المؤسسات الاقتصادية ومراكز البحث في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى عدم الاستفادة من الخبرات والآراء والأفكار في مجال البحث العلمي التقني.

## 2-متطلبات الموازنة بين خريجي التعليم العالي وسوق العمل

يشهد سوق العمل تحولات وتغيرات هيكلية عميقة مما جعل الفجوة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات هذا السوق تتسع، فالتطورات السريعة التي يعرفها الاقتصاد نتيجة التطور التكنولوجي والمنافسة بين شركات الأعمال أثرت بشدة على شكل وسلوك العرض والطلب في هذا السوق، فالتطور التكنولوجي بقدر ما ساهم في تحسين وتطوير الإنتاج كما ونوعا، سبب مشكلة في تراجع فرص العمل خاصة أمام الوافدين لأول مرة لهذا السوق وهم بالأساس خريجي مؤسسات التعليم العالي، فسوق العمل عرف تحولات لا يمكن لمؤسسات التعليم العالي التغافل عنها، ومن هذه التحولات مايلي:<sup>1</sup>

- تطور تقنيات وأساليب التكنولوجيا؛
  - التطور التقني في مجال المعلومات والاتصالات وتأثيراتها على بيئة العمل؛
  - تزايد متسارع وتنوع واسع في الأنشطة والمنتجات السلعية والخدمية؛
  - التحولات المؤسسية والهيكلية الكبيرة في فكر القيادة والإدارة ، وتطور نظم الإدارة والتسويق والتخطيط والجودة؛
  - انفتاح الأسواق وكسر القيود المفروضة على حرية التجارة وتبادل السلع والخدمات.
- فمخرجات النظام التعليمي لا تستجيب على النحو المناسب لطلب سوق العمل، لأن النظام التعليمي القائم لا يزود الطلق بما يكفي من المهارات التي يحتاجها أرباب العمل (الخاص والحكومي)، إذ يتزايد الطلب على الأيدي العاملة ذات المهارات العالية والفنية وهذا يخفف الطلب على المتخرجين الجدد، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل البطالة، ويزيد انخفاض نوعية التعليم والتدريب غير الملائم من صعوبة حصول الخريجين الجدد على العمل المنتج.
- نتيجة لذلك يسجل فائض في المعروض من الخريجين الباحثين عن عمل المفتقرين إلى الخبرة وفائض في الطلب على العمل ذوي الخبرة العالية، ويمثل هذا الاتجاه تحديا هيكليا خطيرا للحكومة والقطاع الخاص معا، مما

<sup>1</sup> رايس فضيل، مرجع سابق، ص.7.

يتطلب المبادرة إلى الالتزام بتحسين التدريب الفني والمهني، فالحاجة قائمة إلى تكثيف العمل من أجل تحسين نوعية التعليم وتزويد الطلبة بالمزيد من المؤهلات الفنية ولاسيما مهارات تكنولوجيا المعلومات.

للتغلب على العوائق التي تحول بين الخريجين وحصولهم على مناصب شغل ينبغي جمع وتحديث ونشر معلومات عن متطلبات المهارات حاضرا ومستقبلا، وترجمة هذه المعلومات من أجل ال تزويد الفوري بالمهارات والكفاءات المهنية والمتعلقة بإقامة المشاريع، ولا بد من وضع المعلومات وتقديمها إلى صناع القرار في جميع مراحل عمليات التغيير هذه، والمعلومات الرامية إلى تحسين الربط بين عرض المهارات والطلب عليها تحسن فعالية أسواق العمل، والمعلومات المتاحة والموثوق بها فيما يتعلق بالمهارات التي ستصبح لازمة وقيمة، والقيام على نحو مبكر بتحديد المهارات المطلوبة في القطاعات المختلفة، حتى يتسنى لأصحاب العمل اتخاذ قرارات واعية والقيام بخيارات استثمارية رشيدة، ولا بد من أن تستند إستراتيجيات التنمية على بيانات مصنفة بحسب نوع التخصصات بغية رصد التحيز على أساس هذه الخاصية في التعليم والعمالة والتغلب عليه.

تدعو الضرورة إلى العمل على زيادة التواصل بين قطاعات التعليم وقطاعات الأعمال، حتى يتمكن رجال الأعمال من الإطلاع على المناهج التي تدرس في قطاع التعليم العالي والتخصصات التي تهمهم، وكذلك تمكين الأساتذة بمؤسسات التعليم العالي والطلبة من الإطلاع على التقنيات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، مما يعطي الفرصة للجامعات في إمكانية تعديل مناهج الدراسة، وإضافة تخصصات مستحدثة تلائم متطلبات القطاعات الاقتصادية، وبالتالي تحقيق الترابط المنشود بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل.<sup>1</sup>

على مؤسسات التعليم العالي أن تلي توقعات قطاعات العمل اتجاه الخريجين، ونوع الكفاءات التي حصلوا عليها من التعليم، والقيام بأعباء الوظيفة، فهذه التوقعات إذا لم تتحقق تمثل نقدا موجه لمؤسسات الإعداد، مما ينتج عنه عدد كبير من المتخرجين لا يجدون وظائف تناسب تخصصاتهم العلمية، كما أن القدرات والمهارات التي حصلوا عليها خلال فترة الإعداد لا تفي بمتطلبات الوظائف، أي أن هناك قصور في الإعداد، مما يرفع عدد الباحثين عن العمل، ويشكل هذا عبئا على سياسات التوظيف في الدولة، وكذلك تظهر مؤسسات التعليم العالي وتخصصاتها بمظهر عدم الجودة طالما أنها لا ترضي المؤسسات الاقتصادية.

ومن الأمور التي ينبغي على مؤسسات التعليم العالي القيام بها مسح آراء مؤسسات القطاعات المختلفة للتعرف على المواصفات التي يجب أن يمتلكها الخريجون، فعدم قيام مؤسسات التعليم العالي بمثل هذه الدراسات يرجع إلى وجود فجوة في العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، ويعد العالم العربي أقرب

<sup>1</sup> رايس فضيل، مرجع سابق، ص. 7-8.

مثال لغياب هذا النوع من التعاون بين القطاعين، وللحد من تلك المشكلة طورت عدد من الدول المتقدمة برامجها التعليمية، فدمجت مقررات التدريب المهني ضمن خطط الدراسة الأكاديمية، فمثلا نظام التعليم في ألمانيا وهولندا يقوم على الربط بين التعليم العالي ومهارات العمل ضمن عملية الإعداد، مما يمكن جهات العمل من اختيار العاملين والحصول على بيانات التدريب أثناء التأهيل المهني، وهذا يؤدي إلى تقليل برامج التدريب أثناء العمل، وذلك نتيجة للتعاون بين مؤسسات الإعداد وقطاعات العمل.<sup>1</sup>

### 3- مواصفات خريجي التعليم العالي الملائمة لسوق العمل

تكوين الطلبة لحصولهم على الشهادات يعتبر إنجازا بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، إلا أن الهدف أكبر من ذلك، فلشهادة فقط لا تعتبر معيار على مساهمة الخريج في الحياة العملية، نظرا للكم الهائل من الطلبة الذين يدخلون سنويا لمؤسسات التعليم العالي، ويتخرج كم كبير أيضا منهم، ورغم تعدد التخصصات التي توفرها الجامعات لطلبتها، تبقى هناك مشكلة وهي بطالة الخريجين رغم أن التكوين في التعليم العالي يعتبر درجة راقية في المجتمع مقارنة بالتكوين والتدريب المهني، هذا الأخير يساعد كثيرا الشباب في إيجاد فرص للتوظيف مقارنة بالتعليم العالي، فعلى مؤسسات التعليم العالي المساهمة في تنمية وتطوير الاقتصاد، مواكبة التطور التكنولوجي والمعرفي، تحقيق توقعات سوق العمل وتحمل مسؤولية الخريجين الذين يتوجهون إلى هذا السوق.<sup>2</sup>

حتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من تحقيق المساهمة في التنمية، عليها الاهتمام بجودة التعليم، ويجب البحث عن آليات تضمن استمرار التغذية العكسية بين مؤسسات التعليم العالي والمحيط الخارجي وخاصة سوق العمل، وذلك للحصول على معلومات متعلقة أساسا بـ<sup>3</sup>

- نوعية العمالة المطلوبة؛

- التكنولوجي السائدة وأفاق تطويرها؛

- الفرص المتاحة لمؤسسات التعليم العالي لعرض وتوظيف البحوث والابتكارات المخبرية؛

- ضرورة الاستفادة من خريجها الذين سيشغلون مناصب تعتبر مفتاحا للمعرفة والابتكار.

وعموما فإن متابعة الجامعة للتطورات المحيطة بها يدفعها لتوفير خريجين بمواصفات تحوّلهم المنافسة في سوق

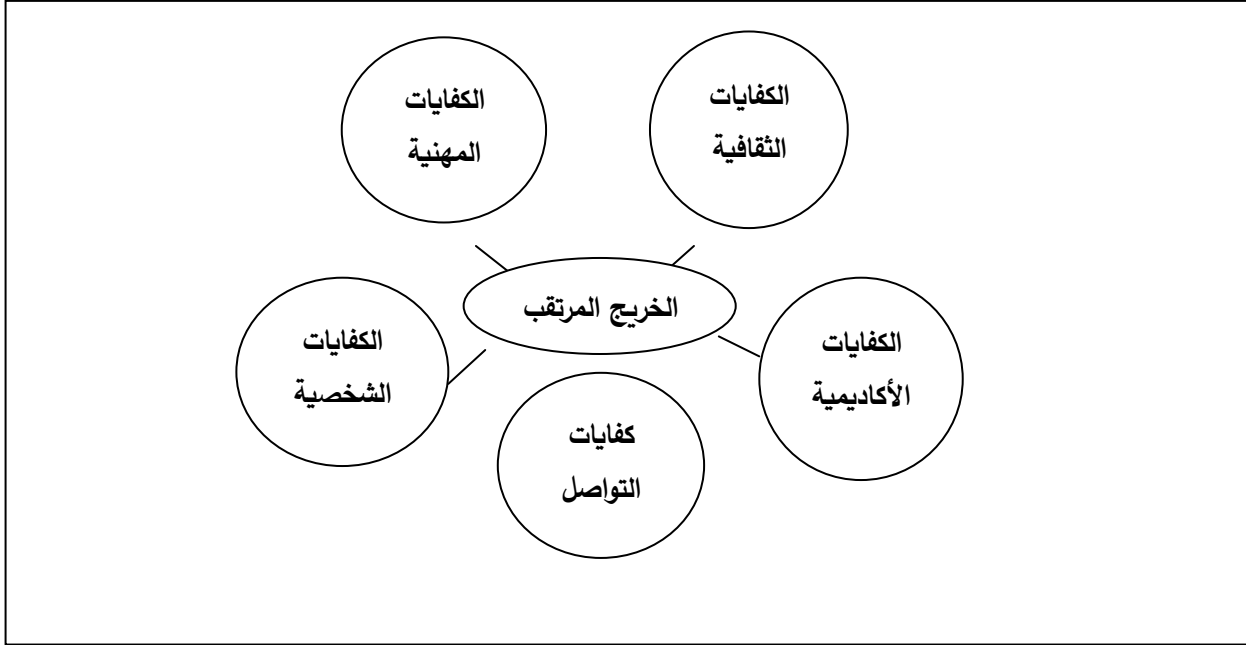
العمل، وأهم هذه المواصفات موضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> سالم بن سليم الغنوصي، مرجع سابق، ص. 2-3.

<sup>2</sup> رايس فضيل، مرجع سابق، ص. 6.

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص. 7.

الشكل (03-01): كفاءات الخريج المرتقبة



المصدر: رايس فضيل، "دور جودة التعليم في الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل"، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، 2015، ص.7.

وبالتالي على الخريج أن تتوفر فيه جملة من الكفاءات تمكنه من الاندماج في الوظيفة بالشكل المطلوب، وتمثل في:<sup>1</sup>

الكفايات المهنية: تتعلق بالتناسب بين الوظيفة والاختصاص، ومدى الاستفادة من الإعداد الأكاديمي الجامعي في ممارسة المهنة؛

الكفايات الأكاديمية: ترتبط بالمعرفة الواسعة في مجال التخصص، الإطلاع على التطورات العلمية الحديثة، الإطلاع على الدراسات والأبحاث العلمية الحديثة والتمكن اللازم من تكنولوجيا الحاسوب واللغة الأم واللغات الأجنبية؛

<sup>1</sup> رايس فضيل، مرجع سابق، ص.6.

**الكفايات الثقافية:** تتعلق بالمشاركة في الندوات والاجتماعات الثقافية، الإهتمام بما تنشره وسائل الإعلام محليا وعالميا، كفايات الاتصال والتواصل التي تتعلق بالقدرة على التواصل مع الآخرين بشتى الوسائل الحديثة، بما في ذلك مهارات النقاش والحوار؛

**الكفايات الشخصية:** تتعلق بالتعاون والعمل بشكل فعال ضمن فريق العمل، القدرة على إدارة الوقت، القدرة على معالجة المشكلات بسرعة، القدرة على إبداء أفكار مبتكرة ...

### المطلب الثالث: استراتيجيات تفعيل العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية

يجب البحث عن الطرق المناسبة التي تمكن من تفعيل العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، نظرا لأهمية مخرجات المؤسسات التعليمية وما يمكن أن توفره من مهارات وأساليب مبتكرة تساهم في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية.

#### 1-أسباب ضعف المواءمة خريجي التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل

من أهم الأسباب الرئيسية لضعف المواءمة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات العمل ما يلي:<sup>1</sup>

- انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية لمؤسسات التعليم العالي، التي من مؤشراتنا تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي، ضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية والقصور في تعزيز الاتجاهات الإنتاجية؛

-انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعداد من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل، مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى.

بالإضافة إلى ما سبق هناك العديد من الأسباب التي تساهم في ضعف المواءمة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، من أهمها:<sup>2</sup>

-زيادة أهمية وتأثير المعلومات والمعرفة والثقافة والوعي والقدرات التنافسية في الأسواق مقابل توسع الفجوة المعرفية والمعلوماتية والتقنية في المجتمع؛

-تزايد حاجة بيئة العمل المعاصرة إلى معيار الكفاءة والمهارة والإبداع في التوظيف؛

-تطور نظم الإدارة والتسويق والجودة؛

<sup>1</sup> سيلان جبران العبيدي، "جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع"، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، 6-10 ديسمبر 2009، بيروت، ص.14.

<sup>2</sup> رايس فضيل، مرجع سابق، ص.9.

تركز الفرص الوظيفية في سوق العمل على الأعمال التي لا يدخل التعليم ضمن متطلبات الوظيفة أو التي لا تتطلب أكثر من الحد الأدنى من التعليم الأساسي والثانوي؛

قصور الفكر الإداري والثقافة المؤسسية في فهم وهيكله الوظائف والمهن القائمة حالياً وتصنيفاتها العلمية والمهارية والسلوكية اللازمة للارتقاء بالأداء؛

عدم وجود تصنيفات مهنية وعلمية دقيقة تنظم توجه عملية التشغيل والتوظيف وفق المعايير والشروط المواكبة للمتغيرات؛

ضعف قدرة النظام التعليمي في الاستجابة السريعة والمواكبة للمتغيرات المحلية والإقليمية والدولية المؤثرة سلباً وإيجاباً على سوق العمل؛

إغفال البعد الاقتصادي والتنموي في تخطيط التعليم وفق طبيعة واحتياجات سوق العمل؛

اختلال بنية ونظم التعليم بشكل يؤدي إلى إضعاف أهمية مخرجات التعليم في تطوير سوق العمل؛

ضعف كفاءة المناهج التعليمية من حيث مواكبة التطورات المستمرة والتركيز على التخصص والتمكين العلمي السليم للطالب والاهتمام بالبعد التطبيقي والبحثي؛

ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية في مؤسسات التعليم وضعف كفاءة أنظمة الجودة والتقييم والتحسين المستمر؛

محدودية الربط مع جامعات عالمية وإقليمية متقدمة تعمل على إثراء تجاربها والارتقاء بقدراتها العلمية والأكاديمية وتحسين مستوى المخرجات.

## 2- آليات الموازنة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل

لسد الفجوة بين واقع سوق العمل ونتائج العملية التعليمية، على مؤسسات التعليم العالي أن تتبع آلية عمل من أهم خطواتها:<sup>1</sup>

- أن يركز التخطيط الأكاديمي بالمؤسسات على بحوث ميدانية علمية شاملة تجريبها المؤسسات محلياً وإقليمياً، ثم عالمياً للجامعات التي تنشدها العالمية في مخرجاتها، أي بحوث موجهة تستهدف احتياجات سوق العمل الفعلية وتستقرى مستقبله واتجاهاته؛

<sup>1</sup> عمر أحمد سعيد، "جودة المخرجات الأكاديمية وملاءمتها لسوق العمل"، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، مصر، 2-3 سبتمبر 2012، ص. 114.

- مسح آراء المؤسسات التعليمية خريجيها خاصة العاطلين عن العمل وأولياء الأمور لمعرفة جوانب القصور والثغرات في مجال الإعداد، وأسباب ضعف المواءمة مع سوق العمل، بهدف سد الثغرات ومعالجة القصور؛
- إشراك المستفيدين من طلبة وأولياء أمور ومؤسسات التعليم العالي وسوق العمل في عملية التخطيط الأكاديمي؛
- إقامة شراكة حقيقية بين سوق العمل وبيم مؤسسات التعليم العالي لإعداد الخريج المطلوب، خاصة المسؤولين عن الموارد البشرية والبحوث؛
- إشراك الطلبة أشراكا فعليا في إدارة الجامعة، وهو من أهم متطلبات الجودة في إدارة مؤسسة التعليم العالي الحديثة؛
- تقوية مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي العربية وبين المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، والهيئات المماثلة، من أجل تحقيق المواءمة بين سوق العمل وخريجي مؤسسات التعليم العالي؛
- تعزيز التعاون بين مؤسسات التعليم الإقليمية والعالمية عن طريق الاتحادات والاتفاقيات والمنظمات الإقليمية والعالمية، للاستفادة من أساليب وتجارب التوفيق بين سوق العمل والمؤسسات التعليمية؛
- الأخذ بعين الاعتبار توصيات المؤتمرات والملتقيات والمنظمات الإقليمية والعالمية في التخطيط الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي؛
- تمثيل مؤسسات سوق العمل في مجالس التخطيط الأكاديمي؛
- إجراء بحوث ميدانية حول مشاكل الخريجين والباحثين، ومستوى الكفاءات والمهارات، وأوجه القصور في الخدمات التي تقدمها مؤسسات الإعداد؛
- المراجعة الدورية للبرامج والمناهج ودورات التدريب وفق متغيرات سوق العمل؛
- وضع معايير ومواصفات للمؤهل الأكاديمي في مستوياته المعرفية والمهارية والسلوكية تلتزم بها جهات منح الشهادات؛
- استحداث نظم تدريب جديدة نابعة من احتياجات سوق العمل الفعلية، اعتمادا على تجارب الدول الناجحة في هذا المجال.

## 3- إستراتيجية إعداد الخريجين لسوق العمل

- من المقترحات التي تضمن استمرار الموازنة بين المخرجات وسوق العمل ما يلي:<sup>1</sup>
- إصلاح مؤسسات التعليم العالي في مدخلاتها، وإمكاناتها بما يؤهلها لإعداد المخرج في الحالات الثلاث "الخريجون، البحوث، الخدمات"؛
  - مراجعة السياسات والخطط بصورة مستمرة تواكب المتغيرات المتلاحقة؛
  - مراجعة البرامج والمناهج وتعديلها بصورة دورية وفق احتياجات سوق العمل المتجددة؛
  - التواصل المستمر مع سوق العمل عبر اللقاءات، ورش العمل والبحوث الدورية المبرمجة؛
  - استصحاب التقارير والإعلانات المحلية والإقليمية والعالمية حول التعليم والتوظيف والتنمية البشرية؛
  - إيجاد نوع من المرونة في نظام التعليم ومنح الدرجات العلمية بما يسمح للطلاب أو الباحث الدخول والخروج بين المؤسسة التعليمية وسوق العمل، لتكوين معرفة حقيقية بالمهارات المطلوبة؛
  - التواصل المستمر مع الجهات المستفيدة من الخريج بغرض التقويم والمتابعة والتعديل وفق المتغيرات؛
  - ترقية وحدات التدريب والجودة بالمؤسسة التعليمية لتؤدي دورها في التنمية البشرية بالمؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى؛
  - الاستفادة الفورية من الإعلانات والتقارير والتوصيات الصادرة من المنظمات، الهيئات، المؤتمرات واللقاءات العلمية حول الربط بين النشاط العلمي وسوق العمل والتوظيف؛
  - إنشاء مراكز وهيئات وجمعيات للإرشاد والتوجيه والتدريب المهني تستعين بها مؤسسات التعليم العالي لترقية مخرجاتها؛
  - ترقية أوجه التعاون بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل في جميع المجالات.
- وفيما يلي بعض المقترحات التي من الممكن أن تساهم في تقليص الفجوة بين كفاءات ومهارات الخريجين ومتطلبات سوق العمل، وهذه المقترحات ترتبط بجودة الخريجين من جهة وإصلاحات ترتبط بسوق العمل من جهة أخرى:<sup>2</sup>
- المحافظة على علاقات واتصالات مع الخريجين، واستطلاع آراء المؤسسات وأرباب العمل في مستوى جودة الخريجين؛

<sup>1</sup> عمر أحمد سعيد، مرجع سابق، ص. 116-117.<sup>2</sup> رابح فضيل، مرجع سابق، ص. 11-12.



- الاستطلاع الدوري لآراء الخريجين وآراء الطلبة والاسترشاد بما حول مستوى جودة النظام التعليمي بالمؤسسة التعليمية؛
- التحليل الدوري لجدوى النظام التعليمي والتطور في الاختصاص واحتياجات أسواق العمل، وهذا يتبعه تطوير وتعديل المقررات والخطط الدراسية كلما لزم الأمر؛
- التأهيل المناسب للطلبة للخروج إلى أسواق العمل، وهذا يجري عبر تصميم البرامج التدريبية اللازمة والاستعانة بمديرين ومتخصصين من المؤسسات الاقتصادية وأسواق العمل، وتعزيز وترسيخ علاقات الطلبة مع هذه المؤسسات وهذه الأسواق قبل التخرج؛
- السعي لابتكار طرق لقياس نقص الكفاءات وتحليل الثغرات لتكييف سياسات وإستراتيجيات التعليم للتنبؤ بالاحتياجات على المدى المتوسط والطويل لتحسين الصلة بين مؤسسات التعليم العالي وطلب سوق العمل؛
- يجب أن ترتبط جهود التنبؤ والتحليل ارتباطاً وثيقاً بتقديم المعلومات والمشورة والإرشاد، حيث تساعد هذه المعلومات الشباب على القيام باختيارات واعية، وتسمح لصناع القرار بتخصيص الموارد المالية على نحو أكثر فعالية، كما تسمح بتعديل المناهج الدراسية واتخاذ خطوات لجذب الخريجين إلى بعض الوظائف أو إلى احتياجات محددة من المهارات؛
- يجب بذل المزيد من الجهود من طرف إدارات التوظيف العامة من أجل تحسين مطابقة الوظائف وتقديم المزيد من المعلومات في المجالات الأكثر تضرراً من نقص الكفاءات؛
- إعادة تصميم سمات المهارات والكفاءات للمؤهلات المطلوبة من أصحاب العمل في القطاعات سريعة النمو وفي المهن الجديدة مع زيادة فعالية خدمات المطابقة والتوظيف؛
- استباق الاحتياجات من المهارات حيث يمثل ذلك حجر أساس لإستراتيجيات قوية بشأن التعليم العالي، واستخدام أساليب متعددة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكفاءات والمهارات، ومن هذه الأساليب: التنبؤ بسمات المهن والمهارات المختلفة الأصناف، الحوار الاجتماعي، نظم معلومات سوق العمل وخدمات التوظيف، تحليل أداء مؤسسات التعليم العالي، بما في ذلك دراسات التقصي؛
- التركيز على تقديم مهارات أساسية قابلة للتكيف لتفادي المشاكل التي تنشأ عن حدود التنبؤ بالمهارات والكفاءات، وبخاصة التركيز على بناء القدرة على التعلم وليس التدريب على تلبية التنبؤات المفصلة

المتعلقة بالاحتياجات من المهارات والكفاءات التقنية، لأنها قد تتغير قبل أن تتمكن المناهج الدراسية من التكيف؛

-تنظيم أو المشاركة في دورات تدريبية قصيرة والتي تركز على المهارات التقنية والأساسية العامة؛ حيث يساعد ذلك على التقليل إلى أقصى حد من الفوارق الزمنية بين ظهور الاحتياجات من المهارات وتقديم التدريب والتعليم المناسب، ويعد التحليل الكمي القائم على معلومات سوق العمل مفيداً عندما يستكمل بمعلومات نوعية مقدمة من أصحاب العمل والعمال.

\* \* \* \* \*

## خلاصة

تقوية العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية من شأنه توفير قاعدة متينة يركز عليها الاقتصاد الوطني، فمؤسسات التعليم العالي مطالبة بإعداد قوى بشرية مؤهلة في مختلف التخصصات وعلى مستوى جميع القطاعات، كما أنها بحاجة إلى توجيه البحث العلمي اتجاه هذه القطاعات، فالتقدم الاقتصادي يعتمد على نتائج البحوث العلمية التي من شأنها توفير معلومات تقنية حديثة، فإجراء البحوث العلمية الهادفة ذات الصلة بالنشاط الاقتصادي يعمل على إكساب المؤسسات التعليمية مصداقية محلية ودولية. ويتحقق التعاون المرجو بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية بوعي كلا الطرفين بأهمية إقامة علاقة متينة بينها، فأى فكرة أو نظرية يتم التوصل إليها في المجال الأكاديمي، يمكن أن تتحول إلى حقيقة واقعية ومنتجات ذات أهمية في السوق بواسطة التصنيع، لذلك يكون الالتزام بالبحث عن المعارف الجديدة مسؤولية المؤسسات التعليمية، بينما تلتزم المؤسسات الاقتصادية بتشجيع ودعم هذه المعارف، من خلال التمويل والتطبيق الفعلي لها.

إلا أن تفعيل هذه العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية يواجه العديد من الصعوبات، نتيجة سياسات التعليم المنتهجة، من جهة، والتي تنتج في الغالب أعداد مرتفعة من الخريجين بتخصصات ومؤهلات غير مناسبة لسوق العمل، وعدم ارتباط محتوى المناهج التعليمية بالواقع الاقتصادي للقطاعات، واكتفاءها بالجانب النظري دون التطبيقي، ومن جهة أخرى، نتيجة لضعف ثقة المؤسسات الاقتصادية في إمكانيات المؤسسات التعليمية، وضعف الرغبة للمشاركة في تمويل البحوث العلمية، واللجوء إلى الخبرات الأجنبية. تستدعي عملية تقوية التواصل بين قطاع التعليم العالي والقطاع الاقتصادي، تمكين القائمين على المؤسسات الاقتصادية بالاطلاع على محتوى البرامج والمناهج التعليمية والمشاركة في اقتراح التخصصات المناسبة، وفي المقابل تمكين واضعي الخطط التعليمية من الاطلاع على التقنيات المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية، وبالتالي تحقيق التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية.

---

## الفصل الرابع

أثر جودة التعليم العالي على أداء المؤسسات الاقتصادية  
بولاية مستغانم

---

## الفصل الرابع: أثر جودة التعليم العالي على أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم

دراسة مدى تأثير جودة التعليم العالي على أداء المؤسسات الاقتصادية، تطلب القيام بدراسة ميدانية للتعرف على أهمية هذه العلاقة ومدى تحققها في الواقع، عن طريق جمع بيانات أولية اعتمادا على استبيان، تم إعداده بطريقة تهدف إلى دراسة قوة العلاقة بين أهم المتغيرات المرتبطة بجودة التعليم العالي من جهة وأداء المؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى.

فالعلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية تحكمها عدة متغيرات، أهمها جودة البرامج الأكاديمية وما يكتسبه الخريج من مهارات ومؤهلات تساعده على الاندماج في الواقع العملي بسهولة وكفاءة، إلى جانب البحوث العلمية التي تساهم في معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية على مستوى جميع عملياتها وأنشطتها، وتقديم الحلول المناسبة لها، وتفعيل هذه العلاقة من شأنه رفع أداء المؤسسات الاقتصادية للقيام بدورها الفعال في الاقتصاد الوطني.

وتم اختيار المؤسسات التي تنشط على مستوى ولاية مستغانم كمجتمع للبحث، لسحب عينة منه وإجراء الدراسة الميدانية عليها، كون أن المؤسسات الاقتصادية التي تنشط على المستوى الوطني تتبع طرق عمل تكاد تكون متشابهة، كما أنها تسعى إلى تحقيق نفس الأهداف الاقتصادية، وأهمها المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

وعالجنا هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث:

- الإطار التنظيمي للتعليم العالي؛
- التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية؛
- تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: الإطار التنظيمي للتعليم العالي

عرف التعليم العالي في الجزائر عدة تطورات، تمثلت في نمو عدد الجامعات وأعداد الطلبة، وتزايد أعضاء هيئة التدريس، كما عرف نظام التعليم العالي تغيرات جوهرية في مضامينه، أهمها الانتقال من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل.م.د.

## المطلب الأول: التعليم العالي حسب المشرع الجزائري

يحدد المشرع الجزائري الإطار القانوني والتنظيمي لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بما في ذلك كل من المهام المنوطة بها، هيئاتها، وطرق تسييرها.

### 1-تعريف التعليم العالي

يقصد بالتعليم العالي كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث، يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن يقدم تكوين تقني من مستوى عال من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.<sup>1</sup>

يساهم المرفق المرفق العمومي للتعليم العالي بصفته أحد مكوي المنظومة التربوية في:<sup>2</sup>

- تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشره ونقل المعارف؛
- رفع المستوى العلمي والثقافي والمهني للمواطن عن طريق نشر الثقافة والإعلام العلمي والتقني؛
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة الجزائرية عن طريق تكوين إطارات في كل الميادين؛
- الترقية الاجتماعية بضمن تساوي الحظوظ للالتحاق بالأشكال الأكثر تطورا من العلوم والتكنولوجيا لكل من تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة.

يضمن المرفق العمومي للتعليم العالي إلى التعليم العالي شروط التطور العلمي الحر والمبدع والنقدي، ويهدف التعليم العالي إلى موضوعية المعرفة ويحترم تنوع الآراء.<sup>3</sup> يستجيب المرفق العمومي للتعليم العالي في إطار المهام العامة المحددة في المادة 3 إلى حاجيات المجتمع في الميادين التالية:<sup>4</sup>

- التكوين العالي؛

<sup>1</sup> المادة 2، قانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 24، 21 ذو الحجة 1419، ص.5.

<sup>2</sup> المادة 3، قانون رقم 99-05، مرجع نفسه، ص.5.

<sup>3</sup> المادة 4، قانون 99-05، مرجع نفسه، ص.5.

<sup>4</sup> المادة 5، قانون 99-05، مرجع نفسه، ص.5.

- البحث العلمي والتكنولوجي واثمين نتائجه ونشر الثقافة والإعلام العلمي والتقني.

## 2-التكوين العالي

يضمن التعليم العالي في مجال التكوين العالي دراسات منظمة في شكل ثلاثة (3) أطوار ويساهم في التكوين المتواصل، يهدف الطور الأول إلى:<sup>1</sup>

- تمكين الطالب من اكتساب المعارف وتعميقها وتنويعها في اختصاصات تفتح منافذ على قطاعات نشاط مختلفة؛

- تمكين الطالب من تقييم قدراته في استيعاب الأسس العلمية المطلوبة لكل شعبة من شعب التكوين وجمع العناصر المساعدة على اختيار مهني؛

- التمكين من توجيه الطالب حسب قدراته مع احترام رغباته، بتحضيره إما للتكوين في الطور الثاني وإما الالتحاق بعالم الشغل.

### 1-1-الطور الأول

ينظم الطور الأول في شكل ميادين تضم شعبا موزعة في تخصصات. يشمل الميدان مجموعة اختصاصات مجمعة في شكل متجانس من الناحية الأكاديمية أو من ناحية المنافذ المهنية للتكوين. يحدد قائمة الميادين والشعب والتخصصات الوزير المكلف بالتعليم العالي، مع مراعاة أحكام المادة 20 من هذا القانون. يسمح الالتحاق بالطور الأول للمتشحين الحاملين شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها. يتوج الطور الأول بشهادة الليسانس.<sup>2</sup>

### 1-2-الطور الثاني

يشمل الطور الثاني تكوينا أكاديميا وتكوينيا تمهينيا، يسمح هذا التكوين المنظم للطلبة باستكمال معارفهم وتعميقها، وتطوير مؤهلاتهم وتدريبهم في مجال البحث العلمي، وذلك قصد التحضير لمهنة أو مجموعة من المهن، أو لمواصلة الدراسة في الطور الثالث.

يسمح للمتشحين الحاملين شهادة الليسانس أو شهادات معترف بمعادلتها الالتحاق بالطور الثاني في حدود الأماكن البيداغوجية المتوفرة. ينظم الالتحاق بالطور الأول والطور الثاني عن طريق مسابقة على أساس

<sup>1</sup> المادة 6، معدل، قانون رقم 08-06 مؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008، يعدل ويتم القانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 27 فبراير 2008، ص.38.  
<sup>2</sup> المادة 8-المادة 10، معدل، قانون 08-06، مرجع نفسه، ص.38.

الشهادات و / أو على أساس الاختبارات، وفق شروط يحددها سنويا الوزير المكلف بالتعليم العالي. يتم توجيه المترشحين للالتحاق بالطور الأول بين مختلف الميادين على أساس الرغبات المعبر عنها والنتائج المتحصل عليها في المسابقات المنصوص عليها أعلاه، وحسب الأماكن البيداغوجية المتوفرة. يخضع الالتحاق بالتكوين في الطور الثاني المضمون لدى مدارس خارج الجامعة المنصوص عليها في المادتين 38 و 40 من هذا القانون، إلى النجاح في مسابقة على أساس الشهادات و / أو على أساس الاختبارات، تفتح للمترشحين الذين تابعوا بنجاح سنتين ( 2 ) من التكوين العالي، يحدد الوزير المكلف بالتعليم العالي أو بالاشتراك مع الوزير المعني بكيفية تنظيم المسابقة المنصوص عليها أعلاه، سنويا وحسب الحالة. يتوج الطور الثاني بشهادة الماستر.

يحدد نظام الدراسات لنيل شهادتي الليسانس والماستر عن طريق التنظيم، ويحدد الوزير المكلف بالتعليم العالي أو بالاشتراك مع الوزير المعني في حالة ممارسة الوصاية البيداغوجية ببرامج التعليم وكذا كيفية تقييم الطلبة وانتقالهم وتوجيههم في الطورين الأول والثاني.<sup>1</sup>

### 1-3-الطور الثالث

يعد الطور الثالث تكويننا للبحث وعن طريق البحث مع العمل بصفة مستمرة على إدماج آخر الابتكارات العلمية والتكنولوجية. يتوج الطور الثالث بشهادة الدكتوراه يحصل عليها بعد مناقشة أطروحة أو تقديم مجموعة أعمال علمية أصلية، وتحدد كيفية تنظيم الطور الثالث وشروط نيل شهادة الدكتوراه عن طريق التنظيم. يمكن ضمان الطور الثالث في إطار تعاون بين مؤسسات التعليم العالي في شكل تنظيم بيداغوجي نوعي يدعى مدارس الدكتوراه، وتحدد كيفية وضع مدارس الدكتوراه وتنظيمها وسيرها عن طريق التنظيم.

يسمح الالتحاق بالطور الثالث للمترشحين الحاملين شهادة الماستر، أو شهادات معترف بمعادلتها، وينظم وفق شروط يحددها سنويا الوزير المكلف بالتعليم العالي.<sup>2</sup>

يعد الوزير المكلف بالتعليم العالي خريطة التكوين العالي ويحينها بعد استشارة الأطراف المعنية، وحسب توجيهات مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للأمة.<sup>3</sup>

تعد شهادات الليسانس والماستر والدكتوراه لشهادات للتعليم العالي. وشهادات التعليم العالي هي شهادات وطنية تملك الدولة وحدها صلاحية تسليمها والاعتراف بمعادلتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المادة 11- المادة 16، معدل، قانون 08-06، مرجع سابق، ص. 38-39.

<sup>2</sup> المادة 17- المادة 19، معدل، قانون 08-06، مرجع نفسه، ص. 39.

<sup>3</sup> المادة 20، معدل، قانون 08-06، مرجع نفسه، ص. 39.

<sup>4</sup> المادة 21، معدل، قانون 08-06، مرجع نفسه، ص. 39.



يضمن التعليم العالي في مجال التكوين المتواصل تكويننا يهدف إلى تحسين المستوى وتحديد المعارف وكذا تحسين المستوى المهني والثقافي للمواطن.<sup>1</sup>

### 3- البحث في التعليم العالي

يعتبر البحث العلمي من أهم ركائز التعليم العالي، حيث:<sup>2</sup>

- يسهر التعليم العالي في مجال البحث على تطوير البحث العلمي والتكنولوجي وتهيئته في كل التخصصات؛
- يضمن التعليم العالي العلاقة الضرورية بين نشاطات التعليم ونشاطات البحث ويمنح الوسائل اللازمة للتكوين بالبحث وللبحث؛
- يساهم التعليم العالي في السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي ويعمل على تجسيد أهدافها؛
- يعمل التعليم العالي على تعزيز الطاقات العلمية الوطنية بالاشتراك مع الهيئات الوطنية والدولية للبحث التي يوطد معها علاقات تعاون مختلفة؛
- يعتمد التعليم العالي سياسة تعاون وطيدة في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي مع جميع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
- يساهم التعليم العالي في تطوير الثقافة ونشرها كما يساهم في نشر المعارف ونتائج البحث والإعلام العلمي والتقني؛
- يحفز الابتكار والاختراع في ميدان الفنون والآداب والعلوم والتقنيات والنشاطات الرياضية؛
- يساهم التعليم العالي في إبراز ودراسة التاريخ والتراث الثقافي الوطني وتهيئتهما؛
- يساهم التعليم العالي داخل الأسرة العلمية والثقافية العالمية في مناقشة الأفكار وتقديم البحث والتقاء الثقافات والحضارات قصد تبادل المعارف وتلاحقها.

يرمي البحث العلمي والتطوير التكنولوجي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية للبلاد،<sup>1</sup> وبهذه الصفة فإن أهم الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية للبحث والتنمية بمفهومهما الواسع هي على الخصوص ما يأتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المادة 22، معدل، قانون 08-06، مرجع نفسه، ص.39.

<sup>2</sup> المادة 23-30، المادة 30، قانون رقم 99-05، مرجع سابق، ص.7.

- التنمية الفلاحية والغائية، وتنمية الثروة الحيوانية والصيد البحري؛
- تنمية الصناعات الغذائية وتطويرها؛
- استكشاف الأرض وباطن الأرض والبحار والأجواء وتقدير مواردها؛
- تطوير التشغيل وترقيته؛
- تنمية الموارد المائية وحمايتها ولاسيما الري وصرف المياه والتطهير والتموين بالمياه؛
- تطوير السكن وترقيته؛
- ترقية النمو الصناعي والمنجمي؛
- إنتاج الطاقة وتخزينها وتوزيعها، وعقلنة استعمالها وتنويع مصادرها؛
- تطوير وسائل النقل والاتصال؛
- تطوير منظومة التربية والتعليم والتكوين، ولاسيما تحسين نوعية التكوين؛
- تطوير الأنظمة الوطنية للإعلام والمواصلات؛
- تطوير الصحة وترقيتها؛
- حماية البيئة والمحافظة على الطبيعة والتنوع والتوازن البيولوجي؛
- الترقية الشاملة للمعارف والمساهمة في توسيع المعارف العالمية؛
- تطوير التقنيات الفضائية وتطبيقها؛
- تعزيز قدرات الدفاع والأمن الوطني؛
- الوقاية من الأخطار الطبيعية والتكنولوجية الكبرى والتقليل منها؛
- ترقية العلوم الاجتماعية والإنسانية وتطويرها؛
- ترقية نوعية الإنتاج الوطني؛
- التنمية المحلية وتحسين معيشة السكان؛
- ترقية التراث الثقافي الوطني.

تجمع ميزانية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي تقرها قوانين المالية سنويا، كل اعتمادات التسيير والتجهيز المخصصة لتمويل نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، التي يقوم بها مختلف مؤسسات التعليم

<sup>1</sup> المادة 2، قانون رقم 98-11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998، يتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الحماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2 جمادى الأولى، ص.3.

<sup>2</sup> المادة 3، قانون رقم 98-11، مرجع نفسه، ص.3.

العالي ومراكز البحث العلمي التابعة لمختلف الدوائر الوزارية المعنية، ومؤسسات البحث العلمي الأخرى، كما تتضمن الاعتمادات المودعة لتمويل البرامج الوطنية للبحث المذكورة في المادة 10.<sup>1</sup>

يجب على المتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص الاستثمار في الجهود الوطني لترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ويستفيدون مقابل ذلك تحفيزات وتشجيعات تحدد سنويا بموجب قوانين المالية. على الدوائر الوزارية والمؤسسات الخاصة، كل فيما يخصها، اتخاذ كل الإجراءات الضرورية لترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في إطار الهياكل التابعة لها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

يوجد نوعان من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والتي تضمن تكوين عالي، وتمارس على مستواها جميع الأنشطة المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، منها العمومية ومنها الخاصة، يحدد القانون الإطار الخاص بكل نوع منها.

#### 1- المؤسسات العمومية

من أجل التكفل بالمهام المحددة في المادة 5 من القانون 99-05 تنشأ مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني. تعتبر المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني مؤسسة وطنية للتعليم العالي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وهي متعددة التخصصات ويمكن أن يكون لها تخصص أو تخصصات غالبية.<sup>3</sup>

يدير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني مجلس إدارة يتكون من ممثلي الدولة وممثلين منتخبين عن الأسرة الجامعية وممثلي القطاعات الأساسية المستعملة، يمكن أن يضم مجلس الإدارة أشخاصا معنوية أو طبيعية تساهم في تمويل المؤسسة وكذلك شخصيات خارجية تعين لكفاءتها، يشارك ممثلو الأشخاص المعنوية والأشخاص الطبيعية والشخصيات الخارجية في أشغال مجلس الإدارة برأي استشاري، ينتخب ممثلو الأساتذة في مجلس الإدارة من بين الأساتذة الأعلى رتبة، ويعين ممثلو الدولة من بين الموظفين السامين للدولة بعنوان الإدارات والمؤسسات العمومية، يكون رئيس الأكاديمية الجامعية عضوا في مجلس الإدارة للجامعات الكبرى. تزود المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني بهيئات استشارية تكلف على الخصوص بتقييم النشاطات العلمية والبيداغوجية للمؤسسة، وتتشكل أساس من ممثلي الأساتذة الذين ينتخبون من بين الأساتذة الأعلى رتبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المادة 5، قانون رقم 98-11، مرجع سابق، ص. 4-5.

<sup>2</sup> المادة 6، قانون رقم 98-11، مرجع نفسه ص. 5.

<sup>3</sup> المادة 31-33، قانون 99-05، مرجع سابق، ص. 8.

<sup>4</sup> المادة 34، قانون 99-05، مرجع سابق، ص. 8.

تملك المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني لتحقيق مهامها وسائل تضعها الدولة تحت تصرفها في شكل اعتمادات التسيير والتجهيز. يمكن أيضا أن تحوز على موارد في شكل هبات ووصايا وأموال مخصصة وإعانات مختلفة وأموال عمومية وخاصة ومشاركة المستعملين في تمويل التكوين المتواصل وكذا مداخيل منتج الأسهم، دون المساس بمبدأ مجانية التعليم وفي إطار مبدأ تساوي الحظوظ للانتحاق بالتعليم العالي، تحصل المؤسسة على حقوق تسجيل الطلبة وفقا لشروط تحدد عن طريق التنظيم.<sup>1</sup>

يمكن للمؤسسة في إطار مهامها تأدية خدمات وخبرات بمقابل عن طريق عقود واتفاقيات استغلال براءات الاختراع والمناجزة بمنتجات نشاطاتها المختلفة. تخضع المؤسسة في سيرها إلى قواعد ملائمة لخصوصية مهامها ولاسيما تطبيق المراقبة المالية البعدية والاستعمال المباشر للمداخيل المحصل عليها في إطار النشاطات المذكورة أعلاه، ولاسيما في تطوير نشاطاتها البيداغوجية والعلمي، ويمكنها إنشاء مؤسسة أو مؤسسات فرعية والحصول على أسهم في حدود المداخيل المذكورة أعلاه.<sup>2</sup>

تحدد أنماط المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني حسب مقاييس علمية وبيداغوجية كالتالي:

- الجامعات المنظمة أساسا في شكل كليات، بصفتها وحدة تعليم وبمحت، ويمكن أن تنشأ كلية أو كليات خارج المدينة مقر الجامعة؛
- المراكز الجامعية؛
- المدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة.

تحدد المهام وكذا القواعد الخاصة بتنظيم مختلف أنماط المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني وسيرها عن طريق التنظيم.<sup>3</sup>

المراكز الجامعية هي مؤسسات للتعليم العالي مرشحة للترقية إلى جامعات وفق مقاييس بيداغوجية وعلمية على الخصوص، تتم هذه الترقية بناء على تقرير من الوزير المكلف بالتعليم العالي. يمكن إنشاء مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تضمن المهام المنصوص عليها، لدى دوائر وزارية أخرى بناء على تقرير مشترك بين الوزير

<sup>1</sup> المادة 35، قانون 05-99، مرجع نفسه، ص.8.

<sup>2</sup> المادة 36-37، قانون 05-99، مرجع نفسه، ص.8.

<sup>3</sup> المادة 38، قانون 05-99، مرجع نفسه، ص.9.

المكلف بالتعليم العالي والوزير الوصي المعني، تمارس الوصاية البيداغوجية على هذه المؤسسات بالاشتراك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير الوصي.<sup>1</sup>

يمكن أن يساهم في مهمة تكوين تقني من مستوى عال أشخاص معنوية خاضعة للقانون الخاص ومعتمدة من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على تقرير الأكاديمية الجامعية المعنية. تخضع مهمة التكوين التقني من مستوى عال المتكفل بها من طرف أشخاص معنوية خاضعة للقانون الخاص إلى شروط لاسيما:

- توفر الهياكل والتجهيزات اللازمة لهذا التكوين دون استعمال الإمكانيات المسخرة من طرف الدولة لهذا القطاع؛

- توفر التأطير البيداغوجي الكفء اللازم والملائم؛

- اختيار الشعب التقنية والبرامج وتطبيقها وفق قرار اللجنة الوطنية البيداغوجية المختصة؛

- المراقبة والمتابعة والتقييم من طرف الوزارة المكلفة بالتعليم العالي؛

- ضرورة تطبيق المقاييس البيداغوجية والعلمية الوطنية للالتحاق والتخرج، المحددة من طرف الوزير المكلف بالتعليم العالي؛

- إخضاع الشهادات المتوجة لهذا التكوين إلى مصادقة الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تنشأ لدى الوزير المكلف بالتعليم العالي لجنة وطنية لتقييم المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات الأخرى للتعليم العالي، تكلف اللجنة بتقييم السير الإداري والبيداغوجي والعلمي للمؤسسات المذكورة أعلاه مقارنة مع الأهداف المحددة لها، تحدد مهام اللجنة وتشكيلتها وتنظيمها وسيورها عن طريق التنظيم.<sup>2</sup>

## 2- المؤسسات الخاصة

يمكن أن تضمن مؤسسات ينشئها شخص معنوي خاضع للقانون الخاص تكويننا عاليا في الطورين الأول والثاني، يخضع إنشاء مؤسسة خاصة للتكوين العالي لرخصة يسلمها الوزير المكلف بالتعليم العالي، مع احترام، على وجه على الخصوص، الشروط الآتية:

<sup>1</sup> المادة 39-40، معدل، قانون 08-06، مرجع سابق، ص.39.

<sup>2</sup> المادة 43 مكرر، قانون 08-06، مرجع سابق، ص.39-40.

- تمتع مدير المؤسسة الخاصة للتكوين العالي بالجنسية الجزائرية؛
- توفر الهياكل والتجهيزات الضرورية للسير الحسن للتكوين العالي المقترح؛
- توفر أساتذة مؤهلين لضمان التأطير البيداغوجي للتكوين العالي المقترح والذي يكون مستوى التدريس فيه مساويا على الأقل للمستوى المضمون في المؤسسات العمومية للتكوين العالي؛
- استجابة التكوين العالي المقترح للاحتياجات الوطنية المحددة في مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- إثبات رأسمال اجتماعي يساوي على الأقل الرأسمال الاجتماعي الذي يشترطه التشريع المعمول به لإنشاء شركة مساهمة؛
- احترام عناصر الهوية الوطنية؛
- احترام الخصوصيات الدينية والثقافية الوطنية.

لا يمكن لأي سبب كان خوصصة المؤسسات الجامعية العمومية، توضح هذه الشروط وأخرى في دفتر شروط يحدده الوزير المكلف بالتعليم العالي.<sup>1</sup>

لا يمكن المؤسسات الخاصة للتكوين العالي ضمان تكوين عال في مجال العلوم الطبية. يخضع إنشاء مؤسسات أجنبية خاصة للتكوين العالي إلى اتفاق ثنائي مصادق عليه. تبين الرخصة المسلمة التخصصات وشهادات التكوين العالي التي سلمت من أجلها، ويخضع أي تعديل لواحد من عناصرها الأساسية المؤدية إلى تسليمها إلى موافقة مسبقة للوزير المكلف بالتعليم العالي. ينشر الوزير المكلف بالتعليم العالي عند كل دخول جامعي قائمة المؤسسات الخاصة المرخص لها بضمائم تكوين عال، وكذا قائمة التخصصات المضمونة.<sup>2</sup> يتعين على المؤسسة الخاصة للتكوين العالي:<sup>3</sup>

- تطبيق برامج التعليم العالي وشروط الانتقال في المسار الدراسي المحددة من الوزير المكلف بالتعليم العالي عندما يكون التخصص المضمون مقدما في المؤسسات العمومية للتكوين العالي؛
- تقديم برامج التعليم المتعلقة بالتخصص المضمون، وكذا شروط الانتقال في المسار الدراسي إلى الوزير المكلف بالتعليم العالي، للمصادقة عليها عندما يكون هذا التخصص غير مضمون من المؤسسات العمومية للتكوين العالي؛

<sup>1</sup> المادة 43 مكرر 1، قانون 08-06، مرجع سابق، ص.40.

<sup>2</sup> المادة 43 مكرر 2- المادة 43 مكرر 5، قانون 08-06، مرجع نفسه، ص.40.

<sup>3</sup> المادة 43 مكرر 6، قانون 43 مكرر 6، قانون 08-06، مرجع نفسه، ص.40.

- إبرام عقد فردي للتكوين مع الطالب عند تسجيله؛
- اكتتاب كل تأمين لتغطية المسؤولية المدنية للطلبة والمستخدمين وتطبيق القواعد المنصوص عليها في التشريع المعمول به في مجال الحماية الاجتماعية والوقاية والحماية الصحية للطلبة.

يتعين على المؤسسة الخاصة للتكوين العالي ألا تسجل إلا المترشحين الحائزين شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها من أجل متابعة الدراسات في الطورين الأول والثاني. يمكن الطلبة الحائزين شهادات مسلمة من المؤسسات الخاصة للتكوين العالي، وبعد معادلة الشهادة المحصل عليها التسجيل في مؤسسة عمومية للتعليم العالي قصد متابعة دراسات في الطورين الثاني والثالث، مع احترام الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.<sup>1</sup>

يجب على المؤسسة الخاصة للتكوين العالي أن تظهر على جميع وثائقها عبارة "خاصة" بأحرف مطابقة لتلك المستعملة للاسم الحقيقي وكذا رقم وتاريخ الرخصة المسلمة من الوزير المكلف بالتعليم العالي، يمنع على المؤسسات الخاصة للتكوين العالي أن تقوم بأي إشهار من شأنه أن يضل الطلبة أو أولياءهم فيما يتعلق بالقانون الأساسي للتكوين المضمون وطبيعته ومدته ومنافذ العمل الممكن أن يتيحها.<sup>2</sup>

تخضع المؤسسات الخاصة للتكوين العالي للمراقبة الإدارية والبيداغوجية وللمتابعة والتقييم من الوزير المكلف بالتعليم العالي، تخص المراقبة والمتابعة والتقييم مدى احترام الشروط المحددة في هذا القانون والتنظيم المتخذ لتطبيقه ومحتوى دفتر الشروط المنصوص عليه. يمكن الوزير المكلف بالتعليم العالي أن يقرر سحب الرخصة في حالة عدم احترام دفتر الشروط أو مخالفة أحكام هذا القانون ونصوصه التطبيقية. لا يمكن غلق مؤسسة خاصة للتكوين العالي خلال السنة الجامعية بمبادرة من الشخص المعنوي المؤسس أو مسؤول المؤسسة المؤهل لتمثيلها. يمكن الوزير المكلف بالتعليم العالي في حالة القوة القاهرة التي يستحيل معها متابعة نشاط المؤسسة الخاصة للتكوين العالي، أو سحب الرخصة كما هو منصوص عليه، أن يطلب من القاضي المختص إقليميا تعيين مسير من بين سلك أساتذة التعليم العالي المنتمين لمؤسسات عمومية للتكوين العالي حفاظا على مصالح الطلبة، لا يمكن خلال هذه الفترة حجز الممتلكات العقارية والمنقولة للمؤسسة، الضرورية للسير الحسن للتكوين، في حالة غلق مؤسسة خاصة للتكوين العالي في نهاية السنة الجامعية، يتم تحويل الطلبة الدارسين إلى الجامعات والمراكز الجامعية القريبة منها وفق كفاءات وشروط يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة 43 مكرر 7- المادة 43 مكرر 8، قانون 06-08، مرجع سابق، ص. 40-41.

<sup>2</sup> المادة 43 مكرر 9، قانون 06-08، مرجع نفسه، ص. 41.

<sup>3</sup> المادة 43 مكرر 10- المادة 43 مكرر 12، قانون 06-08، مرجع سابق، ص. 41.

يجب أن يثبت الشخص المعنوي المؤسسة الخاضع لقانون الخاص أو مسؤول المؤسسة المؤهل لتمثيلها في بداية كل سنة جامعية، اكتتابه لكفالة بنكية لدى الوزير المكلف بالتعليم العالي للسماح بمواجهة النفقات المترتبة على حالات الغلق المنصوص عليها، يحدد مبلغ الكفالة وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

يمكن تقسيم مراحل تطور مؤسسة التعليم العالي في الجزائر إلى المراحل التالية:

#### 1-مرحلة تأسيس مؤسسة التعليم العالي الجزائرية (فترة ما قبل 1962)

تأسست مؤسسة التعليم العالي في الجزائر رسمياً سنة 1909، حيث تعود أصولها إلى مدرسة الطب والعلوم الصيدلانية التي أنشئت سنة 1859، وأضيف لها كلية العلوم، كلية الآداب، ثم كلية الحقوق سنة 1979، نتج عن ضم هذه الكليات بالإضافة إلى معاهد أخرى ميلاد الجامعة الجزائرية سنة 1909.<sup>2</sup>

كانت الجامعة الجزائرية تابعة لوزارة التربية الوطنية الفرنسية، وخاضعة لقوانين التعليم العالي الفرنسي، ولم يتخرج منها جزائري واحد إلا بعد الحرب العالمية الأولى (1914-1919)، حيث تخرج محام جزائري واحد سنة 1920، كانت الجامعة الجزائرية شبه مغلقة في وجه الشباب الجزائري، حيث لم يتعدى مجموعهم سنة 1929 77 طالب، و 258 طالب خلال 1947-1948، و 507 طالب خلال 1953-1954، وبحلول الفترة 1961-1962 لم يكن هناك سوى 600 طالب جزائري في جامعة الجزائر من بين 5000 طالب الذين كانت تعدهم المؤسسة الجامعية.<sup>3</sup>

#### 2-مرحلة إرساء قواعد منظومة التعليم العالي (1962-1970)

بعد الاستقلال بقيت الجامعة الجزائرية تسير بالأسلوب نفسه الذي تركه الاستعمار، من حيث البرامج التعليمية وأنظمة الامتحانات والشهادات<sup>4</sup>، فالنظام البيداغوجي كان مطابقاً للنظام الفرنسي، وكانت مراحل التعليم العالي مقسمة كما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> المادة 43 مكرر 13، قانون 08-06، مرجع نفسه، ص.41.

<sup>2</sup> التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ص.18.

<sup>3</sup> غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014، ص.93.

<sup>4</sup> بروش زين الدين، بركان يوسف، "مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليلية في البحرين، 4-5 أبريل 2012، ص.811.

<sup>5</sup> عمر بلخير، "واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية"، تم تصفحه بتاريخ 2018/06/10 على الساعة 09:46 على الرابط:

[http://confjo.jilwan.com/confjo2012/download2012.php?f=jalsa9/9\\_3.pdf](http://confjo.jilwan.com/confjo2012/download2012.php?f=jalsa9/9_3.pdf). ص.2.



- مرحلة الليسانس: تدوم ثلاث سنوات في غالبية التخصصات، تنتهي بالحصول على شهادة ليسانس في التخصص المدروس؛
- شهادة الدراسات المعمقة: تدوم سنة يتم التركيز فيها على منهجية البحث، إلى جانب تقديم أطروحة مبسطة تطبيقا للدراسة النظرية؛
- شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة: تدوم سنتان على الأقل من البحث لإنجاز أطروحة علمية؛
- شهادة دكتوراه دولة: قد تصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي، حسب التخصص.

إلا أن رسالة الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال تغيرت تغيرا جذريا من حيث الأهداف، حيث كان عليها إقامة نظام جامعي جديد يراعي وضعية البلاد وبنيتها الاقتصادية المحدودة، وقادر على منح البلاد بما فيها القطاع الاقتصادي ما يحتاجه من إطارات ضرورية من حيث الكم والنوع بإمكانها مواجهة مشاكل التخلف، بالإضافة إلى توسيع التعليم العالي، توفيره لجميع الراغبين فيه، إعطائه بعدا علميا وتقنيا، ربطه بالواقع وتوجيهه نحو القطاعات التي يحتاجها الاقتصاد الوطني.

تم افتتاح جامعتين خلال هذه الفترة، جامعة وهران سنة 1966، جامعة قسنطينة سنة 1967، وكان التعليم العالي خلال هذه الفترة ملحقا بوزارة التربية الوطنية.<sup>1</sup> شهدت هذه الفترة تطبيق المخطط الثلاثي للتنمية "1970-1967"، رافق تطبيق هذا المخطط تزايد محسوس في أعداد الطلبة الذين ارتفع عددهم من 10756 طالب سنة 1968 إلى 12560 طالب خلال 1969-1970، أثار هذا التزايد مشاكل على مستوى هياكل الاستقبال الجامعية التي أصبحت غير قادرة على الإيفاء بالعدد المتزايد للطلبة، مما تطلب إيجاد حلول مستعجلة.<sup>2</sup>

### 3-مرحلة إصلاح منظومة التعليم العالي (1970-1982)

ظهرت الجامعة الجزائرية بالمفهوم الفعلي مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، ومع إطلاق عملية إصلاح التعليم العالي الكبرى سنة 1971، فمع مخطط التصنيع الذي تم تصميمه لتنمية الاقتصاد الوطني قد نتج عنه حاجة ملحة لإطارات سامية، ومن ثم تحديد توجه جديد ومهام جديدة لمنظومة التعليم العالي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فيصل بوطيبة، العائد من التعليم في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010، ص.93.

<sup>2</sup> غربي صباح، مرجع سابق، ص.93-94.

<sup>3</sup> التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق، ص.20.

وشملت عملية الإصلاح أربعة محاور رئيسية تمثلت في:<sup>1</sup>

- إعادة صياغة برامج التكوين: الهدف منها تطوير تعليم التكنولوجيا في الجامعة، وتمثل ذلك في تنظيم مسارات دراسية جديدة وظهور شهادات جامعية جديدة مثل شهادات مهندسين وشهادات التعليم العالي وشهادات ليسانس التعليم؛
- تنظيم بيداغوجي جديد للدراسة: تمثل في تنظيم التعليم حسب نظام السداسيات، وتخصيص حيز أهم للأعمال الموجهة في البرامج والتي أصبح لها وزن أهم في التقييم النهائي؛
- تكثيف النماء في التعليم العالي: بهدف تمكين أكبر عدد ممكن من من بلوغ المستويات العليا من منظومة التربية والتكوين، مما يسمح بتزويد الاقتصاد الوطني بأكبر عدد من الإطارات السامية؛
- إعادة تنظيم شامل للهياكل الجامعية: تمثل في الانتقال من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية، حيث يكون لكل واحد منها تخصص في مجال علمي معين.

كما تم إجراء تعديلات على مراحل الدراسة، وأصبحت كما يلي:<sup>2</sup>

- مرحلة الليسانس "مرحلة التدرج": تدوم أربع سنوات والوحدات الدراسية عبارة عن مقاييس سداسية؛
- مرحلة الماجستير "مرحلة ما بعد التدرج الأولى": تدوم سنتين على الأقل وتنقسم إلى فترتين، تضم الفترة الأولى مجموعة من المقاييس النظرية، أما الفترة الثانية تخصص لإعداد بحث يقدم في صورة أطروحة للمناقشة؛
- مرحلة الدكتوراه علوم "مرحلة ما بعد التدرج الثانية": تدوم حوالي خمس سنوات من البحث تتوج بشهادة دكتوراه.

ومن أهم أهداف عملية الإصلاح:<sup>3</sup>

- ديمقراطية التعليم: والتي تعني إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي، فحسب نصوص الإصلاح يجب تجنب التعليم الانتقائي المفرط المحتكر من طرف نخبة اجتماعية معينة؛

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص.ص. 20-21.

<sup>2</sup> بلخير عمر، مرجع سابق، ص. 3.

<sup>3</sup> بروش زين الدين، بركان يوسف، مرجع سابق، ص. 811-812.

- تخرّيج إطارات وطنية: بأقصى سرعة ممكنة وبأقل التكاليف؛
- إعادة توجيه محتويات التعليم والتكوين: وفقا لسياسية التوظيف والسياسة التنموية من خلال الربط بين الجامعة ومختلف القطاعات الاقتصادية؛
- تدعيم الاتجاه العلمي والتقني: لتوفير الكفاءات المرتبطة مباشرة بالميدان العملي، دون استثناء تكوين عال يشرف على الأعمال ذات التكنولوجيات العالية "مهندسين، صناعيين، زراعيين، ...)؛
- التعريب: لإعطاء اللغة العربية مكانتها في التعليم العالي، إلا أن هذه الخطوة خلفت عدة سلبيات أهمها مغادرة الكفاءات الأجنبية وانتهاج سياسات توظيف عشوائية لسد الفراغ.
- الجزائر: مثلت إستراتيجية وطنية الهدف منها الاعتماد على الكفاءات العلمية الجزائرية، وتجمّدت عبر برنامج طموح لتكوين هيئة تدريس جزائرية لاستخلاف الأساتذة الأجانب الذين كانوا يمثلون الأغلبية الساحقة في الجامعات.

وقد تزامنت هذه المرحلة مع تطبيق المخططات التنموية:<sup>1</sup>

- **المخطط الرباعي الأول " 1973-1070"**: أصبح التعليم العالي يحتل مكانة إستراتيجية هامة في سياسة البلاد التنموية، حيث تم تأسيس المنظمة الوطنية للبحث العلمي سنة 1973 بالإضافة إلى تأسيس المجلس الوطني للبحث العلمي؛
- **المخطط الرباعي الثاني " 1974-1977"**: تميزت هذه المرحلة كونها أكثر طموحا وأكثر صلة بمستويات التنمية في مختلف المجالات، ومن أهم أعمال هذه المرحلة: تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد، تدعيم ديمقراطية التعليم في مختلف مراحلها بما فيه التعليم العالي؛ تدعيم عملية إصلاح التعليم التي شرع فيها سنة 1971، تكييف التعليم مع احتياجات التنمية.

وقد واصل عدد الطلبة ارتفاعه حيث ارتفع من 12560 طالب سنة 1969-1970 إلى 61410 طالب سنة 1979-1980، بينما ارتفع عدد الأساتذة من 842 إلى 7497 أستاذ سنة 1979-1980.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>عربي صباح، مرجع سابق، ص.95.

<sup>2</sup>التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، 50 سنة من التنمية، مرجع سابق، ص.96.

## 4-مرحلة رسم الخريطة الجامعية (1982-1999)

تم اتخاذ عدد من الإجراءات خلال هذه الفترة لضمان ملائمة أفضل بين التعليم العالي واحتياجات الاقتصاد الوطني، الإجراء الأول تعلق بالإدماج الصريح للتعليم العالي ضمن عملية التخطيط الوطني، حيث تم لأول مرة تحديد أهداف كمية دقيقة للتعليم العالي فيما يخص تكوين الإطارات حسب قطاعات الاقتصاد وفروع نشاطه، وتمثل ذلك في مشروع الخريطة الجامعية لسنة 1982 إلا أنها لم تتحكم في احتياجات الاقتصاد الوطني بشكل كاف، مما استدعى تحديثها سنة 1984 والتدقيق فيها بشكل أفضل، بتوجيه تدفق حاملي شهادة البكالوريا الجدد نحو مختلف الاختصاصات، كما تم إصدار القانون المتعلق بالتخطيط لتدفقات الطلبة بالتزامن مع هذا المشروع، وتعتبر الخريطة الجامعية عن الحاجيات السنوية للمتخرجين من حاملي الشهادات حسب اختصاصات وشعب التكوين، وقد بينت الخريطة عن وجود عجز بالنسبة للإطارات المتخصصة في المجالات التكنولوجية.<sup>1</sup>

مشروع الخريطة الجامعية كان يهدف إلى تخطيط التعليم العالي حتى سنة 2000 حسب حاجة الاقتصاد الوطني، وتتطلب هذه الخريطة معرفة التنبؤات على المستوى الجهوي والوطني مع الأخذ بعين الاعتبار المميزات الاجتماعية-الاقتصادية لمختلف المناطق الجغرافية، ومشروع الخريطة الجامعية كان يهدف إلى تحقيق تطابق بين التكوين والتشغيل، تحسين مردود قطاع التعليم العالي، تنظيم عدد الطلبة وتطوير عملية البحث العلمي.<sup>2</sup>

الإجراء الثاني تعلق بإعادة تنظيم الجذوع المشتركة والإكثار منها، والهدف من ذلك هو تحسين نوعيتها من خلال وضع برامج خاصة بها، أما الإجراء الثالث فتمثل في الآليات التوجيهية الخاصة بالالتحاق بالجامعة، حيث تم وضع نظام لتوجيه حاملي شهادة البكالوريا الجدد.<sup>3</sup>

وقد أدت هذه الإجراءات إلى تحقيق نتائج هامة على المستوى الكمي، حيث بلغ عدد الطلبة 195317 طالب سنة 1989-1990 وواصل ارتفاعه خلال السنوات الجامعية اللاحقة بشكل كبير، رافق هذا التزايد المستمر للطلبة ارتفاع عدد الأساتذة الذين قدر عددهم بـ 14536 أستاذ جامعي سنة 1989-1990.

وعرفت الفترة توسع الشبكة الجامعية التي أصبحت سنة 1998-1999 تضم 17 جامعة، 13 مركز جامعي، 6 معاهد وطنية للتعليم العالي، 3 مدارس عليا للأساتذة، و 13 مدرسة عليا ومعهد.

<sup>1</sup>التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة من التنمية، مرجع نفسه، ص.22.

<sup>2</sup>غربي صباح، مرجع سابق، ص.96.

<sup>3</sup>التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة من التنمية، مرجع نفسه، ص.22.

## 5-مرحلة تعزيز منظومة التعليم العالي وعقلنتها (1999-2004)

تميزت هذه المرحلة بوضع القانون التوجيهي للتعليم العالي والقرار الخاص بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات،<sup>1</sup> القانون التوجيهي رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذو الحجة الموافق 4 أفريل 1999 يمثل خلاصة كل ما استحدث منذ الاستقلال من أطر تنظيمية وقانونية ويحقق الانسجام بينها، ويقنن الجهاز التنظيمي الضروري لإعادة هيكلة المنظومة بكاملها، ويعيد القانون التوجيهي تأكيد المبادئ التي يسير عليها التعليم العالي ويحدد الأهداف الواجب تحقيقها، كما يحدد القانون الأساسي للأساتذة والطلبة في كل مستويات التعليم العالي "مرحلة التدرج، مرحلة ما بعد التدرج، التكوين المتواصل".

وقد واصل عدد الطلبة والأساتذة ارتفاعه، حيث بلغ عدد الطلبة 428841 طالب للسنة الجامعية 1999-2000، بينما بلغ عدد الأساتذة 17460 أستاذ بحلول السنة الجامعية 1999-2000،<sup>2</sup> وبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة، 13 مركز جامعي، 6 مدارس عليا للأساتذة، 141 معهد وطني للتعليم العالي و 12 معهد ومدرسة متخصصة،<sup>3</sup> كما توسعت الشبكة الجامعية حيث أصبحت تحصي في نهاية هذه الفترة أي سنة 2003-2004: 26 جامعة، 13 مركز جامعي، 3 مدارس عليا للأساتذة، مدرسة عليا للتعليم التقني، 2 معاهد وطنية للتعليم العالي و 10 مدارس عليا ومعاهد.

لكن التزايد الكمي لا يعكس المستوى النوعي المطلوب في الخريج الجامعي، حيث أن الإشكال المطروح في منظومة التعليم العالي ترتبط أساسا بنوعية التعليم العالي ومستوى خريجه، وأصبح تدني المستوى يمثل ضرورة ملحة للعمل على إحداث تحسينات ضرورية للرفع من المستوى،<sup>4</sup> كما أصبحت منظومة التعليم العالي تعاني جملة من الظواهر السلبية والتي يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>5</sup>

- الانفجار العددي للطلبة نتج عنه نمو غير متناسق في التسيير، ضعف التحكم في الهياكل البيداغوجية وعجز في التأطير؛
- تعليم غير ملائم منفصل عن التشغيل؛
- الاعتماد على التوجيه المركزي للالتحاق بالجامعة، وإتباع نمط انتقال سنوي يفتقر إلى المرونة، أدى إلى انسداد تجسد في ارتفاع نسب الرسوب وطول مدة إقامة الطلبة في الجامعة؛
- قصور نظام التقييم وعطل التحقيق الفعلي للبرامج التعليمية؛

<sup>1</sup> كيارى فطيمة الرهرة، "تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الرابع، ديسمبر 2014، ص.112.

<sup>2</sup> معطيات من 50 سنة تنمية.

<sup>3</sup> بلخير عمر، مرجع سابق، ص.3.

<sup>4</sup> غربي صباح، مرجع سابق، ص.96.

<sup>5</sup> بروش زين الدين، بركان يوسف، مرجع سابق، ص.812.

- عدم ملائمة التكوين في السنوات الأولى الجامعية مع المكتسبات القبلية في مختلف شعب البكالوريا؛
- تسيير غير عقلاني للزمن البيداغوجي بسبب الحجم الساعي الكثيف، ودورات الامتحان المضاعفة والمطولة التي تعيق الطالب عن العمل الفردي؛
- مسارات تكوينية مغلقة وأحادية الاختصاص؛
- نسبة تأطير غير كافية أدت إلى مردود ضعيف للتكوين ما بعد التدرج وهجرة الأساتذة الباحثين؛
- تكوين قصير الأجل غير مرغوب فيه لم يحقق هدفه في تكوين إطارات متوسطة بسبب عدم وضوح القانون الخاص بها وإمكانيات التشغيل؛

### 6-مرحلة تطبيق النظام ل.م.د (منذ 2004)

- تبعاً لما ورد من اختلالات تم الشروع في تنفيذ إصلاح يمس الجانب البيداغوجي تمثل في نظام ل.م.د. المنبثق من برنامج بولون الأوروبي، وجاءت أهداف تطبيق النظام الجديد كالتالي:<sup>1</sup>
- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الاعتبار التكفل بتلبية الطلب الاجتماعي الشرعي في مجال الالتحاق بالتعليم العالي، وضمان إدماج مهني أحسن؛
  - تحقيق تأثير متبادل مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي بتطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والمحيط المتواجدة فيه؛
  - تكوين آليات التكيف المستمر مع تطور المهن والحرف؛
  - التفتح أكثر على التطور العالمي وخصوصاً في مجال العلوم والتكنولوجيا؛
  - ترسيخ أسس الحوكمة تركز على التشاور والمشاركة.

شهدت السنة الجامعية 2004-2005 اعتماد الهندسة الجديدة للنظام المكون من ثلاثة مستويات يقابل كل مستوى منها شهادة "اليسانس- ماستر- دكتوراه"، وتم تنظيم هذه الهندسة الجديدة داخل مجالات كبرى تضم عدة اختصاصات متجانسة من حيث الكفاءات العلمية والتقنية وكذا المناصب التي يوفرها لها سوق العمل، وفي كل مجال يتم اقتراح مسارات نموذجية يمكن أن تؤدي إلى تخصصات محددة، والمسار النموذجي عبارة عن مجموع الوحدات التعليمية التي يتم تنظيمها وفق منطق تدرجي بهدف اكتساب كفاءات معينة، يتم تصميمه من طرف فرق تكوين، يتعين أن تتضمن هذه المسارات اكتساب كفاءات جانبية خاصة التحكم في لغة أجنبية حية

<sup>1</sup> بروش زين الدين، بركان يوسف، مرجع وموضوع نفسهما.

واحدة على الأقل وفي وسائل الإعلام الآلي والبحث الوثائقي،<sup>1</sup> تنظم الوحدات في شكل سداسيات وتوزع كالتالي:<sup>2</sup>

- وحدة التعليم الأساسية: تشمل مواد التعليم الأساسية الضرورية لمواصلة الدراسة في الشعبة المعنية؛
- وحدة التعليم الإكتشافية: تشمل المواد التعليمية التي تمكن من توسيع الأفق المعرفي للطالب، وتفتح له منافذ أخرى في حالة توجيهه بفضل تعددية المواد التي تميز هذا المفهوم؛
- وحدة التعليم الأفقية: تجمع المواد التعليمية التي توفر أدوات ضرورية لاكتساب ثقافة عامة وتقنيات منهجية تسهل الاندماج والتكيف المهنيين "اللغات الحية، الإعلام الآلي، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، (...)
- وحدة التعليم التحويلية: هي وحدة تعليم أساسية تمكن الطالب من تنفيذ رغبته في التحول من شعبة إلى أخرى أو من مجال إلى آخر أو من كلية لأخرى.

يسمح هذا النظام الجديد بمنح الطلبة إما شهادة أكاديمية أو شهادة مهنية، الشهادة الأكاديمية تركز للدراسات النوعية الأساسية الأكاديمية والتي يمكن أن تكون تحضيرية لمواصلة مستوى الماستر والدكتوراه، أما الشهادة المهنية تركز لشعبة نوعية من التكوين موجهة نحو الإدماج في عالم الشغل، والبرامج تحدد بالاتفاق مع قطاعات المستخدمين، كما يعتمد في هذا النظام على الرصيد وهو وحدة قياس قابلة للاحتفاظ والتحويل، ويقدر السداسي الواحد بـ 30 رصيد، حيث يجب تجميع عدد محدد من الأرصد لكل مستوى " 180 رصيد لمستوى الليسانس، 120 رصيد لمستوى الماستر، 180 نقطة لمستوى الدكتوراه".<sup>3</sup>

### المبحث الثاني: التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية

الدراسة الميدانية عبارة عن محاولة لدراسة الواقع ومدى ثبوت وجود علاقة بين جودة التعليم العالي وأداء المؤسسة الاقتصادية، عن طريق صياغة مجموعة من الأسئلة الواضحة والدقيقة، تساعد على جمع البيانات اللازمة لعملية التحليل واستخلاص النتائج ذات الصلة بأهداف الدراسة وفرضياتها، واختيار الأداة المناسبة للدراسة والتأكد من صلاحيتها للقيام بعملية القياس تعتبر عملية جد مهمة للتوصل إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها وتعميمها فيما بعد.

<sup>1</sup>التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 50 سنة من التنمية، مرجع سابق، ص.25.

<sup>2</sup>عمر بلخير، مرجع سابق، ص.6.

<sup>3</sup>عمر بلخير، مرجع سابق، ص.6.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

تحديد عينة لإجراء الدراسة عليها انطلاقاً من مجتمع مكون من عدد كبير من المؤسسات، يستلزم أن تمثل هذه العينة المجتمع المسحوبة منه تمثيلاً سليماً وصحيحاً، يمكن من تعميم النتائج المتوصل إليها والاعتماد عليها في قبول فرضيات الدراسة أو رفضها.

### 1-مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية مستغانم باختلاف القطاعات التي تنشط فيها "الصناعي، التجاري، المالي، الخدماتي، الفلاحي، ...". الصغيرة، المتوسطة والكبيرة منها، كون أن هذه المؤسسات تستقبل خريجي مؤسسات التعليم العالي أصحاب التخصصات المختلفة، لتوظيفهم في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية فيها، وبالتالي تعتبر هذه المؤسسات مصدر لجمع البيانات والمعلومات حول جودة التعليم العالي ومدى مساهمته في رفع أداءها.

### 2-عينة الدراسة

يعد اختيار عينة البحث من أصعب الأمور التي تواجه الباحث، ذلك لأنه لكي تمثل العينة خصائص المجتمع فإنه يجب تحديد حجم مناسب لهذه العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي المراد دراسة خصائصه، ولا توجد قواعد ثابتة لتحديد حجم العينة في كل البحوث، لأن حجم العينة يتوقف على طبيعة المجتمع الأصلي وعلى نوع البيانات، وعينة البحث في أي دراسة تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يقع عليهم الاختيار لكي يمثلوا خصائص المجتمع تمثيلاً تاماً.<sup>1</sup>

وكون مجتمع الدراسة كبير جداً ويصعب تحديد حجمه بدقة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من بين المؤسسات المتواجدة على مستوى ولاية مستغانم.

## المطلب الثاني: بناء أداة ونموذج الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات الضرورية للدراسة الميدانية، وتصميم الاستبيان تم على خطوات قبل التوصل إلى الشكل النهائي له، والذي تم توزيعه على عينة الدراسة.

### 1-خطوات إعداد الاستبيان

مر الاستبيان بثلاث مراحل بدء من تصميمه إلى غاية عملية التوزيع، تمثلت في:

<sup>1</sup>محمد عبد الحليم منسى، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014، ص.9.



- المرحلة الأولى: الاطلاع على الدراسات السابقة التي تطرقت إلى نفس الموضوع أو جزء منه، كما تم الاستعانة بثلاثة نماذج من الاستبيانات وهي:
- دراسة مسحية تحت عنوان "توجهات أرباب العمل في توظيف الخريجين في القطاع الخاص"، من إعداد وزارة التعليم العالي لسلطنة عمان؛<sup>1</sup>
- دراسة مسحية تحت عنوان "الخريجون وسوق العمل"، من إعداد وزارة الخارجية والتخطيط في فلسطين؛<sup>2</sup>
- دراسة بعنوان "آفاق الخريجين 2015"، عبارة عن دراسة مسحية دورية سنوية في أستراليا حول توظيف الخريجين من قبل المؤسسات؛<sup>3</sup>
- وبالاعتماد على هذه النماذج تم إعداد الاستبيان الخاص بدراستنا في صورته الأولى، بعد إعادة صياغة بعض الأسئلة بما يتناسب مع أهداف موضوعنا، وإضافة بعض الأسئلة الأخرى التي تخدم الموضوع بطريقة مباشرة؛
- المرحلة الثانية: تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على الأستاذ المشرف، للتأكد من مدى توافق محاوره وعباراته مع أهداف الموضوع، وبعد تصحيح الاستبيان بإضافة بعض الأسئلة وحذف البعض الآخر حسب توجيهات الأستاذ المشرف، أرسلت نسخة منه إلى مجموعة من الأساتذة المختصين رفقة ملحق ملاحظات لإبداء رأيهم فيه، تحكيمه، تقييم مدى سلامة عباراته وصلاحيته للقيام بالدراسة الميدانية، وبعدها تم الالتقاء بهم لجمع الملاحظات والاقتراحات ومناقشة الأسئلة الواردة في الاستبيان ومدى تغطيتها لجوانب الموضوع، وعليه قمنا بإعادة تصحيحه، لتصبح عباراته أكثر وضوحاً ودقة؛
- المرحلة الثالثة: تم تجريب الاستبيان على مجموعة من المؤسسات، كان الهدف من هذه التجربة هو التأكد من مدى بساطة عبارات الاستبيان وفهمها من طرف المبحوثين، والتي تم على أساسها إدخال تعديلات بسيطة على بعض العبارات حتى تكون أكثر وضوحاً. بعد الانتهاء من هذه المراحل وأخذ الاستبيان لشكله النهائي تم البدء في عملية توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة.

<sup>1</sup> "توجهات أرباب العمل في توظيف الخريجين في القطاع الخاص، دراسة مسحية 2016"، وزارة التعليم العالي، دائرة مسح الخريجين، سلطنة عمان، 2016.

<sup>2</sup> "الخريجون وسوق العمل"، وزارة الخارجية والتخطيط، فلسطين، فبراير 2012.

<sup>3</sup> Graduate outlook 2015, the report of 2015 graduate outlook survey : perspectives on graduate recruitment, graduate careers australian, Australia, 2016.

## 2- هيكل الاستبيان

الهدف من الاستبيان هو جمع البيانات حول مدى تأثير جودة التعليم العالي على أداء المؤسسات الاقتصادية، وعلى هذا الأساس تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين، خصص الجزء الأول منه للمعلومات العامة حول المؤسسة محل الدراسة، أما الجزء الثاني قسم إلى خمسة محاور، المحاور الأربعة الأولى منها تمثل متغيرات تتعلق بجودة التعليم العالي، والمحور الخامس يتعلق بأداء المؤسسات الاقتصادية، تضمن الاستبيان 45 سؤال وزع كالتالي:

- **معلومات عامة:** عن المؤسسة التي تدخل ضمن الدراسة الميدانية، وتتمثل في الشكل القانوني للمؤسسة،

القطاع الاقتصادي الرئيسي لنشاط المؤسسة، نطاق عمل المؤسسة من حيث توزيع فروعها ومكاتبها،

تصنيف المؤسسة من حيث الحجم، وفترة نشاطها، تضمن هذا الجزء من الاستبيان خمسة أسئلة؛

- **المحور الأول "معايير توظيف الخريجين":** يتضمن هذا المحور ست عبارات، وتتمثل في المعايير المعتمدة من

طرف المؤسسة عند توظيف الخريجين، ومدى تركيزهم على التخصص الدقيق للخريج ومطابقته للوظيفة

المطلوب التعيين فيها، وعلى التقدير العام لشهادة الخريج أو المعدل المحصل عليه عند التخرج، إضافة إلى

التركيز على مهاراته في التحكم في برامج الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات، وإتقانه للغات الأجنبية،

إلى جانب ضرورة اجتيازه للمقابلة الشفوية والامتحان الكتابي؛

- **المحور الثاني "مؤهلات الخريجين":** يتضمن الأسئلة المتعلقة بالمهارات والمؤهلات التي يتمتع بها الموظف

الخريج مقارنة بباقي الموظفين موزعة على ست عبارات، والمتمثلة في مهارات توظيف المعرفة العلمية في

الواقع العملي، القدرة على ابتكار تقنيات عمل جديدة والتمتع بالتفكير الإبداعي، القدرة على تسيير

الوقت بعقلانية وتحمل ضغوط العمل، مدى الالتزام بقوانين العمل والانضباط، مهارات القيادة والعمل

الجماعي ومهارات التواصل مع الآخرين، ومدى فهم المصطلحات العلمية والعملية؛

- **المحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية":** تضمن هذا المحور ست عبارات، وخصص لرصد آراء

المبحوثين حول جودة البرامج الأكاديمية وما تطرحه مؤسسات التعليم العالي من تخصصات في سوق

العمل، ومدى توافرها مع التخصصات المطلوبة من طرف المؤسسات الاقتصادية، وإذا ما كانت لها

القدرة على المشاركة في صياغة البرامج الأكاديمية واقتراحها على مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى

محاولة معرفة إذا كان هناك اتصال فعلي بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي للمشاركة

الفعلية والجدادة في صياغة البرامج الأكاديمية، ومدى توافق تخصصات الخريجين الموظفين مع الوظائف التي

يشغلونها.

### – المحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي": تضمن المحور ست عبارات،

الهدف منها قياس مدى قوة العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية، من حيث التعاون في مجال الأبحاث العلمية سواء في الاستفادة منها لحل المشاكل التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، أو عقد الاتفاقيات لتمويل تلك الأبحاث ذات الصلة المباشرة بنشاط المؤسسة، إضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار نتائج وتوصيات التظاهرات العلمية وتطبيقها فعليا في مجال نشاط المؤسسة، عقد اتفاقيات ثنائية فيما يتعلق بالتدريب الفني للطلبة، واستقبال الطلبة لإجراء التبرص الميداني الملزمين به عند التخرج وتوظيفهم في المؤسسة بحكم التدريب الفني الذي حصلوا عليه أثناء فترة التبرص.

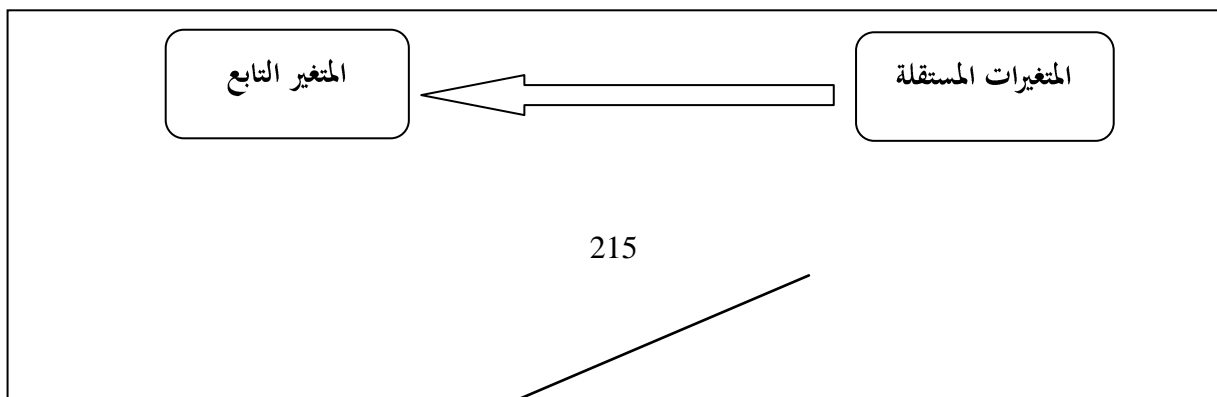
### – المحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية": يمثل هذا المحور المتغير التابع، الهدف منه قياس مستوى أداء

المؤسسة من خلال 16 عبارة تتعلق بمحافظه المؤسسة على زيادة الأرباح ونجاحها في الحفاظ على حصة سوقية كبيرة، ومراقبة التكاليف والحرص على تخفيضها، وسعيها المستمر لخلق استثمارات جديدة، ومدى امتلاكها لفريق عمل ذا مؤهلات عالية ومهارات قوية، والتزامها بتوفير نظام حوافر فعال وعادل، وأيضا بنظام تدريب فعال من خلال وضع البرامج التدريبية المتجددة لرفع كفاءة العاملين، إضافة إلى العبارات التي تقيس مستوى التنافسية للمؤسسة، المتمثلة في طرح المؤسسة للمنتجات في السوق بأسعار أقل ونوعية أفضل من المؤسسات المنافسة، ومدى التزامها بالآجال المحددة والمواصفات المطلوبة عند التسليم، خصصت عبارات منها لقياس أهمية امتلاك المؤسسة لقسم البحث والتطوير داخلها وتخصيص جزء من ميزانيتها لهذا القسم، آخر عبارات من هذا المحور كان الهدف منها دراسة الوظيفة التسويقية للمؤسسة من خلال القيام بدراسة السوق وتحليل العوامل المؤثرة على قرارات الشراء لدى المستهلكين، والحرص على الرد على استفسارات الزبائن ومعالجة الشكاوي المقدمة لها.

### 3- نموذج الدراسة

تم تشكيل نموذج الدراسة بما يتناسب مع أهداف الموضوع وفرضياته، والتي تتمحور حول مدى تأثير جودة التعليم العالي على أداء المؤسسة الاقتصادية، والشكل التالي يوضح النموذج المعتمد:

الشكل (04-01): نموذج الدراسة





المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل (04-01) الموضح لنموذج الدراسة، تظهر متغيرات النموذج المتمثلة في:

- المتغيرات المستقلة: وتمثل 4 متغيرات وهي: معايير توظيف الخريجين، مؤهلات الخريجين، جودة البرامج الأكاديمية ومجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي؛
- المتغير التابع: ويمثل أداء المؤسسة الاقتصادية.

#### المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

بعد بناء الاستبيان لا بد من الانتقال إلى مرحلة هامة من الدراسة وهي التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، باعتبارها أداة قياس علمية تمكن من جمع البيانات والتوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

#### 1- صدق الاستبيان

لاختبار صدق أداة الدراسة، تم اختبار كل من الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق

البنائي:

#### 1-1- الصدق الظاهري

بعد بناء الاستبيان وإدراج كافة التعديلات المطلوبة من طرف الأستاذ المشرف، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أهل الاختصاص، وبلغ عددهم خمسة أساتذة من أجل تحكيمه، وإبداء ملاحظاتهم حول مدى توافق محاور الاستبيان مع أهداف الدراسة، وإلى أي مدى يمكن أن تقيس عباراته ما أعدت لقياسه، ومدى انسجام كل عبارة مع المحور الخاص بها.

وبعد استلام قائمة الملاحظات من طرف جميع الأساتذة المحكمين، تم إجراء التعديلات وفقا للتوجيهات والملاحظات المستلمة، سواء المتعلقة بحذف بعض الأسئلة أو إعادة صياغتها حتى تكون أكثر وضوحا للمبحوثين، أو المتعلقة بإضافة أسئلة أخرى لها علاقة مباشرة مع أهداف الدراسة ومضمونها، وعلى هذا الأساس تم إعداد الشكل النهائي للاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة والمتضمن 45 عبارة موزعة محاور هذا الاستبيان.

## 1-2-2- صدق الاتساق الداخلي

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقوة الارتباط بين درجات كل محور ودرجات أسئلة الاستبيان الكلية، ويتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور نفسه.<sup>1</sup>

### 1-2-1- الاتساق الداخلي للمحور الأول "معايير توظيف الخريجين"

يبين الجدول الموالي قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والمعدل الكلي للمحور نفسه:

الجدول (01-04): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول "معايير توظيف الخريجين" والمعدل الكلي للمحور

\*\* : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية

<sup>1</sup>ضيف الله نسيمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه نظام ل م د في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2017/ص.215.

0.000	0.722**	1.التخصص الدقيق للخريج عند التوظيف
0.000	0.654**	2.المعدل الدراسي المحصل عليه أو التقدير العام للشهادة
0.000	0.704**	3.استكشاف قدرات ومهارات الطلبة أثناء فترة التريص
0.000	0.652**	4.اجتياز الخريج للمقابلة الشفوية والامتحان الكتابي بنجاح
0.000	0.491**	5.إتقان اللغات الأجنبية
0.000	0.537**	6.التحكم في برامج الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نتائج اختبار الارتباط الموضحة في الجدول (01-04)، تبين وجود علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول "معايير توظيف الخريجين" والمعدل الكلي له، تعكسها قيمة الدلالة الإحصائية (أقل من 5%)، مما يدل على أن المحور الأول يتمتع باتساق داخلي.

### 1-2-2-الاتساق الداخلي للمحور الثاني "مؤهلات الخريجين"

يبين الجدول (02-04) قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي للمحور نفسه:

الجدول (02-04): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني "مؤهلات الخريجين" والمعدل الكلي للمحور

\*\* : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
0.001	0.467**	1.مهارات توظيف المعرفة العلمية المكتسبة في الواقع العملي بالموسسة
0.000	0.576**	2.القدرة على ابتكار تقنيات عمل جديدة والتمتع بالتفكير الإبداعي
0.000	0.784**	3.القدرة على تسيير الوقت بعقلانية وتحمل ضغوط العمل
0.000	0.838**	4.الالتزام بقوانين العمل والانضباط

0.000	0.649**	5.مهارات القيادة والعمل الجماعي، ومهارات التواصل مع الآخرين
0.001	0.444**	6.فهم المصطلحات العلمية والعملية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نتائج اختبار الارتباط الموضحة في الجدول (04-02)، تبين وجود علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني "مؤهلات الخريجين" والمعدل الكلي له، تعكسها قيمة الدلالة الإحصائية (أقل من 5%)، مما يدل على أن المحور الثاني يتمتع باتساق داخلي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.44 و 0.83، وهذا يعني وجود ارتباط بين فقرات المحور ومعدله.

### 1-2-3-الاتساق الداخلي للمحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية"

الجدول (04-03) يبين قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل

الكلي له:

الجدول (04-03): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية" والمعدل الكلي للمحور

\*\* : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.716**	1.التخصصات المطروحة حاليا تحتاج إلى تعديل في محتواها لتتلاءم مع احتياجات مؤسستنا
0.000	0.776**	2.مؤسستنا تحتاج لتخصصات معينة ولازالت غير متوفرة في سوق العمل المحلي
0.000	0.655**	3.سبق وأن واجهت مؤسستنا صعوبة في إيجاد خريجين مؤهلين لشغل وظيفة معينة
0.000	0.614**	4.يمكن أن تشارك مؤسستنا في صياغة البرامج الأكاديمية
0.001	0.472**	5.يتم الاتصال فعلا بمؤسستنا للمشاركة في صياغة البرامج الأكاديمية
0.002	0.430**	6.تخصصات الخريجين الموظفين لدى مؤسستنا تتوافق مع متطلبات الوظائف الحالية التي يشغلونها

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول (03-04) يبين وجود علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث الخاص بجودة البرامج الأكاديمية، تتراوح قيم هذا الارتباط بين 0.43 و 0.77، وكل القيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 1%، مما يدل على أن المحور الثالث يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

### 1-2-4-الاتساق الداخلي للمحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي"

الجدول (04-04) يبين قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والمعدل الكلي لهذا المحور:

الجدول (04-04): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي" والمعدل الكلي للمحور

\*\* : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.698**	1. الاستفادة من الأبحاث العلمية في معالجة المشاكل التي تواجهها مؤسستنا
0.000	0.691**	2. عقد اتفاقيات ثنائية بين مؤسستنا وبين مؤسسات التعليم العالي لتمويل أبحاث ذات الصلة مع نشاط مؤسستنا
0.000	0.662**	3. الأخذ بنتائج وتوصيات التظاهرات العلمية بعين الاعتبار وتطبيقها فعلياً في مجال نشاط مؤسستنا
0.000	0.641**	4. عقد اتفاقيات ثنائية مع مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالتدريب الفني للطلبة
0.000	0.723**	5. استقبال الطلبة بغرض إجراء التربص الميداني الملزمين به عند التخرج



0.000	0.684**	6.توظيف الطلبة المترشحين بعد تخرجهم بحكم التدريب الفني الذي حصلوا عليه أثناء فترة التبرص في مؤسستنا
-------	---------	---

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول (04-04) يبين وجود علاقة ارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع المتعلق بمجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي، حيث تتراوح قيم ارتباط بيرسون بين 0.64 و0.72، وكل القيم دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 1%، مما يدل على أن المحور الرابع يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

### 1-2-5-الاتساق الداخلي للمحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية"

الجدول (05-04) يبين قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والمعدل

الكلبي له:

الجدول (05-04): معاملات الارتباط بين فقرات المحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية"

\*\* : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

مستوى الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط	الفقرة
0.000	0.516**	1.تحافظ المؤسسة على تحقيق زيادة مستمرة في نسبة الأرباح
0.000	0.526**	2.تنجح المؤسسة في الحفاظ على حصة سوقية كبيرة
0.003	0.407**	3.تركز المؤسسة على مراقبة التكاليف وتخفيضها
0.000	0.505**	4.تسعى المؤسسة بشكل مستمر لخلق استثمارات جديدة
0.001	0.448**	5.تملك المؤسسة فريق عمل ذا مؤهلات عالية ومهارات قوية
0.001	0.472**	6.تلتزم المؤسسة بنظام حوافز فعال وعادل بتشجيع العاملين

0.001	0.463**	7.تضع المؤسسة برامج تدريبية متجددة لرفع درجة كفاءة العاملين
0.004	0.399**	8.تطرح المؤسسة منتجاتها في السوق بأسعار أقل من باقي المؤسسات
0.001	0.472**	9.تطرح المؤسسة منتجاتها بنوعية أفضل من منتجات المؤسسات المنافسة
0.009	0.367**	10.تقدم المؤسسة منتجاتها في الآجال المحددة وبالمواصفات المطلوبة
0.000	0.641**	11.تخصص المؤسسة قسم لعمليات البحث والتطوير داخلها
0.000	0.678**	12.توفر المؤسسة جزء من ميزانيتها لقسم البحث والتطوير
0.000	0.594**	13.تقوم المؤسسة بدراسة السوق
0.000	0.588**	14.تقوم المؤسسة بتحليل العوامل المؤثرة على قرار الشراء من طرف المستهلك
0.000	0.532**	15.تلتزم المؤسسة بالرد على استفسارات الزبائن
0.001	0.469**	16.تعمل المؤسسة على معالجة الشكاوي المقدمة لها

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول (04-05) يوضح نتائج الارتباط بين فقرات المحور الخامس المتعلق بأداء المؤسسة الاقتصادية والمعدل الكلي لهذا المحور، وكل قيم الارتباط دالة إحصائيا عند مستوى 1%، حيث كل قيم مستوى الدلالة أقل من 5%، وهذا يعني أن المحور الخامس يتمتع بصدق الاتساق الداخلي.

### 1-3-الصدق البنائي

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق أهداف الاستبيان، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبيان بالمعدل الكلي لفقراته، ويتم التأكد من الصدق البنائي بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لجميع فقراته<sup>1</sup>:

الجدول (04-06): معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والمعدل الكلي له

\*\* : الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	المحور
---------------	---------------------	--------

<sup>1</sup> بوعمامة خامرة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017/2018، ص.244.

الإحصائية		
0.000	0.532**	معايير توظيف الخريجين
0.000	0.518**	مؤهلات الخريجين
0.009	0.365**	جودة البرامج الأكاديمية
0.000	0.555**	مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي
0.000	0.790**	أداء المؤسسة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول (04-06) يبين أن كل محور من محاور الاستبيان له علاقة ارتباط مع المعدل الكلي لفقرات الاستبيان، وهذا ما تؤكدته قيم مستوى الدلالة الإحصائية (أقل من 5%)، أي أن الاستبيان يتمتع بالصدق البنائي، وله القدرة على قياس ما تم وضعه لقياسه، كما يدل على أن محاور الاستبيان لها علاقة مع أهداف الدراسة.

## 2- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس، أي أن الاستبيان يعطي نفس النتائج في حالة إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط،<sup>1</sup> والجدول (04-07) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات استبيان الدراسة:

الجدول (04-07): معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا
معايير توظيف الخريجين	6	0.688
مؤهلات الخريجين	6	0.674
جودة البرامج الأكاديمية	6	0.612

<sup>1</sup> متلف حدة، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة ، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2015، ص.

0.747	6	مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي
0.779	16	أداء المؤسسة الاقتصادية
0.76	40	معامل الثبات الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

النتائج الموضحة في الجدول تبين أن محاور الاستبيان تتمتع بالثبات حسب قيم معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته للمحور الأول 0.68، المحور الثاني 0.67، المحور الثالث 0.61، المحور الرابع 0.74 والمحور الخامس 0.77، وهي قيم مقبولة للثبات والتحليل، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية 0.76، وهذا يعني أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات جيدة، وأن الاستبيان يمكن اعتماده كأداة لقياس وجمع البيانات، وتحليلها وتفسير النتائج المتوصل إليها.

### 3-أساليب المعالجة الإحصائية للاستبيان

بعد التأكد من صدق الاستبيان وثباته، تم تعميمه على أفراد العينة المقدر حجمها بـ 60 مؤسسة، حيث تم الحرص على توزيع معظم الاستثمارات وجمعها في نفس اليوم، حرصا على استرجاع أكبر عدد منها وتفاديا لضياعتها أو عدم ملئها من طرف المبحوثين. ومع ذلك تم استرجاع 52 استمارة، أي أن نسبة الاسترجاع بلغت 86.67%، اثنين منها كانت غير قابلة للتحليل نظرا لعدم الإجابة على بعض الفقرات منها، وبالتالي أصبح عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 50 استبيان، بنسبة 83.33% من مجمل الاستبيانات الموزعة.

ولقياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على:<sup>1</sup>

- المقياس الاسمي: ويتعلق بقياس عبارات الجزء الأول من الاستبيان والمتعلق بالمعلومات العامة؛
  - المقياس الرتبي: ويتمثل في مقياس ليكارت الثلاثي المعتمد من أجل قياس عبارات الجزء الثاني من الاستبيان، ويعتمد مقياس ليكارت على مدى إدراك الفرد الجيب لحالة أو توجه أو تصور ما، حيث يعكس وجهة نظره من خلال ثلاثة اختيارات تقابلها ثلاثة أوزان كما هي موضحة في الجدول التالي:
- الجدول (04-08): أوزان الإجابات حسب سلم ليكارت الثلاثي

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
---------	-------	-------	-----------

<sup>1</sup>دريالي سهام، تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلمة دراسة ميدانية على المستشفيات العمومية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التمريض، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التمريض، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018/2019، ص.151.

1	2	3	الوزن
---	---	---	-------

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على:

سليم أبو زيد، مُجدَّ خير، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، دار صفاء، الأردن، 2005، ص.22.

الجدول يبين الأوزان المقابلة لكل إجابة، حيث أن إجابة موافق تأخذ وزن 3، وإجابة محايد وزن 2، أما إجابة غير موافق تأخذ وزن 1.

يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى (3-1) على عدد الفئات (3)، أي  $0.67=3/(1-3)$  والجدول (09-04) يوضح مستويات المتوسط الحسابي المرجح:

الجدول (09-04): المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الثلاثي

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.67
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
قوي	من 2.34 إلى 3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي تكون من 1 إلى 1.67، والفئة الثانية من 1.67 إلى 2.34، أما الفئة الثالثة تكون من 2.34 إلى 3.

ولمعالجة البيانات التي تم جمعها استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23، ومجموعة من الأساليب الإحصائية تتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية: والغرض من استعمالها هو تحليل ووصف خصائص العينة المدروسة، إلى جانب تحليل اتجاهات أفراد العينة حول تأثير جودة التعليم العالي على أداء المؤسسة الاقتصادية، ومدى الموافقة على عبارات الاستبيان؛

- المتوسطات الحسابية المرجحة: يعتبر المتوسط الحسابي حلقة الوصل التي تتوسط العينة في قيمها، فتقارن بين القيم الكبرى والقيم الصغرى لتتضح الفروق، وهو من أكثر المقاييس الإحصائية استعمالاً "مقاييس النزعة المركزية"<sup>1</sup> والغرض من استخدامه ترتيب مدى الموافقة لدى أفراد العينة على عبارات الاستبيان؛
- الانحرافات المعيارية: يعد الانحراف المعياري أكثر مقاييس التشتت استخداماً، ذلك أنه يعتمد في حسابه على إيجاد انحراف كل قيمة من قيم التوزيع عن المتوسط الحسابي، وكلما زاد هذا الانحراف زادت قيمة الانحراف المعياري،<sup>2</sup> ويبين مدة تشتت إجابات أفراد العينة عند الإجابة على عبارات الاستبيان، أو مدى تشابهاً وتركزها على عبارات معينة؛
- مصفوفة الارتباط بيرسون: حساب معاملات الارتباط بيرسون يمكن من معرفة وجود علاقة بين متغيرات النموذج من عدمها، حيث تعطي مصفوفة الارتباط قوة وطبيعة العلاقة بين كل متغير مع متغير آخر على حدا، والغرض من حساب مصفوفة الارتباط الكشف عن وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في نموذج الدراسة المعتمد؛
- الانحدار الخطي البسيط: نموذج الانحدار الخطي البسيط عبارة عن صياغة معادلة رياضية مكونة من متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل، الغرض من استخدامها هو قياس أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع؛
- اختبار ستودنت **t-test**: عبارة عن اختبار إحصائي لتحديد المعنوية الإحصائية للمتغيرات المستقلة المعتمدة في نموذج الانحدار الخطي البسيط؛
- اختبار فيشر **F-test**: عبارة عن اختبار إحصائي يحدد المعنوية الإحصائية لمعادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط وموضوعية معامل التحديد؛
- تحليل التباين **ANOVA**: هو أسلوب إحصائي يستخدم لفحص ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي مجموعتين فأكثر من مجموعات العينة العشوائية محل الدراسة عند مستوى دلالة

<sup>1</sup> عبد الكريم موسى أحمد فرج الله، مقدمة في الإحصاء التربوي، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، عمان، 2017، ص. 77-78.

<sup>2</sup> باسم سرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2017، ص.

معين،<sup>1</sup> وهو متوسط مربعات انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي، ويعتمد هذا الأسلوب من أساليب التحليل الإحصائي على اختبار فيشر.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد إجراء مختلف الاختبارات على أداة الدراسة للتأكد من صدقها وثباتها، وبعد توزيعها على عينة الدراسة، تم جمع البيانات ومعالجتها باستعمال برنامج SPSS، بغرض تحليلها واستخلاص النتائج، انطلاقاً من تحليل خصائص العينة وتحليل الإجابات المتعلقة بمحاور الاستبيان المتعلقة بمدى تأثير جودة التعليم العالي على أداء المؤسسة الاقتصادية، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يتضمن الجزء الأول من الاستبيان مجموعة من البيانات العامة حول المؤسسات محل الدراسة، تعكس هذه البيانات الخصائص التي تتمتع بها عينة الدراسة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة وقدرتها على تقييم جودة التعليم العالي وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية.

الجدول الموالي يبين خصائص العينة المدروسة:

الجدول (04-10): خصائص عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المتغير	
14%	7	عمومية	الشكل القانوني للمؤسسة
76%	38	خاصة	
10%	5	مختلطة	

<sup>1</sup>محمود أحمد أبو سمرة، محمد عبد الإله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص.221.  
<sup>2</sup>وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، السعودية، 2009، ص.31.

26%	13	صناعية	القطاع الاقتصادي الرئيسي لنشاط المؤسسة
26%	13	تجارية	
36%	18	خدمانية	
10%	5	مالية	
2%	1	فلاحية	
32%	16	المستوى الولائي	نطاق عمل المؤسسة
48%	24	المستوى الوطني	
20%	10	المستوى الدولي	
24%	12	صغيرة	تصنيف المؤسسة حسب الحجم
32%	16	متوسطة	
44%	22	كبيرة	
30%	15	أقل من 5 سنوات	فترة النشاط
20%	10	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
50%	25	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

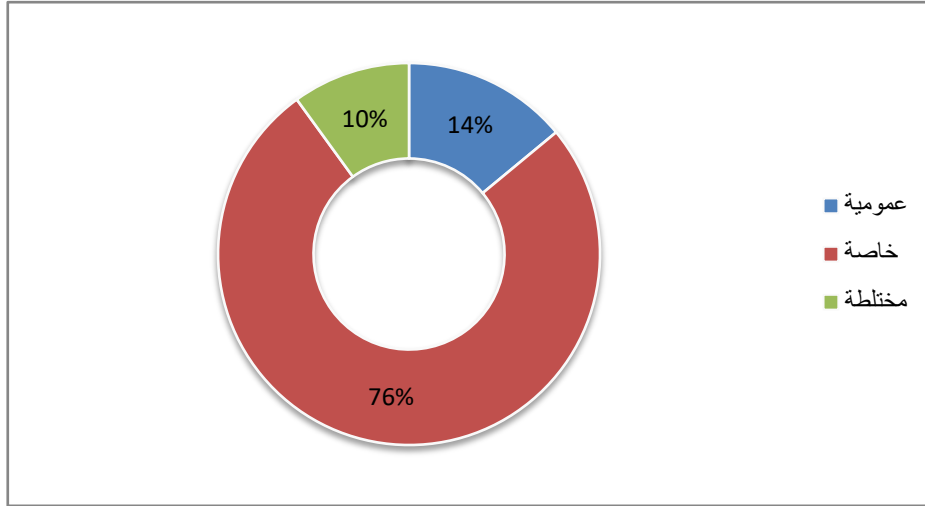
الجدول (04-10) يبين تنوع المؤسسات المشاركة في الدراسة حسب شكلها القانوني، حيث بلغ عددها 7 مؤسسات عمومية، 38 مؤسسة خاصة و 5 مؤسسات مختلطة، وحسب القطاع الاقتصادي الرئيسي لنشاطها، حيث يوجد 13 مؤسسة ذات طابع صناعي، 13 مؤسسة تجارية، 18 مؤسسة خدمانية، 5 مؤسسات مالية ومؤسسة واحدة فلاحية، بينما كان توزيع المؤسسات حسب نطاق العمل وتوزع الفروع والمكاتب بعدد 16 مؤسسة تنشط على المستوى الولائي، 24 مؤسسة على المستوى الوطني و 10 مؤسسات على المستوى الدولي، كما تتوزع العينة حسب الحجم بـ 12 مؤسسة صغيرة، 16 مؤسسة متوسطة و 22 مؤسسة كبيرة، وحسب فترة النشاط كان توزيع العينة كما يلي: 15 مؤسسة تنشط في القطاع التابعة له لمدة تقل عن 5 سنوات، 10 مؤسسات نشاطها محصور بين الفترة 5 و 10 سنوات، و 25 مؤسسة فترة نشاطها تفوق الـ 10 سنوات.



## 1-توزيع العينة حسب الشكل القانوني

الشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب الشكل القانوني للمؤسسة:

الشكل (04-02): توزيع العينة حسب متغير الشكل القانوني

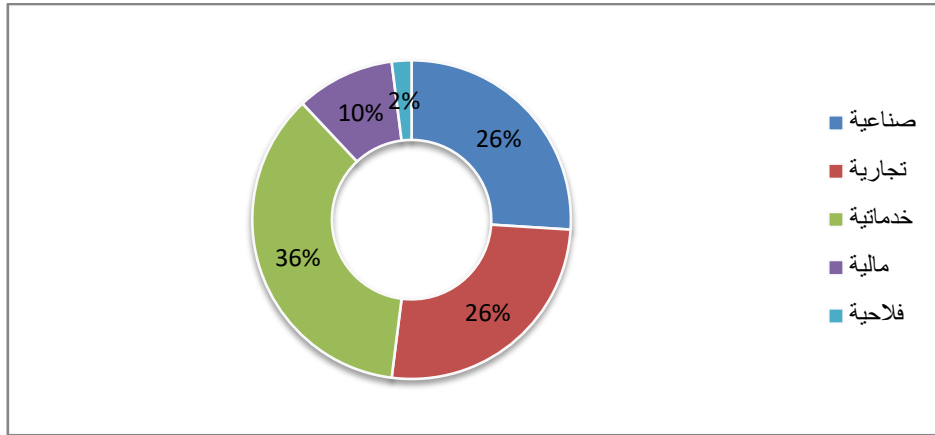


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الشكل أن نسبة المؤسسات الخاصة البالغة 76% تمثل النسبة الأكبر من المؤسسات محل الدراسة، تلتها المؤسسات العمومية بنسبة 14%، بينما جاءت في الأخير المؤسسات المختلطة بنسبة 10%، وهذا التوزيع الذي يعكس ارتفاع عدد المؤسسات الخاصة مقارنة بالمؤسسات العمومية، قد يرجع إلى سبب القيام بخصوصية الشركات العمومية، وفتح المجال أمام القطاع الخاص في الجزائر.

## 2-توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي الرئيسي لنشاط المؤسسة

الشكل (04-03): توزيع العينة حسب متغير القطاع الاقتصادي الرئيسي لنشاط المؤسسة



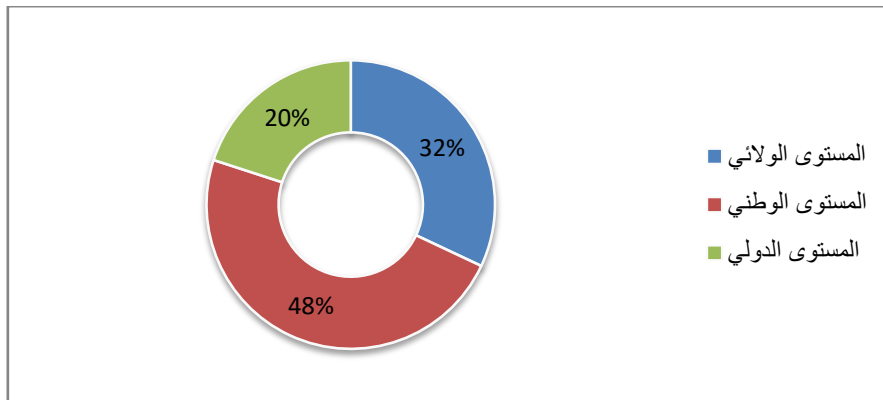
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل يوضح توزيع المؤسسات محل الدراسة حسب النشاط، حيث بلغت نسبة المؤسسات الصناعية 26%، نسبة المؤسسات التجارية 26% أيضا، نسبة المؤسسات الخدماتية 36%، نسبة المؤسسات المالية 10% ونسبة المؤسسات الفلاحية 2%، مما يدل على أن المؤسسات الخدماتية تشكل غالبية المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية، بينما المؤسسات الفلاحية تمثل الأقلية من عينة الدراسة.

### 3- توزيع العينة حسب نطاق العمل

يوضح الشكل الموالي توزيع عينة الدراسة حسب نطاق العمل الذي تنشط فيه المؤسسة:

الشكل (04-04): توزيع العينة حسب متغير نطاق العمل (الفروع والمكاتب)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

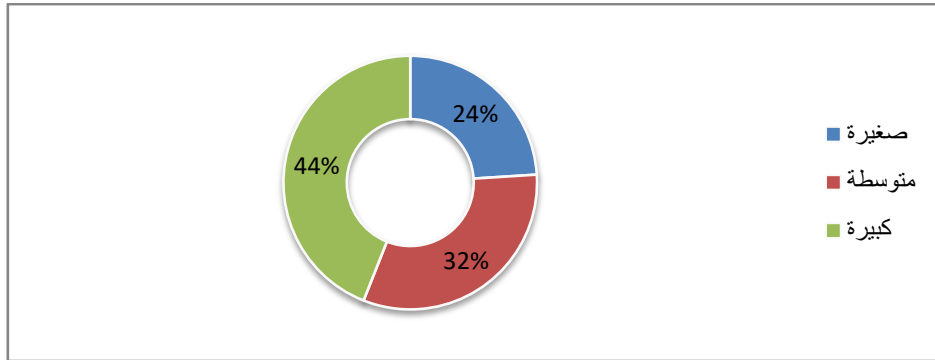
من الشكل يتبين أن نسبة 32% من المؤسسات محل الدراسة تنشط على المستوى الولائي، نسبة 48% منها تنشط على المستوى الوطني و 20% منها تنشط على المستوى الدولي، والتوسع في نطاق عمل المؤسسات

ومدى توزع فروعها خاصة على المستوى الولائي والوطني، يساعد على رصد بيانات أكثر وعلى مجال أوسع، تسهل من عملية تعميم تلك النتائج فيما بعد.

#### 4-توزيع العينة حسب حجم المؤسسة

الشكل التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحجم:

الشكل (04-05): توزيع العينة حسب متغير تصنيف المؤسسة حسب الحجم



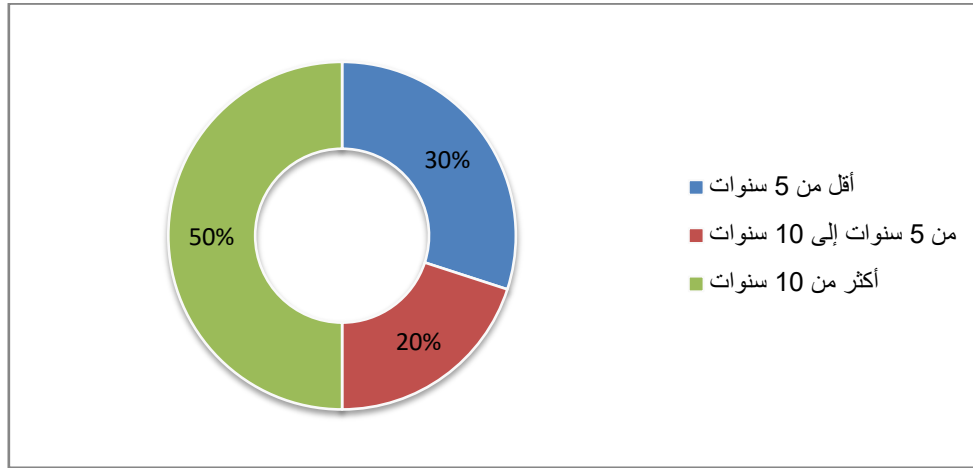
المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الشكل يظهر أن نسبة 24% من المؤسسات محل الدراسة عبارة عن مؤسسات صغيرة، ونسبة 32% منها عبارة عن مؤسسات متوسطة، بينما بلغت نسبة المؤسسات الكبيرة 44%، وهذا التنوع في عينة الدراسة يساعد على تقييم جودة التعليم العالي وتأثيرها على أداء المؤسسة الاقتصادية بشكل أفضل، باختلاف حجم المؤسسة وعدد الخريجين الموظفين لديها.

## 5-توزيع العينة حسب فترة النشاط

الشكل الموالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب فترة النشاط:

الشكل (04-06): توزيع العينة حسب متغير فترة النشاط



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الشكل يتبين أن نسبة 30% من المؤسسات التي شملتها الدراسة الميدانية لا تتجاوز فترة نشاطها 5 سنوات، بينما المؤسسات التي تنحصر فترة نشاطها بين 5 سنوات و 10 سنوات بلغت نسبتها 20%، والمؤسسات التي تفوق فترة نشاطها 10 سنوات بلغت نسبتها 50%، أي أن نصف عينة الدراسة عبارة عن مؤسسات لها فترة نشاط تفوق الـ 10 سنوات، ومن شأن هذا المتغير أن يكون له تأثير على الدراسة الميدانية، بحكم أن المؤسسات ذات فترة النشاط الكبيرة لها خبرة في توظيف وتقييم أداء الخريجين لديها، بالإضافة إلى تقييم مدى قوة العلاقة بينها وبين مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي مدى تأثير هذه العلاقة على أداء المؤسسة الاقتصادية.

## المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان

تم تحليل إجابات الفئة المدروسة، وذلك بحساب التكرارات لكل درجة من درجات مقياس ليكرت لمعرفة مدى الموافقة على عبارات المحاور، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تحليل اتجاهات العينة حول العلاقة بين جودة التعليم العالي وأداء المؤسسة الاقتصادية

## 1-تحليل عبارات المحور الأول "معايير توظيف الخريجين"

تساعد معايير توظيف الخريجين على انتقاء أفراد أكفاء قادرين على تحمل مسؤولية الوظيفة المرشحين لها، والخريج بطبيعة قلة خبرته المهنية يمكن اعتماد معايير معينة لقبوله في المؤسسة كتوافق تخصصه مع الوظيفة، تحكمه

في اللغات وبرامج الإعلام الآلي، أو البحث عن الكفاءات من خلال اختيار أصحاب التقديرات "المعدلات" العالية، والجدول الموالي يوضح اتجاهات العينة نحو معايير توظيف الخريجين في المؤسسة:

الجدول (04-11): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول "معايير توظيف الخريجين"

عبارات المحور الأول	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب	
1.التخصص الدقيق للخريج عند التوظيف	التكرار	31	/	19	1.76	0.981	متوسط	5	
	النسبة%	62	/	38					
2.المعدل الدراسي المحصل عليه أو التقدير العام للشهادة	التكرار	36	5	9	1.46	0.788	ضعيف	6	
	النسبة%	72	10	18					
3.استكشاف قدرات ومهارات الطلبة أثناء فترة التربص بالمؤسسة	التكرار	20	1	29	2.18	0.983	متوسط	4	
	النسبة%	40	2	58					
4.اجتياز الخريج للمقابلة الشفوية والامتحان الكتابي بنجاح	التكرار	17	2	31	2.28	0.948	متوسط	2	
	النسبة%	34	4	62					
5.إتقان اللغات الأجنبية	التكرار	19	3	28	2.18	0.962	متوسط	3	
	النسبة%	38	6	56					
6.التحكم في برامج الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات	التكرار	5	1	44	2.78	0.616	قوي	1	
	النسبة%	10	2	88					
نتيجة المحور الأول "معايير توظيف الخريجين"								متوسط	
								2.106	0.556

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير معايير توظيف الخريجين 2.10 بمستوى متوسط من الموافقة، وانحراف معياري قدره 0.55، حيث حصلت عبارة "التحكم في برامج الإعلام الآلي" على أعلى متوسط حسابي قيمته 2.78 وانحراف معياري قيمته 0.61، بينما كانت عبارة "المعدل الدراسي المحصل عليه أو التقدير العام للشهادة" في المرتبة الأخيرة بقيمة متوسط حسابي 1.46 وانحراف معياري 0.77، وهذا يدل على أن المبحوثين يرون أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على التخصص الدقيق للخريجين والمعدل الدراسي المحصل عليه أو التقدير العام للشهادة بنسبة عالية وهذا ما تعكسه نسبة 62% و 72% من إجابات غير موافق على هذه العبارات، بينما تعتمد بشكل كبير على تحكم الخريج بتقنيات الإعلام الآلي واجتياز الخريج للمقابلة الشفوية والامتحان الكتابي، بالإضافة إلى إتقان اللغات الأجنبية، وهذا ما تعكسه نسب الموافقة على هذه العبارات: 88%، 62%، و 58% على التوالي.

## 2-تحليل عبارات المحور الثاني "مؤهلات الخريجين"

على الخريج أن يتمتع بجملة من المهارات والمؤهلات التي تمكنه من الاندماج بسهولة في الوسط العملي، وأداء وظيفته والقيام بمهامها على أكل وجه، وهذه المهارات والمؤهلات يكتسبها من المحيط التعليمي خلال مساره الدراسي ويعززها في المحيط العملي، بتطبيق كل المكتسبات والمعرفة العلمية فعليا، والجدول الموالي يوضح اتجاهات العينة المدروسة نحو مؤهلات الخريجين الموظفين في المؤسسة:

الجدول (04-12): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الثاني "مؤهلات الخريجين"

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	عبارات المحور الثاني
5	قوي	0.838	2.54	38	1	11	التكرار	1.مهارات توظيف المعرفة العلمية المكتسبة في الواقع العملي بالمؤسسة
				75	2	22	النسبة%	
6	قوي	0.839	2.50	36	3	11	التكرار	2.القدرة على ابتكار تقنيات عمل جديدة والتمتع بالتفكير الإبداعي
				72	6	22	النسبة%	
4	قوي	0.678	2.70	41	3	6	التكرار	3.القدرة على تسيير الوقت بعقلانية وتحمل ضغوط العمل
				82	6	12	النسبة%	
3	قوي	0.671	2.72	42	2	6	التكرار	4.الالتزام بقوانين العمل والانضباط
				84	4	12	النسبة%	
2	قوي	0.64	2.72	41	4	5	التكرار	5.مهارات القيادة والعمل الجماعي، ومهارات التواصل مع الآخرين
				82	8	10	النسبة%	
1	قوي	0.571	2.80	44	2	4	التكرار	6.فهم المصطلحات العلمية والعملية
				88	4	8	النسبة%	
	قوي	0.44	2.66	نتيجة المحور الثاني "مؤهلات الخريجين"				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يتضح أن متغير مؤهلات الخريجين بلغت قيمة متوسطه الحسابي 2.66 وقيمة انحرافه المعياري 0.44 بدرجة موافقة قوية على جميع عباراته، وهذا يدل على أن الخريجين الموظفين في المؤسسات محل الدراسة يتمتعون بمؤهلات عالية مقارنة بالموظفين غير الخريجين، حيث كانت عبارة "فهم المصطلحات العلمية والعملية" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.8 وانحراف معياري 0.57 بدرجة موافقة قوية، وعبارة "مهارات القيادة والعمل الجماعي ومهارات التواصل مع الآخرين مهارات" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري 0.64 بمستوى موافقة قوية، تلتها عبارة "الالتزام بقوانين العمل والانضباط" في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 2.72 وانحراف معياري 0.67 بنفس مستوى الموافقة، وفي المجمل كل عبارات محور "مؤهلات الخريجين" كانت بمستوى قوي من الموافقة لكل من "القدرة على تسيير الوقت بعقلانية وتحمل ضغوط العمل، توظيف المعرفة

العلمية المكتسبة في الواقع العملي بالمؤسسة، القدرة على ابتكار تقنيات عمل جديدة والتمتع بالتفكير الإبداعي" بمتوسطات حسابية تتراوح بين 2.50-2.70، وانحرافات معيارية تتراوح بين 0.67-0.83.

### 3- تحليل عبارات المحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية"

مؤسسات التعليم العالي تعتبر المورد الرئيسي لسد حاجيات المؤسسات الاقتصادية من القوى العاملة المؤهلة، والتي تعتبر المحرك الأساسي لجميع العمليات في هذه المؤسسات وعلى مختلف المستويات، لذلك فإن تطابق تخصصات الخريجين من مؤسسات التعليم العالي مع متطلبات الوظائف اللازمة في المؤسسات الاقتصادية يعتبر ضرورة لا بد من تحقيقها، مما يستدعي أهمية إشراك المؤسسات الاقتصادية في عملية إعداد المناهج والبرامج الأكاديمية، وتخطيط التخصصات الكبرى، والجدول الموالي يوضح مدى موافقة العينة المدروسة على عبارات محور "جودة البرامج الأكاديمية":

الجدول (04-13): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية"

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	عبارات المحور الثالث
2	متوسط	0.927	2.28	30	4	16	التكرار	1.التخصصات المطروحة حاليا تحتاج إلى تعديل في محتواها لتتلاءم مع احتياجات مؤسستك
				60	8	32	النسبة%	
4	متوسط	0.966	2.08	25	4	21	التكرار	2.مؤسستك تحتاج لتخصصات معينة ولا زالت غير متوفرة في سوق العمل المحلي
				50	8	42	النسبة%	
3	متوسط	0.969	2.14	27	3	20	التكرار	3.سبق وأن واجهت مؤسستك صعوبة في إيجاد خريجين مؤهلين لشغل وظيفة معينة
				54	6	40	النسبة%	
1	متوسط	0.935	2.32	32	2	16	التكرار	4.يمكن أن تشارك مؤسستك في إعداد البرامج الأكاديمية
				64	4	32	النسبة%	
6	ضعيف	0.274	1.08	/	4	46	التكرار	5.يتم الاتصال فعلا بمؤسستك للمشاركة في إعداد البرامج الأكاديمية
				/	8	92	النسبة%	
5	متوسط	0.954	1.78	18	3	29	التكرار	6.تخصصات الخريجين الموظفين لدى مؤسستك تتوافق مع متطلبات الوظائف الحالية التي يشغلونها
				36	6	58	النسبة%	
	متوسط	0.51	1.946	نتيجة المحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية"				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدوليبين النتائج الخاصة بمتغير جودة البرامج الأكاديمية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 1.94 وانحرافه المعياري بـ 0.51 ومستوى موافقة متوسط، حيث كانت عبارة "يمكن أن تشارك مؤسستك نا في إعداد

البرامج الأكاديمية" الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.32 وانحراف معياري قدره 0.93، ونسبة موافقة 64%، مما يدل على قدرة المؤسسات محل الدراسة على المشاركة في صياغة البرامج الأكاديمية حتى تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الوظائف بها، إلا أنه لا يتم الاتصال فعلا بها للمشاركة في صياغة البرامج الأكاديمية، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي البالغة 1.08 وقيمة الانحراف المعياري المقدرة بـ 0.27 بمستوى ضعيف من الموافقة، حيث جاءت هذه العبارة في الترتيب الأخير، وتؤكد نسبة عدم الموافقة المقدرة بـ 92% على عبارة "يتم الاتصال فعلا بمؤسستنا للمشاركة في إعداد البرامج الأكاديمية"، وكان مستوى الموافقة على باقي عبارات هذا المحور بمستوى متوسط حيث أن المتوسطات الحسابية لكل من عبارة "التخصصات المطروحة حاليا تحتاج إلى تعديل في محتواها لتتلاءم مع احتياجات مؤسستنا، سبق وأن واجهت مؤسستنا صعوبة في إيجاد خريجين مؤهلين لشغل وظيفة معينة، مؤسستنا تحتاج لتخصصات معينة ولا زالت غير متوفرة في سوق العمل المحلي، تخصصات الخريجين الموظفين لدى مؤسستنا تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها" على التوالي تقدر بـ: 2.28، 2.14، 2.08، 1.78، والانحرافات المعيارية لهذه العبارات كانت على التوالي: 0.92، 0.96، 0.96، 0.95.

#### 4-تحليل عبارات المحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي"

عملية التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية يمكن أن تتم على عدة مستويات، كالاستفادة من الأبحاث العلمية في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، الأخذ بتوصيات التظاهرات العلمية وتطبيقها فعليا في مجال نشاط المؤسسة، كما يمكن أن تستفيد المؤسسات التعليمية من المؤسسات الاقتصادية بعقد اتفاقيات، الغرض منها تكوين الطلبة وإكسابهم المهارات العملية المرافقة للعملية التعليمية، وتسهيل التحصيل الأكاديمي عن طريق ربطه بالواقع العملي، والجدول الموالي يوضح اتجاهات العينة حول مدى تحقق هذه العلاقة:



الجدول (04-14): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي"

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	عبارات المحور الرابع
4	ضعيف	0.625	1.24	6	1	43	التكرار	1. الاستفادة من الأبحاث العلمية في معالجة المشاكل التي تواجهها مؤسسة
				12	2	86	النسبة%	
5	ضعيف	0.560	1.18	4	1	45	التكرار	2. عقد اتفاقيات بين مؤسسة وبين مؤسسات التعليم العالي لتمويل الأبحاث العلمية ذات الصلة مع نشاط مؤسسة
				8	2	90	النسبة%	
3	ضعيف	0.812	1.44	10	2	38	التكرار	3. الأخذ بنتائج وتوصيات التظاهرات العلمية بعين الاعتبار وتطبيقها فعليا في مجالات نشاط مؤسسة
				20	4	76	النسبة%	
6	ضعيف	0.468	1.16	2	4	44	التكرار	4. عقد اتفاقيات ثنائية مع مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالتدريب الفني للطلبة
				4	8	88	النسبة%	
1	ضعيف	1.003	2.12	28	/	22	التكرار	5. استقبال الطلبة بغرض إجراء التبرص الميداني الملزمين به عند التخرج
				56	/	44	النسبة%	
2	متوسط	0.948	1.72	17	2	31	التكرار	6. توظيف الطلبة المترشحين بعد تخرجهم بحكم التدريب الفني الذي حصلوا عليه أثناء فترة التبرص في مؤسسة
				34	4	62	النسبة%	
نتيجة المحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي"								
	ضعيف	0.51	1.48					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول نتائج متغير مجالات التعاون بين المؤسسة والمؤسسات الاقتصادية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.48 وقيمة الانحراف المعياري قيمة 0.51 بمستوى موافقة ضعيف، مما يدل على ضعف العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ومؤسسات التعليم العالي، حيث لا يتم الاستفادة من الأبحاث العلمية في معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسات محل الدراسة، ولا يتم عقد اتفاقيات بين المؤسسات ومؤسسات التعليم العالي لتمويل الأبحاث العلمية ذات الصلة مع نشاط المؤسسات محل الدراسة، كما لا يتم عقد اتفاقيات ثنائية مع مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالتدريب الفني للطلبة، وهذا ما تعكسه نسب عدم الموافقة على هذه العبارات البالغة: 86%، 90%، 88% على التوالي، بينما تقتصر العلاقة بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي في "استقبال الطلبة بغرض إجراء التبرص الميداني الملزمين به عند التخرج" فقط، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 56%.

جاءت العبارة رقم 5 "استقبال الطلبة بغرض إجراء التبرص الميداني الملزمين به عند التخرج" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.12 وانحراف معياري 1.003، تلتها العبارة رقم 6 "توظيف الطلبة المترشحين بعد تخرجهم بحكم التدريب الفني الذي يحصلوا عليه أثناء فترة التبرص في مؤسستنا" بمتوسط حسابي 1.72 وانحراف معياري 0.51، والعبارة رقم 3 "الأخذ بنتائج وتوصيات التظاهرات العلمية بعين الاعتبار وتطبيقها فعليا في مجالات نشاط مؤسستنا" جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي 1.44 وانحراف معياري 0.81، والعبارة رقم 1 "الاستفادة من الأبحاث العلمية في معالجة المشاكل التي تواجهها مؤسستنا" جاءت في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي 1.26 وانحراف معياري 0.66، أما العبارتين 2 و4 كانت في الترتيب الخامس والسادس على التوالي بمتوسطات حسابية 1.18، 1.16، وانحرافات معيارية 0.56، 0.46.

#### 5- تحليل عبارات المحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية"

تضمن المؤسسة أداء قوي و متميز من خلال قدرتها على الحفاظ على حصصها السوقية، والعمل على زيادة الأرباح وخلق استثمارات جديدة بصفة مستمرة ومتجددة، إلى جانب امتلاكها لفريق عمل يتميز بمؤهلات عالية ومهارات قوية، وفريق تسويق فعال يعمل على زيادة معدل المبيعات واستقطاب الزبائن وضمان ولاءهم، وتمكنها من القدرة على خدمة العملاء بشكل جيد من خلال الرد على استفساراتهم والعمل على معالجة الشكاوي المقدمة من طرفهم، والجدول الموالي يوضح مدى قدرة المؤسسة على ضمان مستوى أداء عال حسب توجهات العينة المدروسة:

الجدول (04-15): المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية"

الترتيب	النتيجة	ا. المعياري	المتوسط	موافق	محابد	غ. موافق	المقياس	عبارات المحور الخامس
1	قوي	0.495	2.86	46	1	3	التكرار	1. تحافظ المؤسسة على تحقيق زيادة مستمرة في نسبة الأرباح
				92	2	6	النسبة%	
7	قوي	0.814	2.48	24	6	10	التكرار	2. تتجح المؤسسة في الحفاظ على حصة سوقية كبيرة
				68	12	20	النسبة%	
4	قوي	0.707	2.70	42	1	7	التكرار	3. تركز المؤسسة على مراقبة التكاليف وتخفيضها
				84	2	14	النسبة%	
5	قوي	0.776	2.64	41	/	9	التكرار	4. تسعى المؤسسة بشكل مستمر لخلق استثمارات جديدة
				82	/	18	النسبة%	
8	قوي	0.762	2.46	31	11	8	التكرار	5. تملك المؤسسة فريق عمل ذا مؤهلات عالية ومهارات قوية
				62	22	16	النسبة%	
11	متوسط	0.876	2.26	27	9	14	التكرار	6. تلتزم المؤسسة بنظام حوافز فعال وعادل لتشجيع العاملين
				54	18	28	النسبة%	
12	متوسط	0.922	2.26	29	5	16	التكرار	7. تضع المؤسسة برامج تدريبية متجددة لرفع درجة كفاءة العاملين
				58	10	32	النسبة%	
14	متوسط	0.881	1.86	16	11	23	التكرار	8. تطرح المؤسسة منتجاتها في السوق بأسعار أقل من باقي المؤسسات
				32	22	46	النسبة%	
9	قوي	0.855	2.38	31	7	12	التكرار	9. تطرح المؤسسة منتجاتها بنوعية أفضل من منتجات المؤسسات المنافسة
				62	14	24	النسبة%	
6	قوي	0.839	2.52	37	2	11	التكرار	10. تقدم المؤسسة منتجاتها في الآجال المحددة وبالمواصفات المطلوبة
				74	4	22	النسبة%	
15	متوسط	0.954	1.78	18	3	29	التكرار	11. تخصص المؤسسة قسم لعمليات البحث والتطوير داخلها
				36	6	58	النسبة%	
16	متوسط	0.931	1.70	16	3	31	التكرار	12. توفر المؤسسة جزء من ميزانيتها لقسم البحث والتطوير
				32	6	62	النسبة%	
13	متوسط	0.981	2.24	31	/	19	التكرار	13. تقوم المؤسسة بدراسة السوق
				62	/	38	النسبة%	
10	قوي	0.901	2.38	33	3	14	التكرار	14. تقوم المؤسسة بتحليل العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلك
				66	6	28	النسبة%	
2	قوي	0.545	2.78	42	5	3	التكرار	15. تلتزم المؤسسة بالرد على استفسارات الزبائن
				84	10	6	النسبة%	
3	قوي	0.633	2.74	42	3	5	التكرار	16. تعمل المؤسسة على معالجة شكاوي الزبائن المقدمة لها
				84	6	10	النسبة%	
	قوي	0.393	2.377	نتيجة المحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية"				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول الخاص بمتغير أداء المؤسسة الاقتصادية، يتبين أن المؤسسات محل الدراسة تحافظ على مستوى جيد من الأداء، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي الكلية المقدرة بـ 2.37 والانحراف المعياري المقدر بـ 0.39 بمستوى موافقة قوية، حيث احتلت الترتيب الأول عبارة "تحافظ المؤسسة على تحقيق زيادة مستمرة في نسبة الأرباح" تؤكدها نسبة الموافقة على هذه العبارة المقدرة بـ 92% بمتوسط حسابي قيمته 2.86 وانحراف معياري قيمته 0.49، بينما جاءت عبارتا "تخصص المؤسسة قسم لعمليات البحث والتطوير داخلها" و"توفر المؤسسة جزء من ميزانيتها لقسم البحث والتطوير" في المرتبتين الأخيرتين بمتوسط حسابي: 1.78، 1.70 على التوالي، وانحراف معياري: 0.95، 0.93 على التوالي بمستوى موافقة متوسطة.

وقد تباينت مستويات الموافقة على عبارات هذا المحور بين متوسط وقوي، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين 1.70-2.86، والانحرافات المعيارية بين 0.49-0.93، وهذا يدل على أن العينة المدروسة تؤكد قدرة المؤسسات محل الدراسة على قدرتها على الحفاظ على مستوى عال من الأداء.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على اختبار الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف معرفة قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرات جودة التعليم العالي و متغير أداء المؤسسة الاقتصادية.

#### 1- اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة "مصفوفة الارتباط بيرسون"

تسمح مصفوفة الارتباط بيرسون بتحديد العلاقة بين كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الارتباط المتوصل إليها باستخدام مصفوفة الارتباط بيرسون المطبقة على برنامج SPSS:

الجدول (04-16): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

العوامل المؤثرة على الأداء				أداء المؤسسة الاقتصادية		
مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي	جودة البرامج الأكاديمية	مؤهلات الخريجين	معايير توظيف الخريجين			
0.177	0.172	-0.61	1	0.183	م.ارتباط بيرسون	معايير توظيف الخريجين
				0.204	مستوى الدلالة	
-0.074	-0.092	1	-0.61	0.046	م.ارتباط بيرسون	مؤهلات الخريجين
				0.753	مستوى الدلالة	
0.074	1	-0.092	0.172	0.013	م.ارتباط بيرسون	جودة البرامج الأكاديمية
				0.926	مستوى الدلالة	
1	0.074	-0.074	0.177	*0.309	م.ارتباط بيرسون	مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي
				0.029	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يتبين أن:

- العلاقة بين معايير توظيف الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية: بلغ معامل الارتباط بين متغير معايير توظيف الخريجين ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية 0.18 بمستوى دلالة إحصائية 0.2 وهو أكبر من مستوى الدلالة المقبول (0.05)، وبالتالي لا توجد علاقة ارتباط بين معايير توظيف الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية؛

- العلاقة بين مؤهلات الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية: معامل الارتباط بين متغير مؤهلات الخريجين ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية يساوي 0.04 عند مستوى دلالة 0.75، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة بين مؤهلات الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية؛

- العلاقة بين جودة البرامج الأكاديمية وأداء المؤسسة الاقتصادية: معامل الارتباط بين متغير جودة البرامج الأكاديمية ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية بلغ 0.013 بمستوى دلالة 0.92 أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد علاقة ارتباط بين جودة البرامج الأكاديمية وأداء المؤسسة الاقتصادية؛

–العلاقة بين مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية: معامل الارتباط بين متغير مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية قدر بـ 0.309 بمستوى دلالة إحصائية 0.02 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي وأداء المؤسسة الاقتصادية.

## 2- الانحدار الخطي البسيط

معادلة خط الانحدار البسيط بين كل متغير من المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تساعد على تحديد نموذج يعكس مدى تأثير جودة التعليم العالي على أداء المؤسسة الاقتصادية، والشكل العام لنموذج الانحدار الخطي البسيط يكتب على الشكل التالي:

$$\bar{y}_t = \beta_0 + \beta_1 x_t + \varepsilon$$

حيث أن:

$\bar{y}$ : المتغير التابع

$\beta_0$ : ثابت الانحدار

$\beta_1$ : معامل الانحدار

$x$ : المتغير المستقل

$\varepsilon$ : حد الخطأ العشوائي

## 2-1- معادلة خط انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على معايير توظيف الخريجين

لتمثيل العلاقة بين متغير معايير توظيف الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية نطلق من الفرضيات

الإحصائية التالية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير معايير توظيف الخريجين ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 5%.

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير معايير توظيف الخريجين ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 5%.

التي تمثل الفرضية الأولى: معايير توظيف الخريجين لا ترتبط مع أداء المؤسسات الاقتصادية

الجدول الموالي يوضح نتائج تقدير خط انحدار بين معايير توظيف الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية:

الجدول (04-17): معاملات نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على معايير توظيف الخريجين

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ستودنت t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري B		
0.000	9.641		0.218	2.106	الثابت
0.204	1.287	0.183	0.100	0.129	معايير توظيف الخريجين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول يمكن:

- صياغة معادلة النموذج كالتالي:

$$y = 2.106 + 0.129x$$

حيث أن:

y : متغير أداء المؤسسة الاقتصادية

x : متغير معايير توظيف الخريجين

- دراسة معنوية لمعاملات النموذج: قيمة ستودنت t المقابلة لثابت الانحدار تساوي ( 9.641 ) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن ثابت الانحدار معنوي إحصائيا، وقيمة ستودنت t المقابلة لمعامل الانحدار "معايير توظيف الخريجين" تساوي ( 1.287 ) بمستوى دلالة إحصائية (0.204) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( 0.05 )، وهذا يعني أن المعلمة غير معنوية إحصائيا، أي أنه لا توجد علاقة انحدارية بين معايير توظيف الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية.

لدارسة المعنوية الإجمالية لمعادلة النموذج نستخدم اختبار فيشر الموضح في الجدول التالي:

الجدول (04-18): نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على معايير توظيف الخريجين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.252	1	0.252	1.655	0.204
البواقي	7.318	48	0.152		
الإجمالي	7.570	49			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نستخرج قيمة فيشر وتساوي ( 1.655 ) بمستوى دلالة إحصائية 0.204 (أكبر من 0.05)، وهذا يدل على أن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط بين معايير توظيف الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية غير معنوية إحصائيا، وبالتالي لا يمكن تمثيل هذه المعادلة رياضيا.

الجدول التالي يؤكد نتائج الانحدار ويبين قيمة معامل التحديد لهذا النموذج:

الجدول (04-19): معامل التحديد لنموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على معايير توظيف الخريجين

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.183	0.033	0.13	0.390

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.183، وقيمة معامل التحديد بلغت 0.033، وهذا يعني أن معايير توظيف الخريجين في المؤسسة لا تفسر التغير في أداء المؤسسة إلا بنسبة 3%، وهي قيمة تفسيرية جد محدودة، حيث أن نسبة 86.9% من التغير الذي يحدث في أداء المؤسسة الاقتصادية يخضع لتغيرات عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

النتائج المتوصل إليها تبين أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير "معايير توظيف الخريجين" و"أداء المؤسسة الاقتصادية"، أي نقبل بفرضية العدم، حيث أن التغير الحاصل في أداء المؤسسة الاقتصادية لا يفسره التغير الحاصل في معايير توظيف الخريجين إلا بنسبة 3% حسب معامل التحديد، وهي نسبة غير مقبولة إحصائيا، بالإضافة إلى قيمة فيشر وقيمة ستودنت غير الدالة إحصائيا، حيث أن مستوى الدلالة فيها أقل من 5%، وهذا يدل على عدم إمكانية تمثيل نموذج انحدار خطي بين متغير معايير التوظيف ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية، وبالتالي يمكن قبول صحة الفرضية الأولى.



## 2-2- معادلة خط انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مؤهلات الخريجين

لتمثيل العلاقة بين متغير مؤهلات الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية ننتقل من الفرضيات الإحصائية

التالية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مؤهلات الخريجين ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مؤهلات الخريجين ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 5%.

التي تمثل الفرضية الثانية: مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي ليس لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية

الجدول الموالي يوضح نتائج تقدير خط انحدار بين مؤهلات الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية:

الجدول (04-20): معاملات نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مؤهلات الخريجين

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ستودنت t	المعاملات غير المعيارية			النموذج
		المعاملات المعيارية	الخطأ المعياري	B	
0.000	6.523	Beta	0.348	2.269	الثابت
0.753	0.316	0.046	0.129	0.041	مؤهلات الخريجين

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول يمكن:

- صياغة معادلة النموذج كالتالي:

$$y = 2.269 + 0.041x$$

حيث أن:

y : متغير أداء المؤسسة الاقتصادية

x : متغير مؤهلات الخريجين

– دراسة معنوية لمعاملات النموذج: قيمة ستودنت t المقابلة لثابت الانحدار تساوي ( 6.523 ) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن ثابت الانحدار معنوي إحصائياً، وقيمة ستودنت t المقابلة لمعامل الانحدار "مؤهلات الخريجين" تساوي (0.316) بمستوى دلالة إحصائية (0.753) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يعني أن المعلمة غير معنوية إحصائياً، أي أنه لا توجد علاقة انحدارية بين مؤهلات الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية.

لدارسة المعنوية الإجمالية لمعادلة النموذج نستخدم اختبار فيشر الموضح في الجدول التالي:

الجدول (04-21): نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مؤهلات الخريجين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.016	1	0.016	0.100	0.753
البواقي	7.554	48	0.157		
الإجمالي	7.570	49			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نستخرج قيمة فيشر وتساوي ( 0.100 ) بمستوى دلالة إحصائية 0.753 (أكبر من 0.05)، وهذا يدل على أن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مؤهلات الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية غير معنوية إحصائياً، وبالتالي لا يمكن تمثيل هذه المعادلة رياضياً.

الجدول التالي يؤكد نتائج الانحدار ويبين قيمة معامل التحديد لهذا النموذج:

الجدول (04-22): معامل التحديد لنموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مؤهلات الخريجين

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.046	0.002	-0.19	0.396

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.046، وقيمة معامل التحديد بلغت 0.002، وهذا يعني أن مؤهلات الخريجين في المؤسسة لا تفسر التغير في أداء المؤسسة.

من خلال النتائج يتبين أنه لا توجد علاقة بين جودة مؤهلات الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية حيث أن التغير في جودة مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي لا تفسر أي تغير حاصل في أداء المؤسسة الاقتصادية حسب معامل التحديد الذي كان معادل للصفر، وبالتالي لا يمكن تمثيل أي نموذج يربط بين المتغيرين لأن كل من قيمة فيشر وستودنت غير معنوية إحصائياً، وبالتالي نقبل الفرضية الثانية التي تنص على أن جودة مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي ليس لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية.

## 2-3- معادلة خط انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على جودة البرامج الأكاديمية

لتمثيل العلاقة بين متغير جودة البرامج الأكاديمية وأداء المؤسسة الاقتصادية نضع الفرضيات الإحصائية

التالية:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير جودة البرامج الأكاديمية ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 5%.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير جودة البرامج الأكاديمية ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 5%.

التي تمثل الفرضية الثالثة: جودة البرامج الأكاديمية ليس لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية

الجدول الموالي يوضح نتائج تقدير خط انحدار بين جودة البرامج الأكاديمية وأداء المؤسسة الاقتصادية:

الجدول (04-23): معاملات نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على جودة البرامج الأكاديمية

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ستودنت t	المعاملات غير المعيارية			النموذج
		المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	10.539		0.224	2.357	الثابت
0.926	0.093	0.013	0111	0.010	جودة البرامج الأكاديمية

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول يمكن:

- صياغة معادلة النموذج كالتالي:

$$y = 2.357 + 0.010x$$

حيث أن:

y : متغير أداء المؤسسة الاقتصادية

x : متغير جودة البرامج الأكاديمية

- دراسة معنوية لمعاملات النموذج: قيمة ستودنت t المقابلة لثابت الانحدار تساوي (10.539) بمستوى

دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن ثابت الانحدار معنوي

إحصائياً، وقيمة ستودنت t المقابلة لمعامل الانحدار "جودة البرامج الأكاديمية" تساوي (0.093) بمستوى دلالة إحصائية (0.926) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يعني أن المعلمة غير معنوية إحصائياً، أي أنه لا توجد علاقة انحدارية بين جودة البرامج الأكاديمية وأداء المؤسسة الاقتصادية.

لدراسة المعنوية الإجمالية لمعادلة النموذج نستخدم اختبار فيشر الموضح في الجدول التالي:

الجدول (04-24): نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على جودة البرامج الأكاديمية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.001	1	0.001	0.009	0.926
البواقي	7.569	48	0.158		
الإجمالي	7.570	49			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نستخرج قيمة فيشر وتساوي (0.009) بمستوى دلالة إحصائية 0.926 (أكبر من 0.05)، وهذا يدل على أن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط بين جودة البرامج الأكاديمية وأداء المؤسسة الاقتصادية غير معنوية إحصائياً، وبالتالي لا يمكن تمثيل هذه المعادلة رياضياً.

الجدول التالي يؤكد نتائج الانحدار ويبين قيمة معامل التحديد لهذا النموذج:

الجدول (04-25): معامل التحديد لنموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على جودة البرامج الأكاديمية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.013	0.000	-0.21	0.397

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.024، وقيمة معامل التحديد بلغت 0.00، وهذا يعني أن جودة البرامج الأكاديمية التعليمية لا تفسر التغير في أداء المؤسسة الاقتصادية.

النتائج المتعلقة بمتغير جودة البرامج الأكاديمية ومدى تأثيره على أداء المؤسسات الاقتصادية تدل على عدم وجود ارتباط بين هذين المتغيرين، وعدم القدرة على تمثيل أي علاقة بينهما، فحسب معامل التحديد متغير جودة البرامج الأكاديمية لا يفسر أي نسبة تغير في أداء المؤسسات الاقتصادية، كما أن قيمة فيشر وقيمة ستودنت غير دالتان إحصائياً وتؤكدان هذه النتيجة، وبالتالي نقبل الفرضية الثالثة، أي أن جودة البرامج الأكاديمية لا تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية.

## 2-4- معادلة خط انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي

لتمثيل العلاقة بين متغير مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية نضع الفرضيات الإحصائية التالية:

**H<sub>0</sub>**: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 5%.

**H<sub>1</sub>**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي ومتغير أداء المؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية 5%.

التي تمثل الفرضية الفرعية الرابعة: مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجدول الموالي يوضح نتائج تقدير خط انحدار بين مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية:

الجدول (04-26): معاملات نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ستودنت t	المعاملات غير المعيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	12.248		0.165	2.026	الثابت
0.029	2.249	0.309	0.106	0.238	مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول يمكن:

- صياغة معادلة النموذج كالتالي:

$$y = 2.026 + 0.238x$$

حيث أن:

y : متغير أداء المؤسسة الاقتصادية

x : متغير مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي

– دراسة معنوية معلمات النموذج: قيمة ستودنت t المقابلة لثابت الانحدار تساوي (12.248) بمستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن ثابت الانحدار معنوي إحصائيا، وقيمة ستودنت t المقابلة لمعامل الانحدار "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي" تساوي (2.249) بمستوى دلالة إحصائية (0.029) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يعني أن المعلمة معنوية إحصائيا، أي أنه توجد علاقة انحدارية بين معايير توظيف الخريجين وأداء المؤسسة الاقتصادية.

لدراسة المعنوية الإجمالية لمعادلة النموذج نستخدم اختبار فيشر الموضح في الجدول التالي:

الجدول (04-27): نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.721	1	0.721	5.056	0.029
البواقي	6.849	48	0.143		
الإجمالي	7.570	49			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نستخرج قيمة فيشر وتساوي (5.056) بمستوى دلالة إحصائية 0.029 (أقل من 0.05)، وهذا يدل على أن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط بين مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي وبين أداء المؤسسة الاقتصادية معنوية إحصائيا، وبالتالي يمكن تمثيل هذه المعادلة رياضيا كما يلي:

$$y = 2.026 + 0.238x$$

وهذا يعني أن التغير في مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي بوحدة واحدة يؤدي إلى التغير في أداء المؤسسة الاقتصادية بـ 0.238.

الجدول التالي يؤكد نتائج الانحدار ويبين قيمة معامل التحديد لهذا النموذج:

الجدول (04-28): معامل التحديد لنموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
0.309	0.095	0.076	0.377

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.309، وقيمة معامل التحديد بلغت 0.095، وهذا يعني أن مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي 9.5% من التغير الذي يحدث في أداء المؤسسة وهي قيمة تفسيرية محدودة، حيث أن نسبة 90.5% من التغير الذي يحدث في أداء المؤسسة الاقتصادية يخضع لتغيرات عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

حسب النتائج الموضحة أعلاه فإن متغير "مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية" يفسر نسبة 9.5% من التغير الحاصل في متغير "أداء المؤسسات الاقتصادية"، بينما حددت قيمة فيشر بـ 5.05 بمستوى دلالة إحصائية 0.02، وحددت قيمة ستودنت بـ 2.24 بمستوى دلالة إحصائية 0.02، وحسب هذه النتائج يمكن القول أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير "مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية" ومتغير "أداء المؤسسة الاقتصادية"، وعلى هذا الأساس نرفض الفرضية الرابعة التي تنص على أن مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية.

\*\*\*\*\*

## خلاصة

نتائج الدراسة الميدانية توصلت إلى أن:

- معايير التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسات الاقتصادية للخريجين لا علاقة لها بأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تكتفي هذه المؤسسات باجتياز الخريج للمقابلة الشفوية والامتحان الكتابي، وإتقانه لتقنيات الإعلام الآلي، دون إعطاء أهمية لتطابق تخصصه مع متطلبات الوظيفة، كون معظم المؤسسات تتبع أنظمة عمل معينة مسبقا، يتعلمها الخريج الموظف ميدانيا بعد توظيفه في المؤسسة، وهناك مؤسسات قليلة التي تشترط التقدير العالي للشهادة لتتوافق مع التوظيف في مناصب عليا؛
- مؤهلات الخريج ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية حسب الدراسة الميدانية، إلا أن الخريج مقارنة مع باقي العمال يتمتع بمؤهلات عالية، أهمها فهم المصطلحات العلمية والعملية ومهارات العمل الجماعي والتواصل مع الآخرين، وهذه المهارات يتعلمها خلال مساره الدراسي كونه يملك مجموعة من المكتسبات والمفاهيم النظرية التي تساعده على فهم المصطلحات العملية بشكل أسرع، بالإضافة إلى روح الجماعة والعمل ضمن الفريق، وهذا راجع إلى سهولة الاندماج في طاقم العمل كونه طالب سابق يدرس ضمن مجموعات، ويمتلك روح العمل الجماعي؛
- جودة البرامج الأكاديمية ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية، بما يدل على أن المؤسسات الاقتصادية لا يتم إشراكها في تخطيط البرامج واقتراح التخصصات، حتى وإن كانت تخصصات الخريجين الموظفين لديها لا تتوافق مع متطلبات المناصب التي يشغلونها، وللمؤسسات قدرة على المشاركة في إعداد البرامج الأكاديمية واقتراح التخصصات والمهارات التي تحتاج توفرها في الخريج الذي تستقبله مستقبلا ويصبح ضمن فريق مواردها البشرية، إلا أن المؤسسات محل الدراسة أكدت أن المؤسسات التعليمية والجهات المسؤولة عن تخطيط العملية التعليمية لا زالت تعمل في عزلة بعيد عن مشاركة محيطها الاقتصادي المكون من عدة مؤسسات اقتصادية موزعة على قطاعات وفروع نشاطات مختلفة؛
- مجالات التعاون بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية لها تأثير محدود على أداء المؤسسة الاقتصادية حسب نتائج الدراسة الميدانية، يقتصر على استقبال الطلبة بغرض إجراء التبرعات الميدانية الملزمين بها عند التخرج، في حين أنه يمكن أن تتوسع دائرة العلاقات ومجالات التعاون بينهما، لتشمل الاستفادة المتبادلة فيما بينهما، فنتائج التظاهرات العلمية المقامة في المؤسسات التعليمية قد تكون جد مفيدة، في حالة أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الاقتصادية وتوظيفها لحل المشاكل، أو حتى



في إيجاد تقنيات وطرق عمل حديثة تكون أكثر فعالية من الطرق التقليدية المتبعة من طرفها، كما أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر مراكز للتكوين الفني والتدريب وصقل المعارف العلمية بإسقاطها على الواقع العملي مباشرة، فيصبح الطالب أكثر استعداد لسوق العمل وحمل مسؤولية الوظيفة المناسبة لتخصصه، جراء اكتسابه المهارات العملية بالموازاة مع اكتسابه للمعارف النظرية .

---

خاتمة عامة

---

سعت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية من خلال الإجابة عن الإشكالية المتمثلة في مدى مساهمة جودة التعليم العالي في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالتعرض لكل المفاهيم المرتبطة بموضوع جودة التعليم العالي وعلاقته بأداء المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة إسقاطها على الواقع، بدراسة ميدانية.

تعتبر جودة التعليم العالي من الأولويات التي يجب منحها كامل الاهتمام وتسخير جميع الإمكانيات لضمانها، حيث أصبحت عملية التنمية مرتبطة بما ارتباطا وثيقا، وهي عبارة عن مجموعة الخصائص التي تضمن التطبيق الفعال للأنظمة التعليمية، الهدف منها، رفع مستوى التعليم والارتقاء به، حتى يتسنى له القيام بدوره في المجتمع عامة والاقتصاد خاصة، وضمان جودة التعليم العالي تستلزم استغلال جميع الموارد المتاحة لتلبية حاجيات المجتمع من موارد بشرية بالكم والنوع الذي يساعدها على مواجهة التحديات والتغيرات العالمية.

ومستوى أداء المؤسسات الاقتصادية يرتبط بما تقدمه لها المؤسسات التعليمية من مخرجات ذات كفاءة وجودة عالية، لأنها بحاجة إلى أعداد كبيرة من المختصين في مجال التقنية المتقدمة والمتطورة، وإلى الأبحاث العلمية المتعلقة بكل ما يمكن من تطوير الوظائف الإدارية التي تقوم بها من تسويق وإنتاج وتمويل وغيرها، فالاستفادة من الأبحاث العلمية والتطبيقية والدراسات الميدانية يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية وتحقيق الأهداف التنموية بشكل عام.

تفعيل العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية يحتاج إلى رؤية مشتركة بين القطاعين التعليمي والاقتصادي، وإلى وعي متبادل بأهمية إقامة التواصل بينهما وتفعيله بما يخدم كل من الأهداف التعليمية والأهداف الاقتصادية، ومن أهم نتائج هذا التعاون تحويل المعارف الجديدة المتوصل إليها في المؤسسة التعليمية إلى منتجات فعلية من طرف المؤسسة الاقتصادية، ورفع فرص العمل للمتخرجين طالما اقتنعت المؤسسة الاقتصادية بأن الفرد الكفاء هو مصدر إبداع وابتكار الأفكار والتقنيات الجديدة، التي تساعد المؤسسة على النمو والتطور، وطالما التزمت المؤسسة التعليمية بتوفير التكوين الجيد والتأهيل العالي للأفراد داخلها.

وتبقى المفاهيم النظرية بحاجة لإثبات على الواقع العملي، للتوصل إلى مدى المساهمة الفعلية لجودة التعليم العالي في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية، والتوصل إلى نتائج واقعية.

## 1-نتائج الدراسة

بعد التطرق للجزء النظري من الدراسة وكذا الجزء الميداني، تم التوصل إلى النتائج التالية:

## 1-2-نتائج الدراسة النظرية

من أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب النظري:

- جودة التعليم العالي عبارة عن مجموعة من الخصائص التي يتميز بها النظام التعليمي، والتي تمكن من القدرة على الإتقان في العملية التعليمية، بشكل يساعد مؤسسة التعليم العالي على الاستجابة السريعة للتغيرات العالمية ومواجهة تحدياتها، مما يجعل مخرجات التعليم العالي على استعداد تام لتلبية متطلبات سوق العمل؛
- تحقيق جودة التعليم العالي، يتطلب تسخير جميع الجهود وتكثيف جميع السياسات والنظم والبنى التحتية، بهدف تهيئة ظروف العملية التعليمية وتسخيرها لجعل الطالب أكثر استعدادا للحياة العملية، وإكسابه المؤهلات والمهارات اللازمة والمساعدة على الابتكار والإبداع الضروريين في عالم الشغل؛
- تعزيز العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى وجود مناخ يشجع على التطور التقني، لأن هذه العلاقة من شأنها أن تجعل المؤسسات التعليمية على درجة وعي عالية بمتطلبات محيطها الاقتصادي، ويترتب عنها قيام المؤسسات التعليمية بدورها الكامل في تنمية الاقتصاد وتزويده بكل احتياجاته، من عنصر بشري مؤهل وتقنية متطورة محلية تغني عن الاعتماد على التقنية الأجنبية؛
- تحقيق التعاون بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية يحتاج بالدرجة الأولى إلى إدراك أن المؤسسات الاقتصادية هي المستفيدة الأولى من هذه العلاقة، وتحقيق ذلك، يتطلب تضافر الجهود والعمل على عقد اتفاقيات ثنائية بينها، تساعد على متابعة الأبحاث العلمية، تمويلها، تقييمها، تنفيذها وتحديد نوع وحجم التعاون بينها فيما يخص إعداد الخطط والبرامج التعليمية، تدريب الطلبة تحقيقا لفكرة التعليم التعاوني "التشاركي" وتحديد حجم التمويل اللازم لذلك؛
- رغم أهمية العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية، إلا أن هناك العديد من الصعوبات التي تجعل هذه العلاقة ضعيفة، وتحد من قدرة المؤسسات التعليمية على تلبية احتياجات المؤسسات الاقتصادية، من أهمها: ضعف الكفاءة الداخلية "ضعف التأهيل، ضعف القدرات التحليلية والتطبيقية،

ضعف التحصيل المعرفي"، وضعف الكفاءة الخارجية "وجود فائض في تخصصات غير مطلوبة، وجود عجز في تخصصات مطلوبة".

## 1-2- نتائج الدراسة الميدانية

من أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي، عند القيام بالدراسة الميدانية ما يلي:

- معايير التوظيف المنتهجة من طرف المؤسسات الاقتصادية للخريجين لا علاقة لها بأداء المؤسسة الاقتصادية، حيث تكتفي هذه المؤسسات باجتياز الخريج للمقابلة الشفوية والامتحان الكتابي بنجاح، وتحكمه في برامج الإعلام الآلي وتكنولوجيا المعلومات، دون إعطاء أهمية لتطابق تخصصه مع متطلبات الوظيفة، كون أن معظم المؤسسات تتبع أنظمة عمل معينة أو مقننة، يتعلمها الخريج الموظف ميدانيا بعد توظيفه الفعلي في المؤسسة، واعتمادا على هذه النتيجة يتم تأكيد الفرضية الأولى بأنه:

**معايير تعيين خريجي مؤسسات التعليم العالي في المؤسسة الاقتصادية لا ترتبط مع أداء المؤسسة**

### الاقتصادية

- مؤهلات الخريج ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث أن الدراسة الميدانية أثبتت ذلك، إلا أن الخريج مقارنة مع باقي العمال يتمتع بمؤهلات عالية، أهمها فهم المصطلحات العلمية والعملية، ومهارات القيادة والعمل الجماعي، ومهارات التواصل مع الآخرين، بالإضافة إلى قدرته على تسيير الوقت بعقلانية وتحمل ضغوط العمل، والتزامه بقوانين العمل والانضباط، كما أنه يتمتع بمؤهلات أخرى ولكن بدرجة أقل من باقي المؤهلات، كون أن لديه القدرة على توظيف المعرفة العلمية المكتسبة في الواقع العملي، والقدرة على ابتكار تقنيات عمل جديدة، وعليه يتم تأكيد الفرضية الثانية التي تنص على أن:

**جودة مؤهلات خريجي مؤسسات التعليم العالي ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية**

- جودة البرامج الأكاديمية ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية، نتيجة لأنه لا يتم إشراك المؤسسات الاقتصادية في عملية تخطيط وإعداد البرامج واقتراح التخصصات، لذلك تم التوصل إلى أن تخصصات الخريجين الموظفين لديها لا تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، وإلى أن المؤسسات محل الدراسة سبق وأن واجهت صعوبة في إيجاد خريجين مؤهلين لشغل بعض الوظائف فيها، مما يعني أن التخصصات المطروحة حاليا تحتاج إلى تعديل في محتواها لتتلاءم مع احتياجاتها، وعليه يتم تأكيد الفرضية الثالثة:

**جودة البرامج الأكاديمية ليس لها تأثير على أداء المؤسسات الاقتصادية**

- مجالات التعاون بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية لها تأثير محدود على أداء المؤسسة الاقتصادية، يقتصر على استقبال الطلبة بغرض إجراء التبرعات الميدانية الملزمين بها عند التخرج، بينما لا يتم الاستفادة من الأبحاث العلمية في معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسات، ولا يتم الأخذ بعين الاعتبار بنتائج وتوصيات التظاهرات العلمية لتطبيقها فعليا في نشاطها، كما أنه لا توجد أي اتفاقيات ثنائية بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية سواء فيما يخص الاستفادة من الأبحاث العلمية في معالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، أو فيما يخص التدريب الفني للطلبة، وعليه يمكن رفض الفرضية الرابعة التي تنص على أن:

**مجالات التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية ليس لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية**

## 2-الاقتراحات

- تأسيسا على ما سبق، وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها، يمكن الخروج بالاقتراحات التالية:
- قيام وزارة التعليم العالي بدراسات ميدانية لمعرفة آراء المؤسسات الاقتصادية، بغرض التوصل إلى مدى نجاح سياساتها التعليمية ومساهمتها في العملية الاقتصادية؛
  - فتح قنوات تواصل وشراكة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية، يمكن أن تكون في شكل اتفاقيات ثنائية من أجل إكساب الطلبة تدريب فني وتقني موازي لمكتسباته النظرية؛
  - إشراك المؤسسات الاقتصادية في عملية تخطيط السياسات التعليميّة بحيث تكون المؤسسات التعليمية أكثر اطلاع على مستجدات القطاع الاقتصادي ومتطلباته من تخصصات ومؤهلات وبحوث علمية؛
  - ضرورة التنظيم والتخطيط السليمين من قبل واضعي السياسات والأنظمة التعليمية، وتفاذي استنساخ الأنظمة التعليمية الأجنبية وتطبيقها كما هي، دون مراعاة طبيعة البيئة الجزائرية وخصائصها واستعداداتها المادية والهيكلية؛
  - محاولة تحقيق التوازن بين التوسع الكمي والإعداد النوعي لخريجي مؤسسة التعليم العالي، ورفع الكفاءة الداخلية "مهارات ومؤهلات الأساتذة، الطلبة، البرامج والمناهج..." والكفاءة الخارجية "تحقيق التوازن بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل كما ونوعا"؛

- ملاءمة البرامج التعليمية مع واقع القطاع الاقتصادي، ومراعاة عنصر المرونة في إعدادها وصياغتها لضمان إمكانية مسيرتها لكل التغيرات والتطورات على مستوى هذا القطاع؛
- فتح المجال أمام المؤسسة الاقتصادية للمشاركة في تمويل الأبحاث والمشاريع العلمية لتعزيز العلاقة بين المؤسسات التعليمية والمؤسسات الاقتصادية، ورفع درجة الثقة لدى المؤسسات الاقتصادية بأهمية الأبحاث العلمية لها بصفة عامة وأهمية المؤسسة التعليمية بصفة عامة؛
- الاهتمام بالأبحاث التطبيقية والمشاكل المرتبطة بالتشغيل والتنظيم في المؤسسات الاقتصادية، والعمل على حلها من طرف المؤسسات الاقتصادية كتبنيها مواضيع بحث ودراسة، سواء من طرف الطلبة، كمواضيع تخرج، أو من قبل الأساتذة، كمشاريع بحث؛
- إدراج الأهداف التعليمية ضمن الأهداف الاقتصادية في إطار إستراتيجية عامة واضحة المعالم، تمكن من النظر إلى التعليم من زاوية اقتصادية تضيف إليها طابع ودور جديدين، إضافة إلى الأدوار التقليدية لمؤسسات التعليم العالي.

### 3-آفاق الدراسة

من خلال التعرض إلى أجزاء هذه الدراسة خاصة الجزء الميداني منها، تم مصادفة عدة نقاط يمكن اعتمادها من قبل الباحثين اللاحقين لإثراء موضوع العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الاقتصادي، واعتبارها مواضيع دراسة مستقبلية، من بينها:

- خلايا ضمان الجودة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي؛
- أهمية التعليم التشاركي بين مؤسسة التعليم العالي والمؤسسة الاقتصادية في تحضير الطلبة لعالم الشغل؛
- دور دور المقاولاتية في الربط بين مؤسسة التعليم العالي ومحيطها الاقتصادي؛
- دور البرامج التعليمية في المواءمة بين مؤهلات الخريجين ومتطلبات الوظيفة في المؤسسة الاقتصادية.

---

# قائمة المراجع

---



1. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة الأسس النظرية والتطبيقية والتنظيمية في المؤسسات السلعية والخدمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
2. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
3. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، عائد الاستثمار في رأس المال البشري قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
4. أحمد عبد الله اللحلح، مصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي تعريفه - خطواته - مناهجه - المفاهيم الإحصائية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
5. أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري مطارحات إستراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
7. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
8. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. باسم سرحان، طرائق البحث الاجتماعي الكمية، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، 2017.
10. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2003-2004.
11. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
12. حاتم بن صلاح أبو الجدائل، رأس المال البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2012، ص. 271.
13. حبش محمد حبش، الخصخصة وأثرها على حقوق العاملين بالقطاع العام، الطبعة الأولى، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2011.
14. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
15. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، مؤسسة دار الصادق الثقافية، الأردن، 2014.
16. حمد راشد الغدير، إدارة الشراء والتخزين، الطبعة الثانية، دار زهران للنشر، الأردن، 2000.
17. حميد عبد النبي الطائي، رضا صاحب آل علي، سنان كاظم الموسوي، إدارة الجودة الشاملة TQM والأيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

18. خالد أحمد الصرايرة، العمليات الإدارية وإدارة الوقت الكفاءة والفعالية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. خالد عبد المنعم الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
20. دلبو طوني بيتس، غاري بول، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي، التعليم الفعال بالتكنولوجيا في مراحل التعليم العالي، أسس النجاح، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2006.
21. راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.
22. راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة ومؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الأوسط، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.
23. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
24. رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
26. رمزي أحمد عبد الحي، مستقبل التعليم العالي في الوطن العربي في ظل التحديات العالمية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
27. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
28. زيد منير عبوري، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
29. زيد منير عبوي، إدارة الوقت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
30. سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، 2016.
31. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
32. سليمان عبيدات وآخرون، إدارة الشراء والتخزين - مفهوم حديث لإدارة المواد-، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
33. سمية الزاحي، مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة، عنابة وسكيكدة، أطروحة دكتوراه في علوم علم المكتبات، جامعة قسنطينة 2، 2014/2013.
34. سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000 و 10011 رؤية اقتصادية-فنية-أسس-تطبيقات-حالات، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 2000.
35. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
36. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
37. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة المفهوم والإستراتيجية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002.
38. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، مصر، 1999.

39. طارق طه، الإدارة العامة، الطبعة الرابعة، دار الكتب، مصر، 2006.
40. طارق عبد الرؤوف عامر، الجامعة وخدمة المجتمع توجهات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
41. عادل مُجدد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
42. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
43. عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015.
44. عبد الإله يوسف الخشاب، مجذاب بدر المناد، التمويل الذاتي للتعليم العالي في الدول النامية وتوجهاته مع التركيز على تجربة جامعة بغداد، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر، 2001.
45. عبد الجواد بكر، قراءات في التعليم من بعد، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2001.
46. عبد الجواد بكر، نظم التعليم بين النمطية والتحديث نماذج عالمية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2011.
47. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
48. عبد الرزاق سالم الرحاحله، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
49. عبد العزيز أحمد داود، التعليم العالي من بعد والجامعات الافتراضية، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2014.
50. عبد الغفور إبراهيم أحمد، مبادئ لاقتصاد والمالية العامة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
51. عبد الغفور إبراهيم أحمد، مجيد خليل حسين، المدخل إلى طرق البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
52. عبد الكريم موسى أحمد فرج الله، مقدمة في الإحصاء التربوي، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية، عمان، 2017.
53. عبد الله بركات وآخرون، وظائف منظمات الأعمال مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2001.
54. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
55. خليل مُجدد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
56. عدي عطا، معايير الجودة والأداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2011.
57. عزيز داوود، مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، الأردن، 2007.
58. عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
59. عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

60. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2001.
61. عمر وصفي عقيلي، منعم زمير الموسوي، قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد الشراء والتخزين من منظور كمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
62. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
63. فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزغبي، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
64. فرد ويستون، يوجين برجام، ترجمة عدنان داغستاني، عبد الفتاح السيد النعماني، التمويل الإداري، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1993.
65. فريد كورتل، مدخل للتسويق، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
66. لعل بوكميش، إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
67. لمياء محمد أحمد، سعيد اسماعيل علي، نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات التعليمية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
68. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
69. مأمون الدراكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
70. مجدي ابراهيم محمد، جودة الأداء، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2013.
71. مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
72. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
73. محمد الصيرفي، إدارة الوقت، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006-2007.
74. محمد الصيرفي، الجودة الشاملة TQM طريقك للحصول على شهادة الأيزو، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
75. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، الطبعة الأولى، مؤسسة مورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
76. محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، الطبعة الأولى، دار الجيل، بيروت، 2000.
77. محمد دياب، صفاء عبد الجبار الموسوي، سمير خليل شملو، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
78. محمد رياض، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة - المواصفات العالمية ISO 9000 إصدار 2000-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
79. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية - الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، الأسواق المالية الدولية -، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
80. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2006.
81. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

82. محمود أحمد أبو سمرة، مُجدد عبد الإله الطيطي، مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
83. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2012.
84. محمود عبد الحليم منسى، خالد حسن الشريف، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الأول، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2014.
85. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012-2013.
86. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
87. مدني بن شهرة، الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل التجربة الجزائرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
88. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
89. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
90. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة السادسة، المكتب العربي الحديث، مصر، 2004.
91. مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين في منظور كمي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دار الرواد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
92. مهدي صالح السامرائي، صبيح كرم الكناني، نظام إدارة الجودة الايزو مدخل لتحسين أداء الجامعات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
93. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
94. مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
95. ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2013.
96. نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، الطبعة الثانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
97. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
98. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري قراءات وبحوث، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
99. الهاشمي مقراني وآخرون، القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد التجربة الجزائرية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010.
100. هاني مُجدد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

101. ينال حمادي، مناهج وأساليب البحث العملي، دار أجدد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
102. يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
103. يوسف حجيم الطائي، مُجد عاصي العجيلي، ليث علي الحكيم، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
104. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، الطبعة الثانية، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

## أطروحات

1. بن حمو عصمت مُجد، طرق ومحددات تقييم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل إستراتيجية الخوصصة دراسة حالة مؤسستي صيدال والأوراسي، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2015-2016.
2. بوعمامة خامرة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
3. دربالي سهام، تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلمة دراسة ميدانية على المستشفيات العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019/2018.
4. شاكر بن أحمد الصالح، خالد بن مُجد الصرمي، الجودة الشاملة نشأتها تطورها أساليبها، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2015.
5. شبل بدران، جمال الدهشان، التجديد في التعليم الجامعي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
6. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
7. ضيف الله نسيم، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه نظام ل م د في علوم التسيير وشعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017/2016.
8. خامرة بوعمامة، جودة مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق الشغل في الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
9. غربي صباح، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة مُجد خيضر بيسكرة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُجد خيضر بيسكرة، 2013-2014.

10. فيصل بوطيبة، العائد من التعليم في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2010.
11. لهر العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012/2013.
12. متلف حدة، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، شعبة تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015/2016.
13. مولاي لخضر عبد الرزاق، متطلبات تنمية القطاع الخاص بالدول النامية دراسة حالة الجزائر، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، دامة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2009-2019.

## مقالات ومدخلات

1. أحمد زرزور، "تقييم مساهمة الجامعة الجزائرية في تحضير الطلبة إلى عالم الشغل"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مارس 2013.
2. أزهار خضر داغر، اخليف يوسف الطروانة، مُجد أمين حامد القضاة، "درجة مواءمة مخرجات التعليم العالي الأردني لحاجة سوق العمل"، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 43، ملحق 5، الجامعة الأردنية، 2015.
3. بلقيس غالب الشرعي، "دراسة تقويمية لبرنامج إعداد المعلم بكلية التربية جامعة السلطان قابوس وفق متطلبات معايير الاعتماد الأكاديمي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثاني العدد 4، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2009.
4. بن عنتر عبد الرحمن، "مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مُجد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002.
5. بن نذير نصر الدين، بعيليش فائزة، "دور مؤسسات التعليم العالي في تحقيق التوافق بين مخرجاتها وسوق العمل في الجزائر جامعة المدية أمموجا"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 10، العدد 13، جامعة البليدة 2، ديسمبر 2015.
6. بوضياف ياسين، "أثر الشراكة الأورو جزائرية على الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر الواقع والطموح"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 16، 2017، الجزائر.
7. بوعزيز ناصر، "تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأورو متوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 5، جوان 2009.
8. جميلة سعيد قمبر، "مدى توافر معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم المحاسبي لكليات الاقتصاد في جامعة الزاوة الليبية ومعوقاتهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد التاسع، العدد 24، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2016.
9. جوناثان ليونز، ترجمة ابراهيم أبو شريف، "الجامعات الغربية والتراث العربي تاريخ سري"، سلسلة البحوث الخاصة، جامعة الشرق الأوسط، قطر، فيفري 2014، ص. 12.
10. داخل حسن جريو، "التعليم العالي في عصر العولمة"، مجلة فيلادلفيا الثقافية، العدد الثامن، عمان، 2011.

11. الداوي الشيخ، بن زرفة ليلي، "إستراتيجية تطوير التعليم العالي واقع قطاع التعليم العالي في الجزائر"، مجلة المؤسسة، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 02.
12. زايري بلقاسم، "السياسات المرافقة لنجاح منطقة التبادل الحر ما بين الاتحاد الأوروبي والجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 3، ديسمبر 2005، الجزائر.
13. زعباط عبد الحميد، "الشراكة الأورو متوسطية وأثرها على الاقتصاد الجزائري"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 1، 2004، الجزائر.
14. زقاوة أحمد، "البرامج الجامعية ومدى استجابتها لاحتياجات سوق العمل"، مجلة التنمية البشرية، المجلد 1، العدد 7، جامعة محمد بن أحمد وهران 2، مارس 2017.
15. زياد بركات، "إستراتيجية مقترحة للاعتماد الأكاديمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد العاشر، العدد 27، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2017.
16. سالم بن سليم الغنوصي، "مدى التطابق بين وظائف خريجي جامعة السلطان قابوس في سوق العمل العمالي وتخصصاتهم الأكاديمية"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 10، العدد 1، الأردن، 2014.
17. سحر محمد أبو راضي محمد، "تصور مقترح لضمان جودة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثامن، العدد 19، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2015.
18. سعيد بن علي العضاوي، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الخامس، العدد 9، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2012.
19. سمية عزيزة، الشراكة الأورو جزائرية بين متطلبات الانفتاح الاقتصادي والتنمية المستقلة، مجلة الباحث، العدد 9، 2011، الجزائر.
20. شيماء مبارك، "إستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، الجزائر، سبتمبر 2016.
21. صباح ساعد، "التكوين الأولي للطلبة للمعلمين وعلاقته بإكساب الكفاية المعرفية في بناء الاختبارات التحصيلية الموضوعية"، مجلة دفاتر، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
22. الطيب داودي، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
23. عماد غصاب عبابنة، "دور هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي في تطوير التعليم الجامعي في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 15، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2014.
24. عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفههي، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد السادس، العدد 14، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2013.
25. فيصل بملولي، "التجارة الخارجية الجزائرية بين اتفاق الشراكة الأورو متوسطية والانضمام إلى منظمة التجارة العالمية"، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، الجزائر.



26. كيارى فطيمة الزهرة، "تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد الرابع، ديسمبر 2014.
27. ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، حاكم أحسوني الميالي، "تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD دراسة تطبيقية في كلية لإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة"، مجلة دراسات الكوفة، العدد 12، العراق، 2009.
28. مُجّد خير أحمد الفاوال، بسام محمود الصافتي، "تقويم جودة برنامج إعداد المعلمين في كلية التربية بالحسكة في ضوء معايير الاعتماد الأكاديمي ودارة الجودة الشاملة TQM"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد الثالث، العدد 6، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2010.
29. مُجّد زرقون، "انعكاسات استراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، الجزائر.
30. مُجّد شيخ دمنهوري هند، "أسباب عدم مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل السعودي"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والمعرفة، المجلد 27، العدد 1، 2013.
31. مصطفى عبد العظيم الطبيب، "ضمان جودة البحث العلمي في الوطن العربي دراسة تحليلية-ميدانية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2013.
32. نايف بن عبد العزيز المطوع، "معوقات الحصول على الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة للبرامج التعليمية في كلية العلوم والدراسات الإنسانية في جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السابع، العدد 17، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2014.
33. نصر علي مُجّد حطرم، سليمان زكريا 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 العالي، المجلد العاشر، العدد 29، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، اليمن، 2017.
34. هبة مُجّد حسين الطائي، "دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل)"، مجلة التقني، المجلد السابع والعشرون، العدد 5، العراق، 2014.
35. بروش زين الدين، بركان يوسف، "مشروع تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق"، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية في البحرين، 4-5 أبريل 2012.
36. بلال أحمية، "دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأورو عربية"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
37. بوزيان أم كلثوم، تومي حسنية قديرة، "ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، لمواجهة متطلبات سوق الشغل في ظل التغيرات الراهنة"، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 20 ماي 2010.
38. رايس فضيل، "دور جودة التعليم في المواكبة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل"، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الامارات العربية المتحدة، 3-5 مارس 2015.

39. سيلان جبران العبيدي، "جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع"، المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: الموازنة بين تخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي، 6-10 ديسمبر 2009، بيروت.
40. خالد محمد طلال بني حمدان، "جودة الخدمة التعليمية وأثرها على رضا الطلبة دراسة تطبيقية على طلبة جامعة العلوم التطبيقية الخاصة"، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، البحرين، 4/5 أبريل 2012.
41. عدنان مريزق، كريم قاسم، "التدريب الموجه بالأداء للمواطنة بين سياسات التعليم ومتطلبات سوق العمل"، الملتقى الوطني الأول حول تقويم دور الجامعة الجزائرية في الاستجابة لمتطلبات سوق الشغل ومواكبة تطورات التنمية المحلية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 20 ماي 2010.
42. عمر أحمد سعيد، "جودة المخرجات الأكاديمية وملاءمتها لسوق العمل"، المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم: آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، مصر، 2-3 سبتمبر 2012.
43. مداحي محمد، "فعالية توجيه البحث العملي في الدراسات العليا في الجامعات لتلبية متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية"، ملتقى دولي حول الجامعة والتشغيل والاستشراف الرهانات والمحك، جامعة الدكتور يحيى فارس، المدينة، 4 و5 ديسمبر 2013.
44. مهدي عبد اللطيف مهدي، "تحديد معايير الجودة في مخرجات التعليم التقني الهندسي"، الندوة التحضيرية الأولى للمؤتمر الهندسي العربي الثامن والعشرين تأثير مخرجات التعليم العام ما قبل الجامعي في جودة التعليم الهندسي، القاهرة، 21/22 نوفمبر 2016.
45. الهلالي الشربيني الهلالي، أحمد البهي السيد، "معايير الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي دراسة للواقع والمأمول بكلية التربية النوعية بالمنصورة"، المؤتمر السنوي (الدولي الأول-العربي الرابع) الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات وبرامج التعليم العالي النوعي في مصر والعلم العربي (المأمول والواقع)، مصر، 8/9 أبريل 2009.
46. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، السعودية، 2009.

### نصوص تشريعية

1. قانون رقم 08-06 مؤرخ في 16 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008، يعدل ويتم القانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10، 27 فبراير 2008.
2. قانون رقم 98-11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998، يتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2 جمادى الأولى 3.

3. قانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 24، 21 ذو الحجة 1419.

## وثائق

1. "توجهات أرباب العمل في توظيف الخريجين في القطاع الخاص، دراسة مسحية 2016"، وزارة التعليم العالي، دائرة مسح الخريجين، سلطنة عمان، 2016.
2. التعليم العالي والبحث العملي في الجزائر، 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
3. دليل الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، الإصدار الثاني، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، مصر، 2009.
4. دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي جمهورية مصر العربية، اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تطوير التعليم العالي، مشروع ضمان الجودة والاعتماد، مصر، 2005.
5. "الخريجون وسوق العمل"، وزارة الخارجية والتخطيط، فلسطين، فبراير 2012.

## مواقع الأنترنت

1. دليل ضمان الجودة واعتماد مؤسسات التعليم العالي، المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، المملكة العربية السعودية، تم تصفحه بتاريخ 2017-03-15 على الساعة 18:05 على الرابط:  
[www.qaa.ly/index.php/home/category/reports/21](http://www.qaa.ly/index.php/home/category/reports/21)
2. عمر بلخير، "واقع إصلاح التعليم العالي في الجزائر دراسة تحليلية"، تم تصفحه بتاريخ 2018/06/10 على الساعة 09:46 على الرابط:  
[http://confjo.jilwan.com/confjo2012/download2012.php?f=jalsa9/9\\_3.pdf](http://confjo.jilwan.com/confjo2012/download2012.php?f=jalsa9/9_3.pdf)

## مراجع باللغة الأجنبية

## Ouvrages

1. Ahmed KOUDRI, Economie d'entreprise une introduction au management, ENAG éditions, Alger.
2. Gilles BRESSY, Christian KONTKUYT, Economie d'entreprise, 8<sup>e</sup> édition, Dalloz, Paris, 2006.
3. Jean LONGATTE, Jaques MULLER, Economie d'entreprise, 4<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 2004.

4. Nacereddine SADI, la privatisation des entreprises publiques en Algérie objectifs, modalités et enjeux, office des publications universitaires, université pierre MENDES, France, 2004.
5. Natacha DIMITRIJEVIC, l'économie d'entreprise, Nathan, France, 2005.

### **Articles et communications**

1. Mohamed BOUHEZZA ,« la privatisation de l'entreprise publique algérienne et le role de l'état dans ce processus », revue des sciences économiques et de gestion, N°3, 2004.
2. Nacerdaddi ADDOUN, « problématique de gestion dans l'entreprise algérienne et possibilité de bénéficier du système de gouvernance », Conférence scientifique internationale sur les performances exceptionnelles des organisations et des gouvernements, Faculté de droit et des sciences économiques, Université Kasdi Merbah de Ouargla, 8-9 mars 2005

### **Documents**

1. Graduate outlook 2015, the report of 2015 graduate outlook survey : perspectives on graduate recruitment, graduate careers australi, Australia, 2016.
2. Kabil SIBAL and all, « the road to academic excellence : the making of world-class research universities », world bank, Washington DC, 2011

---

# قائمة الجداول

---

الصفحة	العنوان	الرقم
31	تعريف الجودة حسب بعض المداخل	(01-01)
40	تعريف إدارة الجودة الشاملة حسب بعض المداخل	(02-01)
44	متطلبات الجودة حسب كل شهادة من شهادات الأيزو	(03-01)
48	نقاط الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي ISO	(04-01)
144	حجم الاستثمارات المحققة خلال الفترة "1967-1979"	(01-02)
119	تقسيم المؤسسات العمومية الاقتصادية بين الفروع الثمانية لصناديق المساهمة	(02-02)
220	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الأول "معايير توظيف الخريجين" والمعدل الكلي للمحور	(01-04)
221	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني "مؤهلات الخريجين" والمعدل الكلي للمحور	(02-04)
222	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية" والمعدل الكلي للمحور	(03-04)
223	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي" والمعدل الكلي للمحور	(04-04)
224	معاملات الارتباط بين فقرات المحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية"	(05-04)
225	معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان والمعدل الكلي له	(06-04)
226	معاملات الثبات ألفا كرونباخ لمقاييس الدراسة	(07-04)

227	أوزان الإجابات حسب ليكارت الثلاثي	(08-04)
227	المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الثلاثي	(09-04)
230	خصائص عينة الدراسة	(10-04)
236	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الأول "معايير توظيف الخريجين"	(11-04)
237	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الثاني "مؤهلات الخريجين"	(12-04)
239	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية"	(13-04)
241	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي"	(14-04)
243	المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية للمحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية"	(15-04)
245	مصنوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	(16-04)
247	معاملات نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على معايير توظيف الخريجين	(17-04)
248	نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على معايير توظيف الخريجين	(18-04)
249	معامل التحديد لنموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على معايير توظيف الخريجين	(19-04)
250	معاملات نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مؤهلات الخريجين	(20-04)
251	نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مؤهلات الخريجين	(21-04)
251	معامل التحديد لنموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مؤهلات الخريجين	(22-04)
252	معاملات نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على جودة البرامج الأكاديمية	(23-04)
253	نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على جودة البرامج الأكاديمية	(24-04)
253	نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على جودة البرامج الأكاديمية	(25-04)
255	معاملات نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي	(26-04)
256	نتائج تحليل تباين نموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي	(27-04)
256	معامل التحديد لنموذج انحدار أداء المؤسسة الاقتصادية على مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي	(28-04)

---

# قائمة الأشكال

---



الصفحة	العنوان	الرقم
77	التدفقات الرئيسية بين المؤسسة وشركاءها	(01-02)
81	أنواع الشركات	(02-02)
94	كيفية خلق القيمة من قبل المنظمة	(03-02)
129	أهداف برنامج إعادة التأهيل	(04-02)
186	كفاءات الخريج المرتقبة	(01-03)
218	نموذج الدراسة	(01-04)
231	توزيع العينة حسب متغير الشكل القانوني	(02-04)
232	توزيع العينة حسب متغير القطاع الاقتصادي الرئيسي لنشاط المؤسسة	(03-04)
232	توزيع العينة حسب متغير نطاق العمل (الفروع والمكاتب)	(04-04)
233	توزيع العينة حسب متغير تصنيف المؤسسة حسب الحجم	(05-04)
234	توزيع العينة حسب متغير فترة النشاط	(06-04)

---

ملاحق

---

## ملحق (01): الاستبيان

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص تحليل اقتصادي وتقنيات كمية

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، المعد في سياق جمع معلومات حول موضوع "جودة التعليم العالي ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. ونحيطكم علماً أن جميع المعلومات الواردة فيه ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة. نشكركم على تقديركم لأهمية الدراسة ومساهمتم في نجاحها الذي يعتمد على الإجابة الموضوعية على فقرات هذا الاستبيان.

### البيانات العامة

#### 1. الشكل القانوني للمؤسسة:

عمومية ( ) خاصة ( ) مختلطة ( )

#### 2. القطاع الاقتصادي الرئيسي لنشاط المؤسسة:

صناعية ( ) تجارية ( ) خدمية ( )  
مالية ( ) فلاحية ( ) غير ذلك: حدد:

#### 3. نطاق عمل المؤسسة (الفروع والمكاتب):

المستوى الولائي ( ) المستوى الوطني ( ) المستوى الدولي ( )

#### 4. تصنيف المؤسسة حسب الحجم

صغيرة ( ) متوسطة ( ) كبيرة ( )

#### 5. فترة النشاط

أقل من 5 سنوات ( ) بين 5 سنوات و10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )



المحور الرابع: مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي  
يتم التعاون بين مؤسستنا ومؤسسات التعليم العالي من خلال:

موافق	محايد	غير موافق
		1. الاستفادة من الأبحاث العلمية في معالجة المشاكل التي تواجهها مؤسستنا
		2. عقد اتفاقيات بين مؤسستنا وبين مؤسسات التعليم العالي لتمويل الأبحاث العلمية ذات الصلة مع نشاط مؤسستنا
		3. الأخذ بنتائج وتوصيات النظائر العلمية بعين الاعتبار وتطبيقها فعلياً في مجالات نشاط مؤسستنا
		4. عقد اتفاقيات ثنائية مع مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بالتدريب الفني للطلبة
		5. استقبال الطلبة بغرض إجراء التبرص الميداني الملزمين به عند التخرج
		6. توظيف الطلبة المترشحين بعد تخرجهم بحكم التدريب الفني الذي حصلوا عليه أثناء فترة التبرص في مؤسستنا

المحور الخامس: أداء المؤسسة الاقتصادية

موافق	محايد	غير موافق
		1. تحافظ المؤسسة على تحقيق زيادة مستمرة في نسبة الأرباح
		2. تنجح المؤسسة في الحفاظ على حصة سوقية كبيرة
		3. تركز المؤسسة على مراقبة التكاليف وتخفيضها
		4. تسعى المؤسسة بشكل مستمر لخلق استثمارات جديدة
		5. تملك المؤسسة فريق عمل ذا مؤهلات عالية ومهارات قوية
		6. تلتزم المؤسسة بنظام حوافز فعال وعادل لتشجيع العاملين
		7. تضع المؤسسة برامج تدريبية متجددة لرفع درجة كفاءة العاملين
		8. تطرح المؤسسة منتجاتها في السوق بأسعار أقل من باقي المؤسسات
		9. تطرح المؤسسة منتجاتها بنوعية أفضل من منتجات المؤسسات المنافسة
		10. تقدم المؤسسة منتجاتها في الآجال المحددة وبالمواصفات المطلوبة
		11. تخصص المؤسسة قسم لعمليات البحث والتطوير داخلها
		12. توفر المؤسسة جزءاً من ميزانيتها لقسم البحث والتطوير
		13. تقوم المؤسسة بدراسة السوق
		14. تقوم المؤسسة بتحليل العوامل المؤثرة على اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلك
		15. تلتزم المؤسسة بالرد على استفسارات الزبائن
		16. تعمل المؤسسة على معالجة شكاوي الزبائن المقدمة لها

ملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الرتبة العلمية وإسم الأستاذ المحكم	مؤسسة الإنتساب
1	د.زرواط فاطمة الزهراء	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
2	د.مواعي بحرية	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
3	د.قارة إبتسام	جامعة أحمد زبانه غليزان
4	د.نمر ربيحة	جامعة أحمد زبانه غليزان
5	د.عرايش زينة	جامعة أحمد زبانه غليزان

### Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	40

RELIABILITY

/VARIABLES=س6 س7 س8 س9 س10 س11  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,688	6

RELIABILITY

/VARIABLES=س12 س13 س14 س15 س16 س17  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	6

RELIABILITY

/VARIABLES=س18 س19 س20 س21 س22 س23  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,612	6

RELIABILITY

/VARIABLES=س24 س25 س26 س27 س28 س29  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,747	6

RELIABILITY

/VARIABLES=س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44  
 س45  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	16

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,183 <sup>a</sup>	,033	,013	,39045

a. Prédicteurs : (Constante), معايير توظيف الخريجين

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,252	1	,252	1,655	,204 <sup>b</sup>
	Résidus	7,318	48	,152		
	Total	7,570	49			

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة الاقتصادية

b. Prédicteurs : (Constante), معايير توظيف الخريجين

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,106	,218		9,641	,000
	معايير توظيف الخريجين	,129	,100	,183	1,287	,204

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة الاقتصادية

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,046 <sup>a</sup>	,002	-,019	,39671

a. Prédicteurs : (Constante), مؤهلات الخريجين

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,016	1	,016	,100	,753 <sup>b</sup>
	Résidus	7,554	48	,157		
	Total	7,570	49			



a. Variable dépendante : أداء المؤسسة الاقتصادية

b. Prédicteurs : (Constante), مؤهلات الخريجين

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,269	,348		6,523	,000
	مؤهلات الخريجين	,041	,129	,046	,316	,753

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة الاقتصادية

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,013 <sup>a</sup>	,000	-,021	,39709

a. Prédicteurs : (Constante), جودة البرامج الأكاديمية

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,001	1	,001	,009	,926 <sup>b</sup>
	Résidus	7,569	48	,158		
	Total	7,570	49			

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة الاقتصادية

b. Prédicteurs : (Constante), جودة البرامج الأكاديمية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,357	,224		10,539	,000
	جودة البرامج الأكاديمية	,010	,111	,013	,093	,926

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة الاقتصادية

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,309 <sup>a</sup>	,095	,076	,37773

a. Prédicteurs : (Constante), مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,721	1	,721	5,056	,029 <sup>b</sup>
	Résidus	6,849	48	,143		
	Total	7,570	49			

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة الاقتصادية :

b. Prédicteurs : (Constante), مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي,

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,026	,165		12,248	,000
	مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي	,238	,106	,309	2,249	,029

a. Variable dépendante : أداء المؤسسة الاقتصادية:

---

# جدول المحتويات

---

13	الفصل الأول: الأسس والمقاربات النظرية لجودة التعليم العالي
14	المبحث الأول: عموميات على مجال التعليم العالي
14	المطلب الأول: تعريف التعليم العالي، ظهوره وتطوره
14	1-تعريف التعليم العالي
16	2-ظهور التعليم العالي وتطوره
20	المطلب الثاني: أنماط التعليم العالي ومؤسساته
20	1-التعليم التقليدي
22	2-التعليم عن بعد
25	المطلب الثالث: دور التعليم العالي وأهدافه
25	1-أهداف التعليم العالي
26	2-دور التعليم العالي
29	المبحث الثاني: الجودة، مفهومها، ظهورها وتطورها
29	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها
30	1-مفهوم الجودة
32	2-مراحل تطور مفهوم الجودة
38	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي أيزو
39	1- إدارة الجودة الشاملة
43	2-نظام الجودة العالمي الأيزو
47	3-التماثل والاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي أيزو
48	المبحث الثالث: التعليم العالي، رهان وجودة
49	المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي
49	1-تعريف جودة التعليم العالي
50	2-خصائص الجودة في مؤسسات التعليم العالي
51	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
51	1- تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
52	2-متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
52	3-خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
54	4-صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
55	5-محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
56	المطلب الثالث: نظام ضمان جودة التعليم العالي
57	1-مفهوم نظام ضمان جودة التعليم العالي
58	2-مبادئ نظام ضمان جودة التعليم العالي وخصائصه
59	3-مداخل نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

60	4-فوائد ضمان جودة التعليم العالي
61	5-إجراءات ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
62	المطلب الرابع: الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي
62	1-تعريف الاعتماد الأكاديمي
64	2-نشأة الاعتماد الأكاديمي
65	3-معايير الاعتماد الأكاديمي
67	4-إجراءات الاعتماد الأكاديمي ووظائفه
69	خلاصة
71	الفصل الثاني: الإطار النظري للمؤسسة الاقتصادية
72	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية: تقديم وتحليل
72	المطلب الأول: المؤسسة الاقتصادية، أهدافها وخصائصها
72	1-تعريف المؤسسة الاقتصادية
73	2-أهداف المؤسسة الاقتصادية
75	3-خصائص المؤسسة الاقتصادية
78	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
78	1-تصنيف المؤسسات تبعا للنشاط الاقتصادي
79	2-تصنيف المؤسسات تبعا للشكل القانوني
81	3-تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار الحجم
82	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
82	1-وظائف الاستغلال
85	2-وظائف توفير الموارد
86	3-وظائف التحكم
87	المطلب الرابع: محيط المؤسسة الاقتصادية
87	1-تعريف محيط المؤسسة
88	2-تصنيفات محيط المؤسسة
91	3-تحليل محيط المؤسسة
92	المبحث الثاني: المؤسسة الاقتصادية في المجال الدولي
92	المطلب الأول: التحديات العالمية الجديدة لمنظمات الأعمال
92	1-المتغيرات الحديثة في منظمات الأعمال
94	2-خصائص منظمات الأعمال
95	3-محددات منظمات الأعمال والتحديات التي تواجهها
97	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال
97	1-تعريف الهيكل التنظيمي
98	2-أبعاد الهيكل التنظيمي وخطوات تصميمه
100	3-أنواع الهياكل التنظيمية
103	المطلب الثالث: الأساليب الإدارية الحديثة في منظمات الأعمال

103	1-إدارة رأس المال الفكري
104	2-إدارة رأس المال البشري
105	3-إدارة التغيير
106	4-إدارة الوقت
107	5-إدارة البيئة
107	6-إدارة الإبداع
108	7-إدارة الثقافة التنظيمية
109	8-إدارة الصراع التنظيمي
110	9-إدارة التكنولوجيا
111	المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
111	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
111	1-مرحلة المخططات التنموية والاستثمار العمومي "1962-1979"
114	2-مرحلة إعادة الهيكلة "1980-1987"
116	3-مرحلة استقلالية المؤسسات "ابتداء من 1988"
119	4-مرحلة خوصصة المؤسسات "ابتداء من التسعينيات"
122	المطلب الثاني: تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في إطار الشراكة الأوروبية
122	1-اتفاق الشراكة الأورو جزائرية وتحدياته
125	2-آثار الشراكة الأورو جزائرية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
127	3-إعادة تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
131	خلاصة
132	الفصل الثالث: العلاقة بين جودة التعليم العالي وأداء المؤسسة الاقتصادية
133	المبحث الأول: المفاهيم المرتبطة بأداء المؤسسة الاقتصادية
133	المطلب الأول: تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية
133	1-تعريف تقييم الأداء
135	2-القواعد الأساسية لتقييم الأداء
136	3-مستويات تقييم الأداء
137	4-أهداف عملية تقييم الأداء
138	المطلب الثاني: معايير قياس الأداء
138	1-خصائص معايير الأداء
139	2-مجالات استخدام معايير الأداء
141	3-أنواع معايير تقييم الأداء
145	4-محددات استخدام معايير تقييم الأداء
146	المطلب الثالث: تقييم الأداء على المستوى الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية
146	1-تقييم الأداء التسويقي
147	2-تقييم الأداء الإنتاجي
148	3-تقييم الأداء التمويلي

.....149	4-تقييم أداء العاملين
.....153	المبحث الثاني: دور البحث العلمي في الربط بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية
.....154	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للبحث العلمي
.....154	1-تعريف البحث العلمي
.....155	2-أهمية البحث العلمي، أهدافه وخصائصه
.....159	المطلب الثاني: مناهج وخطوات البحث العلمي
.....159	1-مناهج البحث العلمي
.....165	2-أنواع البحوث العلمية
.....166	3-خطوات إعداد البحث العلمي
.....169	المطلب الثالث: التعاون بين المؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم العالي في مجال البحث العلمي
.....169	1- متطلبات تنمية التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية
.....170	2-مزايا تعاون المؤسسات الاقتصادية والمؤسسات التعليمية في مجال البحث العلمي
.....171	3-إجراءات تحقيق التعاون بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية
.....172	المبحث الثالث: تفعيل العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية
.....172	المطلب الأول: مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل، الواقع والتحديات
.....172	1-تحديات مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية
.....174	2-العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية
.....177	المطلب الثاني: تلبية مؤسسات التعليم العالي لاحتياجات المؤسسات الاقتصادية، الصعوبات والمتطلبات
.....177	1-صعوبات المواءمة بين التعليم العالي وسوق العمل
.....180	2-متطلبات المواءمة بين خريجي التعليم العالي وسوق العمل
.....182	3-مواصفات خريجي التعليم العالي الملائمة لسوق العمل
.....184	المطلب الثالث: استراتيجيات تفعيل العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية
.....184	1-أسباب ضعف مواءمة خريجي التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل
.....185	2-آليات المواءمة بين مؤسسات التعليم العالي وسوق العمل
.....187	3-إستراتيجية إعداد الخريجين لسوق العمل
.....190	خلاصة
.....193	الفصل الرابع: أثر جودة التعليم العالي على أداء المؤسسات الاقتصادية بولاية مستغانم
.....194	المبحث الأول: الإطار التنظيمي للتعليم العالي
.....194	المطلب الأول: التعليم العالي حسب المشرع الجزائري
.....194	1-تعريف التعليم العالي
.....195	2-التكوين العالي
.....197	3-البحث في التعليم العالي
.....199	المطلب الثاني: مؤسسات التعليم العالي الجزائرية
.....199	1-المؤسسات العمومية
.....201	2-المؤسسات الخاصة
.....204	المطلب الثالث: مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

204	1-مرحلة تأسيس مؤسسة التعليم العالي الجزائرية (فترة ما قبل 1962)
204	2-مرحلة إرساء قواعد منظومة التعليم العالي (1970-1962)
205	3-مرحلة إصلاح منظومة التعليم العالي (1982-1970)
208	4-مرحلة رسم الخريطة الجامعية (1999-1982)
209	5-مرحلة تعزيز منظومة التعليم العالي وعقلنتها (2004-1999)
210	6-مرحلة تطبيق النظام ل.م.د (منذ 2004)
211	المبحث الثاني: التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية
212	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
212	1-مجتمع الدراسة
212	2-عينة الدراسة
212	المطلب الثاني: بناء أداة ونموذج الدراسة
212	1-خطوات إعداد الاستبيان
214	2-هيكل الاستبيان
215	3-نموذج الدراسة
216	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
216	1-صدق الاستبيان
223	2-ثبات الاستبيان
224	3-أساليب المعالجة الإحصائية للاستبيان
227	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
227	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
229	1-توزيع العينة حسب الشكل القانوني
229	2-توزيع العينة حسب القطاع الاقتصادي الرئيسي لنشاط المؤسسة
230	3-توزيع العينة حسب نطاق العمل
231	4-توزيع العينة حسب حجم المؤسسة
232	5-توزيع العينة حسب فترة النشاط
232	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبيان
232	1-تحليل عبارات المحور الأول "معايير توظيف الخريجين"
234	2-تحليل عبارات المحور الثاني "مؤهلات الخريجين"
235	3-تحليل عبارات المحور الثالث "جودة البرامج الأكاديمية"
236	4-تحليل عبارات المحور الرابع "مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي"
238	5-تحليل عبارات المحور الخامس "أداء المؤسسة الاقتصادية"
240	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
240	1-اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة "مصفوفة الارتباط بيرسون"
242	2-الانحدار الخطي البسيط
252	خلاصة
254	خاتمة عامة



.....264.....	قائمة المراجع
.....280.....	قائمة الجداول
.....280.....	قائمة الأشكال
.....280.....	ملاحق
.....291.....	جدول المحتويات

## ملخص

تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة جودة التعليم العالي في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم دراسة عينة عشوائية ممتلئة بـ 50 مؤسسة اقتصادية تنشط على مستوى ولاية مستغانم، وتم تحليل النتائج اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS23.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة التعليم العالي وأداء المؤسسات الاقتصادية، محل الدراسة، حيث لا توجد علاقة بين محاور المتغير المستقل المتمثل في جودة التعليم العالي (معايير توظيف الخريجين، مؤهلات الخريجين، جودة البرامج الأكاديمية) ومحور المتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسة الاقتصادية، عدا محور مجالات التعاون بين المؤسسة ومؤسسات التعليم العالي، حيث أثبتت الدراسة الإحصائية وجود علاقة ضعيفة بينه وبين أداء المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** جودة، تعليم عالي، مؤسسات تعليمية، مؤسسات اقتصادية

## Résumé

L'étude vise à montrer dans quelle mesure la qualité de l'enseignement supérieur contribue à améliorer la performance de l'entreprise économique, afin d'atteindre cet objectif, un échantillon aléatoire de 50 entreprises économiques opérant au niveau de Mostaganem a été étudié. Les résultats ont été analysés selon le progiciel statistique SPSS23.

L'étude a révélé qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative entre la qualité de l'enseignement supérieur et les performances des entreprises économiques étudiées. Il n'y a pas de relation entre les axes de la variable indépendante représentée dans la qualité de l'enseignement supérieur (Critères d'emploi des diplômés, qualifications des diplômés, qualité des programmes académiques) et l'axe de la variable dépendante représenté par la performance de l'entreprise économique, à l'exception de l'axe relatif aux domaines de coopération entre l'entreprise et les établissements d'enseignement supérieur, dont l'étude statistique a montré qu'il existe un lien faible entre celui-ci et les performances des entreprises économiques, objet de l'étude.

**Mot clé :** qualité, enseignement supérieur, établissements d'enseignement supérieur, entreprises économiques.

## abstract

The study aims to show to what extent the quality of higher education contributes to improving the performance of the economic enterprise, in order to achieve this objective, a random sample of 50 economic enterprises operating at the level of Mostaganem was studied. The results were analyzed according to the statistical software package SPSS23.

The study revealed that there is no statistically significant relationship between the quality of higher education and the performance of the economic enterprises studied. There is no relationship between the axes of the independent variable represented in the quality of higher education (Graduates 'employment criteria, graduates' qualifications, quality of academic programs) and the axis of the dependent variable represented by the performance of the economic enterprise, with the exception of the axis relating to areas of cooperation between the enterprise and higher education establishments, whose statistical study has shown that there is a weak link between that - here and the performance of economic enterprises, the subject of the study.

**Keywords:** quality, higher education, higher education institutions, economic enterprises.