

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: تسيير الموارد البشرية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث نظام ل.م.د.

بعنوان:

الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية

بين متطلبات الجودة الشاملة وكفاءة الموارد البشرية

تمت إشرافه الأستاذة:

أ.د. كاري أمينة نادية

من إحداد الطالبة

ع.د. عامر شمسة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا جامعة تلمسان

مناقشا جامعة تلمسان

مناقشا جامعة تلمسان

مناقشا جامعة تيارت

أستاذ التعليم العالي

أستاذة التعليم العالي

أستاذة محاضرة"أ"

أستاذ محاضر"أ"

بن عمر عواج

أ.د. كاري نادية أمينة

د سهام بن رحو

د. سنوسي شيخاوي

السنة الجامعية: 2023-2024 الموافق ل12 ذو الحجة 1445

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله... لم يكن سهلا ولكن دعوات الصالحين كانت تدثرني.  
أتقدم بفيض من الشكر والإمتنان لمن عهدناه أبا وأستاذا ومعلما أ.د.  
عواج بن عمر الذي لم يحرمنا من صائب رأيه وعميق خبرته كل الشكر  
والتقدير له، كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ شيخاوي سنوسي  
أستاذ بجامعة تيارت على مناقشته لهذا العمل وأسأل الله عز وجل أن يجزيه  
خير الجزاء وأن يبارك فيه وفي عقبه، كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان  
للأستاذة بن رحو سهام أستاذة بجامعة تلمسان على كرم قبول مناقشتها  
لهذا العمل، فأسأل الله لها الاجر والمثوبة والتوفيق والسداد.  
وإنطلاقا من قول النبي صل الله عليه وسلم " لايشكر الله من لا يشكر  
الناس " واعترافا بفضل ذوي الفضل فلا يسعني إلا أن أتقدم بأسمى آيات  
الشكر والإحترام والعرفان لصاحبة الفضل بعد الله سبحانه وتعالى أ.د كاري  
نادية أمينة كنتي خير مشرفة وخير معلمة وناصحة أمينة ومثالا للتواضع،  
فأسأل الله أن يسير أمرها وأن يرفع قدرها.  
كل الود والحب والشكر والتقدير لكل من أسدى لي عونا أو قدم لي نصحا،  
أو توجيهها أو إرشادا.

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي .

إلى والدتي الكريمة حفظها الله ورعاها

إلى من شاركوني دفء العائلة:

إخوتي: "لمياء، نوال، عبد الرزاق"

## ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الكفاءات البشرية ودورها في تجويد التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة الجزائرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الرئيسية للدراسة (كفاءة الموارد البشرية، الجودة الشاملة والميزة التنافسية) والمنهج التحليلي لتحليل العلاقات بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي لتحليل البيانات خلال إجراء دراسة ميدانية كانت أداؤها الرئيسية الاستبانة. ومن اجل اختبار هدف الدراسة فقد عملت الباحثة على إستخدام الجامعة والمدرسة العليا كوحدة للدراسة؛ حيث شملت عينة الدراسة (314) من طلبة وأساتذة. بعد جمع البيانات وتحليلها أظهر النتائج أن هناك أثر قوي لكفاءة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أي فروقات جوهرية بين المؤسسات المدروسة بحسب المتغيرات الديمغرافية فيما يتعلق بمتغيرات البحث، مما يعني أن الأثر الأكبر هو في الحقيقة الأثر المشترك للمتغيرات المستقلة. وبناء على النتائج أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الجامعات الجزائرية على تطبيق وتبني الاستراتيجيات التنظيمية التي تحفز وتحافظ على الكفاءات بإعتبارها العنصر الأساسي في تطبيق متطلبات ومعايير الجودة الشاملة لتحقيق التميز. الكلمات المفتاحية: كفاءة الموارد البشرية؛ الجودة الشاملة؛ التعليم العالي؛ جودة التعليم العالي؛ الميزة التنافسية.

## Abstract

The study aimed to test the impact of human competencies and their role in improving higher education to achieve the competitive advantage of the Algerian university, through the use of the university and the higher school as a unit of study; The study sample included (314) students and professors.

The study relied on the descriptive approach in describing the main variables of the study (human resource efficiency, overall quality and competitive advantage) and the analytical approach to analyze the relationships between the independent variable and its dimensions and the dependent variable.

After collecting and analyzing the data, the results showed that there is a strong impact of the efficiency of human resources and total quality management in achieving the competitive advantage of the Algerian higher education institutions. The largest is really the combined effect of the independent variables.

Based on the results, the study recommended the need to encourage Algerian universities to apply and adopt organizational strategies that stimulate and maintain competencies as the main element in applying the requirements and standards of total quality to achieve excellence.

**Keywords:** Human Resources Competency; comprehensive quality; Higher Education; Quality of Higher Education; Competitive advantage.

## **Résumé**

L'étude visait à tester l'impact des compétences humaines et leur rôle dans l'amélioration de l'enseignement supérieur pour obtenir l'avantage concurrentiel de l'université algérienne, à travers l'utilisation de l'université et de l'école supérieure comme unité d'étude; L'échantillon d'étude comprenait (314) étudiants et professeurs.

L'étude s'est appuyée sur l'approche descriptive pour décrire les principales variables de l'étude (efficacité des ressources humaines, qualité globale et avantage concurrentiel) et l'approche analytique pour analyser les relations entre la variable indépendante et ses dimensions et la variable dépendante.

Après la collecte et l'analyse des données, les résultats ont montré qu'il y a un fort impact de l'efficacité des ressources humaines et de la gestion de la qualité totale dans la réalisation de l'avantage concurrentiel des établissements d'enseignement supérieur algériens. Le plus grand est vraiment l'effet combiné des variables indépendantes.

Sur la base des résultats, l'étude a recommandé la nécessité d'encourager les universités algériennes à appliquer et à adopter des stratégies organisationnelles qui stimulent et maintiennent les compétences comme élément principal dans l'application des exigences et des normes de qualité totale pour atteindre l'excellence.

**Mots clés:** Compétence en Ressources humaines; Qualité globale; Enseignement supérieur; Qualité de l'enseignement supérieur; Avantage concurrentiel.

# مقدمة

مقدمة :

أعطت الحكومات التعليم العالي أولوية كبيرة في العصر الحديث، فالتعليم العالي يشهد اهتماما ودعما من قبل الحكومات، إذ تعتبر الخدمات التعليمية إحدى الإحتياجاتالرئيسة في بناء وتقديم المجتمعات. يعتبر التعليم العالي هو المرحلة الأهم لإعداد جيل متخصص ومؤهل لخدمة المجتمع وتلبية احتياجات سوق العمل. لذلك، دأبت معظم بلدان العالم وبشكل مستمرعلى تطوير مؤسسات التعليم العالي استجابة لعدد من التحديات على المستوى الدولي والمحلي والتي تمثلت في تطور تقنيات التعليم والانفجار الهائل للمعرفة وظهور التكتلات الاقتصادية وانتشار ظاهرة العولمة. مما أدى إلى توجيه الاستثمار في المعرفة والبحث العلمي من أجل توفير جودة أعلى للخدمات التعليمية لدخول الدول في المنافسات الاقتصادية العالمية. وبالتالي كان لا بد للجامعات أن تتكيف مع هذه المستجدات وتسعى لتطوير واقعها وتوجهاتها الإستراتيجية وتحديث أهدافها وخططها ووظائفها بما يتماشى مع رؤية ومفاهيم العصر ومتطلباته. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني عدد من الإجراءات والأسس العلمية التي تم تطبيقها عالميا على وجه الخصوص مثل اعتماد إدارة الجودة الشاملة كنظام متعدد النماذج والذي يتضمن العديد من العناصر كإلتزام قيادة الجامعة بالجودة والإستثمار في الرأس المال البشري وتحفيز كفاءات ورضا العملاء (من الطلاب والكوادر التدريسية والإدارية)، بالإضافة إلى توفير المعلومات وتحليل البيانات الأكاديمية.

ومن الجدير القول؛ أن مفهوم تنافسية الجامعات لا يهدف فقط إلى تحسين صورة النظام الجامعي محليا وعالميا بل يعنى بتقديم خدمات تعليمية أفضل ترضي الشركاء في فضاء التعليم العالي. ولهذا فإن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر مطالبة بتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة للوصول إلى التميز والكفاءة لتحقيق أهدافها للحفاظ على مواكبة التطورات العالمية حتى تجد لنفسها مكانا بين الجامعات العالمية التي تمتلك ميزة تنافسية. إن تحقيق مستوى متميز من جودة التعليم العالي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تضافر جهود جميع منتسبي الجامعة بالإضافة إلى المشاركة الفاعلة للطلاب وسوق العمل والمجتمع، ومع ذلك، يمكن القول إن الجامعة بكادرها الإداري والأكاديمي تلعب الدور الأكبر في تحقيق معادلة الجودة والتميز وبالتالي تحقيق مستوى عال من المنافسة لتحسين موقفها السوقي وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين. ومن هنا فإنه من واجب الجامعات أن تسعى لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية الأخرى في ظل البيئة التنافسية الشديدة.

في ضوء ما تقدم ذكره فإن مفهوم الجودة الشاملة يعد من أحدث المفاهيم التي ظهرت على الساحة التربوية في هذا العصر، حيث يركز هذا المفهوم على عملية التحسين المستمر في جميع مراحل العمل الأكاديمي من خلال بناء ثقافة الجودة بمعناها الشامل والتركيز على تطبيق الجودة ومعاييرها في جميع مستويات العمل الإداري والأكاديمي.

وللوصول إلى ذلك لا بد من امتلاك كفاءات ذات معارف ومهارات بشرية مميزة وعلى درجة عالية من الإبداع، باعتبار أن الكفاءات هي أهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية لتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية. يتطلب تحديث التعليم العالي وتطبيق مفهوم الجودة الشاملة في مؤسساته إعادة مراجعة المعايير والإجراءات المتبعة في الجامعة وتحديد احتياجات الطلاب والعاملين الأكاديميين والإداريين وتلبية رغباتهم الحالية والمستقبلية. ويتطلب ذلك رفع كفاءة وفعالية الكادر التدريسي والإداري والتحسين المستمر لجودة المناهج من حيث المحتوى والأهداف المراد تحقيقها وتطوير طرق التدريس مما يؤدي إلى التطوير المستمر للقدرات والمهارات. مما يؤدي بالضرورة إلى تحقيق قيمة أعلى لمساهمة الجامعات في تحقيق الأهداف التعليمية وخدمة البحث العلمي وتحقيق ميزة تنافسية محليا وعالميا.

من اجل ان يساهم رأس المال البشري والكفاءات المتميزة في تحقيق مستويات فريدة وغير مسبوقه في أداء التعليم العالي، لا بد من العمل على تطويرها لمواجهة التغيرات المختلفة، وهذا ما نشهده مؤخرا في المؤسسة محل الدراسة، حيث يشهد الأساتذة دورات تدريبية منتظمة حول التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد والبرامج الإحصائية المختلفة وتلقى العاملين دورات تكوينية للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات. وهذا التطوير والتحديث يأتي إستجابة للرؤية الإستراتيجية المبنية على التعليم الفعال، وتشجيع الابتكار (إنشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار)، ودعم الكفاءات، للمساعدة في إنفتاح الجامعات الجزائرية على محيطها الإقتصادي والإجتماعي للوصول نحو الاعتمادية العالمية من خلال مراعاة معايير الجودة والتحسين المستمر في جودة التعليم.

## 1. تحديد الاشكالية

تعد تنافسية الجامعات من أبرز سمات العصر الحديث، وهي مؤشر على القوة الاقتصادية ومدخل لإستمراريتها، مما يحتم على الأنظمة الاهتمام بموضوع الميزة التنافسية والاستفادة من مفهومها حتى تتمكن من تحقيق التطور. وبهذا يتوجب على هذه الجهات تبني نهج الجودة الشاملة من خلال العمل الجاد والمستمر، ولا يتأتى ذلك إلا بالسعي لاكتساب كفاءات بشرية تساهم بشكل مباشر في تطبيق المزايا التنافسية والحفاظ عليها لتحسين مكانتها السوقية وقدرتها على مواجهة المنافسين الحاليين والمرتقبين، ومن هنا تسعى الجامعات في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العلمية والبحثية .

### 1.1 أسباب إختيار الموضوع

1. الحداثة النسبية لموضوع جودة التعليم العالي، ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسة موضوع في هذا المجال.
2. الرغبة في تعزيز ممارسات الجودة في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية.

3. يعد التعليم العالي من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، من خلال الاستثمار في الكفاءات، خاصة مع انتشار ثقافة الجودة في العالم، وشروع العديد من الدول في تطبيق الجود الشاملة على أنظمتها التعليمية ومؤسساتها الجامعية .
4. طموح مختلف الحكومات اليوم نحو تطبيق أفضل الأساليب التسييرية في الجامعات، وخاصة الأساليب التي أثبتت نجاحها.
5. المقاربات الجديدة التي تتبناها الحكومة والجهود التي أمرئيس الجمهورية بتشمينها على والتينانعكست غرار ترقية الكفاءات، وتعزيز الرقمنة كآلية إستراتيجية تؤدي إلى جودة نوعية في التعليم .
6. أن يكون هذا الموضوع مرجعا لدراسات وبحوث ميدانية مستقبلية أخرى تشري وتعمق في مختلف جوانب ضمان الجودة وتقييمها في مؤسسات التعليم العالي.

## 2.1. أهداف وأهمية الدراسة:

سعت ادراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها:

- ✓ اظهار أثر كفاءة الموارد البشرية على تطبيق سياسات الجودة الشاملة، وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة.
- ✓ إستطلاع آراء المستجيبين حول متغيرات الدراسة في مؤسسات التعليم الجزائري المدروسة.
- ✓ إستكشاف التشابه أو الاختلاف في متغيرات الدراسة بحسب المؤسسة المدروسة والمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين.
- ✓ إستكشاف وجود رؤية إستراتيجية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي بحسب مضمون المرجع الوطني للجودة.

وتتجلى أهمية الدراسة فيمايلي:

- ✓ الإستجابة للإتجاهات الحديثة التي تدعو إلى زيادة الإهتمام بموضوع جودة التعليم الجامعي؛
- ✓ زيادة الوعي بأهمية الارتقاء بمخرجات التعليم العالي إلى مستوى معايير الجودة المطلوبة؛
- ✓ إبراز أهمية التسيير الإستراتيجي للكفاءات المتميزة قصد تحقيق التميزالتنافسي؛
- ✓ الوصول إلى نتائج تساعد في إعادة النظر في واقع التعليم العالي بالجزائر وضرورة تطويرها وفقا للمعايير المطروحة .

✓ الكشف عن أثر كفاءة الموارد البشرية وإتباع سياسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

### 3.1. الدراسات السابقة : (قراءة فبي نتائج الدراسات السابقة)

توجد العديد من الدراسات البحثية التي تناولت بالدراسة والتحليل موضوع الميزة التنافسية بين متطلبات الجودة الشاملة وكفاءة الموارد البشرية، ومن بينها نذكر:

1. مساهمة إدارة المعرفة في تحسين التعليم العالي-دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، رسالة دكتوراه، للباحثة حرنان نجوى سنة 2013<sup>1</sup>.

حاولت الباحثة تسليط الضوء على تقييم جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها، حيث تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة) بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

-تطبيق إدارة الجودة بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل مع تحديد الأولويات والسياسات التعليمية بوضوح، والاهتمام بتحسين المناخ التعليمي والإدارة الواعية مع التركيز على البحث العلمي ومخرجات التعليم.

-إن رغبة تحقيق تعليم نوعي ومتميز بالجامعات الجزائرية سينعكس حتما على أداء الجامعة كنظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات.

-التوجه العام نحو الاستثمار في الرأس المال الفكري باعتباره دالة لخلق القيمة لأي مؤسسة تعليمية ونموذج الأعمال المتميزة.

-السعي إلى تحقيق التمييز والتحسين المستمر في الجامعات الجزائرية لتواكب الجامعات العربية والعالمية.

<sup>1</sup>حرنان نجوى، "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.

تسعى هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف التالية:

- قياس شدة الارتباط بين عضو هيئة التدريس ونوعية مخرجات التعليم العالي.
- محاولة وضع نموذج معياري لقياس كفاءة هيئة التدريس باستعمال وجهة نظر المستفيد من الخدمة التعليمية.
- تعميق المعرفة الاقتصادية في مجال التعليم العالي.
- تكونت عينة الدراسة على عينة من الطلبة والذين تكونوا 3 سنوات على الأقل في مرحلة الليسانس تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على أنساق منهجية متنوعة كالمنهج التاريخي والوصفي، للوصول إلى البيانات اللازمة ثم تصميم استبانته من أجل معرفة آرائهم حول هيئة التدريس بالكلية باستعمال التحليل البعدي لمرحلة الليسانس.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
  - الجودة في التعليم العالي أصبحت ضرورية، لما تكسب مؤسسات التعليم العالي وخريجها ميزة تنافسية سواء في ا لسوق المحلية أو الدولية.
  - من أهم الصعوبات التي تواجه عملية ضمان الجودة، عدم وجود معايير ومقاييس ثابتة لإجراء المقارنات، سواء على المستوى المحلي، الإقليمي أو العالمي.
  - من أهم محاور تطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي، جودة هيئة التدريس.
  - قوة تأثير كفاءات هيئة التدريس على جودة التعليم، تختلف باختلاف نوع الكفاءات.

---

<sup>1</sup> نوال نمور، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة-"رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011

## مقدمة

- هناك ارتباط بين كفاءة هيئة التدريس وجودة العملية التعليمية.

3. دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، للدكتورة صولح سماح، سنة 2021<sup>1</sup>.

انحصرت حدود الدراسة المكانية في مراكز البحث العلمي في الجزائر المؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. تهدف الدراسة إلى محاولة تحليل واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث. ومناقشة دور التسيير الاستراتيجي للكفاءات في تحقيق التميز في مراكز البحث العلمي في الجزائر والمؤطرة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث سعت الدراسة من خلال المقابلات وتحليل الاستبيان إلى دراسة واقع تسيير الباحثين في مراكز البحث العلمي ومدى مساهمة تسيير الباحثين في تميز هذه المراكز؛ وقد تم جمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها ببرنامج الحزمة الإحصائية، بالإضافة إلى تحليل الإطار القانوني والتنظيمي المؤطر لتسيير الباحثين والبحث العلمي في الجزائر للفترة (1962-2013)؛ كما ساهمت الدراسة بنماذج لتسيير الرأسمال البشري من أجل تحقيق التميز لمراكز البحث، و قدمت العديد من النتائج والاقتراحات و آفاق للدراسات المستقبلية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- الباحثون مستعدون لمغادرة مراكز البحث في حالة إذا توفرت لهم فرصة أحسن للعمل لعدم وجود تحفيز مادي و معنوي كافي.

- عدم استفادة الباحثين من تربصات كافية (تكوين قصير أو طويل المدى داخل وخارج الوطن).

- يعتقد الباحثون أن معايير تقييم أدائهم غير موضوعية وفي بعض الأحيان لا يعلمون وجود التقييم الدوري للأداء وكيفية إجرائه.

- يساهم الباحثون في إثراء الرصيد المعرفي من خلال أبحاثهم وجودة هذه الأخيرة تتحسن بعد كل عمل ميداني يقومون به.

---

<sup>1</sup> صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة التعليمية - دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2021.

4. مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، للدكتور حواس عبد الرزاق، سنة 2016<sup>1</sup>.

هدف الدراسة إلى تحديد درجة الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير أداة الاستبيان. وقد تم استخدام برنامج الإكسيل وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم 21 لتحليل ومعالجة بياناته، وتوصلت لدراسة إلى النتائج التالية:

توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

— شهدت منظومة التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية سنة 2003 تطوراً كبيراً في الكم على حسا ب النوع.

— إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لا بد أن يسبقه توفر متطلبات أساسية تتمثل في دعم الإدارة العامة، نشر ثقافة الجودة، فرق تحسين الجودة، التدريب المستمر، الإمكانيات المادية والمعنوية، القيادة الفعالة.

— إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة متاحة في الجامعات الجزائرية ودعم تطبيق المتطلبات بدرجة أكبر.

— هناك بعض الممارسات لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية مما يسهل مما يسهل عملية البدء بتطبيقه فيها.

في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. هدفت الدراسة إلى: تستمر التحولات السريعة والمتربطة ببعضها البعض للمناخ الاقتصادي الجديد في مطالبات المؤسسات الاقتصادية بتنفيذ أنظمة إدارة فعالة وكفؤ والإعتماد على أهم الإستراتيجيات المناسبة التي تسعى إلى الإستجابة إلى التحديات المنافسة المتزايدة لها، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم تلك الأنظمة ذات التطبيق

<sup>1</sup> حواس عبد الرزاق، "مساهمة في تحسين جودة خدمات التعليم العالي بانتهاج إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.

والتي تؤدي إلى امتلاك وتطوير منافع تنافسية. من أجل التمكن من التكيف بشكل جيد مع التحديات لابد من توفر ظروف إقتصادية ملائمة مع زيادة القدرات الإقتصادية جديدة.

5. تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "أفاق ومعوقات"، دراسة رقاصليحة،

سنة، 2014<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة إلى الإلمام بمعوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، حيث استندت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي القائم على أسلوبين، يتمثل الأول في الأسلوب النظري لإعطاء خلفية عن جودة التعليم العالي ونظام ضمانها ، ويشمل الأسلوب الثاني أسلوب دراسة حالة.

اعتمدت الباحثة على كل من أداة الاستبيان وأداة المقابلة في جمع البيانات والمعطيات المطبقة على عينة من مسؤولي ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري.

وقد توصلت الدراسة للاستنتاجات التالية:

- وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.
- وجود عدد من العوامل لنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

---

<sup>1</sup> رقاصليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "أفاق ومعوقات" دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2014.

6. ادارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور اعضاء هيئة التدريس، محمد القريوتي ويوسف

المطيري، سنة 2007<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اراء اعضاء التدريس في جامعة الكويت من حيث مدى انسجام العملية التربوية في جامعة الكويت مع متطلبات ادارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث من مفاهيم الادارة الحديثة . حيث شملت عينة الدراسة على عينة عشوائية طبقية من اعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في مختلف الكليات الجامعية ، حيث تم الاعتماد على استمارة تم توزيعها عليهم ، وبعد اجراء التحليل الاحصائي لاجابات اعضاء هيئة التدريس خلصت الدراسة الى العديد من النتائج منها ، انه بالرغم من تهيئة الجامعة لمختلف متطلبات ادارة الجودة الشاملة الا ان تطبيقها ليس على افضل مستوى ولم يكون هناك في هذا المجال فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر اعضاء هيئة التدريس وفقا لمتغيرات الجنس او الجنسية او عدد سنوات الخبرة ، او العمر ، وانما كانت الفروق لمتغير الجامعة التي تخرج منها عضو هيئة التدريس منها ( عربية او اجنبية).

<sup>1</sup> محمد القريوتي ويوسف المطيري. ادارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور اعضاء هيئة التدريس، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والادارة ، م . 21.ع.2007، 1، ص-ص. 57-99.

7. أهمية المتطلبات اللازمة لانتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية،

محمد بن فهد اللوقان سنة 2016<sup>1</sup>:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة متطلبات انتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالسعودية من وجهة نظر قياداتها ومعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين وجهات نظرهم حول اهمية تلك المتطلبات ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وقد تكونت عينة الدراسة من 135 فردا مثلت 67.5% من المجتمع الكلي، تم جمع البيانات من خلال استبانة تم اعدادها لهذا الغرض، توصلت الدراسة الى ان درجة اهمية المتطلبات اللازمة لانتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل جاءت برجة كبيرة جدا وبمتوسط 4.54 كما جاء ترتيب ابعاد متطلبات انتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل وفق المتوسطات الحسابية كالتالي: المتطلبات التنظيمية ، المتطلبات البشرية ، المتطلبات المادية ، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة حول مدى اهمية متطلبات انتاج المعرفة لبناء ميزة تنافسية وقد اوصت الدراسة بضرورة تهيئة البيئة المناسبة داخل اروقة الجامعة لانتاج المعرفة التي تعتبر ضرورية لتعزيز الميزة التنافسية وبنائها .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

اشار العرض السابق للدراسات السابقة فيما يتعلق بموضوع إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات أنها جميعا تطرقت إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات في المجالات الأكاديمية والإدارية والإقتصادية، واتفقت على ضرورة وأهمية العمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة سواء في المؤسسات الصناعية أو مؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، لما تمثله من أهمية بالغة في تطوير وتحسين الأداء. وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الأهداف واستخدامها أداة الاستبانة، وتختلف عنها من حيث الهدف الرئيسي للدراسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مؤسسة التعليم العالي الجزائرية ودور الكوادر المؤهلة في قيادة عملية تحسين وتجويد مخرجاتها سعيا لتحقيق النمو النوعي من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية فيها والتي تشمل

<sup>1</sup> محمد بن فهد اللوقان. أهمية المتطلبات اللازمة لانتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية ، مجلة العلوم التربوية ، جامعة الملك سعود ، م.28، ع, 1 ، 2016، ص-ص. 95-120 .

عينه من الأساتذة والطلبة، وكذلك تميزت هذه الدراسة بأنها تناولت أبعادا متعددة للكفاءة وربطها بالجودة الشاملة وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة الجزائرية.

وعليه؛ جاءت الدراسة الحالية لتكون دراسة تحليلية تفصيلية تتمثل في محاولة لنقل تجربة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان والمدرسة العليا للطاقة والكهرباء بوهران في تحقيق ميزة تنافسية لجودة منتجاتها البحثية على الصعيد الوطني والإقليمي، فضلاً عن الخوض عملياً في كفاءة العملية التعليمية من خلال الاعتماد على الكفاءات البشرية في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة لتحقيق القدرة التنافسية للجامعات وتحسين مستوى المعايير الأكاديمية.

كما تكمن أهمم ميزات هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تُسلط الضوء على المقارنة بين الجامعة والمدرسة العليا من أجل تبيان نقاط الاختلاف والتشابه بين البيئتين في مجال العمل بمبادئ الجودة الشاملة اعتماداً على القدرات الإبداعية والابتكارية، وإنعكاسها على تحقيق الميزة التنافسية وهيمن بين الدراسات القليلة-على حد علم الباحثة تناولت هذا النوع من المقارنة وذلك من خلال التطبيق الميداني لأداة الدراسة وهي عبارة عن إستبانة قامت الباحثة بإعدادها بعد الإطلاع على الأدب النظري المتوفرة حول الموضوع.

### 4.1. إشكالية الدراسة

تعتبر الجودة الشاملة من الموضوعات التي حظيت باهتمام من قبل القائمين على مؤسسات التعليم العالي لما لها أهمية كبيرة كون هذا المفهوم يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لمؤسسات التعليم العالي تبنيها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن وبالتالي تحقيق التفوق والتميز بشكل ملحوظ في سوق التنافس المحلي والعالمي. وفي خضم التحديات والتعقيدات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال المنافسة أصبح لزاماً على إدارات هذه المؤسسات تبني مفاهيم مبنية على الجودة الشاملة التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تجنيد وتدعيم الكفاءات البشرية لتطبيق متطلبات الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.

وفي هذا الشأن عملت الباحثة على إجراء دراسة تجريبية على عينة مكونة من جامعة ومدرسة عليا في الجزائر لتحديد أثر كفاءة الموارد البشرية على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة من أجل الرفع من وتيرة تنافسية الجامعات الجزائرية. ومن هنا تبادرت إلينا إشكالية هذا البحث والتي يمكن بلورتها من خلال:

ما مدى كفاءة الموارد البشرية واستغلالها من قبل المؤسسات التعليمية المدروسة لضمان الاستجابة بفعالية لمتطلبات الجودة الشاملة في العملية التعليمية كمطلب رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية؟

ما مدى نجاعة نظم الجامعة الجزائرية في إستغلال كفاءاتها البشرية لضمان الإستجابة بفعالية لمتطلبات الجودة الشاملة في العملية التعليمية كمطلب رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية؟

## 2. فرضية الدراسة:

من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم وضع عدة فرضيات تعتبر الأكثر احتمالا للإجابة على إشكالية الدراسة، وسيم اختبار مدى صلاحية هذه الفرضيات:

هناك أثر إيجابي لمدى كفاءة الموارد البشرية ولإتباع سياسات الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

### 2.1. الفرضيات:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتأثير كفاءة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكفاءة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية لطبق سياسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة.

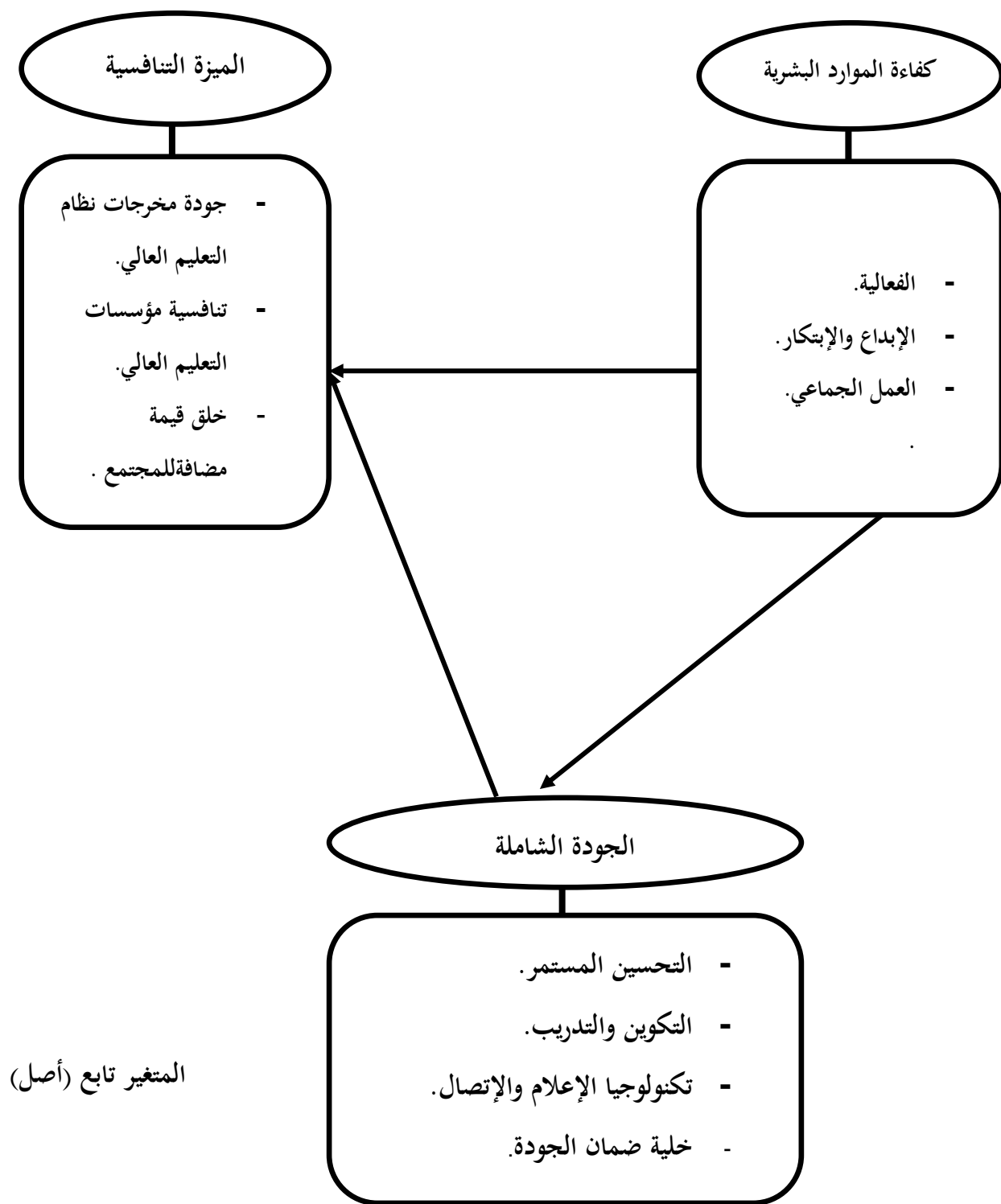
4. يوجد أثر ايجابي مشترك ذو دلالة احصائية لكل من كفاءة الموارد البشرية وتطبيق سياسات الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة.

5. ليس هناك فرق جوهري لكفاءة الموارد البشرية وتطبيق سياسات الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بين مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة.

6. ليس هناك فرق جوهري لكفاءة الموارد البشرية وتطبيق سياسات الجودة الشاملة وتحقيق الميزة التنافسية بحسب المتغيرات الديمغرافية للمستجيبين محل الدراسة.

3. نموذج الدراسة المقترح:

المتغير المستقل (ثابت، أصل) متغير تابع (فرع)



رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

#### 4. تحديد المفاهيم الإجرائية

- بناءً على ما تم ملاحظته؛ وإنطلاقاً من معطيات الدراسة الميدانية. يمكن تحديد المفاهيم الإجرائية فيما يلي :
7. الكفاءات البشرية: القدرة على إنجاز الأعمال بطريقة مثلى (توظيف المهارات والمعارف المكتسبة في بيئة العمل)، لتحقيق الأهداف بجودة أعلى.
8. الجودة: تحقيق رغبات وتوقعات العميل، من خلال تعاون الأفراد في مختلف جوانب العمل بكفاءة وفعالية. وتعتمد الجودة على تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل طريقة وبأقل جهد وتكلفة.
9. الجودة الشاملة: إستراتيجية تتبناها إدارة المؤسسة، تعتمد هذه الإستراتيجية بشكل أساسي كسياسة لتعبئة وتجنيد جميع موارد المنظمة لتطوير عملياتها الإدارية وتحسين مخرجاتها لإرضاء عملائها.
10. جودة التعليم العالي: مجموعة من المبادئ تنتهجها مؤسسات التعليم العالي وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيسي وهو الطالب على أعلى مستوى من الجودة.
11. التحسين المستمر: كافة العمليات والإجراءات الإدارية التي تقوم بها المؤسسة لتطوير وتحسين كل من المدخلات والعمليات لتجويد المخرجات.
12. تنافسية الجامعات: قدرة الجامعة على استثمار إمكانياتها لتحسين أدائها الأكاديمي والبحثي ورفع جودة مخرجاتها، مما يجعلها تمتلك مزايا تنافسية تساعد على الاستمرار والمنافسة، وتؤهلها لتحقيق مستوى عال يميزها عن الجامعات الأخرى. كما ان التنافسية تعبر عن وضعية النظام التعليمي بين النظم النظرية ومدى تحقيقه مرتبة لموقع متميز بينهم من خلال استيفاء المعايير والمؤشرات المرجعية المعمول بها في التقارير الدولية والإقليمية.

#### 5. حدود الدراسة

- أ. محددات موضوعية: ركزت هذه الدراسة في شقها الموضوعي على قياس أثر كفاءة الموارد البشرية في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الجزائرية. حيث اقتصرنا هذه الدراسة على هذه المتغيرات فقط.
- ب. محددات بشرية: اشتملت هذه الدراسة الهيئة الأكاديمية من أساتذة وطلبة في المؤسسة موضع الدراسة. حيث تم سحب عينة ملائمة من وهي أقرب ما يمكن الوصول إليه للعينة العشوائية ضمن محددات البحث، حيث أنه من المتعارف عليه في معظم الرسائل الجامعية سحب عينة ملائمة كأقرب بديل للعينة العشوائية.

**6. منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وبغية تحديد الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها وأبعادها، من خلال استكشاف واستنباط المفاهيم والأسس النظرية للدراسة. إعتدنا أيضا على المنهج المقارن لأنها الأنسب لإجراء مقارنة بين نظام الجامعة ونظام المدرسة العليا لتكون بمثابة حقل مقارن لدراسة متغيرات الموضوع.

وللقيام بالدراسة الميدانية إعتدنا تقنية دراسة الحالة، وذلك على مستوى كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان والمدرسة العليا بوهراي أين قمنا باستخدام الإستمارة كأداة أساسية من من أدوات جمع البيانات، ليتم في مرحلة لاحقة استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة بغرض إختبار مدى صحة فرضيات الدراسة وتحليل المعطيات أي أننا جمعنا بين المقارنتين الكمية والكيفية لإثراء الدراسة وتدعيمها بالتحليل والتفسير.

وأنحصر أسلوب جمع المعلومات النظرية بالاعتماد على بعض المراجع العلمية ومنظومة الانترنت، أما بالنسبة للشق التطبيقي فقد تم الاعتماد على إستمارة الاستبيان التي خضعت للتحكيم من قبل مجموعة من أساتذة في مجال الاختصاص، وبعد الانتهاء من جمع المعلومات والمعطيات الميدانية تم إدخال كافة البيانات برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لغرض الحصول على بيانات ونتائج تتعلق بإجابات الباحثين لتبيان رأي العينة حول واقع الكفاءات البشرية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة لتحقيق الميزة التنافسية في مجال التعليم العالي .

## 7. الاقترابات النظرية المعتمدة

**مقاربة الدور:** نظرا لما لهذا الاقتراب مكانة في التحليل من أجل دراسة الظاهرة والطبيعة الادارية تم استخدام هذه المقاربة في دراستنا، وذلك لمعرفة دور وتأثير كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة في تحقيق التميز للمؤسسات الجامعية. **المقاربة النسقية:** تدرس هذه المقاربة التفاعلات التي تحدث داخل التنظيم، وقد ارتأينا استخدام هذه المقاربة للاقتراب والبحث في العلاقة الترابطية بين متغيرات الدراسة.

**المقاربة البنائية الوظيفية:** تركز هذه المقاربة على الوظائف التي تؤديها الوحدات الادارية بمختلف مستوياتها. لذلك تم اعتماد المقاربة البنائية الوظيفية للاقتراب من بنية ووظيفة المؤسسة محل الدراسة.

**المقاربة القانونية:** تم اعتماد في الدراسة المقاربة القانونية وذلك من خلال تحليل الوثائق القانونية لتدعيم نتائج البحث.

## 8. هيكل الدراسة

وفقا لضوابط منهجية البحث العلمي المتعارف عليها في الدراسات العلمية وتحقيقا لأهداف الدراسة، سيتم تناول موضوع البحث كما يلي:

**المقدمة:** تتضمن المقدمة جملة من العناصر التي تشكل اللبنة الأساسية لبناء وتصميم فصول الدراسة والمتمثلة في تقديم سؤال البدء وتقديم الإشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات ، وتوضيح المسار المنهجي المتبع بما في ذلك حدود الدراسة، وتحليل الدراسات السابقة وإدراج الإضافة العلمية للدراسة الحالية، مع عرض نموذج الدراسة المقترح وبيان هيكلتها البحثية.

**الفصل الأول:** نتطرق فيه إلى تحليل الجوانب النظرية المتعلقة بمتغير الجودة الشاملة من خلال مبحثين أساسيين، يتناول الأول عرض تطورات المفهوم وأهميته في الممارسات الإدارية في المجال الصناعي. في حين يتطرق الثاني لممارسة الجودة الشاملة في الهيئات التعليمية أهمية هذا المفهوم في العمليات الإدارية.

**الفصل الثاني:** خصص للمنطلقات الفكرية المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية، من خلال التطرق إلى الأساسيات التي يقوم عليها مفهوم الكفاءة، وكذا مميزاته والربط النظري بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع. فقد قسم بدوره إلى مبحثين ، بدء بمدخل لدراسة الكفاءات البشرية وخصوصا تحديد المقاربات المفهومية وخصائصها المميزة وأخيرا عرض علاقة كفاءة الموارد البشرية بتحقيق متطلبات الجودة الشاملة وتحليلها إنطلاقا مما توصلت إليه الدراسة.

**الفصل الثالث:** يتعلق بالمعالجة المفاهيمية للميزة التنافسية، وأهميتها في مؤسسات التعليم العالي، وعرض دور متغير الجودة والكفاءة في تحقيق التنافس للمؤسسات الجامعية والحقا بركب الريادة المستقبلية.

**الفصل الرابع:** بناء على المقدمة والمعالجة المفاهيمية يتم التطرق في هذا الفصل عرض مسار التعليم العالي في الجزائر، ليتم كخطوة ثانية تقديم عام للمؤسسات محل الدراسة، وكذا تحديد العينة المستهدفة من البحث، بالإضافة إلى تحليل الوثائق المتحصل عليها من المؤسسات محل الدراسة، والذي سيكون بمثابة قاعدة لتقديم تطور التنافسية خلال العشر سنوات الماضية في المؤسسات محل الدراسة.

**الفصل الخامس:** إستكمالا للجانب التطبيقي للبحث يتم التطرق في هذا الفصل إجراء التحليل الإحصائي للبيانات من خلال وصف خصائص عينة الدراسة ثم عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة باستخدام الطرق الإحصاء الوصفي وإعتمادا على مخرجات SPSS الدراسة، بالإضافة إلى عرض جملة من الإختبارات للتأكد من صلاحية نموذج الإنحدار ليتم إختبار فرضيات الدراسة. في الأخير وكخلاصة لهذه الدراسة نقوم بتقديم النتائج التي توصلنا إليها مقرونة ببعض التوصيات والاقترحات التي يمكن أن تكون مفيدة بالنسبة لموضوع الدراسة، أو لمواضيع بحثية أخرى مع تقديم بعض المواضيع التي يمكن أن تفتح آفاقا مستقبلية للدراسة.

## الفصل الاول

الإطار النظري لمفهوم الجودة الشاملة في

مؤسسات التعليم العالي

## تمهيد:

تعتبر الجودة الشاملة الموجة الثورة الثالثة بعد الثورة الصناعية والثورة التكنولوجية، فهي واحدة من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في نهاية القرن الماضي نتيجة المنافسة العالمية المكثفة في المؤسسات والمنظمات والاقتصاد والصناعة التكنولوجية والتجارة في الدول. وقد أظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدمية نجاحا كبيرا من خلال تحسين معدلات الربحية، وخفض التكاليف، وعدم وجود عيوب، وتحسين الجودة، وتحسين الأداء، وتحسين علاقات الموظفين، وزيادة الرضا الوظيفي. كل هذه المزايا دفعت العديد من الدول المتقدمة إلى تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة على مؤسسات التعليم العالي، والذي حقق نجاحات بارزة، وبالتالي دفع الدول الأخرى الأقل تقدما إلى تطبيق هذا النموذج كوسيلة لمواجهة المتغيرات الدولية المتمثلة في تكثيف المنافسة في الأسواق الدولية في جميع المجالات، بما في ذلك التعليم.

يتناول هذا الفصل عرضاً تحليلياً لمفهوم الجودة الشاملة في المجال التعليمي وذلك من خلال المباحث التالية:

## المبحث الأول: تعريف دائرة المعارف

## المبحث الثاني: تحول فلسفة الجودة من الصناعة إلى قطاع التعليم العالي

## المبحث الأول: تعريف دائرة المعارف

أصبح من الواضح أن تحقيق معايير الجودة الشاملة لم يعد مصطلحا فكريا، بل أصبح واقعا عمليا لا بد من تطبيقه في مختلف المؤسسات الجامعية لتحقيق حسن الأداء في التسيير، ومن هذا المنطلق فقد قاد التحدي الذي يواجه مؤسسات التعليم العالي إلى البحث في الجودة الشاملة وتبنيها كفلسفة وتطبيق، حيث أصبحت المؤسسات الجامعية تتبنى الجودة الشاملة على أساس أنها القياس التي تقيس بها مخرجاتها، فهي تستخدم كأداة لمعرفة مدى أداء الأعمال بالشكل المطلوب والذي تطمح من خلاله لتحقيق ميزة تنافسية في الجامعات.

## المطلب الأول: التعريف اللغوي

تعددت التعاريف والاتجاهات التي حاولت تقديم تعريف دقيق لمصطلح الجودة والجودة الشاملة نذكر منها.

## 1. مفهوم الجودة من منظور إسلامي:

لقد في عصرنا الحالي مصطلح الجودة (الجودة النوعية، الجودة الشاملة) وجعلوا لذلك مقاييس والعديد من الجوائز إلا أن هذه المصطلحات جاء بها ديننا الإسلام قبل الغرب بعدة قرون وسبق كل النظريات الحديثة، وكان الإسلام الرائد الأول في وضع الأسس والمبادئ التي تدعو إلى إتقان العمل، فإذا نظرنا إلى المفردات التي جاءت في السنة النبوية المطهرة، كمصطلح الإتقان في العمل نجد أن الدين الإسلامي حث الإنسان على العمل بإتقان إرضاء الله عز وجل، ومفهوم الإتقان في ديننا الحنيف يتفق مع مفهوم الجودة في الغرب لتحقيق رضا المستفيد، إلا أنه يتخطاه في عنصر مراقبة الله عز وجل، وهو ما يضيف على العمل المزيد من الإجادة والإحسان من خلال الرقابة الذاتية<sup>1</sup>، لقوله تعالى: **وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ**<sup>2</sup>.

إن جودة العمل وإتقانه في جميع أمور الحياة هي من أساسيات ديننا الحنيف، وهذا ما نص عليه كتاب الله سبحانه وتعالى وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، وذكر بأن صفتي الحفظ والعلم هي أساس نجاح العامل في عمله وسبب في جودة العمل وإتقانه. لقوله تعالى: **قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ** (55)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعد الدين، ومنصور محمد. مفهوم الجودة والإتقان "رؤية إسلامية"، مجلة الجزيرة - تفكير، ع. 2، م. 2014، ص 14، 02.

<sup>2</sup> سورة التوبة، الآية رقم 105.

<sup>3</sup> سورة يوسف، الآية رقم 55.

كما أشار سبحانه وتعالى في آية أخرى إلى أهمية التحلي بالقوة والأمانة في أي عمل يسند إلى العامل، قال الله تعالى: ، قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ<sup>1</sup>.

وتلخص هذه الصفات في إحسان العمل وإجادته، إذ العبرة ليست في الأعمال الكثيرة بقدر ما هو بحسن إنجاز الأعمال المطلوب إنجازها<sup>2</sup>. قال سبحانه وتعالى: الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ<sup>3</sup>.

وقد تطرق الإسلام إلى الجودة في التعليم حيث عرفت المناهج التربوي في العصور الإسلامية الزاهرة جودة عالية في المنهج التعليمي وجودة التدريس مع مراعاة القدرات المختلفة للطلاب. حيث نجد في نطاق التعليم في تلك الفترة قاموا بتقسيم منهج التدريس إلى عدة أقسام ليسهل على الطلاب دراسته وحفظه، إذ من الثابت أن المصاحب العثمانية كانت مجردة من التجزئة، كما كانت مجردة من النقط والشكل، ومع مرور الوقت تفننوا في المصاحف من خلال تجزئتها إلى عدة جزئيات مختلفة ووجدوا بيد الطلاب أجزاء مستقلة من القرآن، وقاموا بتقسيم الجزء إلى جزئين، ثم الحزب إلى أربعة أجزاء سمو كل واحد منها ربعاً، ومنهم من وضعوا كلمة خمس عند نهاية كل خمس آيات من السور، وكلمة عشر عند نهاية كل عشر آيات منها. والغرض من كل ذلك هو التيسير والتسهيل ليتمكن الطلاب من حفظ القرآن الكريم الذي يتناسب وقدراتهم<sup>4</sup>.

وعليه إن مفهوم الجودة من المنظور الإسلامي هو الوصول إلى الأحسن والأفضل فإذا كان حسناً فقد بلغ غاية الجودة، وهذا ما أكدته الحضارة الإسلامية في العديد من الآيات النبيلة والأحاديث النبوية قال عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، فقد تم تقديم مفهوم الجودة في العديد من الأشكال والمعاني المختلفة، كما يتضح من الآراء العملية في الحضارة الإسلامية، أنها طبقت الكثير من المبادئ الأساسية المتعلقة بالجودة الشاملة، واهتمام الإسلام بالجودة من خلال إنشاء العديد من المبادئ والمعاني والمفاهيم

<sup>1</sup> سورة القصص، الآية رقم 26.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.... قبل أن يكون التطبيق TQM، ط.1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص. 12.

<sup>3</sup> سورة الملك، الآية رقم 02.

<sup>4</sup> جمال محمد محمد الهندي، مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي، ط.1، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2009، ص. 112-114.

التي تشير إلى الجودة الشاملة أو ذات العلاقة الوثيقة بها. وبالتالي إن الجودة في الإسلام تعني الأداء على أكمل وجه في الوقت المناسب بأقل الموارد المتاحة، والأداء بمهارة عالية، والعدالة في المعاملة<sup>1</sup>، لقوله تعالى: "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ"<sup>2</sup>.

## 2. المفهوم المعاصر للجودة:

الجودة هو مصطلح بالأساس إقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة. تم تعميم مصطلح الجودة على نطاق واسع في أواخر القرن العشرين والحادي والعشرين بسبب التغيرات العالمية المتتالية التي جعلت الجودة مطلبا ضروريا، لذلك نجد العديد من التعاريف المتنوعة وفقا للسياق الذي يستخدم فيه المصطلح ومجالات المعرفة والإنتاجية المحددة له.<sup>3</sup>

يعرف العزاوي الجودة بأنها "الموائمة للإستعمال"، نظرا لأهمية الجودة في التصميم والإنتاجية، من حيث المتطلبات اللازمة للعمل من أجل تحقيق السلامة للموظفين عند إنجاز عملهم، بالإضافة إلى مشاركة العميل في تحديد متطلبات جودة السلع والخدمات التي يحصل عليها (أو تحديد المواصفات وفقا للمتطلبات العلمية والإنتاجية). ويحقق موائمة السلع للإستعمال الذي يقصده. وبهذا الصدد، فإن السعر، ووقت التسليم يكون في الموعد المحدد.<sup>4</sup>

نهج الجودة الشاملة يتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بداية من التعرف على إحتياجات المستفيد إلى غاية مرحلة تقييم رأي المستفيد حول الخدمة أو المنتج المقدم له. كما أنها شكل من أشكال التعاون في أداء الأعمال من خلال فرق العمل، وذلك استنادا إلى القدرات المشتركة لكل من الإدارة والموظفين، بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاج. وهي التركيز القوي والثابت على إحتياجات

<sup>1</sup> بلية لحبيب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم- الأساسيات- شروط التطبيق، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019، ص. 36.

<sup>2</sup> سورة النحل، الآية رقم 90.

<sup>3</sup> أمنية محمد عبد الجواد أبو يوسف. مبادئ الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الكتاب والسنة (جودة الصلاة أمودجا)، المجلة العلمية لكلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق، ع.1، كلية الآداب، جامعة السويس، 2021، ص. 984.

<sup>4</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2005، ص.7.

العمل ورضائه وذلك عن طريق التطوير المستمر للعمليات الإدارية لتلبية متطلبات المستفيد على أكمل وجه. وجميع هذه التعريفات وإن كانت تختلف في ألفاظها ومعانيها فإنها تحمل مفهوما واحدا هو: "كسب رضا العملاء"<sup>1</sup>. لقد حظي مفهوم الجودة باهتمام كبير لدرجة أن بعض المفكرين ينظرون إلى هذا العصر على أنه عصر الجودة باعتباره أحد الركائز الرئيسية لنموذج الإدارة الجديد الذي فرض نفسه بما يتماشى مع التغيرات العالمية والإقليمية ومواجهة تحديات المنافسة الحتمية، ولقد تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالجودة من أهمها:

- المستوى العالي من التميز؛
- جعل الشيء كما يجب أن يكون عليه؛
- مطابقة الشيء للإحتياجات؛
- تقديم مخرجات ذات كفاءة تتفق مع إحتياجات السوق؛
- المطابقة للمواصفات المتفق عليها مقابل قيمة مناسبة<sup>2</sup>.

على الرغم من قدم مصطلح الجودة إلا انه ولحد هذا العصر لا يوجد اتفاق كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ نجد تعريفات كثيرة بحسب القطاع الذي تنتمي إليه.

### 3. مفهوم الجودة الشاملة:

يركز مفهوم الجودة الشاملة على أن تحقيق الجودة هو نتيجة مباشرة للظروف والعمليات والهيكل الداخلية. لذلك إن الاهتمام بخطوات هذه العمليات وتحليلها يسهل معرفة المعوقات التي تعوق الحصول على الجودة. وإضافة كلمة شاملة لمفهوم الجودة تشير إلى الجودة بأوسع معانيها، أي الجودة الشاملة، والتي تشمل المنتجات والخدمات والأشخاص والعمليات ومجتمعات العمل والمشار إليها بـ "Big Q"، مقارنة بالجودة ذات المعنى الأضيق والمشار إليها بـ "Little Q" والتي تركز على جودة أحد عناصر العمليات وليس جميعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عايش المروعي. مفهوم الجودة الشاملة ودورها في التعليم المعماري الجامعي، مجلة قسم الهندسة بجامعة الأزهر، ع.47، كلية الهندسة، جامعة الأزهر، أبريل، 2018. ص. 646.

<sup>2</sup> بهجت عطية راضي. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، القاهرة: دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016، ص 18-19.

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.س.ن، ص. 39.

ويستند مفهوم الجودة الشاملة على دمج الوظائف والعمليات على جميع المستويات، فهي نظام ونهج يقوم على التفاعل بين مختلف عناصر المنظمة لتحقيق التحسين المستمر لجودة السلع والخدمات. فأى منظمة ناجحة على اختلاف نشاطها تسعى لتحسين أي منتج أو عملية أو خدمة وتستغل الفرص للتحسينات على جميع المستويات كطريق لتحسين أداء المنظمة وبالتالي زيادة التنافسية، (التحسين هو شعار الجودة الشاملة)<sup>1</sup>.

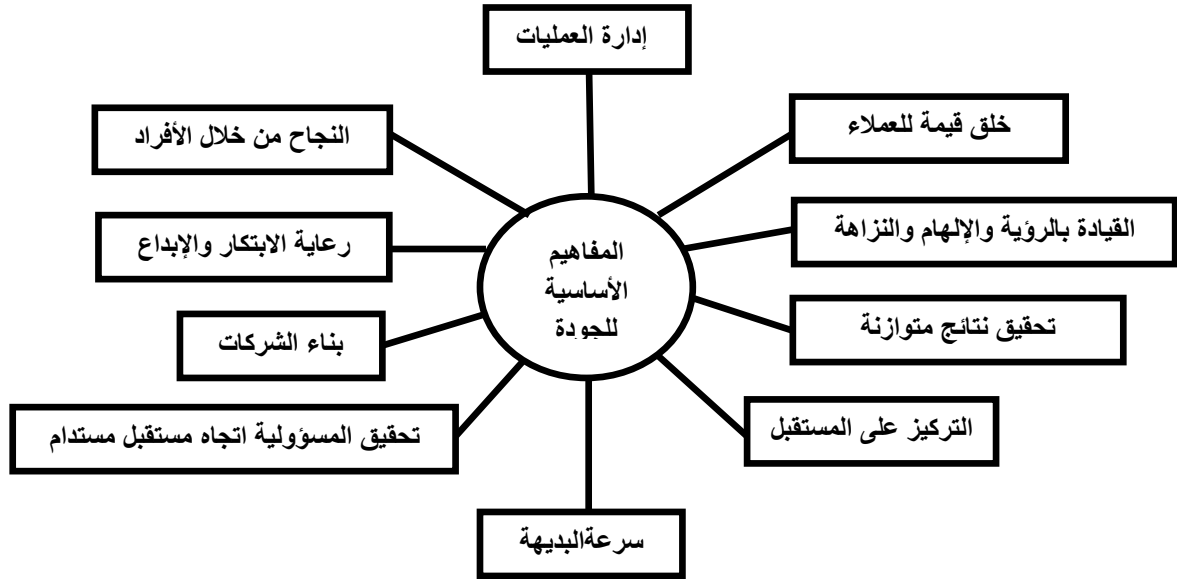
الجودة الشاملة هي الممارسات التي تعبر عن فلسفة القيادة تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة وذلك من خلال التركيز على موارد المنظمة المادية والبشرية، كما تعتبر الجودة الشاملة نهج شامل لتحسين القدرة التنافسية والفعالية والمرونة من خلال تخطيط وتنظيم وفهم كل نشاط وإشراك كل فرد على كل مستوى من مستويات المنظمة<sup>2</sup>. نظام الجودة الشاملة يدل على حد سواء على فلسفة ومجموعة من المبادئ التوجيهية التي تمثل أساس المنظمة، هذه المبادئ تسعى لإدارة العمليات بكفاءة من أجل تحسين الخدمة المقدمة. إنها فلسفة الإدارة المعاصرة تستند إلى مجموعة من مؤشرات الإدارة الحديثة والمفاهيم المتعلقة بالجهود المتفاعلة في العمليات. وتهدف هذه المؤشرات والمفاهيم إلى تعزيز الأداء والتحسين والتطوير المستمر<sup>3</sup>. ويتم اعتماد الجودة الشاملة في العديد من المنظمات لتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها، والمساعدة في تقليل معدلات العيوب، وكسب رضا العملاء وتلبية متطلباتهم من خلال تحسين

<sup>1</sup> Vijayagiri Bikshapathi, total quality management for corporatesocial responsibility in small medium enterprises, epra International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management, vol :7(5), december2020, p 22-23.

<sup>2</sup> شيماء جاسم خضير العموري، صالح مهدي العامري، تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار دراسة تطبيقية، مجلة إدارة العلوم الإقتصادية، ع32، جامعة الوسيط، 2019، ص. 139.

<sup>3</sup> Amani Said Hassan, Ayham A.M. Jaaron, Total quality management for enhancing organizational performance: The mediating role of green manufacturing practices, Journal of Cleaner Production, Vol 308, 25 July 2021, p.2.

الفعالية والقدرة التنافسية والمرونة في عمليات إدارة إلى جانب ذلك، فإنه يقود المنظمة للتميز بدرجة عالية، وتعزيز صورة العلامة التجارية، بالإضافة إلى خفض التكاليف عن طريق منع الوقت الضائع<sup>1</sup>.  
لقد اعتمدت شهادات وجوائز الجودة العالمية على المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة، وتم تجميعها من خلال المقارنة المرجعية مع المفاهيم الأساسية لجوائز الجودة العالمية المعتمدة، كما هو موضح في الشكل التالي<sup>2</sup>:



رسم توضيحي 2: المفاهيم الأساسية للجودة

المصدر: دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، (2017)، ص. 185.  
أشار "عمران" في دراسته لمفهوم الجودة إلى تعريف "كروسي" حيث عرف هذا الأخير الجودة على أنها ملائمة المنتج للتصميم باعتبار أن مقياس جودة المنتج يكمن في دقة تنفيذ التصميم الموضوع ودقة مطابقته لذلك التصميم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Costas Zafiroopoulos , Vasiliki Vrana. « Service quality assessment in a Greek higher education institute » , Journal of Business Economics and Management, 9(1), 2008, pp. 34.

<sup>2</sup> دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، عمان: إتحاد الجامعات العربية، 2017، ص. 185.

<sup>3</sup> ساجد مهدي عمران، بناء نظام لتقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمشاريع الأبنية المدرسية في العراق. مجلة الهندسة والتكنولوجيا، ع. 14، م. 28، الجامعة التكنولوجية، بغداد، ص. 02.

يمكن القول إنه لا يوجد تعريف عملي عالمي واحد للجودة الشاملة. فهو "مفهوم نسبي"، يعتمد على التميز، القيمة، والمطابقة للمواصفات، الدقة في الاستخدام والتوافق مع المتطلبات والشروط وكذا توقعات العملاء.

### المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للجودة الشاملة

كما اشرنا سابقا في ظل المفهوم الإسلامي للجودة الشاملة هناك دلالات واضحة تؤكد أن الإسلام أخذ بمفهوم الجودة قبل أن تنطلق شعارات الجودة في الغرب، فكانت أول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة، من مدرسين وطلبة، ومنهج دراسة هي المدرس المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في (625)هـ بعد أن استمر بنائها ست سنوات وبكلفة سبعمائة ألف دينار<sup>1</sup>.

وتعزى أقدم الإهتمامات بالجودة إلى القرن الثامن عشر قبل الميلاد في الحضارة البابلية في عهد الحاكم حمورابي، حيث تضمنت القوانين التي سنها جودة ودقة عالية فنجد قانون التجارة الذي ألزم على من يقدم ما هو غير جيد أو نقص القيمة السلعة أو الخدمة التي يُتاجر بها أو يتداولها، القيام بإصلاح بالعيب<sup>2</sup>. وتأكد الحقائق التاريخية في القرن الخامس عشر أن المصريين القدماء اهتموا بموضوع الجودة، فنجد جودة ودقة عالية وإتقان في بناء ورسم جدران المعابد المصرية القديمة والالتزام بالجودة في بناء الأهرامات.

نشأت الجودة الشاملة مع الابتكار الياباني الذي كان يسمى بدوائر الجودة ويشار إليها أحيانا بدوائر مراقبة الجودة. كان الهدف من دوائر الجودة هي إجتماع جميع الموظفين في اجتماعات أسبوعية منتظمة لمناقشة طرق تحسين مكان العمل وجودة العمل، ويتم تحفيز الموظفين لتحديد قضايا الجودة المحتملة ومن ثم مناقشة وتقديم الحلول الخاصة بهم. بدأت دوائر الجودة لأول مرة في اليابان في عام 1962، ثم انتقلت فكرة دوائر الجودة إلى أمريكا في السبعينات وحققت شعبية كبيرة في الثمانينات. ودوائر الجودة لن تحسن الجودة فحسب، بل تزيد أيضا من مشاركة العاملين في العمل والابتكار، وتجعل أماكن العمل أكثر متعة. ظهر مفهوم الجودة منذ فترة طويلة، لكنه لم يظهر كوظيفة رسمية

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط.2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص. 43.

<sup>2</sup> شرف الدين زديرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية)، (اطروحة دكتوراه غير منشورة: مناقمت المنظمات)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016، ص. 07.

للإدارة حتى وقت قريب، حيث أصبحت الجودة في الفكر الإداري الحديث ينظر إليها على أنها منهج متكامل شامل<sup>1</sup>. بشكل عام يمكن توضيح مراحل تطور مفهوم الجودة كما يوضح الجدول التالي:

---

<sup>1</sup> محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2017، ص.9.

جدول 1 يوضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة

السنة	الأفكار
1911	تايلور (Taylor): يعتبر رائد مدرسة الإدارة العلمية وهو أول من أوجد دراسة الوقت والحركة، وكان ، حيث كان هاجسه الأساسي إجادة العمل وبالتالي الإنتاج.
1931	شيوارت (Shewart): قدم فكرة السيطرة على الجودة إحصائياً في كتابه الشهير "السيطرة على النوعية."
1941	ديمنج (Demining): لاقت أفكاره رواجاً في المجالات العلمية في اليابان حيث ركز على موضوع الجودة.
1951	جوران (Juran): إهتم بالرقابة على الجودة.
1991	قدمت شركة مارتن مفهوم التلف الصفري.
1970	كروسي (Crosby): قدم مفهوم التلف الصفري.
1980	بدأ النفوذ الياباني يذاع في الوسط الأمريكي، وطرح سؤالاً مفاده إذا كانت اليابان متمكنة، فلماذا نحن لا؟ وهذا اعتراف بنجاح أفكار ديمنج في الإدارة اليابانية.
1981	عقدت شركة فورد ندوات مع ديمنج للتحدث مع الإدارة العليا عن أهمية العلاقة بين المنتجين وخبراء الجودة، وتوطيد هذه العلاقة.
1987	أنشأ الكونجرس الأمريكي جائزة مالكوم بالدرج (Malcom Baldrige) لإدارة الجودة الشاملة.
1988	أصدر وزير الدفاع الأمريكي إرشادات وتوجيهات إلى دائرة الدفاع لتكييف أعمالهم بما يتلاءم وإدارة الجودة الشاملة.
1989	أول شركة أمريكية، وهي شركة فلوريدا للطاقة، تربع جائزة ديمنج في اليابان.
1993	أصبح مدخل الجودة الشاملة يدرس بشكل واسع في الكليات والجامعات الأمريكية.
2003	انتشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة انتشاراً واسعاً في الدول المتقدمة صناعياً، وأيضاً في بعض الدول النامية، لما لاقاه من رواج واهتمام من قبل الدارسين والمتخصصين في هذا المجال.

المصدر: منتهى أحمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، 2005، ص. 17.

وبالإجمال، مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسية:

**المرحلة الأولى:** السيطرة على الجودة (مرحلة ما قبل الثورة الصناعية): شهد نظام الإنتاج الحرفي الذي سبق نظام الإنتاج الضخم، الذي كان نتاج الثورة الصناعية، نشاطا للسيطرة الجودة. حيث كان الحرفي مسؤولا عن هذا النشاط، ويتعامل مع عملية فحص الإنتاج ومعالجة الفشل الذي يحدث فيه<sup>1</sup>.

**المرحلة الثانية:** نتيجة لتوسع المصانع وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها، أدى ذلك إلى التخصص في العمل وتوزيع العمل على أكثر من عامل كل حسب تخصصه، وتطلب ذلك انتقال مسؤولية السيطرة على الجودة إلى رئيس العمال الذي يتكلف بفحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج وخلال مراحل الإنتاج المختلفة حتى الوصول الى المنتج النهائي<sup>2</sup>.

**المرحلة الثالثة مرحلة ضبط الجودة والتفتيش:** كانت بداية القرن العشرين بقيادة "فريدريك وينسلوتايلور"، إذ تم فيها العمل على اساس الوقت والحركة مع تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق الحد من الضياع والخسارة (ودفعت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة، فتباينت أنظمتها وتنوعت طرق الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولا عن أعداد من العمال، مما أدى إلى ظهور مفتش خاص بضبط الجودة، وقد مورست عمليات تفتيش ورقابة صارمة<sup>3</sup>.

- **المرحلة الرابعة: المراقبة الإحصائية للجودة (الضبط الإحصائي):** شهدت هذه المرحلة تحولا حاسما في السيطرة على استخدام الجودة، إذ أدركت الشركات الصناعية أن نشاط التفتيش أصبح غير كاف، وإنما عليها البحث عن طرق أكثر تأثيرا لتصبح المنتوجات بمستوى الجودة المطلوب فكان التغيير نحو مراقبة الجودة إحصائيا وإستخدام الأسلوب العلمي في الرقابة على الجودة لضبط الجودة والعمليات وتشخيص المشاكل التي تحدث أثناء عملية الإنتاج، فتم تزويد الفاحص بالأدوات والأساليب الإحصائية مثل لوحات التحكم وعينات القبول بدلا من الفحص الشامل، لتحليل العمليات التشغيل والمخرجات وبالتالي تحويل الفحص إلى دور مميز وأكثر كفاءة<sup>4</sup>.

اتسمت هذه الفترة باستخدام واسع النطاق وكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة خصوصا الإنتاج والجودة كمخطط باريتو (pareto) ومخطط السبب والتأثير (effect-cause) والتي أثبتت كفاءتها في تشخيص

<sup>1</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص.57.

<sup>2</sup> محمد ربيع الشيخ، إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، مصر: مجموعة التنمية، 2017، ص.04.

<sup>3</sup> محمود داود الربيعي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، بيروت: دار الكتاب العلمية، 2013، ص.32.

<sup>4</sup> منتهى أحمد علي الملاح، درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، (المرجع السابق الذكر)، ص.18.

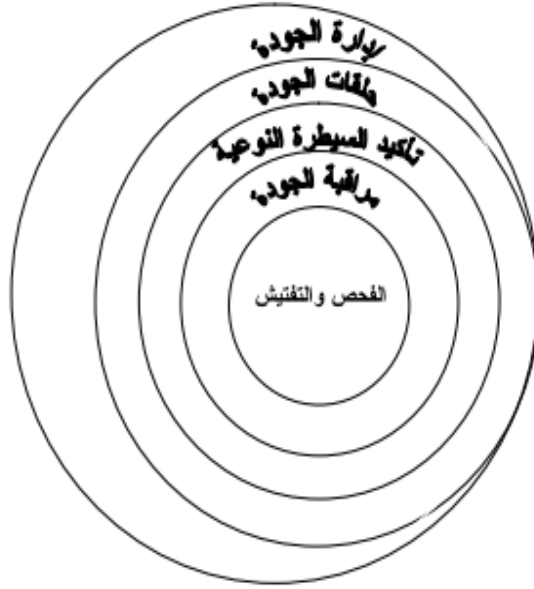
المشاكل، ولقد كان التركيز في هذه الفترة على العمليات وكيفية إدارتها بكفاءة وبطريقة جعلت السيطرة والرقابة على العمليات مسؤولية كل فرد في المنظمة.<sup>1</sup>

المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة **Total Quality Management**: تهدف إلى جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وروح الجماعة وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، فضلا عن التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.<sup>2</sup>

تزداد صعوبة ممارسة الأعمال الإدارية مع تغير المجتمعات وتطورها وما يترتب على ذلك من ظهور احتياجات وأزمات جديدة، التي تتطلب حلولاً خاصة، حيث أصبح من الضروري البحث عن كفاءة وفعالية الحلول، مما يتطلب تغييراً مستمراً في الأعمال الإدارية وقد تم إدخال هذا التغيير في طريقة التفكير الإدارية من قبل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لأنه غير بعض المفاهيم التي كانت راسخة في ذهن خبراء الإدارة، وفقاً للفكر الإداري التقليدي. يوضح الشكل التالي مراحل تطور الجودة الشاملة:

<sup>1</sup> معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية (دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم الفلسفة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2018، ص. 35-36.

<sup>2</sup> منتهى أحمد علي الملاح، المرجع السابق الذكر، ص. 18.

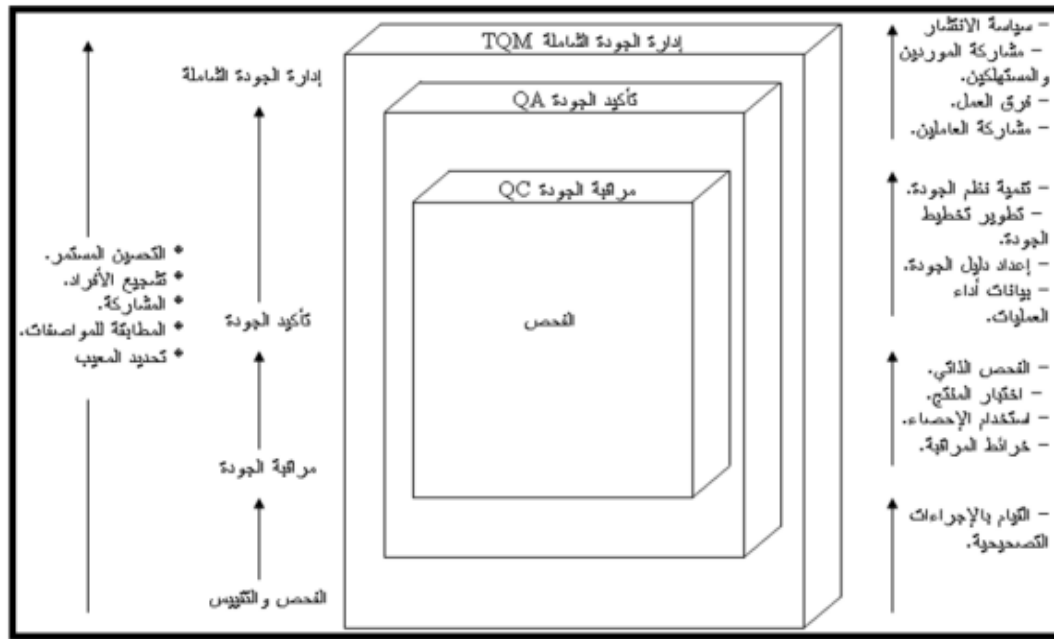


رسم توضيحي 3: مراحل تطور الجودة الشاملة

**المصدر:** علي فطيم صقر، درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدرسين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص. 14.

من خلال ما سبق يتضح أن تطور الجودة الشاملة مرة بعدة مراحل مترابطة مع بعضها البعض وهذه المراحل التطورية كانت نتيجة العمل والجهود الفكرية ذات الأبعاد التطورية، حيث ساهم العديد من الرواد في تطوير وتحسين السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة.

ويمكن أيضاً حصر أهم التطورات التي عرفتتها إدارة الجودة الشاملة عبر الزمن من خلال المستويات التي يظهرها الشكل التالي:



#### رسم توضيحي 4: المستويات الأربعة لتطور ادارة الجودة الشاملة

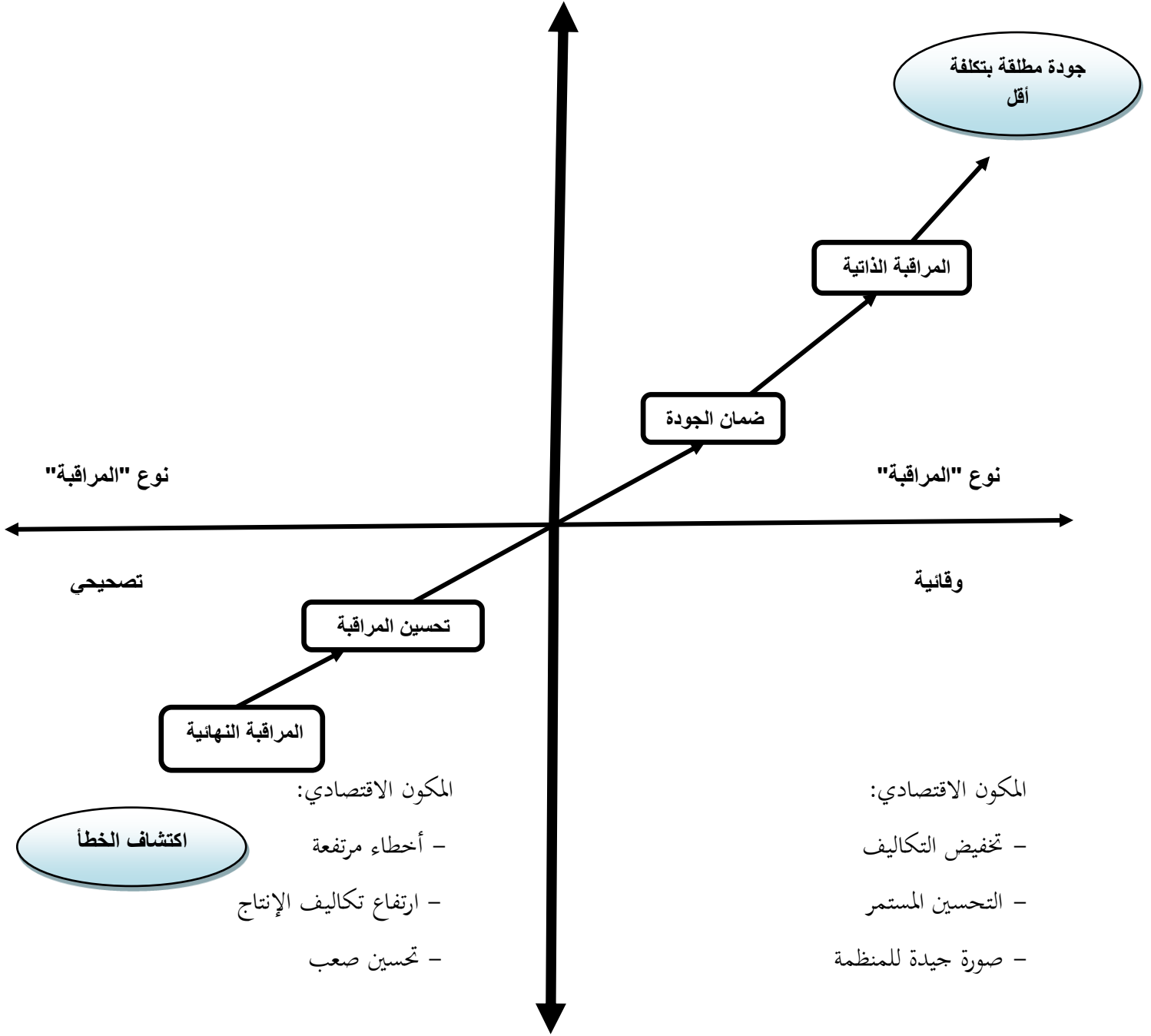
**المصدر:** ناجيتمار، وروبي محمد. تكوين المسير الرياضي وفق معايير إدارة الجودة الشاملة. دراسة إمبريقية. مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، ع.05، 2012، ص.141.

يمكن الملاحظة من خلال الشكل أعلاه التطور التاريخي لفكرة الجودة الشاملة، حيث يمكن أن نلاحظ أن تطورها مر بمجموعة من المراحل الأساسية. فعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة في المؤسسة إلا في الآونة وأصبح هذا المفهوم يلفت انتباه من جانب القيادة العليا كأساس للتحسين المستمر، كما يلخص الرسم البياني أدناه الوسائل المختلفة التي تم تنفيذها بمرور الوقت للحصول على الجودة مع إختلاف الوسائل والأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في كل مرحلة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Myriam, laurence, « la qualite en industrie application : travail sur la qualite produit au sein d'une industrie agro-alimentaire », these pour obtenir le grade de docteur veterinaire, l'université paul-sabatier de toulouse, 2004,p. 26

المستهلك: الثقة

المكون الاجتماعي: تطبيق المشاركة الفردية



رسم توضيحي 5 : تطور مفهوم الجودة الشاملة

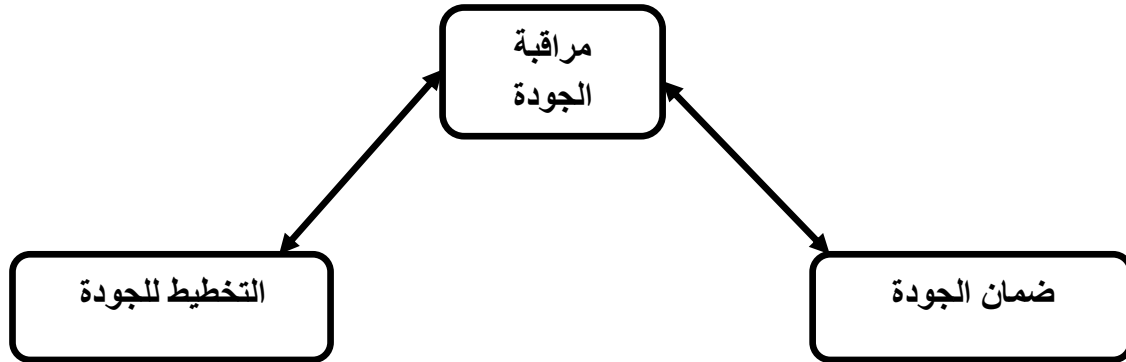
المستهلك: عدم الثقة

المكون الاجتماعي: عدم التحفيز، الإحباط

Source: (myriam, laurence,sibite, 2004,p-p.26)

بلغ عمل شوارت (Shewhart) سنوات الثلاثينات، في مراقبة الجودة ذروته والذي تم تناوله وتطويره من قبل ديمينج. وفي سنة 1947، أنشأت الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة (ASQC)، وقامت المؤسسات بتبني هذه النظريات لتحسين جودة مخرجاتها. كما ساهم الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين JUSE بمشاركة إيشيكاوا في تطوير دوائر الجودة على المستوى وتطوير مراقبة الجودة والتي أصبح يطلق عليها مراقبة الجودة الشاملة أو TQC. هذه النسخة اليابانية ترفض فكرة أن المسؤولية عن الجودة تقع فقط على عاتق مجموعة من العمال في قسم الجودة وإنما هي من مهمة جميع الأفراد في المؤسسة<sup>1</sup>.

هذه النظريات الإدارية تهدف إلى البحث عن التميز. والتميز هو نموذج فردي يوجهنا نحو الحد الأدنى من الأخطاء، لكنه أيضا نموذج جماعي يمكن تطبيقه على المؤسسة التي ستقوم بعد ذلك بالبحث باستمرار على التحسين. بعد تحديد المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة بشكل منفصل، يمكن تحديد مكونات الجودة الشاملة من تخطيط الجودة وضمان الجودة ومراقبة الجودة<sup>2</sup>. هذه العناصر الثلاث المذكورة تتفاعل مع بعضها البعض في العمليات. كما هو موضح في الشكل التالي:



رسم توضيحي 6: عمليات الجودة

Source : Alharthi, Khayyat, (2022),p.106

<sup>1</sup>Myriam, laurence, Sibite, p. 25.

<sup>2</sup>Ghadi Alharthi, Mashaël Khayyat. « The Role of Quality Management in IT Project Management », SAR Journal , vol.5(2), 2022, p.106.

يهدف تخطيط الجودة إلى تحديد وصف متطلبات وإجراءات الجودة وكيفية تحقيقها، ويجب أن تؤخذ في الاعتبار ميزانية المشروع كجزء من التخطيط.

### المطلب الثالث: إسهامات رواد الجودة الشاملة (نماذج الجودة)

شكلت مفاهيم الجودة الشاملة أساس حركة البحث عن مصادر التميز في الأداء المنظمي، وتعتمد تقنيات العمليات الإدارية على مجموعة من العناصر والمبادئ الإدارية والتنظيمية التي تجعل من تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ضرورية لتحلل جميع أنشطة المنظمة نحو تحقيق الرضا لجميع أصحاب المصلحة من أجل الاستجابة للتحديات التنافسية المتزايدة.

لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة دون استخدام أدواتها، ونود الإشارة إلى أنه اقتصرنا على أكثر النماذج شيوعاً. ويمكن تفصيل النماذج المستخدمة لتطبيق الجودة الشاملة وفق مايلي:

**أولاً: والتر شيوارت (waltershewhart)** يعتقد شيوارت أن التطوير المستمر هو أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة وقد طور تصميمًا مشابهاً للطريقة العلمية في التطوير المستمر، تسمى دائرة (الخطة - العمل - المراجعة - التنفيذ) (PDCA)

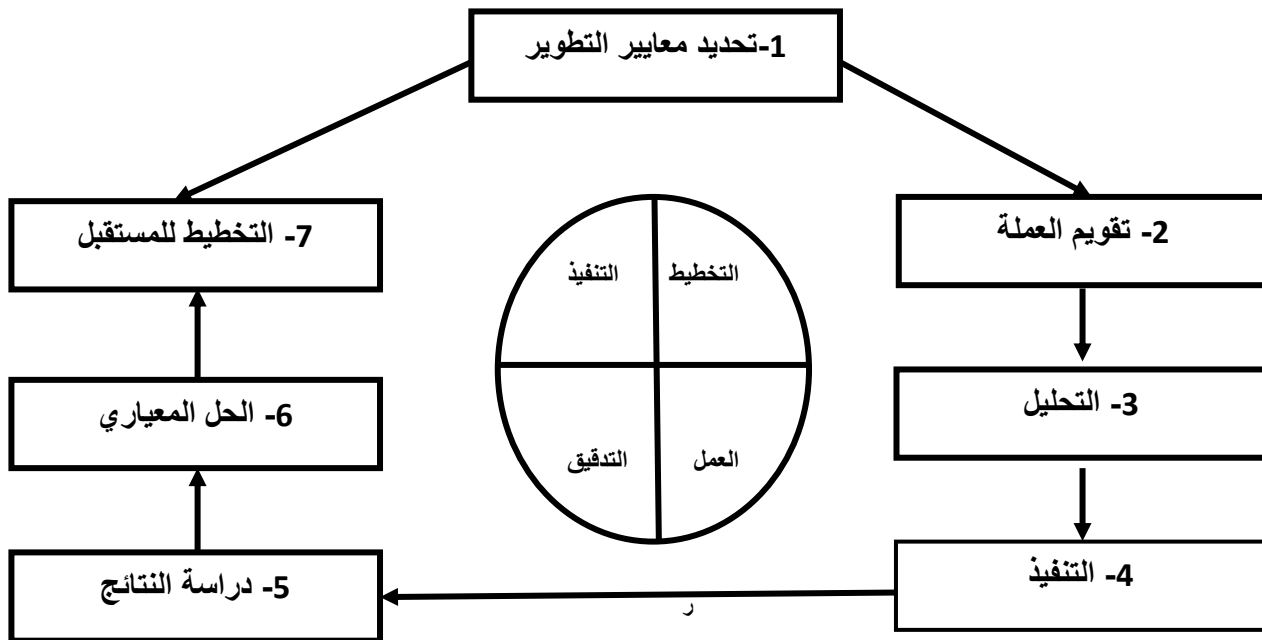
**الخطة plan:** فيها يتم تحديد العملية التي سيتم تطويرها ثم وضع خطة وفق معايير لتلاقي الأخطاء، والعمل على تقييمها وتحسينها، وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل، حيث يستخدم فيها أدوات الجودة من تحديد).

**العمل Do:** تطبيق التطوير المقترح على نطاق محدود، حيث يتم تجريب التحسين في مجالات محدودة بداية التنفيذ، ويتم تسجيل أي تغيرات تحدث خلال عملية التحسين، كما يتم جمع كافة المعلومات بشكل علمي. في هذه المرحلة يتم تطوير الحلول، وتصميم التجارب لإختبار الفرضيات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نضال عبد الرحمن إبراهيم أبو سويح، "أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2019، ص.44.

**التدقيق Ckek:** يتم في هذه العملية جمع وتحليل البيانات لتحديد ما إذا كان التطور المقترح يحظى بقبول ورضا العميل أولاً. أي قياس مدى تحسين الناتج من تطبيق المرحلة السابقة. ويتم تحديد مدى نجاح خطة التحسين لأهدافها الموضوعية ليتم الذهاب لخطوة التنفيذ<sup>1</sup>.

**التنفيذ Act:** تنفيذ التغييرات الفعالة المرتبطة بالعملية، والإستفادة من الفرص الجيدة من خلال تحديد المتغيرات التنظيمية والإحتياجات التدريبية للتنفيذ الكامل، ومن ثم التخطيط للإستمرار في هذا الحل والتحسين، مع البحث عن فرص التحسين الأخرى<sup>2</sup>. ويوضح الشكل التالي سير مراحل نموذج شوارت بالترتيب، حيث يبدأ بالتخطيط، ومن ثم العمل، وصولاً إلى التدقيق ليتم البدء بمرحلة التنفيذ.



سم توضيحي 7: نموذج شوارت لادارة الجودة الشاملة

المصدر: قادة، (2012)، ص.30.

هذا النموذج من أهم نماذج الجودة الشاملة كونه عبارة عن عملية دائرية ومستمرة، لاتنتهي ولا تتوقف، وهذا ما تعنيه الجودة.

<sup>1</sup> يزيد قادة، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم إدارة الأفراد والمنظمات وحوكمة الشركات، 2012/2011، ص.29.

<sup>2</sup> أبو سويح، المرجع السابق الذكر، ص.44.

ثانياً: ديمينج (Deming) هو أستاذ في جامعة نيويورك وخبير إحصائي رائد في عمليات تحسين الإنتاجية والجودة ويلقب بـ "أب" ثورة إدارة الجودة الشاملة، يتضمن نهج ديمينج لإدارة الجودة الشاملة مجموعة من المبادئ، وعددها أربعة عشر مبادئ توجيهية لتحقيق الجودة الشاملة، حددت سبعة أمراض قاتلة تعيق الأداء التنظيمي، والعديد من العقبات التي تمنع تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يؤكد ديمينج على أن الالتزام بالمبادئ الأربعة عشر وتجنب الأمراض الفتاكة السبعة تمكن من تحقيق جودة عالية في الأداء<sup>1</sup>.

إبتكر ديمينج ما يسمى "حلقة Deming" في تحسين الجودة، صممت هذه الحلقة لربط عمليات الإنتاج ومختلف الأقسام (جهود متداخلة) لتلبية حاجات الزبون، هذه الحلقة تأخذ المسار الآتي:

**خطط Plan:** يتم في هذه المرحلة التخطيط لأي تحسين في العملية الإدارية.

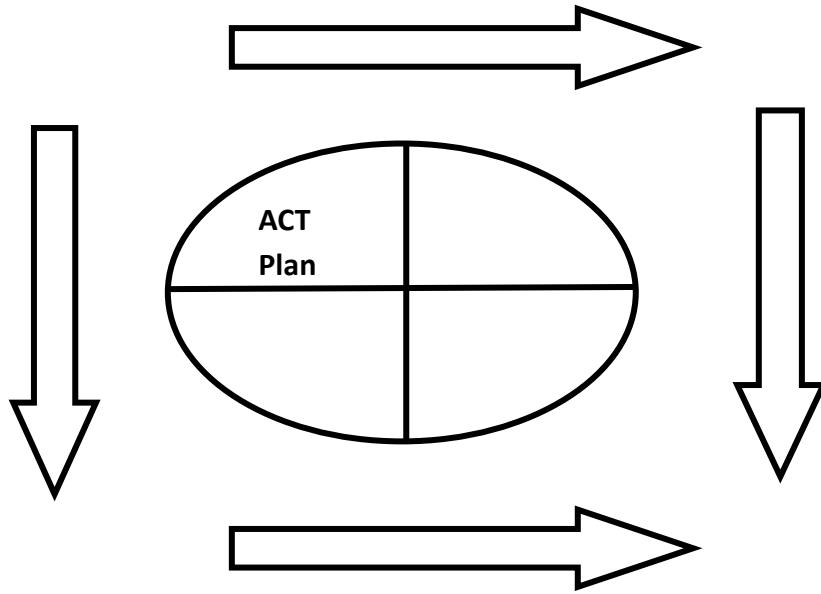
**إعمل Do:** يتم فيها تنفيذ الخطة، تطبيق المعايير، إكتشاف الأخطاء وتحديد أسبابها.

**المراقبة Check:** قياس وتقييم النتائج، وقابلية التطبيق.

**نفذ Act:** هنا يتم تطبيق الحلول بشكل واسع وسريع<sup>2</sup>. هذه الحلقات تصبح عبارة حلقات دائرية لتحسين العمليات والممارسات الإدارية كما هو وضع الشكل التالي:

<sup>1</sup> ربيع المسعود، "متطلبات الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية - دراسة حالة بنك البركة - أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، 2014، ص، 20.

<sup>2</sup> سعد علي زاير، رائد رسم يونس، "الجودة الشاملة في التعليم مفهومها، مراحلها، روادها، محاورها". مجلة كلية التربية للبنات جامعة بغداد، ع.1، 2012، ص 35.



رسم توضيحي 8: دائرة ديمينج

المصدر: (المسود، 2014، ص. 20).

الشعار الذي انطلق منه ديمينج هو أن العنصر البشري في العمل هو أساس ومحور الاهتمام. واستفاد اليابانيون من نظرياته، وقدروا عمله، حيث سميت جائزة بإسمه، ووضع الأسس العلمية والتطبيقية للجودة الشاملة، وحددها بأربع عشرة نقطة، والتي أصبحت الملامح الرئيسية لفلسفة الجودة الشاملة<sup>1</sup>. ونوضح المبادئ في الجدول التالي:

جدول 2 يوضح المبادئ الأربعة عشر ل Deming

<b>Deming's 14 Points (1982)</b>	
1. Create constancy of purpose for improvement of product and service.	1. خلق ثبات الغرض من أجل تحسين المنتج والخدمة.
2. Adopt the new philosophy	2. تبني فلسفة جديدة في العمل
3. Cease dependence on mass inspection	3. وقف الإعتماد على المراقبة كوسيلة كاملة للحصول على الجودة
4. End the practice of awarding business on price tag alone	

<sup>1</sup> زاير، رائد. (المرجع السابق الذكر)، ص. 35.

4. إنهاء ممارسة منح الأعمال على أساس وحدة السعر.
5. Constantly and forever improve the system of production and service 5. تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار وإلى الأبد.
6. Institute modern methods of training on the job 6. تأسيس الأساليب الحديثة للتدريب على رأس العمل
7. Institute modern methods of supervision 7. وضع أساليب الحديثة للإشراف والقيادة
8. Drive out fear. 8. تجنب الخوف
9. Break down barriers between staff areas. 9. كسر الحواجز بين موظفي الأقسام
10. Eliminate numerical goals for the workforce. 10. القضاء على الأهداف التي تحث على صفر معيب في إنتاج القوى العاملة.
11. Eliminate work standards and numerical quotas 11. القضاء على معايير العمل والحصص العددية لنظام الإدارة بالهدف.
12. Remove barriers that hinder the hourly worker 12. إزالة الحواجز التي تعيق وتحرم العامل بالشعور بالفخر مما أنجزه.
13. Institute a vigorous program of education and training 14. تأسيس برنامج قوي من التدريب والتعليم.
14. Create a structure in top management that will push every day on the above 13 points

14. إنشاء هيكل في أعلاالإدارة يشجع على العمل الجماعي.

Source : (Volker kruèger , (2001), pp.147-149)

توصل ديمينج إلى طرح رئيسي لنهج الجودة، فمن خلال تحسين الجودة من الممكن زيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، ووفقا لديمينج، الجودة المنخفضة تعني ارتفاع التكاليف التي ستؤدي إلى فقدان المركز التنافسي في السوق. وبالتالي تحسين جودة عمل المؤسسة ستؤدي إلى إعادة صياغة العمليات وأقل إهدار القوى العاملة ؛ الموارد المادية وسيتم تقليل عدد الأخطاء<sup>1</sup>. وهو ما أكد عليه نموذج "شيوارت" ويعرض الجدول التالي العلاقة بين نموذج "ديمينج" ونموذج "شيوارت".

جدول رقم 4: يوضح العلاقة بيننموذج"ديمينج"ونموذج "شيوارت".

التصميم (D) = التخطيط (P)	تصميم المنتج توافق مع مرحلة التخطيط.
المنتج (P) = العمل (D)	البدء بالعمل لكي توافق الإنتاجا مع المعايير المخطط لها.
البيع (S) = المراقبة (C)	تد ل حجم المبيعات تعلم مد رضا العميل.
البحث (R) = التنفيذ (A)	في حال ظهور مشكلات، يجب أخذها بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط التي تليها.

المرجع: أبو سويح، (2019)، ص.39

ثالثا: جوزيف جوران "Joseph Juran" يصف جوزيف جوران (1904 - 2004) الجودة من منظور العميل بأنها تحتوي على جانبين: الجودة العالية: تعني عددا أكبر من الميزات التي تلي احتياجات العملاء (احترام متطلبات العملاء (الاحتياجات والرغبات). والجودة الأعلى تتكون من عيوب أقل. جوران هو المسؤول عما أصبح يعرف بإسم "ثلاثية الجودة" التي تتكون من<sup>2</sup>:

تخطيط الجودة (الجودة حسب التصميم): نموذج جوران للجودة حسب التصميم هو نموذج منظم يسعى لإنشاء ميزات تصميم مبتكرة تستجيب لإحتياجات العملاء. الجودة حسب التصميم تشير إلى المنتج أو عمليات تطوير الخدمات.

<sup>1</sup> Volker Krüger, « Main schools of TQM: the big five », The TQM Magazine, Vol. 13(3), 2001, p. 147.

<sup>2</sup> Krüger, 2001, p.146.

مراقبة الجودة (مراقبة العمليات التنظيمية): مراقبة الجودة هي الطريقة التي يتم تنفيذها كل يوم للتأكد من أننا نصنع ونوصل المنتج أو الخدمة إلى الأهداف الصحيحة. تهدف مراقبة الجودة عند جوران في المقام الأول إلى منع الأخطاء وتحديد ما يجب قياسه وقياس الأداء الفعلي وتحديد الفجوة بين الأداء والأهداف.

**تحسين الجودة:** تحسين الجودة هو نشاط يرفع جودة الأداء إلى مستويات غير مسبقة. كما أنه مجموعة من التقنيات التي تهدف إلى تحسين عمليات الإنتاج في المؤسسة بهدف تحقيق مستوى معين من الجودة. يتم ذلك من خلال إثبات الحاجة، وإنشاء البنية التحتية، وتحديد مشروع التحسين<sup>1</sup>.

يركز جوران على الأبعاد الإدارية للتخطيط، التنظيم والرقابة والتركيز على مسؤولية الإدارة لتحقيق الجودة والحاجة إلى تحديد الأهداف، من أجل تحقيق نتائج أفضل بأعلى جودة وذلك من خلال ثلاث عمليات أساسية أو "ثلاثية جوران" للحصول على أهداف الجودة، وتحسين الجودة<sup>2</sup>.

تتمحور إدارة الجودة الشاملة عند جوران حول عشر خطوات لتحسين الجودة وبالتالي تحسين رضا العميل، هي:

1. خلق تصور لتحسين الجودة؛
2. تحديد الأهداف والتحسينات المستمرة؛
3. إنشاء تنظيم لتحقيق الأهداف؛
4. التدريب للجميع؛
5. حل المشكلات علميا بعد تحديدها بدقة وتحديد أولويات المعالجة؛
6. مراقبة التنفيذ والإبلاغ عن التقدم المحرز في العمل؛
7. تشخيص التميز؛
8. إبلاغ النتائج؛

<sup>1</sup> Hadidane Sabrina , « Total quality Management: Theoretical Reading », Economic studies Journal, N°.01, Vol.16,2022 :p.784.

<sup>2</sup> Erni Munastiwi, « The Management Model of Vocational Education Quality Assurance Using 'Holistic Skills Education (Holsked) » , Procedia – Social and Behavioral Sciences, 'N.204, 2015,p.220.

9. الإحتفاظ بسجل للنجاح المتحقق<sup>1</sup>؛

10. دمج التحسينات والأنظمة والعمليات السنوية للمؤسسة.

لخص جوران هذه المراحل بثلاثيته المعروفة كما هو موضح في الجدول:

---

<sup>1</sup> صبيح كرم زامل موسى الكناني، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية، 2005، ص، 22.

جدول 3 العمليات العالمية لإدارة الجودة (ثلاثية جوران)

تحسين الجودة	مراقبة الجودة	تخطيط الجودة
- إنشاء البنية التحتية	- تقييم فعلي للأداء	- وضع أهداف الجودة.
-إنشاء فرق العمل.	- مقارنة الأداء الفعلي مع	- تحديد من هم العملاء
-تزويد الفرق بالموارد.	أهداف الجودة	والمعاملين
- تدريب الموارد البشرية		- تحديد احتياجات العملاء.
وتحفيزها.		- تطوير المنتج (الميزات التي
-تشخيص الأخطاء.		تستجيب لاحتياجات العملاء).
-وضع ضوابط للاحتفاظ		- تطوير العمليات.
بالمكاسب		- مراقبة العمليات؛ تحويل الخطط
		إلى عمليات.

Source : (Behnam, (2017), p.7)

نظر جوران إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها "المطابقة للمواصفات" أو "ملاءمة للعميل". من ناحية أخرى، كان يعتقد مثل ديمينج أن العميل يجب أن يحدد الجودة، فإذا كانت المؤسسة تريد أن تكون ناجحة، يجب أن تستخدم المؤشرات المناسبة لتحديد احتياجات العملاء بدقة. والتركيز على جودة العمليات وهو ما يساعد المؤسسة على منع حدوث أخطاء في مواصفات المنتجات والخدمات. لذلك، كان يعتقد أن الجودة لها علاقة مباشرة مع رضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات<sup>1</sup>.

رابعاً: فيليب كروسبي Philip Crosby فيليب كروسبي (1926-2001) هو مؤلف ومستشار مشهور بالجودة ومعروف على نطاق واسع بالترويج لمفهوم "صفر عيوب Zero Defects" حاول تقديم تعريف الجودة من وجهة نظر المطابقة للمتطلبات وشرح مبادئ وممارسات الجودة داخل المنظمات. انضم كمهندس جودة أول في

<sup>1</sup>Neyestani, Behnam, « Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement », 2017, pp. 7- 8

شركة مارتن في فلوريدا عام 1957 حيث طور ونفذ مفهوم صفر عيوب وإبتكر مبدأ "القيام بالعمل بشكل صحيح من المرة الأولى"<sup>1</sup>.

ركزت فلسفة كروسبي على عملية تنمية العنصر البشري والتنظيمي أكثر من تركيزها على استخدام الأساليب الإحصائية، على عكس ديمينج وجوران. ويؤكد أن تحقيق الجودة يعتمد على تغيير ثقافة المنظمة وقيم الإدارة والموظفين. كما ركز على الاهتمام بالمرحجات من خلال تقليل حجم العيوب قدر الإمكان. وأكد كروسبي على دور الإدارة في تحسين الجودة، حيث رأى أن 80٪ من مشاكل الجودة في المنظمة تكمن في الإدارة. كما يوصي كروسبي، مثل ديمينج وجوران ، بإجراء أربع عشرة خطوة تقود المنظمة إلى تحسين الجودة، والتي ذكرها على النحو التالي<sup>2</sup>:

يرتكز نهج تحسين الجودة عند كروسبي على مفهومين أساسيين:

### 1- مسلمات إدارة الجودة: تتمثل فيما يلي:

- الجودة هي المطابقة للمواصفات؛
- يتم تحقيق الجودة عن طريق منع الأخطاء؛
- معيار أداء الجودة هو منتج بدون عيوب (صفر عيوب)؛
- مقياس الجودة هو تكاليف عدم المطابقة التي ستحملها المنظمة<sup>3</sup>.

### 2- المقومات الأساسية للتطوير: تتمثل فيما يلي:

- التزام الإدارة العليا بتحسين الجودة بشكل جدي؛
- تدريب الموظفين على بديهيات إدارة الجودة؛
- التطبيق الفعلي لمسلمات الجودة.

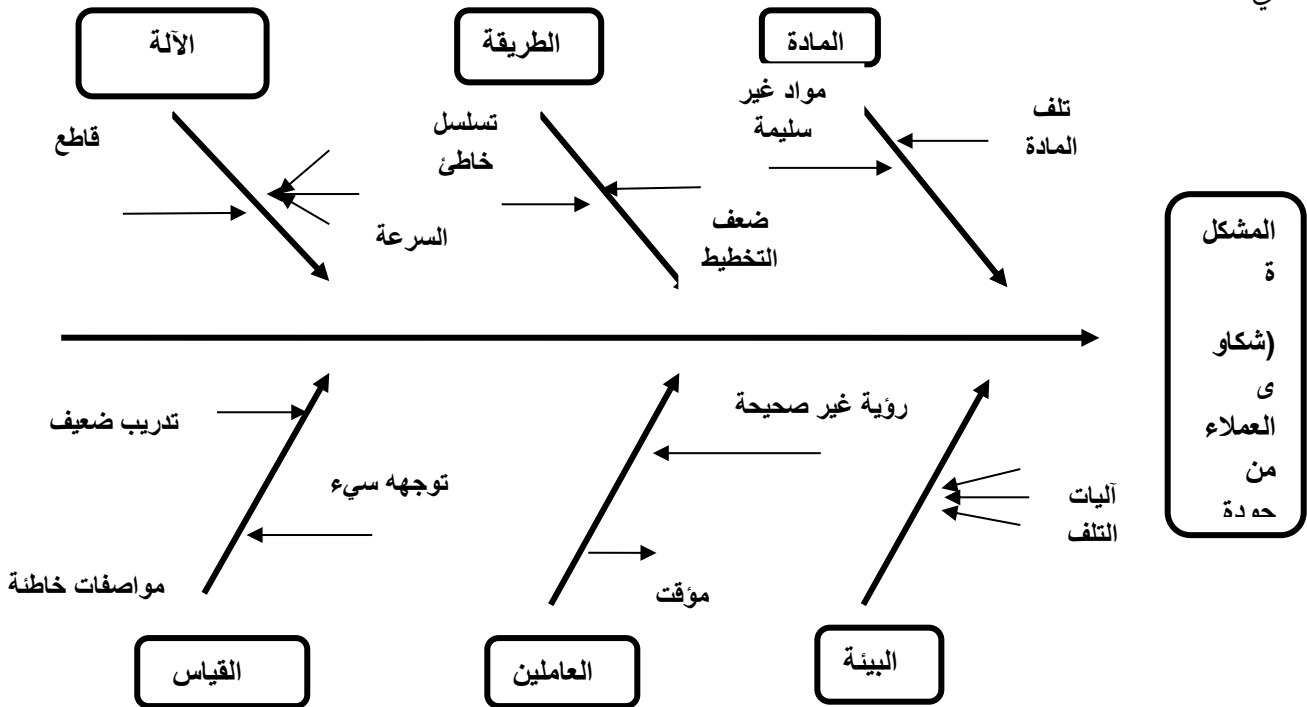
<sup>1</sup>Philip Crosby: Contributions to The Theory of Process Improvement and Six Sigma, 2019, Disponible sur <https://bit.ly/3n1TQUO> , Date de consultation, (16/02/2020). H:20:11.

<sup>2</sup> نهي سليمان الغنبر، رنا ناصرالمهوس. "مقارنة وتحليل أبرز أعمال ونظريات علماء الجودة الأمريكيين واليابانيين"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع، 20، 2019، ص. 587.

<sup>3</sup>liliana luca, minodora pasare, alin stancioiu. « study to determine a new model of the ishikawa diagram for quality improvement », fiabilitate si durabilitate, No.1, 2017, p.249

إن من أهم مساهمات كروسبي هي مفهوم "صفر عيوب"، مما يعني أنه كان صارماً للغاية في موضوع مطابقة المواصفات وإنتاج المنتج بدون عيوب 100٪. واحدة من أشهر مساهماته هي أيضاً ما يسمى بالافتراضات الخاطئة حول إدارة الجودة الشاملة، وهي الاعتقاد بأن الجودة تعني شيئاً جيداً، واعتقاده بأن الجودة غير ملموسة وبالتالي لا تخضع للقياس<sup>1</sup>.

خامساً. كاوروايشيكاوا: طرح إيشيكاوا (1915-1989) مفهوم مخطط السبب والأثر؛ الذي يعرف بمخطط عظم السمكة، يتم تعريف مخطط إيشيكاوا على أنه تمثيل تخطيطي يوضح العلاقات بين نتيجة معينة وأسبابها والذي يستخدم كأداة لتتبع شكاوى العملاء حول جودة المنتج المقدم وتحديد مصادر الخطأ وأوجه القصور عن طريق وضع المشكلة المراد حلها في رأس السمكة في الرسم البياني، ثم محاولة تحديد الأسباب الكامنة التي قد تكون أدت إلى ظهور هذه المشكلة، بحيث يتم رسم كل سبب رئيسي على عظمة أساسية، ومن ثم تتم مناقشة الأسباب الفرعية لكل سبب وإعطاء نسب مئوية لاحتمال تسببها في حدوث هذا السبب الأساسي، وبالتالي يتم ترتيب هذه الأسباب حسب الأهمية، للبدء في حل المشكلة وتجنب أسبابها واحدة تلو الأخرى، وهو ما يوضحه الشكل التالي<sup>2</sup>:



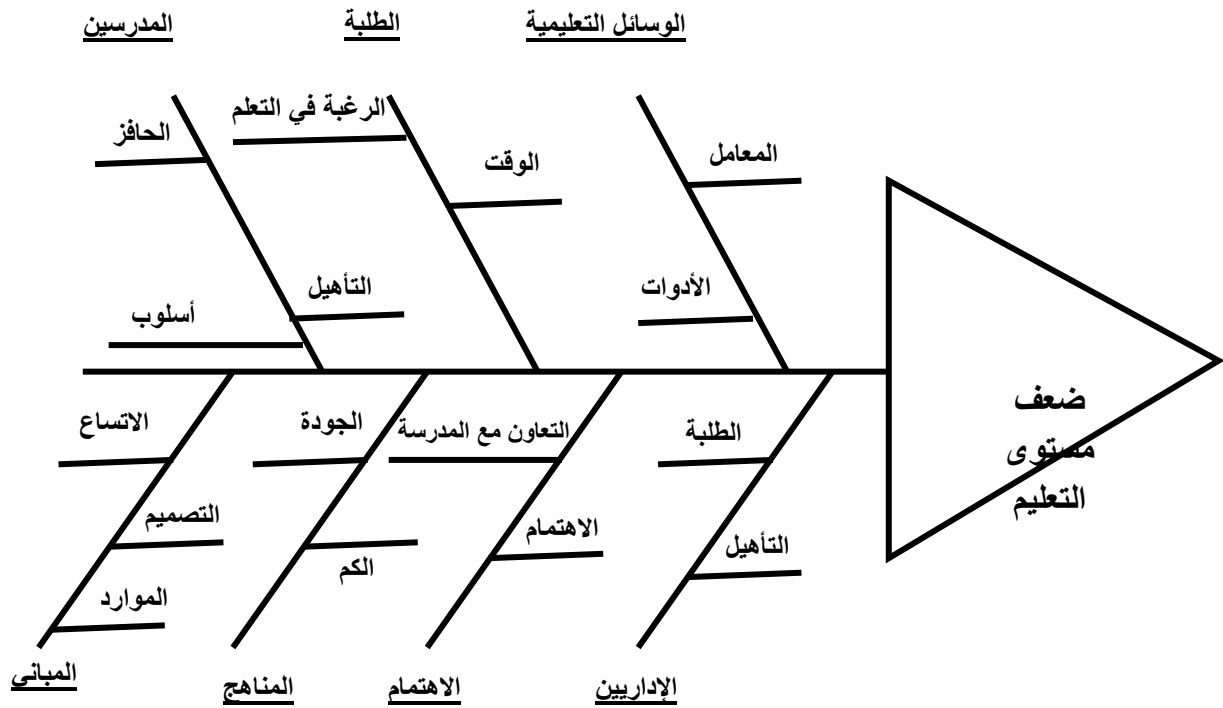
رسم توضيحي 9: مخطط عظم السمكة

<sup>1</sup>luca, pasare, stancioiu, p.249.

<sup>2</sup>جبلاق علي، إدارة الجودة، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية، 2021، ص.ص، 20-22.

المصدر: (الغثير والمهوس، 2019، ص.593)

يعتبر مخطط "عظم السمكة" Fishbone Daigram أحد الأدوات الفاعلة في تخفيض ومنع الأخطاء داخل المؤسسة. ويوضح الشكل الموالي الخطوط العريضة لعظم السمكة ومثال على مشكلة مفترضة وهو ضعف مستوى التعليم.



رسم توضيحي 10: مثال افتراضي لمعالجة مشكلة ضعف التعليم

المصدر: (جبلاق، 2021، ص. 22)

إستنادا على المخطط يعطي إيشيكاوا، لمحة عامة عن الأسباب الموضوعية والذاتية التي تؤدي إلى تحسين جودة التعليم في الجامعة؛ فبمجرد تحديد الأسباب، يمكن اعتمادها وتطبيق التدابير اللازمة لتحسين المشكلة المدروسة.

حسب إيشيكاوا يمكن تجميع أسباب المشكلة في خمس فئات (5 M):

- الطريقة **Méthode**: عملية إنتاج المنتج أو الخدمة (البحث والتطوير).
- المواد **Matière**: هي المواد المستخدمة لإنتاج جيد.
- البيئة **Milieu**: هي السياق التنافسي وحالة السوق.
- الأجهزة **Matériel**: تتمثل في الآلات ومعدات الكمبيوتر والبرمجيات؛ جميع المعدات التي تعمل على تحقيق قيمة مضافة للمواد الأساسية.

• القوى العاملة **Main-d'œuvre**: يشمل القادة وجميع الموارد البشرية داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

من الممكن إنشاء فئات جديدة من الأسباب اعتماداً على المشكلة المرصودة وأهداف المؤسسة، حيث يمكن إضافة حرف "M" سادس، للوسائل المالية، من أجل إعطاء أهمية خاصة لهذا الجانب الذي يتم إدراجه عادة في المواد (**Matière**). الأمر الرئيسي والأهم هو تكييف جميع المستويات والفروع وفقاً لرؤية المؤسسة وأهدافها ومشاكلها. يلخص الجدول التالي أهم إسهامات الرواد في مجال تطوير الجودة الشاملة.

جدول 4 إسهامات رواد الجودة الشاملة

إدارة الجودة	السنة	الرواد
الرقابة الإحصائية على جودة السلع المصنعة.	1931	والتر شيوهارت waltershewhart
أربع عشر مبادئ في الجودة، سبع أخطاء وأمراض قاتلة / PDCA.	1950	إدوارد ديمينج W. E. Deming
الإدارة العليا في الجودة، أربع عشر خطوة للجودة، تحسين الموارد البشرية.	1979	فيليب كروسي Ph. Crosby
المنهج الإحصائي في مراقبة الجودة وعظمة السمكة.	1979	كارو إيشيكواو Koaru Ishikawa
تكلفة الجودة ، ثلاثية جوران.	1988	جوزيف جوران Joseph M. Juran

Source: Behnam, (2017) Sibite, p.2.

مما لا شك فيه، أن خبراء الجودة (إسهامات معلمي الجودة) قدموا مساهمة كبيرة وواسعة النطاق في إدارة الجودة من خلال تأسيس نظريات، وتقنيات، وأدوات منهجية تهدف لتحسين الجودة. وكما هو مبين في الجدول أعلاه، فإن كل من هؤلاء الرواد قدم أدوار أساسية ومهمة في تحويل مفهوم الجودة من مجرد نظام تقني إلى مجموعة أوسع من المعرفة والتركيز على تطوير تقنيات العمليات الإدارية في الإنتاج لتحسين جودة الأعمال داخل المنظمات.

<sup>1</sup> Axel Lefebvre. le diagramme d'ishikawa, 2022, Disponible sur : <https://bit.ly/3LvnM2> , Date de consultation: (02 /09/2022), H:17:46.

## المطلب الرابع: علاقة الجودة الشاملة بالإيزو (ISO)

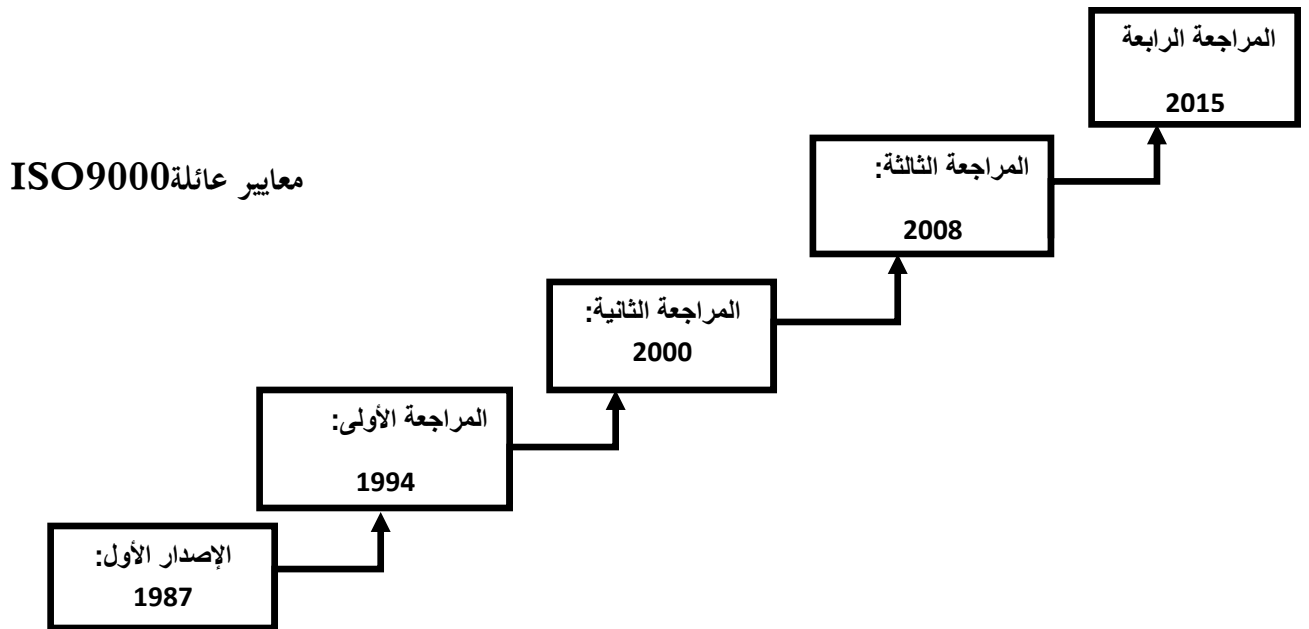
الإيزو **International Standards Organization (ISO)**: تأسست المنظمة الدولية للتوحيد القياسي في منتصف الأربعينيات في جنيف وهو معيار معتمد دولياً يؤخذ به لتأكيد نظام ضمان الجودة، تتضمن سلسلة ISO 9000 مجموعة متناغمة من معايير ضمان الجودة العامة المطبقة على أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو متوسطة أو صغيرة، ويمكن استخدامها مع أي نظام قائم وتساعد المنظمة على تقليل التكلفة الداخلية وزيادة الجودة والفعالية والإنتاجية، وتكون بمثابة خطوة نحو الجودة الشاملة والتحسين المستمر.<sup>1</sup>

## 1. مراحل تطور عائلة ISO 9000 يحدد معيار ISO 9000 المبادئ والمفردات الأساسية المستخدمة في جميع

المعايير في عائلة ISO 9000. ويقدم للمستخدمين المبادئ الأساسية لإدارة الجودة بالإضافة إلى نهج العملية

الذي سيتم تطبيقه لتحقيق التحسين المستمر. ويوضح الشكل التالي البنية السابقة لعائلة المواصفات

:ISO9000



رسم توضيحي 11 : تطور عائلة الايزو 9000

المصدر: من إعداد الباحثة

<sup>1</sup> تيسير الخوالدة، أمل عبد الرزاق داود. " التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت (ISO 9001) ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ع. 3، م. 17، 2019، ص 159.

الإصدار الأول 1997: الطبعة الأولى، ويستند هذا الإصدار إلى المعيار العسكري الأمريكي لعام 1959. المراجعة الأولى 1994: وهي أكثر قابلية للفهم، وفيها تم تحديد وتوجيه المؤسسة لأداء أعمالها بشكل أفضل، كما تم إضافة إجراءات وقائية.

المراجعة الثانية 2000: تتضمن المتطلبات اللازمة للتطوير المستمر في نظام إدارة الجودة وتركز هذه المراجعة بصفة خاصة على نصح رضا العملاء (الأولوية لرضا العملاء)<sup>1</sup>.

المراجعة الثالثة 2008: تم فيه تصنيف المتطلبات التي تساعد المنظمة تحقيق رضا المستهلكين من خلال المنتجات والخدمات التي تنتجها والتي تتفق وتلي توقعات العملاء (لا توجد متطلبات جديدة).

المراجعة الرابعة 2015: إصدار جديد بمستوى أعلى، (إضافة متطلبات لحماية المؤسسة من المخاطر، الأداء يصبح أولوية، تقليص الوثائق). وتجدر الإشارة إلى أن منظمة ISO تستخدم معايير (أكثر من 18000 معيار) في مجالات لا حصر لها ومعترف بها في جميع أنحاء العالم.

إصدار 2015: ISO 9001 نظام شامل لإدارة الجودة يركز هذا النظام على التحسين المستمر لجميع وظائف المنظمة. ويهدف إلى مواصلة تحسين عمليات المنظمة من خلال توجيه كل الجهود لتحقيق الجودة من أجل تلبية أو تجاوز متطلبات العملاء وتعزيز أداء المنظمة. ويحتوي هذا الإصدار على خمسة فصول تحدد الأنشطة التي يجب مراعاتها عند التنفيذ نذكر منها<sup>2</sup>:

1) المتطلبات العامة لنظام إدارة الجودة والوثائق؛

2) مسؤولية الإدارة وتوجيهها وسياستها وتخطيطها وأهدافها؛

3) إدارة الموارد وتوفيرها؛

4) تحقيق المنتج وإدارة العمليات؛

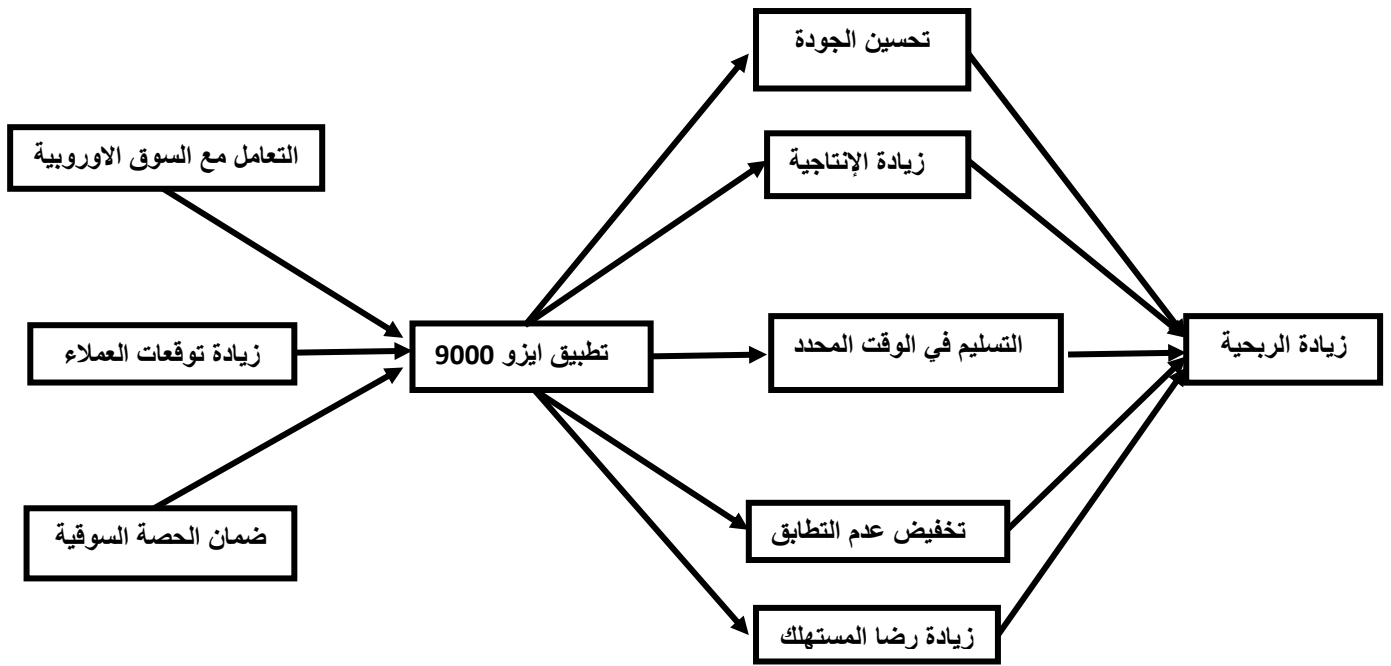
<sup>1</sup>arnaud eve,pierre-antoine sprimont. la norme iso 9001 version 2015: une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de ferreira et otley (2009), hal open science journal , 2015 , p-p.16-17.

<sup>2</sup>Démarche qualité,Disponible sur:

<https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=80&ch=1703> , Date de consultation(03/03/2020), H:08:30.

(5) القياس والرصد والتحليل والتحسين.

تنطبق متطلبات أربعة من هذه الفصول على جميع المنظمات: "نظام إدارة الجودة"، و"مسؤولية الإدارة"، و"إدارة الموارد"، و"القياس والتحليل والتحسين". في حين يمكن تكييف فصل "تحقيق المنتج" مع احتياجات المنظمة<sup>1</sup>. يشرح دليل الجودة كيفية تطبيق متطلبات ISO 9001 في المؤسسة، وتحدد هذه الفصول الخمسة من ISO 9001 الإجراءات الواجب إتباعها لتوفير "منتج" يتوافق بانتظام مع متطلبات العملاء والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها. بالإضافة إلى ذلك، تلتزم المؤسسة بزيادة رضا العملاء من خلال التحسين المستمر لنظام إدارة الجودة. يساعد المعيار العالمي لإدارة الجودة الآيزو على رفع جودة الأداء الوظيفي بشكل خاص والتنظيمي بشكل عام. ويوضح الشكل التالي مجموعة من الميزات التي تنجم عن تطبيق هذا النظام<sup>2</sup>:



رسم توضيحي 12: فوائد تطبيق نظام الآيزو 9000

المصدر: سيد، (2017)، ص.76.

<sup>1</sup> La signature électronique et les normes ISO, Disponible sur <https://bit.ly/3AyMVpg>, Date de consultation (10/08/2022), H:17:35.

<sup>2</sup> سيد فاطمة زهرة، " نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء - دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سيدي بلعباس، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2017/2016، ص. 77.

بالإضافة إلى الفوائد الرئيسية السابقة، هناك فوائد أخرى يمكن إنجازها فيما يلي:

- ✓ يساعد على المنافسة بأعلى المستويات في قطاع الأعمال.
- ✓ يوفر نظام إدارة الجودة القدرة على تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال.
- ✓ يساعد على توفير الوقت والنفقات والموارد.
- ✓ يؤمن أداء العمليات بأخطاء أقل مقابل أرباح أكثر.
- ✓ يحفز القوى العاملة على الاندماج في العمل بطريقة أكثر فعالية.
- ✓ رفع جودة خدمة العملاء<sup>1</sup>.

يستخدم نظام ISO 9001 لإعداد نظام إدارة الجودة الشاملة الذي يوفر ضماناً بأن المؤسسة قادرة على توفير منتج يلبي احتياجات وتوقعات العملاء. ووفقاً لمتطلبات هذا المعيار من عائلة ISO 9000، يشمل مصطلح "جودة المنتج" الخدمات والأجهزة والبرامج المخصصة أثناء أداء العمليات لضمان التحسين المستمر (التحسين المستمر: هو النشاط الذي يهدف إلى تحسين الأداء باستمرار لتلبية متطلبات العميل وزيادة رضا العملاء).

## 2. خطوات الحصول على المواصفة ISO 9000:

تسمى عملية حصول المنظمة على شهادة الجودة ISO 9000 "الإشهاد" ويتم تعريفه علماً أنه إجراء إكتابي يضمن من خلاله طرف ثالث (قنصل الجهة المانحة: هي طرف ثالث غير منظمة الأيزو أو المؤسسة التي تمنح الشهادة) تطابق منتج أو خدمة مع المتطلبات. ويوضح الجدول التالي المراحل الأساسية التي تمر بها المؤسسة للحصول على هذه الشهادة<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سعيد غني نوري. "الجودة ونظام الأيزو 9001"، 2020، ص.3. للإطلاع أكثر:

[file:///C:/Users/USER16022021/Downloads/9001.%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/USER16022021/Downloads/9001.%20(3).pdf)

<sup>2</sup> Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, 2004, P44.

Consultation sur: <https://bit.ly/3n844Tu>, Date de consultation (10/08/2022).

جدول 5: مراحل الحصول على المواصفة القياسية الدولية الآيزو.

مراحل إنشاء نظام إدارة الجودة وتطبيقه والتدقيق عليه	
1	إلتزام الإدارة العليا بنظام إدارة الجودة وبدعمه.
2	الإعداد والتدريب والتوجيه والتوعية حول " إدارة الجودة".
3	تحديد الفجوات بين واقع المؤسسة الحالي وبين متطلبات مواصفة الآيزو.
4	توثيق نظام إدارة الجودة.
5	تطبيق نظام إدارة الجودة.
6	التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة.
7	إختيار شركة دولية مانحة للآيزو.
8	التقييم الخارجي من قبل الشركة المانحة.
9	التسجيل والحصول على شهادة الآيزو (صالحة لثلاث سنوات).
10	زيارات ما بعد التسجيل (تقوم بها الشركة المانحة للمؤسسة لمواكبة تطورات نظام إدارة الجودة في المؤسسة)
11	التحسين المستمر (وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة).

المصدر: طعان شعيب، إدارة الجودة، لبنان: المعهد الوطني للإدارة، د.س.ن، ص، 27.

### 3. الاختلافات المنهجية بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الإيزو (ISO):

هناك اختلاف في الأسلوب التنظيمي للمعيار بشكل عام، يتم تحديده فياعتماد وتسجيل بروتوكول الجودة داخل المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وبالتالي فإن نظام ISO يتطلب اعتماد ورقابة خارجية والحصول على شهادة الجودة (ISO)، في حين أن إدارة الجودة الشاملة لا تتطلب أي اعتماد أو رقابة خارجية، وبالتالي يمكن تطوير إدارة الجودة الشاملة بطريقة فردية حسب حاجة المؤسسة<sup>1</sup>. كما أن نظام إدارة الجودة الشاملة لا يتطلب تحليل البيانات عديدة

<sup>1</sup> الفرق بين إدارة الجودة الشاملة والآيزو ISO، 2018، للإطلاع أكثر: <https://bit.ly/41EVfPX>، تاريخ الزيارة (18/02/2020)، 15:18.

أو جهد كبير في كتابة التقارير الخاصة بالجودة داخل المؤسسة. ويوضح الجدول التالي تحليل عام للفرق بين النظامين من وجهة نظر الخبراء<sup>1</sup>:

**جدول 6: يوضح الفرق بين نظام الجودة العالمي (معايير الايزو) ونظام الجودة الشاملة**

نظام الجودة الشاملة	نظام الجودة العالمي (الإيزو)
<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود نموذج شامل خاص ولها حرية التصرف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خضوع المؤسسات إلى مراقبة وتفتيش مستمر من قبل المنظمة العالمية للمقاييس.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>يسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة القوية المحلية والعالمية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مهمة للشركات الصغيرة للدخول للسوق العالمي.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل المباشر مع العملاء من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم وتوفير متطلباتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل الغير مباشر مع العميل من خلال تطبيق المبادئ الدولية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تعتبر أعم وأشمل لأنها تهتم بالمستهلك الداخلي والخارجي (حلقات الجودة- مبدأ المشاركة- الموارد البشرية- توطيد العلاقات).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مرحلة أولية للوصول لمنهجية الجودة الشاملة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>تحتوي على أنظمة متكاملة تشمل المجالات داخل المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>أنظمة عامة تسعى لتوفير الجودة في كل المؤسسات.</li> </ul>

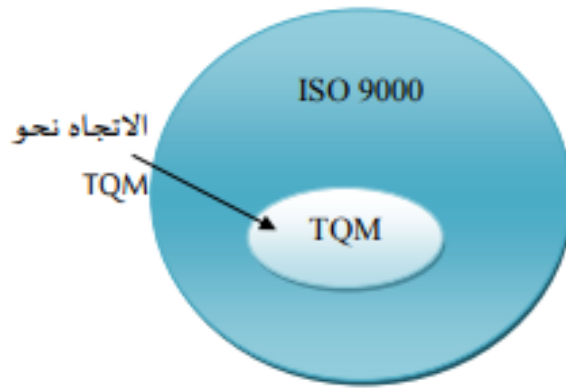
المصدر: (سالي، 2013، ص.74)

إن نظام إدارة الجودة ايزو 9000 ليس بالضرورة أن يكون جزءا من استراتيجية المؤسسة بل هو نظام يعتمد بالضرورة على الإجراءات التشغيلية التقنية لتصنيع منتج أو تقديم خدمة تلبى المواصفات العالمية. وتحسين العمليات وفق إجراءات وقائية وتصحيحية تحدها الإدارة المختصة (قسم الجودة)، أما نظام إدارة الجودة الشاملة فهي فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير أداء المؤسسات لتحقيق الربح وتحسين مركزها التنافسي وفق استراتيجية محورية وشاملة من خلال

<sup>1</sup> سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط.1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2013، ص.74.

إلتزام الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة في ذهنية كل عامل بالمؤسسة من أجل الإستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية لتحسين المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية وتطبيقات الأداء العام للمؤسسة<sup>1</sup>.

من المفترض ان نظام الإيزوو نظام ادار الجودة الشاملة مكملين لبعض الا انه على المدى الطويل ليس هناك فرق في النتائج، ولكن يعتقد الباحثين أن العمل على المنظومة الادارية تتمحور على العمل في بيئة المعايير والمراقبة ومن هنا جاء مفهوم تسجيل شهادة الايزوو على جميع الاتجاهات سوف يتم تحقيق افضل نتائج للمؤسسة. وعليه فإن العلاقة بين الآيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة علاقة وثيقة حيث أن الوصول إلى إدارة الجودة الشاملة يكون من خلال أنظمة الآيزو وهو ما يوضحه الشكل التالي:



رسم توضيحي 13: العلاقة بين الآيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة

المصدر: علي صلاح، (2019)، ص.31.

يتبين من الشكل أعلاه أن نظام الجودة الشاملة أكثر شمولاً من نظام الإيزوو، حيث تعتبر شهادة الآيزوو خطوة أولية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة. ومع ذلك فإن النظامين مفهومان متوافقان ولا يوجد تعارض أو تناقض بينهما، حيث يكمل كل مفهوم الآخر، وفي نفس الوقت لا يمكن أن يحل أحدهما مكان الآخر.

أضحت شهادة نظام الإيزوو ISO ضرورة للمؤسسات التي ترغب في تحسين سمعتها، وإلزامية بالنسبة للمؤسسات الراغبة في تحقيق الميزة التنافسية. وتعتبر شهادة نظام الإيزوو خطوة أولية نحو تطبيق نظام الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> بن أحمد سعدية، حنصال أبو بكر، شمة نوال، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟. مجلة مينا للدراسات الإقتصادية، ع.05، م.03، 2020، ص.41.

## المبحث الثاني: تحول فلسفة الجودة من الصناعة إلى قطاع التعليم العالي

في بداية القرن الحالي، كان هناك اهتمام كبير من جانب عدد من مؤسسات التعليم العالي بتطبيق نهج الجودة الشاملة في مجال التعليم الجامعي للحصول على نوعية أفضل من التعلم وتخريج طلاب قادرين على ممارسة دورهم في تقديم قيمة مضافة لخدمة المجتمع. وأصبحت الجودة الشاملة في التعليم من المفاهيم الأكثر تداولاً في العالم، والتي أثبتت نجاحها عالمياً مع مرور الوقت وأصبح عدد من مؤسسات التعليم العالي في مختلف دول العالم تتبع نظام الجودة الشاملة بشكل متزايد بموجب معايير وأسس وضعتها منظمات الجودة العالمية، فالمعايير في المؤسسات التعليمية تعني وجود أسس يتم بموجبها تقييم البرامج التعليمية ومدى ملاءمتها للتطورات العلمية والفكرية. أما على الجهة الأخرى فإن الجودة الشاملة في التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص مرتبطة بعملية التعلم والتعليم من جهة، ومن جهة أخرى مرتبطة بالإدارة من أجل ربط التعليم باحتياجات المجتمع وإحداث تغيير تعليمي هادف، وبناء وتنمية خصلة الإبداع لدى المتعلمين. ومن أجل حدوث التعلم لا بد من وجود تفاعل بين المتعلم وبيئته يتعدل على أثره سلوك المتعلم. ويتطلب ذلك توافر جميع الشروط والبيئة الصحيحة للتعلم، مما يستوجب وضع معايير للعمليات يشمل نظام محددة لضمان جودة التعليم.

### المطلب الأول: الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

بعد النجاح الكبير الذي حققته فلسفة إدارة الجودة في الصناعة وتحقيقها لنتائج أوصلت إقتصاد العديد من الدول إلى ذروة المنافسة العالمية، بدأ صانعو السياسات التعليمية في التفكير في وضع برامج تعليمية قائمة على الجودة والاستفادة من إدارة الجودة لإخراج التعليم من الأزمات التي يواجهها نتيجة للوعي المتزايد الذي ساد أوساط المجتمع وتنامي احتياجاته وتطلعاته بسبب التغيير المستمر للمعرفة وما يفرضه متطلبات سوق العمل والمهنة<sup>1</sup>. لكن نقل فلسفة الجودة من الصناعة إلى قطاع التعليم قد خلق نقاشاً كبيراً حول آليات التطبيق، فأهل التعليم يدركون تماماً أن ما يصلح للصناعة لا يتناسب بالضرورة مع التعليم "المدرسة والجامعة ليست مصنعا"، فالنهج القائم على الوظيفة الإنتاجية بعيد إلى حد كبير عن الطرق التي تقوم من خلالها عملية التعلم والتعليم (التفاعل الإبداعي الذي يحدث في قاعة الدراسة وتأثيره على جودة التعليم).

<sup>1</sup> لحبيب بلية. خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة الحقوق الدولية والتنمية، ع.02، م.04، 2016، ص-ص.06-05.

وعليه قام المهتمين بالإصلاح التعليمي بالاستفادة من إدارة الجودة المطبقة في الصناعة، وذلك من خلال التوافق مع مبادئ هذه الفلسفة، أي من خلال تكييف فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع نظام التعليم العالي. وقد بدأنا في السنوات الأخيرة نرى تغييرا في لغة الإصلاح التعليمي، حيث ظهرت مصطلحات جديدة مثل المساءلة "Accountability"، وتقييم الأداء "Performance evaluation"، وإدارة الجودة الشاملة TQM وضمان الجودة "Quality Assurance"، فهذه المصطلحات أصبحت جزءا من لغة نظام التعليم الجامعي<sup>1</sup>.

### أولا: أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي والقطاع التعليمي

إن نقل مبادئ إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم يقتضي أن يوضع في الاعتبار أن هناك اختلافات بين المجالين، وعلى الرغم من الاتفاق على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في كلا المجالين، إلا أن هناك اختلافات يتطلبها التطبيق، على سبيل المثال:

**المؤسسة التعليمية ليست مصنعا:** المؤسسات التعليمية تختلف عن المؤسسات الصناعية في أن عملياتها الرئيسية تشمل التدريس والتعلم ولا تنتج منتجات مادية.

**الطلاب ليسو مجرد عملاء كما أنهم ليسوا العملاء الوحيدين:** البيئة الأكاديمية تتضمن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والأقسام العلمية.

**صعوبة في قياس الجودة في مجال التعليم:** لم تصل المنافسة بين المؤسسات التعليمية إلى النقطة التي تشعر فيها بأن وجودها مهدد بالخطر حيث تضطر المؤسسات الصناعية من أجل البقاء والنجاح بشكل دائم إلى خفض التكاليف وتحسين الإنتاج أو جودة الخدمة وتقديم منتجات جديدة والأهم من ذلك كله مواجهة احتياجات وتوقعات العملاء، أما الشيء المهم في التعليم تتمثل في عدد الأوراق البحثية المنشورة وعدد ونوعية الطلبة المتخرجين<sup>2</sup>. كما يوجد فروقات أخرى نذكر منها:

- الإنتاج في التعليم هو تعليم الطلبة وليس الطلبة أنفسهم.

- عدم وجود فرصة لعملية استرجاع المنتج.

- المنتج التعليمي له طبيعة معينة في تكوينه وله طبيعة فريدة في خصائصه.

- تعدد نوعيات المنتج التعليمي في العملية التعليمية الواحدة.

<sup>1</sup> زرزور العياشي. وغياد كريمة. إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي، المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، ع.08، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2019، ص 219.

<sup>2</sup> يزيد قادة، (المرجع السابق الذكر)، ص 48.

- عدم إمكانية التحكم في مدخلات العملية التعليمية المؤثرة على إعداد المنتج التعليمي
  - الدورة الإنتاجية في التعليم أطول بكثير منها في الصناعات الأخرى.
  - لا يباع إنتاج صناعة التعليم مباشرة كإنتاج الصناعات الاستهلاكية.
  - تقوم صناعة التعليم باستهلاك جانب كبير من إنتاجها الذي يعتبر مرة أخرى أحد عوامل الإنتاج اللازمة لها.
  - ليس من أهداف التعليم تحقيق أقصى قدر من الأرباح<sup>1</sup>
- بالمقابل، استفاد المهتمون بالإصلاح التعليمي من إدارة الجودة الشاملة المطبقة في الصناعة من من خلال التوافق مع مبادئ هذه الفلسفة وليس من خلال التطابق معها، أي من خلال تكييف فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع نظام التعليم ليتناسب معه وليس نقله إليه كما هو موضح في الجدول الموالي الذي يقدم مقارنة بين بعض المفاهيم في القطاع الصناعي والقطاع التعليمي.

جدول 7 مقارنة بين بعض مفاهيم الجودة الشاملة في قطاع الصناعة وقطاع التعليم

المجال التعليمي	المجال الصناعي	
زيادة المعرفة والكفاءة. اكتساب المهارات / تطوير الشخصية.	سلع / خدمات.	المنتج
الطالب / ذوي الطالب / سوق العمل المؤسسات العامة والخاصة / المجتمع.	المشتري/المستهلك/ المستخدم النهائي للسلعة أو الخدمة.	الزبون
الطالب الجديد / الكتب / وسائل الإيضاح معدات / فصول / معامل.	مواد أولية / قطع الغيار/معدات / آلات.	المواد الخام
المدرسين / الموظفين	المنتجين / الفنيين / المهندسين	العاملون
الامتحانات / ورقات البحوث / عمليات التقييم الفصلي/التقارير والفروض المنزلية.	الكشف/القياسات/الاختبارات /التحاليل.	فحص الجودة
التدريس / التدريب / التلقين / التوجيه.	التجميع / التركيب / التصنيع/ اللحام / القطع / التحويل / المعالجة.	العمليات الإنتاجية

<sup>1</sup> لحبيب بلية. خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. مجلة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مسستغانم، ع.2(4)، 2016، ص.14.

التصميم	تصميم السلعة / الخدمة.	تصميم المناهج / تصميم الكتب والمراجع /تصميم الامتحانات.
---------	------------------------	--

**Source:** Shutler, Crawford, (1998),p.157

هذه الاختلافات يمكن أن تخلق مشاكل لمؤسسات التعليم العالي خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين جودة الخدمة في مع تصورات المستفيدين وما تنطوي عليه من خصائص ذاتية غير ملموسة للخدمة، وهذا ما يجعل قياس جودة الخدمة التعليمية أكثر صعوبة، وبالتالي يجعل من ضمان الخدمة باستمرار وبنفس الجودة أمراً صعباً، الأمر الذي يستدعي من هذه المؤسسات اعتماد استراتيجيات لتحسين الجودة، تبعاً للتحديات الخاصة التي يواجهونها، وبالتالي فإن الاستراتيجيات المتاحة لهم ليست هي نفسها استراتيجيات المؤسسات الصناعية<sup>1</sup>.

### ثانياً: مفاهيم الجودة الشاملة في التعليم العالي:

بدأ الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، بسبب العديد من العوامل التي كان لها تأثير على هذا الاهتمام، ومن أبرزها التغيرات الاقتصادية المرتبطة بالانفجار العلمي والتكنولوجي والتوسع في قطاع التعليم، وزيادة الطلب عليه في جميع المراحل التعليمية، بما في ذلك التعليم الجامعي.

#### 1. مفهوم التعليم الجامعي:

أ. مفهوم الجامعة: تعرف بأنها مؤسسة أكاديمية مستقلة لها كيانها القانوني المستقل تُقدم خدمات تعليمية وتُلبى حاجات المتعلمين، تهدف إلى تأمين أعلى مستويات التعليم العالي للطلاب، وذلك من خلال إنشاء بيئة تعليمية متكاملة تعتمد على شبكات متطورة من أجل التحصيل العلمي والمعرفة وتأمين التعليم للطلاب<sup>2</sup>.

ب. مفهوم التعليم الجامعي: يعتبر التعليم العالي من المراحل المهمة في العملية التعليمية، حيث أنه يمثل قمة الهرم التعليمي في ضوء التغيرات التي تحدث والتي تمر بالمجتمع؛ ممثلة في التغيرات والتحديات الاجتماعية والتكنولوجية

<sup>1</sup> Shutler .P, Crawford.L: «The challenge of iso 9000 certification in Higher Education », Quality Assurance in Education, Vol.6, N ° .3, 1998,p157

<sup>2</sup> محمد مصطفى محمود مصطفى وآخرون، تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي الافتراضي بمصر في ضوء خبرة كندا

م)

جلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج- العدد 08، كلية التربية، جامعة سوهاج، 2021، ص. 254.

والتغيرات التي تتطلب التغيير في المنظومة الجامعية من أجل صنع قوى بشرية مؤهلة في مختلف الميادين بهدف الإسهام في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتلبية إحتياجات المجتمع.<sup>1</sup>

ت. مفهوم جودة الخدمة: يتم تعريف جودة الخدمة على أنها تصورات العملاء لأداء الخدمة التي تلي أو يتجاوز توقعاتهم لما تقدمه منظمة الخدمة. وبالتالي، فإن جودة الخدمة هو تحقيق توقعات العملاء، ويعتبر قطاع التعليم العالي جزءاً لا غنى عنه من قطاع الخدمات التي تسعى للحفاظ على ضمان جودتها ونوعيتها من خلال الإعتماد على معايير مخصصة للتعليم العالي، والتي تتطلب المزيد من الإهتمام بالمناهج أو الجوانب الملموسة أكثر من تقييم الخدمة بشكل مباشر الغرض من ذلك هو التأكد من أن مؤسسة التعليم العالي تلي أهدافها الاستراتيجية التي تخدم أصحاب المصلحة الأساسية (الطلاب) ، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية وفعاليتها.<sup>2</sup>

على ضوء ماسبق، تعرف جودة الخدمة على أنها تصورات العملاء لأداء الخدمة التي تلي أو يتجاوز توقعاتهم لما تقدمه منظمة الخدمة. وبالتالي، فإن جودة الخدمة هو تحقيق توقعات العملاء بكفاءة.

أصبحت الجودة الشاملة شرطاً هاماً وضرورياً في جميع مناحي الحياة، ومن هنا صاغ علماء العصر والمختصون بعلم الجودة تعريفاتهم في صيغ كثيرة: فالتربويون والصناعيين والإداريون وغيرهم لهم تعريفات للجودة الشاملة ومن بين هذه التعريفات ما يلي<sup>3</sup>:

✓ عملية إدارية تقوم على مجموعة من القيم، وطاقه حركتها المعلومات التي يمكن من خلالها توظيف مواهب الموظفين، واستثمار قدراتهم الفكرية في مستويات مختلفة من التنظيم بشكل إبداعي يسمح بتحقيق التحسين المستمر في المؤسسة التعليمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف محمد عامر، التعليم الجامعي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019، ص. 07.

<sup>2</sup> Katia Saliba, Annmarie Gorenc Zoran. « Measuring Higher Education Services Using the SERVQUAL Model », Journal of Universal Excellence, November 2018, pp. 161– 162.

<sup>3</sup> زياد عواد أبو حماد وآخرون، ضمان الجودة الشاملة فيالقرآن الكريم والسنة النبوية(دراسة موضوعية تحليلية)، مجلة حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالزقازيق، ع.07، 2012، ص 3132.

<sup>4</sup> زياد عواد أبو حماد وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص. 3132.

- ✓ تشير الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى مجموعة من المعايير والإجراءات التي تهدف إلى التحسين المستمر للمنتج التعليمي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة فيه، وإلى العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات<sup>1</sup>.
- ✓ الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هي مزيج من الجهود واستثمار الطاقات المختلفة للإداريين والأساتذة والعمل بروح الفريق لتحسين الأداء التعليمي. كما حدد البعض أنها تحقق توقعات ورغبات المستفيدين من خلال اتحاد جهود العاملين في المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف.
- ✓ أشار البعض أن الجودة الشاملة في مجال التعليم تعني الكفاءة والفاعلية معا، وهذا يعني أن الكفاءة هي الاستخدام الأمثل للمدخلات التعليمية المتاحة من أجل الحصول على مخرجات تعليمية متميزة، أو الحصول على الكمية المثلى من المخرجات التعليمية باستخدام أقل كمية من المدخلات التعليمية (بأقل تكلفة ممكنة)، وهذا هو أحد ركائز الجودة الشاملة، وكذلك تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرق<sup>2</sup>.
- ✓ كما تعرف الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها أسلوب متكامل يُطبق في جميع مستويات المؤسسة الجامعية، ليوفر للأفراد ومجموعات العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم، وذلك من أجل تحقيق فعالية أفضل للحصول على خدمات تعليمية بحثية بأكفأ الأساليب وأقل التكاليف وأعلى جودة ممكنة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد بن عايش المروعي، مرجع سابق الذكر، ص. 650.

<sup>2</sup> إخلاص زكي فرج، تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة، مجلة دراسات تربوية، ع. 48، 2019، ص. 305.

<sup>3</sup> راضية رابح بوزيان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015، ص. 39.

ث. مصطلحات الجودة في العملية التعليمية

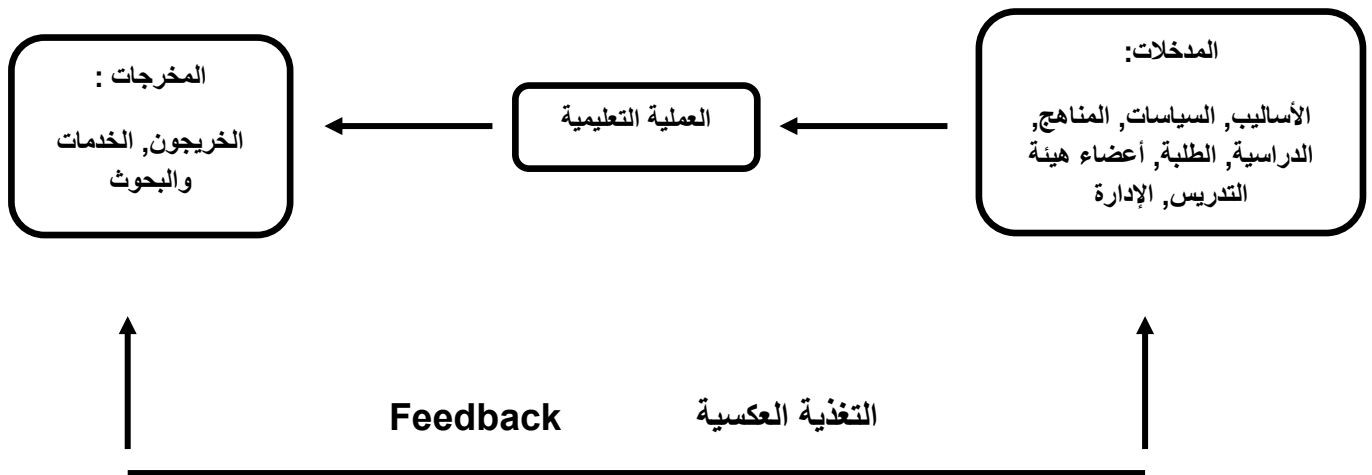
لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي جاء بها ديمينج (14مبدأ) في العملية التربوية، كان من الضروري توضيح المصطلحات التي تتعامل معها الجودة الشاملة وما يقابلها في القطاع التربوي<sup>1</sup>:

مديرو التعليم = الإدارة أو القيادة.

الأساتذة والموظفون والطلاب = هم " الزبون الداخلي".

الطلبة = ينظر إليهم على أنهم المنتجون وهم أيضا (الزبون الداخلي) وأولياء أمورهم وأجملهم ككل ينظر إليهم على أنهم "الزبون الخارجي". وضافوا السياسات التعليمية = مجلس الإدارة.

وفقا للتعريفات السابقة، فإن مدخلات النظام التعليمي الجامعي تتكون من المناهج التدريسية، والمستلزمات المادية، والأفراد (أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والموظفين) والإدارة الجامعية والتي يتم تحويلها من خلال العملية التعليمية إلى مجموعة من المخرجات التي تمثل كوادرات الخريجين، وأما المستفيدون من نظام التعليم فهي مختلف مؤسسات المجتمع التي توظف هؤلاء الخريجين. بالإضافة إلى التغذية العكسية والذي من خلاله تتم معالجة الأخطاء<sup>2</sup> كما يوضح الشكل التالي:



رسم توضيحي 14: مكونات النظام التعليم الجامعي

المصدر: منتهى أحمد علي الملاح، (2005)، ص.33.

<sup>1</sup> ناجي تمار، وروبي محمد، المرجع السابق الذكر، ص. 150.

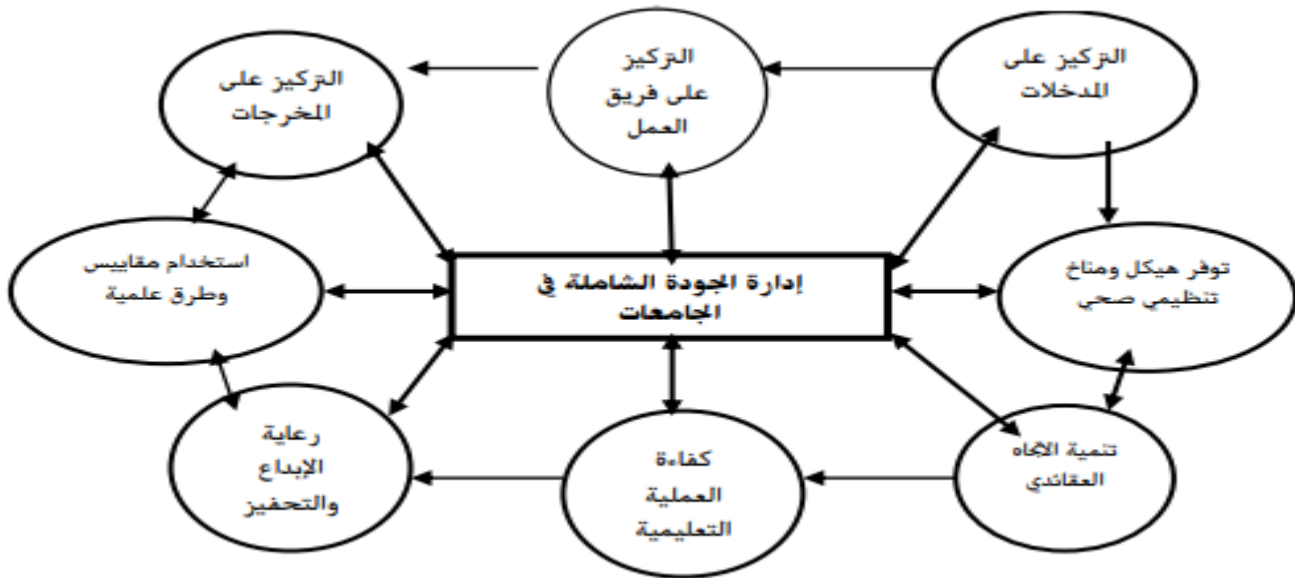
<sup>2</sup> منتهى أحمد علي الملاح، المرجع السابق الذكر، 2005، ص.33.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن نظام التعليم العالي يتركز على عنصرين هما الموارد البشرية المتكونة من الطلبة والأساتذة والإداريين وغيرهم، والموجودات المادية المتمثلة في مختلف الوسائل التي تعتمد عليها الموارد البشرية لأداء مهامها<sup>1</sup>.

استنتجت الباحثة من خلال التعريفات السابقة، أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأدوات والطرق والمناهج والمخططات التي يلتزم بها جميع مستخدمي المنظمة؛ من مديرين وموظفين على كافة المستويات من أجل تحقيق مخرجات ترقى لتطلعات العميل بأقل التكاليف؛ أي أن المنظمة تتبنى منهج يتمحور حول الجودة ويعتمد على تجنيد المنظمة على كافة المستويات وبشكل مستمر لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

وقد يكون تحقيق إدارة الجودة الشاملة مهمة معقدة، لكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، خاصة للجامعات، وتعد الجامعات واحدة من أفضل الأماكن لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بحيث ستضيف للجامعات قيمة وجودة<sup>2</sup> كما

يوضح الشكل التالي:



رسم توضيحي 15: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات

<sup>1</sup> رحيش سعيدة. أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته - مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر-، مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد، ع.01، م.04، 2020، ص.110.

<sup>2</sup> رقية شرون. "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل"، مجلة الإجتهد، جامعة بسكرة، ع.10، 2016، ص.185.

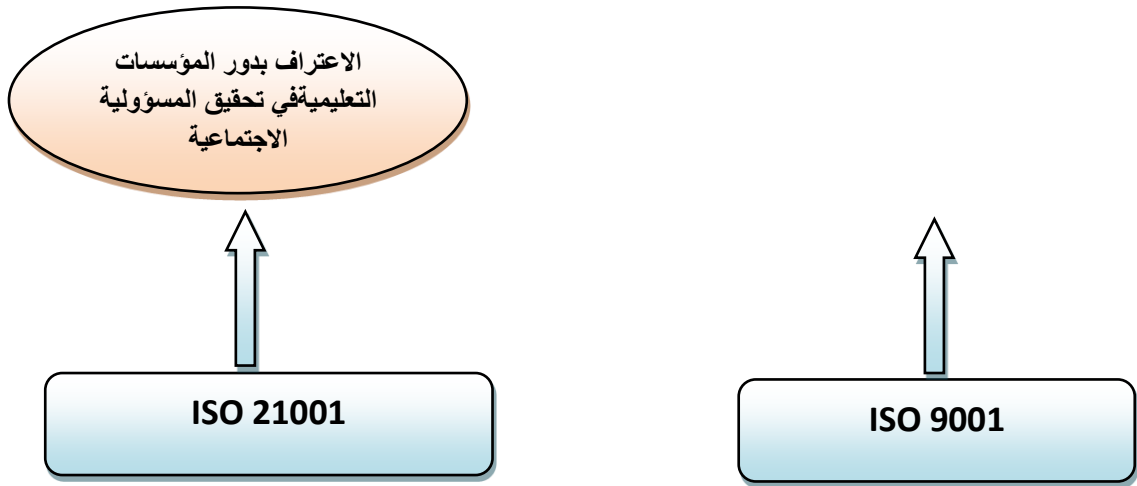
المصدر: رقية شرون، (2016)، ص. 185.

الشكل أعلاه يوضح مجموعة من مبادئ وأسس منهجية متكاملة تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة لدفع المؤسسات التعليمية نحو تحقيق الفعالية التنظيمية الشاملة بالدرجة الأولى.

### المطلب الثاني: مزايا تطبيق نظام الإيزو ISO 21001 في مؤسسات التعليم العالي:

يعد ظهور المواصفة 2018: ISO 21001 من أبرز التطورات المهمة في تطبيقات نظم إدارة الجودة، حيث ظهرت الحاجة الماسة لهذه المواصفة الدولية بعد الإهتمام الكبير من جانب الأطراف المهتمة بتطبيق نهج الجودة في المجال التعليمي. والتي كانت تركز في تطبيقاتها على المواصفة الدولية ISO9001 ورغم أنها كانت ملائمة لفترة مضت. ويوضح الشكل الموالي أهم الاختلافات بين إيزو 9001 وإيزو 21001:

التركيز على رضا الزبون  
العمل على تحقيق رضا المتعلمين وغيرهم من  
المستفيدين (الحكومة، سوق العمل، أولياء الأمور)



رسم توضيحي 16: الفرق بين إيزو 9001 وإيزو 21001

**Source:** anthony. camiller, standardising management systems for educational organizations – implications of iso 21001 for european higher of latvai, rig education, university, Disponible sur. <https://bit.ly/41ZXkWr>.

على الرغم من أن الإيزو 9001 حدد في معاييرها المتطلبات التي يجعلها المؤسسات التعليمية القيام بمهلتبية حاجات المتعلمين وغيرهم من متطلبات المستفيدين إلا أن الحاجة إلى مواصفة تهتم بالشأن التعليمي بات أمرا مطلوبا وبشدة ولذلك إستجابة المنظمة الدولية للتقييس إلى طلب فئة كبيرة من المهتمين بنظم إدارة الجودة وتطبيقاتها في

المجال التعليمي. تم إصدار المعيار الدولي ISO 21001 في أول إصدار له سنة 2018 ليكون المرجع والمعيار الأول المطبق لنظم إدارة الجودة في مؤسسات في جميع المؤسسات التعليمية بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي<sup>1</sup>.

### 1. مبادئ نظام ISO21001 في مؤسسات التعليم العالي

- ✓ يتبع نظام المواصفة القياسية الدولية ISO 21001 عددا من المبادئ الإدارية التي يتم تطبيقها من قبل الإدارة العليا في المؤسسات التعليمية بهدف تحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وتشمل:
    - ✓ التركيز على احتياجات المتعلمين وغيرهم من المستفيدين.
    - ✓ وجود القيادة الحكيمة.
    - ✓ إدارة العلاقات مع جميع الأطراف المعنية سواء الداخلية كانت أو الخارجية.
    - ✓ إشراك جميع الفاعلين في مؤسسات التعليم العالي.
    - ✓ اتخاذ القرارات بناء على الحقائق.
    - ✓ المسؤولية الاجتماعية.
    - ✓ التحليل الشفافية في عرض البيانات.
    - ✓ العدالة في تقديم الخدمات التعليمية.
    - ✓ حماية أمن وسرية المعلومات المتعلقة بالهيئات الأكاديمية.
    - ✓ التحسين المستمر<sup>2</sup>.
  - ✓ استخدام نهج العملية القائمة على المدخلات والعمليات والمخرجات لتحقيق أهداف العملية التعليمية. وهنا يتم إتباع أسلوب "ديمينج" في تنفيذ هذا النموذج سواء كان ذلك كعلم مستو بالنظام أو مستو بالعمليات.
- (1) **خطط (Plan):** ضع الأهداف وأنشئ العمليات الضرورية للحصول على نتائج طبقا لمتطلبات الزبون وسياسات المنشأة.
- (2) **نفذ (DO):** طبق خطط العمليات.

<sup>1</sup> حياة محمد القرعاوي، تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي، مجلة الفنون والأداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع. ع69، 2021، ص. 121.

<sup>2</sup> International standard, iso 21001 (2018). educational organizations – management systems for educational organizations–requirements with guidance for use, Switzerland. Disponible sur: <https://bit.ly/426ghqJ>. Date de consultation (13/02/2023)

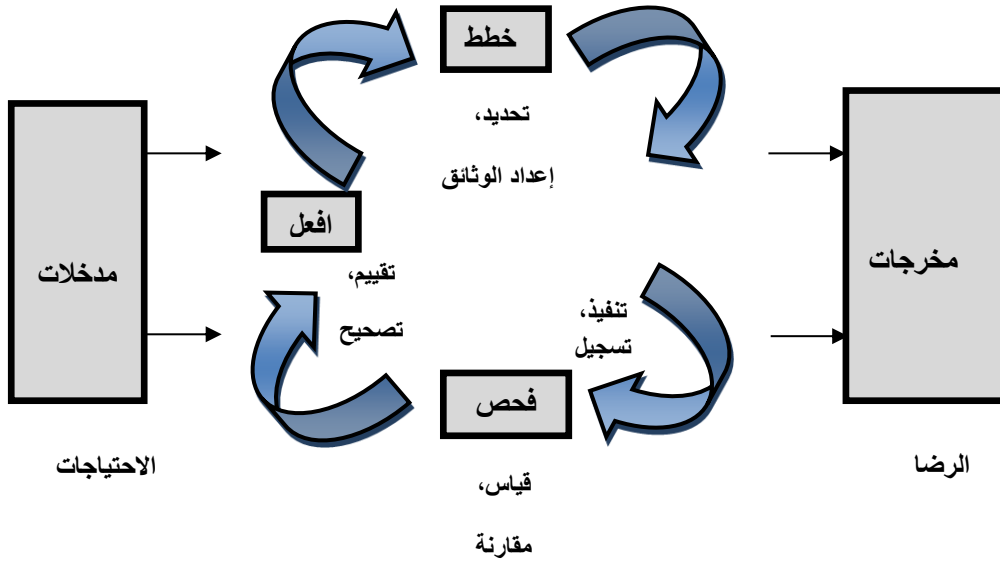
3) افحص

(Check): قم بمراقبة وقياس العمليات والمنتجات استناداً إلى السياسات والأهداف ومتطلبات المنتج و قد تم تقريرها بالنتائج<sup>1</sup>.

4) افعل (Act): اتخذ الأفعال التي تؤدي إلى التحسين المستمر لأداء العملية. ويمثل الشكل الموالي توضحاً لنهج

العمليات بالإعتماد على نموذج ديمينج:

الشكل رقم 1- 13: عجلة ديمينج في العملية التعليمية



رسم توضيحي 17 : عجلة ديمينج في العملية التعليمية

Source: anthony.

Camiller,

Disponible

sur : <https://bit.ly/41ZXkWr>

إن الحصول على شهادة الأيزو يعتبر مهماً وحيوياً للنجاح، إلا أنها لا يعنىها الكمال بل فقط لتحديد الشروط والضوابط التي تؤدي إلى تطبيقها التحققي  
قمستو بمعينما لجودة والكفاءة في أداء الأنشطة بشكل محدد وفعال.

2. فوائد تطبيق ISO21001 نظام في مؤسسات التعليم العالي.

يهدف المعيار الدولي ISO21001 إلى توفير أداة إدارية متكاملة لمؤسسات التعليم العالي التي تقدم منتجات وخدمات تعليمية قادرة على تلبية المتطلبات المتوقعة من المتعلمين وغيرهم من المستفيدين سواء في المؤسسات التعليمية العامة والخاصة وكذا مؤسسات التعليم والتدريب المهني وخدمات التعلم الإلكتروني.

<sup>1</sup>القرعاوي، المرجع السابق الذكر، ص.121.

حدد المعيار الدولي ISO 21001 العديد من المزايا الرئيسية في العملية التعليمية نتيجة تطبيق نظام إدارة قوي يعتمد في ممارساته الإدارية على المعايير التي يحددها نظام ISO 21001، ويشمل ذلك<sup>1</sup>:

- تحسين مواءمة الأهداف والأنشطة مع السياسات العامة (بما في ذلك رسالة ورؤية المؤسسة).
- يوفر للهيئة الأكاديمية والإدارية التعلم والتكوين المستمر ليكونوا أكثر تخصيصاً.
- وسيلة تمكن المؤسسات التعليمية من إجراء عمليات تقييم دورية وزيادة فعالية وكفاءة العمليات والممارسات الإدارية.
- إضفاء ثقافة التحسين التنظيمي المستمر.
- زيادة مصداقية المؤسسة التعليمية.
- توسيع مشاركة أصحاب المصلحة.
- تحفيز التميز والإبداع.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية عن طريق إتاحة فرص لتعليم جيد ومنصف للجميع.
- العمال لجماعيو تشكيلة فرق العمل<sup>2</sup>.

على ضوء ماسبق، يمكن القول إن نظام الإيزو ISO بجميع مواصفاته بني على أساس مبادئ إدارة الجودة الشاملة. لذلك يعد تطبيق النظام العالمي للتقييم خطوة متقدمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة. وتجدر الإشارة أن كل مواصفة جديدة من المواصفات المذكورة سابقاً تقدم معايير إرشادية أعلى من متطلبات وشروط المواصفة التي تسبقها، وذلك لرفع كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمنظمة (بغض النظر عن نشاطها أو حجمها) وكسب رضا جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة من عملاء ومساهمين وشركاء وموظفين. وهكذا تكون المنظمة قد أنشأت وأسست نظاماً راسخاً قائماً على منهجية الجودة الشاملة التي لاسقف للتطوير والتحسين المستمر فيها.

<sup>1</sup>eric wibisono, the new management system iso 21001:2018: what and why educational organizations should adopt it, department of industrial engineering, university of surabaya, 2019,p. 02.

<sup>2</sup> إدارة المؤسسات التعليمية - أيزو 21001، <https://bit.ly/40KVB6t>، H :05 :07، تاريخ الأطلاع: (2022/05/27).

## المطلب الثالث: المتطلبات الإستراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

إن ضمان الجودة في التعليم العالي هو آلية منهجية، متكاملة ومستدامة، وحتى تتمكن الجامعات والمؤسسات التعليمية من تطبيق الجودة بطريقة منهجية وشاملة من الضروري توفر مجموعة من الخطوات والمتطلبات الإستراتيجية<sup>1</sup>، نذكر منها:

أولاً: المتطلبات، والتي تتمثل فيما يلي:

✓ إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة الجامعية: إن من أحد متطلبات إدخال أي مبدأ جديد لمؤسسة ما يتطلب إعادة تشكيل ثقافتها، وقبول أو رفض العاملين لهذا المبدأ يعتمد على ثقافتهم ومعتقداتهم، وبالتالي فإن الأخذ بمبدأ الجودة الشاملة يتطلب ثقافة جديدة تختلف جذرياً عن الثقافة التقليدية.

✓ تعزيز وتسويق المبدأ الجديد: يجب نشر مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة على جميع الموظفين في المؤسسات قبل اتخاذ أي قرار بشأن تطبيقها. فتسويق هذه الفلسفة الإدارية لجمهور المنظمة سواء داخلياً أو خارجياً، يقلل من المعارضة للتغيير، فضلاً عن ذلك يمكن تحديد المخاطر المتوقعة من بداية التطبيق واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك<sup>2</sup>.

✓ التعليم والتدريب: يجب تدريب جميع العاملين وتعليمهم بالطرق والأدوات الحديثة لمواكبة المستجدات لتطبيق هذه الفلسفة على أساس متين وتفادي الأخطاء والتخطيط العشوائي، وهذا لا يمكن تحقيقه بدون برامج تدريبية فعالة.

✓ الإستعانة بالإستشاريين: إن الهدف من الإستعانة بالخبراء والاستشاريين عند بدء التطبيق هو تعزيز ودعم الخبرة الداخلية والمساعدة في إيجاد حلول للمشاكل التي تنشأ في المراحل الأولى من التطبيق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Abd. Sokib Zunaidi ,Eny Rochaida, Siti Maria. « The Influence of Trust and Organizational Commitment on Quality Management Education, Journal of Humanities and Social Sciences Research. 2021,p.2.

<sup>2</sup> عبد الرحمان إبراهيم مصطفى، أحمد سي محمد أحمدو. إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الجودة الشاملة، جامعة السودان، ع. 2، م. 1، 2019، ص. 27.

<sup>3</sup> خالد أحمد الصرايرة، ليلى العساف. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة عمان، ع. 1، 2008، ص.ص، 18.19.

✓ **تشكيل فرق العمل:** يتم تأليف فرق العمل، بحيث كل منها يضم ما بين خمسة إلى ثمانية أعضاء من الإدارات والأقسام المعنية مباشرة أو الذين يؤدون العمل المراد تطويره. وأعضاء هذه الفرق هم أشخاص موثوقون ولديهم الإستعداد الكامل للعمل والتطوير وإعطاء الصلاحيات اللازمة لمراجعة وتقييم المهام التي تتضمنها العملية وتقديم المقترحات لتحسينها.

✓ **التشجيع والتحفيز:** إن تقدير الأفراد لقيامهم بعمل رائع سيؤدي حتما إلى تشجيعهم وغرس الثقة ودعم هذا الأداء المنشود؛ وهذا التشجيع والتحفيز له دور كبير في تطوير برنامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وإستمراره حيث أن استمرارية البرنامج في المؤسسة تعتمد كلياً على حماس المشاركين في التحسين لذلك يجب تعزيز هذا الحماس من خلال الحوافز المناسبة وهذا يختلف من المكافأة مالية إلى التشجيع معنوي<sup>1</sup>. وبالتالي يجب على المؤسسة أن تتبنى برنامج حوافز فعال ومرن يخلق جواً من الثقة والتشجيع والشعور بالانتماء للمؤسسة وأهمية الدور المنوط بها في تنفيذ البرنامج.

✓ **اعتماد عمليات التخطيط الاستراتيجي:** تتبنى جميع مؤسسات التعليم العالي التي تطبق الجودة الشاملة استراتيجية شاملة تحتوي على العناصر التالية: الرؤية vision والرسالة mission والهدف objective والأنشطة التي ينبغي إكمالها لتحقيق الأهداف العامة وهذه الخطة الاستراتيجية مصممة للمؤسسات التعليمية التي تطبق مدخل الجودة الشاملة لمنحها ميزة تنافسية والتطوير المستمر لمؤسسات التعليم العالي

✓ **الالتزام طويل الأمد:** أحد الأخطاء الشائعة التي غالباً ما ترتكبها مؤسسات التعليم العالي هو تبني نهج إدارة الجودة الشاملة باعتباره أكثر من مجرد ابتكار فكري بدلاً من كونه طريقة جديدة لممارسة الأعمال وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات، حيث توصلت إلى أن عدد قليل جداً من المؤسسات الجامعية التي تبدأ في تطبيق الجودة من خلال التزام طويل الأجل بإجراء التغييرات اللازمة للنجاح<sup>2</sup>.

كما يجب على إدارة المؤسسات التعليمية أن تراعي متطلبات أخرى أساسية تسبق العملية تتمثل فيما يلي:

- وضوح الأهداف والغايات لجميع المشاركين؛
- المشاركة الفعالة لجميع الطلاب على جميع المستويات؛

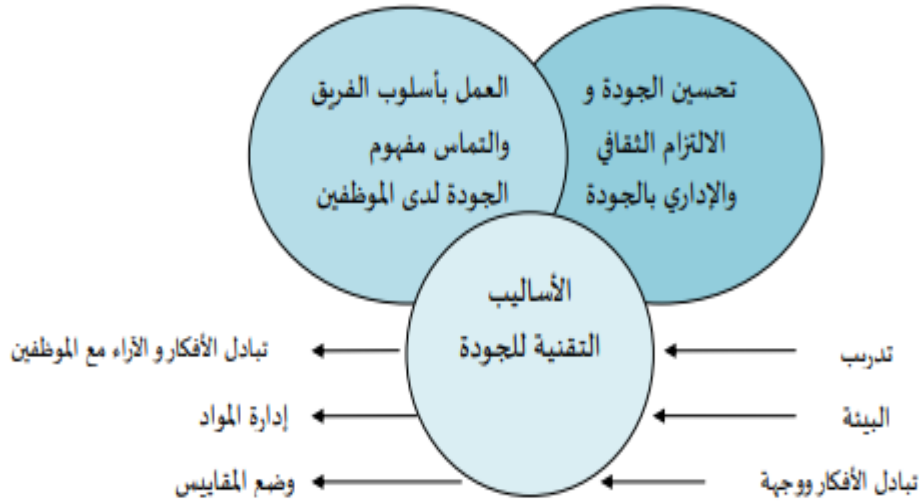
<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الآيزو)، ط.1، الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، ص، 47

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط.1، عمان: دار الفكر، 2009، ص-ص. 263-264.

- إجراء التدقيق الداخلي والتقييم الذاتي والمستمر؛
- الإتساق بين الأهداف والإستراتيجيات؛
- كفاية الموارد البشرية والمادية اللازمة لتلبية جميع الإحتياجات<sup>1</sup>.
- تحديث التعليم والتدريب؛
- جودة المناهج والمقررات الدراسية؛
- كفاءة الأطر التربوية والإدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي حسون الطائي، ومحمد عماد رؤوف. "عوامل الإختيار الإستراتيجي وتأثيرها في جودة التعليم العالي". مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 2017. ع. 24(103)، ص 45.

<sup>2</sup> علي محمود فارس، وعمر عبد النبي الطلحي. دور إدارة الجودة الشاملة في تأكيد فاعلية مخرجات التعليم العالي. مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. الأردن: جامعة الزرقاء الأهلية. ، 2011، ص.



### رسم توضيحي 18: متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المصدر: عبد الرزاق بشيردنفير، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الرعاية الصحية. " مؤتمر الجودة تحت شعار من أجل تعزيز مبادئ وأسس الجودة"، 10/11/2005، ص.03.

إن نجاح هذه الإستراتيجيات يحتاج إلى زرع التوعية والقناعة بضرورة تبني نظام الجودة الشاملة على مستوى جميع الهيئات التعليمية وإتباع سياسات تتماشى مع نظم وأساليب وبرامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء وضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: الخطوات، إن إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات تمر بمجموعة من مراحل وخطوات أساسية أهمها:

- ✓ تبني إدارة المؤسسة الجامعية فلسفة الجودة وتطبيقها بصورة مستمرة ودائمة (القناعة والتأييد والدعم).
- ✓ التوعية ونشر مفهوم الجودة الشاملة بصورة مستمرة ودائمة (دورات تدريبية عن الجودة الشاملة).
- ✓ وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتشمل دراسة وتقييم الوضع القائم للعاملين والمؤسسة التعليمية وإمكانية تطبيق الجودة (دراسة الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية)<sup>1</sup>.
- ✓ الإعداد والتهيئة داخل المؤسسة التعليمية وتشمل دراسة مدى القدرة على تهيئة مناخ تربوي تعليمي تعاوني مناسب.
- ✓ بناء وتكوين فرق العمل وتحديد منهجية عملها (رسم السياسات اللازمة لتحقيق أهداف نظام الجودة الشاملة والمراجعة الدورية لأسلوب التطبيق لإدخال التحسينات المطلوبة)

<sup>1</sup> إبراهيم مصطفى، وسيد أحمدو، إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق الذكر، ص.28.

✓ إعداد هيكل تنظيمي لتطبيق الجودة من خلال فرق العمل<sup>1</sup>. ويلخص الشكل التالي أهم المراحل الواجبة لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

### ثالثاً: تطبيق مراحل نهج الجودة الشاملة في التعليم العالي

أكد العديد من الباحثين على أهمية تطبيق مراحل الجودة الشاملة، وترجع هذه الأهمية إلى مدى فاعليتها في تطور المؤسسات التي تتبناها، حيث تتكون الجودة الشاملة من خمسة مراحل هي:

**المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد (المرحلة الصفيرية):** يبدأ التطبيق الناجح لنهج الجودة الشاملة مع بداية مرحلة الصفير، وقد سميت بالمرحلة الصفيرية، لأنها تسبق بالفعل مرحلة البناء وتشمل المديرين التنفيذيين الرئيسيين بالمؤسسة، والمدرّب المساعد، وفي هذه المرحلة، نجد أولئك المديرين يقومون بإعداد صياغة لرؤية المؤسسة ومن ثمّ وضع أهداف المؤسسة التعليمية، وإعداد سياسة تدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة بشكل مباشر. تنتهي المرحلة الصفيرية بالإلتزام بتخصيص الموارد اللازمة لتخطيط تطبيق الجودة الشاملة<sup>2</sup>، حيث تستفيد المؤسسات من هذا النظام لأنه يعمل على وضع حجر الأساس لرؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.

كما يعمل على رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس، ويعمل بدوره على منحهم فرصة للتعبير وعرض التطورات والإتجاهات نحو الوظيفة ومن ثمّ العمل لإعطاء البيئة التعليمية مناخاً جديداً يتميز بالإبداع والإبتكار<sup>3</sup>.

**المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط:** تأتي مرحلة التخطيط بعد مرحلة الإعداد وتجهيز الظروف المناسبة لتطبيق نهج الجودة الشاملة، حيث يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها خلال مرحلة الإعداد في عملية التخطيط منهجية التنفيذ ويتم استخدام دائرة ديمنج المعروفة (PDCA)، وتبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر الأساس لعملية التغيير داخل المؤسسة،

<sup>1</sup> مسعود عجال. " مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع. جامعة بسكرة، ع.27، م.7، 2018، ص- ص. 826-830.

<sup>2</sup> المرعاني بيار محمد رشيد عمر. مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني: دراسة تطبيقية في المديرية العامة للدفاع المدني في محافظتي دهب وأربيل، مجلة تنمية الريفية، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، ع.92، م.2008، 30، ص.40.

<sup>3</sup> Mohammed Ahmed Mohammed Hamdatu, Ahmed Gumaa Siddiek, Fahad Rahman Al-Olyan, Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab World (Descriptive & Analytical Survey). American International Journal of Contemporary Research, Vol. 3 No. 4, 2013, p.107.

إذ يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة أو قسم الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها أثناء مرحلة الإعداد للبدء في مرحلة التخطيط الدقيق<sup>1</sup>. وقد أثبتت الاتجاهات المعاصرة للنظم بما في ذلك الجودة الشاملة الحصول على الأرباح من خلال مشاركة الطالب الجامعي في التخطيط داخل مؤسسات التعليم، مما مكن المؤسسات التعليمية من استكشاف أفكار وخبرات جديدة، ومشاركة الطلاب تحقق فوائد لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب، كذلك مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين يؤدي الى تطوير وتحسين أداء الجامعات. يتم في هذه المرحلة أيضا إعداد وتصميم الخطة اللازمة لتطبيق نظام الجودة الشاملة وكذلك توفير الموارد المالية والبشرية الضرورية لذلك<sup>2</sup>.

**المرحلة الثالثة: التقييم والتقدير:** تشمل تبادل المعلومات الضرورية لدعم المراحل السابقة، كما تتضمن هذه المرحلة المسح الميداني والتقييم والإستبانات وإجراء المقابلات الشخصية على جميع مستويات مؤسسات التعليم العالي، فضلا عن التقييم الذاتي لتوضيح انطباعات الهيئة الأكاديمية عن نقاط القوة وأوجه القصور في المؤسسة. قد يكون في هذه المرحلة البدء بوضع الأسئلة والإجابة عليها في ضوء خلق ارضية مناسبة للبدء في تطبيق الجودة الشاملة<sup>3</sup>.

**المرحلة الرابعة: التطبيق:** تبدأ هذه المرحلة بعملية تدريب المديرين والعاملين في فرق عمل وذلك يكون بدعم ومساندة من المجلس الإستشاري للجودة. تهدف البرامج التدريبية الى ايجاد الإدارك الواعيب الجودة الشاملة وتنمية المهارات ويشمل التدريب إكساب العاملين مهارات وقدرات في المجالات التالية:

1. كيفية جمع المعلومات وعرض النتائج.
2. أدوات ضبط الجودة وتقنياتها (لوحات مراقبة الجودة والعمليات).
3. طرق حل المشكلات (عظمة السمكة، تحليل باريتو، خرائط التدفق والعصف الذهني ... الى غير ذلك)<sup>4</sup>.

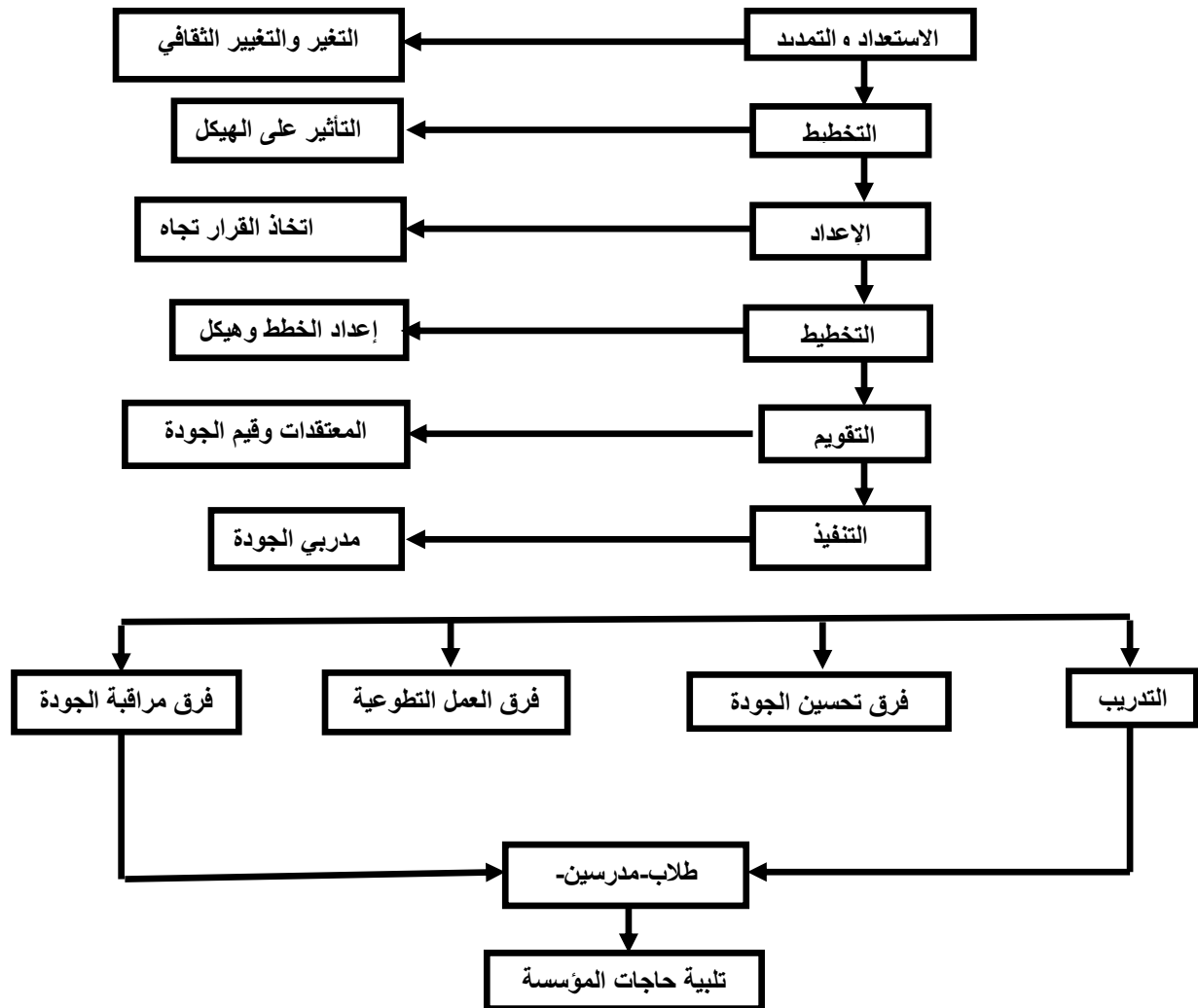
<sup>1</sup> قادة، المرجع السابق الذكر، ص.21.

<sup>2</sup> Rafat Salameh, Mohammed Awwad Alzyadat, Jamal Ahmad Alnsour. Implementation of (TQM) in the Faculty of Planning & Management at Al-Balqa Applied University, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 3, 2011,p.195.

<sup>3</sup> لمياء محمد جاسم المشهداني. واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) دراسة استطلاعية آراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية / محافظة أربيل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية. ع.02، م.09، 2019، ص.35.

<sup>4</sup> المشهداني، ص.36.

المرحلة الخامسة: تبادل الخبرات ونشرها: يتم في هذه المرحلة استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق الجودة الشاملة والتوصية بتبادل الخبرات ونشرها لحظة الحصول على المعلومات من خلال المؤسسة الأم المطبقة لنظام الجودة الشاملة، فإنجاز المرحلة الصغرى (الإعداد) وحتى المرحلة الرابعة (التطبيق) يزود المؤسسة بقاعدة معرفية أساسية، ومع الخبرة الجديدة المكتسبة يجب دعوة الأطراف الأخرى في المؤسسة للمشاركة، وتشمل هذه الأطراف المؤسسات الفرعية، ووحدات الأعمال (الإستراتيجية) والفروع، أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة<sup>1</sup>. كما يوضح الشكل التالي:



رسم توضيحي 19 : يوضح مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية

المصدر: إبراهيم، أحمدو، 2019، ص. 29.

<sup>1</sup> المرعاني، المرجع السابق الذكر، ص-ص. 266-267.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب تنفيذ مجموعة من المراحل بالإستعانة بفرق العمل، فكل الأطراف مسؤولة على تنفيذ نظام الجودة الشاملة من أجل تحسين العملية التعليمية وتوحيد مخرجات التعليم العالي.

### المطلب الرابع: دور الجودة الشاملة في تحسين نوعية العملية التعليمية في الجامعات

مع حلول القرن الواحد والعشرين خضع النموذج التعليمي لتغييرات جوهرية، فأصبحت هناك حاجة ماسة لنظام الجودة الشاملة من أجل تطوير قطاع التعليم العالي، هذا النظام يعمل على تحسين جودة المناهج التعليمية، وتحقيق التنمية والتطوير التعليمي.

نهج الجودة الشاملة في التعليم العالي هو في الأساس نموذج تطوير تعليمي متكامل يتضمن تعزيز التعلم والتدريس مع الجودة وتعزيز عمليات مراقبة معايير الجودة الشاملة في الجامعة من أجل التطوير التعليمي وتطوير العمل الأكاديمي، كما يوفر التطوير المهني اللازم لأعضاء هيئة التدريس (استراتيجيات التدريس / التعلم) التي من شأنها أن تكون أكثر فعالية في تعزيز الدعم لتعلم الطلاب وبالتالي خلق بيئة جماعية تحقق أفضل النتائج في دراستهم. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إتلاع مجموعة من المعايير تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي

أصبح من المهم توفير معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي (لأنها تعتبر المعايير الأساس للإصلاح التعليمي وذلك لتطوير الأداء وإستمرار التحسين، ولذلك إهتمت معظم الأنظمة التعليمية بتبني معايير تعكس محاور الرؤية المستقبلية للأداء وتعتبر عن مستويات الأداء المطلوب توافرها في الممارسات والأدوار<sup>1</sup>.

وبناء على ذلك، تطرق عدد من الباحثين إلى عدد من المعايير التي تقيس جودة التعليم العالي، والتي تعمل بشكل متكامل على تحسين العملية التعليمية، وذلك على النحو التالي:

#### المعيار الأول: جودة أعضاء هيئة التدريس

<sup>1</sup> سمر رزق محمد نسيم. برنامج مقترح لدراسة أساسيات التطوير المنهجي لمقرر الأشغال الخشبية في ضوء معايير الجودة والإعتماد لإعداد معلم التربية الفنية بكلية التربية النوعية- جامعة دمياط- مجلة بحوث التربية النوعية. جامعة المنصورة، ع.65، 2022، ص. 364

وتتمثل في أن يكون الأستاذ الجامعي على مستوى علمي عال، والقدرة على التطوير المستمر لمواكبة التطورات والاكتشافات العلمية المتجددة، بالإضافة إلى أن أداءه الأكاديمي يتميز بالاحترافية والكفاءة، ويجب أن يكون واعياً ومدركاً للتغيرات الاجتماعية المحيطة بمجتمعه، ولديه القدرة على التكيف معها<sup>1</sup>.

أيضاً من المفترض أن يعرف الأساليب ووسائل التعليم الحديثة والمتطورة، بل ويستخدمها في أداء عمله الأكاديمي في الجامعة، كما أن قدرة أستاذ الجامعة على الابتكار والإبداع تعزز من جودة أدائه الأكاديمي لزيادة توازنه العلمي.



رسم توضيحي 20 : دور عضو هيئة التدريس

المصدر: رافدة عمر

الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، الأردن: دار الثقافة عمان، ، 2010، ص270 يظهر الشكل السابق المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق عضو هيئة التدريس والتي تتمثل في نقل المعرفة إلى الطلبة وضبط وتنظيم التدريس من خلال عملية التوجيه والإرشاد، بالإضافة العمل على نشر البحوث والاهتمام بالعمل المبدائي وإنتاج المعرفة وتعميمها في اوساط المجتمع.

### المعيار الثاني : جودة الطالب

تحدد معايير جودة الطالب كالاتي:

<sup>1</sup> مبروكة عبد الكريم طاهر، الجودة الشاملة (نماذج نظرية وتطبيقات عملية)، مجلة حوليات آداب شمس، جامعة عين شمس، م.42، 2018، ص. 78.

✓ قدرة الطالب على الخلق والإبداع والإبتكار<sup>1</sup>.

✓ التفوق وزيادة التحصيل الدراسي.

✓ إمتلاك مهارات التعلم الذاتي.

✓ تكوين لمواقف والسلوكيات اللازمة للنجاح في الحياة العملية.

### المعيار الثالث: جودة العملية التعليمية

تتمثل أهم معايير الجودة في العملية التعليمية في الآتي:

✓ من أجل تحقيق جودة المنهج التعليمي يجب تحديد معايير جودة المنهج من حيث: فلسفته، أهدافه، محتواه،

أساليب التعليم والتعلم، المصادر والمواد التعليمية، وأساليب التقويم.

✓ جودة الهياكل القاعدية والبيداغوجية.

✓ رفع المهارات الأساسية اللازمة لتطبيق المعايير في التقويم الذاتي، ووضع الخطط التنفيذية لتحسين كفاءة العملية

التعليمية وتطوير برامج التدريبية المتعلقة بها، ونشر ثقافة الجودة ومعاييرها في مختلف المؤسسات التعليمية<sup>2</sup>.

### المعيار الرابع: جودة المناهج الدراسية

تقاس وفقا للمعايير التالية:

✓ المرونة والتجدد لمسايرة المستجدات والمتغيرات المصاحبة للتفجر الفكري.

✓ بالتوافق بين المناهج الدراسية ومتطلبات سوق العمل

✓ تكامل الجانبين النظري والتطبيقي<sup>3</sup>.

### المعيار الخامس: جودة الابحاث العلمية

يمكن قياس جودة البحث العلمي وفقا للمعايير التالية:

✓ أصالة مشكلة البحث العلمي.

<sup>1</sup> طارق عبد الرؤوف محمد عامر. "معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مجلة اتحاد الجامعات

العربية. ع. 4، 2007، ص. 268.

<sup>2</sup> منال عواد مفضي، "تقويم أداء معلمي ومعلمات العلوم التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة في الأردن"،

(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، تخصص

إدارة وتخطيط تربوي، 2012، ص. 41.

<sup>3</sup> طارق عبد الرؤوف، المرجع السابق الذكر، ص. 269.

- ✓ حداثة موضوع البحث العلمي.
- ✓ عمق طرق التحليل والمعالجة.
- ✓ مدى الاستفادة من نتائج البحث العلمي.
- ✓ إجراءات التوصيات وانسجامها مع موضوع البحث العلمي.
- ✓ مدى الاستجابة لخطط التنمية الاقتصادية.
- ✓ جودة الأدوات المستخدمة في البحث العلمي<sup>1</sup>.

### المعيار السادس: جودة الإنفاق والتمويل على التعليم العالي

إن وجود أي مؤسسة خدمية أو إنتاجية يعتمد على مصادر تمويلها، ومؤسسات التعليم العام بدورها بحاجة إلى مصادر تمويل مستقرة وكافية للقيام بمهامها التعليمية في المجتمع. وعليه، تحتاج المؤسسة التعليمية إلى التمويل لتغطية احتياجاتها المادية المتمثلة في رواتب الموظفين والحوافز والمكافآت المادية.

- ✓ تغطية احتياجاتها من المعدات والتجهيزات الخاصة بالبيئة التعليمية
- ✓ تغطية نفقات إجراء البحوث والدراسات العلمية، وعقد الندوات والمؤتمرات العلمية في الداخل والخارج، بالإضافة إلى عقد دورات تدريبية وتأهيلية لمنسوبي الجامعة وعقد ورش عمل علمية ومعارض علمية.<sup>2</sup>

### المعيار السابع: جودة الأنشطة الجامعية

- من أهم معايير قياسها يتمثل فيما يلي:
- ✓ عدد الجهات المسؤولة عن النشاط الطلابي.
- ✓ عدد الطلاب المشاركين في الأنشطة الجامعية.
- ✓ مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في نجاح أنشطة الجامعة.
- ✓ إقامة علاقات جيدة مع البيئة المحلية والمساهمة في تنميتها.
- ✓ معلومات جيدة عن أنشطة الجامعة وبرامجها المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المحياوي، قاسم نايف علوان . إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، رماح للبحوث والدراسات. جامعة ليبيا، ع. 11 ، 2013، ص.196.

<sup>2</sup> مبروكة عبد الكريم طاهر. المرجع السابق الذكر، ص. 80.

<sup>3</sup> المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص.196.

## ثانياً: الجودة الشاملة وتطور مؤسسات التعليم العالي

هذا النهج المتكامل يسمح بتوفير دعم واسع النطاق لأقسام التدريس من أجل تعزيز التجربة التعليمية للطلاب. كما يخلق فرصة للحوار بين موظفي ضمان الجودة والمختصين التربويين حول العمليات الداخلية وسياسات وإجراءات تقييم الجودة الشاملة. وبالتالي، هناك شمولية في الجهود لضمان تطبيق الجودة. علاوة على ذلك، يدعم نظام الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي المساءلة العامة الذي يسمح للأكاديميين بتطوير وضمان وتعزيز وتقديم البرامج التعليمية للدراسة بجودة عالية، وهذا ما يعطي للطلاب الفرصة لتحقيق أهدافهم التعليمية<sup>1</sup>.

كما أن تطبيق الجودة الشاملة في العمليات التعليمية يساهم في رفع كفايات العاملين في مجال التعليم العالي إذ أن معايير الجودة الشاملة تشترط على العاملين في أوساط المؤسسة مستويات عالية من الكفاءة المهنية سواء كانوا في مجال التدريس أو مجال الإداري، ولذا فإن عمليات مثل التدريس المستمر والإستخدام الأمثل للوسائل التقنية الحديثة وتوفر المهارات القيادية والقدرة على التحليل وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العمل. جميعها مواصفات تتطلبها الجودة الشاملة في العامل في مجال التعليم العالي، ولاشك في أن توفر هذه المواصفات سينعكس على أداء وإنتاجية المنتج التعليمي مما يساهم في تطويره وتقدمه.

ومن أجل تحسين بيئة ومخرجات التعليم العالي ركز المسؤولين الأكاديميين في مختلف الجامعات التي تتبنى نهج الجودة الشاملة على معايير الجودة. وحددوا أهداف نوعية لرفع جودة التعليم ويجب على مؤسسات التعليم العالي دمج أحدث ممارسات الجودة الشاملة، كالإستراتيجيات القائمة على مشاركة جميع المستويات التنظيمية، وتعظيم قدراتهم والتحسين المستمر وتبني سياسات التنظيم الاستراتيجي لتحقيق النجاح التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية<sup>2</sup>. ويؤدي تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم بشكل مباشر في تطوير كفاءة أداء المؤسسات التعليمية، تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

<sup>1</sup>David Gosling, Vaneeta-Marie D'Andrea, Quality Development: A new concept for higher education, journal of Quality in Higher Education, vol: 7(1), 18 Aug 2010, p-p.11-13.

<sup>2</sup> Samer Arqawi, Ahmed A. Zaid, The impact of Total Quality Management on the Institution Performance mediating role of Knowledge Management, International Journal of Advanced Science and Technology, vol : Vol. 29, No. 7, 2020, p3-4.

- تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي.
- رفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية
- تنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسة.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- إتقان الكفاءات المهنية.
- تطوير أساليب القياس والتقييم.
- تحسين استخدام التقنيات التعليمية.
- تحقيق رضا المستفيدين (الطلبة، أولياء الأمور، العاملين، المجتمع).
- تقديم أفضل الخدمات التعليمية والبحثية والإستشارية<sup>1</sup>.

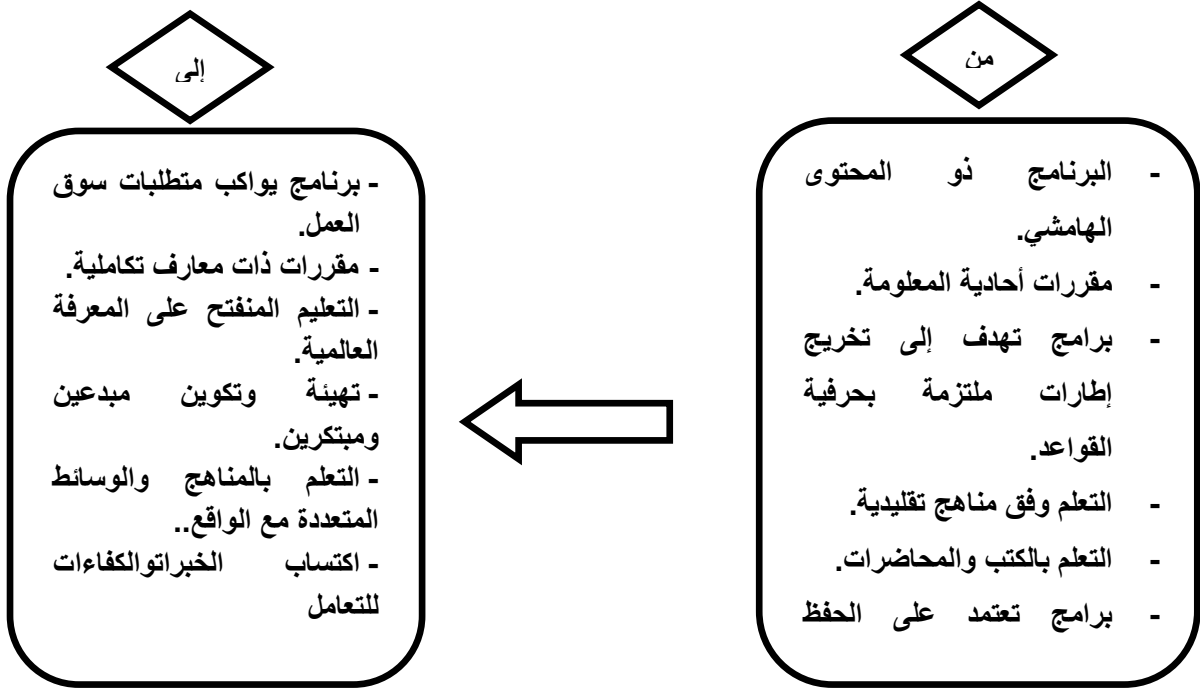
وعلى ضوء ماسبق؛ يمكن القول أن مؤسسات التعليم العالي لا بد أن تعمل، على التحقق من أن إحتياجات عملائها تم تلبيتها، من خلال عمليات التصميم للنظام التعليمي وعملية التعليم ذاتها؛ ولتحقيق هذا الهدف، يجب على الجامعات التركيز على ما يلي:

- ❖ ضرورة إيجاد نظام تعاون فعال بين الجامعة والمستفيدين من العملية التعليمية، لتبادل الخبرات والعمل من أجل حل المشاكل التي يواجهها هؤلاء المستفيدون؛
- ❖ وجود إدارة سريعة الإستجابة وغنية بالمعلومات والعمليات التي تركز على رضا العملاء (الطلاب)؛
- ❖ قيام الجامعة بقياس مدى رضا المستفيدين عن أداء خريجها وإمكانية مقارنة هذه النتائج بنتائج خريجي الجامعات الأخرى من داخل وخارج البلاد وإستخدام هذه النتائج والمعلومات في تقييم وتحسين العملية التعليمية داخل الجامعة؛
- ❖ ربط جميع إحتياجات المستفيدين مع تصميم العملية التعليمية في الجامعة<sup>2</sup>.
- ❖ إشراك جميع أصحاب المصلحة في المؤسسات الجامعية (الطلاب والأساتذة وأولياء الأمور
- ❖ والمجتمع المحلي) ضروري لتحقيق الهدف الرئيسي لجودة التعليم العالي؛

<sup>1</sup> خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع.01، م.01، 2008، ص-ص.15.16.

<sup>2</sup> علي حسون الطائي، ومحمد عماد رؤوف. "الحوكمة وتأثيرها في جودة التعليم العالي". مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، ع.59، 2019، ص.75.

❖ توظيف أعضاء هيئة التدريس ذات كفاءة (كفاءة الأطر التربوية) والتي من شأنها تنفيذ نهج شامل لتعزيز إدارة الجودة الشاملة في الجامعات<sup>1</sup>.



رسم توضيحي 21 : التحولات المطلوبة لتحقيق جودة البرامج في مؤسسات التعليم العالي

المصدر: صفوح صادق، وقرومي حميد، 2017، ص 214

تلعب الجودة الشاملة دورا مهما في انفتاح الجامعات على محيطها الاجتماعي والإقتصادي وتغيير الرؤية التي لاتزال العديد من منظمات الأعمال والصناعة تنظر إلى الجامعات على أنها مؤسسات موجهة للإنتاج التعليمي فقط. لذلك فان تطبيق معايير الجودة سيجعل من الجامعات ممولا لهذه المؤسسات المجتمعية في تلبية حاجاتها من البحوث والدراسات والاستشارات فضلا من الكفاءات البشرية.

إن تطبيق الجودة الشاملة يعمل على تحقيق الجودة للمستفيدين من التعليم العالي أو ما يطلق عليه بـ(جودة المنتج) وهو الطالب وتعزيز مكانته والارتقاء به عن طريق تنمية مواهبه الفكرية وكفاءاته العقلية بما يتيح له النظر النقدي لتجربته وخبرته ولنفسه كما يرى ذلك أن التعليم الجيد يمد الطالب بمهارات وإمكانيات لا تتيسر له في كثير مما يتلقاه

<sup>1</sup>Karageorgos, kriemadis, travlos, kokaridas, planning and implementing total quality management in education: the case of cyprus. international journal of educational management and innovation ,N°. 2 (1), 2021, p-p.1-2.

في مراحل مختلفة من الحياة بدلا من السعي نحو تحصيل الشهادة فقط. كما تلعب الجودة دورا مهما في خلق أسواق للجامعات والمنافسة فيها من خلال تفعيل دور الموارد البشرية من أساتذة وإدارة في إيجاد أسواق لنشاطاتهم خارج الجامعة باعتماد أسلوب سلسلة الجودة في العمل وبالتالي توفير مصادر جديدة لتمويل نشاطاتهم دون الإعتماد على المصادر الحكومية فقط<sup>1</sup>.

يعد الطالب والأستاذ الجامعي وأصحاب العمل هم زبائن الجامعة واللاعبين الأساسيين في مؤسسات التعليم العالي، لذلك تتسابق الجامعات المتقدمة اليوم لإرضاء زبائنها الجدد والظفر بعدد أكبر من الزبائن مستقبلا؛ ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تبنى نظام إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية من أجل الإرتقاء بجودة أداء الجامعات، والحصول على مخرجات ذات جودة وكفاءة عالية وذلك من خلال التركيز على كيفية تنمية قدرات الطلبة والأستاذ الجامعي وتفادي الطرق التقليدية في العملية التعليمية كالإعتماد على الإملاء والتلقين والحفظ بدلا من التحليل والفهم والإستنتاج والإستنباط، وكيفية إكساب الطلبة القدرة الإبتكارية والتحكم في التغيير وإمتلاك المهارات الشاملة. تبعا لذلك، ومن خلال المبادئ التي جاءت بها إدارة الجودة الشاملة فإن الجامعات أصبحت على قناعة تامة بأن الإرتقاء بالأداء الأكاديمي يكون من خلال تغيير الأنماط التقليدية في التعليم وتنظيم برامج هادفة لربط التدريس بقطاعات الإنتاج والخدمات ومجالات العمل التطبيقي<sup>2</sup>.

### ثالثا: بعض تجارب تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات بدول العالم

تعد فرنسا وإنجلترا وهولندا من بين أكثر البلدان الأوروبية التي يتم فيها إجراء عملية التقييمات ومراقبة الجودة التعليم من أجل تحقيق ففزة نوعية في التعليم العالي والحصول على جودة تعليمية بمواصفات عالمية، ومن هنا بدأت الدول الأوروبية المختلفة بالعمل على تطبيق جودة التعليم بالشكل الصحيح، وقد حدد الاتحاد الأوروبي المبادئ الأساسية

<sup>1</sup> سمايلي محمود. دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، ع.16، م.09، 2012، ص.186.

<sup>2</sup> صفيح صادق، وقرومي حميد. آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عرض وتقييم التجربة اليابانية. مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، ع.51، 2017، ص.215.

لقدرات الأساتذة ومؤهلاتهم. وتشمل هذه المبادئ مهنة مؤهلة تأهيلاً عالياً تتطلب المعرفة والمهارات والقدرات ويكون ذلك من خلال التعليم والتدريب بشكل رسمي وغير رسمي لتوجيه ودعم الطلاب<sup>1</sup>.  
وعليه سيتم تناول في هذا العنصر أهم التجارب الرائدة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وقد تم إختيار كل من التجربة الأمريكية، الماليزية، التجربة الإنجليزية، التجربة المصرية، التجربة السعودية.

### أولاً: في الدول المتقدمة

**1. التجربة الأمريكية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية أول من راعى مبدأ توازي الحرية والجودة.

جامعة ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية (**Missouri University**): تعد هذه الجامعة رائدة في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث قامت في سنة 1991 بتطوير ثقافتها الخاصة عن الجودة. وفي سنة 1994 تقدمت الجامعة بطلب للحصول على جائزة ميسوري للجودة، وفازت بها عام 1997. وعلى مدى ثلاث سنوات قامت الجامعة بتنفيذ بنجاح مايلي:

- دجحت سبع كليات في أربع كليات فقط.
- ألغت نحو (24) برنامجاً تدريبياً كانت المشاركة فيه دون المستوى المطلوب من الجودة.
- حولت حوالي (6%) من مخصصات ميزانية الإدارة إلى التدريس.
- حولت عجزاً قدره مليون دولار إلى احتياطي قدره ثلاثة ملايين دولار.
- أنشأت حرماً جامعيّاً إلكترونيّاً شامل في أمريكا<sup>2</sup>.

جامعة ولاية أوريغون **Oregon University**: تجربة جامعة ولاية أوريغون هي واحدة من أشهر المحاولات لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي الأمريكية. ففي سنة (1989) حاولت الجامعة أن تتأكد من مد

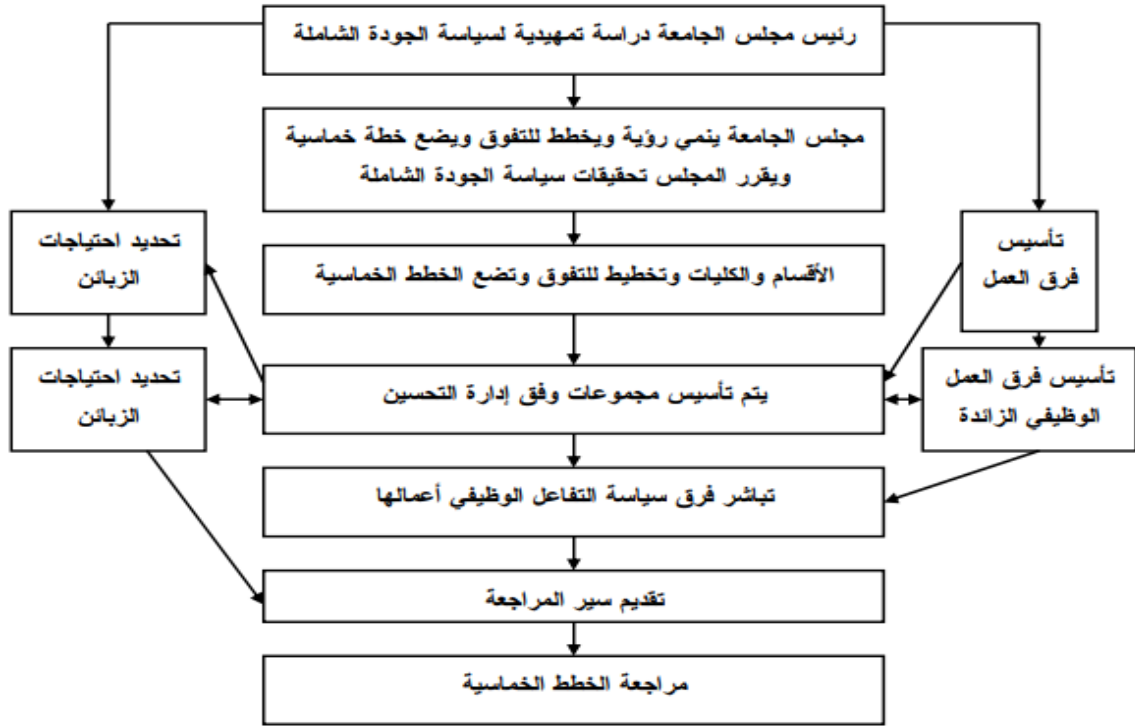
<sup>1</sup> الهاشمي محمد بلعيد التائب، "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، كلية العلوم التربوية والنفسية، تخصص الأصول الإدارية والتربوية، 2016، ص. 30.

<sup>2</sup> نعم حسين نعمة، ونجود شاكر حسين. نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية - تطبيقات مختارة مع الإشارة إلى تجربة جامعة النهدين. مجلة الإقتصاد والإدارة العلمية، جامعة بغداد، ع. 2(1)، 2010، ص. 162.

بصلاحية TQM فيها من خلال تطبيق نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة الذي يتحدد في تسعة أطوار تتمثل فيما يلي:

- استكشاف سياسة الجودة الشاملة.
- تحديد الفريق الريادي للدراسة الأولمبية.
- التعرف على احتياجات الزبون خلال عرض جودة الأداء.
- تخطيط الإدارة العليا لإحراز التفوق.
- تنفيذ مخطط التفوق من قبل الأقسام .
- تشكيل فرق الإدارة اليومية.
- اقتراح وتجريب مشاريع الجودة.
- سياسة الأداء الوظيفي وقياسها.
- إعداد التقارير ومن حال تقدير والجوائز<sup>1</sup>. وتظهر هذه الأطوار بشكل واضح في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية- دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2009/2008، ص-ص. 58، 59.



رسم توضيحي 22: يوضح الأطوار التسع التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في ولاية أوريغون

المصدر: لرقط علي، (2009)، ص.59.

أدى تطبيق الجودة بالإعتماد على الأطوار التسعة في الجامعة إلى توفير الوقت، تطوير العمل الجماعي (تكوين فرق عمل لمتابعة الجودة)، تطوير مهارات حل المشكلات، وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين وإرضاء رغباتهم واحتياجاتهم<sup>1</sup>.

2. التجربة البريطانية: معايير التعليم البريطانية هي من بين أعلى المعايير في العالم، حيث يخضع التعليم العالي في المملكة المتحدة منذ فترة طويلة لتقييمات صارمة للجودة لضمان شكلت الحكومة البريطانية عدة هيئات مسؤولة عن بعض جوانب الجودة في التعليم العالي، مثل تقييم الجودة وضمان الجودة والتدقيق. وتشمل هذه اللجنة: لجنة نواب رئيس الجامعة والمديرين (CVCP)، هيئة التفتيش (HMI)، المجلس الوطني للأكاديمية والاعتماد (CNA) ومجلس تمويل التعليم العالي (HEFC)، ومجلس جودة التعليم العالي (HEQC). هذه المجالس تغطي المجالات

<sup>1</sup> علاء حاكم محسن الناصر، إدارة الجودة الشاملة: أمدج في الإدارة الجامعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع. 2010، ص 80، ص-ص. 58-59.

التالية: تصميم المناهج الدراسية، ومحتواها، وتنظيمها؛ تقييم التعليم وتقديم الطلاب وإنجازاتهم؛ ضمان الجودة وتحسينها<sup>1</sup>.

بناءً على العديد من نتائج الدراسات، وجدنا أن نظام التعليم العالي في المملكة المتحدة أكثر إهتماماً بالنهج الحديث في التعليم لتعزيز التميز في التعليم، وذلك من خلال رفع التمويل الحكومي لتقديم مرافق أفضل والرفع من جودة أداء الخريجين.

وتعتبر الجامعات البريطانية من أنجح الجامعات العالمية، حيث احتلت الجامعة المنافسة العالمية وهي جامعة كامبريدج المرتبة الرابعة عالمياً وتستمر جامعة أوكسفورد في الصدارة كأفضل الجامعات العالمية لعام حيث تصدرت جامعة أوكسفورد المرتبة الأولى في المملكة المتحدة البريطانية والمرتبة السابعة سنة 2022<sup>2</sup>.

### ثانياً: الدول النامية

**1. التجربة الماليزية:** حققت دولة ماليزيا نمواً اقتصادياً كبيراً بفضل الاستثمار في العنصر البشري الذي يعد من أهم عناصر العملية الإنتاجية، حيث نجحت في تأسيس نظام تعليمي قوي ساهم في توجه النظام الاقتصادي الماليزي من القطاع الزراعي التقليدي إلى القطاع الصناعي الحديث، واليوم تتجه ماليزيا إلى تحويل المجتمع الماليزي إلى مجتمع قائم على قاعدة المعرفة. لقد قطع نظام التعليم في ماليزيا أشواطاً كبيرة في مجال جودة التعليم، من خلال اتباع المعايير الدولية في التدريس ونظم الدراسة والتخصص والمناهج الدراسية، بالإضافة إلى تشجيع العلاقات الدولية بين الجامعات المحلية والأجنبية من أجل كسب الخبرة، وإنشاء شبكة من المعلومات تمتد بين المؤسسات الجامعية، مع تشجيع القطاع الخاص على لعب دور محوري في جودة التعليم الجامعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Gopal k. kanji &abdul malek bin a. tambi, total quality management in uk higher education institutions. Journal of total quality management, vol. 10, no. 1, 1999. p-p. 130-133.

<sup>2</sup> Disponible sur: <https://www.shanghairanking.com/> Date de consultation,(23/08/2022), H :22 :27.

<sup>3</sup> إدريس عبدلي، إلياس ميدون. أهمية واقع جودة التعليم العالي في ماليزيا- دراسة حالة الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا (HUM) كأمثلة، مجلة دفاتر إقتصادية، ع.1، م.9، 2018، ص. 281.

وفق تصنيفات شنغهاي العالمية للجامعات لعام 2022، أكدت الجامعات الماليزية مكانتها ضمن أفضل 500 جامعة على المستوى الدولي، وهذا الترتيب استند إلى عدة مؤشرات منها جودة التعليم، وجودة الأساتذة، ونتائج البحوث<sup>1</sup>.

تعد التجربة الماليزية في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم من النماذج الرائدة في النهوض بالتعليم على مستوى العالم. حيث أن الحكومة الماليزية بذلت ولا زالت تبذل جهد كبير على صعيد تنمية وتحسين السياسات التعليمية وتطوير البحث العلمي من أجل مواكبة متطلبات العصر. والجدير بالذكر أن التجربة الماليزية في تطوير السياسات التعليمية للجامعة كانت بناء على محاكاة التجربة اليابانية، حيث إستفادت من النموذج التنموي الياباني للإرتقاء بالمستوى التعليمي وتحقيق جودة في أداء الجامعات الماليزية. وقد توصلت دراسة أمريكية أوروبية ماليزية إلى أن جودة عوامل نجاح إدارة الجودة الشاملة في التعليم الماليزي تمثلت في: القيادة، التحسين المستمر، رضا الزبون الداخلي والخارجي، العمل الجماعي.

## 2. تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

شهدت بداية القرن الواحد والعشرين زيادة غير مسبوقه في أعداد الطلبة الملتحقين ببرامج التعليم العالي، فإنطلقت الوزارة في التعامل مع قضية الجودة من بعدين مهمين، أولهما: ضمان جودة مدخلات التعليم العالي، ومن أجل تحقيق ذلك تم إنشاء المركز الوطني للقياس والتقويم في التعليم العالي سنة 2001، وثانيهما تم ضبط المخرجات والتحقق من جودتها ولتحقيق ذلك إنشاء الهيئة الوطنية للتقويم والإعتماد الأكاديمي عام 2004<sup>2</sup>. ويمكن القول، أن المملكة السعودية نجحت في تطبيق نهج الجودة الشاملة في التعليم العالي حيث احتلت العديد من الجامعات السعودية مرتبة متقدمة حسب الترتيب العالمي لعام 2022 (جامعة الملك عبد العزيز: احتلت المرتبة 190 عالمياً، والترتيب الأول على مستوى الجامعات العربية) حسب تصنيف جامعة QS العالمية وتصنيف التايمز للتعليم العالي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Disponible sur: <https://www.shanghai ranking.com/>, Date de consultation (23/02/2022), H :19 :42.

<sup>2</sup> نعيمة يجياوي، ويوسف مريم. تجارب عالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع.41، 2015، 353.

<sup>3</sup> Disponible sur: <https://www.shanghai ranking.com/> Date de consultation (22/08/2022), H.15:23

3. التجربة المصرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: إتخذت الجامعات المصرية خطوات في تطوير أنظمتها لتتوافق مع معايير الجودة، وتم تشكيل لجنة وطنية لتطوير التعليم العالي، وتم بناء إستراتيجية وطنية لتطوير التعليم العالي في مصر والتي بدأت في فبراير عام 2000 وترجمة إلى 25 مشروع تنفذ على ثلاث مراحل خماسية:

**المرحلة الأولى (مرحلة الجودة 2002-2007):** تهدف إلى ضمان جودة التعليم والتحسين المستمر ورفع كفاءة أداء مؤسسات التعليم العالي المصرية، كما تم إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والإعتماد وتوالي إنشاء مراكز ووحدات للجودة على مستوى كل كلية وجامعة.

**المرحلة الثانية (2007-2012):** تم فيها تحديد أهم أولويات هذه المرحلة في القدرة على التطوير المستمر، وتحقيق الجودة الأكاديمية لضمان القدرة التنافسية العالية.

**المرحلة الثالثة (مرحلة العولمة والتميز: 2012-2017)** ترجمت هذه المرحلة من خلال عقد المؤتمرات والندوات لتطوير منظومة التعليم العالي ومتابعة الخطط التنفيذية لمراكز ضمان الجودة في الجامعة ودعم تطوير البحث العلمي لضمان الإرتقاء بقدرات النشر العلمي إلى المستوى الدولي<sup>1</sup>.

أظهرت نتائج ترتيب الجامعات المصرية في التصنيف الأكاديمي لجامعات العالم (تصنيف شنغهاي) لعام 2022 تقدم جامعة القاهرة إلى الترتيب "301-400" عالمياً، في حين احتلت ستة (06) جامعات مصرية أخرى مراكز متفاوتة ضمن أفضل ألف جامعة حول العالم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أمال بوسمينة، وسام مويسي، فارس طلوش، تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للإرتقاء بقطاع التعليم العالي – عرض تجارب عالمية وعربية – مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتكك)، جامعة الجزائر، ع.1، م.11، 2021، ص-392-391.

<sup>2</sup><https://www.shanghai ranking.com/>, Date de consultation; 23/08/2022, H :21 :27.

## خلاصة الفصل:

وختاما لكل ما سبق، فإن إدارة الجودة الشاملة هي أهم مفاهيم الإدارة الحديثة لمساهمتها في رفع أداء مؤسسات التعليم العالي للأفضل وتحسين مخرجات التعليم مما يؤهلها للوصول إلى التنافس العالمي، حيث تعد جودة التعليم شرطا ومطلبا لتحقيق الأهداف والطموحات التي تسعى مؤسسات التعليم إلى تحقيقها، وكغيرها من الأدوات، تحتاج جودة التعليم إلى دليل على كفاءتها وتطبيقها الناجح. لذلك، ومنذ الثمانينيات، ازداد الاهتمام الدولي والعربي بجودة التعليم العالي من أجل تحقيق الأهداف والطموحات التنموية التي تسعى إليها المجتمعات لأن كفاءة الاقتصاد للدول تتوقف على الكفاءة الإنتاجية للتعليم العالي وهو ما تحاول الجودة الشاملة الوصول إلى تحقيقه لإعداد الكوادر القادرة على المنافسة في سوق العمل.

إن فلسفة الجودة الشاملة هي ثقافة وسلوك وتطبيق؛ وبالتالي، فإنه من الضروري اعتبارها نظاما جديدا ومحسنا ومطورا للإدارة يتميز بالاستدامة. هذه النظرة وهذا الرأي لا يمكن أن يحدث ما لم يكن هناك قناعة تامة وراسخة راسخة من الإدارة العليا بأهمية ودور إدارة الجودة الشاملة من أجل تفعيل ممارسات الجودة بنجاح وتحقيق الإستمرارية.

لا شك أن الوقت قد حان لتبني الجامعات الجزائرية فلسفة التعليم الجيد أو إدارة الجودة الشاملة لما تتضمنه هذه الفلسفة الحاجة إلى تحسين كفاية الإدارة الجامعة (تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقويم، تحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم رفع مستوى أداء العاملين من أكاديميين وإداريين، تنمية القدرات الإدارية وتطوير الكفاءات المهنية) وبالتالي تجويد الخدمة التعليمية المقدمة؛ هذا ما يساهم في زيادة رضا الطلاب، وبالتالي تحسين الاقتصاد ورفاه المجتمع المحلي والوطني بشكل عام.

## الفصل الثاني:

كفاءة الموارد البشرية في التعليم

العالي

## تمهيد

عرف الفكر التنظيمي في تطوره عبر الزمن توجُّها واهتمام بالكفاءات وتركيزها على المورد البشري الذي أصبح يمثل عامل قوة، وثروة حقيقية، ومصدرا للتميز، فقد شهدت البشرية في العقود الأخيرة تحولا كبيرا وجذريا في مسارها، وقد نتج عن هذه التحولات العميقة والتطورات الجديدة التركيز على الموارد غير الملموسة داخل المؤسسات على اختلاف نشاطها. أصبحت المؤسسات اليوم على قناعة تامة بأن الكفاءات هي أساس بقاء المؤسسة خاصة في ظل تزايد حجم التعقيدات والتحديات البيئية بفعل عامل أساسي وهو العامل التكنولوجي، فالمورد البشري الكفاء هو الذي يخلق الحلول الكفيلة بإحداث التكيف مع أي تغيرات تطرأ على البيئة لذلك أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تعتمد على الكفاءات البشرية كمعيار لتحقيق الميزة التنافسية. ومن أجل توضيح أكثر لهذا المنظور. يتناول هذا الفصل توضيح للمفاهيم المتعلقة بالكفاءات وتحديد المجالات التي تؤثر عليها، بالإضافة إلى التطرق لآليات تنميتها ومساهمتها في بناء التميز للمؤسسة

## المبحث الأول: الإطار العلمي لكفاءة الموارد البشرية

تعد وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية تعتمد عليها المؤسسات في نجاحها، فالكفاءة اتودوي الخبرة والمهارات العالية هم الذين يتحملون مسؤولية التغيير ويسعون لتحقيقها وفشل العديد من المؤسسات سابقا بسبب نقص الخبرة والكفاءة. ولهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسات لتحقيق أهدافه الإستراتيجية، وقد أدى ذلك إلى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية من يوم لآخر، فقد ثبت أن كل عملية تطوير لا تركز على العنصر البشري تؤدي إلى الفشل باعتباره العنصر الذي يتعامل مع باقي الموارد. كل هذا دفع المؤسسات الحديثة إلى التأكيد على توجيه الاهتمام بدرجة كبيرة إلى هذا العنصر واعتباره رأس مال نادر للحصول عليه خاصة أصحاب الكفاءات حيث أصبحت المؤسسات تتنافس فيما بينها لاستقطاب المورد البشري الكفاء. وأصبحت تمثل الكفاءات البشرية في عصرنا إحدى المزايا التنافسية المكتسبة للمؤسسات لتحقيق التميز. وفي هذا الإطار يتناول هذا المبحث مفهوم الكفاءات وعلاقتها ببعض المصطلحات الإدارية الأخرى وأبعادها بالإضافة إلى توضيح منطق التحول من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات.

## المطلب الأول: أساسيات كفاءة الموارد البشرية

قصد الإمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا المطلب إلى الجذور التاريخية لمصطلح الكفاءة، وأهم المفاهيم الأساسية لمصطلح الكفاءات البشرية.

## 1. مفهوم الكفاءات البشرية

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة هامة في المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للإبداع والتحكم والتكيف. ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أصبحت تمثل الحاسم الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، فالكفاءات هي التي تميز وتصنع التفوق والفارق بين المؤسسات، لأن المورد البشري الكفاء هو الوحيد القادر على تسيير المؤسسة وأداء متميز من المورد البشري يخدم المؤسسة ويحقق أهدافها وعليه تصبح الكفاءات قضية حيوية أي مسؤولة عن نجاح واستمرارية المؤسسة أو فشلها. يعتبر مصطلح الكفاءة من المواضيع الشائكة التي لازالت إلى يومنا هذا لم تضبط ماهيتها ضبطا دقيقا، حيث اجتذب مفهوم الكفاءات المزيد والمزيد من الباحثين وعلى هذا الأساس تعددت التعاريف واختلفت. وعليه سوف نحاول تقديم أكثر التعاريف رواجاً، لكن قبل هذا نحاول المرور عبر الجذور التاريخية وبدايات ظهور مصطلح الكفاءة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> موساوي زهية، خالددي خديجة، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.

## أولاً: بدايات ظهور مصطلح الكفاءة

عرف مصطلح الكفاءة تطوراً ملحوظاً من حيث استعماله، من الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر (يعتبر المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها بعداً قانونياً كون السلطة الكفاء هي التي تستطيع أن تقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة مجازة استناداً على النصوص القانونية) إلى الاستعمال العام الذي استخدم فيه مصطلح الكفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة<sup>1</sup>. ثم بدأ في البروز شيئاً فشيئاً فيعدد من البحوث الإدارية التي اعتبرت تأقلم الكفاءات هدفاً أساسياً لوظيفة الموارد البشرية، حيث استعمل مصطلح الكفاءة (compétence) في مجال الإدارة كبديل لمصطلح الأهلية (Qualification)، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل<sup>2</sup>. لكن مع أواخر الثمانينات من القرن الماضي تم إدراج مفهوم الكفاءة في أدبيات الإدارة حيث أعتبر من المفاهيم والمدخلات الجديدة في العلوم الإدارية ومجال التسيير، وتجدد الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري أي كفاءات الأفراد فقط وإنما أيضاً على المستوى الكلي للمؤسسة (الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة). وبالتالي يكمن القول أن ظهور مصطلح الكفاءات كان استجابة لأربع حركات:

- العولمة وكبر حجم المؤسسات؛
- تطور نماذج الإدارة والتوجه نحو الاهتمام برأس المال الفكري؛
- التسيير التقديري وضرورة الاعتماد على الكفاءات؛
- التطور الهائل والسريع للتكنولوجيا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Ewan Oiry. Qualification et compétence: deux sœurs jumelles?. revue française de gestion, N° .158, 2005, p.02.

<sup>2</sup>Paradeise Catherine, et LICHTENBERGER, Yves. Compétence, compétences. Sociologie du travail, 2001, vol. 43, no 1, 2001, p. 33-48.

<sup>3</sup>طبيي نادية، «دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس»، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص.98.

ثانياً: مفهوم كفاءة الموارد البشرية

تشير الكفاءة إلى تنفيذ الموارد من قبل شخص ما بمهارة عالية، كما تشير إلى مجموعة الموارد التي يتم تعبئتها من قبل شخص ما في محيط العمل والتي تمكنه من التعامل مع المواقف المهنية التي يوجهها بطريقة فعالة<sup>1</sup>. الكفاءة في الموارد البشرية هي الكفاءة التي تتعلق بالمعرفة والمهارات والقدرات وخصائص الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء. وتعكس الكفاءة القدرات المعرفية للمورد البشري في شكل القدرة على المعرفة، الفهم، وأداء المهام المطلوبة منه بمهارة عالية، أي المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ سلسلة من المهام وتطويرها من خلال التدريب<sup>2</sup>. وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة المهنية على أنها: تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها<sup>3</sup>. وعليه يمكن أن نستشف بأن الكفاءة تنشأ من مجموع المعارف والخبرات وتراكم الممارسات أثناء أداء وظيفة معينة، خلال مسار مهني محدد. إن مفهوم الكفاءات يرتبط أساساً بالمهارات العملية والسلوكية في إنجاز العمل وحل المشكلات وهي نتاج اجتماع وتفاعل ثلاث عناصر أساسية هي:

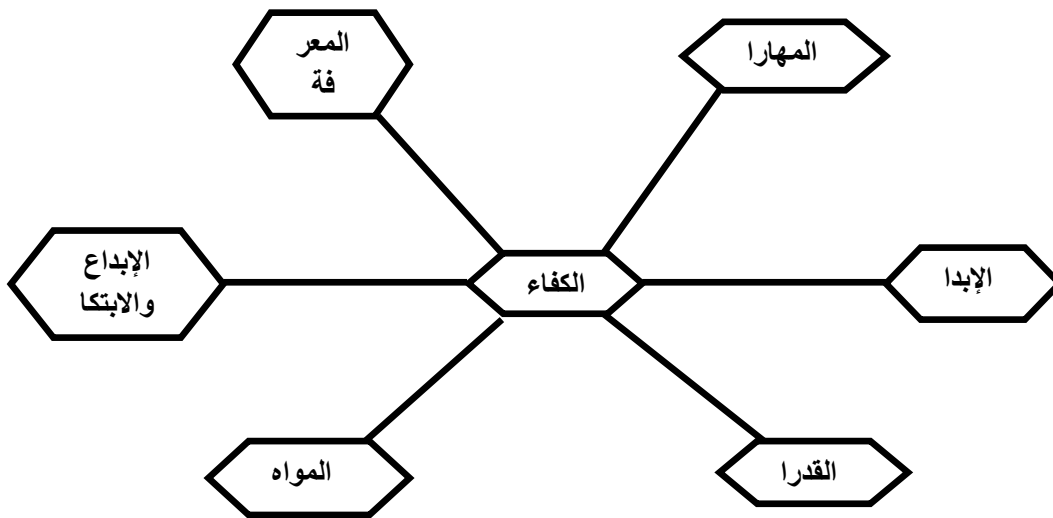
المهارة + الخبرة + الكفاءة = المعرفة

<sup>1</sup>Paris, Janvier André chauvet." Quels indicateurs de la compétence? ". Revue BBF, N°3, 2001, p-p.83-85.

<sup>2</sup>Wiwik Utami, Rieke Pernamasar. The Performance of Spending Budget: Governance and HumanResource Competence Perspectives (A Study on Ministries and State Institutions in Indonesia). International Journal of Innovation, Creativity and Change. Vol.05, N°.06, 2019, p. 620.

<sup>3</sup>Julie LAROCHELLE-AUDET. Corina BORRI-ANADON. Maryse POTVIN. La formation interculturelle et inclusive du personnel enseignant : conceptualisation et opérationnalisation de compétences professionnelles, revue Éducation et francophonie, Vol.02, 2016, p.177.

وحسب الهيئة العالمية للمواصفة الدولية (ISO9000:2000) الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ، كما تعرف المنظمة الكفاءة على أنها القدرة على تنفيذ أو القيام بمهمة أو عمل على أساس المهارة والمعرفة وقدرة المورد البشري على الإنتاجية العالية، فهي تجعل المورد البشري قادر على القيام بالمهام والمسؤولية الموكلة إليه بفعالية وكفاءة للوصول إلى معايير الجودة المهنية في العمل وبالتالي سيزيد من كفاءة المنظمة<sup>1</sup>. كل التعاريف تؤكد على أن معيار الكفاءة للعامل يأتي في شكل المعرفة والمهارة، والالتزام بالسلوك المطلوب في تنفيذ المهام، وبالتالي فإن الكفاءة تقاس بالمعرفة والقدرة والمهارة الكافية للقيام بالمهام بفعالية في جميع المستويات. كما يوضح الشكل التالي:



رسم توضيحي 23 : مكونات الكفاءات البشرية

**المصدر:** الطيب بالولي، وهبة الله مجول. دور التعليم العالي في تكوين الكفاءات البشرية "نماذج بعض جامعات الدول المتقدمة"، مجلة العلوم الإدارية والمالية. جامعة الوادي، ع.01، م.02، 2018 ص.180.

يمكن القول أن الكفاءات البشرية تشمل كافة الخصائص والسمات الموضحة في الشكل السابق، والتي تعتمد عليها المؤسسة بعد تحديدها وتجميعها.

<sup>1</sup> حرز الله محمد لخضر. المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة وقائع السياسة والقانون، ع. 14، 2016، ص.331-332.

مفهوم الكفاءة التعليمية: الكفاءة مصطلح يشوبه بعض الإلتباس وعدم الوضوح خاصة في المجال التربوي، فهناك من يخلط بين وجهتي نظر علماء الاقتصاد ورجال التخطيط التربوي عند التعامل مع مسألة كفاءة العملية التعليمية، وهناك من يخلط بين مفهوم الكفاءة ومفاهيم أخرى مثل الفعالية والجودة، إلا أنه يمكن تعريف الكفاءة بأنها: القدرة على إنتاج الخدمة أو تحقيق الهدف بأقل تكلفة<sup>1</sup>.

ظهرت كلمة الكفاءة كمصطلح تعليمي لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في المجال العسكري، ومن ثم تم استخدامها في مجال التكوين المهني، ونظرا للنتائج التي تحققت في المجالين السابقين بعد تطبيق نهج الكفاءات، أجبرت هذه النتائج القائمين على النظام التعليمي على الإسراع في تطبيق بيداغوجيا الكفاءات. ويمكن اعتبار بداية ستينيات القرن العشرين مرحلة حاسمة في دخول بيداغوجيا الكفاءات في النظام التعليمي الأمريكي من أجل تصحيح مردود العملية التعليمية<sup>2</sup>.

ويشير "بليباد" نقلا عن "Cuthbet" إلى أن الكفاءة يمكن تعريفها وقياسها من خلال علاقة المدخلات بالمخرجات، وهذا المدخل يفترض أن مدخلات العملية التعليمية تتمثل في ساعات الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وساعات الحضور بالنسبة للأعضاء هيئة التدريس والإداريين والفنيين، أما مخرجات العملية التعليمية فيشار إليها من خلال الساعات التي يقضيها الطلاب في التسجيل والتعلم<sup>3</sup>. ويعرف البعض الكفاءة التعليمية على أنها عبارة عن مجموع المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الأستاذ لغرض تحقيق نتائج إيجابية في التدريس واقتصاد الجهد والوقت<sup>4</sup>.

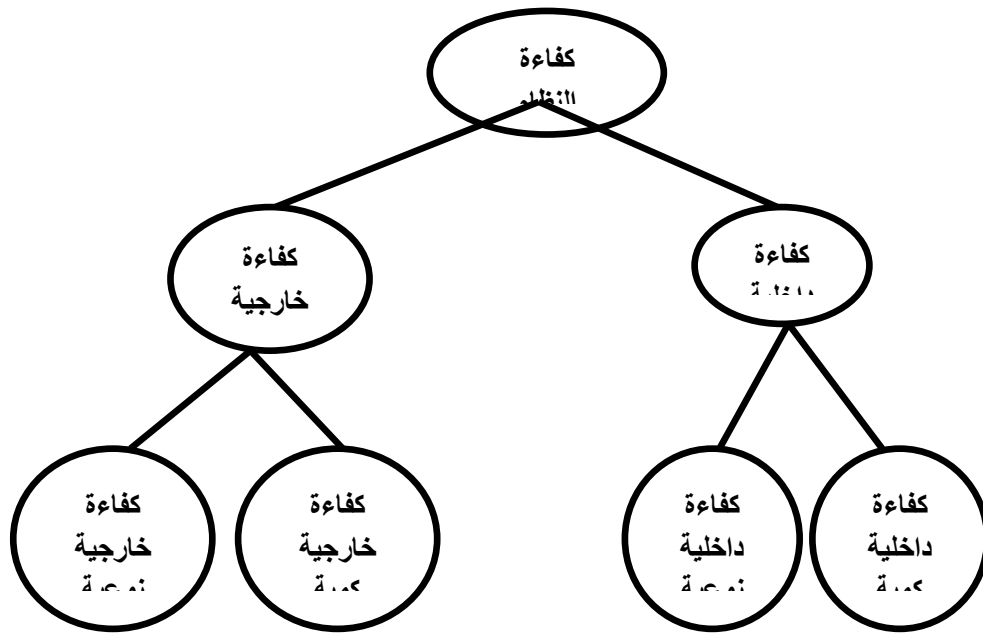
وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى أن علماء اقتصاديات التعليم اجتهدوا في تصنيف الكفاءة التعليمية إلى نوعين أساسيين يتفرع من كل منها إلى نوعين ثانويين. وذلك على النحو المبين في الشكل أدناه .

<sup>1</sup> ببة إيمان، وبن ساسي إلياس. تطبيق أسلوب التحليل التطويقي للبيانات في قياس الكفاءة النسبية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ظل إدلرة التغيير-دراسة تطبيقية على تشكيلة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية 2008-2014، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع.02، 2015، ص.96.

<sup>2</sup> محمد لعقل. المقارنة بالكفاءات كآلية لتحقيق التعليم النوعي، مجلة جسور المعرفة، ع.04، م.05، 2019، ص.455.

<sup>3</sup> بن لباد محمد، بن عيسى ابراهيم، الكفاءة التعليمية: بين متطلبات الواقع ومؤشرات القياس، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع.04، 2014، ص.89.

<sup>4</sup> رحمون أمينة، بوسالم عبد العزيز، الكفاءات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي للأستاذ في ظل الإصلاحات التربوية الحديثة بالجزائر، مجلة جسور المعرفة، ع.02، 2020، ص.412.



رسم توضيحي 24: كفاءة النظام التعليمي

المصدر: باناجه، 2010.

يعبر عن الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات النظام. بمعنى العمليات والنشاطات الداخلية للنظام التعليمي وقدرته على القيام بالأدوار المتوقعة منه وتكاملها والمتمثلة أساساً في الاحتفاظ بمدخراته من الطلاب والانتقال بهم من صف دراسي إلى آخر دون تسرب أو رسوب. وعليه فإن الكفاءة الداخلية (الكمية) للنظام التعليمي، تعني مدى قدرة النظام على إنتاج أكبر عدد من الخريجين مقابل العدد الكلي من الطلاب الداخلين في النظام<sup>1</sup>. وعليه تعبر مؤشرات الكفاءة الداخلية الكمية المرتفعة عن تحسن الإنتاجية التعليمية، وتخفيض نسبة الرسوب والتسرب وتقليل الكلفة. بينما الكفاءة الداخلية (النوعية) للنظام تركز على نوعية المخرجات وتعبر عن تطابق نوع المخرجات للمواصفات الموضوعية لها<sup>2</sup>. أي أنها تشير إلى قدرة النظام التعليمي على إنتاج خريج ذي مواصفات يفي بالغرض

<sup>1</sup> حديد يوسف. كفاءة النظام التعليمي وإشكالية الهدر المدرسي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع.26، 2016، ص.58.

<sup>2</sup> محمد عمر باناجه، أحمد محمد أحمد مقبل، "قياس جودة التعليم الجامعي عبر مدخلي الإنتاجية والكفاءة - دراسة حالة: كلية الاقتصاد"، جامعة عدن، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: "جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة"، جامعة عدن، اليمن، 11-13 أكتوبر 2010.

المعدله، فالأنظمة التعليمية الحديثة لا تحصر اهتمامها في تخريج أعداد معينة من الطلاب ولكن يمتد ذلك إلى توفير نوعية جيدة من الخريجين وهو ما يعرف بجودة التعليم العالي. أما الكفاءة الخارجية للنظام التعليمي فيقصد بها القدرة على تحقيق أهداف المجتمع الخارجي الذي وجد النظام من أجل خدمته<sup>1</sup>. وينظر إلى الكفاءة الخارجية من المنظور الكمي بأنها مدى تلبية النظام التعليمي لحاجات المجتمع، ومدى توازن أعداد الخريجين مع الأعداد المطلوبة لسوق العمل، بينما ينظر إليها من المنظور النوعي أنها تعبر عن مد بإعداد وتأهيل الطلاب للقيام بأدوارهم المستقبلية في المجتمع<sup>2</sup>. الكفاءة هي البعد السلوكي وراء العمل المختص، وغالبا ما يكون اسم الكفاءة السلوك لأنه يفسر ويشرح كيف يتصرف الناس عند تنفيذ أدوارهم بشكل جيد. وهناك بعض العوامل القادرة على التأثير على قدرة الشخص على الكفاءة، تشمل بيئة العمل والقيم والمهارة والخبرة والخصائص الشخصية، والقدرات الفكرية<sup>3</sup>. الكفاءة حسب Willy و Nanik هي إتقان المهام باستخدام المعرفة، المهارة، والموقف الذي يكمن وراء سلوك الشخص لتنفيذ المهام والأعباء المهنية بشكل احترافي<sup>4</sup>. ويذكر "هاملي" بأن الكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية والتطبيقية، والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص تستخدم من طرف الفرد عند أدائه للوظائف. كما هو ملخص في الجدول التالي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> حديد يوسف، المرجع السابق الذكر، ص. 58.

<sup>2</sup> زباني زهر، وخليد علي. قياس الكفاءة الداخلية لكليات جامعة حسيبة بن بوعلي باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع. 18، م. 14، 2018، ص. 119.

<sup>3</sup> André chauvet (référence déjà citée). p.85

<sup>4</sup> Nanik Dwi Saratih, Willy Abdillah. The Effect of Human Resource Competence, Organizational Commitment, and Systems Quality on Individual Use of Accrual Based Accounting System Application at Statistics Indonesia (BPS). *AFEBI*. Vol.02, No.01, pp. 35-36. 2017

<sup>5</sup> هاملي عبد القادر، «وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة- دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان-، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2010، ص. 51.

جدول 8 : التعريفات الخاصة بالمؤسسات لتحليل مفهوم كفاءة الموارد البشرية

التعريفات	المستويات المختلفة لمفهوم الكفاءات
هو ذلك العامل الكفاء القادر على تجهيز، وتنفيذ مختلف المهام الموكلة إليه، أي تتدخل الموارد المتعددة، عمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقويم وعلاقات الحوار.	الكفاءات الفردية أو الكفاءات المهنية
تمثل حلقة وصل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يملكها أعضاء المجموعة.	الكفاءات الجماعية
تمثل الكفاءة التنظيمية ما تتقن المؤسسة فعله.	الكفاءات التنظيمية
مجموعة من المعارف والتقنيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة للزبون.	الكفاءات الاستراتيجية

المصدر: هاملي عبد القادر، (2011)، ص.79.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن كفاءة الموارد البشرية هي: ذلك المزيج من المعارف، المهارات والسلوكيات التي يستخدمها الفرد من أجل إنجاز مهام عمله على أكمل وجه، كما أنها تلك المهارات التي يكتسبها العامل في فترة معينة.

## 2. مؤشرات قياس كفاءة الموارد البشرية

المؤشرات هي العناصر الملموسة والقابلة للرصد والقياس والتي يمكن ملاحظتها كميًا أو نوعيًا. فالمؤشرات هي كل ما هو موجود في الواقع، ولفهم مدى امتلاك الموظفين للكفاءة، يتم قياس المؤشرات كل مؤشر عبارة عن سلوك ملحوظ يعطي معلومات تتعلق بالكفاءة. بمعنى آخر لا يتم قياس الكفاءة مباشرة لكن يتم قياس المؤشرات التي تخبرنا هل الكفاءة موجودة أم لا؟. إذن مؤشر الكفاءة هو السلوك الذي لو تم القيام به يفترض أن الكفاءة موجودة، يعني يتم قياس الكفاءات من خلال السلوكيات التي يقدمها الموظفين يتم ملاحظتها ثم تقديم الأحكام المتعلقة بوجود الكفاءة<sup>1</sup>.

ويتم قياس الكفاءات من خلال عدة مؤشرات، بما في ذلك:

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء. عمان: دار الفكر للنشر، 2011، ص- ص. 140-141.

المؤشرات المباشرة: يهتم هذا النوع من مؤشرات الأداء بقياس ومقارنة المدخلات مع المخرجات النهائية مع مراعاة الفترة الزمنية للإيجاز، ومن بين هذه المقاييس قيمة الأرباح وحجم المبيعات، وتحقيق زيادة في جودة المنتجات في حالة استخدام نفس الموارد.

المؤشرات غير المباشرة: قد لا تكون مؤشرات قياس الأداء المباشر فعالة ومناسبة لجميع المنتجات وخاصة الخدمات، حيث من الضروري اللجوء إلى مقاييس أخرى أكثر دقة، مثل قياس مستوى الروح المعنوية للموظفين، ورغبة الموظفين في مواصلة عملهم، والتسويق الداخلي، ومستوى الألفة والمحبة بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها<sup>1</sup>. وانطلاقاً مما سبق، اشارت الباحثة الى أهم مؤشرات الكفاءة التي يمكن قياسها ويمكن إيجاز فيما يلي:

- العمل ضمن جماعة؛
- التفكير الإبداعي والقدرة على الابتكار؛
- مدى التزام العامل بمواعيد العمل؛
- القدرة على التواصل والاتصال (الشفهي والمكتوب)، وتبادل المعلومات؛
- لديه كفاءة وظيفية تقنية (يؤدي الأعمال بشكل صحيح)؛
- التعلم المستمر، فمن مؤشرات الكفاءة هو مدى رغبة العامل في التعلم واكتساب المهارات المهنية الجديدة (البحث عن مصادر لتجديد المعرفة)؛
- تحمل المسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب؛
- مهارات تحليلية عالية لمواقف العمل وطرح أفكار جديدة؛
- المرونة أي القدرة على التأقلم مع كافة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل؛
- الاستجابة والتكيف مع التطورات التكنولوجية التي تسهل العمل وتختصر الوقت وقدرته على استخدامها؛
- حل المشكلات المتعلقة بالعمل؛

<sup>1</sup> ظاهر رداد القرشي، ومحمود حسين أبو جمعة. أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع.02، م.06، 2020، ص. 100.

- ارتفاع إنتاجية العامل والإتقان في العمل (جودة العمل المنجز)، فالإتقان يعد من أبرز المؤشرات التي تحدد كفاءة العامل؛
- انخفاض معدل تكرار الحوادث؛
- القدرة على بناء علاقات جيدة أي امتلاك القدرة على التعامل مع الآخرين؛
- يتعامل مع تنوع العمل؛
- القدرة على تطبيق معرفته بكفاءة؛
- خدمة العملاء بشكل أكثر دقة وسرعة وتسليم الأعمال حسب المواصفات المطلوبة وضمن المعايير المحددة دون أي نقص أو خلل؛
- يسعى للحصول على معلومات وأفكار من مصادر متعددة؛
- يتشارك بجرية وعمومية بالأفكار مع الآخرين؛
- أهمية الوقت بالنسبة إليه للقيام بالعمل.

## المطلب الثاني: التحول من منطق تسيير المناصب إلى منطق تسيير الكفاءات

إستندت الدراسات منذ زمن طويل حول العلاقات العمودية والسلمية بين مناصب العمل، داخل المؤسسات، حيث استند تصور منصب العمل إلى الأساسيات التي وضعها تايلور في الإدارة العلمية للمؤسسات، وفايول في المبادئ العامة للإدارة العامة والصناعة كدراسة علمية تبين أن تقسيم المهام وتخصيصها يؤدي إلى زيادة المناصب المتخصصة والسلمية في التنظيم التايلوري.

وعليه، فإن التنظيم القائم على المنصب يقوم على فكرة أن لكل فرد من العمال في المؤسسة منصب ومكانة محددة ومميزة ذات مواصفات ومسؤوليات ومستوى سلمي خاص، كما أن جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية من الأنظمة التقليدية للراتب، التدريب، إدارة الحياة المهنية والتوظيف، كلها مبنية على تصور المنصب، حيث يحدد تعيين المنصب المواصفات التي يجب توافرها لشغل هذا أذاك المنصب، كما يوجه مسؤولو الموارد البشرية برامج التدريب وفقا لذلك أيضا<sup>1</sup>.

ومن أجل تقليص المستويات السلمية وإثراء العمل وتحقيق التميز في الأداء للمؤسسة، لابد على المؤسسة أن تقوم على تنظيم مرن ومتعدد الوظائف تكون فيها لكفاءة العنصر المركزي، حيث تشير الباحثة "صولح" نقلا عن Freiche إلى أن الكفاءة أصبحت التصور الجديد المطبق لإثراء المناصب على الرغم من أن استقرارها أو مدة حياتها غير أكيدة، وهذا مايسمى التنظيم المؤسس على الكفاءة والذي أصبح محور نموذج جديد لتسيير وتنظيم الموارد البشرية للمؤسسات؛ وبالتالي تحول المحور المركزي من المنصب إلى الفرد<sup>2</sup>، أي من تسيير جامد للمناصب والتصنيفات إلى تسيير مرن للكفاءات، حيث يكون التنظيم القائم على المنصب عبارة عن توليفة من العديد من الوظائف المتخصصة التي نجد فيها نفس الكفاءة، وبناءا على مزيج من الكفاءات النوعية المشتركة نحصل على منتج أوخدمة. وتظهر مقارنة بين منطق تسيير المناصب ومنطق تسيير الكفاءات في الجدول التالي:

<sup>1</sup>Pierre- Xavier MESCHI, Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites, Les fondements de la gestion stratégique, 1997, p.06.

<sup>2</sup> صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013/2012، ص.89.

جدول 9 : مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات

تسيير المناصب	تسيير الكفاءات
- قائم على المهام.	- يعتمد على الفرد بشكل عام.
- المؤهلات: التسيير يوجهها المنصب.	- مؤهلات يمكن تحويلها من منصب إلى آخر.
- وصف مفصلي للمهام.	- وصف للفرد وللکفاءات الواجب تطويرها.
- معارف، معارف عملية.	- معارف، معارف عملية، معارف سلوكية.
- المنصب: محور جميع مظاهر تسيير الموارد البشرية والتنظيم التaylorي والتنظيم البيروقراطي.	- الكفاءة: محور جميع مظاهر تسيير الموارد البشرية وما بعد التنظيم التaylorي والتنظيم البيروقراطي.
- تعيين دائم لمهام الفرد على أساس السلمية (التسلسل الهرمي التنظيمي)	- تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.
- اختيار الأفراد انطلاقا من المنصب.	- اختيار الأفراد القادرين على اكتساب كفاءات.
- تعتمد المكافأة على تقييم المنصب مع مناصب مرجعية.	- تعتمد المكافأة على تقييم كفاءات الأفراد.
- تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات معينة من الإنتاج.	- تقييم الفرد على أساسا لتحسين المستمر في الإنتاجية والكفاءات

المصدر: جبيرات سناء. الكفاءات: بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية مفهوم وأوجه علاقة، مجلة العلوم الإنسانية، ع.2017، 46، ص. 446.

انطلاقا من الجدول نجد أن تسيير المناصب هو منطق إحلال الأفراد بالمناصب، يعني أن الفرد يوضع بإطار المنصب وتوكل إليه مجموعة من المهام أو العمليات، هذا المنصب يحد من محتواه ومساره الاحترافي ومن الأبعاد العلائقية والتنظيمية التي تشكل أثناء العمل في فريق، عكس منطق الكفاءات والذي هو منطق حركية (مرونة) داخل المنصب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Thierry Colin, Benoît Grasser, La Gestion Des Compétences : Vraie Innovation ou trompe -l'oeil,?, Paris Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité , 2003, p.04, disponible sur:

وأخيراً فإن اعتماد منطق تسيير الكفاءات لا يتحقق من نفسه وإنما يتطلب تحسيس كل الأفراد المعنية لتفادي المقاومة ولضمان نجاح هذا المسار، ولا يخفى أن الانتقال من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات ستواجهه عراقيل ذات طبيعة تنظيمية، نفسية، اجتماعية وثقافية.

### المطلب الثالث: علاقة الكفاءة بالمصطلحات الإدارية الأخرى

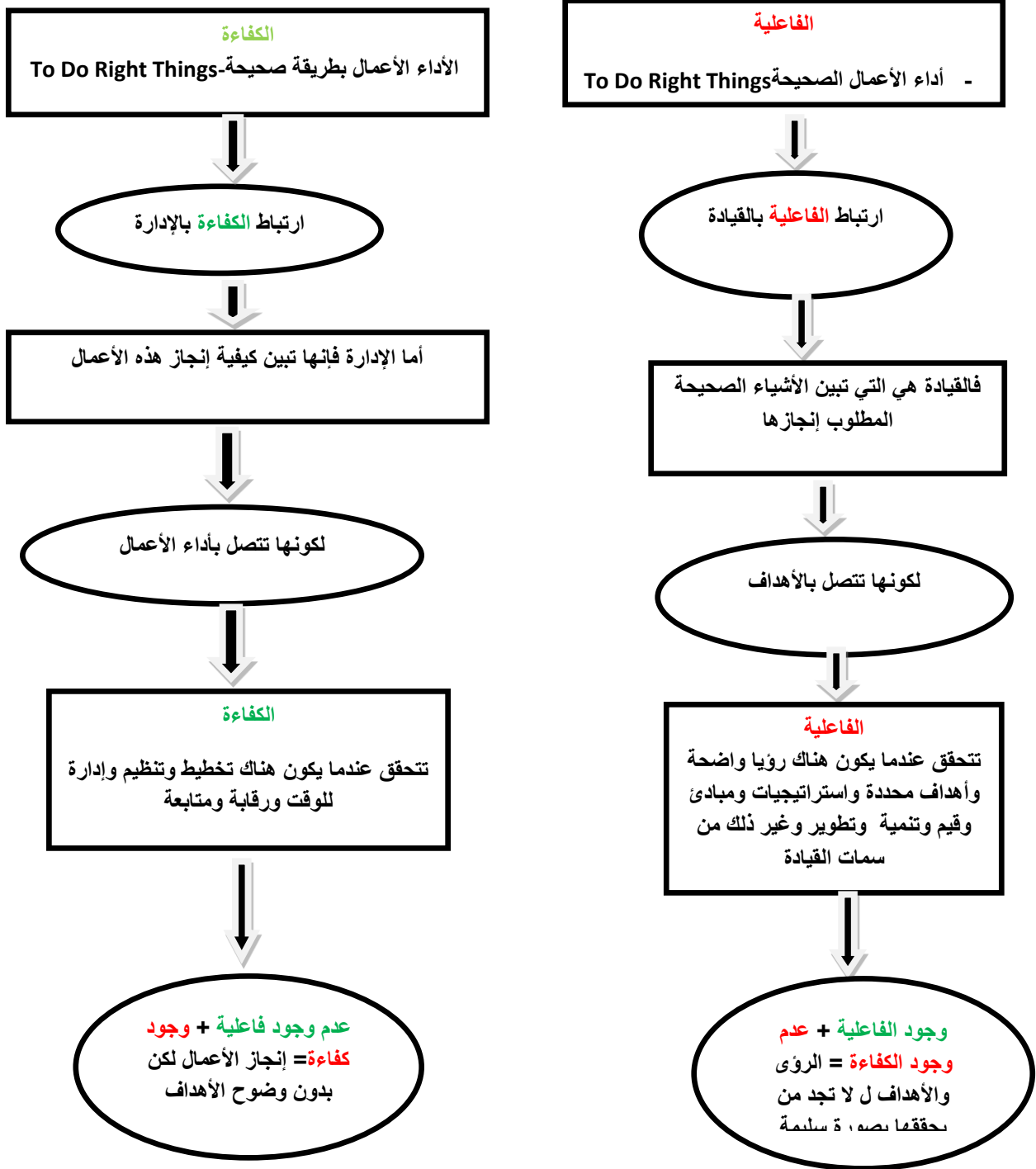
كثيراً ما يقترن الحديث عن الكفاءة بمفاهيم أخرى معروفة في علم الإدارة، وهناك العديد من الدراسات التي حاولت التفريق بين مصطلح الكفاءة والمفاهيم الإدارية الأخرى. يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1. الكفاءة والفاعلية

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفاعلية، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها إنجاز العمل بشكل صحيح (هي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، بينما الفاعلية تشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه (الفاعلية تتصل بشكل كبير بالأهداف). كذلك الفاعلية لها علاقة بالقيادة فهي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الكفاءة يتم ربطها بالإدارة على أساس أن الإدارة هي التي تبين كيفية إنجاز الأشياء وبالتالي المفهومان يكمل كل منهما الآخر<sup>1</sup>. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<https://docplayer.fr/10538074-La-gestion-des-competences-vraie-innovation-ou-trompe-l-oeil.html>

<sup>1</sup> أسامة خيرى، الجديدي في القيادة الإدارية. عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2012، ص- ص. 231-230.



رسم توضيحي 25 : يوضح الفرق بين الكفاءة والفاعلية

Source : <https://bit.ly/3V4APgS>, date de consultation(25/01/2023).

نستنتج من خلال الشكل السابق أن الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال تسليط الضوء على المعنى الذي يتخذه كلاهما، حيث أن الفعالية هي استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة. أي أنها تهتم بتحقيق النتائج، في حين أن الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة المستخدمة للوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

## 2. الكفاءة والمعرفة

يرتبط هذان المدلولان ارتباطاً وثيقاً لدرجة يتعذر معها أحياناً الفصل بينهما، حيث يجمعهما قائم مشترك هو الإنسان المفكر العامل. ومع تطور الفكر الإستراتيجي خاصة في التسعينيات من القرن الماضي استطاع أن يزيل اللثام عن العلاقات المتداخلة بين المفهومين، وعليه ظهر الاستعمال المركب: "إدارة المعارف وتطوير الكفاءات" ليطغى على الكثير من الأبحاث لكن رغم ذلك بقي رواسب الاستعمالات السابقة ويرجع ذلك إلى عدم نضج هذه النظريات كمادة علمية متناسقة ومستقلة، يضاف إلى ذلك عامل آخر يتمثل في تباين واختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية والأبجوسكسونية فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءة النظرية) savoir، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) savoir-faire، والمعرفة السلوكية (الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية) savoir-être<sup>2</sup>. في حين تميل الأدبيات الأبجوسكسونية إلى التمييز بين:

Knowledges: المعارف التي يجوزها شخص ما في مجال معين.

Abilities: المؤهلات والقدرات التي تمكن الشخص من مزاوله نشاط معين.

Skills: معرفة عملية تتعلق بالخبرة.

Behaviours: التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف، قيم، صورة عن الذات<sup>3</sup>.

## 3. الكفاءة والتأهيل

<sup>1</sup> Disponible sur: <https://bit.ly/3V4APgS>, date de consultation (25/01/2023).

<sup>2</sup> جبيرات سناء. الكفاءات: بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية مفهوم وأوجه علاقة، مجلة العلوم الإنسانية، ع.46، م.17، 2017، ص.439.

<sup>3</sup> ثابتي الحبيب، بن عبوالجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة -. الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص-ص. 116-117.

حيث يعتبر التأهيل كصندوق أدوات اكتسبه فرد ما في المدرسة أو عن طريق تكوين مهني أو من خلال التجربة المهنية والاجتماعية. فإذا كان التأهيل هو مجموع العناصر المشكلة لهذا الصندوق (الأدوات)، فإن الكفاءة ماهي إلا طريقة استعمال لهذا الصندوق من قبل الفرد<sup>1</sup>.

#### 4. الكفاءة والاستعداد

الاستعداد هو تهيؤ الفرد نحو سلوك خاص نتيجة لعوامل فطرية أو نفسية أو هما معا. أما عندما نميز بين الاستعداد والكفاءة نجد:

- الاستعداد فطري ومع التعلم المستمر والتدريب المتواصل يتحول إلى قدرة.
- الاستعداد هو نواه القدرة التي تتجلى في الكفاءة على شكل إنجاز.
- الاستعداد قوة كامنة موجودة بالفطرة لدى الإنسان<sup>2</sup>.

#### 5. الكفاءة والسلوك

السلوك أو التصرف، يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. والسلوك بهذا المعنى، يشمل السلوك بهذا المعنى الأنشطة المختلفة للكائن الحي أو الفرد البشري، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوكي ميز خصائصها ويعبر عن أفكارها ومعتقداتها ومبادئها....؛ لذلك فإن السلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر ويشملها، فهو اعم وأوسع منها، بحيث تكون الكفاءة أو الكفاءات مجرد مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة من السلوك<sup>3</sup>.

**6. الكفاءة والدوافع:** يدفع ويوجه لإختيار السلوك المناسب نحو معين عمل وبالتالي يؤدي العامل واجبه بكفاءة.

<sup>1</sup> George I. Anastasopoulos. Assessing Competence vs Qualification. International Accreditation Forum, 2021, p-p. 1-5.

<sup>2</sup> كنانة محمد فوزي، وسارة خميري. بيداغوجية المقاربة بالكفاءات في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية، ع.08، ج.02، 2017، ص.200.

<sup>3</sup> منى مسغوني. محاضرة حول ادارة الكفاءات مقدمة لسنة ثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، ص.06.

7. الكفاءة والذات: هو الموقف أو القيم أو الصورة الذاتية للعامل الكفاء. أي الثقة بالنفس وهي اعتقاد المورد البشري بأنه قادر على أن يكون فعالا في كل حالة من العمل، تقريبا هو جزء من مفهوم الذات للعامل.

8. الكفاءة والمهارة: هي القدرة على القيام ببعض المهام الجسدية أو العقلية. قدراتهم العقلية أو المهارة المعرفية تشمل التفكير التحليلي والمفاهيمي<sup>1</sup>.

9. الكفاءة والجودة: تستخدم المؤسسات الكفاءة والجودة في وصف طبيعة عمل موظفي المؤسسة، وهذه المساهمة العامة تساعد على تطوير البيئة التي يتم العمل فيها. ويكمن الاختلاف بين الكفاءة والجودة من حيث أن العامل الكفاء ينتج بطريقة ذكية وسريعة، أما العامل الذي يتمتع بالجودة ينتج بطريقة جيدة ومسيطر عليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> كمال منصوري، وسماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجلاتالكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية، ع. 07  
، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص، 55  
<sup>2</sup><https://bit.ly/40GFNI0>, date de consultation(26/03/2023).

## المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية

تشكل أنواع كفاءة الموارد البشرية التنظيم الإداري الواحد، حيث تتضمن الكفاءات الفردية والجماعية، والكفاءات التنظيمية والإستراتيجية على اعتبار أن هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير أداء المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية. حيث قسم الباحثون كفاءات الموارد البشرية بالمنظمة حسب أهميتها ودورها في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية وهناك من يضيف الكفاءة الإستراتيجية ضمن تصنيف الكفاءات.

(1) الكفاءات الفردية: تمثل مزيجا من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف والسلوكيات والمعرفة العملية والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل. ترتبط كفاءة الفردية بسلوكيات ومهارات أداء العمل في بيئته المهنية وتتضمن أيضا ثقافته الاجتماعية وتصوراته واتجاهاته ومختلف مواقفه (الجزء الخفي من الكفاءة). ويتم تقييم الكفاءات الفردية من خلال مقارنة القدرات الفعلية بالقدرات المتوقعة، والفوارق هي التي تظهر العجز الموجود<sup>1</sup>. وتمثل صفات الكفاءة الفردية بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> حرز الله محمد لخضر، المرجع السابق الذكر، ص. 334.



رسم توضيحي 26: تمثيل الكفاءة الفردية

**Source:** CelileDeejoux, les Compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2001, P 139.

(2) **الكفاءات الجماعية:** ظهرت الكفاءات الجماعية تدريجياً في مجال الإدارة في التسعينيات وهي القدرة التي اكتسبها أفراد مختلفون يعملون معا لتحقيق هدف مشترك ( مخطط تعاوني لحل المشكلات الجماعية)، كذلك تشير إلى "الدراية الفنية" التي ينتجها فريق عمل، من ناحية أخرى هناك من يعزوها إلى ممارسات مماثلة (كيفية الاستجابة لنفس الموقف) لمختلف العاملين الذين يؤدون نفس المهام داخل نفس المنظمة ومساعدة بعضهم البعض في مواقف غير عادية أو أكثر صعوبة<sup>1</sup>.

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم إهتمامات المؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات اتصال فعالة تسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات والنزعات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>valéry michaux, 'performance collective et compétence individuelle collective et organisationnelle: construction d'une grille d'analyse unifiée', conférence de l'arh, paris: université de Nantes, 15- 16 septembre, 2005, p- p. 6- 7

<sup>2</sup>مبنى مسغوني، المرجع السابق الذكر، ص. 16.

ومن اجل تطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهدا استثماريا، لابد من التركيز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة<sup>1</sup>.

يمكن تقسيم الكفاءات الجماعية إلى فئتين: الأولى تركز على كيان تنظيميين (فريق أو مجموعة)، أما الفئة الثانية هي عبارة عن مجموعات أكثر تحديدا ممثلة بشبكات التعاون (وجها لوجه) التي يتم إنشاؤها أو عمليات التنسيق التي تسمح للجهات الفاعلة المختلفة بالعمل معا لتقديم الخدمة.

(3) الكفاءات التنظيمية تساهم هذه الكفاءات في تحقيق إستراتيجية المنظمة وتتعلق بكل الفاعلين بها وتشكل من خلال آليات التنسيق بين الكفاءات الفردية والتوليفة بين المهارات الجماعية والقواعد التنظيمية، فالأمر يتعلق بكفاءات سلوكية عامة وضرورية لجميع المهام التي يقوم بها الفاعلين والوظائف<sup>2</sup>.

جدول 10: خصائص الكفاءة التنظيمية

الكفاءات التنظيمية	العمل الجماعي النهائي الذي يجمع الموارد والمهارات في مستويات مختلفة لخلق قيمة.
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الجمع بين تعبئة الموارد بدعم من الأفراد والعمليات التنظيمية (مبدأ العمل).</li> <li>- مزيج من المهارات الفردية والجماعية والقدرات (مبدأ النظامية).</li> <li>- أخذ بعين الاعتبار حاجة السوق (مبدأ المعرفة) وتقسيمها من حيث الأداء على السوق.</li> </ul>
الاستغلال	استغلال وتطوير وتجديد الكفاءة من خلال تراكم المعرفة والتعلم الجماعي (مبدأ الديناميكية والتعلم).

Source: Charles et shieb, (2010), p.13.

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة 2 ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004، ص 04.

<sup>2</sup> حرز الله محمد الأخضر، (المرجع السابق الذكر)، ص. 335.

يوضح الجدول أعلاه وصف الكفاءات التنظيمية حيث نجد أن الانتقال بين المهارات والكفاءات التنظيمية ليست مجرد مسألة بسيطة لتوحيد أو تجميع المهارات التنظيمية (تضافر المهارات)، فهي تتطلب التنسيق بين مختلف الجهود وتطويرها من خلال عمليات التعلم الفردية والجماعية وهذا ما يساهم في تطوير الكفاءات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

ويعرف "بحري وراي" الكفاءات التنظيمية بمدى استجابتها للتغيرات التي تحيط بالمؤسسة، وترتبط بمدى اهتمام المؤسسات بالاستثمار في تطوير الكفاءات النادرة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين، مما يتطلب التركيز على الكفاءات الفردية التي تمثل أهم ركيزة للانتقال إلى الكفاءات الجماعية والتنظيمية التي تعكس معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم على المستوى الجماعي وعلى مستوى المؤسسة ككل<sup>2</sup>.

(4) الكفاءات الإستراتيجية: تشير "صوح" نقلا Hamel وPralhad إلى أن الكفاءة الأساسية (الإستراتيجية/ المحورية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن الكفاءة الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة. ولهذا فإن البحث على إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة<sup>4</sup>.

وعند التعمق في تحليل الكفاءات نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية. أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين

<sup>1</sup> Brigitte Charles et Nathalie shieb, «analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques: proposition théorique et méthodologique», France: laboratoire Nantes- atlantique, 2010, p- p. 12- 13.

<sup>2</sup> بحري أبو بكر، وراي نور الدين. تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الإستشفائية، مجلة الابتكار والتسويق، ع.01، م.09، 2022، ص.262.

<sup>3</sup> صوح سماح. تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة- الجزائر- مساهمة بنموذج نظري-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع.07، 2012، ص.104.

<sup>4</sup> منى مسغوني، إدارة الكفاءات، المرجع السابق الذكر، ص-ص.17-18.

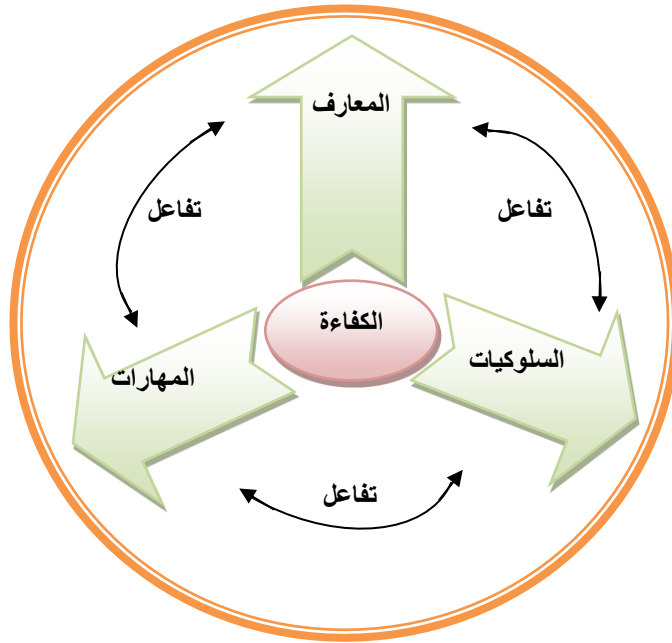
الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد وقد إستطاع Charles وshieb نقلنا عن T.Durand إستخلاص ثلاث أبعاد للكفاءة هي<sup>1</sup>:

- 1) **المعرفة (savoir ou connaissance):** تتعلق بمجموعة من المعلومات المدججة إطار مرجع يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، كما ترتبط المعرفة بمجموعة المعارف المهنية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات التسيير... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر<sup>2</sup>.
  - 2) **المهارة (savoir faire):** تتمثل في القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق العملية وأهداف محددة مسبقا، وهذه المهارة لا تقضي على المعرفة ولكنها ليست شرطا ضروريا للشرح طريقة إتقانها، وهذا يجعل المهارة أكثر ضمنية وتقنية يصعب نقلها.
  - 3) **السلوكيات (comportements):** تعرف السلوكيات بأنها قدرة الفرد على القيام بالمهام، وممارسة كفاءته بامتياز فيما يتعلق بهوية الفرد وإرادته وتحفيزه على أداء مهامه بأفضل ما يمكنه، وتشمل السلوك والهوية والإدارة والتحفيز، .. الخ.
  - 4) **الإستعداد (savoir être):** قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية إرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه على أكمل وجه. إذن الكفاءة هي مزيج من المعرفة، المهارة والإستعداد<sup>3</sup>.
- وتتضح الأبعاد الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:

<sup>1</sup>الحاج مداح عرابي، "البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص.5.

<sup>2</sup> بن حامد سيدي محمد، وتريش محمد. تطوير الكفاءات كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة المركز الجامعي مغنية، مجلة دراسات اقتصادية، ع.2، م.21، 2021، ص. 199.

<sup>3</sup> زهيو قرامطية، سمية بونخاري، حولة مسراتي. أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع.1، م.13، 2020، ص.272.



رسم توضيحي 27: الأبعاد الأساسية للكفاءة

**المصدر:** رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، كلية العلوم الإقتصادية، 2010/2011، ص.10.

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن الأبعاد الثلاثة للكفاءة تتجمع في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز.

### المبحث الثاني: إدارة وتنمية كفاءة الموارد البشرية

أدت سرعة تحولات البيئة التنافسية إلى عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، وحتى يتكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد الكفاءات من خلال التدريب والتعلم المستمر واكتساب معارف جديدة، كما يتطلب الأمر من المؤسسات إدارة كفاءاتها وتطويرها بما يضمن لها استمرار تميزها وقدراتها الإبداعية، وفي هذا السياق يتناول هذا المبحث أهم الخصائص والمزايا التي تتميز بها كفاءة الموارد البشرية وأثرها تطبيق متطلبات الجودة الشاملة لتحقيق التميز للمؤسسة.

### المطلب الأول: خصائص ومميزات كفاءة الموارد البشرية

يمكن تحديد خصائص ومميزات الكفاءات البشرية في الآتي:

- ✓ تعتبر الكفاءات ذات خاصية محددة حيث يتم تشغيلها لتحقيق وتنفيذ نشاط أو هدف معين.
- ✓ الكفاءات ديناميكية ومتغيرة وفقا للمتطلبات.
- ✓ الكفاءة يكتسبها الفرد من خلال حياته وبرامج التدريب والتأهيل التي يتعرض لها.
- ✓ تساهم في خلق قيمة إضافية متباينة للمنظمة، وتضمن جودة المنتجات<sup>1</sup>.
- ✓ الكفاءة مقارنة إستراتيجية لكونها تسمح بخلق ميزة تنافسية مستمرة مقارنة بالمنافسين في محيط متغير، نظرا لتمييزها بالتفرد في المورد وصعوبة تقليده والقدرة على خلق توليفات جديدة ذات قيمة ونادرة<sup>2</sup>.
- ✓ الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: يتم الحصول عليها من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) بمرور الوقت.
- ✓ الكفاءة تمكن الفرد من الانتقال من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فإذا كان الفرد في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع والابتكار، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء إلى القياس. مع العلم أن هناك مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط.
- ✓ الكفاءة غير ملموسة وغير مرئية، وتظهر من خلال الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة<sup>3</sup>.

وتشير الباحثة عن المختص في علم الاجتماع "Zarifian" أن أهم ما يميز الكفاءة هو وجود مبدأ أخذ المبادرة. فكون العامل كفى معناه أخذ المبادرة الجيدة نحو موقف مهني معين، أين يقوم بتحمل مسؤوليته، فخاصية الكفاءة في هذا

<sup>1</sup> ظاهر رداد القرشي، ومحمود حسين أبو جمعة. أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، ع.2(6)، 2020، ص. 100.

<sup>2</sup> السبتي حريبي. مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ع.23، ج.2، 2018، ص. 296.

<sup>3</sup> بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor بـرج بوعريريج—، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012، ص.04.

السياق هي تميزها في كلمتين رئيسيتين هما: أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية. عندما يأخذ العامل زمام المبادرة نحو مشكلة ما في عمله، فإنه يكون مسؤول عن نتائج آثاره، بمعنى آخر الكفاءة هي تحمل مسؤولية المبادرة المتخذة<sup>1</sup>. تشكل كفاءة الموارد البشرية في مجال التسيير في الوضعية الحالية للمحيط الذي يتميز أساسا بالتغيرات البيئية الشديدة، أهم مصدر للمزايا التنافسية الدائمة، وهي أساس تسيير الموارد البشرية والمؤسسة وبناء الإستراتيجية<sup>2</sup>. ونظرا لأهمية الكفاءات توجهت الأبحاث إلى العمل على إيجاد أدوات ونماذج التسيير التي تسمح بتسييرها، إلا أن هشاشة الكفاءات أعطت لها خصوصية كمجال بحث يجب مراعاتها عند التعامل معها، مما يعني أن كلما يطور بخصوصها يجب أن يعمل على تطويرها والحفاظ عليها والتركيز على تناغمها ضمن سلسلة الكفاءات التي تعد المصدر الفعلي للمزايا التنافسية.

<sup>1</sup> نهلة ناقلة. سوسيولوجيا الكفاءات: من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة، مجلة الحقيقة، ع.43، 2017، ص-ص. 771-772.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي. مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005. ص 118.

### المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد/ أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

#### أولاً: المقاربة التسييرية للكفاءات (l'approche gestionnaire)

تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات مكونة من رأس المال، ومن المعرفة ومن المهارات وحسن التصرف<sup>1</sup>.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة. وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية<sup>2</sup>.

#### ثانياً: المقاربة العملية (l'approche opérationnelle)

هنا تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، وإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. والقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة البيئة الداخلية والبيئة التنافسية<sup>3</sup>.

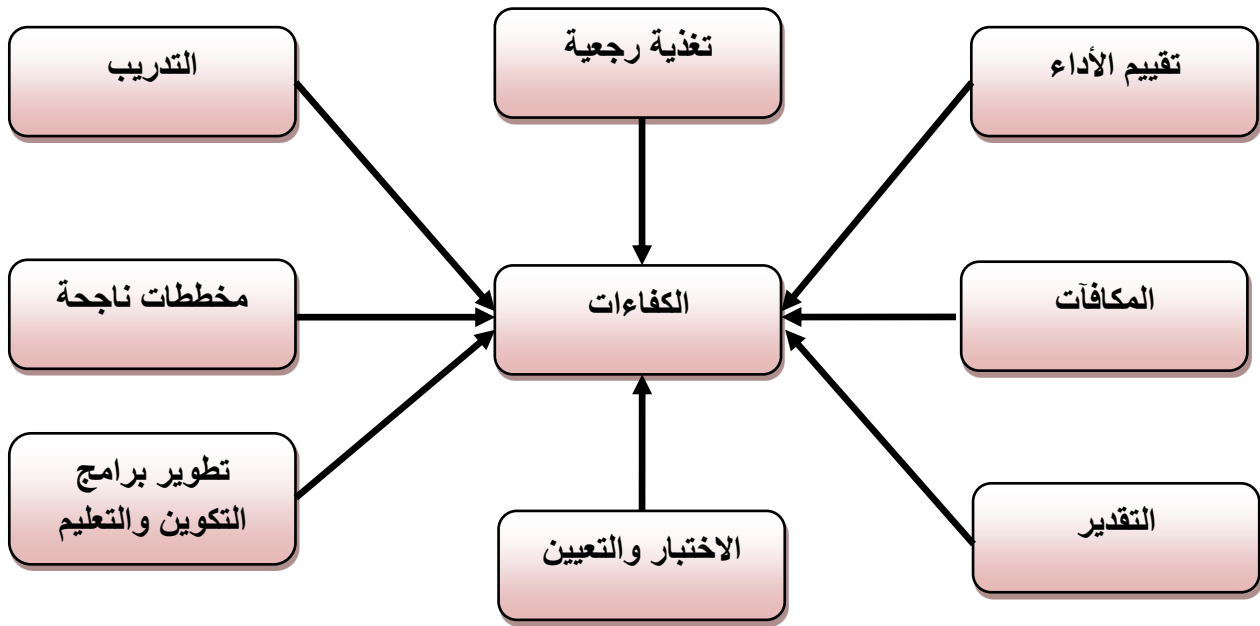
<sup>1</sup> أسامة خيرى، المرجع السابق الذكر، ص - ص. 226-227.

<sup>2</sup> مزياي حنان، وشليل عبد اللطيف. وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري، مجلة التنظيم والعمل، ع. 4، م. 5، 2016، ص. 80.

<sup>3</sup> منى مسغوني، المرجع السابق الذكر، ص. 33.

ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية (l'approche stratégique)

تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو القيام بتعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية متطورة أو كفاءات أخرى شبيهة لها<sup>1</sup>.  
ضمن هذا التسيير تم إيجاد أنسب الخيارات للمؤسسات في تسيير مواردها البشرية، مع مراعاة طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة وكذا وضع المتغيرات البيئية. فهو يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتطوير - كما يوضح الشكل أدناه- وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية المتسارعة، وإرساء العلاقات بين هذه الكفاءات الفردية من خلال تبنى شبكة اتصال انفعالية<sup>2</sup>.



رسم توضيحي 28: نظام تطوير الكفاءات

Source: Margaret M. Heffernan, Patrick C. Flood, 2000, p.132

<sup>1</sup> نجاح عائشة. محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات مقدمة للسنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، جامعة تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2018/2017، ص.24.

<sup>2</sup>A.Guittet , « Développer Les Compétences Par Une Ingénierie De La Formation », ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines, 1995, p95.

أدى التنافس الشديد بين المؤسسات إلى ضرورة استقطاب الكفاءات كأحد أهم عناصر المنافسة، بل أن جل المنظمات اعتبرت استقطاب الكفاءات ثقافة في حد ذاتها، فقد تعدد المهارات والأداء المرتفع للموارد البشرية في إدراك المواقف المهنية والتكيف مع المتغيرات البيئية وهو الأمر الذي أدى إلى خلق تنافس عالمي حول استقطاب الكفاءات لذا ساهمت المؤسسات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص تبني مجموعة من الممارسات والسياسات الإدارية لتطوير الكفاءات وضمان المحافظة عليها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور الكفاءات البشرية في تطبيق الجودة الشاملة

إن نجاح تطبيق إدارة الجودة في المؤسسة الاقتصادية مرهون بتوفير وتسخير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، والتي من أهمها كفاءة الموارد البشرية، لأن التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الإبداع والتطوير واستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير التي يتطلبها تطبيق الجودة الشاملة. أصبحت كفاءة المورد البشري مفتاح الكفاءة المميزة للمنظمة. إذ أضحت تتولى مهمة إدارة الموارد البشرية بناء الكفاءات الفردية والجماعية اللازمة لتحقيق قيمة مستدامة وتحويل الكفاءات إلى ممارسات تساهم في تحقيق أداء أفضل وتجعل المؤسسة أكثر تنافسية. إن الكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء، إلى جانب محيط الوظيفة والدافعية.

#### 1. آليات تطوير الكفاءات البشرية لمساهمة أكثر فعالية في تطبيق الجودة الشاملة

أصبحت المؤسسات حاليا على قناعة تامة بأن الكفاءات هي التي تمثل الفيصل ما بين المؤسسات، ويقال في العبارة الشائعة "est la compétence qui fait la difference/Competencemake the difference" c". لذا تسعى المؤسسات على اختلاف أنواعها لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية حتى لا تتقادم وتواكب التطورات الجديدة من جهة، ومن جهة أخرى لتطبيق نظام الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية. ومن بين الآليات المعتمدة:

<sup>1</sup> Margaret M. Heffernan, Patrick C. Flood. An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations. Journal of European Industrial Training. Vol.24, N. (2/3/4), 2000

**1. التعلم:** في ظل اهتمام المتزايد بالميزة التنافسية والمنافسة القائمة على الكفاءات والمهارات البشرية ذات القدرات العلمية والفكرية، برزت إلى حيز الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة، سواء بالنسبة للمؤسسة أو لدولة ما، ويتحقق ذلك من خلال عملية التعليم<sup>1</sup>. فالتعليم عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيق محدد، ويساعد على تفادي إعادة خلق المعارف الموجودة من خلال خلق "رأس مال معرفي" أين يمكن لكل أفراد المؤسسة الاستفادة منه من خلال الخبرات المتراكمة، والأخطاء المصححة فيما يتعلق بتنفيذ والأهداف المسطرة وزيادة القدرة على الإبداع وتطبيق أفضل لنهج الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

وتأسيسا على ما تقدم، ونظرا للدور المفترض الذي يؤديه التعليم في الرفع من الأداء الوظيفي والتنظيمي، وعليه فإن التعلم هو أحد المقومات الذي يمكن الاعتماد عليه لنجاح المؤسسات في تطبيق الجودة الشاملة وتحقيق العائد المطلوب. وبالتالي أصبحت المؤسسات ملزمة بتنمية معارفها من خلال اختيار أفضل للعناصر البشرية والمحافظة عليها عن طريق التعليم المستمر.

**2. التدريب:** التدريب والتطوير الوظيفي مهما جدا لكل مؤسسة. فهو عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدد. وأهمية التدريب بالنسبة للعاملين تنبع من كونه يساعدهم في تطوير أدائهم والاكتمال الدائم للمعارف والمهارات الجديدة للتكيف مع الاتجاهات الحالية (العولمة، التطور التكنولوجي). بمعنى آخر، التدريب هو تعلم نشاط لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للقيام بعمل ناجح ويوفر لهم فرصة التميز، الترقية وحل مشاكل العمل<sup>3</sup>.

تنبع أهمية التدريب للمنظمة من كونه يعمل على رفع كفاءة الأداء في الممارسات الإدارية مما يساهم في تنفيذ فعال لمتطلبات الجودة الشاملة، وبالتالي ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة التي تسعى أساسا لتطبيق الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> بن عمور سمير. كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات العلمية، ع.8، م.1، 2014، ص. 09.

<sup>2</sup> شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع.33، 2014، ص.119.

<sup>3</sup> Ana Slavković, Vukan Slavković. The importance of training in contemporary organizations, Journal Of Hotel And Tourism Management, Vol. 7, No. 2, 2019, p.p.116-117.

وعلى هذا الأساس تأكد المنظمة العالمية للمواصفات العالمية الإيزو 9001 نسخة 2008 على ضرورة توفر المؤسسة على الكفاءات لتطبيق الجودة الشاملة، وتدعو المؤسسات لتحديد الكفاءة اللازمة للعمال الذين يشغلون مناصب ذات تأثير على جودة (المنتوج/ الخدمة) ذوي كفاءات ومؤهلات مكتسبة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التدريب المهني المستمر. حيث يمكن أن تتأثر مطابقة (المنتوج/ الخدمة) بصورة مباشرة أو غير مباشرة من أفراد يؤدون مهام داخل نظام الجودة. إن تحقيق الأداء البشري المتميز دليل على جودة الموارد البشرية بناء على جودة العملية التدريبية المقدمة للأفراد يقصد بإدارة الجودة التدريبية إدارة العملية التدريبية وفقاً لمواصفات الجودة العالمية وتحقيق أفضل دعم للمؤسسة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب وهو ما أكدت عليه المواصفة الدولية للتدريب التي ظهرت (إيزو 10015) سنة 2001 من طرف المنظمة العالمية للتقريب<sup>1</sup>.

تتميز كفاءات الأفراد بالتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد وإدارته، حيث يمتلك الفرد مجموعة الأدوات لتحديث كفاءته والحفاظ عليها وأهمها التنمية الذاتية، والإدارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ اللازم وملاءمته لتحديث هذه الكفاءة، فإن أبي الفرد فإن مصيره التسريح كما ذكر "قرواط" نقلاً عن "Jean Narino pierre" كونه يهدد مصير المؤسسة إذا لم يستجب الفرد لهذه التحديتات. وعليه من حق المؤسسة إجبار الفرد على التكوين والتدريب<sup>2</sup>.

**3. الإبداع:** نقصد الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة. يشمل الأفكار أو العمليات أو الخدمات والإنتاج وينطوي الإبداع على القيام بهذه الأشياء بطرق تكون، من ناحية، جديدة ومن ناحية أخرى، فعالة في تحقيق النتيجة المرجوة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> What's the difference between Training and Competence?, 1 2/12 /2022. <https://transition-support.com/m.faq40.html>, H: 18:23. 24/01/202.

<sup>2</sup> يونس قرواط. أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية - عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية الجزائرية -، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، ع. 4، م. 2، 2018، ص. 33.

<sup>3</sup> Arthur J. Cropley. Definitions of creativity, Academic Press. 2011, p.03.

ونظرا للدور الأساسي الذي يلعبه الإبداع داخل المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة فإنه لا بد من اعتماد سياسات دقيقة في مجال تنظيم وتخطيط نشاطات الإبداع باعتباره العنصر الأساسي الذي يصنع الفارق بين أداء المؤسسات في هذا الصدد فلا بد على المؤسسة تحديد برامج دقيقة للابتكار والتحديد تكون مبنية على أسس منها:

❖ تنشيط درجة الذكاء وتشجيع القدرات الفكرية الخاصة.

❖ تحديد الكفاءات البشرية القادرة على الابتكار وإتاحة كافة الظروف المناسبة لها والسهر لضمان تكوينها ورسكلتها دوريا.

❖ تهيئة المناخ المناسب لنمو وتطوير الإبداع والابتكار، فلا يكفي وجود الكفاءات المبتكرة فقط، بل يجب أن يكون هناك مناخ مناسب يساعد هذه الكفاءات على الأداء والإنتاج والتطور<sup>1</sup>.

**4. المساهمة التنظيمية:** يمكن تحديدها من خلال فعالية أساليب التسيير التنظيمية، وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، وأساليب تطوير المسار الوظيفي والتي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة وتجنيد الكفاءات لتطبيق نظام الجودة الشاملة، كما تمثل المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات في العمليات الإدارية<sup>2</sup>.

**5. تحفيز الكفاءات البشرية في نظام الجودة الشاملة:** يمكن تعريف التحفيز بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول على طريق بث الحماس فيهم وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك من أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة. فالتحفيز يكتسي أهمية كبيرة ونلمس ذلك من خلال النتائج المحققة مثل :

- تحسين مخرجات العمل في شكل كميات إنتاج وجودة(منتجات/ خدمات).
- الحد من الهدر في العمل، بما فبدلك تقليل التكلفة
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها خصوصا مايسمى التقدير والاحترام.
- شعور العاملين بالعدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة، وزيادة روح الولاء والانتماء.

<sup>1</sup> دحماني محمد دريوش، وناصر عبد القادر. التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 18/17 أفريل 2006، ص 738.

<sup>2</sup> بنعمور سمير. كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، المرجع السابق الذكر، ص. 09.

- تنمية روح التعاون والتضامن بين العاملين.
- تحسين صورة (هوية) المؤسسة أمام المجتمع.

وبالتالي يعتبر التحفيز عامل إستراتيجي وفعال للحفاظ على الكفاءات البشرية ويساهم في تحقيق الجودة في كافة مراحل العملية الإدارية

## المطلب الرابع: علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر

أثرت إفرزات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على البيئة التنافسية، والذي انعكس بشكل مباشر على المؤسسات، ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المبتكرة والذكية والتي انعكست مباشرة على كفاءة الموارد البشرية.

## 1. علاقة الكفاءة بتكنولوجيا المعلومات:

نتيجة لظهور تكنولوجيا المعلومات، وبروز تأثيراتها على الساحة الدولية، أصبحت المؤسسات مطالبة أكثر من أي وقت مضى مواكبة هذا التطور، من خلال تطوير كفاءاتها من أجل الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها مايلي:

- تضخم معلوماتي لم يسبق له مثيل (خاصة مع ظهور واستخدام الانترنت)، مما ولد نوع من الضغط على المؤسسات في كيفية فرز هذه المعلومات، ومعالجته للاستفادة منها، أصبح لزاما على المؤسسات امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة البيانات لاتخاذ قرارات سليمة وصائبة.

- يتميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات الذي يتطلب أفرادا ذات كفاءات ومؤهلين تأهيلا عاليا للتكيف مع هذا الوسط.

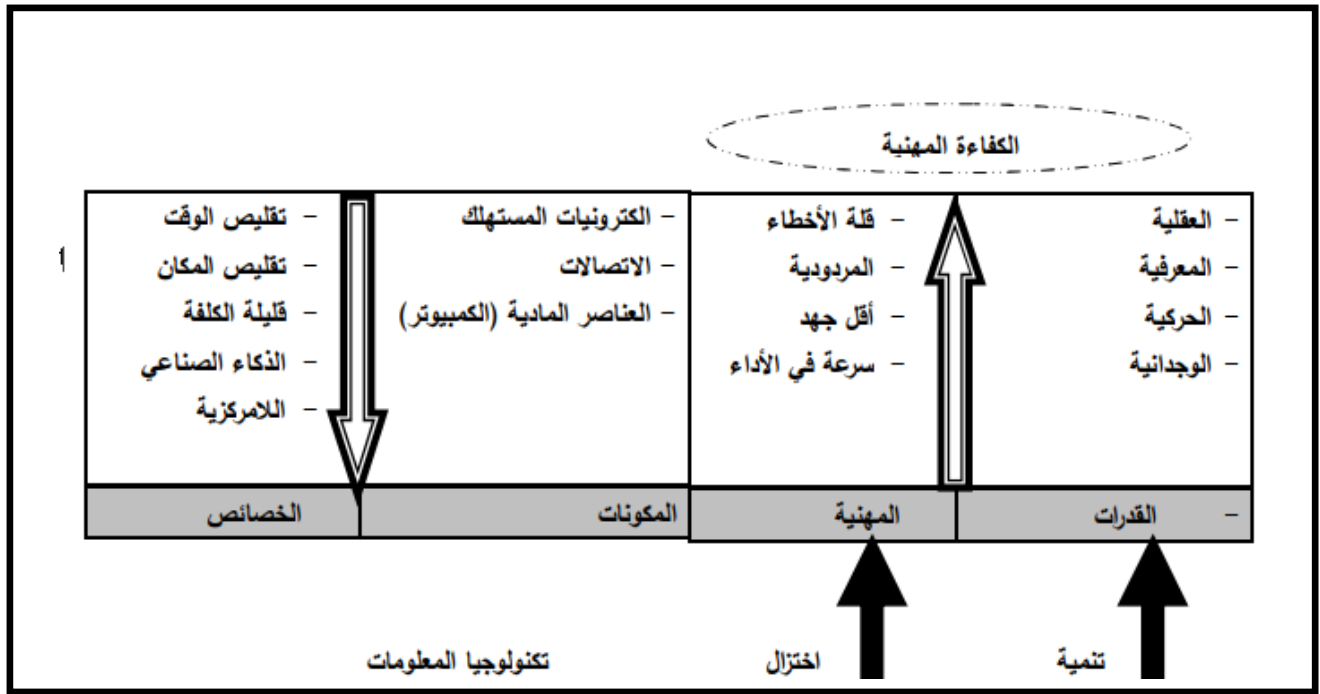
- استخدام أساليب جديدة في التكوين والتدريب لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الأساليب اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت<sup>1</sup>.

- ظهور طرق جديدة للتسيير وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت، الأمر الذي فرض على المؤسسات تكوين وتدريب العاملين لديها لتزويدهم بكفاءات جديدة حتى تتمكن المؤسسات من تقديم خدماتها بصورة فعالة وسريعة.

يتجلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات، في تأثيره على الجانب الإداري وبالأخص في سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة، حيث تأثر تكنولوجيا المعلومات بصورة مباشرة في نظم الاتصالات واتخاذ القرارات، لتحسين المردودية ويتضح هذا من خلال الشكل الموالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> خالد مصطفى بركات. أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ع.2، م.24، 2023، ص-ص. 249-250.

<sup>2</sup> دبله عبد العالي، ومرابط عياش عزوز. تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل، مجلة العلوم الإجتماعية، ع.2016، 17، ص.89.



رسم توضيحي 29 : يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءات المهنية

المصدر: دبله ومرابط، (2016)، ص.90.

من ناحية أخرى، تحتاج التقنيات الجديدة إلى كفاءات خاصة، حيث صنفها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل حصيلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة، وهو ما يوضحه الجدول رقم (1) (6)، والذي يسلط الضوء على مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمؤسسات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، وتعلم الاعتماد على الذات، وكذلك الحاجة إلى العمل الجماعي، من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، المرجع السابق الذكر، ص. 19.

جدول 11: الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال والتواصل.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع... الخ.
فهم التداخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي، والأخلاقي (إدارة التنوع الثقافي).
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لإيصال الرسالة بفعالية وكفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال والتحكم في الأجهزة الالكترونية الخاصة بالمعرفة.
المستقبل الوظيفي، وتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدريب من أجل مواكبة التطورات، والعمل على تطوير الذات.

المصدر: رحيل آسيا، (2011)، ص.20.

وعليه يمكن القول أن هناك تأثيراً متبادلاً بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات يزيد من قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات، في حين أن هذه الأخيرة تفرض على المتعاملين التأقلم مع هذه التكنولوجيا ومحاولة اكتسابها واستخدامها من أجل تحقيق التفوق والتميز.

## 2. علاقة الكفاءات بالأداء:

تعاني العديد من المؤسسات من مشاكل ومعوقات داخلية تحد من قدراتها على مواجهة المنافسة وتطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرزها ضعف التناسق بين أهداف وقيم هذه المؤسسات وبين مستويات أداء وسلوك الفاعلين، فضلاً عن ضعف الوعي بالكفاءات ومصادر القوة التنافسية لهذه المؤسسات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة والأداء من أبرزها مايلي:

<sup>1</sup> بويجاوي ابراهيم، وبن أحمد نوال. أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ع.2، م.6، 2016، ص.16.

- وجود الأداء العالي يتطلب توفر كفاءات جيدة.

- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.

هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء، فقد يكون لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

عدم التوازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات، حيث قد تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة لدى الأفراد المعنيين بالمهنة.

- غياب عنصر التحفيز (الدافعية) لدى الأفراد، والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح.

- عدم التكامل والتآزر بين الكفاءات الفردية (كفاءات جماعية)<sup>1</sup>.

ويمكن القول أن الأداء هو مزيج بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، في حين تمثل الكفاءات عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

برزت التحولات والتغيرات التي حدثت على مختلف المستويات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية على وجه الخصوص بحقيقة مهمة من أجل مواكبة التطورات المختلفة، خاصة على مستوى المؤسسات التي تتسم بالتنافس الشديد بينها، وهي أهمية امتلاك الكفاءات القادرة على خلق ميزة تنافسية، التميز والإبداع والاستمرارية لها.

<sup>1</sup> بويحيوي، وبن أحمد، أهمية الكفاءات البشرية داخل المنظمات، المرجع السابق الذكر، ص.17.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مصطلح الكفاءات البشرية الذي تعود جذوره إلى سنوات الثمانيات، وقمنا بعرض مختلف التعاريف التي قدمت لكفاءة الموارد البشرية وفقا لوجهة نظر العديد من الباحثين، ورأينا أن جلها يربطه كمفهوم بمفهوم المعرفة ورأس المال الفكري للمؤسسة على الرغم من وجود مفاهيم أخرى لها علاقة أيضا بالكفاءة كالتفاعلية والإستعداد، ثم تطرقنا إلى الخصائص المميزة لكفاءة الموارد البشرية، بمعنى أننا حاولنا تعداد خصائص الكفاءات البشرية بناء على آراء مجموعة من الباحثين في المجال. وحاولت الباحثة تقديم مجموعة من مؤشرات التي تقيس كفاءة الموارد البشرية إنطلاقا من دراسات سابقة. بالإضافة إلى الإشارة لدور الكفاءات البشرية في تطبيق متطلبات الجودة الشاملة لتحقيق التميز المؤسسي.

وعلى ضوء ذلك خلصت الباحثة إلى أن الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، فهي تمثل التفاعل ما بين المعارف، المهارات، وسلوكات الأفراد المتجسدة ميدانيا، حيث أصبح البحث عن مختلف الطرق والأساليب لاستقطاب الكفاءات، تنميتها، الحفاظ عليها، والاستفادة من قدراتها المميزة بما يخدم أهداف المؤسسة أمرا ضروريا في ظل التعقيدات والتغيرات سريعة التي تشهدها البيئة الدولية. وتعد الكفاءات بأنواعها عاملا أساسيا لنجاح المؤسسات، إذ أصبحت المراهنة عليها لحيازة القدرات التنافسية اللازمة، والوصول إلى مستويات عالية من الأداء، قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المؤسسات من أكاديميين وممارسين.

## الفصل الثالث

# الميزة التنافسية في التعليم العالي

## تمهيد:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة مما كان سائدا في السنوات القليلة الماضية، فبالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي نشأت أوضاع اقتصادية جديدة ولقد أثرت هذه التغييرات الحاصلة على معظم الاقتصاديات سواء تلك المصنفة ضمن الدول المتقدمة أو الدول النامية وإن كانت بدرجات متفاوتة، وبغية مواجهة هذه التحولات الديناميكية أصبح من الضروري انتهاز سبيل التنافسية بغية تحسين مكانتها في السوق ضد الضغوط المفروضة من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين.

تناول العديد من الباحثين مصطلح تنافسية الجامعات والدور الخاص الذي تسعى إليه التنافسية من خلال الحاجة لضمان القيمة التعليمية للوصول إلى رفع مستوى أداء الجامعات لتحقيق الرفاهية مكانة دولية في مجال البحث العلمي، حيث أن القدرة التنافسية للجامعات في مختلف دول العالم مؤشر على القوة المعرفية والتكنولوجية والاقتصادية للبلد، بحيث أن الاقتصاد ليس له أهمية أو تأثير في البيئة الدولية ما لم يكن لديه قوة تنافسية تعليمية عالية.

وفي محاولة لإبراز مضمون الميزة التنافسية ارتأينا تقسيم الفصل إلى المبحثين التاليين:

## المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

## المبحث الثاني: مدخل عام للميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

يعتمد تفوق أي مؤسسة في ظل البيئة الديناميكية ووجود منافسة قوية على الاستخدام الأمثل والاستغلال الصحيح للموارد المادية والبشرية القادرة على مواجهة المنافسين، لاسيما الكفاءات البشرية التي تمنح القدرة على التعامل مع القوى التنافسية والدفاع عن حصتها السوقية، خاصة في ظل التوجه الحالي المبني على رغبات العميل وما يطلبه من مواصفات وخصائص مميزة في المنتجات والخدمات، وذلك بالابتعاد عن أسلوب المنافسة التقليدي والعمل على بناء ميزة تنافسية تحقق التميز والتفوق، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة تأثير المحيط التنافسي.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة اقتصادية أو قطاع خدمات. فالتنافسية على صعيد مؤسسة اقتصادية تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي أو المحلي، حيث يمكن تعريف التنافسية على مستوى المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية أو المحلية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة الاقتصادية، ويتم ذلك عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية (الموارد البشرية ورأس المال والتكنولوجيا). ويُعد تلبية حاجات الطلب المحلي (المعتمد على الجودة وكفاءة الموارد البشرية) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً<sup>1</sup>. سنحاول في هذا المطلب تقديم أبرز تعريفات مصطلح الميزة التنافسية التي حددها الباحثون على المستوى الاقتصادي.

#### أولاً: التنافسية الاقتصادية

وردت الكثير من التعاريف للمنافسة، والتي نذكر منها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل اعتماداً على طرق مختلفة مثل الأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وطريقة التوزيع وخدمة ما بعد البيع وكسب ولاء السلع وغيرها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إثمار ظاهر حبيب، وعلي فرحان عبد الله الفكيكي. دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد بعنوان ضمان الجودة الاستدامة واستمرارية التميز في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الكوفة، 2021، ص.179.

<sup>2</sup> سالم إلياس. التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، م.08، ع.01، 2021، ص.332.

يتمحور تعريف التنافسية للمؤسسات حول قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة للمستهلكين من خلال توفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة يمكنها من خلالها الوصول إلى الأسواق الدولية. وينص التعريف البريطاني للتنافسية على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية احتياجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>.

تعتبر الميزة التنافسية عنصر أساسي للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة بحيث ظهر مفهومها نتيجة التحول من مفهوم الميزة البيئية بسبب التحولات التي عرفها العالم لاسيما بعد انتهاء الحرب لباردة وبروز العولمة ولقد ساد مفهوم البيئة وقتاً طويلاً من الزمن، وفي أواخر سبعينات القرن الماضي ظهر مفهوم جديد للميزة التنافسية وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة، وقد ظهرت العديد من التعريفات منها<sup>2</sup> :

- يعرف الخضيرى نقلا عن (porter1998) الميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، بمعنى آخر بمجرد أحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. ويعرفها الدوري نقلا عن (lynch) على أنها البحث عن شيء فريد ومختلف عن المنافسين<sup>3</sup>.

الميزة التنافسية هي إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تملكها مؤسسة معينة تتفق في مجالات: الإنتاج التسويق، التموين، الكوادر البشرية<sup>4</sup>.

الميزة التنافسية هي العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصياً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حسان عطية خليل أبو الحاج، أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان (دراسة اختبارية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2012، ص-ص. 29-30.

<sup>2</sup> محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، ط1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2004، ص 33.

<sup>3</sup> زكريا الدوري، وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن: قراءات وبحوث، 2009، ص، 205.

<sup>4</sup> محسن احمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية، المرجع السابق، ص 34.

<sup>5</sup> عز الدين علي سوسي، ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، عمان: دار الأيتام، 2015، ص 19.

تنشأ الميزة التنافسية بشكل أساسي من القيمة التي تستطيع المؤسسة إنشاؤها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين للحصول على مزايا متساوية أو من خلال توفير مزايا منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع عن زيادة الأسعار المفروضة.

يرى "علي السلمي" الميزة التنافسية على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم مزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>1</sup>.

كما تعرف الميزة التنافسية أيضا على أنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات المستهلك، أو القيمة التي يرغب في الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار مجموعة من الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية من أجل إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم، والتي يمكن تأكيدها في سياق ينظر إلى الميزة التنافسية على أنها مجموعة من المهارات والتقنيات والقدرات التي يمكن للإدارة تنسيقها واستثمارها من أجل إنتاج قيم وفوائد للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون وتأکید حالة التميز والاختلاف بين المنظمة ومنافسيها<sup>2</sup>.

يتم الحصول على الميزة تنافسية عندما تتطور المنظمة أو تكتسب مجموعة من السمات (أو إجراءات التنفيذ) التي تسمح لها بالتفوق على منافسيها بمعنى آخر، يتم الكشف عن الميزة التنافسية، عندما تكون الأنشطة لمنظمة معينة أكثر ربحية من منافسيها في السوق أو عندما تتفوق عليهم فيما يتعلق بالنتائج المهمة الأخرى للأنشطة الأخرى، بما في ذلك، على سبيل المثال، الحصة في السوق، وجودة المنتج أو التقدم التكنولوجي. هذا يشكل ميزات التفرد والاستثناء في بيئة شديدة التنافسية ومعقدة وسريعة التطور<sup>3</sup>.

وعليه، يمكن القول أن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي والمستمر للمؤسسة ضد منافسيها، بحيث يتجلى في شكل توفير منتجات ذات خصائص فريدة، والتي يكون العميل على استعداد للدفع أكثر، أو تقلد منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين بأسعار أقل، وبهذا المعنى فإن تطوير

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2001، ص 104.

<sup>2</sup> خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 80.

<sup>3</sup>paweł cegliński, the concept of competitive advantages. logic, sources and durability, journal of positive management, vol. 7, No. 3,2017, p.58. vol. 7, no. 3

ميزة المؤسسة هو أمر مهم للغاية، وبالتالي فإن القدرة التنافسية هي هدف استراتيجي تسعى المنظمة إلى تحقيقه من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية والكفاءات الإستراتيجية وأنشطة وعمليات المنظمة، مما يؤدي إلى خفض التكلفة وتحسين الجودة وزيادة حصتها في السوق وتعظيم الربحية على المدى الطويل<sup>1</sup>.

في ضوء التعاريف السابقة، يمكننا أن نستنتج أن الميزة التنافسية هي الميزة أو الخاصية التي تميز منتجات المؤسسة عن غيرها من المنظمات، وهذه الخاصية غير موجودة لدى منافسيها، من خلال إتباع إستراتيجية جديدة، والاهتمام بالعميل، وإعطائه قيمة، وتقليل التكلفة، والعمل على تحسين وتطوير نقاط الضعف.

والملاحظ إذًا، أن الميزة التنافسية هي الهدف الذي يجب أن تصل إليه المؤسسة، وهذا الهدف هو تحقيق التميز عن المنافسين، ويتحقق هذا الهدف من خلال الاستغلال الأمثل لمجموعة من العوامل تتمثل في المهارات البشرية والمالية والمادية والتكنولوجية والإدارية وغيرها، وتمثل هذه العوامل القدرة التنافسية للمؤسسة، ويطلق على العملية التي يتم فيها هذا الاستعداد والاستغلال اسم المنافسة<sup>2</sup>.

تتحقق الميزة التنافسية في جو وظروف تشجع المنافسة، خاصة في الاقتصاد الحر، وسيادة مفهوم إقتصادات السوق، والعمولة والخصخصة، وتوسيع القطاع الخاص في مختلف المجالات، هذه الأجواء التي تحيط بالمؤسسات باختلاف نشاطاتها تسمى بالمنافسة.

### جدول 12: يمثل وجهات نظر الباحثين المختلفة حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية

التعريف	الباحث
إنها مجموع من الخصائص التي يتصف بها المنتج التي تعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين.	Jean Jackes Lambin
إيجاد ميزة متفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين وهي التي تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين.	Heizer and Render

<sup>1</sup> نوي طه حسين، " الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة " المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006، ص 171.

<sup>2</sup> عز الدين علي سوسي، ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، المرجع السابق الذكر، ص 21.

الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.	Macmillan and tampo
قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الأقلية وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.	Roppaport

المصدر: سوسي، والخفاجي، (2015)، ص21.

على الرغم من حقيقة أنه من الصعب للغاية تحديد شرط قوي من الناحية المفاهيمية لتعريف الميزة التنافسية في الأدبيات النظرية إلا أنه قد صاغ مؤخرا العديد من الباحثين مجموعة من التعاريف للميزة التنافسية يتضمن جميع الخصائص الكامنة للتنافسية والتي تعبر عن الأداء المتفوق يتجلى على وجه الخصوص في استغلال السوق الفرص وتحييد التهديدات التنافسية<sup>1</sup>.

تعرف الباحثة الميزة التنافسية إجرائيا بأنها: مهارة أو تقنية أو مورد متميز يسمح للمؤسسة بأداء عملها بطريقة يصعب على منافسيها تقليدها من خلال ممارسة الأنشطة والعمليات بأقل مستوى من التكلفة.

#### ثانيا: أهمية وأهداف الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المؤسسات ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي؛ إذ تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أداؤها التنافسي، وكذا محاولة التصدي لحاجات العملاء، وكسب رضاهم ووفائهم لمنتجات المؤسسة. تتعلق الميزة التنافسية بعامل أو عدة عوامل تجعل المنظمة ناجحة، ولكن من الصعب أن تكون مصادر النجاح مستنسخة من قبل المنافسين. وتشير أغلب الدراسات إلى مصادر مختلفة للميزة التنافسية، مثل: موارد وقدرات المنظمة والابتكار والإبداع والجودة والوقت والسرعة في تنفيذ الاستراتيجية (يجب أن تكون إستراتيجية تنافسية فعالة من أجل تنفيذ الأنشطة)، بالإضافة إلى القدرة على التعلم وإدارة المعرفة والتكنولوجيا الفريدة والثقافة التنظيمية، هوية المؤسسة، العلامة التجارية، ودور رأس المال البشري.

<sup>1</sup> Christos Sigalas, Competitive advantage: The known unknown concept, journal of Management Decision, vol. 53, N°. 9, 2015,p.06

يتم البحث عن مصادر الميزة التنافسية في المقام الأول داخل المنظمة حيث يشير معظم الباحثين، ولا سيما أولئك المرتبطون بالاتجاه النظري القائم على الموارد، إلى أن العوامل الداخلية أهم من العوامل البيئية، ومع ذلك، يعتبر هذا النهج حالياً ثابتاً جداً فيما يتعلق بتنوع وتغير البيئة<sup>1</sup>.

وتجدر الإشارة أنه من الصعب بناء ميزة تنافسية بسبب الضغط التنافسي القوي ويرجع ذلك إلى أن الموارد والتكنولوجيات والمعلومات قابلة للمقارنة ويمكن استنساخها بسبب الحاجة إلى التميز ضد المنافسين. وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال:

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
- ضمان ولاء العميل ودعم وتحسين صورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

يمكن للمنظمات استخدام مواردها الخاصة بطريقة متغيرة عند تنفيذ عملية تكييف الموارد أو تكوينها أو تجديدها أو تحديثها.

كما تسعى المؤسسة من خلال خلق ميزة تنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة " MOTOROLA " التي تعد أول من قام بابتكار الهواتف المحمول وشركة " APPLE " التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي<sup>2</sup>؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، واستغلال الفرص المتاحة.

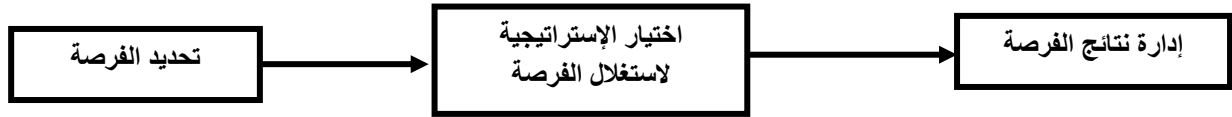
<sup>1</sup> Letycja Sołoducho-Pelc, « Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy », Procedia – Social and Behavioral Sciences, N.150.2014, p.272.

<sup>2</sup> محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص-ص. 28-29.

➤ تحقيق درجة عالية من الكفاية؛ بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من الكاليف، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة<sup>1</sup>.

تتحقق الميزة التنافسية عندما تمتلك المؤسسة وتطور مجموعة من الخصائص المحددة (الخصائص التي تتوفر في المنتج أو العلامة التجارية أو الخدمة)، والتي تعطي لهم بعض التفوق على أقرب المنافسين المباشرين التي تسمح لها بتجاوز منافسيها وتكون أكثر قدرة على المنافسة في سوق معينة. يوضح رقم 1-2 و 1-3 الخطوات الأساسية في عملية الاستحواذ على المزايا التنافسية وأساس اكتسابها.

<sup>1</sup> عثمانى عياشة، دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2010/2011، ص.74.



رسم توضيحي 30 : خطوات الحصول على ميزة تنافسية

Source: Emilova Yuleva, (2019) p.72.

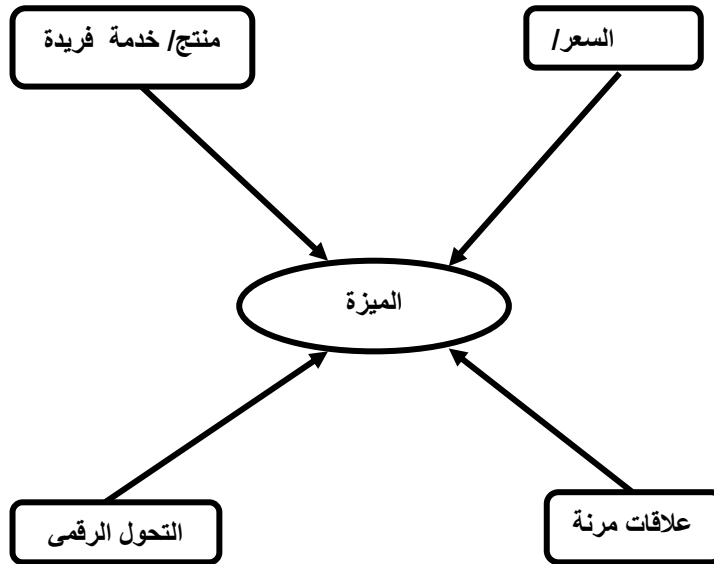
الواضح من خلال الشكل أعلاه أن الخطوة الأولى في العملية من أجل كسب ميزة تنافسية هي تحديد الفرص المتاحة وتحديد الإمكانيات لتنفيذ هذه الفرص، أما الخطوة الثانية هي اختيار إستراتيجية مناسبة لاستغلال الفرص. في حين المرحلة الثالثة تتمثل في إدارة نتائج استخدامها. وبالتالي يتم الحصول على سمات المنتج وخدمات فريدة من نوعها. تكمن أهمية المزايا التنافسية في الحصول على المكاسب ودرء المخاطر، وتجنب الخسائر والأعباء، ولا يمكن تحقيق العوائد والمداحيل والمردودات، إلا من خلال صناعة إستراتيجيات لبناء المزايا التنافسية، التي تحقق القوة المؤسسة وتفوقها<sup>1</sup>.

إن استغلال الإمكانيات التي تتشكل منها القدرات التنافسية للمؤسسة (التنظيمية، التكنولوجية... إلخ)، يجعل منها ميزات تنافسية دائمة وذلك بشرط إذا:

- استغلت الفرص الملائمة في الأسواق.
- كانت قابلة للدفاع عنها، أي نادرة، ويصعب محاكاتها<sup>2</sup>.
- الحفاظ على القيم التي تخلقها، ولا يمكن للآخرين إدراكها. فهي نقاط أساسية للحصول على الميزة التنافسية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> بوبكر مصطفى، وسفير محمد. خلق وتقييم الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة أرساد الاقتصادية والإدارية، ع. 01، 2018، ص. 250.

<sup>2</sup> Sylvie de Coussergues, Gestion De La Banque: du Diagnostic A La Stratégie, Dunod, Paris, 4eme Edition, 2005, P: 252.



رسم توضيحي 31: أساس الحصول على المزايا التنافسية

Source: Emilova Yuleva, (2019), p.74.

يوضح الشكل أعلاه العناصر الأساسية لتحقيق مزايا تنافسية للكيان التنظيمي:

**السعر / القيمة:** لا يعبر فقط عن تكلفة أقل، وإنما يعبر كذلك عن قيمة أعلى مقابل نفس السعر مقارنة بالمنافسين، وهذا ما يطلق عليه بمصطلح "ميزة السعر". وتجدر الإشارة أنه في كثير من الأحيان يمكن أن يكون الحصول على الميزة والاحتفاظ بها على أساس التكاليف المنخفضة فقط.

**منتج / خدمة:** يشير إلى التمايز بين اقتراحات المنظمة لتلبية احتياجات المستهلك على أساس الخصائص الفريدة أو كفاءة أعلى وبين حل العملاء. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال معرفة المنتجات والأسواق والتقنيات التي لا يدركها المنافسون وهو ما يعرف بـ "الإدارة الإستباقية".

**علاقات مرنة:** من خلال تكوين علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة؛ ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أن المعرفة ليست مجانية مما يجعلها صعبة ومكلفة لبعض المنظمات<sup>1</sup>.

**التحول الرقمي:** تشير الأدبيات النظرية إلى أنه من شروط التحول الرقمي تكييف الممارسات والعمليات التنظيمية مع الظروف التكنولوجية، حيث أصبح التسويق الرقمي أكثر قابلية للتطبيق باعتباره طريقة فعالة للتنمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Radostina emilova yuleva, « competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises». *Economics and management*, N°01, 2019, p.76.

(\*) الدول هي أمريكا، إنجلترا، سوسرا، إيطاليا، ألمانيا، الدنمرك، اليابان، السويد، كوريا الجنوبية وسنغافورة.

ينبغي أن تسترشد المزايا التنافسية بالإمكانيات الأكثر فعالية للموارد والكفاءات التي تملكها المنظمة. فلا يكفي أن تتمتع المؤسسة بميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن تكون قادرة على معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها. ويتم ذلك بالاستناد إلى معايير معبرة يتم اختيارها وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط. ويمكن إثراء هذه المعايير كلما لزم الأمر، على أن يؤدي ذلك إلى توضيح أكثر دقة وأسرع لأداء الميزة، حتى يتم اتخاذ القرار المناسب بشأنها، وتجنب هدر الجهد والموارد في ميزة لا تحقق أهداف التفوق على المنافس.

---

<sup>2</sup> Peter C. “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”, *Journal of Business Research*, N° 122 ,2021, p.891.

## المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية

إكتشف Porter من خلال دراسة لـ 10 دول<sup>1</sup> أن المنظمات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متصلة، وليس من خلال إجراءات منفردة ولمرة واحدة، وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم المكاسب.

أولاً: محددات الميزة التنافسية: تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هما :

1. **حجم الميزة التنافسية:** يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل والتميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فان للميزة التنافسية دورة حياة وتمثل دورة حياة الميزة التنافسية في<sup>1</sup>:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر ويعود ذلك إلى القبول التي تمتاز به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة الاستقرار نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها<sup>2</sup>.

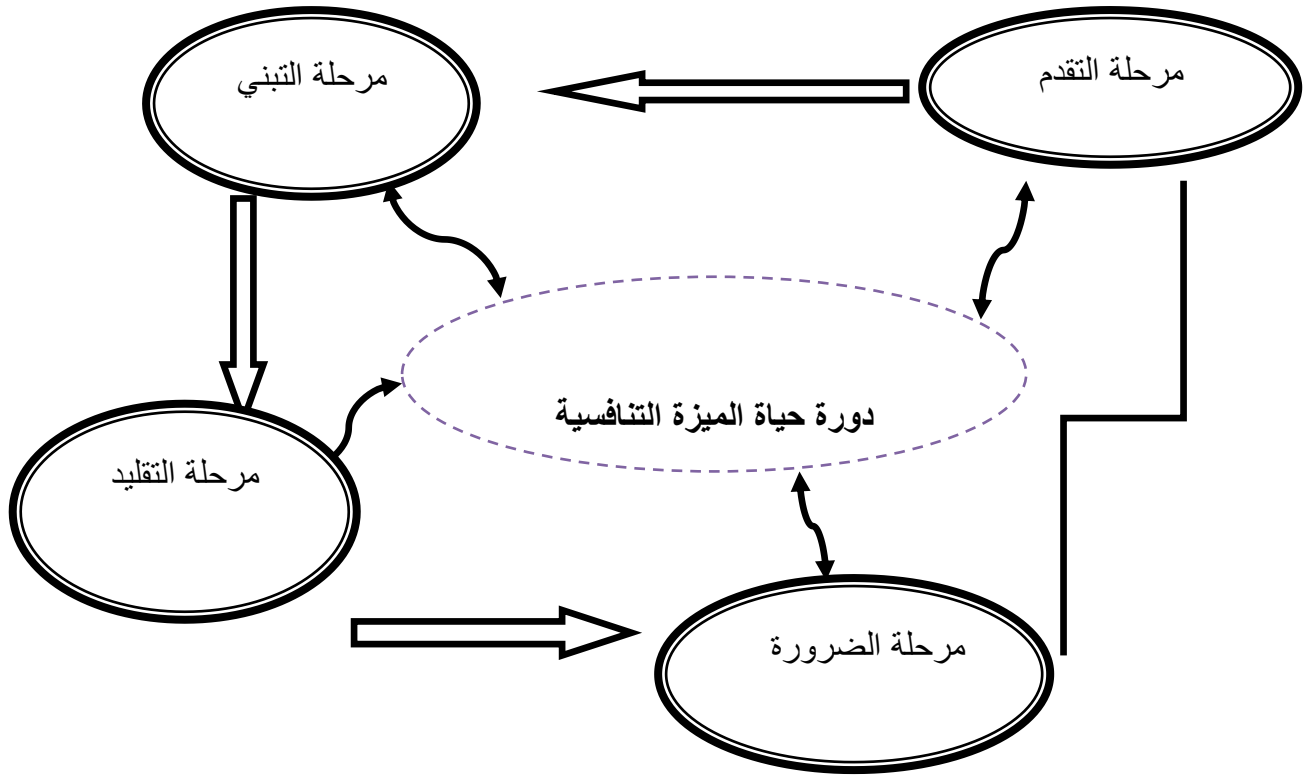
- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة تنافسية للمنظمة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مخفي أمين، بن شني يوسف، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية، 2010، ص.17.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار الغريب للنشر، 2002، ص.20.

<sup>3</sup> مدخل حول الميزة التنافسية ومحدداتها الأساسية، للإطلاع: <https://bit.ly/3LCL7Sg>: H15:48، (2022/09/19).

- مرحلة الضرورة: هنا تأتي ضرورة تحسين المنافسة الحالية وتطويرها بشكل سريع وإنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما على أسس الميزة الحالية، وإذا لم يتمكن للمؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تعقد أسبقيتها تماما وعندما يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد<sup>1</sup>.



رسم توضيحي 32: يمثل مخطط يوضح دورة حياة الميزة التنافسية

المصدر: السلمي، (2002)، ص 21.

تلعب الميزة التنافسية دورا هاما وحاسما في عمر المنظمات باعتبارها الحلقة الرئيسية والعامل الحاسم الذي يقدم دعما جوهريا للمنظمات لتتخطى نقاط الضعف والفجوات والعثرات.

<sup>1</sup>علي السلمي، المرجع السابق الذكر، ص 21.

## 2: نطاق التنافس أو السوق المستهدف :

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا التنافسية، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

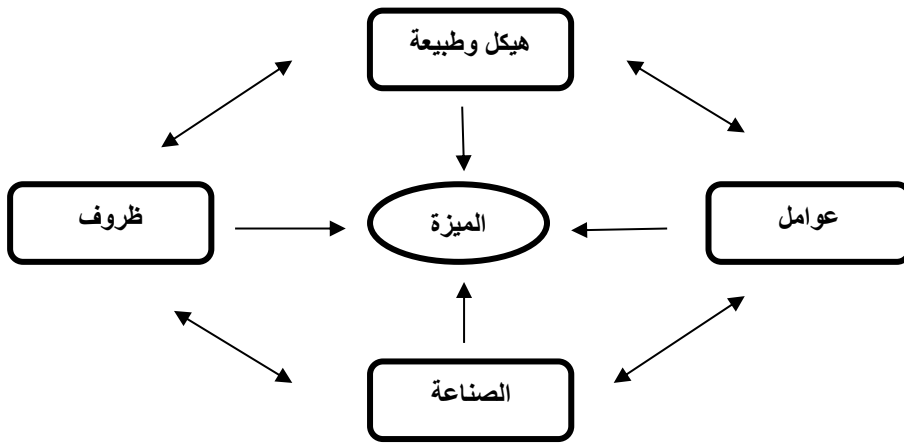
- ✓ **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة وكذا تنوع العملاء الذين يتم خدمتهم .
- ✓ **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق التكلفة الأقل أو التمييز<sup>1</sup>.
- ✓ **البعد الجغرافي:** يسمح هذا البعد بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.
- ✓ **قطاع النشاط:** يعبر مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل من خلالها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة يمكن استخدام نفس التسهيلات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.<sup>2</sup>

## ثانيا: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

إن استغلال المنظمة لكل الموارد والمجالات المتاحة في الوقت المناسب له الأثر الأبرز في تحقيق مركز تنافسي جيد، ولكي تتمكن من تحقيق هذا الاستغلال الأمثل يجب أن تأخذ في الاعتبار عددا من العوامل الهامة مثل عوامل البيئة المحلية سواء الإطار القانوني أو التشريعي، بالإضافة إلى باقي العوامل الأخرى التي تحكم عمل السوق المحلي، كل ذلك يتيح للمنظمة ركائز أساسية لبناء مزاياها التنافسية، إذ أن دراسة وتحليل هذه العوامل بشكل معمق تمكن المنظمة من تحديد طبيعة المنافسة والأطر التي تتحكم فيها. من ناحية أخرى يجب على المنظمة أيضا دراسة البيئة الخارجية التي يمكن لها أن تدخلها من أجل تحديد الفرص المتاحة بشكل عام في مجال اكتساب المزايا التنافسية. وقبل البدء باستعراض هذه العوامل نورد الشكل التالي الذي يوضح العوامل المرتبطة بالبيئة المحلية للمنظمة كما حددها "Porter"

1 مهشي نسيمه. إدارة علاقة الزبائن-CRM- لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة - إطار مفاهيمي لتوجه تسويقي جديد- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، ع.36، م.02، ص.198.

<sup>2</sup>نبيل مرسى خليل ، المرجع السابق الذكر، ص، 92.



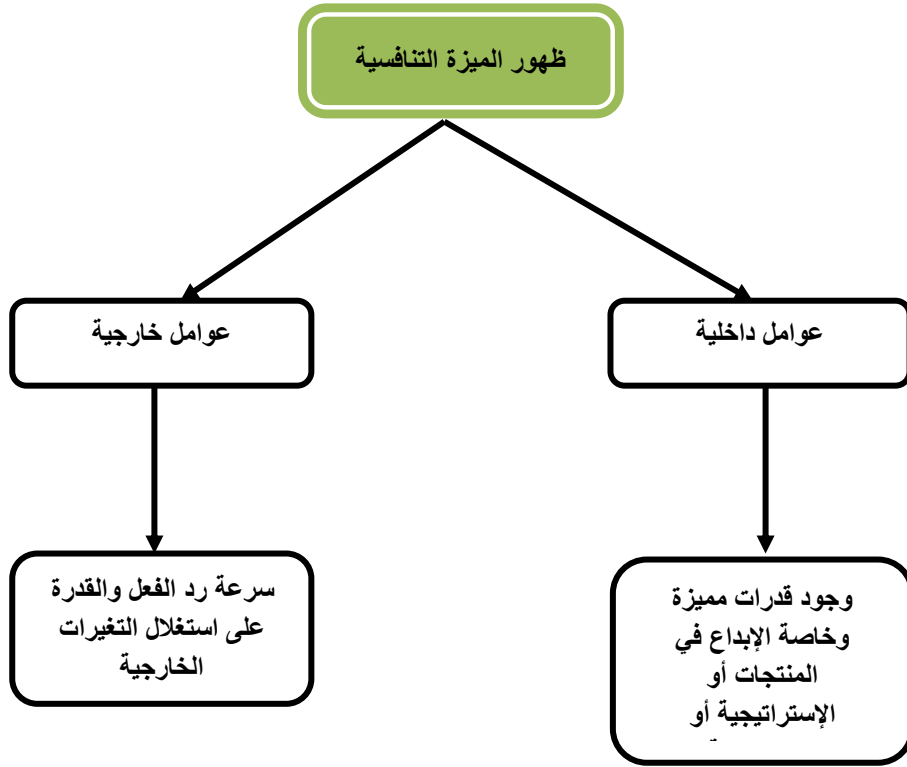
رسم توضيحي 33: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

**المصدر:** نادين كوسا، أثر تبني إستراتيجية التنوع في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة في قطاع الاتصالات- رسالة ماجستير غير منشور، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص.33.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل وظروف داخلية وخارجية نذكرها كالتالي:

أ. **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العملاء أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة رد فعلها السريع على التغيرات، فمثلا يمكن القول بأن المؤسسة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في الأسواق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتكنولوجيا المتغيرة واحتياجات السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Whiteley, et daiane hessane, les avantages compétitives de l'entreprise orientée clients, edition maxima france, 1997.p.228.



رسم توضيحي 34: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الميزة التنافسية

المصدر: الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية، سامح، (2006)، <https://bit.ly/3AFv8g8>.

ب. **العوامل الداخلية:** تتمثل في قدرة المنظمة على امتلاك الموارد أو بناء أو شراء قدرات غير متاحة للمنافسين الآخرين، بما في ذلك الابتكار والإبداع اللذين لهما دور رئيسي في خلق ميزة تنافسية. ولا يقتصر الإبداع هنا على تطوير المنتجات، بل يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق المنفعة<sup>1</sup>.

ت. **الصناعات الدائمة:** هي الصناعات المرتبطة بصناعة المنظمة والسائدة لها، والتي تزودها ببعض أو كل مدخلات العملية الإنتاجية، كما أنها تعتبر من العوامل الهامة في ميزة المنظمة التنافسية من خلال ما توفره من مدخلات لصناعة المنظمة في الوقت المناسب وبطريقة مرنة من جهة وبما تساهم به من في تخفيض التكلفة من جهة أخرى، فضلا عن زيادة وسهولة تبادل المعلومات والتكنولوجيا، مما يرفع درجة تطور المنظمة ويساهم في توليد مهارات إنتاجية وإدارية أفضل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مهشي، المرجع السابق الذكر، ص. 198.

<sup>2</sup> نادين كوسا، المرجع السابق الذكر، ص-ص. 32-33.

ث. هيكلية وطبيعة المنافسة: تتداخل الميزة التنافسية في مجال عمل المنظمة مع كل من أساليب التنظيم وطرق الإدارة في الصناعة نفسها من ناحية وترتبط الميزة التنافسية القوية بقوة واستمرارية الميزة التنافسية في أية صناعة أخرى مرتبطة بنشاط المنظمة.

تدفع المنافسة القوية والصلابة جميع المنظمات العاملة في السوق المحلية إلى السعي نحو رفع كفاءتها من خلال خفض التكاليف أو السعي نحو الإبداع والابتكار أو الجودة أو .... إلخ، مما يساعد على تحسين المزايا التنافسية للمنظمة على المستوى العالمي.

## المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

يشترك أغلب الباحثين مع ما قدمه من قبل (Porter 1998) حول البدائل الإستراتيجية العامة للمنافسة، والذي يعرف بأنه "مجموعة متكاملة من السلوكيات التي تسمح للمنظمة بإنشاء مواقف هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد متفوق، وبالتالي تمكين هذه الاستراتيجيات المؤسسة من المنافسة بفعالية في الصناعة وتحقيق عوائد أعلى من المتوسط، وقد تم تسميتها عامة بسبب إمكانية التطبيق من قبل جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطه<sup>1</sup>.

تعد الاستراتيجيات العامة للمنافسة التي توصل إليها "بورتر" من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها أغلب المنظمات للحصول على ميزة تنافسية في السوق تتمثل في:

## أولاً: إستراتيجية قيادة التكلفة Cost Leadership Strategy

تسعى إستراتيجية القيادة بالتكلفة إلى تحقيق مكانة المنتج الأقل كلفة في الصناعة ككل من خلال توفير منتجات ذات تكلفة أقل، ومن ثم تسمح للمؤسسة بتحديد أسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها في السوق وزيادة الأرباح، وبالتالي فهي إستراتيجية تهدف إلى حصول المؤسسة على وضعية تتحكم من خلالها على مجال التنافس عن طريق تحقيق تكاليف إنتاج أقل من تكاليف المنافسين داخل القطاع<sup>2</sup>. إن اعتماد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة يوفر لها مجموعة من المزايا تتمثل في:

✓ تشكل حاجزا دفاعيا أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول المنافسون تخفيض تكاليفهم بطريقة غير فعالة فسيكون ذلك على حساب الأرباح وبالتالي خروجهم من السوق، ولكن في حالة تفضيل المنافسون لوضعهم الحالي فلن يكونوا قادرين على المنافسة بسبب تكاليفهم المرتفعة نسبيا الأمر وهو ما ينعكس على مستوى الأسعار وبالتالي ينعكس سلبا على الكمية المطلوبة من منتجاتهم<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي. ومصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 101.

<sup>2</sup> فطيمة بزعي، دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم العلوم التجارية، 2009، ص 21.

<sup>3</sup> المرسي. و أبو بكر، المرجع السابق الذكر، ص 102.

- ✓ يشكل نجاح هذه الإستراتيجية حاجزا دفاعيا أمام القدرة التفاوضية للموردين، حيث يوفر اعتمادها مرونة كافية للمؤسسة في حالة ارتفاع أسعار مدخلات الإنتاج لأنها تمكن المؤسسة من التعويض عن الزيادة في أسعار مدخلات الإنتاج عن طريق خفض التكاليف في الأنشطة الأخرى.
- ويطلب نجاح هذه الإستراتيجية تبني المؤسسة مجموعة من السياسات والإجراءات الكفيلة بتخفيض التكاليف مثل:
- ✓ توفير وسائل الإنتاج المناسبة لتحقيق اقتصاديات الحجم؛
  - ✓ الاستغلال الأمثل للموارد؛
  - ✓ التركيز على تحسين الإنتاجية<sup>1</sup>؛
  - ✓ تعديل موقع المؤسسة بحيث تكون أقرب إلى المستهلك، وتوجيه بعض الأنشطة إلى أماكن بها أجور منخفضة، فعندما تجد المنظمة أن تكلفة إنتاج بعض الأجزاء لدى المعالجين الأولين هو أفضل من المؤسسة، يجب استغلال هذا المصدر للأفضلية في التكاليف، باعتبار أن المؤسسة تستفيد من المهارات التي تتواجد في البيئة.
  - ✓ العمل على الحصول على مصادر التموين المناسبة وذلك لأن تكاليف المادة الأولية تلعب دورا هاما في تحديد الأسعار<sup>2</sup>.

إلا أن هناك بعض المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الإستراتيجية مثل التغيير التكنولوجي الذي يلغي الاستثمارات القديمة، أو أن يقوم المنافسون بتقليد السياسات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق التكلفة الأقل، كما يمكن اللجوء إلى المؤسسة المتغيرات الأخرى كالتغيرات التسويقية والإنتاجية بسبب التركيز على التكلفة<sup>3</sup>.

وباختصار، فإن اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة يعني قدرة المؤسسة على تقديم (المنتجات/الخدمات) بأسعار بيع أقل مقارنة بالمنافسين نتيجة انخفاض التكاليف، مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا لأنها تتيح لها أن تكون قادرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار مع منع دخول منافسين جدد وتسمح أيضا بتقليل مخاطر

<sup>1</sup> زرواني مواهب، اثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019، ص 61.

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، " الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، (مذكرة ماجستير غير منشورة)، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص 78.

<sup>3</sup> زرواني مواهب، المرجع السابق الذكر، ص 62.

المنتجات البديلة، وبالنظر إلى أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر، فإنها تسمح بتسويق المنتجات وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. يتطلب نجاح هذه الإستراتيجية تتبع التكاليف المستمر من أجل تقليلها ومراعاة المخاطر المرتبطة بها.

ثانياً: إستراتيجية التمييز **Differentiation Strategy**: تهدف هذه الإستراتيجية إلى نقلت منتجات وخدمات متميزة وفريدة عن منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة ، وقد يكون هذا التمييز على أساس تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة، من خلال توفير ميزات وخصائص كالجودة أو الخدمة ، وكذا استغلال نشاطات في سلسلة القيمة يمكن تعريفها أيضا على أنها " إستراتيجية تحذف إلى تقدم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسون لرغبات واحتياجات المستهلك، الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر<sup>1</sup>.

ومن أمثلة المؤسسات الكبيرة التي تتبع هذه الإستراتيجية نجد مؤسسة IBM ومؤسسة Matterbiller، واللذان تعملان في مجال منتجات تكنولوجيا المعلومات، وتجهيزات البناء والتشييد على الترتيب<sup>2</sup>.

وعليه تركز إستراتيجية التمييز على تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات متميزة أو فريدة عما يقدمه منافسوها على أن يتم النظر إلى هذه المنتجات والخدمات على أنها ذات أهمية من قبل المستهلكين تناسب ورغباتهم وتلبي احتياجاتهم، ويمكن تحقيق التمييز عن طريق التركيز على بعض الجوانب المهمة لدى المستهلكين مقابل سعر زائد ، هذه الجوانب تتجلى في تصميم المنتج ، خدمات ما بعد البيع ، السمعة الجيدة ، العلامة الرائدة... إلخ.

إن تبتى هذه الإستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف من خلال ميزة التمييز إلى خلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق تطبيقها يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء منتجات المؤسسة مع انخفاض الحساسية اتجاه السعر بسبب التمييز وبالتالي ستحد نفسها محصنة من ضغوط منافسيها مما يعني زيادة أرباحها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000، ص 176.

<sup>2</sup> موسى بن منصور، وزهار آسيا. دور استراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، ع.02، م.04، 2018، ص.13.

<sup>3</sup> محمد احمد عوض، المرجع السابق الذكر، ص177.

من ناحية أخرى وفي حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من إشباع احتياجات المستهلكين من خلال تمييز المنتج فإن ذلك سيشكل عائقاً أمام محاولة دخول منافسين جدد إلى السوق، إلا أن ذلك يتطلب تكاليف كبيرة يجب على المؤسسة أخذها في الاعتبار.

تعتبر إستراتيجية التميز مصدر قوة أمام القوة التفاوضية للمستهلكين على اعتبار أنه لا توجد منتجات تتمتع بنفس مميزات وخصائص منتجات المؤسسة من حيث الجودة أو الخدمات المقدمة أو الخصائص الفنية لتتم المقارنة بينها خاصة بالنسبة للمستهلكين الأقل حساسية للسعر. وبالنسبة للقوة التفاوضية للموردين فإن الهوامش المرتفعة المحققة من تطبيق هذه الإستراتيجية من شأنه أن يجعل المؤسسة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم وفي أسوأ الحالات يمكن لها تحميل الأعباء على جزء من الأرباح. أما بالنسبة لتهديد المنتجات البديلة فإن إستراتيجية التمايز تبنى على أساس كسب ولاء المستهلك بالدرجة الأولى لذلك سوف يحد من درجة هذا التهديد الذي لن يتحقق إلا إذا كانت المنتجات البديلة تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار مماثلة أو أقل<sup>1</sup>.

بناء على ما سبق فإن إستراتيجية التمايز تسمح للمؤسسة بالحصول على مركز تنافسي قوي؛ فهي تركز في الأساس على كسب ولاء المستهلك الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه السعر خاصة في ظل مقارنة المستهلك لمنتجات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى.

عند انتهاج المؤسسات لهذه الإستراتيجية فإن هناك بعض الأخطاء التي يمكن أن تقع فيها، والناجحة حسب Porter من الفهم الخاطئ للعوامل الأساسية للتمييز أو تكلفتها، ومن بين أهم هذه الأخطاء:

**التفرد أو الوحدانية:** ليس له دائماً قيمة؛ إذ أن الوصول إلى شيء متفرد لا يعني بالضرورة أنه متميز، والوحدانية لا تؤدي إلى التمايز إلا إذا تمكنت المؤسسة من تخفيض تكاليف الزبون أو تحسين الأداء. وأن التمايز الأكثر إقناعاً ينتج في أغلب الأحيان من مصادر القيمة التي يمكن قياسها أو إدراكها من قبل الزبون أو من مصادر مهمة وصعبة القياس، وأن أفضل اختبار لقيمة التميز يكمن في قدرة المؤسسة في الحصول على فائض سعري عند بيع منتجاتها.

**التمايز المبالغ فيه:** في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من فهم الآليات أو الميكانيزمات التي يمكن من خلالها التأثير على القيمة المدركة من قبل الزبون يمكن أن تتمايز بشكل مبالغ فيه، ففي حالة ما إذا كانت جودة المنتجات

<sup>1</sup> أسماء زكري، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات- باتنة- (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017/2016، ص.29.

أو مستوى الخدمات المقدمة يفوق احتياجات الزبائن على سبيل المثال فالمؤسسية سوف تكون معرضة للمنافسة بمنتجات ذات نوعية أفضل وبسعر أقل<sup>1</sup>.

**ارتفاع فائض السعر:** إن تركيز المؤسسة على تقديم منتج متميز قد يؤدي إلى ارتفاع الأسعار بشكل كبير مما يعني عدم قدرتها على كسب ولاء المستهلك في ظل الفارق السعري الكبير بين منتجاتها ومنتجات المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية تقوم بأنشطة مكلفة جدا تنعكس بشكل كبير على الأسعار، وإذا لم تستطع المحافظة على مستوى تكاليف قريب من مستوى تكاليف المنافسين فإنه من الممكن أن يصبح فائض السعر غير قابل للحفاظ عليه<sup>2</sup>.

فإن تبني يعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات متميزة وفريدة، على أن يتم النظر إليها على أنها مميزة وفريدة من قبل المستهلكين .

وخلاصة القول، فإن تبني إستراتيجية التمايز يسمح للمؤسسة بخلق وضعية تنافسية نسبية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى، وأن نجاحها يتطلب التركيز على بعض جوانب التميز خاصة فيما يتعلق بتحليل الاحتياجات وفهم الرغبات المراد إشباعها، كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها.

### ثالثا: إستراتيجية التركيز Focus Strategy

تختلف هذه الإستراتيجية تماما عن الإستراتيجيتين السابقتين؛ فجوهر إستراتيجية التركيز هو تلبية احتياجات مجموعة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين بدلا من التعامل مع السوق ككل، إذ يجب خلق تمايز أو من خلال تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء أو كلاهما معا<sup>3</sup> (يجب أن تكون الميزة كبيرة لمنع الحاق بالركب بالمنافسين)<sup>(\*)</sup>.

أوضح Porter أن اعتماد هذه الإستراتيجية والنجاح في تطبيقها مشروط بوجود المنافسين الأقل قوة والجهود الإعلانية والترويجية الموجهة بعناية من جانب المؤسسة كي تتلاءم مع خصوصية الجزء المستهدف من السوق.

<sup>1</sup> عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، المرجع السابق، ص 82.

<sup>2</sup> سامية حول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة باينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007، ص-ص 72-73.

<sup>3</sup> John McGee, Focus Strategies, Encyclopedia of Strategic Management, 3<sup>rd</sup> edition, 2012, p-p.01-02.

كنتيجة لذلك تتحقق الميزة التنافسية على مستويين :

- **المستوى الأول** يتعلق بتحقيق ميزة التكاليف الأدنى الناجمة عن تركيز النشاط بشكل يتحقق معه تدنية التكلفة عن طريق عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن
  - **المستوى الثاني** فيتعلق بتمييز المنتج ضمن الأجزاء المستهدفة بشكل أفضل تستثمر فيه عوامل تفرد المنتجات بما يتناسب مع هذا التركيز<sup>1</sup>.
- كلاهما يرتكزان على فوارق القيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها ما بين الأجزاء المستهدفة من قبل المؤسسة وباقي أجزاء الصناعة ، وتعمل هذه الإستراتيجية على كسب الميزة التنافسية من خلال تلبية احتياجات استثنائية لمجموعة من الزبائن والتي أهملت من قبل المؤسسات التي تعتمد على خدمة السوق بالكامل .
- تقوم إستراتيجية التركيز على الاعتقاد بأن التركيز على خدمة جزء معين من السوق يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل، بمعنى أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق التميز في الكلفة أو ميزة المنتج في حالة خدمة السوق ككل إلا أنه باستطاعتها ذلك إذا ركزت على أهداف سوقية معينة مما يعني أن المؤسسة بحماية سوقية من القوى التنافسية مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية<sup>2</sup>. ورغم الميزة الكبيرة التي تتمتع بها هذه الإستراتيجية إلا أن تطبيقها قد ينجم عليه مجموعة من مخاطر والتحديات تتمثل في:
- أن تصبح المجموعة المستهدفة غير جذابة.

<sup>1</sup> سعيدة بولطيف، أثر التسويق المستخدم على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر- أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 ، باتنة/ الجزائر، 2018/2017، ص.170.

<sup>2</sup> واصل خولة، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013، ص.72.

(\*) تشمل أسس التركيز ميزات المنتج ونوع المشتري واختيار المنطقة الجغرافية ومستوى خدمة ما قبل البيع ومستوى خدمة ما بعد البيع والحجم وطريقة الدفع والجودة. الكفاءات المطلوبة هي كفاءات التكلفة و/ أو التمايز (كما هو الحال في جميع أشكال الميزة التنافسية)، لفهم الحقيقي لطبيعة السوق ومنافذها (ومن هنا جاء مصطلح التسويق المتخصص) ، وفهم سلوك الزبائن.

- عدم الاستفادة من وفورات الحجم الكبير وبالتالي تضيق أرباح نتيجة عدم خدمة شرائح سوقية أكثر، إمكانية اتجاه المنافسين إلى القطاع السوقي للمؤسسة، مما يؤثر على الأرباح خاصة مع عدم وضوح الفرق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين الذين يخدمون السوق بالكامل.
- من مخاطر تطبيق هذه الإستراتيجية أضافرق التكاليف بين المنافسين الذين يخدمون السوق ككل والمؤسسة التي تعمل على خدمة جزء من السوق .
- تصبح عرضة لتقليد الإستراتيجية بشكل خاص من قبل المنافسين الأكثر قوة وحيلة.
- بشكل عام، فإن الإستراتيجية التي تعتمد على مزايا التخصص لمجموعات العملاء تكون عرضة للتهديدات التالية:
- قد تصبح المهارات روتينية أو منتجة بكميات كبيرة.
- التغييرات المستمرة في احتياجات ورغبات مجموعات محددة من العملاء.
- تمكن المنافسون "ذوو القيمة المضافة" من تقديم خدمات متخصصة أو متطابقة أو أفضل للمستهلك<sup>1</sup>.
- مما سبق فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يتطلب اختيار السوق المستهدف بعناية تأخذ فيه المؤسسات جملة من العوامل بعين الاعتبار كالربحية، مدى قوة القوى التنافسية احتمالات النمو... إلخ وغالبا ما يرتبط بحجم المؤسسة؛ بحيث تدرك هذه الأخيرة أنها لا تمتلك الموارد الكافية التي تتيح لها المحاكمة على مستوى السوق ككل وعليه قد يناسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تستطيع منافسة المؤسسات الكبيرة في السوق وبالتالي تركز جهودها على خدمة قطاع معين يصعب على المؤسسات العلاقة خدمته بكفاءة أو تتجاهله نظرا لصغره وعدم أهميته بالنسبة إليها بسبب تواجد أسواق أكبر تحقق لها مداخيل أكثر<sup>2</sup>.
- وعليه يمكن القول، أن هذه الإستراتيجيات الثلاثة تستند إلى المبدأ العام للميزة التنافسية وهو "تقديم قيمة فائقة للعملاء، مقابل كسب عائد أعلى من المتوسط للمؤسسة وأصحاب المصلحة فيها.
- إن نموذج Porter مثلا في الاستراتيجيات العامة للتنافس، يمثل نموذج قوى المنافسة ويعكس وجهة نظر تأخذ في الاعتبار العديد من العوامل والمتغيرات التي تسمح بتفسير المزايا التنافسية للمؤسسة، والكشف عن مختلف التأثيرات الهيكلية للصناعة عليها، بالإضافة إلى الترابط بين الأنشطة الداخلية المختلفة، وبالرغم من المساهمة الهامة لأعمال Porter في فهم الميزة التنافسية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات لعل أهمها التركيز على المحيط الخارجي في

<sup>1</sup>McGee,Sibite. p.02.

<sup>2</sup>واصل خولة،، المرجع السابق الذكر، ص73

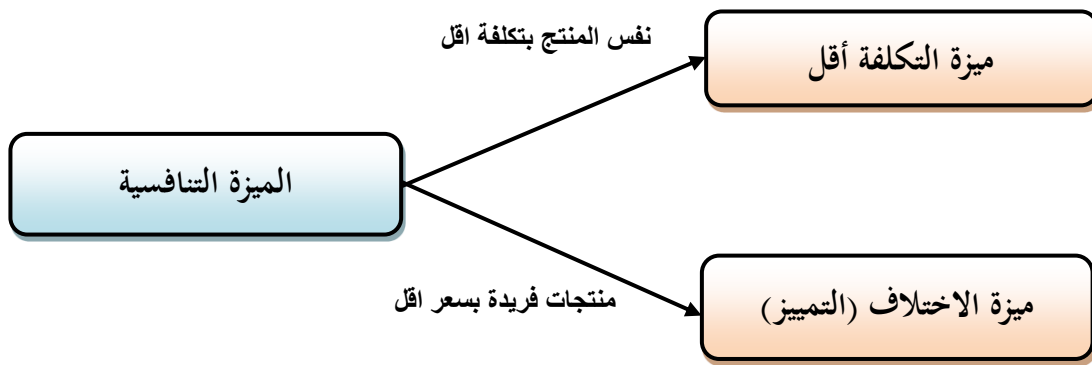
خلق التفوق وإهمال تأثير القدرات الداخلية للمؤسسة في تحقيق ذلك، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة والتغيرات البيئية المتسارعة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص52.

## المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية

أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة (ميزة التكلفة الأقل) وميزة التميز إذ اعتبر Porter هذين النوعين الأساس لخلق القيمة للمؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية في القطاع ككل؛ حيث تستطيع المؤسسة التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج<sup>1</sup>.



رسم توضيحي 35 : يوضح أشكال الميزة التنافسية

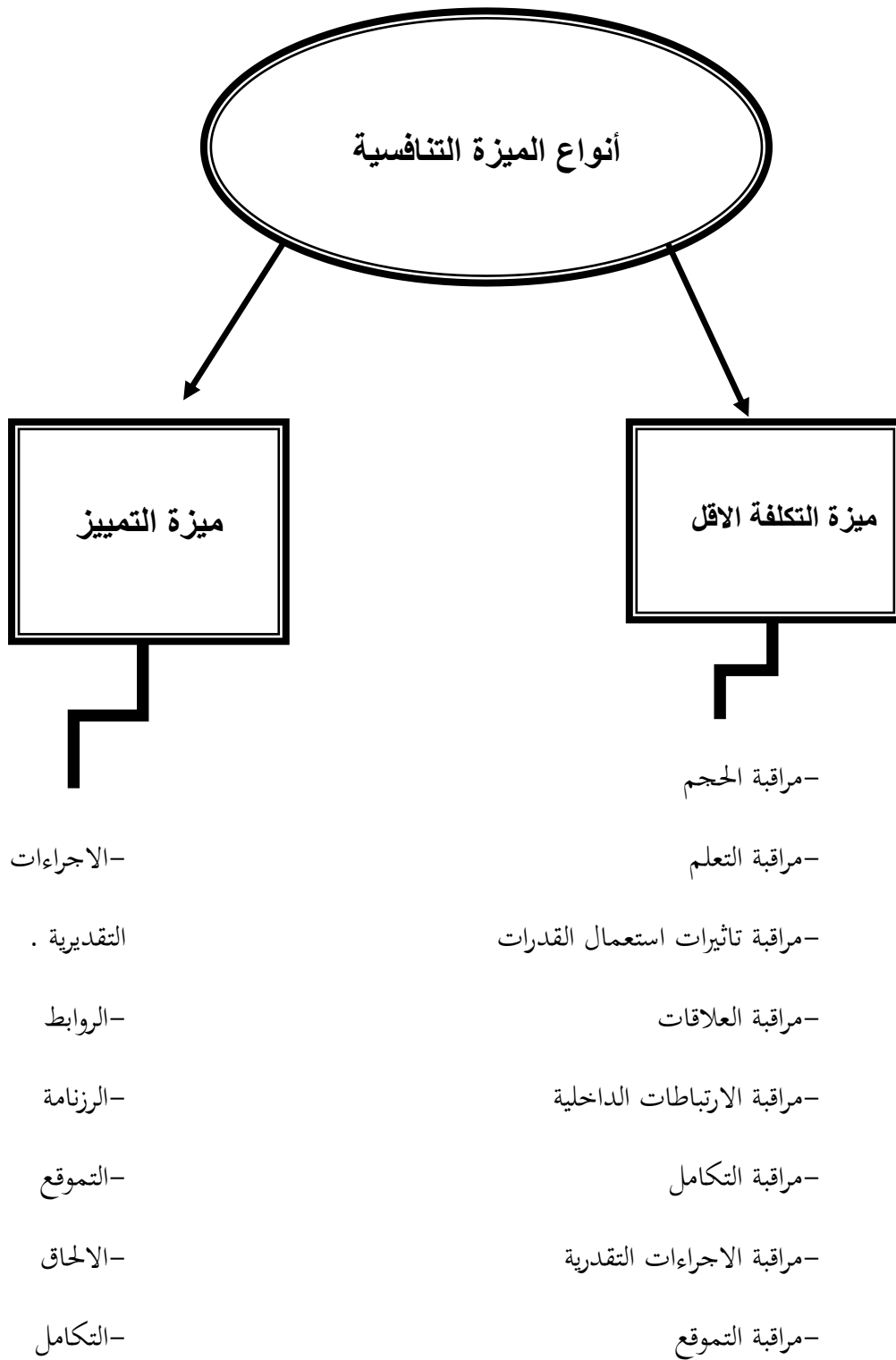
المصدر: سامح، الميزة التنافسية والاستراتيجيات الأساسية،

<https://bit.ly/3AFv8g8>, 2006

أولاً: ميزة التكلفة الأقل Cost Advantage: تلعب التكاليف دوراً مهماً في تحقيق إستراتيجيات التمييز، إذ يجب على المؤسسة التي ترغب أن تميز عن منافسيها الحفاظ على تكاليف قريبة من تكاليف منافسيها، ويتحقق ذلك عن طريق التقييم المستمر لمركزها الخاص بالتكاليف مقارنة بالمنافسين. لذلك تعتبر التكاليف حجر الأساس لتنافس المنظمة لما لها من تأثير على الأسعار التنافسية للسلع والخدمات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوازيد وسيلة المرجع السابق الذكر، ص 53.

<sup>2</sup> حاتم عثمان آدم إسماعيل، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ج. 01، ع. 04، 2021، ص. 16.



رسم توضيحي 36 : يوضح أنواع الميزة التنافسية

المصدر: بوزايد، ص 80.

يعد الاجتهاد في تقليل عناصر التكلفة بشكل عام شرطاً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية، الأمر الذي يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتماشى مع التغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة للمنافسين من خلال التميز.

**ثانياً: ميزة التميز Differentiation:** يعرف التميز بأنه قدرة المنظمة على الأداء المتفوق بشكل إستراتيجي وقدرتها على حل المشكلات التي تواجهها في تحقيق أهدافها بشكل فعال يميزها عن المنظمات المماثلة والمزاملة لها<sup>1</sup>. يمكن أن تتميز المؤسسة على منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها؛ بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتميز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة التجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل<sup>2</sup>. ومن أنواع التميز نجد:

**التنافس بالوقت:** يتنافس المنافسون على اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل في الأوقات التي يحددها العملاء.

**التنافس بالجودة:** حيث تحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ تقديم منتج (خدمة أو سلعة) يلبي احتياجات وتوقعات العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك تسعى المؤسسات المتميزة لتخيل ما يمكن للعميل أن يحلم أو يفكر به وما يمكن أن يجعله أكثر رضائي استخدام السلعة أو الاستفادة من الخدمة. وتعتبر الجودة بلا شك سلاحاً تنافسيوون يمانع العملاء في أن يدفعوا أكثر لتوقع منتجات أرفع جودة وأكثر انسجاماً مع توقعاتهم<sup>3</sup>. كما ما يوضحه الشكل التالي:

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المقدمة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

<sup>1</sup>مغاوري. التمكين الإداري بمؤسسات التعليم العالي قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج.02، م.171، 2016، ص.145.

<sup>2</sup>وهيبة حسن داسي. إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007، ص.79.

<sup>3</sup>مصطفى يوسف، الاقتصاد المعرفي، القاهرة: دار الهدى للنشر، 2013، ص.53.

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.

### المبحث الثاني: الاطار النظري للميزة التنافسية في التعليم العالي

تحتاج مؤسسات التعليم العالي إلى تميز خدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء لتتمكن من المنافسة بكفاءة في أسواقها المحلية والعالمية، فإنها. ويمكن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المؤسسة أن تساعد في تحسين وتحفيز الموظفين، وخلق الولاء بينهم، والوصول إلى الأداء العالي والإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية تنظيمية. وإذا تحدثنا عن التنافسية في التعليم وخاصة التعليم العالي نجد أن التفسير الأبرز للاهتمام المتزايد بالتنافسية في التعليم العالي يعود إلى غلبة الاتجاه المهني على الاتجاه العملي في طبيعة التعليم الجامعي، وفضلا عن بروز مفهوم السوق وآلياته، ودخوله في عمق عمليات وأنشطة مؤسسات التعليم العالي، وقياس أداءها ومخرجاتها.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي

لم يتخذ التربويون مسارا بعيدا في مفهومهم للتنافسية في المؤسسات التعليمية عن مفهوم التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، باعتبار أنا الجامعة مؤسسة تعليمية تتعلق منتجاتها بقدرات ومهارات البشر، وكذلك تتعلق باحتياجات المجتمع ومتطلباته، ويرون أن التنافسية في التعليم العليم العالهي "قدرة المؤسسة على تزويد الطالب المهارات والقدرات العلمية أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، حيث تعد الاستجابة لمتطلبات السوق المحلي والعالمي من الخريجين المتميزين الخطوة الأساسية لتحقيق القدرة التنافسية العالمية<sup>1</sup>.

#### أولا: مفهوم الميزة التنافسية في الجامعات

تشير الميزة التنافسية للتعليم العالي إلى كل مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي على حدة كوحدة منفصلة، حيث انتقلت الجامعة عبر التيار المهني نحو السوق وفقا للنظرية الاقتصادية، حيث يتوجه التعليم العالي في أهدافه بمقولة "الطلب يسبق العرض"، مما جعل المخططين يربطون عمليات الإعداد المهني "كما ونوعا" باحتياجات سوق العمل، ولكن في مجتمع المعرفة يجب عكس القول المأثور ليكون (العرض يخلق الطلب)، وهذا يعني أن الجامعات تتجه إلى مصدر الإبداع والابتكار في الفكر واعتماد التكنولوجيا، وأن لديها رؤية تنبؤية لمستقبل المجتمع واحتياجاته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> السلمي، المرجع السابق الذكر، ص.12.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن سليمان الشلاش، "واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية باستخدام SWAT سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة والتخطيط الإستراتيجي". مجلة كلية التربية، م.36، ع.11، 2020، ص، 7.

يمكن تعريف تنافسية الجامعات على أنها: "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى خريجها وأعضاء هيئتها التدريسية، مما يمنحهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل على مختلف المستويات، وفي الوقت نفسه يعكس ثقة المجتمع به ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلاب على الانضمام إليها"<sup>1</sup>.

تعرف الجامعات ذات القدرة التنافسية بأنها الجامعات التي يمكنها الحفاظ على استمرارية تحسين جودتها التعليمية مع مرور الوقت، أو زيادة الطلب عليها، مما يؤدي إلى ارتفاع قيم ومؤشرات تنافسية هذه الجامعات، وبالتالي الحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات والمؤسسات الأكاديمية والبحثية<sup>2</sup>.

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للجامعات قدرة الجامعات على تحقيق الجودة التعليمية والحفاظ عليها، وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها بما يحقق أهدافها ويضمن إستمراريتها في تقديم خدمات بمستوى عالي.

يعرفها البصر نقلاً عن "حويجي والسهمي" (2019) بأنها: قدرة الجامعة على التميز والتفوق النوعي على منافسيها، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية للجامعات من خلال امتلاكها للموارد والكفاءات اللازمة، مما يمكنها من إنجاز أنشطتها وتقديم خدماتها بطريقة فريدة وبأقل تكلفة وأعلى جودة<sup>3</sup>.

ترتبط على ما سبق، يرتبط مفهوم التنافسية للجامعات والمراكز البحثية والعلمية بتوافر مجموعة من الموارد البشرية والمهارات والكفاءات الفنية، بحيث يمكن لهذه الجامعات الاستفادة منها واستثمارها في تكوين وتأهيل وتخريج الكوادر العملية والبحثية (جودة المخرجات) المتميزة، ومن ثم تلبية احتياجات الأسواق المحلية والعالمية، وبالتالي تحقيق منافع أكثر من الجامعات المنافسة في الأسواق الخارجية، الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى ارتفاع متوسط دخل الفرد من مجموع الدخل القومي. ويمكن القول، "إن التنافسية في مجال التعليم العالي هي صراع بين المؤسسات التعليمية العالي

<sup>1</sup> محمد فلاح الخوالدة، قواعد إدارية مقترحة لتنفيذ مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة العلوم التربوية، الأردن، ع. 4، م. 45، 2018، ص. 135.

<sup>2</sup> عبد الله بن حمد بن إبراهيم العباد، " نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات للجامعات " المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ع. 3، م. 6، 2017، ص. 5.

<sup>3</sup> خالد بن عبد الكريم بن سليمان البصر. استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية تصور مقترح. مجلة دراسات تربوية وإجتماعية، جامعة حلوان، م. 27، 2021، ص. 252.

المختلفة؛ لكسب أكبر عدد ممكن من الطلاب من خلال تقديم خدمة تعليمية تتسم بالجودة كبديل للخدمة التعليمية القائمة"<sup>1</sup>.

واعتماداً على ما سبق، يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي يتفق وطبيعة البحث الحالي، إذ أن تنافسية مؤسسات التعليم العالي إجرائياً بأنها "عنصر تفوق للمؤسسة التعليمية يتحقق من خلال توفير قيمة مضافة للطلاب تتمثل في جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي بالشكل الذي يكسبها ثقة المتعاملين معها ما يمنحها امتيازاً وتفوقاً على منافسيها من الجامعات المحلية والإقليمية والعالمية.

#### ثانياً: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

توجد متطلبات أساسية يجب التفكير فيها قبل البدء بوضع الإستراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وهذه المتطلبات تعد مدخلات مهمة تؤثر في فاعلية التخطيط الإستراتيجي ونجاحه، وتتمثل متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي<sup>2</sup>:

- 1 - هيكل تنظيمي واضح ومناسب للمؤسسة.
  - 2 - توفر الإمكانيات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
  - 3 - توفر صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيد
  - 4 - التزام من الموظفين والإدارة المتوسطة بالتخطيط.
  - 5 - توفر القناعة الكاملة للمشاركين بالخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الإستراتيجية.
- إن هذه المتطلبات تعد مدخلاً هاماً لنجاح تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالجامعات، وبالتالي قد يساعد توافرها على تحسين القدرة التنافسية لها، لكن لا يلزم بأن تكون خارقة لتحقيق النجاح؛ بل يجب أن تتوفر بالقدر المطلوب<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود محمد السيد محمد. "عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع.21، 2020، ص.156.

<sup>2</sup> وهيبية حسن داسي، المرجع السابق الذكر، ص.80.

<sup>3</sup> هاشم، رضا محمد حسن، استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة، المركز العربي للتعليم والتنمية، 2012، ص.401.

مع ضرورة أن توفر الإدارة الواعية وطاقم العمل الأكفاء كفيلاً بتيسير توفر هذه المتطلبات وتذليلها؛ وذلك لأن هدفهم تحسين فاعلية مؤسستهم وبالتالي تحقيق القدرة على المنافسة والوصول للريادة.<sup>1</sup>

ترى الباحثة من خلال تتبعها لأدبيات هذا الموضوع أن الميزة التنافسية في الجامعات هي عنصر تفوق الجامعة على مستويات الأبعاد التنافسية الأكاديمية، ويتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجيات ومتطلبات معينة للتنافس تُعنى بمواردها الملموسة واللاملموسة في إطار مجالها العلمي والمعرفي والإنساني.

---

<sup>1</sup> محمود حسين الزعبي، مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية، المجلة العربية لضمان جودة التعميم الجامعي، ع. 8، 2011، ص 367.

## ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي

هنالك نوعاً من الاختلاف والتباين الواضح بين الباحثين حول تسمية أبعاد الميزة التنافسية، ويرى "الوديان" أن هناك شبه اتفاق بين غالبيتهم حول التسميات الخاصة بالأبعاد والتي جاءت كما يلي:

**التكلفة؛** عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تساعد في تقليل الكلفة بدلاً من القيمة.

**الجودة؛** من خلال الحصول على اعتماد أكاديمي محلي أو عالمي ذو سمعة عالية.

**المرونة؛** من خلال استجابة الجامعة السريعة للتغيرات التي قد تطرأ على التخصصات والبرامج الحديثة والعالمية لتناسب مع حاجات الدول والمجتمعات وأفرادها. ويشمل هذا مرونة الاستحداث، والإلغاء، والمزج، والحد والزيادة.

**الإبداع؛** من خلال تبني أو إنتاج الأفكار والمعرفة الإبداعية ووضعها موضع التنفيذ.

**المخرجات؛** من خلال تعزيز الانتماء والولاء للجامعة بفضل الممارسات السابقة التي من المفترض أنها أنتجت خريجين متميزين تفتخر بدورها بهم، وأيضاً على مستوى البحث العلمي حينما يذكر اسم الجامعة في أبحاث رصينة في مجالات ذات تصنيف عالمي عال، وكذلك على مستوى ما تفرزه الجامعة من خدمة للمجتمع تليق بسمعتها والمكانة التي تنوي أن تحتلها في مضمار التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شارع بن عائض الوديان. "مستوى تمكّن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللاملموسات ودوره في خلق الميزة التنافسية للجامعات -دراسة ميدانية"، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، كلية التربية، قسم العلوم التربوية، 2019. ص.10.

## المطلب الثاني: أهمية خلق الميزة التنافسية للجامعات

تعد الميزة التنافسية ركيزة أساسية لتحقيق الريادة لمجامعات، وزيادة إقبال الطلبة عليها، ورضا المجتمع عنها، وحصولها على السمعة والشهرة، مما يحتم على الجامعات الاستمرار في التطوير والتميز، وبذل المزيد من الجهود لتحقيق في ظل الواقع المعاش الذي يجتم عمينا الأخذ بالمنافسة باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء في ظل عالم متغير التقدم. وتعتمد الميزة التنافسية في الأساس على إستراتيجية تعتمد على تشجيع الإبداع والابتكار نتيجة استغلال الموارد المادية والبشرية وتطوير الكفاءات المميزة. لذلك لا بد لأي مؤسسة تعليمية أن تتبنى إستراتيجية تنافسية هدفها الأساس هو تحسين وضعها التنافسي من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء لا يقدر المنافسين على تقديم مثيلاتها<sup>1</sup>. وتتمثل أهمية الميزة التنافسية للجامعات في أنها :

- تمنح مؤسسات التعليم العالي تفوقا نوعيا وكميا وأفضلية على المنافسين وتحقق نتائج عالية الأداء.
- الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها إذا تحقق رضا المستفيد، حيث تضمن ولاءهم وتدعم وتحسن سمعة وصورة الجامعة في أذهانهم.
- تحقق التميز الإستراتيجي على المنافسين في تقديم الخدمات والموارد والكفاءات والإستراتيجيات<sup>2</sup>.
- تعكس قدرة مؤسسات التعليم العالي على خلق قيمة مضافة وتلبية الاحتياجات التعليمية للطلاب بفعالية أكبر من أقرانها.
- توضح مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي على التجديد والابتكار والإبداع في تقديم الخدمة التعليمية.
- تصور مدى مواكبة مؤسسات التعليم العالي للتطور التكنولوجي والمعرفي محليا ودوليا.
- تعكس مدى توفر موارد ومهارات وإمكانيات الجامعة وقدرتها على استغلالها.
- تساعد مؤسسات التعليم العالي على البقاء والاستمرار في ظل المنافسة التي يشهدها المجتمع المعاصر<sup>3</sup>.
- تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها. وينعكس تحقيق الجامعات للميزة التنافسية على قدرات خريجيها في التعامل مع التكنولوجيا وتوظيفها في ظل اتساع دائرة التنافسية متعددة الأبعاد، ونمو شبكات الاتصالات والمعلومات والتركيز على الجودة والذكاء. ومن

<sup>1</sup>Van Zyl,Sibite, p.19

<sup>2</sup>محمود حسين الزعبي، المرجع السابق الذكر، ص368.

<sup>3</sup> السيد محمد، المرجع السابق الذكر، ص.157.

خلال تحقيق الميزة التنافسية يمكن لمؤسسات التعليم العاليتلبية احتياجات ورغبات المتعلمين التي تتغير باستمرار نتيجة زيادة الوعي وارتفاع المستوى المعيشي ل يتم إعدادهم وفقاً للمعايير الدولية التي تتطلب تحقيق مستوى معين في المدخلات والعمليات والمخرجات<sup>1</sup>.

- تقود إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات العملاء سواء كانوا في التعليم أو التدريب أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع
  - تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في تطوير التنمية المستدامة للوطن<sup>2</sup>.
- وبالتالي تكمن أهمية الميزة التنافسية في دفع مؤسسات التعليم العالي نحو تحقيق عائدات أفضل نتيجة تقديم خدمة تعليمية تتسم بالجودة الكفاءة، سواء كانت هذه العائدات تتمثل في تقديم مخرجات تعليمية قادرة على مواكبة العصر، وما يطرأ من تطورات وتغيرات أو تحقيق أرباح مادية من خلال زيادة الطلب على الخدمة التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.
- واستناداً إلى ما سبق يمكن أن نستنبط أهم خصائص ومميزات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي والتي تتمثل في ما يلي :

- تبني على الاختلاف وليس التشابه .
- مستمرة ومستدامة أي تركز مؤسسات التعليم العالي على تحقيق السبق على المدى الطويل في المستقبل وليس على المدى القصير فقط .
- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقق
- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية للجامعة من جهة، ومواردها الداخلية من أخرى<sup>3</sup>.
- مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بكل سهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات الجامعة.

<sup>1</sup> خالد أحمد عبد الحميد قشقش، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2014، ص.47.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> بن عائض الوديان، ص.11.

<sup>3</sup> قشقش، المرجع السابق الذكر، ص-ص.47-48.

■ يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد الجامعة تحقيقها في المدى القصير والبعيد. وفي الجامعات يعتمد المشروع التنافسي على بعدين أساسيين؛ الأول: قدرة الجامعة على التميز في مجالات حيوية كالموارد البشرية والمادية والبرامج الأكاديمية والتعليم والتعلم، وخصائص أعضاء هيئة التدريس، وتكنولوجيا المعلومات والأنشطة البحثية والخدمية، وأنظمة الجودة والاعتماد واستحداث برامج تأهيل وتدريب جديدة تتواكب مع مستجدات البيئة، والثاني: يتمثل في قدرة الجامعة على جذب واستقطاب الطلاب من المناطق والمجتمعات الأخرى، والدعم والتمويل من السوق المحلي والخارجي، ونجاح الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول<sup>1</sup>. ويرى John Kay أنه يوجد 4 مؤشرات للقدرات التنافسية للجامعات هي:

**1. التمويل الإستراتيجي:** يمكن للجامعات أن تحقق ميزة تنافسية من خلال التمويل الكافي واللازم لتطوير أنشطة الجامعة والقيام بوظائفها<sup>2</sup>.

**2. التطور التكنولوجي:** كثيرا من الجامعات اليوم تدين وجودها لسلسلة من التطورات التكنولوجية والتي سمحت لها بتحقيق تفوق تنافسي. إن تحقيق الميزة التنافسية في العصر الحديث تتعلق بقدرة الجامعة على التطوير والتجديد. وفي هذا السياق يذكر "جونز وآخرون" أن الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي تأثرت في الفترة الأخيرة بمجموعة من المعايير الجديدة التي ظهرت لأول مرة في بعض جامعات العالم حيث بدأ الباحثون باستخدام مصطلح "الوضع الطبيعي الجديد" لوصف العديد من خصائص التغيرات المناخية والبيئية التي لوحظت مؤخرا وتشمل حقبة ما بعد جائحة COVID-19 حيث وصف الباحثون "الوضع الطبيعي الجديد" بأنه حالة يجري فيها بعض التغيير الشديد حيث ظهرت فيها أنظمة وافتراضات جديدة حلت محل العديد من الأنظمة والافتراضات الأخرى التي كانت تستخدم منذ فترة طويلة كسلسلة من الخيارات لتلبية احتياجات مطالب جديدة على سبيل المثال التعليم الإلكتروني، فالجائحة فرضت على جامعات العالم الغلق ما أدى إلى التوجه نحو مجموعة متنوعة من الوسائط التكنولوجية، أين بدأت الجامعات المنافسة فيما بينها على مدى إتقان استخدام التقنيات الحديثة في التعليم لتحقيق ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> هالة عبد المنعم أحمد. المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة التربوية، ع. 17، 2018، ص. 42.

<sup>2</sup> توزان فطمة، وبلقاسم زايري. الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع. 08، م. 15، ص. 276-277.

فالجامعات شأنها شأن المؤسسات الاقتصادية فهي علامات تجارية تخضع لتدقيق مماثل من السوق، وتتأثر أيضا بالأوبئة كوفيد-19 والأعمال الديناميكية الأخرى بالتغيرات البيئية<sup>1</sup>.

**3. الهيكل التنظيمي:** قد تفقد كثيرا من الجامعات ميزة التفوق التكنولوجي نتيجة العلاقات التنظيمية. وتجدد الإشارة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تقع خاصة في هذا المستوى من خلال خلق الفعالية لأنشطتها وعملياتها.

**4. سمعة الجامعة:** حيث تعتبر السمعة المحرك الأكثر أهمية نحو القدرة التنافسية للمؤسسة الجامعية، لارتباطها بأبعاد أهم المستفيدين<sup>2</sup>.

ويمكن أيضا تقسيم مؤشرات قياس جودة الجامعات إلى خمسة مجالات أساسية:

- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة Quality الخدمات المقدمة.
  - مؤشرات تتعلق بالعدالة والمساواة Equity في الخدمات المقدمة.
  - مؤشرات تتعلق بفعالية Effectiveness تحقيق الأهداف التي تعمل على تحقيقها.
  - مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficacy الموارد.
  - مؤشرات تتعلق بكفاءة Efficiency استخدام الموارد<sup>3</sup>.
- ويمكن تبرير الاهتمام المتنامي بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات بما يلي:
- بروز مفهوم السوق وآلياته، وانتشاره العميق في العمليات والنشاطات التي تحدث في الجامعات، وذلك من منطلق كون التطبيق الفعال للمعرفة العلمية والتكنولوجية أحد المزايا التنافسية الجوهرية في العصر الراهن.

<sup>1</sup> jones. Umukoro , abiodun. Onamusi, johnson. Egwakhe, olusola folorunso. New normal and competitive advantage: a higher education experience, iranian journal of management studies, Vol.16(1), 2023, p.159.

<sup>2</sup> توزان، وزايري، المرجع السابق الذكر، ص.277.

<sup>3</sup> عدنان محمد قطيط. الارتقاء بمؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر: سيناريوهات إستهدافية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، ج.03، ع.26، 2020، ص.45.

- تأثير العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية على الجامعات مما أدى إلتحول الطالب من طالب محلي إلى طالب علمي، وتحول الجامعات إلى الأداء المخطط الذي يسعى إلى الارتقاء بمعارف ومهارات الطالب لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة<sup>1</sup>.
- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية جراء انتشار ثقافة عولمة التعليم الجامعي، والتي باتت منطاة بتحديد المكانة والسمعة الأكاديمية للجامعات استناداً إلى معايير تميز الجامعات في سلم التصنيفات المختلفة.
- اتساع عدد الخيارات المتاحة لاستقطاب وتوظيف الخريجين في سوق العمل من جهات محلية ودولية مختلفة، وهو ما يفرض على الجامعات تحدياً غير مسبوقاً تمثل في تحقيق تنافسية خريجها من خلال الاستجابة لمتطلبات سوق العمل كافة عملياتها وأنشطتها وبرامجها ومقرراتها مما يمنحها ميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة مع أقرانها المحليين أو الدوليين<sup>2</sup>.

قسقش، المرجع السابق الذكر، ص. 47.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> خالد عبد الكريم بن سلمان البصير. استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية تصور مقترح، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، م. 27، 2021، ص. 278.

## المطلب الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات

لكي يؤدي التعليم الجامعي وظائفه وأدواره بما يلبي احتياجات المجتمع ويحقق تطلعات أفراد، يجب أن يخضع لعملية تخطيط فعالة تساهم في إيجاد الحلول العلمية وعملية للعديد من المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، وكذلك زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للجامعات وتحسين مخرجاتها كما ونوعاً، وغيرها من الفوائد التي يمكن استخلاصها من التخطيط التعليمي الناجح، والذي ينطوي على رؤية مستقبلية تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المجتمع من المخرجات التعليمية. هذا بالإضافة إلى مفهوم العمل الإيجابي لتحقيق احتياجات المستقبل من خلال إدارة وتعبئة الموارد المتاحة والممكنة. فالجامعة كمؤسسة تعليمية يجب عليها إعداد طلابها في ضوء المعايير المحلية والعالمية لتكون عصرية في جميع مكونات المنظومة التعليمية بما في ذلك أستاذ جامعي واحتياجات سوق العمل<sup>1</sup>.

والجامعة كونها مؤسسة بحثية يتعلم فيها الطالب كما يتعلم فيها عضو هيئة التدريس، فالجامعة على دراية بالباحثين والفتيان الذين يعدون القاعدة العلمية التي يقوم عليها البحث العلمي الفعال والهادف من خلال فريقيه تعمل ضمن إستراتيجيات وخطط واضحة للنهوض بمختلف قطاعات المجتمع<sup>2</sup>. ووفق لذلك، فإن أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للجامعة مستمدة من وظائف الجامعة الثلاث الأساسية وهي: (التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع):

أولاً: مداخل تميز التدريس: يعد التدريس الجامعي عملية معقدة، فهي تتأثر بعدد كبير من العوامل المتداخلة وذات الصلة ببعضها، منها ما يتعلق بالأستاذ الجامعي من حيث إعداداته العلمي وسمات شخصيته وصلته مع الطالب، ومنها ما يتعلق بالطالب الجامعي من حيث خصائصه الشخصية وإمكاناته واتجاهاته واستعداداته العلمية والاجتماعية، ومنها ما يرتبط بالمنهج والخطط الدراسية والبرامج من حيث طبيعتها وأهدافها ومحتواها وتقويمها ومتطلباتها. هذا بالإضافة إلى البيئة الجامعية المحيطة التي يوفرها الهيكل الإداري بالجامعة، وهكذا تتفاعل هذه العوامل

<sup>1</sup> المطيري غازي عبد العزيز، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص-20-21.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم عبد القادر، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2015، ص-105-106.

لتؤثر على نوعية وجودة التدريس الجامعي سلبا أو إيجابا، ويقدر توافر الاتصال والتفاعل الإيجابي بين هذه العوامل بقدر تحقيق جودة التدريس الجامعي.

إن مهنة التدريس الجامعي هي مهنة منظمة ومخططة ومحددة الأهداف مسبقا تتم بخطوات مدروسة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فهي مهنة شاقة ويترتب عليها مسئولية نهضة المجتمع وتطوره. ويمكن تفعيل هذه المهمة من خلال:

**مراعاة متطلبات المهمة التدريسية:** فلم يعد من المهم حفظ المعلومات واسترجاعها، بل المهم معرفة كيف وأين إيجاد المعلومات وحسن توظيفها.

**مراعاة تحسين المهمة التدريسية:** حيث يتم تحسين المهمة التدريسية لعضو هيئة التدريس من خلال إتقانه الأساليب والطرائق التدريسية الجديدة ومدى اعتماده على التكنولوجيا المتطورة وكذلك من خلال تمتع عضو هيئة التدريس الجامعي بالاستقلالية والحرية الأكاديمية في المهمة التدريسية<sup>1</sup>.

**التقويم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس بالجامعة:** هما مدخلان أساسيان للتقويم، الأول يستمد من خلال العمليات التعليمية والثاني وهي النواتج عن العمليات السابقة والذي يستند في تقييمه لفاعلية المهمة التدريسية على إنجازاتهم. فتحصيل نتائج الطلبة هو المحك للحكم على هذا الأداء التدريسي. بالإضافة إلى:

❖ الاطلاع على التطورات والمعايير العالمية في مجال تخصصه وتحديد الرؤية والأهداف التعليمية في ضوءها.

❖ إعداد برامج تعليمية جامعية ودراسات عليا ذات جودة أكاديمية عالية تتوافق مخرجاتها مع متطلبات تلك التطورات وسوق العمل.

❖ تنفيذ مراجعة دورية منتظمة للبرامج التعليمية بكليات الجامعة للتأكد من استمرار جودة وطرق التدريس من أجل الحفاظ على جودة المخرجات والتقويم المستمر للأداء التدريسي لعضو هيئة التدريس<sup>2</sup>.

ويتضمن هذا الجانب محورين رئيسيين هما:

<sup>1</sup>مصطفى السيد فكرى، استخدام بعض نماذج بحوث العمليات في التخطيط للتعليم بكلية التربية في ضوء الطلاباجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2015، ص244.

<sup>2</sup>أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2017، ص-ص.69-70.

1- التميز في الأداء التدريسي: الأداء التدريسي هو مجموعة من السلوكيات المكتسبة بالتدريب والممارسة والتي تمكن الأستاذ الجامعي من القيام بجميع مهام العملية التدريسية ( التخطيط - التنفيذ - التقييم) بأقل جهد وبإتقان (كفاءة) والقدرة على التكيف السريع مع أي مواقف مفاجئة تنشأ خلال المواقف التعليمية المتعددة. ومن أهم مقومات التدريس الجامعي المتميز هي:

- المستوى العلمي لعضو هيئة التدريس وإلمامه بالواد التي يدرسها.

- مستوى حرية الرأي والفكر داخل المحاضرة.

- مقدار الزيادة في دافعية الطلاب للتعليم.

وتترافق طرق التدريس الفعالة كثيرًا مع سلوكيات عملية ونفسية يمكن الاستدلال بها على مقومات تدريس جيد وفعال، يأتي في مقدمتها حماس عضو هيئة التدريس لوظيفة التدريس، وسعة إطلاعه المعرفية ومدى إلمامه الأكاديمي بموضوع الدراسة وتنظيمه الجيد للمادة العلمية وعرضها بطريقة مشوقة وقدرته على إيصال المعلومات لطالبه واهتمامه بالنمو المعرفي والسلوكي الجيد لكل طالب على حده<sup>1</sup>.

كما يتطلب الوصول إلى تدريس عالي الجودة في الجامعات برامج قوية لإعداد الطالب وصقل مهاراته، وتشترك جميع الاستراتيجيات الجيدة للتعليم والتعلم في أن المتعلم هو محور العملية التعليمية، والناشط في اكتساب المعلومات وليس فقط مستقبل المعلومات والتدريب العملي على ممارسة الأنشطة والمهام التعليمية، والمتابع لسلوكه ومستواه، والمطور لأدائه في ضوء نتائج التقييم الذاتي المستمر لأدائه، والمستمتع بالتعلم الذاتي والتعلم التعاوني والباحث الدائم عن المعرفة، وحل مشكلات واتخاذ القرارات ومنتج المعرفة وليس نقلها<sup>2</sup>. وتجدر الإشارة هنا إلى أن التعليم الإلكتروني يشجع على استقلالية الطالب في تعليمه ويزيد من نشاطه التعليمي والبحثي والذي بدوره يغير الدور التعليمي للطالب من كونه متلقيًا إلى متعلم أو متدرب ودور الأستاذ الجامعي من خبير إلى متعاون ومرشد في العملية

<sup>1</sup> مصطفى أحمد سيد، تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل، مجلة التربية، م.32، ع. 144، 2015، ص542.

<sup>2</sup> عبد الله علي آل كاسي، وتمام إسماعيل تمام، وسعيد حامد محمد يحيى. تصور مقترح لبرنامج تدريبي لتنمية مهارات استخدام استراتيجيات التعليم والتعلم الفعال المتمركز حول الطالب لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، ع.02، م.15، ص-ص.123-133.

التعليمية، والتي تتوافق مع الابتكارات التكنولوجية والعلمية ودمج التقنيات الجديدة والمصادر المفتوحة على الانترنت في طرق التدريس مما يرفع من جودة التعليم الجامعي وتميزه<sup>1</sup>.

يتضح مما سبق أن وظيفة التدريس الجامعي من أهم وظائف الجامعات التي يقوم بها الأستاذ الجامعي لإعداد الطالب وتأهيلهم علمياً وعملياً لكي يصبحوا أعضاء فاعلين متميزين داخل مجتمعاتهم، لكن في ضوء تطورات العصر الحالي ومستجداته وتلبية لمتطلباته المتغيرة في منظومة الجودة والتطور في عمليات التدريس واستراتيجياته بالتعليم العالي، أصبح من الضروري تحديث طرق التدريس المعتادة إلى الطرق التي تتلاءم مع عقل الطالب ووجدانه للوصول به لأعلى درجات الكفاءة والفاعلية والتميز في أدائه التعليمي<sup>2</sup>.

## 2- تميز عضو هيئة التدريس:

يبدأ إصلاح التعليم، وتحديثه، وتطويره من وجود معلم ومحاضر متطور في إعداد تدريبه، كونه أحد المدخلات الهامة في العملية التعليمية وأن مقياس التميز الجامعي في المقام الأول امتلاكها لأعضاء هيئة التدريس مؤهلين تأهيلاً عالياً، فتساهم قدراتهم في خلق جو أكاديمي مناسب ومتطلبات جودة العملية التعليمية وبالتالي تحقيق حاجات التنمية الشاملة ومتطلبات العصر المتجددة والمتلاحقة. ويحتل عضو هيئة التدريس المكانة الأولى في تحقيق الأداء الجامعي الأمثل والتميز، لذلك تعتمد الجامعة على أعضاء هيئة التدريس لضمان جودة التعليم العالي، ومن هنا أتى التركيز على التنمية المهنية باعتباره ضرورة تربوية لتحقيق التميز في الجامعة، حيث أن نجاح الأستاذ الجامعي يعتمد في أدائه على أمرين أساسيين وهما<sup>3</sup>:

- مؤهلاته العلمية المتميزة وتمكنه من تخصصه العلمي.
- معرفته بالنظريات التربوية والممارسات المرتبطة بعمليات التعلم والتعليم مع المهارة في استخدام التقنيات التعليمية. وبناء عليه فإن التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس عامل محدد لجودة الأداء الجامعي، فمن خلال برامج التطوير المهني يكتسب عضو هيئة التدريس مهارات إدارة الوقت، ومهارات الاتصال الفعال ومهارات الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في التدريس، والإلمام بالجوانب المالية والقانونية المتعلقة بالعمل الجامعي، وأنه يجب أن يكون

<sup>1</sup> أحمد سيد المرجع السابق الذكر، ص 543.

<sup>2</sup> مرزوق شلبي، المرجع السابق الذكر، ص 71.

<sup>3</sup> المطاعني علي بن حمد بن علي، بناء نموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، 2008، ص 198.

هناك حافز داخلي لعضو هيئة التدريس نفسه لتنمية وتطوير مهاراته وخبراته من خلال الدورات العلمية وحلقات النقاش وورش العمل للترؤد بالخبرات والمعلومات التي تعود عليه بالنفع في تطوير أدائه المهني<sup>1</sup>.

لذلك فإن عضو هيئة التدريس المتميز قادر على فتح قنوات اتصال بين الجامعة والبيئة المحيطة بما يحقق خدمة المجتمع وحل مشكلاته والإسهام في البحث العلمي من خلال تطوير المناهج لضمان جودة نوعية خريج الجامعة. ومن أهم توجهات الجامعة للحفاظ على هيئتها التدريسية في أعلى كفاءة من حيث أدائهم التدريسي والبحثي هو اتجاه التمكين لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي، مما يعزز تنافسية الجامعة وتفوقها، حيث أن مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات يتم وفق أربعة أبعاد هي:

- المشاركة في اتخاذ القرار: مما يمنحهم الشعور بالمسئولية الكبيرة في اتخاذ القرارات المهمة والتي قد تتعلق بالميزانية أو بأهداف القسم والكلية أو تخطيط المناهج والبرامج الدراسية.
- النمو المهني: ويتمثل في التدريب والتركيز على تطوير مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس سواء التدريسية أو البحثية أو الإدارية أم التقييمية أم المعلوماتية أم المنهجية أم الذاتية.
- المكانة: يتمثل في التقدير والعرفان لأهمية عمله وقدرته على القيام به، والظروف العملية والمزايا المادية الأخرى الممنوحة له.
- الاستقلالية في الأداء: يعبر عن تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في اختيار المفاهيم التي تدعّمه في عمله<sup>2</sup>.

كما أن الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس ينعكس إيجاباً على الكفاءة الداخلية والخارجية للبرامج الأكاديمية، وبالتالي على الجامعة التي يعمل بها، ولذلك يعد الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس من أولويات إدارة الجامعات التي تسعى للتميز<sup>3</sup>. وعليها لابد من تهيئة عضو هيئة التدريس للوعي الديمقراطي بحقوقهم وواجباتهم وضرورة توفير ميزة الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس، والتي تعني بحرية الأستاذ الجامعي في تدريسه وفي أبحاثه، على اعتبار التعبير عن آرائه ونظرياته تعبيراً لأستاذ الجامعي هو مصدر الخبرة التي تتوجه بها الجامعة لخدمة المجتمع والمحرك الرئيسي في اتجاه التميز الجامعي. ومن متطلبات تميز الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس إلزامه من

<sup>1</sup> العويلي إبراهيم السيد التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكليات التربية، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ع. 69، 2009، ص. 597.

<sup>2</sup> المطاعني، المرجع السابق الذكر، ص-ص. 199-200.

<sup>3</sup> مقادمة عبد الرحمن إبراهيم أحمد، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013، ص. 333.

- قبل الجامعة من خلال خططها الإستراتيجية بالممارسة الفعلية للتقنيات الحديثة في التدريس بما في ذلك تطبيقات التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد وربطها بالمناهج الدراسية المقررة وتطبيقها على بحوثهم وخبراتهم العلمية ومقالاتهم على موقع الجامعة الإلكتروني لخدمة الباحثين والطلاب.
- وهذا يؤكد الحاجة إلى فريق فني من المتخصصين في تقنيات التعلم لدعم عضو هيئة التدريس عند تصميم المقررات الإلكترونية وتقديم البرامج التدريبية على المستويات الثلاث وهي <sup>1</sup> :
- **المستوى الأول:** نشر ثقافة التعليم الإلكتروني والإستعداد له.
  - **المستوى الثاني:** التدريب على المهارات والكفايات الأدائية والعملية في مجال التعليم الإلكتروني
  - **المستوى الثالث:** تدريب عضو هيئة التدريس على تحويل المقررات التعليمية التقليدية إلى مقررات الكترونية، ويجب أن يكون لدى أساتذة الجامعات خبراتهم الخاصة في استخدام مجموعات جديدة من المعارف وتطبيقها على المتطلبات العملية في البيئات الاجتماعية المعقدة، والعمل بمهنية ضمن فرق والمشاركة في تصميم المناهج الدراسية وتقييمها والبحث والتدريس بشكل مستقل <sup>2</sup>.

#### ثانيا: مدخل تميز البحث العلمي

لم تعد الوظيفة البحثية للجامعة إجراء روتينيا تقوم به الجامعة كإحدى وظائفها الأساسية التقليدية، بل أصبح أداء متميز قائم على معايير التميز التي تقود الوظيفة البحثية في جامعات العالم المتقدم، كما أنها إحدى أهم مداخل تحقيق المزايا التنافسية للجامعة، ومن أهم مصادر تمويل الجامعات، فتصبح الجامعة بيت الخبرة ومصدر القرارات الجامعية لتحقيق أهداف الجامعة وتميزها المحلي والدولي <sup>3</sup>. وبناء على ذلك فإن تميز وريادة العديد من مؤسسات التعليم العالي اعتمدت على إجراء البحوث الهادفة مما يتطلب تفعيل آلية محددة لتنشيط البحث العلمي المستمر والمتميز الذي يحقق الأهداف البحثية التي يراد منها الريادة بالمؤسسات التعليمية والتأكيد المستمر من إدارات البحوث بالجامعات على أهمية تحقيق التميز والريادة من خلال الاستغلال الأمثل لطاقت الباحثين من خلال تحديد جماعات

<sup>1</sup> مقادمة عبد الرحمن إبراهيم أحمد، المرجع السابق، ص334.

<sup>2</sup> آل درع مشعل بن عبد العزيز. الأساليب التدريسية التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا. مجلة كلية التربية، ع. 99، م. 25، 2014. ص.68

<sup>3</sup> أحمد سماح محمد سيد، المتطلبات التربوية للارتقاء بترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2016، 142.

بحثية متخصصة لتتوافق مع الأهداف الموضوعية لسياسة البحث العلمي والمحافظة على تكوين مجموعات بحثية لفترة زمنية طويلة، وتوفير قاعدة بيانات لتسهيل نقل وتبادل المعلومات مع نظيراتها في المؤسسات التعليمية الأخرى. من أجل زيادة تميز وفعالية البحث العلمي في ظل التدفق الهائل للمعرفة والتكنولوجيا، يجب وضع خطط شاملة للبحث العلمي تخدم البرامج التنموية التي تلبي حاجات المجتمع الاقتصادية والاجتماعية، وربط الأطروحات والرسائل الجامعية بقضايا المجتمع والتعاون بين الجامعات ومراكز البحوث على مختلف المستويات، وتبادل الخبرات وتقاسم الموارد المتاحة فيما بينها والاستغلال الأمثل للبحوث في حل المشكلات الإنتاجية التي تواجه القطاعات الصناعية والإنتاجية والخدمية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: مدخل تميز خدمة المجتمع

تعتبر الوظيفة الثالثة للجامعات، وهي تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسات في المجتمع، وإنشاء البرامج والأنشطة التي تلبي هذه الاحتياجات، ويتبلور مفهوم هذه الوظيفة في نشاط تعليمي يعمل على استقطاب الأفراد من خارج الجامعة من خلال نشر المعرفة خارج حدودها، بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في المجتمع المحيط بالجامعة، والقيام بنشر الفكر العلمي حول البيئة الأكاديمية ورفع الرأي العام بدور مجال التعليم من حيث الفكر والممارسة في تقويم مؤسسات المجتمع ومشكلاته، وتقديم الحلول والبدائل والتصورات لمعالجة تلك القضايا. خدمة الجامعة للمجتمع هي تفعيل موارد المؤسسة الجامعية لمعالجة وحل المشكلات المجتمعية من خلال التعاون مع تلك المجتمعات، وابتكار طرق التكامل والاندماج معها وتكييف جميع أساليب المؤسسة وفقاً لذلك<sup>2</sup>. وعليه، فإن خدمة الجامعة للمجتمع تشمل "مجموعة من الأنشطة التي تقدمها الجامعة للمجتمع على شكل برامج ودورات تكسب منتسبيها إمام شهادة علمية أو وثيقة أو مهارة علمية تضاف إلى مهاراته السابقة ويمكن من خلالها حل بعض المشكلات التي تواجهه".

ومن أهم مجالات الجامعة لتحقيق تميز الخدمة للمجتمع:

<sup>1</sup> سعيدة حليلة سعيد، البحث العلمي في الجامعات الليبية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ج.03، م.02، ع.04، ص.332.

<sup>2</sup> الهلالي الشربيني ومصطفى، عبد العظيم، مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة"، مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، ع.11، 2008، ص.82.

- البحوث العلمية التطبيقية: وتتميز بأنها تحمل جوانب علمية تطبيقية غالباً ما تقوم على تحديد وحل مشكلات المجتمع لتوثيق العلاقة بين الجامعات والمجتمع المحلي.
- التعاون مع مؤسسات الإنتاج: ويتم ذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بينهما وتوثيق العلاقة من خلال إنشاء جهاز فني يشترك فيه لجنة ممثلة عن الجامعة ومن مؤسسات الإنتاج.
- التعليم المستمر: في المجتمع القائم على المعرفة وظهور حاجة المتعلمين لمجموعة من المهن الفكرية أوسع من تلك المهن التقليدية الموجودة في المجتمع.
- الخدمات الاستشارية: وتمثل في تعدد الاستشارات لحل مشكلة محددة، أو نقل التقنية وتطويرها للمجتمع المحلي، أو بتطوير الإنتاج وتسويقه، والتطوير المستمر للأداء الاقتصادي والإداري.
- القيادة الفكرية والنقد الاجتماعي: وتعنى دور الجامعة في نقد المجتمع، وإصلاح أوضاعه بما تملكه من أدوات البحث العلمي، والمعرفة والخبرة المتعددة، والمشاركة في تقويم البرامج السياسية والاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها<sup>1</sup>.
- الإرشاد والتوعية: بما تقدمه الجامعة من برامج وندوات ومحاضرات من خلال طاقتها البشرية والبحثية المؤهلة لذلك.
- حل معضلات المجتمع: عن طريق اندماج أعضاء هيئة التدريس في حل مشكلات المجتمع عن طريق فحصها، والعمل على تشخيصها، ووضع الحلول المناسبة لها، وقد يكون ذلك من خلال معاهد متعددة أو مراكز مهتمة بالمشكلات المجتمعية.
- عقد المؤتمرات والندوات العلمية: حيث تعمل هذه الاحتفالات على التنمية الثقافية والإمام بالمستحدثات في مجالات التخصص المختلفة بالنسبة للخريجين وتزويدهم بكل ما هو جديد في الميدان العلمي<sup>2</sup>.
- التثقيف الطلابي والقوافل الطلابية: بتقديم برامج تثقيفية لرفع الوعي الثقافي للطلاب وتشجيعهم على الأنشطة المجتمعية لخدمة البيئة والمجتمع، كما تمثل القوافل الطلابية نوع من التدريب الميداني في العملية التعليمية.

<sup>1</sup> آية عبد الله أحمد النويهي، دور الجامعات في تقدم البحث العلمي وأثره علي المجتمع، المركز الديمقراطي العربي، 2014، للإطلاع أكثر: <https://democraticac.de/?p=1905> (2020/03/15).

<sup>2</sup> ياسمين إبراهيم أحمد أبو عبد الله. دور الجامعة في تطوير البحث العلمي: دراسة ميدانية بجامعة دمياط، المجلة العلمية لكلية الآداب، ع.04، م.10، 2021، ص-ص. 30-31.

فمن خلال هذه الأدوار تكون مخرجات الجامعة متميزة بجودة وتنافسية عالية تتضمن رفع مستوى الأداء والإنتاج والتطوير والرقى بقيم المواطنة والانتماء وحب العلم مما يكون له الأثر الإيجابي اتجاه المجتمع وتلبية احتياجاته مما يحقق التنمية الشاملة له<sup>1</sup>.

رابعاً: المدخل التكنولوجي: أظهرت الدراسات السابقة على سبيل المثال، (Egwakhe et al) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين قدرات المؤسسة التكنولوجية جودة أداء الأعمال لاكتساب الهيمنة على السوق في كل من التعليم والقطاعات الأخرى، حيث توصل الباحثين إلى وجود وأكدت نتائج الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات هي مصدر تسويق التعليم الدولي، وذلك أن مجال تكنولوجيا المعلومات بأشكاله المختلفة يعتبر وضع جيد لمساعدة المؤسسات التعليمية على تحقيق القدرة التنافسية في السوق العالمية<sup>2</sup>. على النحو ذاته؛ أكد (Mazerolle et al) أن تكنولوجيا المعلومات والمناخ التنظيمي لهما تأثير كبير على القدرة التنافسية للجامعات<sup>3</sup>.

وبالتالي فإن المعرفة التكنولوجية مهمة، ولكن ليس ككيان منفصل بل كنظام، لأن إدخال التكنولوجيا إلى العملية التعليمية ليست كافية ما لم يدمج ويتقن أعضاء هيئة التدريس التكنولوجيا التي لديها القدرة لإحداث تغييرات قابلة للتطبيق في العملية التعليمية.

<sup>1</sup>الشرييني ، المرجع السابق الذكر، ص.84.

<sup>2</sup>Egwakhe, A. J., Falana, R. B., Asikhia, O. O., & Magaji, N. (2020). Business Strategies And Competitive Advantage: Evidence From Flour Mill Companies In Lagos State, Nigeria. Journal Of Economics And Behavioral Studies, Vol.12(2), P-P.23-24

<sup>3</sup>Mazzarol, T., Hosie, P., & Jacobs, S. (1998). Information technology as a source of competitive advantage in international education. Journal of Information Technology for Teacher Education, Vol.7(1), p.128.

## المطلب الرابع: كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة كآلية إستراتيجية لخلق ميزة

### تنافسية لمؤسسات التعليم العالي

تشكل الكفاءات البشرية مصدراً لخلق القيمة النوعية والدعامة التنافسية الأساسية للمؤسسة، وخاصة في ظل ما تفرضه التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والمنافسة الشديدة؛ مما يستدعي ضرورة الاهتمام به. فالقدرات الفكرية العالية تعتبر أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي المؤسساتي في العالم المبني على المعرفة باعتبارها مورداً استراتيجياً رئيسياً للثروة والازدهار.

تعد الكفاءات البشرية من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، وتأتي أهميتها من حيث أن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل للكفاءات لغرض تحقيق التحسين المستمر في أداء التنظيم. فالكفاءات تساهم في تحقيق تطبيق الفلسفة الجديدة التي تقوم عليها الجودة الشاملة. وبرزت أهمية العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة من خلال سلسلة إصدارات نظام الجودة الإيزو، إذ نصت المواصفة (الإيزو 9001:2000) التي تمنح بموجبها الشهادة، على ضرورة اختيار الكفاءات من ذوي القدرة للتأثير على جودة المنتج لما تمتلكه من مهارات وقدرات فكرية وتنظيمية عالية وسرعة فهم أبعاد الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، فضلاً عن إلمامها بمهارات متنوعة، وهذا يسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلاً عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الكفاءات المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة بهدف تحقيق التفوق التنظيمي<sup>1</sup>. رأى "عمر وسامبو" أن نجاح العمليات التعليمية يعتمد على قدرة الجامعات على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لتحقيق أشكال جديدة من الميزة التنافسية. وفقاً لذلك، يشترط الباحثان في الكفاءات البشرية لكي تُعد مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية للجامعات أن تتصف بما يلي:

**الندرة (عدم التكرار)؛** أي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وخبراتها والتي لا تتوفر بين المنافسين.

**القيمة؛** بمعنى أن لها دوراً في إنتاج المخرجات وتقديم خدمات ذات قيمة مرضية للعملاء.

**التفرد (التملك)؛** أي صعوبة التقليد سواء بالتدريب أو التأهيل، ذلك لأن عمل الفرد وإنجازته لا يرتبط فقط بمعرفته بل أيضاً بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه، وهو ما لا يمكن تقليده بسهولة من قبل المنافسين.

<sup>1</sup>عمار بن عيشي. التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017، ص-ص. 192-194.

الأصالة؛ أي غير قابلة للاستبدال، مما يعني أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من الموارد الأخرى<sup>1</sup>. وترى الباحثة أن المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي التي تطمح في تحقيق الميزة التنافسية يجب عليها أن تهتم بالجودة كعامل أساسي في دوائرها المختلفة والكفاءة المتميزة في استعمال مواردها والتركيز على الابتكار والشهرة والسمعة، وهذا كله يتطلب أن يكون لدى صانع القرار رؤية إستراتيجية وتخطيط محكم من اجل تحقيق الأهداف، فأهم عوامل لتحقيق القدرات التنافسية هي التقنية الأفضل والموارد البشرية والقيادة الإدارية الواعية.

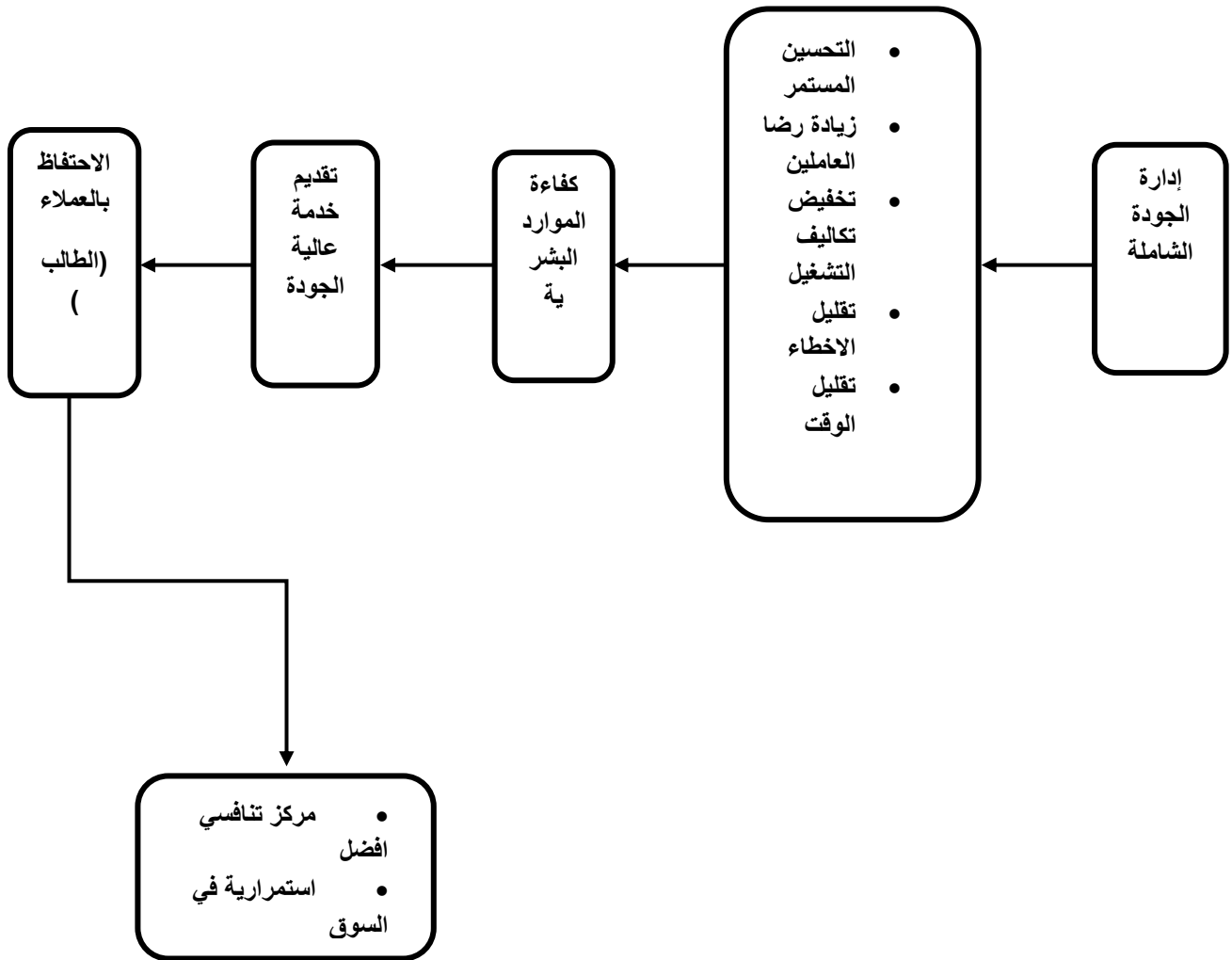
عملت الجامعات الحديثة على تضمين هذه العوامل في عملياتها الإدارية وهياكلها من اجل دخول ساحة المنافسة العالمية وتحقيق ذاتها في بيئة تحكمت فيها العولمة وأصبحت التنافسية عنوان الاستمرار والوجود ، لم يعد الدور التقليدي للموارد البشرية أو المادية فعالا وأصبح التركيز اليوم على عالمية الموارد البشرية كونها المحرك للمزايا التنافسية، ففي الدول المتقدمة هناك ثورة لاستقطاب الكفاءات الأكاديمية البشرية في مؤسساتها التعليمية لزيادة درجة تنافسيتها ، من هنا يجب على المؤسسات الأكاديمية في الدول النامية إعطاء أهمية أكبر لكفاءة الموارد التي تعتبر الأرضية المناسبة لتطبيق الجودة الشاملة والتي تكون نتيجتها الميزة التنافسية<sup>2</sup>.

وفي نفس الإطار فقد أشار (Hill et Jones) بأن الميزة التنافسية في المؤسسات المتميزة يتم اكتسابها من خلال التميز في الكفاءة، تفعيل الجودة، تطبيع الابتكار في عمليات المؤسسة المختلفة، واستجابة الزبائن لذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Umar, A. M., Sambo, A.. Information technology capabilities and competitive advantage: A review, International Journal of Technology and Systems,2021, 5(1), p-p.1-14

<sup>2</sup> محمود الوادي وعلي الزعبي (2011) مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية ( دراسة تحليلية ) ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 8، المجلد الرابع ، 2011 . ص 95-65

<sup>3</sup>Khan, H dan Matlay, H (2009) Implementing service excellence in higher education Education þ Training Vol. 51 No. 8/9, 2009 pp. 769-780



### رسم توضيحي 37: العلاقة بين الجودة الشاملة والكفاءات والميزة التنافسية

المصدر: نموذج معدل من ظاهر، والفكيكي، (2021)، ص.179.

لقد أضحت المؤسسات الجامعية ملزمة ببناء ميزات التنافسية والبحث عن التفوق والتميز عن المؤسسات الأخرى وهو ما لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاقتناع بحتمية التغيير في فلسفة التعليم العالي ورؤيته، والإيمان بوجود مبررات قوية تدعم الحاجة إلى تحقيق الميزة التنافسية.

تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من مؤسسات التعليم العالي اتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة التعليمية إلى تحقيق الميزة التنافسية، إذ إن تطبيق نهج الجودة الشاملة يكفي لتحقيق هذه الميزة كأسلوب له أثر كبير على الجامعات ويمكنها من مواجهة التحديات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

## خلاصة الفصل:

إن أهم مميزات العالم الذي نعيش فيه اليوم هي التغيرات السريعة والمفاجأة ومن أهم هذه التغيرات تغير الخدمات التي تلمس أقسام المؤسسات التعليمية، هذه الأخيرة التي تعتبر المحور الأساسي لها وما أدت إليه كل هذه التغيرات هو انفتاح المنافسة وازدياد حدتها وشراستها بسبب وجود عدة جامعات أخرى وتعمل كل مؤسسة بالتركيز على تميزها وتفرداها بجودة خدماتها عن المؤسسات الأخرى وهذا ما أدى لظهور مصطلح الميزة التنافسية، وأصبحت كل جامعة تتجه في البحث عن طرق واستراتيجيات فعالة لاكتساب هذه الميزة والحفاظ عليها لأطول مدة ممكنة من اجل التفوق على المنافسين .

فالجامعة يجب أن تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية بها تهدف إلى تميز البحث العلمي الذي يعد أهم آليات مجتمع المعرفة، ومدخلا أساسيا لتحقيق تفوق وتفرد الجامعة عن غيرها من الجامعات باعتبارها المؤسسة القادرة على تأسيس مجتمع المعرفة، وتزايد قدرتها في ذلك من خلال التحول بمفهوم "التميز البحثي" إلى "تميز المؤسسات البحثية"، وذلك بإنشاء مركز بحثي متميز على الأقل في الجامعة ذو هدف مجتمعي محدد، وإمكانية الاستفادة من الخبرات البحثية العالمية لتعزيز مراكز التميز البحثي بالجامعة.

من خلال مناقشة الرؤى الفكرية المختلفة التي تناولت متغيرات الدراسة في مجال التعليم العالي قد استخلص البحث من استعراض الدراسات السابقة النتائج التالية

1. تتمثل الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية للجامعات في مجموعة من العوامل أهمها: الكفاءة، الجودة، التجديد والاستجابة المتميزة لحاجات الطلبة والعاملين وأن تركيز قيادة الجامعة على هذه العوامل يشكل قيمة مضافة للجامعة.
2. فيما يتعلق بالتوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، فإن اهتمام المؤسسات وعلى رأسهم الجامعات تحول من اعتبار الأفراد كموظفين وعاملين في المؤسسة إلى مورد بشري هام ومصدر حقيقي يخلق القيمة وتحقيق التميز.
3. يتوقف تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، على تبنيها لنماذج مستحدثة في برامجها ومناهجها، تقوم أساسا على فلسفة الجودة الشاملة.
4. تتمكن الجامعة من خلال استقطاب الكفاءات من امتلاك قاعدة مهارات، معارف وخبرات، وهذا ما يضمن للجامعة تشكيل كوادر أكاديمية وإدارية جاهزة لمواجهة أي جديد قد يطرأ عليها، هذا يؤدي بالرفع من كفاءة الجامعة ومن ثم تحسين أدواتها.

5. تسعى الجامعات من خلال تبنيها وتسييرها الفعال للاستراتيجيات التنموية (التدريب، التعلم التنظيمي)، فلا بد لها من التركيز أيضا في التوجهات الحديثة على تنمية وتحفيز كفاءاتها (إعادة هندسة الأداء البشري الجامعي باستمرار) كآلية للرفع من الأداء التنظيمي للجامعات.

6. تلعب الجودة الشاملة دور فعال في تفوق مؤسسات التعليم العالي كونها إستراتيجية رابحة في صناعة تنافسية.

7. لتحقيق التميز بالجامعة، يجب أن تكون هناك منهجية التخطيط كضمان لتحقيق الرؤى والأهداف المرجوة وإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي، بالإضافة إلى بناء قواعد معلومات وبيانات حديثة ومتكاملة، ورفع كفاءة النظام التعليمي، فضلا عن وضع إستراتيجية تميز ملائمة لصياغة مستقبل التعليم العالي بها باعتباره قطاع تنموي مهما.

## الفصل الرابع

# التعليم العالي في الجزائر

## تمهيد:

عملت الجزائر على وضع الخطط الاستراتيجية للنهوض بالتعليم الجامعي كآلية من آليات النمو الاقتصادي والاجتماعي، فالتعليم العالي أصبح متطلب اساسي للتطور والتقدم اسوة بالدول المتقدمة. هناك العديد من الأنظمة والقوانين تم تفعيلها في السنوات الاخيرة لوضع تجويد التعليم وتحسين كفاءته كاحدى اولويات الحكومات المتعاقبة في الجزائر، فالتركيز على البحث العلمي وتمويله أصبح برنامج اساسي في رؤية الحكومة نحو جزائر تعتمد على الابتكار والابداع وتنتقل من الصناعات التقليدية إلى الصناعة التقنية التي بات عنوان المرحلة الحالية.

وفي هذا الاطار فقد عملت الباحثة على تناول التعليم العالي في الجزائر من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مسار التعليم العالي في الجزائر

المبحث الثاني: التموقع الأكاديمي للمؤسسات محل الدراسة

### المبحث الأول: مسار التعليم العالي في الجزائر

يتميز التعليم العالي في الجزائر بتاريخ عريق، ولا تزال الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر تتوسع وتتطور باستمرار. إن أهمية قطاع التعليم العالي في تشكيل وتكوين الإطارات اللازمة لقيادة التنمية في الجزائر؛ قد دفع الدولة الجزائرية إلى العناية بهذا القطاع وإجراء العديد من الإصلاحات؛ حيث مر التعليم العالي بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

#### المطلب الأول: لمحة عن التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر

تضم شبكة الجامعات الجزائرية (111) مؤسسة للتعليم العالي موزعة على ثمانية وخمسين (58) ولاية، تغطي جميع الأراضي الوطنية. تتكون هذه الشبكة من أربعة وخمسين (54) جامعة، وتسعة (09) مركزا جامعيًا، وسبعة وثلاثين (37) مدرسة وطنية عليا، عشر (11) مدارس عليا للأساتذة<sup>1</sup>. مع تعداد طلابي يناهز (1669000) طالبا وهيئة تدريس تفوق (65509) أستاذ باحث ومعدل وطني للتأطير يقدر بأستاذ واحد لكل (25) طالب<sup>2</sup>. حاليا، شبكة البحث العلمي، تحت إشراف وزارة التعليم العالي، لديها واحد وثلاثون (31) مؤسسة بما في ذلك ثلاثة عشر (13) مراكز البحوث، واثنى عشر (12) وحدات البحوث وست (6) وكالات بحث<sup>3</sup>. كما يوضح الشكل التالي:

<sup>1</sup> Réseau universitaire, Disponible sur: <https://bit.ly/3NxpYdx>, Date de consultation: (03/10/2021).

<sup>2</sup> Disponible sur: <https://bit.ly/3AOKxe7>, Date de consultation: (03/10/2021).

<sup>3</sup> Studying in algeria, Disponible sur: <https://bit.ly/3Vw7ZpT>, Date de consultation: (09/01/2022).



رسم توضيحي 38: توزيع المؤسسات الجامعية حسب الطبيعة

المصدر: (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2022)

بداية التعليم العالي في الجزائر يعود في الواقع، إلى ما بعد الاستقلال<sup>1</sup> حيث تأثر قطاع التعليم العالي خلال تطوره بمختلف السياسات والخطط التي عرفتتها الجزائر من خلال تحولها السياسي والاقتصادي والاجتماعي<sup>1</sup>. شهد التعليم العالي بدوره تطورات مهمة خلال العقود الماضية بعد الاستقلال حيث يمكن تقسيمها تاريخيا إلى: المرحلة الأولى (1962-1969) (إرساء أسس الجامعة الوطنية): بعد الاستقلال، تم إنشاء عدة جامعات في المدن الكبرى (وهران، قسنطينة، عنابة)، أما بالنسبة للنظام البيداغوجي المتبع في هذه المرحلة، كان موروثا عن الفرنسيين. تمنح فيها الدرجات العلمية كمايلي:

- ❖ درجة اللسانس تمنح بعد ثلاث سنوات من الدراسة.
- ❖ شهادة الدراسات المتعمقة وتستمر سنة واحدة تحتتم بأطروحة مبسطة.
- ❖ درجة الدكتوراه الدرجة الثالثة، وتستمر سنتين على الأقل من البحث لإكمال أطروحة علمية.
- ❖ درجة دكتوراه دولة، وتصل مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي.

<sup>1</sup> نوال نمور، «كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة»، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، 2011/2012، ص. 113.

\* قبل حصول الجزائر على استقلالها عام 1962، كان لديها جامعة واحدة، وهي جامعة الجزائر، والتي تعتبر أول جامعة في العالم العربي، تأسست عام 1877 وأعيد تنظيمها عام 1909 من قبل السلطات الاستعمارية لتصبح نسخة طبق الأصل من الجامعة الفرنسية التقليدية وتتألف من أربع كليات: الفنون والقانون، العلوم والطب.

يذكر أن التعليم العالي خلال هذه الفترة كان ملحقا بوزارة التربية الوطنية<sup>1</sup>.

المرحلة الثانية (1970-1997) (تطبيق إصلاح منظومة التعليم والتكوين العالين ووضع معالم الخريطة الجامعية وتحديثها):

تبدأ هذه المرحلة بإنشاء وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي وتضاعف عدد المؤسسات الجامعية، يليها مباشرة إدراج إصلاحات في التعليم العالي عام 1971، وتمثلت هذه الإصلاحات في تعويض الكليات بالمعاهد المستقلة التي تضم أقساما متجانسة وحل نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، بالإضافة إلى التجديد البيداغوجي.

حددت هذه المرحلة تطوير الخريطة الجامعية سنة 1984، من أجل تخطيط التعليم العالي إلى آفاق عام 2000، في ضوء احتياجات الاقتصاد بقطاعاته المختلفة. حيث سعت إلى تحديد الاحتياجات والوفاء بها وتحقيق التوازن من حيث توزيع الطلاب على التخصصات التي يحتاجها سوق العمل مثل التخصصات التقنية والحد من التوجه إلى بعض التخصصات مثل القانون والطب، كما تم تحويل الجامعة معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة<sup>2</sup>.

وأیضا من جملة الإصلاحات التي طالت مراحل التعليم الجامعي تمثل فيما يلي:

مرحلة الليسانس: أصبحت أربع سنوات والوحدات الدراسية هي المقاييس السداسية.

مرحلة الماجستير (مرحلة ما بعد التدرج الأولى): تستمر لمدة عامين على الأقل وتحتوي على جزأين؛ الأول عبارة عن مجموعة من المقاييس النظرية والثاني يتم فيه إنجاز بحث أكاديمي.

مرحلة دكتوراه العلوم (مرحلة ما بعد التدرج الثانية): تدوم حوالي خمس سنوات.

المرحلة الثالثة: (1998-2003) (تدعيم نظام التعليم والتكوين العالين)

تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- وضع وتطوير القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي وافق عليه مجلس الحكومة في سبتمبر 1998.
- قرار إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- إنشاء ستة جذوع مشتركة يتم توجيه الطلاب الجدد إليها.

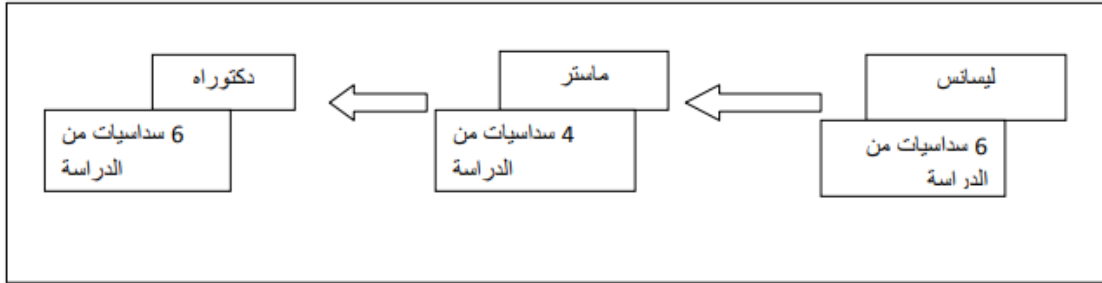
<sup>1</sup> كياري فطيمة الزهرة. تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات. المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة معسكر، ع.4، 2014، ص. 110.

<sup>2</sup> نوال نمور، المرجع السابق الذكر، ص. 117.

- إنشاء مراكز جامعية في عدد من ولايات البلاد<sup>1</sup>.

### المرحلة الرابعة: منذ 2004 (تطبيق نظام ل م د)

في هذه المرحلة تم اعتماد هندسة جديدة للتكوين، تتماشى مع النظم التعليمية المعتمدة عالميا، حيث اعتمد النظام في هيكله على ثلاث مراحل تكوينية تتوج كل مرحلة بشهادة جامعية "ليسانس، ماستر، دكتوراه"<sup>2</sup>. وهو يوضحه الشكل التالي:



### رسم توضيحي 39: هيكل نظام ل م د في الجزائر

المصدر: (حرنان ، 2014 ، ص.182)

كما تم تنظيم هذه الهندسة الجديدة في مجالات تكوين كبرى، والتي بدورها تفرعت إلى شعب وتخصصات. تميزت هذه المرحلة بإعطاء الاستقلال البيداغوجي للمؤسسات الجامعية من حيث المبادرة بالعروض التكوينية بما يتماشى مع قدراتها التأطيرية واحتياجات بيئتها الاقتصادية والاجتماعية من الموارد البشرية المؤهلة<sup>3</sup>.

أما المرحلة الخامسة والأخيرة فهي عبارة عن ضبط القواعد العامة المتعلقة بالتعليم العالي ومراجعة وتحديث الإطار القانوني الذي طورته الجامعة الجزائرية في ضوء التغيرات الجوهرية التي يشهدها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

<sup>1</sup> طالب صلاح الدين. بركة الزين. التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر (1962-2014)، المجلة الجزائرية

للمالية العامة، ع.4، 2014، ص-ص. 155-156.

<sup>2</sup> حرنان نجوى، «مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية»، أطروحة

دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2013/2014. ص. 181.

<sup>3</sup> نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم والبحث العلمي في الوطن العربي، وزارة التعليم العالي، ديسمبر، 2021، ص.09.

ويشمل ذلك عملية مراجعة مهام المرفق العام للتعليم العالي، من خلال تكريس المبدأ الديمقراطي للإتحاق بالتعليم العالي، بالإضافة إلى مجمل أدوات الحوكمة الخاصة بها<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الاستراتيجية الوطنية في التعليم العالي

أدركت المؤسسات الجامعية في البلدان النامية بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص أن التعليم بشكله التقليدي لم يعد قادرا على أداء دوره التنموي في تأهيل رأس المال البشري لتلبية احتياجات سوق العمل، أو في إنشاء رأس المال المعرفي وإيجاد مستقبل أفضل لمجتمع مستدام، نظرا لحقيقة أن هذه المؤسسات لم تكن مستعدة بشكل كاف لخلق التنمية المستدامة لأنها مؤسسات محافظة ومقاومة لأنظمة الجودة، ولديها انحياز ثقافي للماضي وتراكمه، ونادرا ما تأخذ المستقبل ومتطلباته في قراراتهم. بالإضافة إلى المشاكل العديدة التي تواجهها هذه المؤسسات نتيجة لظاهرة العولمة بكل أبعادها المعرفية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وتبلور هذه المشاكل في مجموعة من التحديات الخارجية والقوى الداخلية التي تؤثر سلبا على أدائها وتجعلها في حاجة ماسة إلى تبني التخطيط الاستراتيجي لمواجهة عمليات التغيير الديناميكي المستمر التي تحدث على مستوى البيئات الاقتصادية والاجتماعية والديمقراطية والسياسية والمؤسسية والتكنولوجية<sup>2</sup>.

### إستراتيجية رقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

تحقيقا للأهداف الرامية إلى بناء إستراتيجية خاصة بترسيخ استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة التعليم العالي والبحث العلمي والحوكمة، شرع القطاع في تصميم المخطط التوجيهي الرقمي والذي يهدف إلى تطوير إستخدام الرقمنة. وقد اعتمدت الوزارة المنصات الرقمية التي تعتبر جزءا من تنفيذ الخطة الرقمية الرئيسية والمكونة من (7) محاور إستراتيجية و (16) برنامجا إستراتيجيا و (102) برنامجا تشغيليا من بينهم (42) منصة (plateforme) يتم تنفيذه عبر (85) مشروعا يمتد إنجازها إلى غاية ديسمبر 2024 وذلك بهدف تسهيل نجاح الطالب في مراحل دراسته الجامعية المختلفة، بدءا من مرحلة التوجيه إلى غاية التخرج والاندماج المهني، والسعي على تشجيع الابتكار التربوي وتحديث الحوكمة بمختلف جوانبها (أنظر الملحق رقم 2).

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 11.

<sup>2</sup> ملاس حسبية. العمري وفاء، التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر ودوره في الإستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة، مجلة جامعة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، ع. 1، 2019، ص 05.

**المحور الأول: مدخل المخطط التوجيهي الرقمي:** يتم فيه طرح مقارنة جديدة للتعليم العالي تتأسس على إستراتيجية الابتكار وإنتاج الثروة والاندماج مع متطلبات النمو الاقتصادي. وهذا ما يتجلى من خلال إطلاق العديد من الإصلاحات الديناميكية المتسارعة بموجب مخطط تنفيذي شامل أطلقه وزير التعليم العالي والبحث العلمي منذ وفوده القطاع حيث اشتغل على الرؤية التجديدية التي تتمحور حول سبع قواعد جوهرية تنطلق من التعليم، البحث العلمي بالابتكار، خلق الثروة، التشغيل، تجويد التكوين، إضافة إلى تطوير تنافسية التعليم والبحث العلمي للمساهمة في مجالات التنمية الاقتصادية، وتهدف الخطة في مجملها إلى الرفع من مرتبة الجامعة الجزائرية على الساحة الدولية.

### المحور الثاني: الرقمنة في خدمة عروض تكوين منسجمة

يتمثل هذا المحور أرضية خاصة بالخريجين القدامى ويتضمن قصص النجاح بهدف تحفيز الطلبة والمناصب التي يشغلها الخريجين، بالإضافة إلى الفرص المتاحة للطلبة مثل التبرص والإدماج. كما يحتوي هذا المحور على أرضية تدرس الطالب حيث يتم نشره في هذه الأرضية الشهادات المدرسية، كشوف النقاط، جداول التوقيت، والبرنامجات.

### المحور الثالث: الرقمنة لدعم نجاح الطالب

يحتوي هذا المحور أرضية الدروس عبر الخط والحرص على ضمان تأمينها. كما يتضمن أرضية للطلبة الجدد، هذه الأرضية موجهة للأسئلة المطروحة من طرف الطلبة والأشخاص المهتمين بالتكوين في المؤسسات الجامعية والخدمات المقدمة من قبل ديوان الخدمات الجامعية. بالإضافة إلى ذلك يحتوي هذا المحور على أرضية توجه للطلبة نحو التخصصات ويتم فيها تقديم معلومات، نصائح لتسهيل توجيه الطلبة نحو التخصصات أو الشعب. يتضمن كذلك المحور أرضية توجه للطلبة نحو الحياة العملية (وضع دليل محلي للمؤسسات لفائدة الخريجين الجدد).

### المحور الرابع: الرقمنة في خدمة نشاطات البحث

يتضمن المحور الرابع أرضية لمصنف مشاريع البحث القائمة والتي أنجزت، حيث يتعلق الأمر بسجل أشغال البحث التي تتيح أكثر مرتبة أو التي أنجزت في المنخر. كما يحتوي أرضية تشاركية لدعم الابتكار وإحداث مؤسسات ناشئة خاصة بتبادل المشاريع مع المؤسسات الناشئة على مستوى كل مؤسسات التعليم العالي ودعم وتشجيع إنشاء مؤسسات خاصة للطلاب حسب مؤهلاتهم العلمية والإبتكارية لدخول عالم الأعمال وعلى هذا الأساس حرصت الوزارة على توفير المنصة الرقمية للجنة الوطنية لمنح حاضنات الأعمال التابعة لمؤسسات التعليم العالي وسم "الابل" (انظر الملحق رقم 2 و3).

كما خصصت وزارة التعليم العالي مكافأة مالية للأساتذة الباحثين المتدخلين في مرافقة تكوين الطلبة خلال إعداد وتأطير مشروع مذكرة تخرج للحصول على " شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة" وشهادة جامعية - براءة إختراع من

قبل طلبية مؤسسات التعليم العالي سواء على مستوى الحاضنات، او دور المقاولاتية أو مراكز الدعم التكنولوجي (CATI)، أو مكاتب الربط بين المؤسسة والجامعة (BLEU) (أنظر الملحق رقم 4).

## المحور الخامس: الرقمنة لدعم الإدارة الحديثة

يحتوي على أرضية تسيير المستخدمين وهي أرضية خاصة بالتسيير الإداري (النصوص التنظيمية، الساعات الإضافية، العطل السنوية والمرضية)، كما يتكون من أرضية لمتابعة وصيانة الممتلكات، حيث يتم في هذه الأرضية وضع آلية لكشف النزاعات على مستوى تسيير الممتلكات، بالإضافة إلى أرضية خاصة بنظام معلوماتي مدمج خاصة بدراسة وتحليل المنصات الموجودة وتصميم أخرى بطريقة متكاملة وإيجاد حلول للامثلة التي تواجه المنصات الإلكترونية (Progres)<sup>1</sup>.

## المحور السادس: الرقمنة في مجال العلاقات الوطنية والدولية

يتكون هذا المحور من أرضية لمنشورات المؤسسات تحتوي على المقالات والمقالات والكتب المنشورة في المؤسسة وأرضية إدارة ومتابعة الطلبة الأجانب، بالإضافة إلى أرضية إدارة ومتابعة التكوين في الخارج، وأرضية التسجيل للطلبة الأجانب في الجامعات الجزائرية في دوري الماجستير والدكتوراه بالإضافة إلى :

✓ المنصة الرقمية لتحديد المنح الدراسية للطلبة 2023-2024.

✓ أرضية إدارة الأساتذة الضيوف<sup>2</sup>.

✓ أرضية إدارة ومتابعة الإشراف المشترك للأطروحة.

✓ أرضية تنقل الموظفين التقنيين-الإداريين.

✓ أرضية رصد الإتفاقيات الدولية.

وفي هذا الإطار سخرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كل الإمكانيات والوسائل من أجل تنفيذ المشاريع والإستحقاقات المستقبلية (أنظر الملحق رقم 5).

من أجل إعداد تصور جديد وشامل لمنظومة التعليم العالي الجزائري لتحقيق تعليم فعال، وتشجيع ابتكار، خلق مناصب شغل، انفتاح الجامعة الجزائرية على محيطها الاقتصادي والاجتماعي حققت وزارة التعليم العالي خلال الموسم الجامعي (2023/2022) ما يلي:

1. القرار الوزاري رقم 1275 المتضمن شهادة - مؤسسة ناشئة، شهادة - براءة اختراع: خلق هذا القرار ديناميكية على المستوى المحلي والوطني، حيث سجلت الجامعات مستويات قياسية في المشاريع البحثية التي لها قيمة ابتكاريه

<sup>1</sup> بوابة المنصات الجزائرية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، للإطلاع أكثر:

<https://shorturl.at/fqrEU> ، تاريخ الإطلاع: 2023.

<sup>2</sup> بوابة المنصات الجزائرية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، للإطلاع أكثر:

<https://shorturl.at/fqrEU> ، تاريخ الإطلاع: 2023.

واقتصادية واجتماعية. وكان الهدف من هذا القرار هو تمكين الأستاذ والطالب وجميع مكونات الأسرة الجامعية من دخول عالم ريادة الأعمال. وبالتالي سيستفيد الطالب الجزائري من مؤسسة ناشئة والتخلص من أعباء البحث عن وظيفة بعد التخرج، مع إمكانية حصول الطالب على مكتب داخل الحرم الجامعي لمزاولة نشاطه التجاري. أما بالنسبة الأستاذ في الحصول على علاوة مالية وإمكانية الدخول في رأسمال المؤسسة الناشئة كمساهم ثانوي. من ناحية أخرى، سيستفيد الاقتصاد من إنشاء عدد كبير من المؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة مما قد يخلق ديناميكية وحركية على المستوى المحلي والوطني، ويساهم في إدراج المنتج ضمن صادرات الجزائر خارج قطاع المحروقات.

2. إنشاء اللجنة الوطنية التنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية: منذ إنشائها قامت اللجنة الوطنية بحملات تحسيسية للقرار الوزاري رقم 1275 المتضمن شهادة- براءة اختراع، شهادة- مؤسسة ناشئة إذ قام أعضاء وخبراء اللجنة بزيارة (63) مؤسسة تعليم عالي في مختلف أنحاء الوطن.<sup>1</sup>

- ✓ تسجيل أزيد من (09) آلاف فكرة مبتكرة لمشروع مؤسسة ناشئة ومؤسسة مصغرة وبراءة اختراع.
  - ✓ إيداع (270) طلب براءات اختراعات على مستوى (inapi).
  - ✓ إنشاء (12) مركز دعم تكنولوجي وابتكار (cati) ليصبح العدد الإجمالي (109) (cati) منها (70) cati على مستوى مؤسسات التعليم العالي، لتحقيق الجزائر بذلك المرتبة الثانية عالمياً بعد روسيا الاتحادية.
  - ✓ غرس ثقافة ريادة الأعمال والابتكار داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.
  - ✓ المساهمة في إنشاء (49) حاضنة أعمال جامعية جديدة بالتنسيق مع DGRSDT. ليصبح عدد حاضنات الأعمال الجامعية (91).
  - ✓ إعداد برامج تكوين ومرافقة بجودة عالية (BMC, TOT, DESIGN THINKING)، موحدة لكي تعمم على كل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي لمرافقة الطلبة المنخرطين في القرار الوزاري رقم 1275.<sup>2</sup>
3. إطلاق المخطط الرئيسي للرقمنة:

<sup>1</sup> إنشاء لجنة وطنية تنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية، للإطلاع أكثر: <https://shorturl.at/tE057>، تاريخ الإطلاع، 2023.

<sup>2</sup> الحياة العربية، تسجيل 234 مشروعاً جامعياً جاهزاً للتحويل إلى مؤسسة ناشئة، 2023، للإطلاع أكثر، <https://www.djazair.com/elhayat/232143>، تاريخ الاطلاع: 2023.

من خلال إستراتيجية رقمنة القطاع المبنية على 7 محاور و14 مجال و40 منصة رقمية و102 برنامج عمل، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى خفض من تكاليف التسيير من جهة ومن جهة أخرى الرفع من مرتبة المؤسسات الجامعية على المستوى العربي، الإفريقي والعالمي .

- ✓ التعليم عن بعد بما يتماشى والتحولت العالمية في مجال التعليم الجامعي.
  - ✓ إطلاق إستراتيجية صفروورقة والتوقيع الالكتروني .
  - ✓ خلق الشفافية وتكافؤ الفرص لجميع الجهات الفاعلة الأسرة الجامعية.
  - ✓ تقليص عبء الوثائق، على الطالب والأستاذ، خاصة في النسخ الرقمية للدكتوراه أو الملفات .
  - ✓ توحيد قاعدة رقمية وطنية لكل من الأستاذ والطالب الذي يجمع كل المعلومات لمسارهم.
4. الانفتاح على اللغات الأجنبية في التكوين خاصة اللغة الانجليزية والترويج المباشر لتعزيز العمل بها لمواكبة لغة العلم والبحث الأكاديمي تعزيز المكانة وكفاءة الجامعة الجزائرية وقدرتها على المنافسة دوليا وإثبات أهليتها لتحقيق مراتب متقدمة في مجال التكوين، التدريب والتعليم العالي.
5. التوقيع على العديد من الاتفاقيات مع قطاعات وزارية أخرى: تجسيد تكامل القطاع مع باقي القطاعات الأخرى لتبادل الخبرات والمعارف وتكاتف كل الأطراف في مسار واحد لتحقيق أهداف السياسة العامة ضمن. من خلال تقديم تكوين اتوفقا لإحتياجات كل قطاع من المؤهلات العلمية والموارد البشرية وخلق الانسجام في إستراتيجية إنشاء المؤسسات الناشئة، وخاصة مع وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة.
- السعي لحصول كل المشاريع المسجلة في إطار القرار الوزاري رقم 1275 شهادة مؤسسة ناشئة على وسم "لابل" مشروع مبتكر وبعدها وسم "لابل" مؤسسة ناشئة تجسيد الاتفاقية المبرمة مع وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة<sup>1</sup>.
13. التوقيع على اتفاقيات توأمة مع جامعات تركية وكندية: جاء توقيع اتفاقيات توأمة مع الجامعات التركية والكندية لنقل التكنولوجيا والاستفادة من التجارب الرائدة لطلبة الجامعات، والسعي لتحقيق مراتب متقدمة في شتى المجالات خاصة مجال تشجيع ريادة الأعمال والنقل التكنولوجي. كما تهدف هذه الاتفاقيات إلى تسهيل تنقل الباحثين والطلبة بين هذه الجامعات لتبادل الخبرات ونقل التجارب.

<sup>1</sup> إستراتيجية جديدة بالجامعات الجزائرية، 2023، للإطلاع أكثر، <https://shorturl.at/crsLX> ، تاريخ الإطلاع: 2023.



- ✓ اللجنة الوطنية للانترنت
  - ✓ اللجنة الوطنية لتحسين مرئية الجامعات الجزائرية ودخولها ترتيب 1000 جامعة دولية.
  - ✓ اللجنة الوطنية لتحسين الخدمات الجامعية.
  - ✓ اللجنة الوطنية للرقمنة
14. العمل على إنشاء أربعة مدارس عليا متخصصة (مدرسة تكنولوجيات الدرونات، مدرسة الروبوتات، مدرسة طب الغد، مدرسة الدراسات والاستراتيجيات الدولية).
15. العمل على استحداث أقطاب الامتياز، والتي تقوم على تجميع عدد من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في قطب جامعي واحد متخصص وفق خصوصيات سوسيواقتصادية.
16. تجميع ميادين التكوين من 15 ميدان حاليا إلى 5 ميادين .
17. العمل على إنشاء ملحقات لكليات الطب بالمناطق الداخلية والصحراوية .

## المبحث الثاني: التموقعا لأكاديمي للمؤسسات محلل للدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان والمدرسة العليا للطاقة الكهربائية وإعطاء نظرة تحليلية تقييمية لجودة التعليم العالي في المؤسسات محل الدراسة من خلال دراسة التموقع الأكاديمي المحلي للجامعة والمدرسة العليا. بالإضافة إلى عرض مفاهيم عامة حول أسلوب تحليل المحتوى، كما يتطرق هذا المبحث إلى تحليل مضمون المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

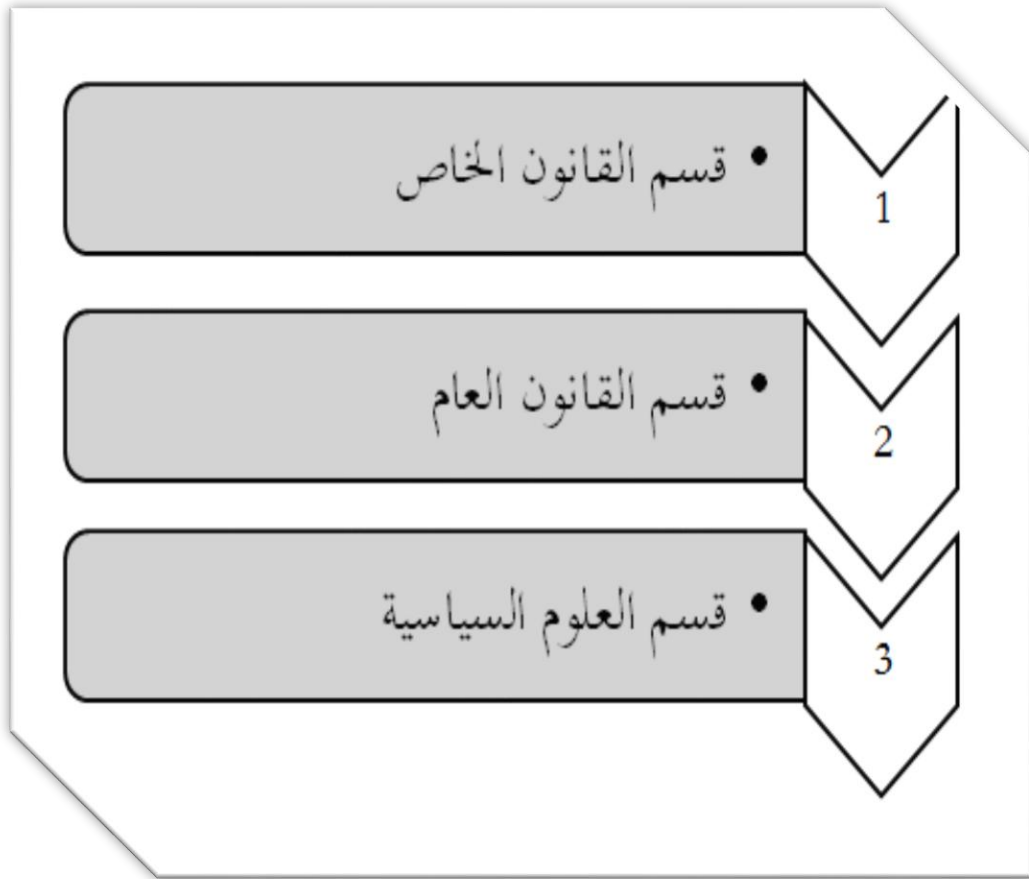
### المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة

أولاً: كلية الحقوق والعلوم السياسية

**1/ البداغوجية:** بدأت الدراسات القانونية على مستوى جامعة أبي بكر بلقايد، مع افتتاح قسم القانون خلال العام الدراسي 1978/1979، وابتداء من عام 1989، أصبح هذا القسم تابعا للمعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الاقتصادية في نفس الجامعة. وموجب المرسوم التنفيذي رقم 98-391 المؤرخ 02 ديسمبر 1998، تم إنشاء كلية الحقوق بجامعة تلمسان، حيث كان للكلية بعد ذلك قسمان، قسم القانون الخاص وقسم القانون العام. ومع ذلك، بعد أن تمت الموافقة عليه بقرار وزاري رقم 207 بتاريخ 2008/09/14 لفتح قسم آخر مخصص للعلوم السياسية، تم تغيير اسم الكلية وأصبحت معروفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-13 بتاريخ 12 يناير 2010 "كلية الحقوق والعلوم السياسية"، والتي أصبحت إحدى الكليات الثامنة بجامعة تلمسان<sup>1</sup>.

**2/ أقسام الكلية:** تتكون كلية الحقوق والعلوم السياسية من مجموعة من الأقسام، والمتمثلة في قسم القانون الخاص والعام وقسم العلوم السياسية كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الكلية.



المصدر: معطيات مقدمة من مصلحة الإحصائيات بالكلية

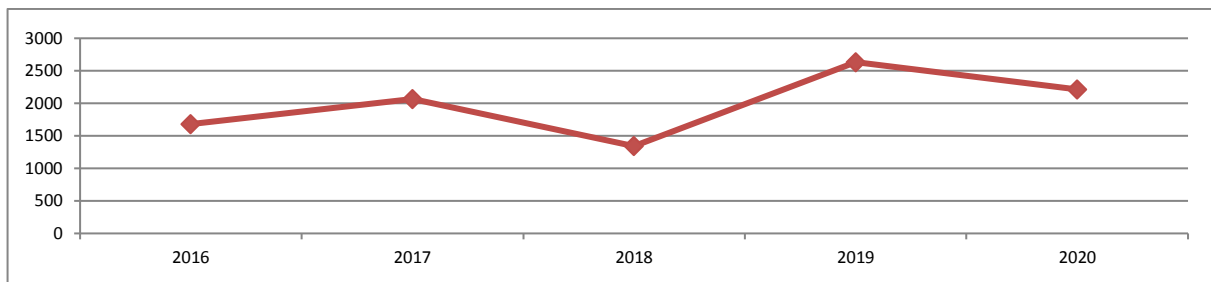
ويوضح الشكل أدناه تخصصات شعبة الحقوق لمستوى الماستر واللسانس، حيث يشمل تخصص شعبة الحقوق في اللسانس قانون عام وقانون خاص لتتفرع التخصصات إلى القانون الدولي العام، القانون العام، القانون العام الاقتصادي، القانون البحري والنقل، قانون الأعمال، القانون الخاص والقانون القضائي. أما شعبة العلوم السياسية تشمل تخصص التنظيم السياسي والإداري والعلاقات الدولية في طور اللسانس، أما طور الماستر يتضمن غدارة الموارد البشرية ودراسات أمنية وإستراتيجية بالإضافة إلى تخصص الإدارة العامة. كما نلاحظ في الشكل التالي:



**المصدر:** من إنجاز الباحثة بناء على معطيات مصلحة الإحصائيات بالكلية.

كما نلاحظ في الشكل أدناه رقم 1-3 و 1-4 تطور تعداد الطلبة المسجلين في مرحلة التدرج بالكلية بكل من شعبة الحقوق والعلوم السياسية كالتالي:

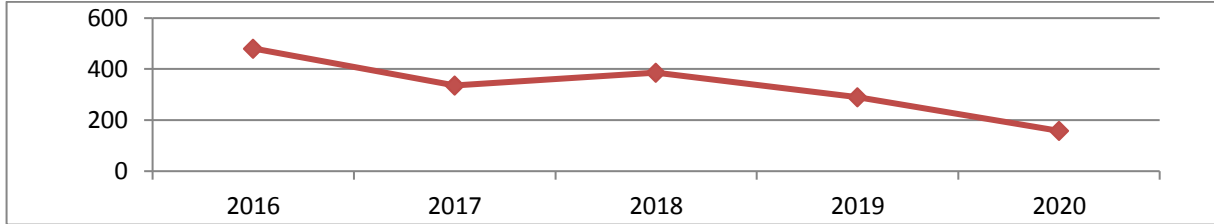
**الشكل رقم 1-3: تطور تعداد المتمدرسين-شعبة حقوق-**



**المصدر:** من إنجاز الباحثة بناء على معطيات مصلحة الإحصائيات بالكلية.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه تطور عدد الطلبة الملتحقين بشعبة الحقوق، حيث نرى أن أعلى نسبة للملتحقين بالشعبة كان سنة (2019) ب (2500) طالب.

الشكل رقم 1-4: تطور تعداد المتمدرسين-شعبة علوم سياسية-



المصدر: من إنجاز الباحثة بناء على معطيات مصلحة الإحصائيات بالكلية.

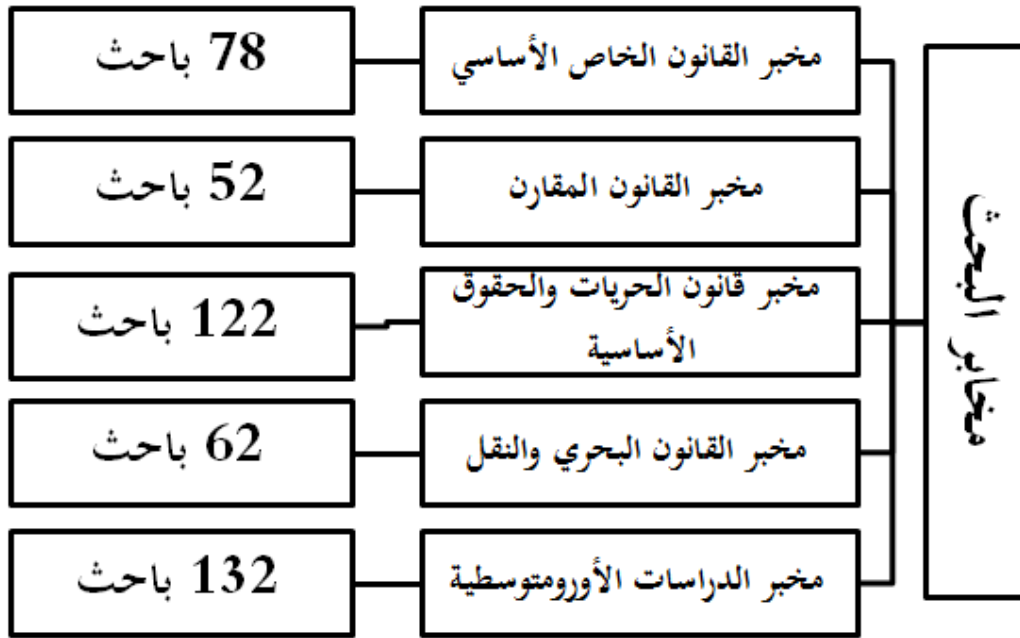
نلاحظ من خلال الشكل أعلاه تطور عدد الطلبة الملتحقين بشعبة العلوم السياسية، حيث نرى أن أعلى نسبة للملتحقين بالشعبة كان سنة (2016) ب (450) طالب لتتخفص إلى أقل من (200) طالب سنة (2020). يوضح الشكل أدناه الطلبة الملتحقين في طور ما بعد التدرج والعلاقات الخارجية لنظام ل.م.د والعلوم بالنسبة لشعبة الحقوق والعلوم السياسية.

جدول 13: تعداد الطلبة في طور ما بعد التخرج والعلاقات الخارجية

2020		2019		2018		
علوم	ل.م.د	علوم	ل.م.د	علوم	ل.م.د	
200	96	235	118	233	168	الحقوق
02	45	02	33	02	21	العلوم السياسية
202	141	237	151	235	189	المجموع

المصدر: من إنجاز الباحثة بناء على معطيات مصلحة الإحصائيات بالكلية.

يوضح الشكل أدناه مخابر البحث الموزعة على كلية الحقوق والعلوم السياسية بعدد باحثين (446) باحث، والمتمثلة بمخبر القانون الخاص الأساسي، مخبر القانون المقارن، قانون الحريات والحقوق الأساسية، مخبر القانون البحري والنقل، ومخبر الدراسات الدراسات الإستراتيجية والبحوث السياسية.



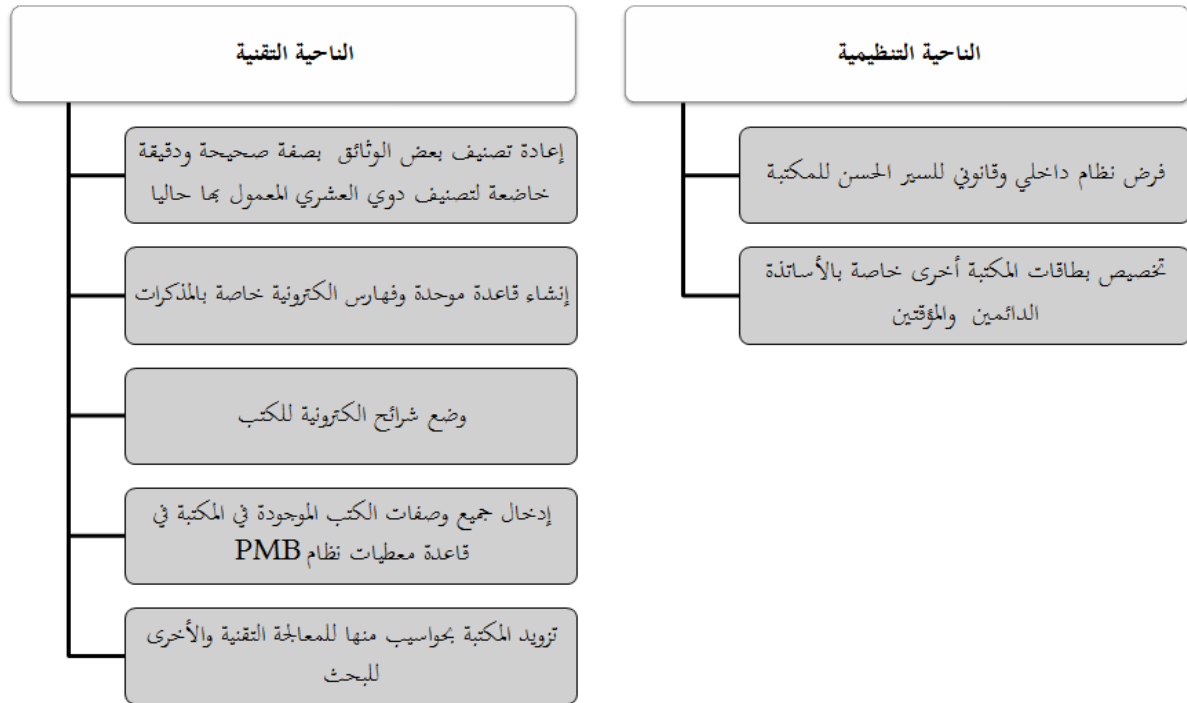
رسم توضيحي 40: مخابر بحث الكلية

المصدر: من إنجاز الباحثة بناء على معطيات مصلحة الإحصائيات بالكلية. أما بخصوص مشاريع البحث التكويني الجامعي « PRFU » بلغ حوالي أكثر (26) مشروع من سنة (2018). كما هو موضح في الشكل أدناه:

جدول 14: يوضح مشاريع البحث التكويني الجامعي

2020	2019	2018	
05	14	09	

المصدر: من إنجاز الباحثة بناء على معطيات مصلحة الإحصائيات بالكلية. وبالنسبة لمصلحة المكتبة تعتبر الناحية التنظيمية مهمة وأساسية في المكتبة لهذا أجريت بعض التعديلات من أجل التسيير الحسن للمكتبة، أما من الناحية التقنية فقد شهدت تعديلات وتصحيحات وذلك من ناحية المعالجة الوثائقية. (بلغت نسبة المباشرة في هذا العمل بالتقريب 85%) كما هو موضح في الشكل التالي:



### رسم توضيحي 41: نظام المكتبة بالكلية

**المصدر:** من إنجاز الباحثة بناء على معطيات مصلحة الإحصائيات بالكلية. وتنوع المادة العلمية للكلية ما بين أطروحات ورسائل ماجستير وكتب حديثة، كما تعمل هيئة المكتبة بشكل دوري مراقبة نظام المكتبة والمواد العلمية والهدف من هذا التقييم والذي هو بمثابة تقييم إجمالي للمكتبة هو ضمان للسير الحسن لها.

**ثانيا:** المدرسة العليا في الهندسة الكهربائية والطاقوية بوهران (ESGEE)

**1. نبذة عن المدرسة:** هي مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، فتحت المدرسة أبوابها سنة 2010 بإسم المدرسة التحضيرية في العلوم والتكنولوجيا وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 17-84 من 18 جومادي الأول 1438 الموافق 15 فبراير 2017 تحولت إلى مدرسة عليا في الهندسة الكهربائية والطاقوية بعد أن اقترحت المدرسة وقدمت مشروع التحول إلى مدرسة عليا في الهندسة الكهربائية والطاقة من أجل تلبية احتياجات القطاع الصناعي من حيث المهندسين المؤهلين وبالتالي المشاركة في التنمية الوطنية. تسعى المدرسة إلى إعتماد سياسة التميز لضمان تكوين تعليمي عالي الجودة بالإضافة إلى مراقبة صارمة للغاية لحضور الطلاب.

يتم مساعدة مدير المدرسة من قبل فريق مكون من :



رسم توضيحي 42: فريق مساعد مدير المؤسسة

**المصدر:** من إنجاز الباحثة بناء على معطيات مصلحة الإحصائيات بالكلية.

يساعد الأمين العام نائبان للمدير، وهما نائب مدير المالية ونائب مدير شؤون الموظفين والعديد من رؤساء الإدارات. حالياً، يتم تنظيم التكوين داخل المدرسة في قسمين: قسم الهندسة الكهربائية وقسم الصفوف التحضيرية، حيث يوفر قسم الهندسة الكهربائية تدريب المهندسين في ثلاثة خيارات تتمثل في الآلات الكهربائية والشبكات الكهربائية والتحكم الكهربائي الذي يهدف إلى تدريب المهندسين على مستوى علمي ذو كفاءة عالية.

2. **نظام الدراسة:** يتم الإلتحاق بالمدرسة من خلال امتحان القبول للناجحين في البكالوريا (يشترط معدل قبول عالي).

مدة التكوين موزعة على عامين تغطي بشكل رئيسي موضوعات العلوم الإنسانية والعلوم التكنولوجية. والنسبة للطور الثاني فإن المدرسة حالياً تقوم بتكوين (debatable) مهندسين في تخصص (électrotechnique). هذا

التخصص منقسم إلى قسمين، قسم يدرس (réseau électrique) وقسم ثاني يدرس (électriquemachine). يقوم الطالب بإختيار القسم الذي يريد إكمال الدراسة فيه خلال نهاية السداسي الأول من السنة الثانية في الطور الثاني (4ème année). في نهاية فترة تكوينه يحصل على دبلوم مهندس دولة وديبلوم ماستر<sup>1</sup>.

ومن أجل تنفيذ سياسة الجودة في العملية التعليمية وحتى تكون المؤسسة قادرة على تقديم تكوين عالي المستوى، اختارت المؤسسة طريقة توظيف مستهدفة وهذا منذ إنشائها في عام 2010 حتى يومنا هذا (بدأت مع (22) أستاذًا باحثًا)، حيث تم تعيين (84) أستاذًا، بما في ذلك (24) أستاذ في الفيزياء، (14) أستاذ في الكيمياء، (13) أستاذ في الرياضيات، (10) أساتذة في الإعلام الآلي، وأستاذ (01) في العلوم الإجتماعية، (07) أساتذة في اللغات الأجنبية و(15) أستاذ في العلوم التكنولوجية. تجدر الإشارة إلى أن المسيرة المهنية لهؤلاء الأساتذة شهدت تطورًا في حياتهم المهنية خلال سنوات توظيفهم كما يوضح الجدول التالي:

جدول 15: توزيع الأساتذة وفقا لتخصصاتهم

التخصص	أستاذ مساعد -ب-	أستاذ مساعد -أ-	أستاذ محاضر -ب-	أستاذ محاضر -أ-	أستاذ التعليم العالي	المجموع
الرياضيات	00	04	06	03	01	14
الفيزياء	00	05	08	07	01	21
الكيمياء	00	01	07	06	00	14
الإعلام الآلي	00	02	07	01	00	10
الهندسة الميكانيكية	00	00	02	02	01	05
الهندسة الكهربائية	04	03	12	05	01	25
الإلكترونيك	00	00	01	02	00	03
اللغات الأجنبية	00	06	00	01	00	07
العلوم الإجتماعية	00	00	01	00	00	01
<b>المجموع</b>	<b>04</b>	<b>21</b>	<b>44</b>	<b>27</b>	<b>04</b>	<b>100</b>

المصدر: من إنجاز الباحثة بناء على وثائق المؤسسة

<sup>1</sup> Disponible sur: <https://bit.ly/44u4MLy> , Date de consultation (03/12/2022).

نلاحظ من خلال الجدول وبعد إثني عشرة (12) عاما من العمل، حدوث تطور كبير في الوظائف والمؤهلات المهنية للأساتذة، مما يعني أن المؤسسة اكتسبت تميزا وإستقرار لأعضاء هيئة التدريس منذ تأسيسها. أما بالنسبة لعدد الطلاب المسجلين في مختلف المستويات منذ تأسيس المؤسسة عام 2010 بلغ حوالي (300) طالب ليصل إلى حوالي (820) طالب عام 2021. وبلغ نسبة عدد الخريجين من قبل عدد طلاب السنوات الثلاثة الأولى حوالي (203/173) طالب. في حين أن النسبة المحسوبة بين متوسط عدد الطلاب الذين يلتحقون بالمدرسة (بما في ذلك المرحلة الجامعية) من قبل عدد المهندسين المدربين يصل إلى: (717/173) أي نسبة 24.12٪. كما يوضح الشكل التالي:



### رسم توضيحي 43: تقييم بيانات الطلبة الخريجين والملتحقين بالمدرسة

المصدر: معطيات مصلحة الإحصائيات بالمدرسة

من الرسم البياني أعلاه، يمكننا أن نرى أنه بعد التحول إلى المدرسة العليا في الهندسة الكهربائية، وعدد من الخريجين سنويا في زيادة بنسبة 10.79% للعام الدراسي (2018-2019) من 29.95% للعام الدراسي (2019-2020) حتى الوصول إلى 34.27% للعام الدراسي (2020-2021)، مما يدل على المصداقية والتميز التي بدأت المؤسسة في امتلاكهما.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم المناهج التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، بالإضافة إلى ذكر أدوات الدراسة المستخدمة لتحليل جوانب الظاهرة المطروحة.

### المطلب الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية

عرف (Krippendorff) تحليل المحتوى على أنه: تقنية بحثية، تجعلنا المضامين الإستدلالية للنصوص، أو أعمدة أخرى؛ أمرا ذا مغزى، وفائدة<sup>1</sup>. كما عرفها (Leedy and Ormrod) بأنها فحص مفصل، ومنهجي لمحتويات مجموعة معينة من المواد؛ لتحديد الأنماط، والموضوعات، أو التحيزات<sup>2</sup>. في حين عرفها (Bowen) تحليل الوثائق، والمستندات إجراء منهجي؛ لمراجعة، أو تقييم هذه الوثائق المكتوبة منها، أو الإلكترونية؛ من خلال الإنترنت<sup>3</sup>.

تحليل المحتوى لا يجري بغرض الحصر لحدّة التحليل فقط وإنما يتعداه لمحاولة تحقيق هدف معين، كما أنه يقتصر على وصف الظاهرة وما قاله الإنسان أو كتبه دون اللجوء إلى تأويله ويعتمد على الرصد التكراري المنظم لوحدة التحليل المختارة.

#### أولا: تحديد الرؤية الاستراتيجية في ضوء المرجع الوطني لضمان الجودة الداخلية

حددت وزارة التعليم العالي الجزائرية الرؤية الاستراتيجية العامة ضمن المرجع الوطني لضمان الجودة ، حيث غطى عدة مجالات مرتبط بالحياة الجامعية وأنشط التكوين فيها. ويعتبر هذا المرجع دعامة أساسية للمؤسسات الجامعية في عملية تنسيق وهيكلية سياسة الجودة التي تتبعها كمؤسسة تعليمية عامة من خلال توضيح وتحديد سياساتها في إدارة مواردها البشرية وتحديد السياسات التي تؤثر على تحقيق ميزة تنافسية للجامعة الجزائرية. ودراسة تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية المعروضة في: (التخطيط ، الاختيار ، التمكين ، تقييم الأداء ، التدريب ، إدارة الجودة الشاملة ) ، على الميزة التنافسية للجامعة الجزائرية بمحاورها: (التعليم ، البحث ، خدمة المجتمع ، إدارة الجامعة) تعتبر جودة التعليم العالي من الأولويات الهامة لدى صانع القرار في الجزائر، فقد ركزت السياسات العامة خلال السنوات الأخيرة على إعطاء جودة التعليم العالي دور كبير لم يعود بذلك بنتائج تبرز مخرجات العملية التعليمية والتي تساهم بدورها في خلق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني من خلال الابتكارات وخاصة في قطاع التكنولوجيا الذي أصبح المحرك الرئيسي للتطور والنمو.

<sup>1</sup>Krippendorff, K. Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2004, p.06.

<sup>2</sup> Leedy, P. Ormrod, J. Practical Research: Planning and Design (12th ed.). Pearson, 2019, p.03.

<sup>3</sup> Bowen, G. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal, vol. 9, no.2, 2009, p.02

وتحقيقا للجودة الشاملة والتي هي غاية الرؤية الاستراتيجية ، لابد من الرجوع إلى الوثيقة المرجعية لضمان الجودة في منظومة التعليم العالي في الجزائر حيث حدد المرجع مايلي:

### 1. خلية ضمان الجودة:

1. تعد الخلية حلقة وصل بين المؤسسة الجامعية وهيئات التقييم الوطنية.
2. وظيفة الإعلام حول مهامها وأهدافها، ونشر التقارير المختلفة، خاصة تقرير التقييم الداخلي.
3. وظيفة التقييم الداخلي لجميع المجالات التي حددتها اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES)، من خلال اعتماد مجموعة من المعايير لتطوير إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي لاسيما ماتعلق منها بالجودة.
4. نشر ثقافة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي<sup>1</sup>.

### 2. هيكل خلية ضمان الجودة :

- هي هيئة تابعة لرئيس الجامعة، تتكون من أعضاء يمثلون الكادر الإداري والبيداغوجي للجامعة، ويتمتع بين مسؤول الخلية من قبل رئيس الجامعة، والذي يقوم بدوره بتعيين رؤساء اللجان التابعة له وهي:
- لجنة ميدان إعداد السياسات ومقاربات الجودة.
  - لجنة ميدان الهياكل القاعدية والحياة الجامعية.
  - لجنة ميدان فريق نظام المعلومات.
  - لجنة ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي.
  - لجنة ميدان الفريق الفرعي الخاص بالمكتبة<sup>2</sup>.

### 4. معايير ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية

باعتبار التعليم العالي يعد من أهم عوامل التنمية المستدامة، كان لزاما على وزارة التعليم العالي مواكبة التطورات الدولية ومحاولة إيجاد صيغة لتطبيق نظام لضمان جودة التعليم العالي من خلال الالتزام بالعديد من المتطلبات والمعايير، كل ذلك بهدف تحسين التعليم العالي. وفي هذا السياق، صدر القانون التوجيهي للتعليم الذي أشار لأول

<sup>1</sup> Cellule d'assurance de la qualité, Disponible sur: <https://bit.ly/3LWlegv>, Date de consultation (24/03:2023).

<sup>2</sup> Disponible sur: [https://www.univ-alger3.dz/?page\\_id=39](https://www.univ-alger3.dz/?page_id=39), Date de consultation (24/03:2023)

مرة لإمكانية إنشاء مؤسسات جامعية خاصة، الأمر الذي سيتطلب بالضرورة مراقبة وتقييم وتدقيق في عملياتها وأنشطتها، ولهذا أنشئ المجلس الوطني للتقييم (CNE) سنة 2008. بعد كل هذه الخطوات، نظمت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مؤتمر دولي حول نظام ضمان الجودة في التعليم العالي مما أدى للانطلاق في دراسة تطبيق نظام ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، فشكل فريق عمل كل فبال تفكير في المشروع مدعم ببعض الخبراء الدوليين. وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) (وفقا للمرسوم رقم 167)، وهي هيئة تابعة للأمانة العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تتمثل مهمتها الرئيسية في:

- مرافقة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بهدف تطوير ثقافة الجودة لدى كوادره الإدارية والبيداغوجية.
- ويتم ذلك من خلال إنشاء خلايا ضمان الجودة وتعيين المسؤولين لديها من قبل رؤساء المؤسسات التعليمية وإخضاعهم لدورات تكوينية للعمل بالمرجع الجديد لضمان الجودة.
- متابعة إنشاء خلايا ضمان الجودة على مستوى جميع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- تكوين مسؤولي خلايا ضمان الجودة على كيفية تحقيق إدارة الجودة الشاملة وفقا لمفاهيم التخطيط الاستراتيجي.
- وضع معايير لقياس الجودة، واعتمادها كوسيلة لقياس الأداء.
- العمل على نشر ثقافة التقييم الذاتي وفقا لمعايير المعتمدة<sup>1</sup>.

#### 4. الحقول والمعايير المتعلقة بضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي

يحتوي المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية على جملة المعايير الموضحة في مراجع الميادين والمجالات الرئيسية للتكوين والبحث العلمي، الهياكل القاعدية للجامعات، علاقة المؤسسات الجامعية بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، تعاون الجامعة مع محيطها، الحكامة، والحياة داخل الجامعة. نوضح في الجدول التالي الميادين الواردة في المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية:

<sup>1</sup> Implémentation de l'Assurance Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur, GUIDE DE L'AUTO-EVALUATION SELON LE REFERENTIEL NATIONAL, 2016, p-p.01-12. (l'annexe N°02).

جدول 16: تركيبة الدليل الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي

المبادئ	الحقول
التكوين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إنشاء مخابر بحث وتخصيص موارد مالية لتسييرها.</li> <li>- إتاحة الأرضيات التكنولوجية لضمان جودة التكوين.</li> <li>- وجود خلية بيداغوجية تضم الكفاءات لإعداد محتوى عروض التكوين والمصادقة على المشاريع.</li> <li>- تأسيس هياكل إستقبال ومساندة المشاريع المبتكرة ذات صلة مباشرة بالبحث، تساعد صاحب الفكرة على تحقيق فكرته وإثبات إمكانية تطبيقها (الحاضنات).</li> <li>- الإشراف للطلبة الجدد لضمان إدماج الطلبة في الوسط الجامعي.</li> <li>- تعزيز برنامج الحركية في الخارج بهدف تحديث التكوين وتحسين جودة التعليم.</li> </ul>
البحث العلمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجري المؤسسة أبحاثا مشتركة مع المؤسسات المختصة المعنية بالاتفاقيات.</li> <li>- تقوم المؤسسة بسبر آراء المؤسسات الشريكة وتحلل النتائج بشكل دوري.</li> <li>- تنظم تظاهرات علمية مشتركة مع المؤسسات ذات الصلة (المؤتمرات، اللقاءات، وغيرها)</li> <li>- يساهم الباحث وكذا المؤسسة في الإنتاج العلمي في إطار برنامج البحث والتطوير.</li> <li>- وجود المنصات العلمية وتحديثها دوريا نذكر منها:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. منصة ابتكار: تسمح بالاستجابة لمطالب طلاب الدكتوراه فيما يخص تمويل البحوث.</li> <li>2. منصة Research.dz: تشمل كل المعلومات الخاصة بالباحث والبحث العلمي وتسييره في الجزائر.</li> <li>3. الأرضية العلمية الجزائرية: ASJP تضم إنتاج المجالات العلمية الجزائرية عبر الإنترنت.</li> </ol> </li> <li>- أرضية تسيير ومتابعة مشاريع الإنجاز والتهيئة (PGSP).</li> </ul>
الحكامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تثنم المؤسسة وتحمي المعلومة العلمية والتقنية بمساعدة براءات الاختراع.</li> <li>- المؤسسة نظام مفتوح لضمان الاتصال الداخلي والخارجي.</li> <li>- تنشر المؤسسة المعلومة العلمية في موقعها الإلكتروني.</li> <li>- تحقق المؤسسة أهدافها التعليمية بالتعاون مع شركائها الداخليين.</li> <li>- تعزز المؤسسة ثقافة الجودة.</li> <li>- تتوافق السياسات والممارسات الإدارية مع متطلبات الجودة.</li> </ul>

<p>- تعيين لجان لتقييم العمل الإداري والتكوين لتصحيح الأخطاء وإجراء التحسينات.</p>	
<p>- تلقي المخابر والورشات احتياجات البحث العلمي. - تماشى مباني المؤسسة مع معايير الصحة والسلامة. - توفر المؤسسة المساحات لتلبية حاجات المجتمع الجامعي (مواقف السيارات، هياكل لممارسة الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية وتوفير العيادات الطبية). - توفر المؤسسة أجهزة استقبال وتوجيه الطلبة والموظفين</p>	<p>الهيكل القاعدية</p>
<p>- يجب على المؤسسة تطوير وتعزيز علاقاتها مع الجهات الفاعلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية على المستوى المحلي والإقليمي من أجل تسهيل الإدماج والتكامل المهني لمنتجها. - إقامة مركز خاص للإعداد المهني للمستقبل من أجل تسهيل الإدماج المهني. - تشارك المؤسسة بالاهتمام بالقضايا المحلية، حيث تقوم المؤسسة بتطوير برامج بحثية على المستوى المحلي وتنظم المؤسسة فعاليات علمية حول المسائل المحلية. - يأخذ عرضا لتكوين الخاص بالمؤسسة في الاعتبار خصوصيات المنطقة لتكون قادرة على تلبية احتياجات الشركات مستقبلا. - هناك اتفاقيات تربص للمؤسسة مع شركات لتسهيل استقبال المترشحين على مستوى الشركات.</p>	<p>العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي</p>

#### المصدر: المرجع الوطني لضمان الجودة، ص. 42.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المرجع الوطني لضمان الجودة قدم لنا مجموعة من الميادين في مجملها المحاور الرئيسية لنشاط أي مؤسسة جامعية، الوزارة الوصية أولت أهمية للعديد من الميادين أهمها تعزيز الجودة في المحيط الجامعي فهو يمثل أحد الأدوار الحديثة للجامعة من خلاله يمكن للمؤسسة الجامعية تحسين جودة العملية التعليمية سعيا لتحقيق التميز.

أكد المرجع الوطني على التعاون الأكاديمي للمؤسسات الجامعية الجزائرية، ففي إطار العلاقات الدولية وما يعرف بالعمولة، تحددت مع هندسات جديدة في مختلف المجالات، بما في ذلك مجال التعليم العالي والبحث العلمي وتمت الإشارة إلى هذه الهندسة كجزء من الإصلاحات التي تقوم بها الجامعة الجزائرية. لها تأثير حاسم على مستقبل الجامعة الجزائرية وما تركته في سياق المجتمع ككل.

تركز اتفاقية الشراكة المحددة زمنيا بين الاتحاد الأوروبي والجزائر المبرمة منذ 1976، على هدف دعم مصاحبة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، ويدخل في إطار النهج الشامل لبلدان البحر الأبيض المتوسط الذي وضعه الاتحاد الأوروبي عام 1972، مما يدل على اهتمام أوروبا بالدول المجاورة لها من جنوب البحر الأبيض المتوسط؛

بدأ هذا الاهتمام ينمو حتى وصل سنة 1995 ليعلن برشلونة توقيع اتفاقية الشراكة مع الجزائر في 19 ديسمبر 2001 وفي 22 أبريل 2002 في القمة الأوروبية متوسطة في إسبانيا. تركزت هذه الشراكة على المحاور التالية<sup>1</sup>:

**العلاقات السياسية:** على الصعيد السياسي، تنص اتفاقية الشراكة على إجراء حوار سياسي حول جميع الموضوعات ذات الاهتمام المشترك للأطراف.

**تطوير التبادلات الاقتصادية:** إن دعم التحول والتنوع الاقتصادي هو محور أساسي للتعاون مع الجزائر، وعلى هذا النحو، يمول الاتحاد الأوروبي مجموعة من البرامج في هذا المجال. التعاون الأوروبي الجزائري لتطوير اقتصاد متنوع وتنافسي ضروري لتعزيز الصادرات الجزائرية إلى السوق الأوروبية الموحدة وكذلك إلى البلدان الأخرى.

**الشراكة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والمالية:** تشمل هذه الإتفاقة ميادين عديدة من بينها الشراكة الجهوية، العلم، التقنية والتكنولوجيا، المحيط، الصناعة، حماية وترقية الاستثمارات، كما تتيح التوأمة توحيد كفاءات القطاع العام للدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي والجزائر وتعزيز التقارب بينهما<sup>2</sup>.

**التطوير التكنولوجي والبحث العلمي:** نشر إعلان من الممثل السامي للاتحاد الأوروبي للشؤون الخارجية والسياسة الأمنية والمفوضية سنة الأوروبية 2011 على تطوير سياسة الحوار يقترح خلق مساحة للمعرفة المشتركة والإبداعيين ضفتي المتوسط. تطور النهج الأوروبي للبحث العلمي والتعاون الدولي تدريجياً، بدءاً من وضع مجموعة من المشاريع الممولة من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي من خلال اعتماد سياسة برامج البحث والتطوير ضمان التعاون العلمي والتكنولوجي الدولي وخاصة بين الإدارات والوزارات؛ من خلال الجمع بين الأكاديميين والصناعيين وممثلي المجتمع المدني من ضفتي البحر الأبيض المتوسط (مشاريع بحثية تعاونية وإجراءات منسقة)؛ من خلال تطوير "الدبلوماسية العلمية"، أي تعزيز العلوم من أجل تعميق العلاقات بين الاتحاد الأوروبي (EU) ودول جنوب وشرق البحر الأبيض المتوسط<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Délégation de l'Union européenne en Algérie, Disponible sur: <https://bit.ly/41ivTGV>, Date de consultation (15/03/2021).

<sup>2</sup> Délégation de l'Union européenne en Algérie, Disponible sur: <https://bit.ly/41ivTGV>, Date de consultation (15/03/2021).

<sup>3</sup> Neila Akrimi, Le Dialogue « 5+5 » : « boîte à idées » pour relancer le Processus de Barcelone en Méditerranée occidentale ?, Disponible sur:

- في هذا السياق يمكننا رصد أهم برامج ومشاريع التعاون العلمي الأوروبي المتوسطي كآآتي:
- برنامج ثومبوس 3 (Tempus 3) بلغت قيمته المالية (98.5) مليون يورو يمنح الفرصة للتعاون مع جامعات الاتحاد الأوروبي لأعضاء هيئة التدريس والمستخدمين الإداريين في البلدان في الدول المتوسطية المعنية بالشراكة الأوروبية المتوسطية.
  - برنامج ميدا للتعليم والتكوين من أجل التشغيل (Meda- CTE) بلغت قيمته المالية (5) ملايين يورو؛ يهتم بإعداد وتفعيل سياسات للتعليم والتكوين في المجال التقني بهدف تحسين التشغيل.
- وتبلغ قيمة برنامج إيراسموسماندوس (Erasmus Mundus) (13) مليون يورو؛ يعزز التعاون بين مؤسسات التعليم العالي للاتحاد الأوروبي والشركاء المتوسطيين في مجال تبادل الطلاب والباحثين والأساتذة<sup>1</sup>.

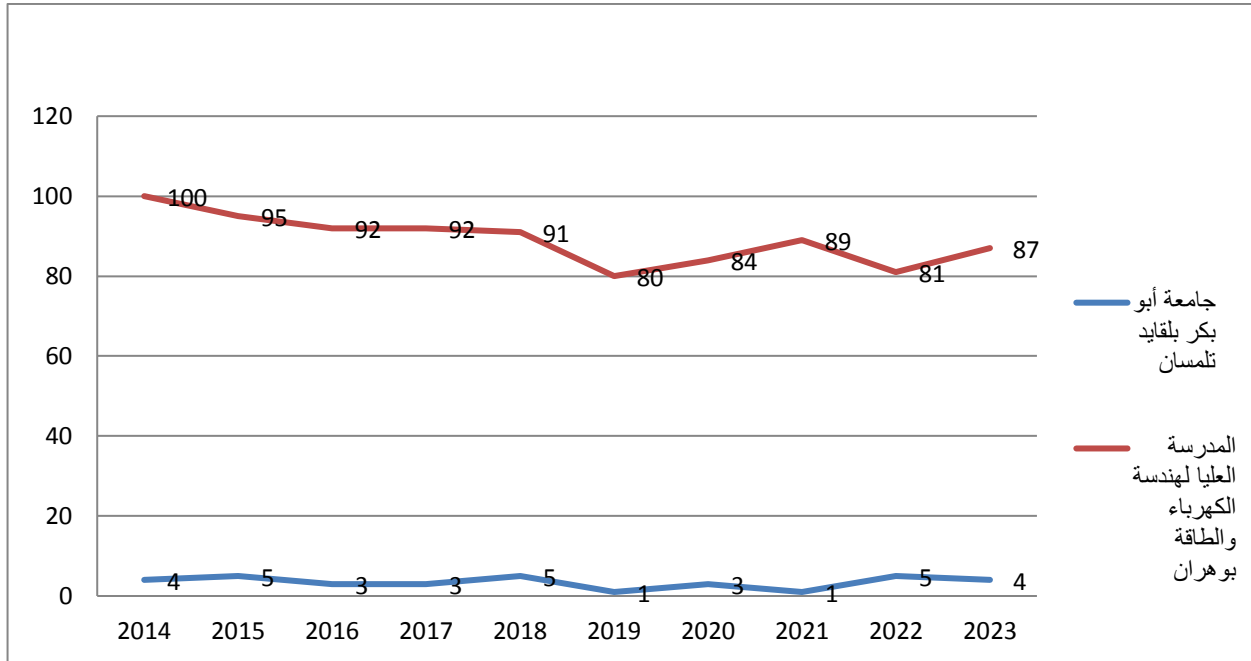
### المطلب الثالث: تنافسية عينة الدراسة على المستوى المحلي

يشهد نظام التعليم العالي الجزائري العديد من الإصلاحات في محاولة لتطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، وتعد العلاقة مع البيئة الاجتماعية والاقتصادية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من أهم الجوانب التي يتم التركيز عليها، حيث من المعروف أن الجامعة لها وظيفتين رئيسيتين وهما: التكوين والبحث العلمي، وأصبح من الضروري أن تفتح الجامعة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي لدخول المنافسة العالمية، حيث أصبح لزاما على الجامعة النزول للمجتمع والتواصل معه ومعرفة احتياجاتها البحثية والعلمية وتجويد مخرجات العملية التعليمية، وجاء في هذا الصدد المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ليؤكد على ضرورة تحسين العملية التعليمية وهذا من خلال الالتزام وتطبيق متطلبات المرجع الجديد.

وفي هذا السياق قامت الباحثة بترتيب المؤسسات التعليمية قيد الدراسة خلال العشر سنوات (10) الماضية على المستوى المحلي، كما يوضح الشكل التالي:

<https://books.openedition.org/irmc/762?lang=fr> , Date de consultation (15/03/2021)

<sup>1</sup> أنيس طاية. "التعاون العلمي والثقافي في مبادرات الشراكة الأوروبية المتوسطية". مجلة الفكر المتوسطي، جامعة الجزائر، م. 11، 1، 2022. ص. 263.

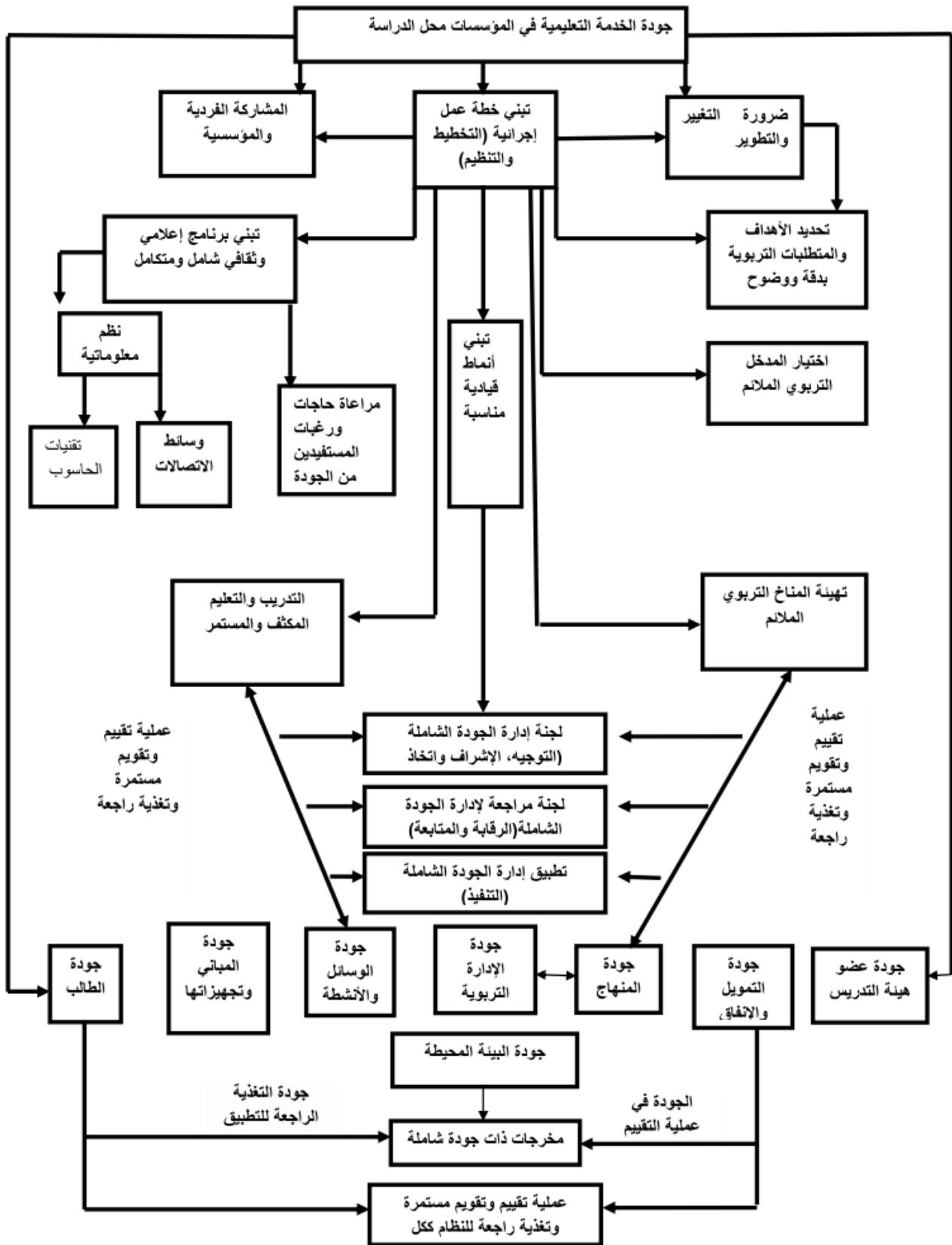


رسم توضيحي 44: الترتيب الوطني لعينة الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات التصنيفات الدولية والمحلية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

من خلال الشكل اعلاه يتبين ان جامعة ابو بكر لقايد تلمسان قد حافظت على مستواها الاكاديمي بين الجامعات الوطنية وهذا مؤشر كبير على ان الجامعة تعمل على تبوء مكانة مرموقة بين المؤسسات العلمية الوطنية، كما يدل هذا على ان الجامعة والعاملين لديها ورؤية الجامعة تعمل على تطبيق متطلبات الجودة من اجل تحقيق التنافسية الاكاديمية على المستوى المحلي. في حين نلاحظ أن المدرسة العليا لازالت تحتل مراتب متدنية ضمن التصنيفات الوطنية والعالمية، وعليه فهي بحاجة ماسة لتجنيد كافة أعضاء هيئتها الأكاديمية والإدارية هلى حد سواء للإرتقاء بالمستوى العلمي والأكاديمي للمدرسة.

وفي هذا السياق تقترح الباحثة نموذج معدل من الباحث "عليما" لتطوير جودة الخدمات التعليمية المقدمة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة كما يوضح الشكل التالي:



رسم توضيحي 45 : نموذج معدل لتطوير الجودة الشاملة

**المصدر:** صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، ط1، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص. 174.

### المطلب الرابع: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المطلب تم تحديد منهج الدراسة المتبع، وتحديد الأداة التي اعتمدها الباحثة في جمع البيانات من عينة الدراسة، مع إبراز مراحل بنائها، ومن ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة للوصول لأهداف الدراسة، نبرز ذلك فيما يلي:

#### أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وبغية تحديد الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة تم إستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لوصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها وأبعادها، إعتدنا أيضا على المنهج المقارن لأنه الأنسب لإجراء مقارنة بين نظام الجامعة ونظام المدرسة العليا لتكون بمثابة حقل مقارن لدراسة متغيرات الموضوع. في حين استخدمنا المنهج الإحصائي فيما يخص الشق التطبيقي لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث.

#### ثانياً: أدوات الدراسة (أداة جمع البيانات)

يلجأ الباحث عند إجراء بحثه إلى مجموعة من الأدوات والتي تساهم بشكل كبير في تحليل جوانب الظاهرة المطروحة تحليلاً دقيقاً. وتمكن الباحث عند استخدامها من الحصول على عدد وكم كاف ومناسب من المعلومات حول موضوع الدراسة على اعتبار أن هذه الأدوات هي وسائل ربط بين الباحث ومجتمع البحث، يهدف الباحث من ورائها إلى جمع المعلومات بموضوعية ودقة عالية من مجتمع الدراسة.

وعليه وفي ضوء متطلبات الدراسة من الناحية الميدانية وأهمية الحصول على البيانات اللازمة قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأدوات في دراستنا الحالية من بينها: الاستمارة، السجلات والوثائق.

**1. الإستبيان:**

إن الأداة الأنسب لتبليغ الدراسة لأهدافها، هي أداة الاستبيان (الإستبانة) للحصول على الحقائق وجمع البيانات. وتعرف الإستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة المنظمة والمتخصصة لجمع الآراء أو ردود الفعل لفرد حول موضوع معين، بغية تحليلها واقتراح الحلول<sup>1</sup>.

إعتمد تصميم إستمارة الاستبيان على الدراسات والبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستعانة أيضا بالدليل الوطني لمعايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي. وإستعانة الباحثة ببعض الأساتذة ذوي الخبرة وأهل الاختصاص في بناء الاستبيان (موضوعيا وإحصائيا). وتم تقسيم الإستبيان إلى محاور مرتبة تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات وفرضيات الدراسة، فيشكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع البحث (أنظر الملحق رقم 03)، حيث تم تقسيمه إلى جزأين على النحو:

الجزء الأول: شمل بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، الأقدمية، الوظيفة، والخبرة المهنية).

الجزء الثاني: شمل ثلاث محاور أساسية وكل محور إشتغل على مجموعة من الأبعاد، وكل بعد يقيس مؤشر معين:

المحور الأول: يتضمن 12 عبارة؛ تقيس في مجملها كفاءة الخدمة التعليمية المقدمة.

المحور الثاني: يتضمن 12 عبارة تقيس جودة الخدمات التعليمية.

المحور الثالث: يتضمن 12 عبارة؛ تقيس مستوى تحقيق الميزة التنافسية للخدمات التعليمية المقدمة. والجدول التالي

يبين مصادر إعداد فقرات الاستبانة:

<sup>1</sup> Mémoire technique, conception d'un questionnaire, 2016, p.5, Disponible sur : <https://bit.ly/3VxAinK>.

جدول 17: مصادر إعداد فقرات الإستبانة

المصدر	عدد العبارات	الأبعاد	المحور
OTÁVIO JOSÉ DE OLIVEIRA ,Adaptation and application of the SERVQUAL scale in higher education, 2009.	6	الفعالية	قياس كفاءة الموارد البشرية
	3	عمل الفريق	
	3	المشاركة في إتخاذ القرار	
	12	المجموع	
Costas Zafiroopoulos , Vasiliki Vrana, Service quality assessment in a Greek highereducation institute, Journal of Business Economics and Management, 2010. Michael Stodnick, Pamela Rogers, Using SERVQUAL to Measure the Quality of the Classroom Experience, 2008.	3	التعاطف	قياس جودة الخدمة
	3	الثقة	
	8	الخدمة المحسوسة	
	4	الهياكل القاعدية	
	18	المجموع	
Shpëtim Çerri, ASSESSING THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION SERVICES USING A MODIFIED SERVQUAL SCALE, 2012. Khanchitpol, Yousapronpaiboon, SERVQUAL: Measuring higher education service quality in Thailand, 2014.	6	المسؤولية	مستوى تحقيق الميزة التنافسية
	3	التكوين	
	3	قوة العمل والبحث العلمي	
	3	العلاقة مع الطلبة	
	3	العلاقة مع المحيط	
	18	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة

ولقياس إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبانة تم إستخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، كما هوشائع في أغلبية الدراسات والبحوث السابقة، والذي يعتبر إحدى طرق تقدير الدرجات للمتغيرات متعددة الأبعاد، يترجم وجود خمس إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وعلى المبحوث وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة (التي يختارها)، والأرقام التي تدخل في المقياس تعبر عن الأوزان، فمثلا "موافق بشدة" وزنه (5)، موافق ( 4 ) درجات، محايد ( 3 ) درجات، غير موافق ( 2 ) درجة، وصولا إلى "غير موافق بشدة" ( 1 ) درجة:

جدول 18: مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	[1-1.8]	[1.8-2.6]	[2.6-3.4]	[3.4-4.2]	[4.2-5]

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2: السجلات والوثائق

تعتبر من الأدوات الهامة والمساعدة على جمع المعلومات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة من المجتمع البحثي، وقد كانت استفادتنا من هذه السجلات والوثائق المتحصل عليها من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة، حيث تمكنا من خلالها الاطلاع على:

- الجانب التاريخي والتأسيسي لكل من كلية الحقوق والعلوم السياسية والمدرسة العليا.
- الإستراتيجية العامة التي تعتمدها المؤسسة محل الدراسة في التسيير.
- الاطلاع على المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي.
- الاطلاع على دليل الكلية والمدرسة ومعرفة مهام وأدوار كل الفاعلين فيها.
- الاطلاع على الهياكل والبنى التي تحتوي عليها هذه المؤسسة.

## ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

بناء على طبيعة الدراسة وحجم عينتها، فقد تم اعتماد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 25، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة في المؤسستين من خلال استخدام:

**معامل الثبات:** يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه، يعني مهما اختلف أفراد العينة فإنه يعطي نفس النتائج للمقياس، حيث تم استخدام ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

**معامل الصدق:** تعني أن عبارات الإستیبان الخاصة بكل بعد تنتمي لنفس البعد وليس لبعد آخر هذا ما يسمى بالتحليل العاملي.

**معامل الارتباط:** لتأكيد صدق الاتساق الداخلي وقياس معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بالإضافة إلى تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

**التكرارات:** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

**منحط الأعمدة البياني:** لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا.

**اختبار التوزيع الطبيعي:** لتأكيد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي حساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

## خلاصة الفصل:

تشهد منظومة التعليم العالي الجزائرية عديد الإصلاحات محاولة لتطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، كما تعد العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أحد أهم الجوانب والتي يتم التركيز عليها حيث من المعروف أن الجامعة لها وظيفتين رئيسيتين وهما: التكوين والبحث العلمي، وصار لا بد للجامعة من هذا الانفتاح على محيطها الاجتماعي والاقتصادي للدخول في المنافسة العالمية، حيث أصبح لزاما على الجامعة النزول للمجتمع والتواصل معه ومعرفة احتياجاته البحثية والعلمية، حيث جاء في هذا الصدد المرجع الوطني الجديد لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ليؤكد ضرورة تحسين العملية التعليمية وهذا من خلال الالتزام وتطبيق متطلبات المرجع الجديد.

# الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد التعرف على الكلية والمدرسة العليا، حجم طلبتها وهيئة التعليم بها، سنقوم بالتعرف على كفاءات الموارد البشرية بالكلية والمدرسة العليا، وقوة تأثيرها على تطبيق جودة العملية التعليمية لتحسين الميزة التنافسية من وجهة نظر الهيئة الأكاديمية بالكلية والمدرسة العليا.

ولغرض معرفة هذه الآراء، سنقوم بإعداد استبيان يدور محتواه حول كفاءة الموارد البشرية ومستوى جودة الخدمات التعليمية المقدمة. وسيتم عرض نتائج الاستبيان وتحليلها من خلال حساب بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المحققة عن جميع الفقرات والمستخدمه في ترتيبها حسب أهميتها، يرافقه اختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها في سبيل الإجابة على الإشكاليات الرئيسية والأسئلة الفرعية، وهذا على ضوء التأكد من تحقق شرط إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وعدم وجود ارتباط خطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة، مع اختبار قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ولتحقيق ذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: التحليل الإحصائي للبيانات

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

### المبحث الأول: التحليل الإحصائي للبيانات

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنتها استمارة الدراسة، حيث يتم إعداد جداول تكرارية، يضم التكرارات والنسب المئوية، أو ما يعرف بالتكرارات النسبية المستخدمة لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه والتعليق على النتائج.

#### المطلب الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد مجتمع البحث المستهدف (التحليل

#### الكمي والكيفي لنتائج الدراسة الميدانية):

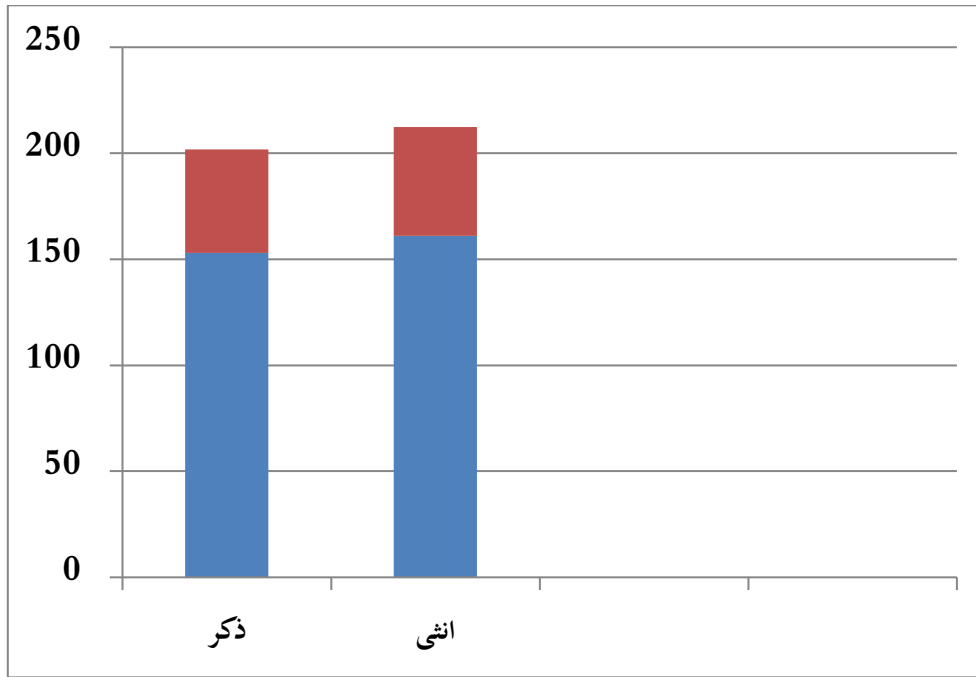
##### أولاً: تحليل نتائج البيانات الشخصية:

تضمنت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على الجنس (ذكور، إناث)، الوظيفة الفئة العمرية، المؤهل العلمي والأقدمية، ونبرز فيما يلي تحليل خصائص عينة البحث وفقاً لمتغيرات الدراسة:

#### جدول 19: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	153	48.7
انثى	161	51.3
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين الجنس ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة الإناث بنسبة 51.3%، تليها فئة الذكور بنسبة 48.7%، وهما نسبتين متقاربتين. يفسر ذلك بأن أبواب التوظيف مفتوحة للجنسين الذكر والأنثى في حدود ما أبرزته عينة الدراسة المختارة، وهذا ما يوضحه المدرج التكراري المبين أدناه.



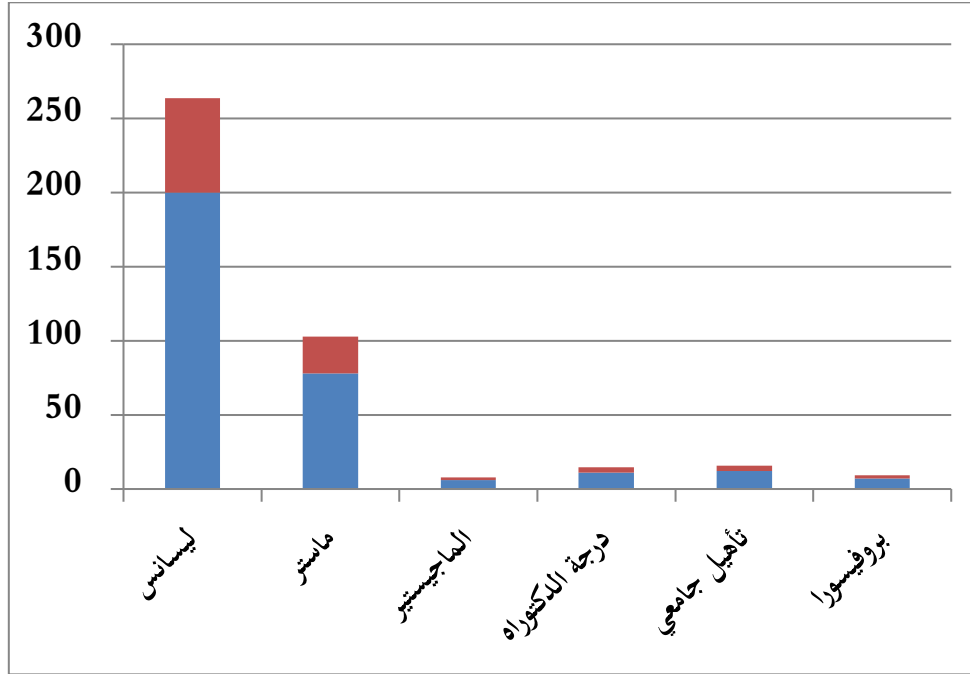
رسم توضيحي 46: المدج التكراري الخاص بمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة

جدول 20: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	200	63.7
ماستر	78	24.8
الماجستير	6	1.9
درجة الدكتوراه	11	3.5
تأهيل جامعي	12	3.8
بروفيسورا	7	2.2
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين المستوى التعليمي ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة ليسانس بنسبة 63.7%، تليها فئة ماستر بنسبة 24.8%، وأيضاً تأتي فئة درجة الدكتوراه وفئة تأهيل جامعي بنسبة 3.8%، أما عدد الأساتذة في درجة الأستاذية فقد بلغ عددهم (7) أي ما نسبته 2.2%، وهذه النسبة الضئيلة تعود إلى أنه غالباً يكون عدد حملتها قليل مقارنة بالمؤهلات الأخرى لأنها تتطلب كم من المنجزات العلمية ومن سنوات الخبرة التي تسمح لصاحبها بأن يوضع في ترتيب يسمح له بالحصول

على هذه الدرجة. وهذا له أثر كبير على جودة البرامج التعليمية وكفاءة مخرجات التعليم في المؤسسة. ونجد في الأخير كان أصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة لأصحاب الماجستير بنسبة 1.9%. هذه النسبة الضئيلة هي نتيجة لهيكل جديدة لنظام التعليم العالي الجزائري. وهو ما يوضحه الشكل رقم 47.



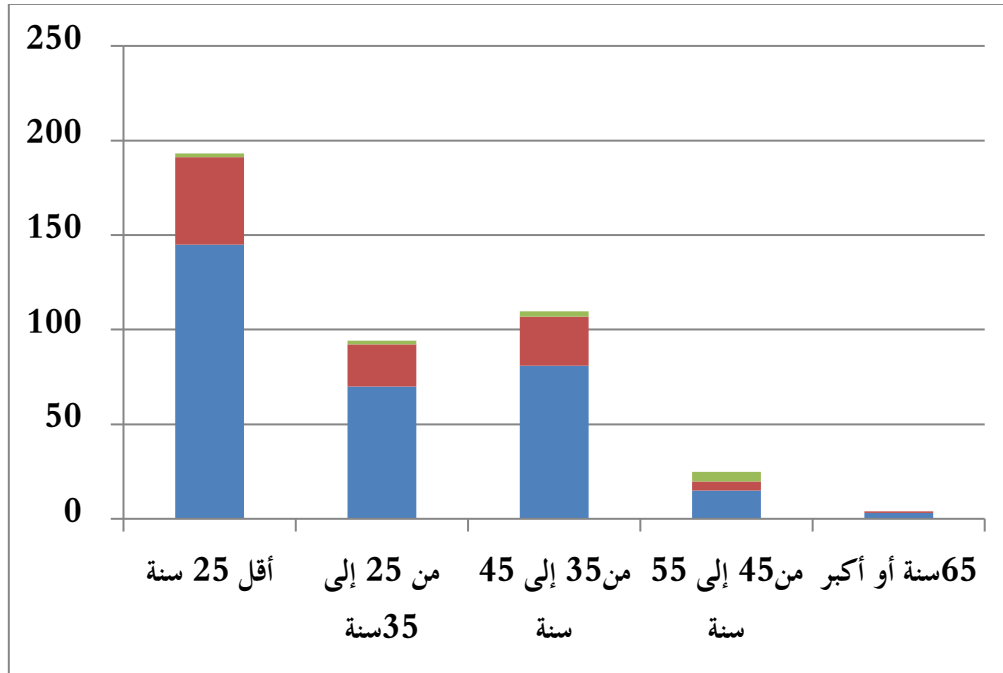
رسم توضيحي 47: الخاص بمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة

جدول 21: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل 25 سنة	145	46.2
من 25 إلى 35 سنة	70	22.3
من 35 إلى 45 سنة	81	25.8
من 45 إلى 55 سنة	15	4.8
65 سنة أو أكبر	3	1.0
<b>المجموع</b>	<b>314</b>	<b>100.0</b>

ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة التي تتربع في الفئة الأولى تعود لفئة أقل 25 سنة بنسبة 46.2% وهذا يمكن تفسيره بأن الجامعة تستقبل أعداداً معتبرة من الطلبة سنوياً لتكوينهم وإعدادهم أكاديمياً للإلتحاق بسوق العمل، ثم بعد تليها فئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 25.8%، وأيضاً

تأتي فئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 22.3%، ثم تليها فئة من 45 إلى 55 سنة بنسبة 4.8%، ويمكن تفسير هذه النسب على أن أبواب الجامعة مفتوحة سنويا أمام الأفراد لاعتلاء المناصب التدريسية في الجامعة، وأخيرا جاءت فئة 65 سنة أو أكبر بنسبة 1.0%. ويمكن تمثيل الأعداد والنسب السابقة في الشكل رقم 48.

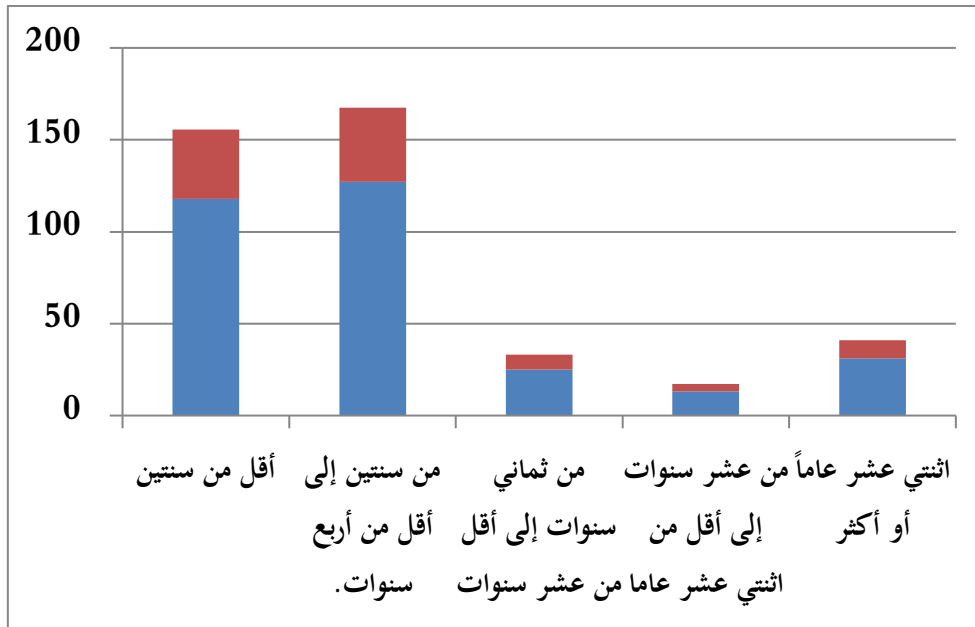


رسم توضيحي 48: الخاص بمتغير السن لأفراد عينة الدراسة

جدول 22: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنتين	118	37.6
من سنتين إلى أقل من أربع سنوات.	127	40.4
من ثماني سنوات إلى أقل من عشر سنوات	25	8.0
من عشر سنوات إلى أقل من اثني عشر عاماً	13	4.1
اثني عشر عاماً أو أكثر	31	9.9
<b>المجموع</b>	<b>314</b>	<b>100.0</b>

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نرى أن النسبة الأكبر توزيعاً كانت لفئة من سنتين إلى أقل من أربع سنوات. بنسبة 40.4%، ومن بعد تليها فئة أقل من سنتين بنسبة 37.6%، وأيضاً تأتي فئة اثني عشر عاماً أو أكثر بنسبة 9.9%، ثم تليها فئة من ثماني سنوات إلى أقل من عشر سنوات بنسبة 8.0%، وأخيراً فئة من عشر سنوات إلى أقل من اثني عشر عاماً بنسبة 4.1%. وهذا ما يبينه الشكل أدناه.

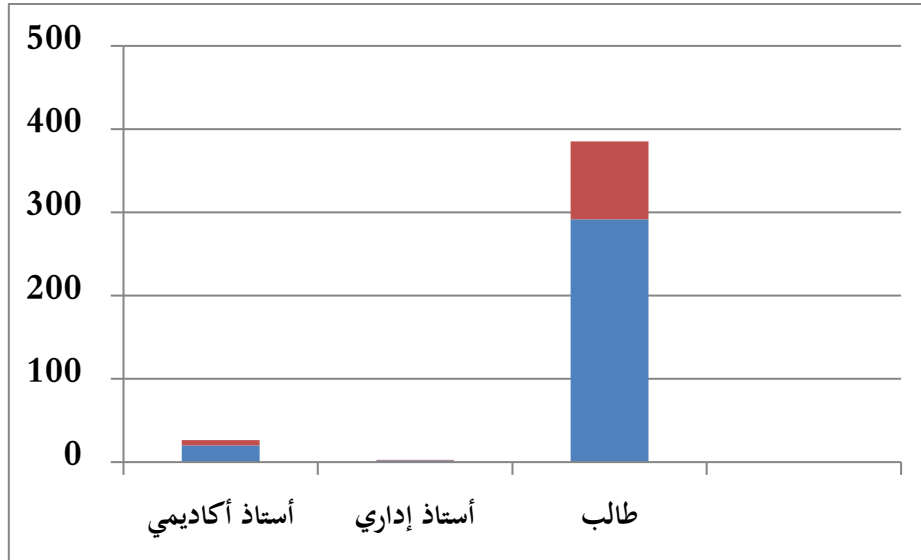


رسم توضيحي 49: الخاص بمتغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة

جدول 23: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصفة:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ أكاديمي	20	6.4
أستاذ إداري	10	3.8
طالب	284	90.4
المجموع	314	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين الصفة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة طالب بنسبة 90.4%، ومن بعد تليها فئة أستاذ أكاديمي بنسبة 6.4%، وأخيراً فئة أستاذ إداري بنسبة 3.8%. هذا بناءً على ما أبرزته عينة الدراسة وهذا ما يوضحها المدرجات التكرارية المبين في الشكل رقم 49.

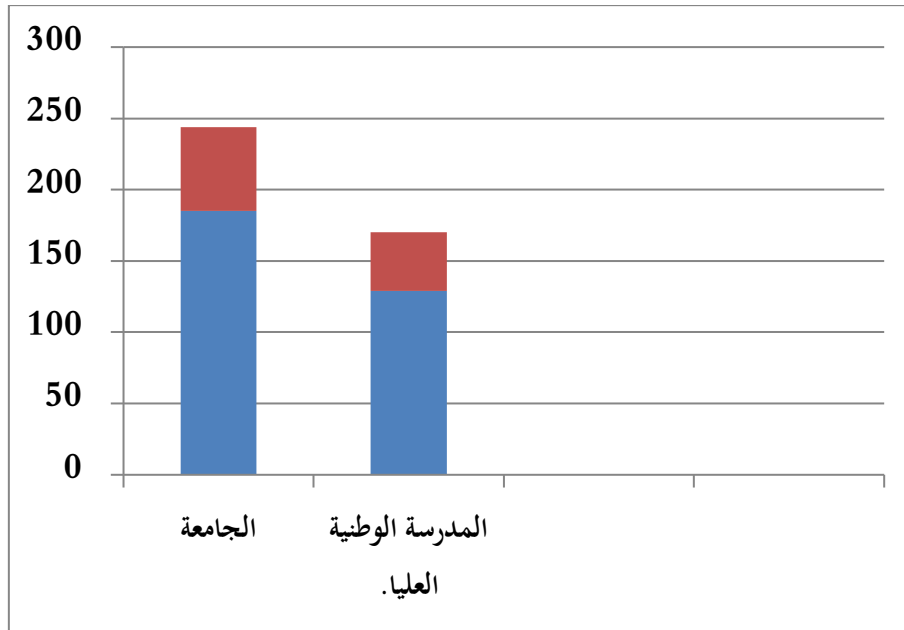


رسم توضيحي 50: الخاص بمتغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة.

جدول 24: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المؤسسة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الجامعة	185	58.9
المدرسة الوطنية العليا.	129	41.1
المجموع	314	100.0

ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة الجامعة بنسبة 58.9%، وهي النسبة الغالبة إذا ما قورنت بفئة المدرسة الوطنية العليا بنسبة 41.1، كون أن الجامعة تستقبل أعدادات طلابية هائلة موزعة على كليات وشعب تكوين، في المقابل نجد المدارس العليا تشترط معدلات إلتحاق عالية وهذا ما يفسر التباين في توزيع الطلبة لدى أفراد عينة الدراسة.



رسم توضيحي 51: الخاص بمتغير طبيعة المؤسسة لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني

التطرق في هذا المحور من الإستبيان إلى المؤشر الكفاءات البشرية، والتبعية لتأثيراتها مباشرة على جودة التعليم.

جدول 25: إن أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بواجبهم على أكمل وجه:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائياً	13	4.1
لا أوافق	63	20.1
محايد	53	16.9
أوافق	159	50.6
أوافق بشدة	26	8.3
المجموع	314	100.0

توضيحاً لإحصائيات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى قيام أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بواجبهم على أكمل وجه نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة أوافق على أن أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بواجبهم على أكمل وجه، حيث أجاب 161 مبحوث أي بنسبة 58.9% من مجموع إجابات أفراد عينة الدراسة. يمكن تحليل هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تحاول قدر المستطاع تقديم خدمة تعليمية ترضي الفئة الأولى المستفيدة من الخدمة وهي

الطالب وذلك من خلال القيام الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس بواجباتهم على أكمل وجه لتلبية حاجات الطلبة. لا شك أن الإدارة وعضو هيئة التدريس هما الأساس في نجاح العملية التعليمية، وفي نفس السياق أكدت دراسة "بوخرص" (2017)، على أن نجاح الجامعة في تحقيق الجودة في الخدمات التعليمية يتوقف على مقدار ما تبذلها الإدارة وأعضاء هيئة التدريس من نشاط ومقدار ما يملكه عضو الهيئة التدريسية من كفاءات علمية ومدى قدرته في إيصال المعلومة ورغبة في إعطائها كواجب يجب أن يؤديه على أكمل وجه<sup>1</sup>.

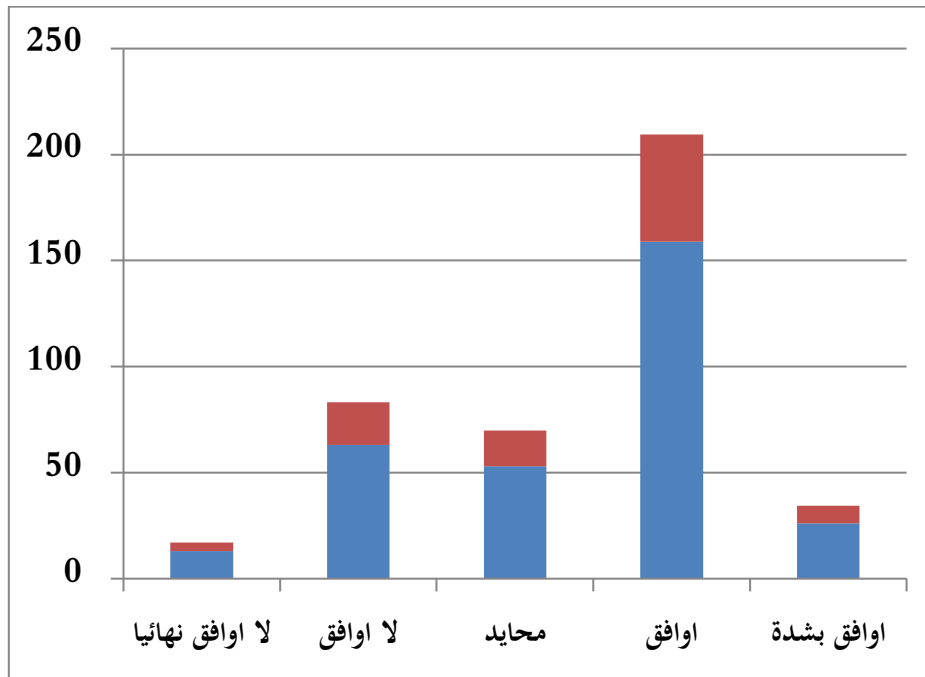
كما أجاب 76 مبحوثاً ونسبة 24.2% من إجمالي أفراد العينة بأنهم غير راضون عن أداء الهيئة الأكاديمية بنسبة 20.1%، أما الفئة المحايدة كانت بنسبة 16.9%. يمكن تفسير هذه النسب أن الأداء الوظيفي للهيئة الأكاديمية للمؤسسات موضع الدراسة إلى نقص الحوافز مما يجعل أداء هيئتها الأكاديمية والإدارية ينخفض؛ واطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول والمدرج التكراري، فإن المؤسسات موضع الدراسة تحتاج لتحسين مستمر في عملياتها التعليمية لتقدم مستوى عالٍ من الخدمة. إذ أصبحت الجامعات الجزائرية أمام تحد جديد يطالبها بالكفاً مما جعلت تحسين نوعية أنشطتها الأكاديمية بالمقارنة مع أقرانها علم مستوياً بالمعيار العالمية التنافسية للجامعات. لذا يتوجب إدارة الجامعات السعي لتحفيز أصحاب الأداء المتميز وتذليل الصعوبات التي تحد من قيام أعضاء الهيئة الإدارية والأكاديمية بواجباتهم على أكمل وجه. ويتفق ذلك مع دراسة "فضل الله" (2023)، التي حاولت دراسة دور إدارات الجامعات السودانية في تحفيز أعضاء هيئة التدريس من أجل زيادة إنتاجيتهم، حيث يوصي الباحث بضرورة إلزام الكليات بتوفير نظام التحفيز والمكافآت لتشجيع أعضاء هيئة التدريس لتقديم الأداء الأفضل<sup>2</sup>.

إن إتقان المسلم لعمله واجب شرعي وأخلاقي، وقد حثت شريعتنا الإسلامية وخير الورى صل الله عليه وسلم على الإتقان في أداء العمل دون أي نقصان أو خلل أو تقصير. قال صل الله عليه وسلم "إن يجب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وقوله تعالى: "وَقُلْ أَعْمَلُوا بِمَا أَمَرْتُمْ بِاللَّهِ عَمَلَكُمْ سُرُوءًا وَالْمُؤْمِنُونَ

<sup>1</sup> بوخرص خديجة، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: بين كفاءة هيئة التدريس وجودة الخدمة التعليمية، المركز العربي الديمقراطي، 2017. <https://democraticac.de/?p=44475>

<sup>2</sup> مصطفى عطية رحمة الله فضل الله، دور إدارات الجامعات السودانية في تحفيز أعضاء هيئة التدريس نحو زيادة إنتاجيتهم (دراسة ميدانية من وجهة نظر عمداء كليات التربية السودانية). مجلة إبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، جامعة السودان، ع. 02، م. 04، 2023، ص. 28.

وَسَرُّدُونَ الْعِلْمَ الْعَيْبُورَ الشَّهَادَةَ فَيَنْبَغُ كَمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ". وبالتالي، فإن وتحقيق هذه الجودة يتطلب إتقان كل فاعل في عمله لتحسين أداء العملية التعليمية.



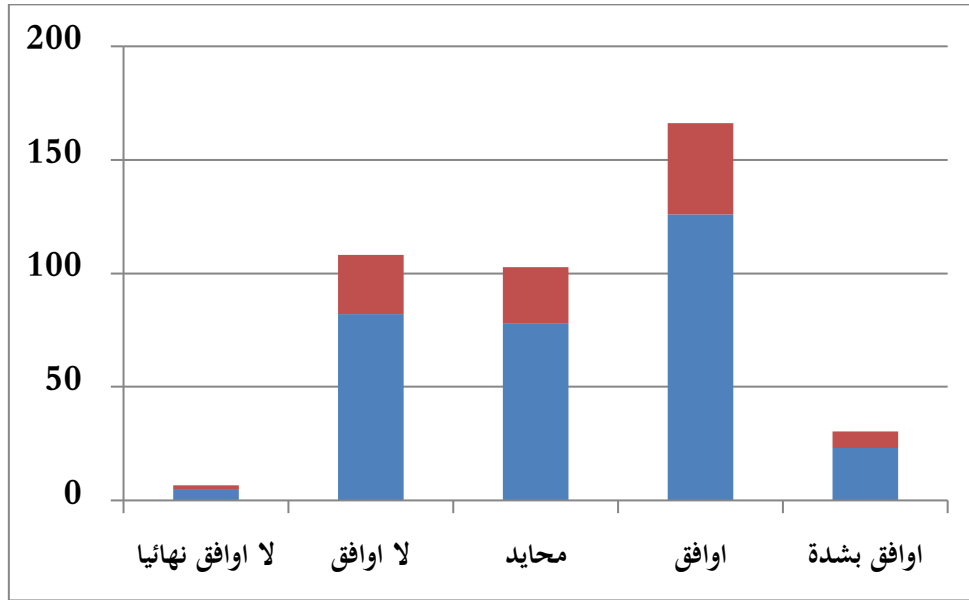
رسم توضيحي 52: تحليل البيانات الخاصة بمدى قيام أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بواجبهم على أكمل وجه

جدول 26: إن استجابة أعضاء الهيئة الأكاديمية للظروف والمتغيرات الجديدة في العمل بطيئة وغير مجدية

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائياً	5	1.6
لا أوافق	82	26.1
محايد	78	24.8
أوافق	126	40.1
أوافق بشدة	23	7.3
المجموع	314	100.0

توضح نتائج الجدول أعلاه والمدرج التكرارياً استجابة أعضاء الهيئة الأكاديمية للظروف والمتغيرات الجديدة في العمل بطيئة وغير مجدية بنسبة 47.4% من إجمالي إجابات أفراد عينة الدراسة، تليها الفئة التي لم توافق على هذا الطرح بنسبة 27.7%، أما الفئة المحايد التي تعتبر الفئة الوسطية كانت بنسبة 24.8% من إجمالي المبحوثين. هذه النتائج تشير إلى

أن أعضاء هيئة المؤسسة بطيئة التجاوب مع المتغيرات والمستجدات العالمية، أي ضعف ملاحقة الجامعة للتطور أو التغير المتسارع في البيئة الجامعية العالمية، مما ترتب عليه فجوة علمية وتكنولوجية بين مؤسسات التعليم العالي موضوع الدراسة، والجامعات العالمية. الأمر الذي يفسر تأخر تذييل ترتيب الجامعات الجزائرية مقابل نظيراتها من الجامعات العالمية. هذه النتيجة تتفق ودراسة " اليمين سعادة " (2017)، التي أجريت على عينة من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى درجة منخفضة من توفر إدارة الجامعة محل الدراسة على بيئة ملائمة للتجديد والتطوير<sup>1</sup> مما يعني أن الجامعات الجزائرية أصبحت بحاجة إلى أن تكون أكثر تطوراً ومواكبة لسوق التعليم المحلي والإقليمي العالمي. لتحسين جودة المنظومة التعليمية وبالتالي تحقيق التقدم. ولعل ذلك يتفق مع دراسة "منهل و خليل"، إذ أكدت توصيات الباحثين على ضرورة الوعي التغييري في المجتمع الأكاديمي، ومواكبته للتجديد من التطورات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي في العالم (أكاديميا وعلميا ومنهجيا وإبداعيا) لتسهم في ممارسة تعليم نوعي وفق نظام الجودة الشاملة<sup>2</sup>.



رسم توضيحي 53: تحليل البيانات الخاصة بمستوى الإستجابة للمتغيرات البيئية

<sup>1</sup> اليمين سعادة، الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: واقع وآفاق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم البواقي، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2017، ص.328.

<sup>2</sup> محمد حسين من هل. و خليل إبراهيم عيسى. طبيعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية دراسة تحليلية في جامعة البصر، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع.67، 2007، ص.188.

جدول 27: يساهم أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل إيجابي للوصول إلى الأهداف التعليمية المطلوبة.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائياً	18	5.7
لا أوافق	40	12.7
محايد	72	22.9
أوافق	133	42.4
أوافق بشدة	51	16.2
المجموع	314	100.0

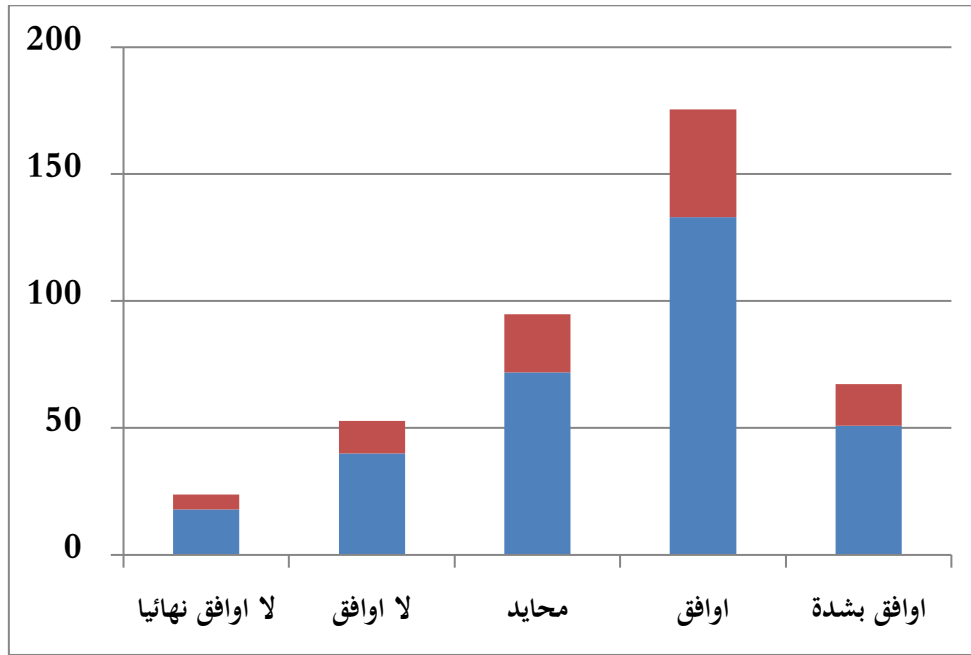
يتبين من خلال الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه والمدرج التكرارياً أن الأغلبية النسبية من أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم بـ 184 وبنسبة 58.6% قد وافقوا على فكرة مساهمة أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل إيجابي للوصول إلى الأهداف التعليمية المطلوبة في حين عبر 58 مبحوثاً بنسبة 18.4% عن رفضهم لهذا الطرح، أما البقية والمقدر بنسبة 22.9% فكانوا محايدين.

وتفسيرنا لإيجابيات تغلبية المبحوثين قد نعزىها لأعضاء الهيئة الأكاديمية للمؤسسات موضع الدراسة تسعى لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة بكفاءة وفعالية لتحسين الخدمة التعليمية. في المجال نفسه تطرقت الكثير من الدراسات إلى أهمية كفاءات الهيئة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي لما لها من أثر إيجابي على تحقيق أهدافها وبرامجها الجامعية الموضوعية وتوظيفها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التعليمية العامة بفعالية.

تلعب الهيئة الأكاديمية كركيزة أساسية في تحقيق أهداف العملية التعليمية في الجامعات، ولكي يتمكن من القيام بدورها التعليمي بشكل فعال، يجب أن يمتلك أعضاء الهيئة الأكاديمية مجموعة من الكفايات المهنية مثل كفايات التدريس، كفايات التقييم، كفايات

تسييرية، وكفايات تكنولوجياية، هذا يتطلب المزيد من الاهتمام بإعداد ووصف كفاياتهم، وقد أكد العديد من الدراسات أنها دراسة "بواب" (2013) علماء كفاءات أعضاء هيئة أكاديمية تساهم في تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بواب رضوان. الكفايات المهنية اللازمة توفرها في عضو هيئة التدريس الجامعي، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع. 18، 2013، ص، 187.



رسم توضيحي 54: تحليل البيانات الخاصة بمستوى تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة

جدول 28: يستخدم أعضاء الهيئة الأكاديمية التقنيات الحديثة أثناء قيامهم بعملهم

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	22	7.0
لا أوافق	51	16.2
محايد	62	19.7
أوافق	145	46.2
أوافق بشدة	34	10.8
المجموع	314	100.0

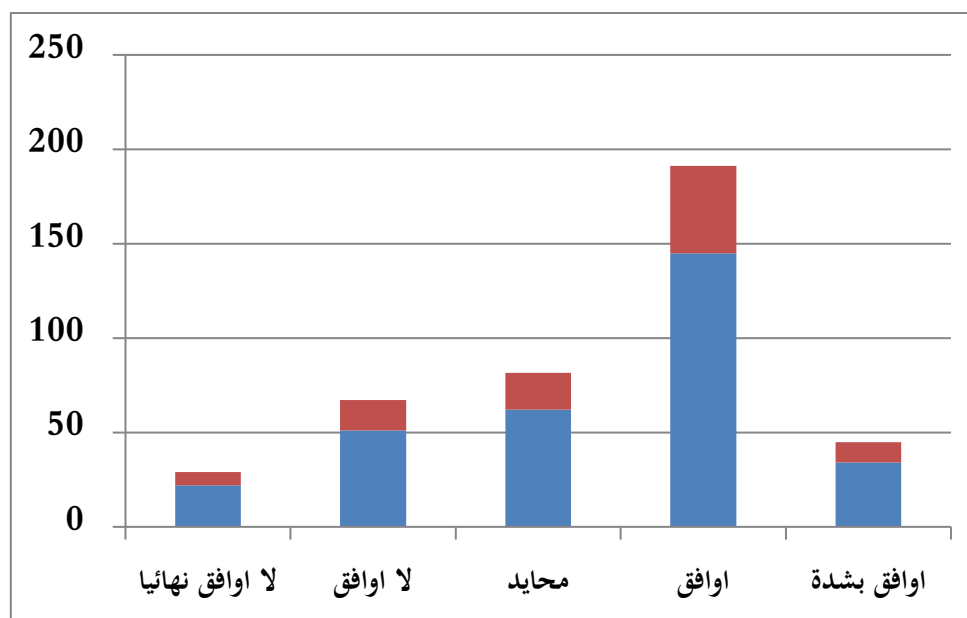
إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية من شأنه تعزيز جودة المخرجات التعليمية والبحثية، كما توفر الكثير من الجهد والوقت مقارنة بالوسائل التقليدية. وفي هذا الإطار أجرينا الكثير من مناهجنا دراسة " نرجس العليان" (2019)، التي حاولت من خلالها التعرف على أثر التقنيات الحديثة في دعم تطوير جودة التعليم، حيث خلصت نتيجة

هذه الدراسة إلى أن نجاح الجامعات في تطوير العملية التعليمية وتحقيق التنافسي العالمي يتوقف على توظيف مستحدثات تكنولوجيا التعليم في العملية التدريسية والتي تقتضي التدريب الجيد على هذه التكنولوجيا<sup>1</sup>.

توضح الإحصائيات المتحصلة عليها في الجدول 179 مبحوثا وبنسبة 57% يتوافقون مع هذا الطرح، حيث أن أعضاء الهيئة الأكاديمية التقنيات الحديثة أثناء قيامهم بعملهم أن 179 مبحوثا وبنسبة 57% يتوافقون مع هذا الطرح، حيث أن أعضاء الهيئة الأكاديمية بالمؤسسات محل الدراسة يوظفون بشكل جيد التقنيات الرقمية في عملية التعلم، نظرا لأن المؤسسات موضوع الدراسة بدأت بإتاحة التقنيات التكنولوجية الخرجها النمطية التي كانت مطبوعة في المجال التعليمي ونذكر من بين هذه التقنيات : التعليم الإلكتروني، وضع منصات خاصة بتدريس المقاييس عبر الإنترنت، استخدام تطبيقات لإدارة اللقاء التعليمي، ويمكن تحليلنا لهذا التوجه الجديد في التعامل الجيد مع التقنيات الحديثة بشكل كبير يعود لفترة جائحة -كوفيد- وما نتج عنها من توقف التعليم الحضوري والتوجه نحو التعليم عن بعد، إذ أجبر هذا التحول الهيئات الأكاديمية على زيادة الاهتمام بالتدريب والتكوين لتنمية مهاراتهم على وسائل التكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمة التعليمية على أكمل وجه. هذه الجهود تعتبر مقبولة إلا أنها تحتاج لمزيد من التطوير لتصبح أمرا أساسيا في العملية التعليمية، وهذا ما تؤكد فئة المبحوثين التي أكد على أن المنظومة التعليمية في المؤسسات محل الدراسة تحتاج إلى تفعيل سياسة التحول الرقمي في عملية التعلم، حيث أشارت نتائج الشواهد الكمية إلى أن 73 مبحوثا وبنسبة 23% من إجمالي أفراد العينة وهي فئة لم يوافقوا توظيف أعضاء الهيئة الأكاديمية، في حين نجد أن نسبة 19.7% كانت من الفئة المحايدة. يمكن تفسير هذه النتائج إغيا بالفضاءات والوسائل اللازمة لاستخدام أدوات التقنيات الحديثة. ونفس السياق أكدت دراسة "غبغبو ضهير" (2019)، التي حاولت دراسة دور التكنولوجيات الحديثة في تحسين ترتيب الجامعات الجزائرية، إذ توصلت نتيجة الدراسة للضعف مؤشر عدم تحديث طرق وأساليب التعليم بشكل دوري أدى بالجامعة لعدم مواكبة التقدم التكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم، الأمر الذي أدى إلى تراجع ترتيب الجامعات الجزائرية في التصنيفات العالمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نرجس قاسم مرزوق العليان. استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع.42، ص.286.

<sup>2</sup> غبغبو ياقوتة. وأمير ضهير. دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين ترتيب الجامعات الجزائرية، مجلة الابتكار والتسويق، ع.01، م.06، 2019.



رسم توضيحي 55: تحليل البيانات الخاصة بمدى استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات محل الدراسة.

جدول 29: يشجع أعضاء الهيئة الأكاديمية على تبني الأفكار الجديدة وتطويرها لرفع مستوى الأداء في الجامعة.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	15	4.8
لا أوافق	52	16.6
محايد	72	22.9
أوافق	122	38.9
أوافق بشدة	53	16.9
المجموع	314	100.0

الإبداع هو الوسيلة الوحيدة للتجديد، والتجديد هو مفتاح التقدم،

فمن الضروري أن تهتم مؤسسات التعليم العالي بتنمية الأفكار والاهتمام بالمدرسات البشرية، وذلك بدمج الكفاءات العلمية وتكوينها لإطاراً

تألوفي ومواجهة التغييرات في مختلف المستويات لتحقيق السبق العالمي.

يقول جورج كوروس، مؤلف كتاب "الابتكار داخل الصندوق": تمكين المعلمين من خلال التصميم العالمي للتعليم وعقلية المبتكر:

بصفتنا قادة في مجال التعليم، فإنهم يتنازلون عن التحكم في من نحن منهم، بل إننا نلهمهم وأفكارهم وتشجيعهم

وتطويرها، إذا أصبح الابتكار أولوية في التعليم، فنحن بحاجة إلى الخلقية تشجع على ثقافة دعم الأفكار الجديدة لتحسين الاداء التعليمي<sup>1</sup>.

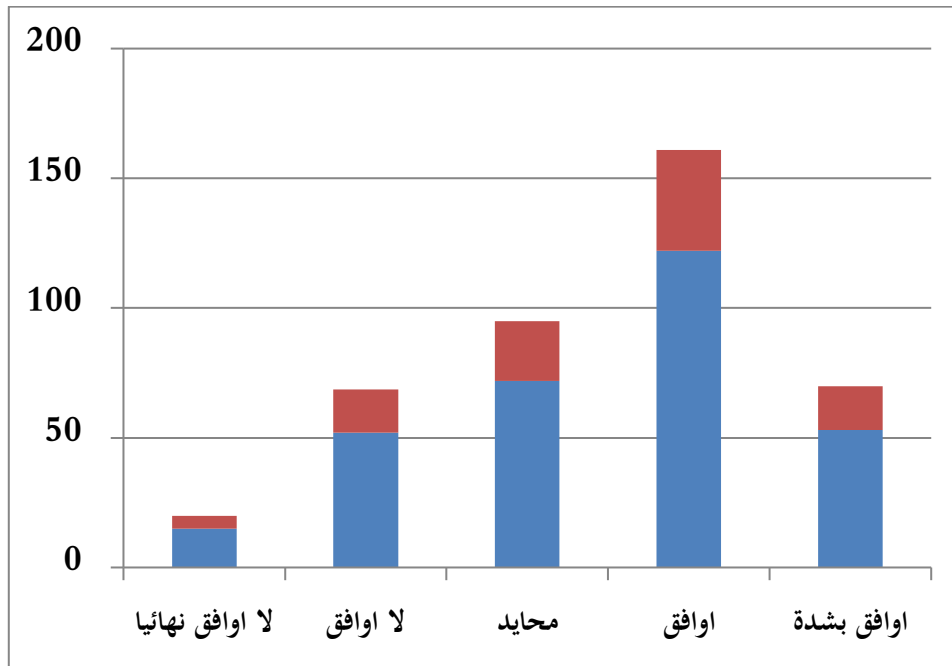
بالنظر إلى البيانات التي تتضمنها الجدول أعلاه هو المدرج التكراري والمتعلق بمدى تشجيع أعضاء الهيئة الأكاديمية على تبني الأفكار الجديدة وتطويرها لرفع مستوى الأداء في المؤسسات محل الدراسة، يتضح لنا أن غالبية مفردات العينة قدر عددهم 175 مبحوثون بنسبة 55.8% وافقت على وجود بيئة تشجع على تبني الأفكار الجديدة وتطويرها، ويعود ذلك إلى إدراك قيادة الجامعات بأهمية الأفكار الجديدة وما ينتج عنها من ابتكارات وبراءات اختراع كأحد معايير تقييمها وتصنيفها عالمياً. وفي نفس السياق صرح وزير التعليم العالي والبحث العلمي "كمال بداري" في العديد من اللقاءات "على ضرورة تطوير الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع استثمارية نافعة عن طريق تطوير نظام بيئي ملائم يشجع أصحاب المشاريع المبتكرة من تجسيد أفكارهم الإبداعية، حيث أن الجامعة تضمن للحاملي الأفكار مقر لتطوير وتنمية أفكارهم لتتطور فيما بعد إلى مؤسسات تدعم الاقتصاد الوطني<sup>2</sup>. كما تطرق برنامج رئيس الجمهورية إلى وضع إطار تنظيمي للابتكار وتدعيمه من خلال تبسيط وتسهيل إنشاء مؤسسات ناشئة وحاضنات أعمال لدعم الطلبة المبدعين. وحسب الإحصاءات الرسمية استفاد 390 حامل مشروع مبتكر من دعم مالي لشركات ناشئة بهدف تشجيع الابتكار والتميز والإبداع وحمل المبادرة، وكذا اثنى جهود الباحثين وخرجاتهم وخلقهم وحالتنا التنافسية بين مختلف المؤسسات الجامعية وال بحثية وبين المؤسسات.. في حين تجاوز حجم الاستثمارات لفائدة المؤسسات الناشئة أكثر من 1.2 مليار (دج)<sup>3</sup>. في حين نجد إجابات الفئة المحايدة بنسبة 22.9%، أما الغير موافقة على الطرح السابق كانت بنسبة 21.4%.

إذاً المتحججاً لجامعة عاتق تبنينا أفكاراً والمنهجيات والمشاريع التي تعزز من تخرج الطلبة المبدعين والابتكاريين، فسيكون هدفنا معرفة إذا تم عملنا محك..، وقد أشار تقرير صادر عام 2007

<sup>1</sup> هيا محايك، دور الجامعات في بناء الاقتصاد الإبداعي وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، 17، 2019/02/2023، <https://bi.2023/02/2019>، [t.ly/40fmsaz](https://t.ly/40fmsaz)

<sup>2</sup> تصريح كمال بداري، وزير التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، <https://youtu.be/gqRmDhHbAnM>، <https://bit.ly/43HZrjB3>، 17/02/2023

عن رابطة الجامعات الأوروبية إلى أنهم المؤكد أن الحلول المستقبلية لا تتمنح إلا للمناهج والكتب التي تقدمها الجامعات، ولكنها تتمنح إلا للأفراد والجامعات المبدعة التي تسع ل طرح الأفكار الراسخة والقادرة البحث العلمي والاقتصاد الوطني.



رسم توضيحي 56: تحليل البيانات الخاص بمدى تشجيع الأفكار الجديدة وتطورها.

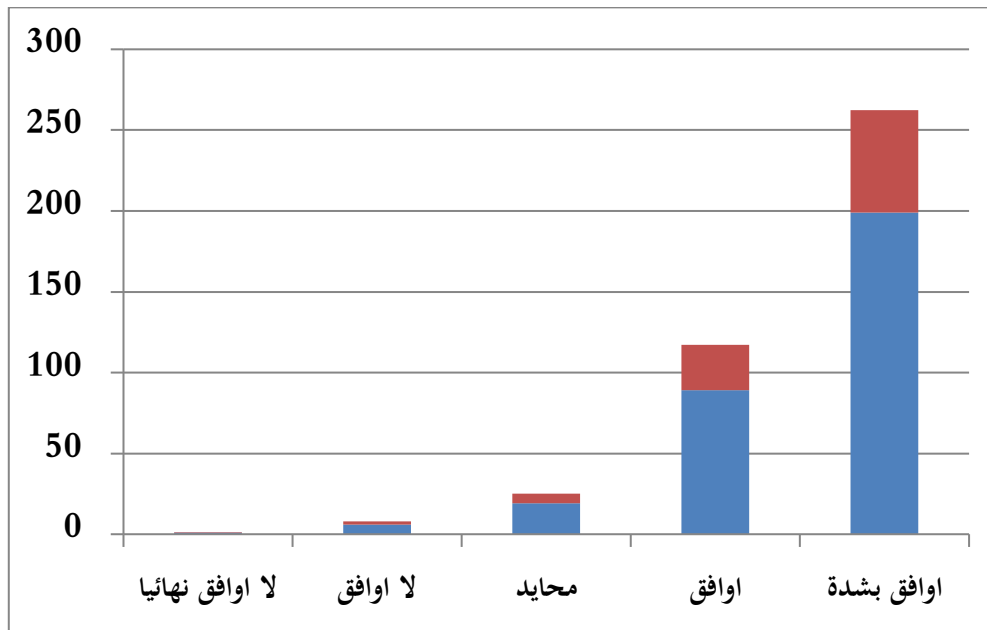
جدول 30: تحتاج البنية التحتية في المؤسسة التعليمية إلى التحديث من أجل تطبيق التقنيات والوسائط الجديدة في التعليم

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	1	.3
لا أوافق	6	1.9
محايد	19	6.1
أوافق	89	28.3
أوافق بشدة	199	63.4
المجموع	314	100.0

إن تطبيق التقنيات والوسائط الجديدة في التعليم يحتاج لتقوية البنية التحتية في الجامعات لتمكين هذه الأخيرة من تحسين برامجها التعليمية وتعزيز كفاءتها من أجل تحديثها من أجل توفيرها من الموارد البشرية لتصبح مؤهلة لمواجهة التغييرات التقنية وبالتالي تميزها بينقريننا تها من جامعات المنطقة والعالم.

من خلال استقراء وتحليل بيانات الجدول أعلاه والمدرج التكراري يتضح أن لأغلبية المطلقة من مفردات العينة المقدرة عددهم ب 288 مبحوثين نسبة 91.7% أقرروا وبشدة بوجود ضعف البنية التحتية واحتياجها للتحديث من أجل تطبيق التقنيات والوسائط الجديدة في التعليم في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.

في حين كان 19 مبحوثين ونسبة 6.1% من إجمالي أفراد العينة من الفئة الحيادية في الإجابة على هذا السؤال، لنصلاً للموافقة 7 مبحوثين ومماثلت نسبته ب 4.9% على هذا الإشكال. يمكن تحليل هذه النسب بأن المؤسسات محل الدراسة تفتقد للتحديث وتطوير الهياكل التنظيمية، فهي تحتاج لرفع كفاءة البنية التحتية وتحديثها حتى تصبح بيئة تعليمية خصبة محفزة على الإبداع والتميز. الأمر الذي يساهم في نقل الجامعات إلى مراكز الإنتاج المعرفي لتواكب التقدم الذي سارت فيها الجامعات الأخرى قبلها. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الدراسات والنظريات منها دراسة البياتي والزويجي<sup>1</sup> (2014)، التي تؤكد على ضرورة التخطيط للتحديث وتطوير البنية التحتية في الجامعة من أجل تطبيق التقنيات والوسائط الجديدة في الممارسات التعليمية لضمان جودة برامجها التعليمية وتقوية مركزها التنافسي<sup>1</sup>.



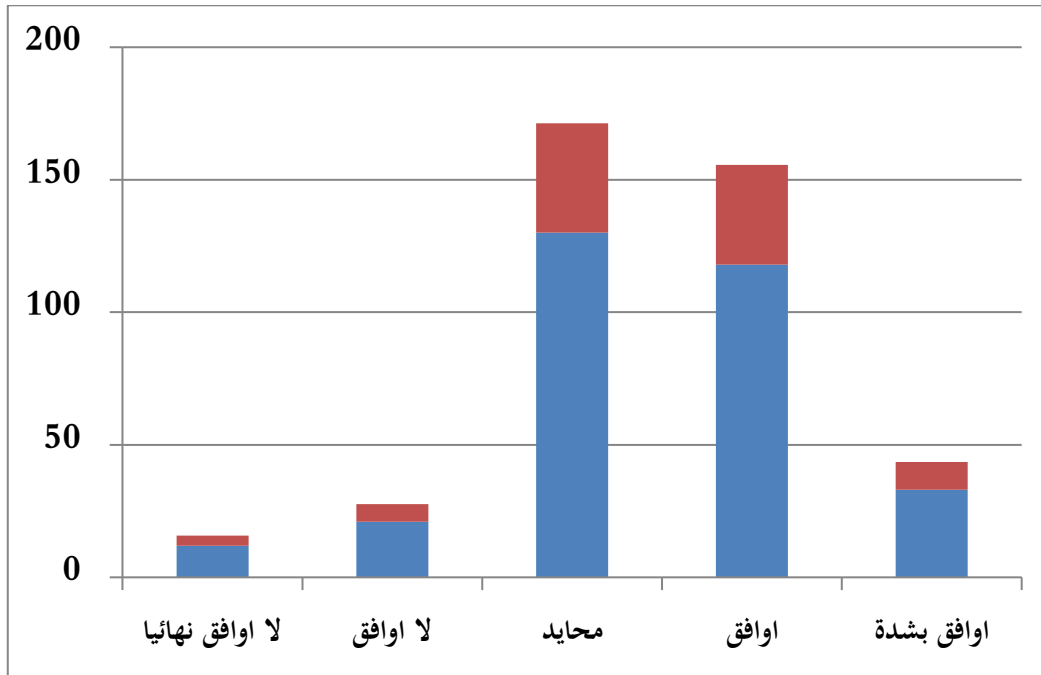
رسم توضيحي 57: تحليل البيانات الخاصة بمدى البنية التحتية للمؤسسات التعليمية محل الدراسة.

<sup>1</sup> عبد الله سليم البياتي، وسالم عواد الزويجي. تخطيط البنية التحتية لجودة برامج التعليم - إدارة المعرفة أنموذجاً، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع. 41، 2014، ص. 132.

## جدول 31: يتم الاعتماد على الفرق واللجان لإنجاز المهام الصعبة في المؤسسة التعليمية

الفئة	التكرارات	المجموع
لا أوافق نهائيا	12	3.8
لا أوافق	21	6.7
محايد	130	41.4
أوافق	118	37.6
أوافق بشدة	33	10.5
المجموع	314	100.0

توضح نتائج الجدول أعلاه والمدرج التكراري مدي اعتماد المؤسسة التعليمية محل الدراسة على الفرق واللجان لإنجاز المهام الصعبة، حيث أظهرت النتائج أن 151 مبحوث ونسبة حياد 48.4%، بأنهم موافقين وموافقين بشدة على هذا الطرح في حين كان 130 مبحوث ونسبة 41.4%، من الفئة المحايدة، وبلغت نسبة الفئة التي توافق على هذا الطرح 10.5%. تفسيرنا لهذا الرقم هو أننا نقول أن المؤسسات التعليمية محل الدراسة تمتلك موارد بشرية ذات قدرات مهنية لها توجه نحو العمل الجماعي لإنجاز الأعمال الصعبة المنوطة لها ووحل المشكلات التي تواجه المؤسسات. وتجدر الإشارة إلى أن تبادل المعارف بين أفراد المجموعات واللجان يساهم في خلق الكفاءات الجماعية وبالتالي تصبح المؤسسة حاضنة لكفاءات بشرية تعمل على تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة، الأمر الذي يسهل إنجاز المهام الصعبة.



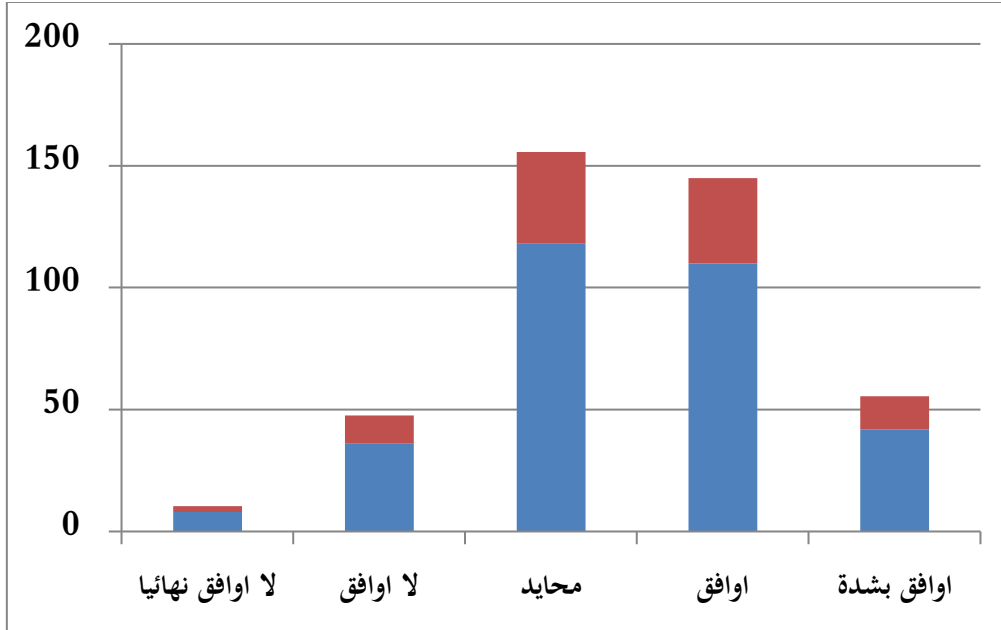
رسم توضيحي 58: تحليل البيانات الخاص بدرجة الاعتماد على الفرق واللجان لإنجاز المهام الصعبة في المؤسسة التعليمية.

جدول 32: عادة ما تضيع المسؤولية بين أفراد الفرق واللجان حين توكل إليها المهام في هذه المؤسسة التعليمية

الفئة	التكرارات	المجموع
لا أوافق نهائيا	8	2.5
لا أوافق	36	11.5
محايد	118	37.6
أوافق	110	35.0
أوافق بشدة	42	13.4
المجموع	314	100.0

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول التي تتعلق بضیاع المسؤولية بين أفراد الفرق واللجان حين توكل إليها المهام في هذه المؤسسة التعليمية أن النسبة الاعلى كانت لفئة محايد على عادة ما تضيع المسؤولية بين أفراد الفرق واللجان حين توكل إليها المهام في هذه المؤسسة التعليمية بنسبة 37.6%، تليها فئة أوافق بنسبة 35.0% وبعدها فئة أوافق بشدة بنسبة 13.4%، وتحتل فئة لا أوافق بنسبة 11.5%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 2.5%.

هذه النسب تفسر لنا نتائج نسب الجدول رقم 13 حيث نجد أن جل الإجابات الخاصة بدرجة الإعتماد على الفرق واللجان لإنجاز المهام الصعبة في المؤسسة التعليمية تتفاوت بين محايدة وموافق ونستخلص من هذه النتيجة أن أفراد العينة لديهم القدرة على إنجاز المهام الصعبة الموكلة إليهم، وهذا مؤشر من مؤشرات الكفاءة.



رسم توضيحي 59: تحليل البيانات الخاص بضيق المسؤولية بين الفرق واللجان أثناء إنجاز المهام الصعبة في المؤسسة التعليمية.

جدول 33: يعمل أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل متناسق كفريق واحد للوصول إلى أهدافهم المشتركة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	26	8.3
لا أوافق	52	16.6
محايد	72	22.9
أوافق	117	37.3
أوافق بشدة	47	15.0
المجموع	314	100.0

ترتكز التنظيمات الحديثة منها الجامعات اليوم على نظريات ونظم التسيير الحديثة التي تعتمد على سياسات وإستراتيجيات تقوم على خطط العمل المنهجية، والتي تعتمد على أسلوب التسيير والتشاور بين العمال الجماعي كأسلوب فعال لمواجهة التحديات الكبرى. قال صل الله عليه وسلم يد الله مع الجماعة، فرغم ما يميزها بالفردية من قدرات ومهارات إلا أنه يحتاج إلى جماعة تساعد

فيلوغاً أهدافه. في هذا الإطار توجهت العديد من الدراسات منها دراسة "عبد الصمد والعقون" (2017)، من الالتهام بالفرد إلى الالتهام بدراسة الجماعة كونها تشكل قوة فعالة في تحقيق الأهداف العامة في بيئة العمل، حيث توصلت الدراسة إلى أن فرق العمل لها مكانة واضحة في التأثير على أداء ونجاح المؤسسات كونها تزيد من الكفاءة التنظيمية، علاوة على أنها تتيح للفرد فرصة الشعور بالمسؤولية والانتماء وتجعله أكثر التزاماً وحرصاً على تحقيق أفضل النتائج<sup>1</sup>. يتضح جلياً من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه المدرج التكراري أن الغالبية من أفراد العينة والمقدر 164 مبحوث وبنسبة 52.3% قد أبدوا موافقتهم على أن أعضاء الهيئة الأكاديمية يعملون بشكل متناسق كفريق واحد للوصول إلى أهدافهم المشتركة، في حين نجد 78 مبحوث وبنسبة 24.9% لم يوافقوا على الإشكال المطروح، على خلاف 22.9% من إجمالي أفراد العينة الذين أصروا على الحياد.

وبالتالي فإن متوسط الإجابات لتدناؤ أفراد عينة الدراسة كانت غالباً ما يعامل الهيئة الأكاديمية ضمن جماعة، وهو ما يخدم أهداف المؤسسات محل الدراسة ما يعين تكامل جهود الفريق الواحد في بلوغ الأهداف. في السياق ذاته ذكر "بن برطال" (2018)، في دراسته نقلاً عن دراسة أمريكية لعدد من المنظمات للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمؤسسة ككل . وقد توصلت نتيجة الدراسة إلى شعور الفاعلين بتحسينات كانت أهمها:

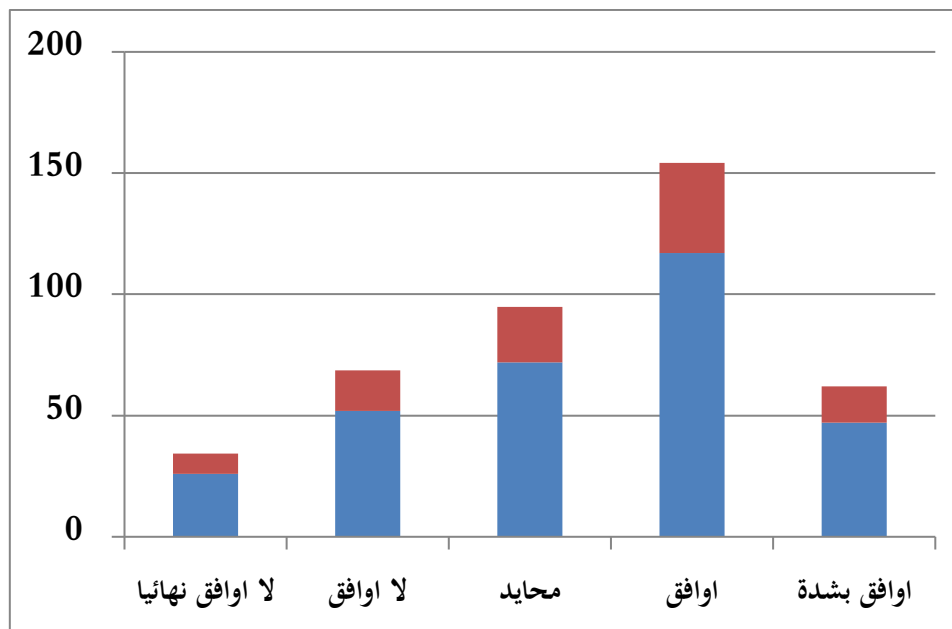
- 78% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
- 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين جودة الخدمات<sup>2</sup>.

كما توصلت العديد من الدراسات نذكر منها نتيجة "عثماني" (2020)، إلى نتيجة مفادها أن العاملين تأثروا إيجاباً من خلال الوجود في جماعة وهذا ما يبرز الأثر الإيجابي لعمل الجماعات في بيئة العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سميرة عبد الصمد جامعة، وسهام العقون. فريق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات، مجلة الاقتصاد الصناعي، ع.12، م.1، 2017، ص.570.

<sup>2</sup> عبد القادر بن برطال. تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ع.02، م.09، 2018، ص.188.

<sup>3</sup> NADJIB ATMANI, CONDUITE ET GESTION DES EQUIPES EN ENTREPRISE, p.03, 2020. <https://bit.ly/3KLOhkV>

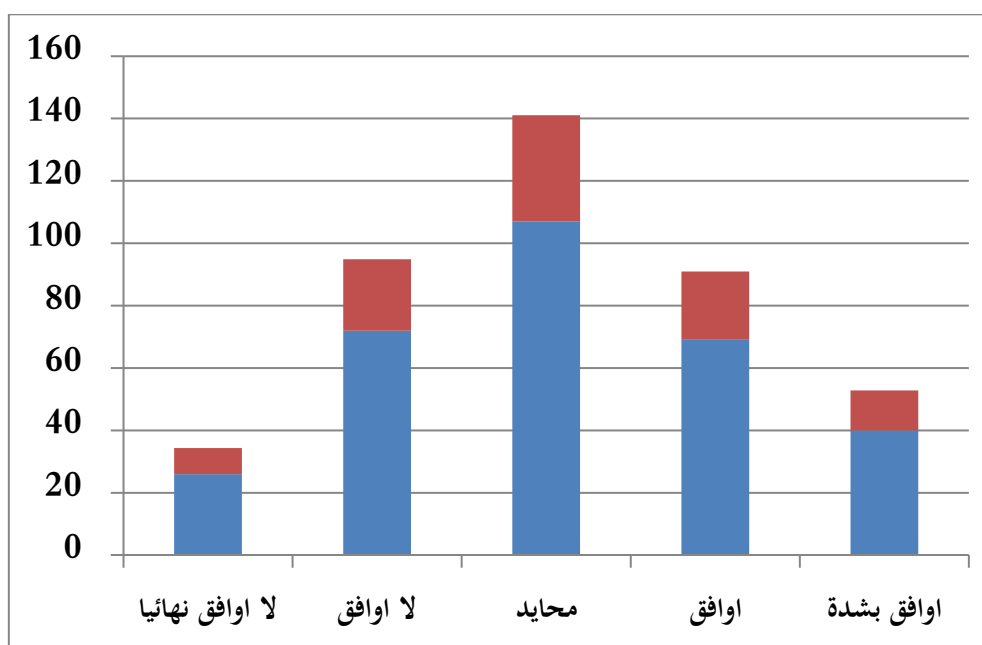


رسم توضيحي 60: يعتمد أعضاء الهيئة الأكاديمية على القرارات الفردية دون اللجوء إلى الاستشارة أو المشاركة في إتخاذ القرار.

جدول 34: يعتمد أعضاء الهيئة الأكاديمية على القرارات الفردية دون اللجوء إلى الإستشارة أو المشاركة في إتخاذ القرار

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	26	8.3
لا أوافق	72	22.9
محايد	107	34.1
أوافق	69	22.0
أوافق بشدة	40	12.7
المجموع	314	100.0

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول والذي يبين إذا كان يعتمد أعضاء الهيئة الأكاديمية على القرارات الفردية دون اللجوء إلى الإستشارة أو المشاركة في إتخاذ القرار، نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة محايد بنسبة 34.1%، أما نسبة 22.9% فكانت لفئة لا أوافق، تليها أوافق بنسبة 22.0%، وتأتي بعدها فئة أوافق بشدة بنسبة 12.7%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 8.3%. يمكن تفسير هذه النتائج على أن نسبة معتبرة من أعضاء الهيئة الأكاديمية تلجأ للمشاركة في إتخاذ القرارات تقابلها نسبة متوسطة التي تكفي بقراراتها الفردية، وهذا ما قد يكون سبب يحول دون الوصول إلى قرارات صائبة مما يؤثر على الهدف العام للمؤسسة محل الدراسة.



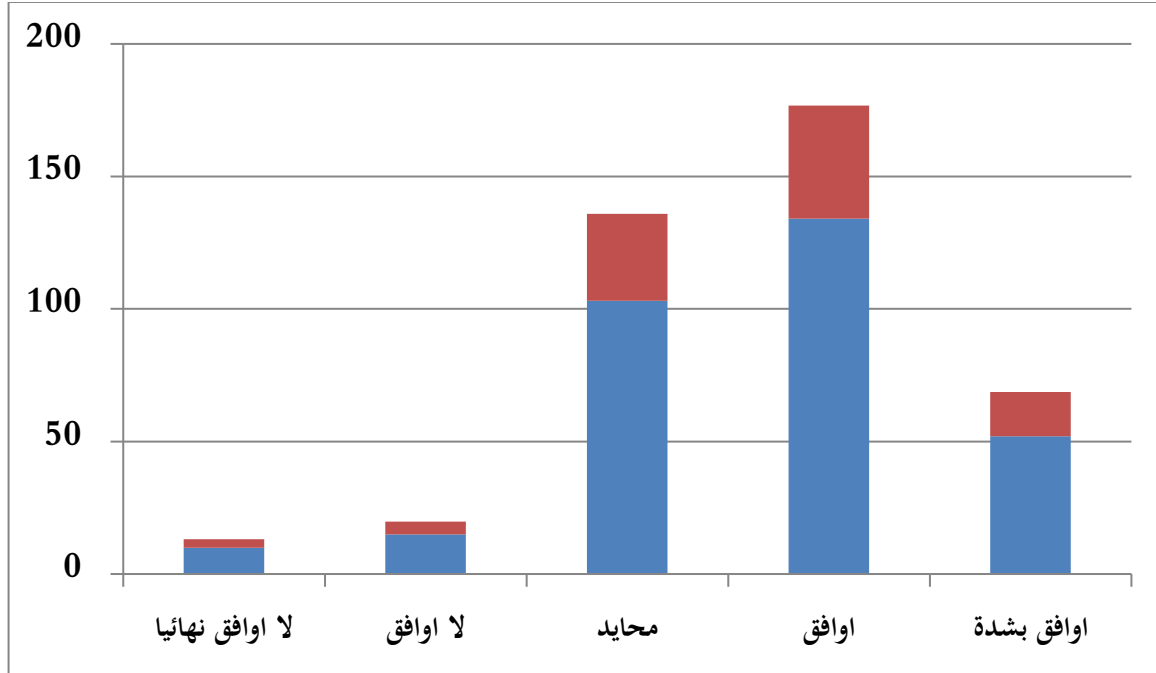
رسم توضيحي 61: تحليل البيانات الخاص بدرجة تكامل جهود الهيئة الأكاديمية للوصول إلى أهدافهم المشتركة.

جدول 35: يسعى أعضاء الهيئة الأكاديمية إلى الوصول للإجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	10	3.2
لا أوافق	15	4.8
محايد	103	32.8
أوافق	134	42.7
أوافق بشدة	52	16.6
المجموع	314	100.0

حسب معطيات الجدول نلاحظ وجود إنسجام بين أعضاء العينة المدروسة وهذا ما يساعدهم للوصول إلى إجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية حيث بلغت نسبة الموافقة 42.7%، في حين نجد أن الفئة المحايدة بلغت 32.8% ونجد نسبة الذين وافقوا بشدة على وجود إجماع حول القرارات المتخذة حيث بلغت 16.6%، وتأتي فئة لا أوافق بنسبة 4.8%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 3.2%.

هذه النتائج تؤكد على نتائج الجدول السابق (رقم 16) الخاص بمؤشر الإستشارة أثناء إتخاذ القرار بحيث لا يكفي أعضاء الهيئة الأكاديمية فقط بالقرارات الفردية وإنما يسعى الأعضاء للمشاركة في إتخاذ القرارات وبالتالي يكون إجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية.



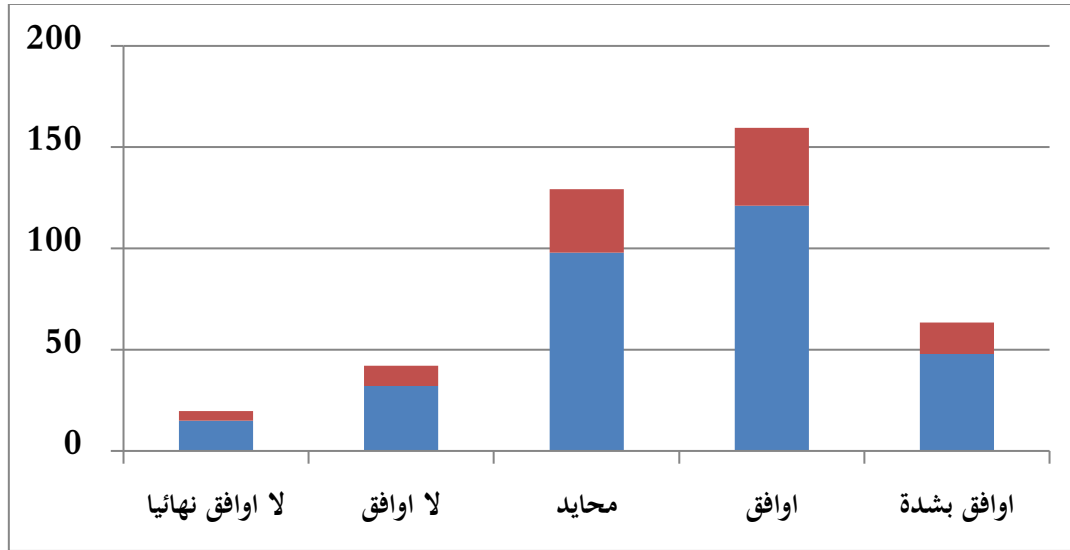
رسم توضيحي 62: تحليل البيانات الخاصة بنسبة الإجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية.

جدول 36: يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الهيئة الأكاديمية مع الأشخاص المعنيين قبل إتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة التعليمية.

الفئة	النسبة	التكرارات
لا أوافق نهائيا	4.8	15
لا أوافق	10.2	32
محايد	31.2	98
أوافق	38.5	121
اوافق بشدة	15.3	48
<b>المجموع</b>	<b>100.0</b>	<b>314</b>

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والخاصة بمؤشر تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الهيئة الأكاديمية مع الأشخاص المعنيين قبل إتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة التعليمية نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة

التي أقرت بتداول المهارات والمعرفة وتبادل الخبرات مع الأشخاص المعنيين في بيئة العمل، وهو ما يشكل قيمة مضافة للمؤسسة حيث بلغت نسبة الموافقة 38.5%. جاءت فئة محايد بنسبة 31.2%، تليها فئة أوافق بشدة بنسبة 15.3%، أما فئة لا أوافق كانت بنسبة 10.2%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 4.8%.



رسم توضيحي 63: تحليل البيانات الخاصة بنسبة تبادل الخبرات والمهارات.

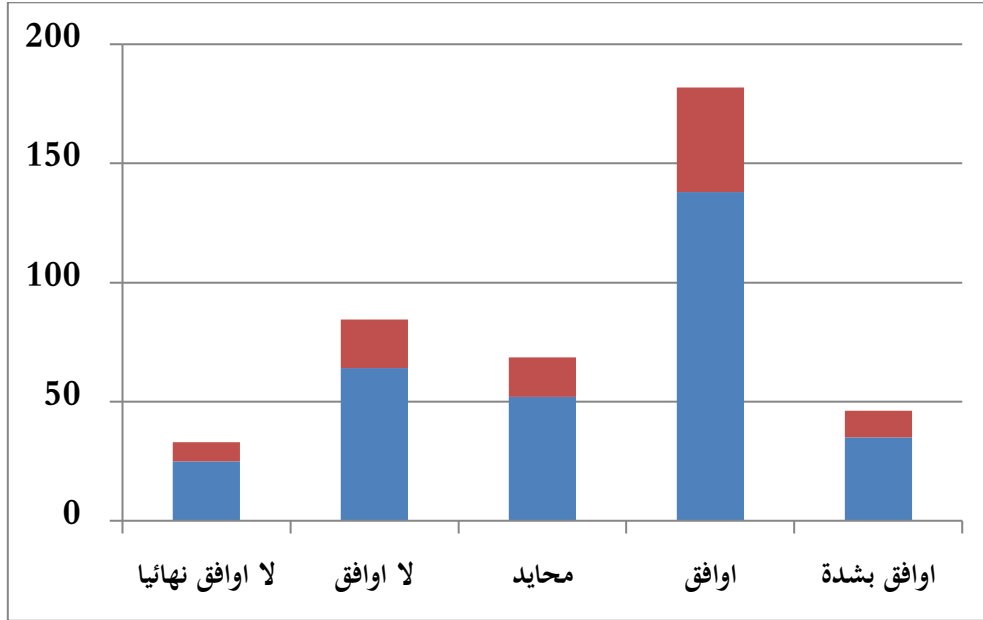
ثالثا: تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بجودة خدمات المقدمة:

جدول 37: يهتم أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل دقيق بمصلحة الطالب.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	25	8.0
لا أوافق	64	20.4
محايد	52	16.6
أوافق	138	43.9
أوافق بشدة	35	11.1
المجموع	314	100.0

نلاحظ من خلال نسب الموضحة في الجدول أعلاه أن أعضاء الهيئة الأكاديمية يهتمون بشكل دقيق بمصلحة الطالب حيث بلغت نسبة موافقة أفراد العينة 43.9% وهي النسبة الأعلى مقارنة بالنسب الأخرى. هذا ما ينعكس بالإيجاب خصوصا على مستوى الطلبة الأكاديمي وسيرورة العملية التعليمية ككل. وجاءت فئة لا أوافق بنسبة 20.4%، تليها فئة محايد بنسبة 16.6%، لتتحصل فئة أوافق بشدة على نسبة 11.1%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة

8.0%. هذه النسب تبرز لنا مدى إهتمام الهيئة الأكاديمية (أساتذة وإدارة) بالمؤسسة محل الدراسة بمصلحة الطالب كأولوية، بإعتبار أن خدمة الطالب بالشكل الأمثل والأخذ بعين الإعتبار مصلحةه يعتبر الأساس في نجاح العملية التعليمية والتعلمية.



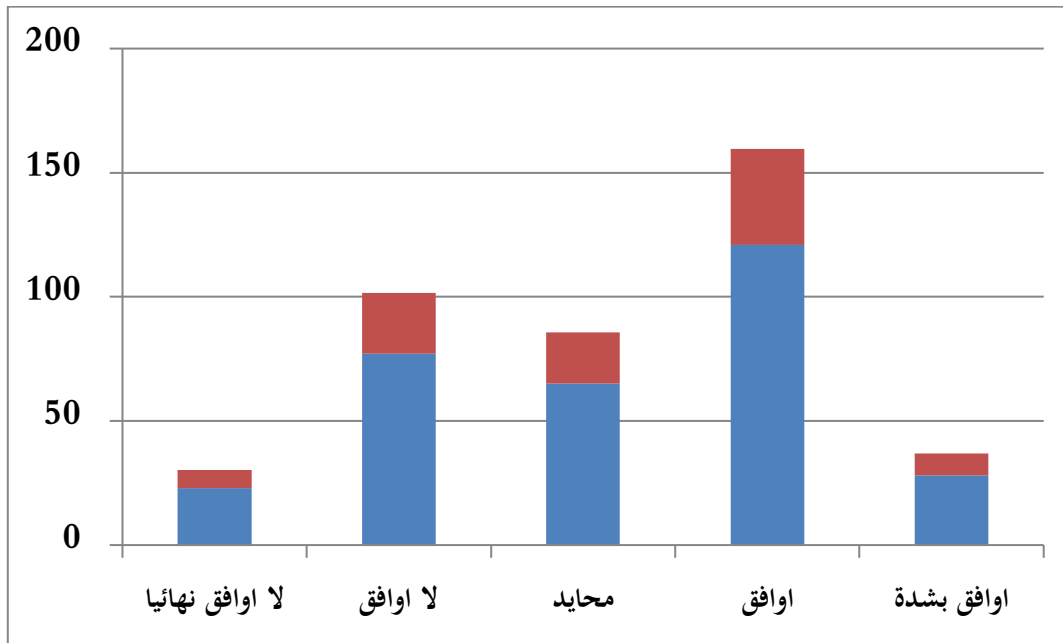
رسم توضيحي 64: تحليل البيانات الخاصة بدرجة الاهتمام بمصلحة الطالب.

جدول 38: يتفهم أعضاء الهيئة الأكاديمية المتطلبات الفردية للطلبة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	23	7.3
لا أوافق	77	24.5
محايد	65	20.7
أوافق	121	38.5
أوافق بشدة	28	8.9
المجموع	314	100.0

ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه، والذي يوضح درجة تفهم أعضاء الهيئة الأكاديمية للمتطلبات الفردية للطلبة، نرى أعلى نسبة كانت لفئة بنسبة 38.5%، تليها فئة لا أوافق بنسبة 24.5%، وتليها فئة محايد بنسبة 20.7%، أما الفئة الموافقة بشدة كانت بنسبة 8.9%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 7.3%. هذه النسب

المتفاوتة تستدعي زيادة الإهتمام بالمتطلبات الفردية للطالب من خلال البحث باستمرار على إحتياجاته كعنصر أساسي لإدراك حاجاته من أجل تلبية متطلباته ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تفعيل تجويد الإتصال الأكاديمي.



رسم توضيحي 65: تحليل البيانات الخاصة بدرجة فهم المتطلبات الفردية.

جدول 39: لا يأخذ أعضاء الهيئة الأكاديمية مصلحة الطالب النهائية بعين الإعتبار.:

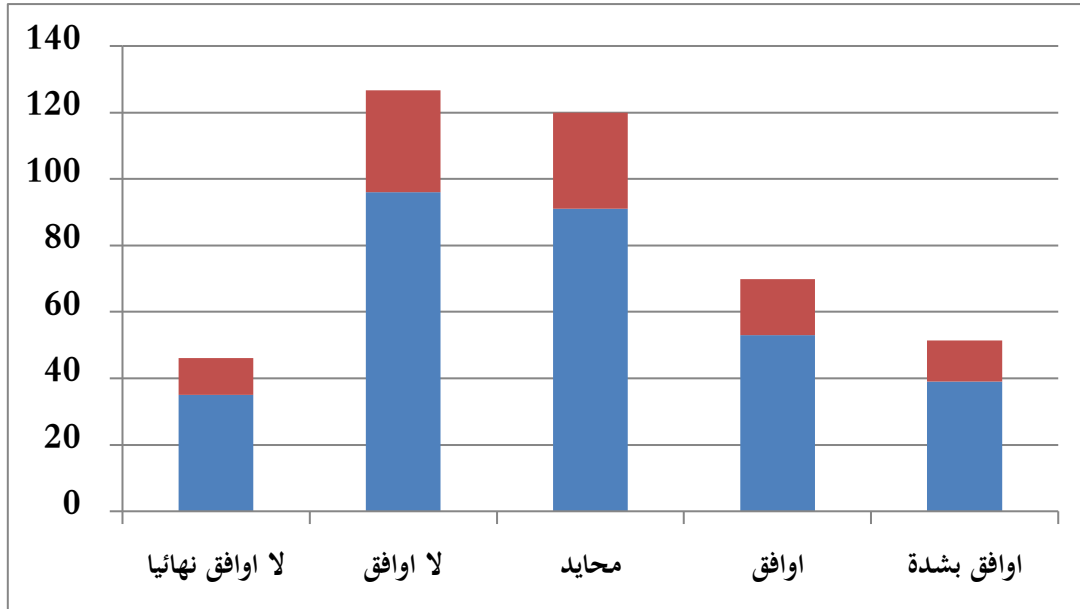
الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	35	11.1
لا أوافق	96	30.6
محايد	91	29.0
أوافق	53	16.9
أوافق بشدة	39	12.4
المجموع	314	100.0

حسب المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه الخاصة بدرجة الأخذ بعين الإعتبار المصلحة النهائية للطالب جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 30.6%. أما فئة محايد فحظي بنسبة 29.0%. كما نلاحظ أن فئة أوافق كان بنسبة 16.9%، تليها فئة أوافق بشدة بنسبة 12.4%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 11.1%. ترى الباحثة أن الأخذ بعين الإعتبار مصلحة الطالب النهائية أمر ضروري للغاية، إذ يعتبر عنصر أساسي ومطلوب لتمتين روابط العلاقات البيداغوجية بين مكونات العملية التعليمية. إذ أن الحرص على مصلحة الطالبة النهائية وإحداث التغيير المرغوب في

سلوكهم مع مراعاة ظروف الطالب يشكل علاقات إيجابية داخل الجامعات ويساهم في التقليل من المشاكل السلوكية ما يساعد في زيادة الإنتباه والتركيز الأكاديمي وبالتالي الرفع من جودة مخرجات الجامعات.

المدرج التكراري رقم 21: تحليل البيانات الخاصة بدرجة الأخذ بعين الاعتبار المصلحة النهائية للطالبي

المؤسسة التعليمية محل الدراسة



رسم توضيحي 66: تحليل البيانات الخاصة بدرجة الأخذ بعين الاعتبار المصلحة النهائية للطالب في المؤسسة التعليمية محل الدراسة.

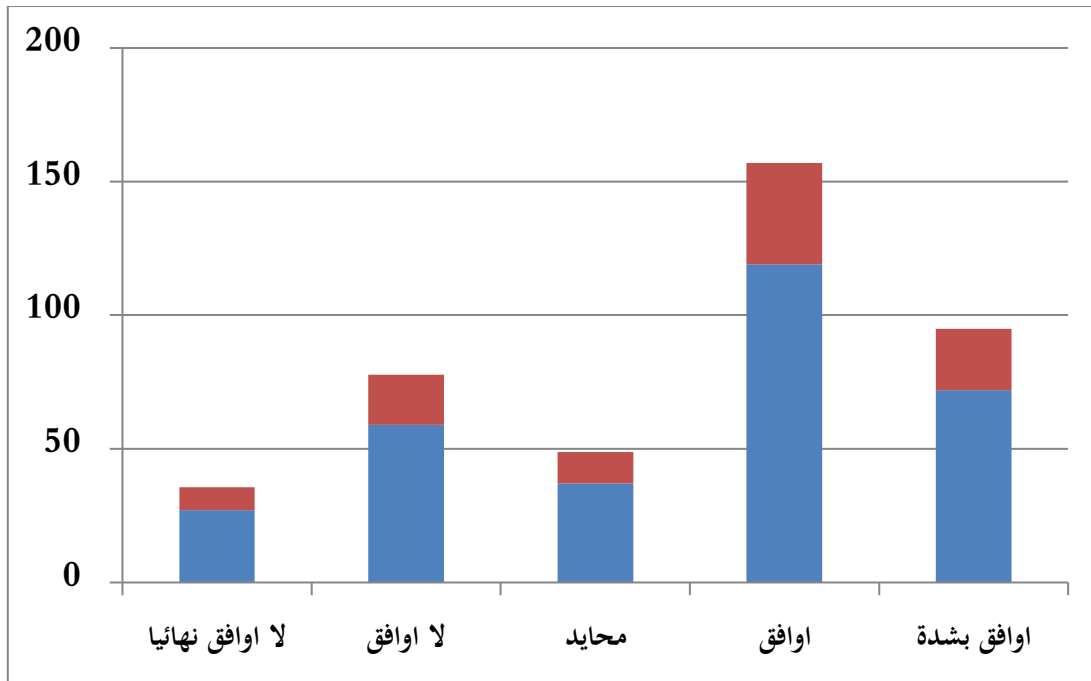
جدول 40: يهتم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتشجيع الطلاب وتحفيزهم لرفع مستواهم العلمي.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	27	8.6
لا أوافق	59	18.8
محايد	37	11.8
أوافق	119	37.9
أوافق بشدة	72	22.9
المجموع	314	100.0

أوضحت نتائج الجدول أعلاه أن أعضاء الهيئة الأكاديمية في المؤسسة محل الدراسة تعمل على تشجيع الطلاب وتحفيزهم لرفع مستواهم العلمي والأكاديمي، وهذا ما أكدت عليه فئة أوافق التي احتلت المرتبة الأولى بنسبة 37.9% وذلك من خلال النشاطات والندوات العلمية الدورية التي تقيمها المؤسسة محل الدراسة من أجل دعم

الطلاب وتشجيع أفكارهم وتجسيدها على أرض الواقع من خلال مرافقتهم في المشاريع مثل مركز الطالب بجامعة تلمسان (i2E) الخاص بمتابعة الابتكارات وتحفيز الطلبة على إنشاء مؤسسات ناشئة حيث نرى أ، أما المرتبة الثانية فكانت فئة أوفق بشدة بنسبة 22.9%، تليها فئة لا أوافق بنسبة 18.8%، ومن بعد فئة محايد بنسبة 11.8%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 8.6%.

هناك مبادرات عديدة من الوزارة للإهتمام بالطالب ومرافقته في البحث العلمي والإهتمام بأفكاره المتميزة، وذلك من خلال إنشاء الهياكل والهيئات، لكن النتائج تبقى ضعيفة، حيث نشهد غياب تام للجامعات الجزائرية عن أهم التصنيف العالمية للجامعات الجزائرية يرجع إلى صعوبة معايير التصنيف من جهة وضعف مؤشرات الجودة بالجامعة من جهة اخرى مما ينعكس سلبا على تنافسيتها. وهذا أكدته نتائج دراسة بوطبة نور الهدى حول إدارة الجودة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات الجزائرية (2014)<sup>1</sup>.



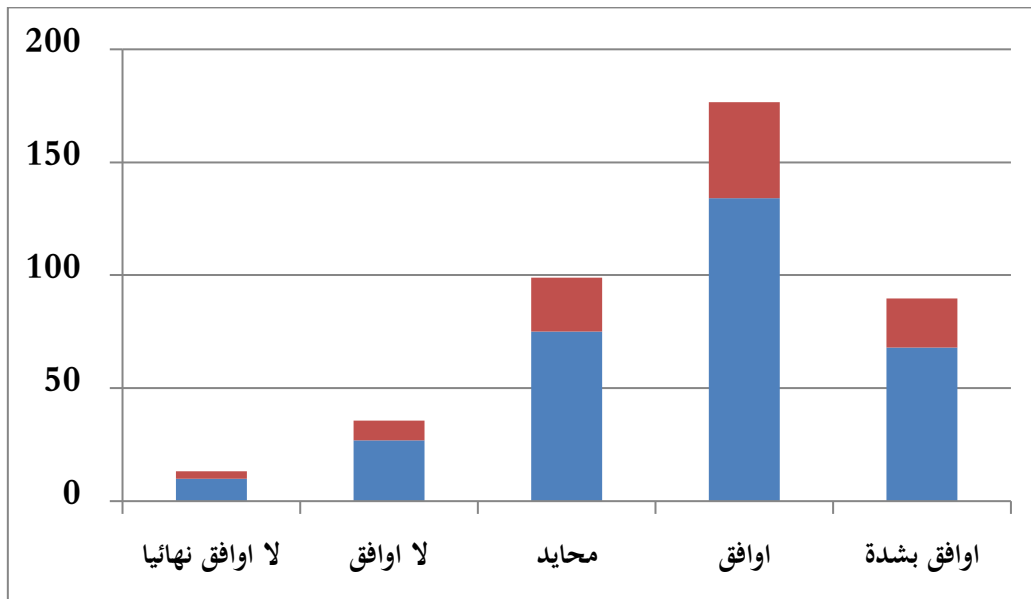
رسم توضيحي 67: تحليل الخاص بدرجة بتشجيع الطلاب وتحفيزهم لرفع مستواهم العلمي.

<sup>11</sup> بوطبة نور الهدى، إدارة الجودة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات الجزائرية. جامعة الجزائر، مجلة جامعة ذي قار، ع.2، م.9، 2014، ص.16.

جدول 41: إن أعضاء الهيئة الأكاديمية لديهم معرفة واسعة بمجال تخصصهم

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	10	3.2
لا أوافق	27	8.6
محايد	75	23.9
أوافق	134	42.7
أوافق بشدة	68	21.7
المجموع	314	100.0

حسب آراء أفراد عينة الدراسة فإن 42.7% أجابوا أن الأساتذة لديهم معرفة واسعة بمجال تخصصهم وبالتالي فهم متمكنين من المقاييس التي يدرسونها وهذه النتيجة تعكس دور قيادة الجامعة في إلتقاء الكفاءات أثناء عملية الإستقطاب ووضع شروط لتوظيف الهيئة الأكاديمية والإدارية لضمان كفاءة العملية التنظيمية والتعليمية. تليها فئة محايد بنسبة 23.9%، أما فئة أوافق بشدة كانت بنسبة 21.7%، وحظيت فئة لا أوافق بنسبة 8.6%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 3.2%. إن إلمام الأساتذة إلمامهم بمادة التخصص تبرز فاعلية عضواً للتدريس في مجال التدريس من خلال القدرة على مناقشة محتوى المادة بسهولة، وإيصال المعلومة بفعالية وهذا من دلالات الكفاءة والتميز.



رسم توضيحي 68: تحليل البيانات الخاصة بالتخصص في المجال.

## جدول 42: لا يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالعدل في إعطاء الدرجات للطلاب

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	27	8.6
لا اوافق	64	20.4
محايد	111	35.4
اوافق	69	22.0
اوافق بشدة	43	13.7
المجموع	314	100.0

يوضح الجدول أعلاه النسب الخاصة بالعدل في إعطاء الدرجات للطلاب، حيث نلاحظ من خلال الشواهد الكمية أن الفئة المحايدة إحتلت النسبة الأعلى من بين النسب 35.4%، تليها فئة اوافق بنسبة 22.0%، ثم فئة لا اوافق بنسبة 20.4%، أما فئة اوافق بشدة كانت بنسبة 13.7%، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 8.6%. وقد أثبتت النتيجة الكلية لإستجابات عينة الدراسة أن الطلاب راضون نوعا ما عن نتائج تقييم أدائهم لكن من المفروض على قيادة المؤسسة محل الدراسة محاربة المحاباة والتحيز إتجاه بعض الطلبة في التقويم والتوجيه وهو هذا ما يفسر حيادية أفراد العينة في الإجابة على العبارة . وتجدر الإشارة إلى إن معظم المشكلات التي يعاني منها التعليم العالي تعود إلى عدم تحقيق العدل بين عناصره المختلفة. لذلك من المهم تحقيق العدل لإيجاد بيئة مستقرة يسودها الرضا .

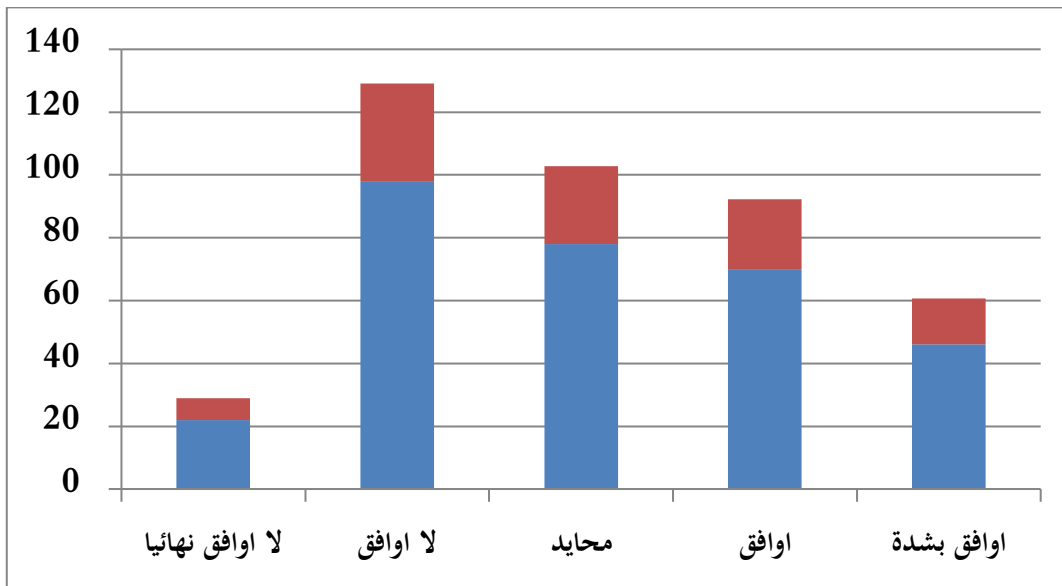


رسم توضيحي 69: تحليل البيانات الخاصة بالعدل في إعطاء الدرجات للطلاب.

## جدول 43: لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإجابة عن أسئلة الطلبة بشكل كاف

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	22	7.0
لا أوافق	98	31.2
محايد	78	24.8
أوافق	70	22.3
أوافق بشدة	46	14.6
المجموع	314	100.0

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن أعضاء الهيئة التدريسية تجيب على كافة أسئلة الطلبة بنسبة 31.2%، وعليه فإن الهيئة التدريسية للمؤسسة موضع الدراسة تتسم بالكفاءة المهنية في الأنشطة الأكاديمية. أما فئة محايد فكانت بنسبة 24.8%، تليها فئة أوافق بنسبة 22.3%، ومن بعد فئة أوافق بشدة بنسبة 14.6%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 7.0%. إجابة الأساتذة على أسئلة الطلبة يجب أن تتخلها أمثلة ملموسة لإيصال الفكرة بوضوح للطلاب وهذا ما يدفعهم للتفاعل وفق مقتضيات ومتطلبات الدرس، بحيث يطرح كل طالب خبراته ومعارفه حول السؤال المطروح ونتيجة للإقتراحات والآراء التي قدمها الأستاذ والطلبة تطرح العديد من الحلول ما ينمي مستوى الإبداع والابتكار لدى الطلبة.



رسم توضيحي 70: تحليل البيانات الخاصة بالإجابة عن أسئلة الطلبة بشكل كاف.

جدول 44: يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بخبرة كبيرة في المادة التي يقومون بتدريسها

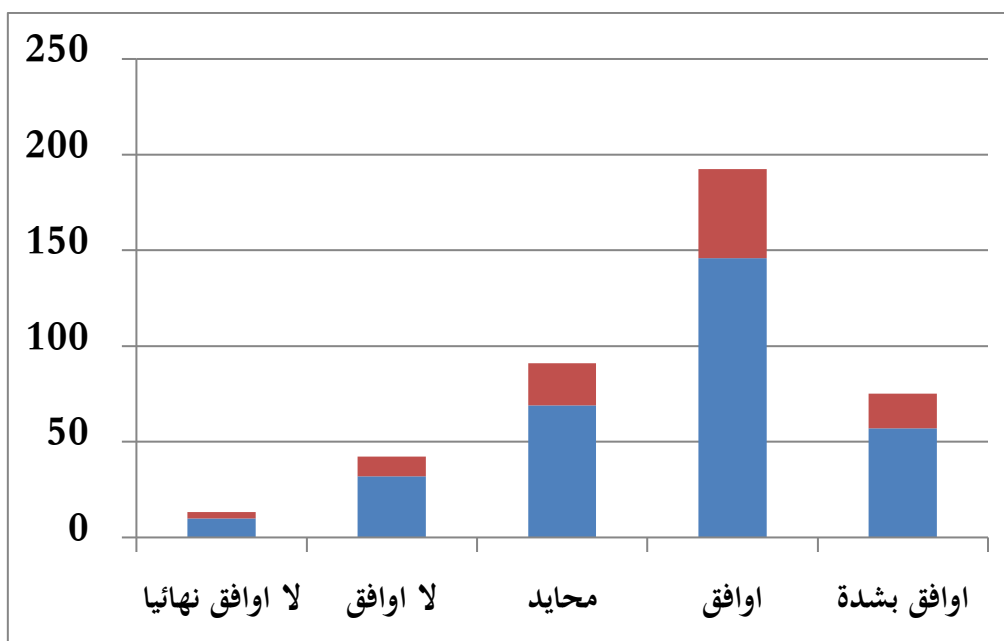
الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	10	3.2
لا أوافق	32	10.2
محايد	69	22.0
أوافق	146	46.5
أوافق بشدة	57	18.2
المجموع	314	100.0

منحلالا للنسب المتحصل عليها يتضح بالنسبة لمتغير الخبرة أن نسبة خبرة الأساتذة في المادة التي يقومون بتدريسها عالية حيث بلغت 46.5%، أما فئة محايد كانت بنسبة 22.0% وجاءت فئة أوافق بشدة بنسبة 18.2%، تليها فئة لا أوافق بنسبة 10.2%، وأخيرا فئة لا أوافق نهائيا بنسبة 3.2%.

هذه الفروق الجوهرية للنسب المتحصل عليها، تؤكد على أن أفراد عينة البحث لديهم خبرة في المواد التي يدرسونها فالخبرة للأستاذ الجامع لها دور في تحقيق جودة التعليم العالي لكن بنسبة ضعيفة لأن الخبرة ليست العامل الوحيد الذي يؤدي لتحقيق الجودة بل هناك عوامل أخرى تساهم في تحقيقها، ومن بينها:

كفاءة أعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في الكفاءة المعرفية، والكفاءة الشخصية والكفاءة السلوكية، وهذا ما أكدته دراسة نمور (2012) التي تهدف إلى المعرفة مدنتأثير كفاءة أعضاء هيئة التدريس على جودة التعليم الجامعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري - قسنطينة -، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012/2011.

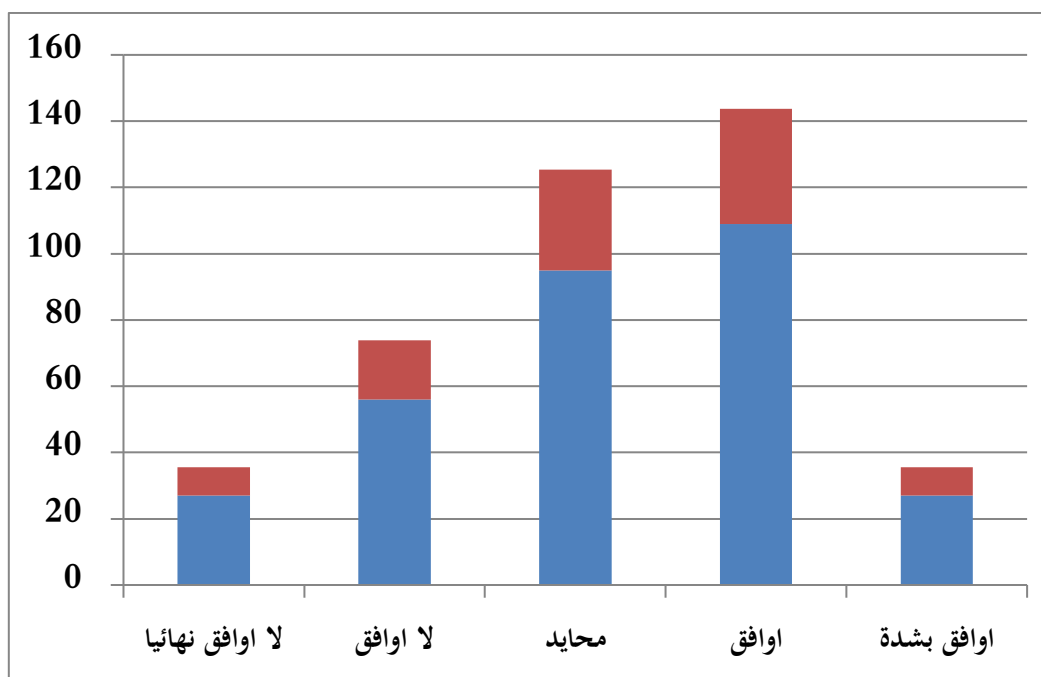


رسم توضيحي 71: يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بخبرة كبيرة في المادة التي يقومون بتدريسها.

جدول 45: يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإستجابة السريعة والكافية لحاجات الطلاب.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	27	8.6
لا اوافق	56	17.8
محايد	95	30.3
اوافق	109	34.7
اوافق بشدة	27	8.6
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين ان يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإستجابة السريعة والكافية لحاجات الطلاب ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة اوافق بان يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإستجابة السريعة والكافية لحاجات الطلاب بنسبة 34.7%، ومن بعد تليها فئة محايد بنسبة 30.3% وفي التالي فئة لا اوافق بنسبة 17.8%، ومن بعد فئة اوافق بشدة بنسبة 8.6%، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 8.6%.

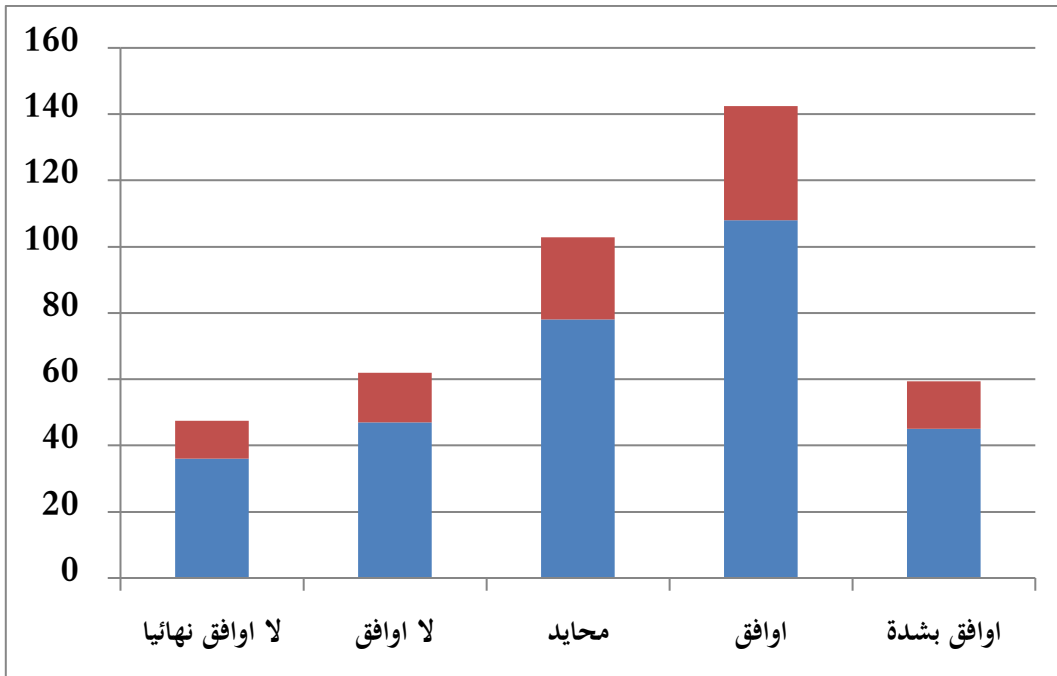


رسم توضيحي 72: يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالاستجابة السريعة والكافية لحاجات الطلاب.

جدول 46: يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بمساعدة الطلاب حتى خارج نطاق واجبهم الوظيفي المباشر

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا وافق نهائيا	36	11.5
لا وافق	47	15.0
محايد	78	24.8
وافق	108	34.4
وافق بشدة	45	14.3
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين ان أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بمساعدة الطلاب حتى خارج نطاق واجبهم الوظيفي المباشر ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة وافق بان ان أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بمساعدة الطلاب حتى خارج نطاق واجبهم الوظيفي المباشر بنسبة 34.4%، ومن بعد تليها فئة محايد بنسبة 24.8% وفي التالي فئة لا وافق بنسبة 15.0%، ومن بعد فئة وافق بشدة بنسبة 14.3%، وأخيرا لا وافق نهائيا بنسبة 11.5%.



رسم توضيحي 73: يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بمساعدة الطلاب حتى خارج نطاق واجبهم الوظيفي المباشر.

جدول 47: لا يرحب جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بأسئلة الطلبة وتعليقاتهم

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	25	8.0
لا اوافق	80	25.5
محايد	89	28.3
اوافق	82	26.1
اوافق بشدة	38	12.1
المجموع	314	100.0

بالنظر إلى البيانات التي تتضمنها الجدول أعلاه والمتعلق بمدى ترحيب أعضاء الهيئة الأكاديمية بأسئلة الطلبة وتعليقاتهم يتضح

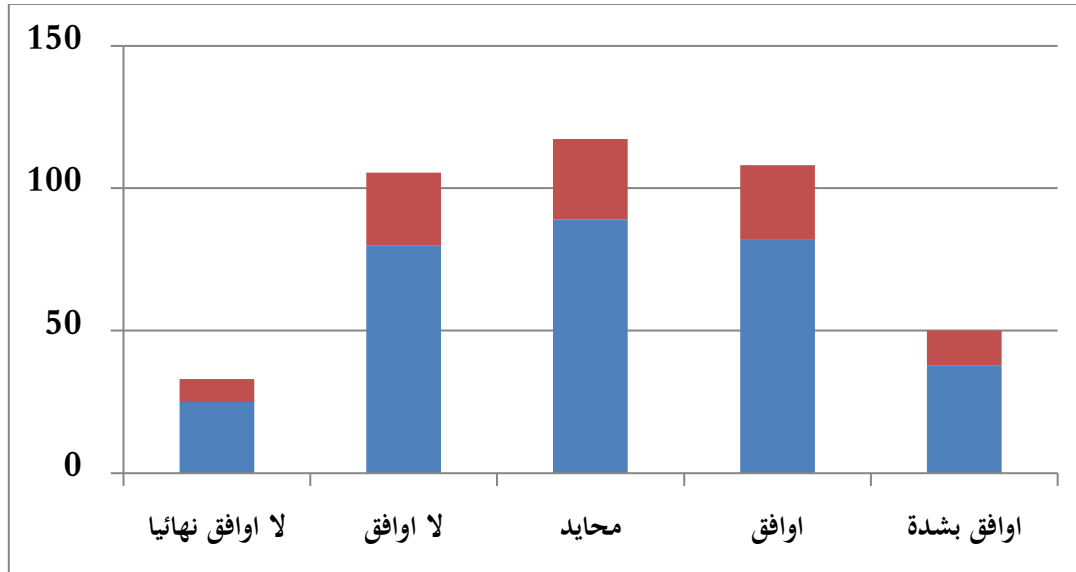
أن أكثر من نصف أفراد العينة المقدرون عددهم بـ 120 طالباً بنسبة 38.4% أقرروا في حين كانت فئة محايد بنسبة

28.3%، أما فئة لا اوافق كانت بنسبة 25.5%، تليها لا اوافق نهائياً بنسبة 8.0%.

ويعود هذا التباين في آراء الباحثين إلى الاختلاف في مستويات توقعات الأساتذة الجامعيين أنفسهم، فنجد هنا كأساتذة لديهم مستوي عالٍ

للمالكفاءة والذكاء، والإلمام الواسع بالتخصص الأمر الذي من إدارة المؤسسة من جهة والأساتذة من جهة أخرى

يرحب بأسئلة الطلبة ويجيب عليها. فالأستاذ الكفء هو الأستاذ الذي يجيد إدارة اللقاء التعليمي من خلال خلق التفاعل مع تعليقات الطلبة وهذا ما يؤدي إلى إثارة انتباههم أثناء المحاضرة وبالتالى إثارة دافعيتهم نحو الدرس.



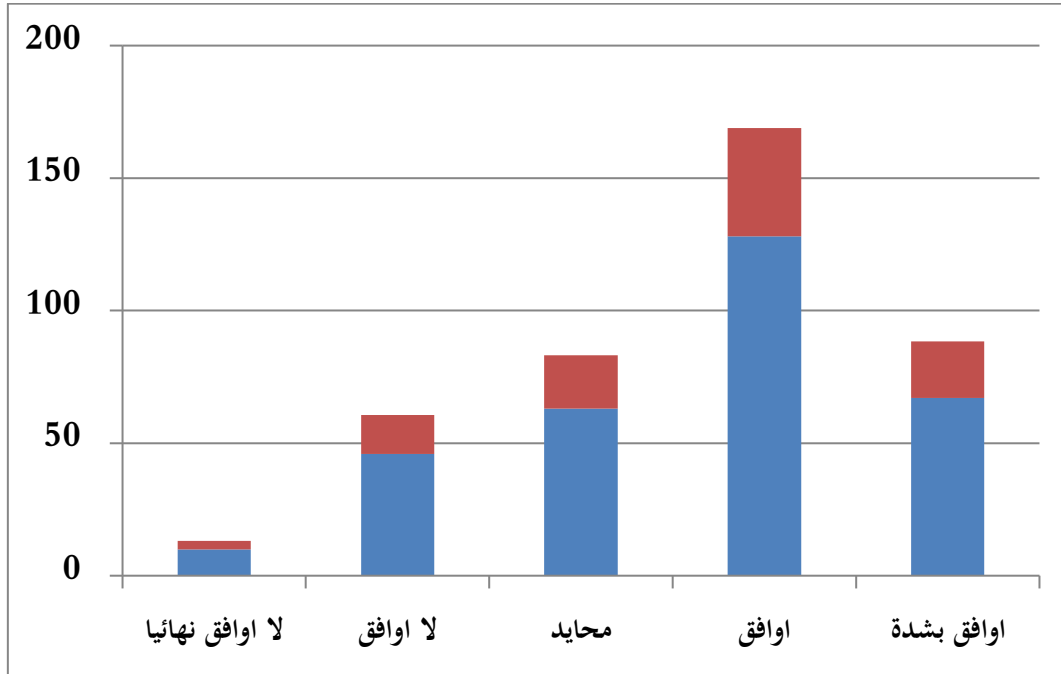
رسم توضيحي 74: تحليل البيانات الخاصة بمدى تفاعل أعضاء الهيئة الأكاديمية مع أسئلة الطلبة وتعليقاتهم.

جدول 48: يقوم معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتقديم محاضرات تمتاز بالجودة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	10	3.2
لا أوافق	46	14.6
محايد	63	20.1
أوافق	128	40.8
أوافق بشدة	67	21.3
المجموع	314	100.0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتفق بدرجة كبيرة على أن درجة فعالية أداء الأساتذة في تطبيق الجودة في التعليم العالي كانت مرتفعة بنسبة 40.8%، ليأتي بعدها فئة أوافق بشدة بنسبة 21.3% تليها فئة محايد بنسبة 20.1%، أما فئة لا أوافق كانت بنسبة 14.6%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 2.3%.

ما يدعم هذه النتيجة أن أغلب الدراسات على جودة التعليم العالي ومنها دراسة "بشقة عز الدين وجلول أحمد" (2020) التي تشير إلا أنه توجد معايير للجودة ضمن الطرق التعليمية في الجامعات الجزائرية بإعتبارها أحد مجالات الجودة والتي تمارس من قبل الأساتذة وبالتالي توقع مستوى وقدرة أفضل لدى الطالب وعبره نتوقع كذلك مخرجات تعليمية ذات جودة معتبرة التي تتوقف على أحد أقطابها ألا وهي كفاءة الأستاذ<sup>1</sup>.



رسم توضيحي 75: يقوم معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتقديم محاضرات تمتاز بالجودة.

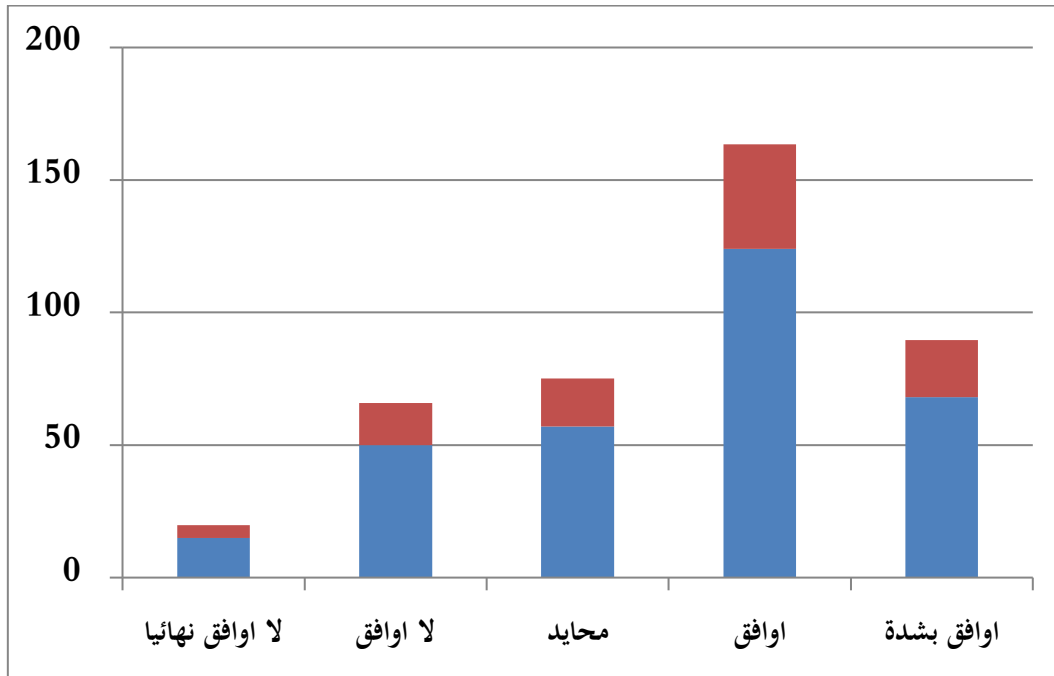
جدول 49: يمكن للطلبة الإعتماد على دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية لهم

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	15	4.8
لا اوافق	50	15.9
محايد	57	18.2
اوافق	124	39.5
اوافق بشدة	68	21.7

<sup>1</sup> بشقة عز الدين، جلول أحمد. كفاءة الأستاذ وعلاقتها بجودة العملية التعليمية -دراسة ميدانية لعينة من الطلبة بجامعة باتنة- مجلة سراج وقضايا المجتمع، ع.01 م.04، 2020، ص.77.

المجموع	314	100.0
---------	-----	-------

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين اذا كان بإمكان الطلبة الإعتماد أعضاء الهيئة الأكاديمية على دعم لهم ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة اوافق بأن بإمكان الطلبة الإعتماد أعضاء الهيئة الأكاديمية على دعم لهم بنسبة 39.5%، ومن بعد تليها فئة اوافق بشدة بنسبة 21.7% وفي التالي فئة محايد بنسبة 18.2%، ومن بعد فئة لا اوافق بنسبة 15.9%، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 8.4%.

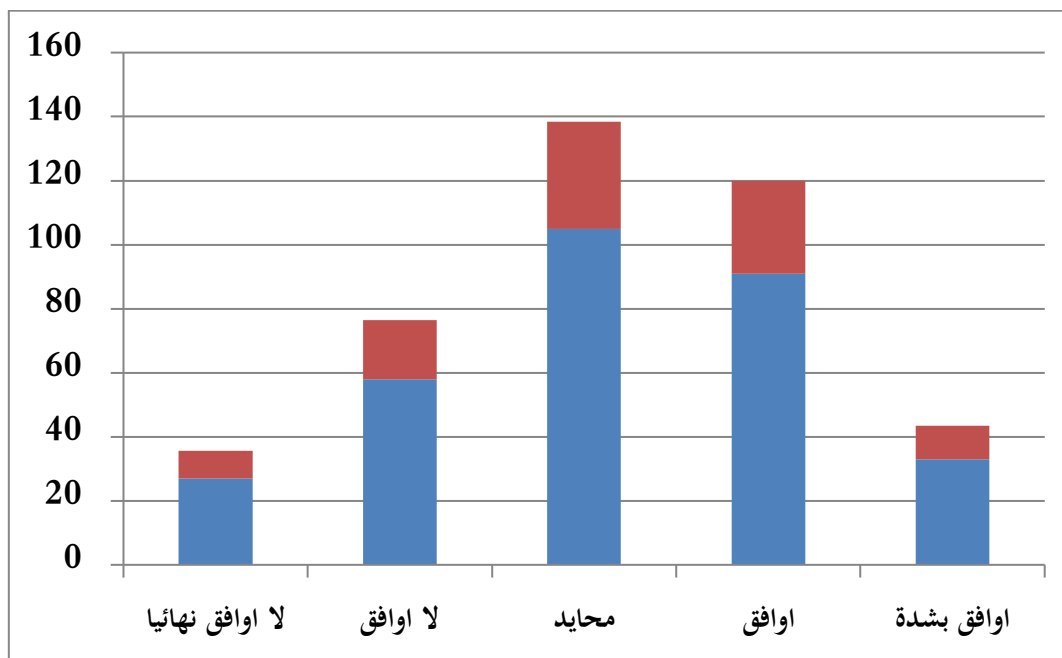


رسم توضيحي 76: يمكن للطلبة الإعتماد على دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية لهم.

جدول 50: لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية دائما بتصحيح أخطاء الطلاب بشكل كاف.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	27	8.6
لا اوافق	58	18.5
محايد	105	33.4
أوافق	91	29.0
اوافق بشدة	33	10.5
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين اذا كانت أعضاء الهيئة الأكاديمية لا تقوم دائما بتصحيح أخطاء الطلاب بشكل كاف ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة محايد أعضاء الهيئة الأكاديمية لا تقوم دائما بتصحيح أخطاء الطلاب بشكل كاف بنسبة 33.4 %، ومن بعد تليها فئة اوافق بنسبة 29.0 % وفي التالي فئة لا اوافق بنسبة 18.5 %، ومن بعد فئة اوافق بشدة بنسبة 10.5 %، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 8.6 %.



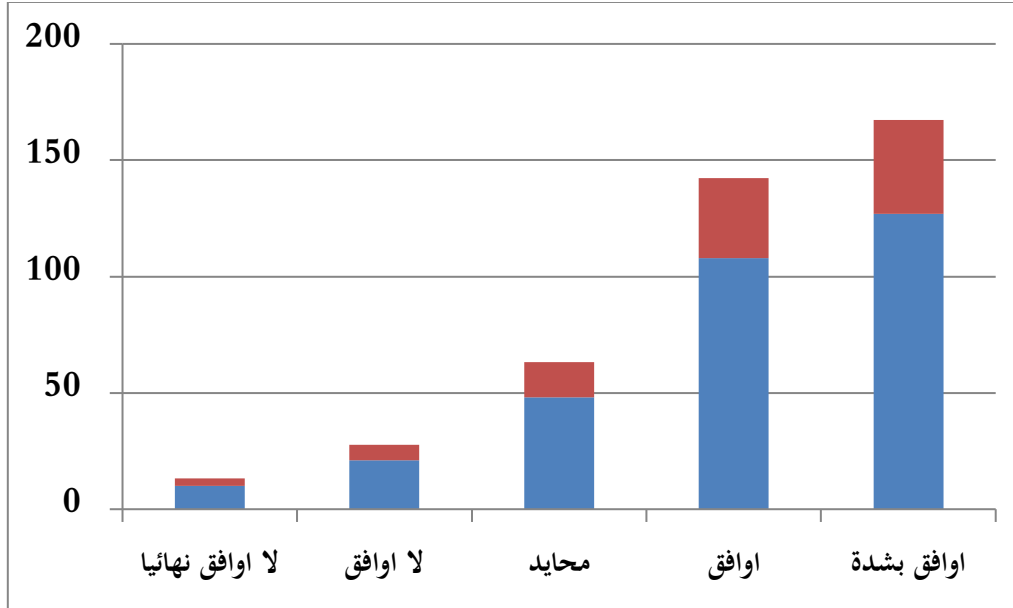
رسم توضيحي 77: لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية دائما بتصحيح أخطاء الطلاب بشكل كاف.

جدول 51: لا تمتاز قاعات المؤسسة التعليمية بالحدثة أو التجديد

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	10	3.2
لا اوافق	21	6.7
محايد	48	15.3
اوافق	108	34.4
اوافق بشدة	127	40.4
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين اذا كانت قاعات المؤسسة التعليمية لا تمتاز بالحدثة أو التجديد ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة اوافق بشدة على ان قاعات المؤسسة التعليمية

لا تمتاز بالحدثة أو التجديد بنسبة 40.0%، ومن بعد تليها فئة اوافق بنسبة 34.4% وفي التالي فئة محايد بنسبة 15.3%، ومن بعد فئة لا اوافق بنسبة 6.7%، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 3.2%.



رسم توضيحي 78: لامتياز قاعات المؤسسة التعليمية بالحدثة أو التجديد.

جدول 52: إن الأدوات المستخدمة في قاعة المحاضرات تساعد على التعلم.

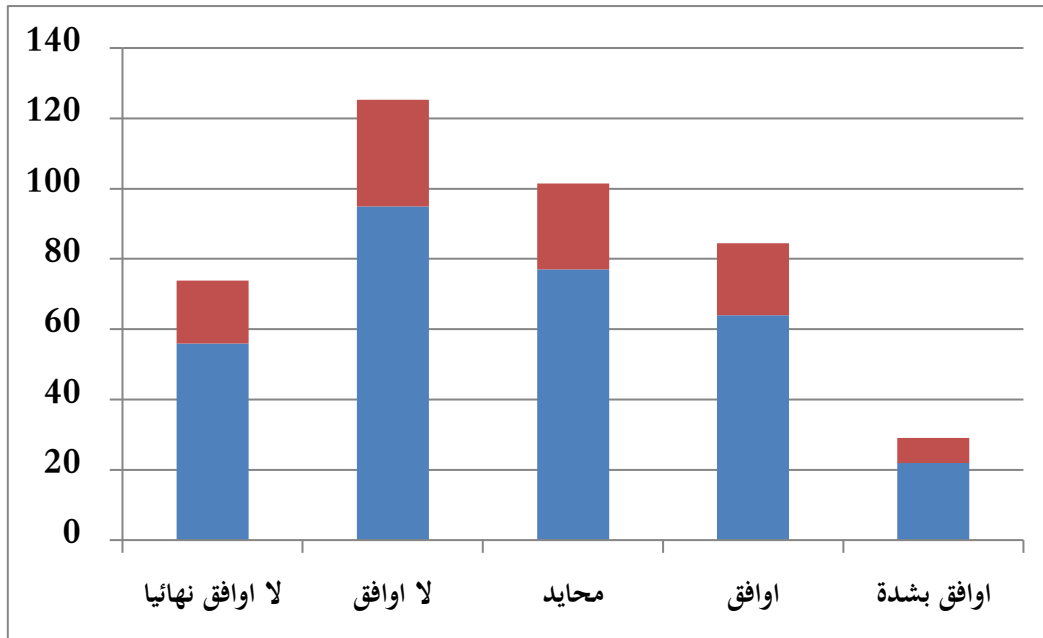
الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	56	17.8
لا أوافق	95	30.3
محايد	77	24.5
أوافق	64	20.4
أوافق بشدة	22	7.0
المجموع	314	100.0

يتضح جلياً من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أنها الغالبية من أفراد العينة والمقدرة بـ 151 طالب بنسبة 48.1% قد أبدوا عدم رضاهم نهائياً عن الأدوات المستخدمة في قاعة المحاضرات، تليها فئة محايد بنسبة 24.5%، وعلى خلاف 22 طالب بنسبة 7% من إجمالي أفراد العينة الذين كانت موافقتهم منخفضة حول فكرة توفير الأدوات المستخدمة في قاعة المحاضرات.

إن غياب الوسائل اللازمة في المؤسسة محل الدراسة ينتج عنه ضعف في تطبيق معايير الجودة في العملية التعليمية ما ينتج عنه ضعف في مستوى التحصيل لدى الطالب الجامعي.

وتجدر الإشارة أنه من العوامل الدافعة لتطبيق الجودة الشاملة توفير الدعم المادي اللازم للتطبيق، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة "علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب" (2020) والتي ترى أن هناك عوامل بيئية تؤثر على تطبيق الجودة الشاملة الخاصة بطرق التعليم مثل عدم توفر وسائل تقنية حديثة التي تؤثر على جودة العملية التعليمية تساعد الطلاب على استيعاب المعارف جيدا. وكذلك تساعد الأساتذة على تطوير الدروس بأفضل طريقة ممكنة. وأشارت الدراسة إلى ضرورة توفر المقومات الإدارية والمادية والإهتمام المستمر بتطوير البيئة التعليم الجامعي للرفي بمستويات الطلاب التعليمية<sup>1</sup>.

وعليه فإن مؤسسات التعليم العالي الجزائري بحاجة ماسة لإعداد بيئة ملائمة وداعمة للتعلم من شأنها تجويد العملية التعليمية وذلك من خلال دمج الكثير من التكنولوجيا في الممارسات التعليمية وتأهيل الكوادر وتحفيزهم على استخدام وسائل التكنولوجيا عن طريق توفيرها لهم.



رسم توضيحي 79: تحليل البيانات الخاصة بالأدوات المستخدمة في قاعة المحاضرات التي تساعد على التعلم.

<sup>1</sup>علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب. المقومات الإدارية والفنية اللازمة لنجاح إدارة القاعات التدريسية. مجلة العلوم التربوية، ع.2، 2020، ص.342.

جدول 53 : توفر الجامعة معظم المعدات اللازمة للطلبة من أجل اكتساب المعرفة.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	44	14.0
لا أوافق	79	25.2
محايد	75	23.9
أوافق	95	30.3
أوافق بشدة	21	6.7
المجموع	314	100.0

يختلف أفراد عينة الدراسة في حكمهم على توفر معظم المعدات اللازمة للطلبة من أجل اكتساب المعرفة. ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نرى أن الغالبية والمقدر عددهم 139 مبحوث بنسبة 9.39% غير موافقة وغير موافقة نهائيا على الفكرة السابقة الذكر. هذا مؤشر على أن المؤسسات محل الدراسة تفتقر نوعا ما لمعظم المعدات التي تحتاجها في عملية التعليم، هذا كافي بالتأثير على نفسية الطالب وهو عدو لفاعليته نحو العملية التعليمية، وهذا يؤدي إلى ضعف في تحسين نتيجته وتحصيلها العلمي والدراسي.

كما أقرت نسبة من المبحوثين تقدر بـ 37% على موافقتهم مع لما طرأ حاسبا، تليها الفئة المحايدة بنسبة 23.9%، يمكن تفسير هذه النسب بأن المؤسسات محل الدراسة تحتاج لجهود أكبر من أجل توفير الوسائل والمعدات حتى يلقي الطالب أحسن الخدمات.

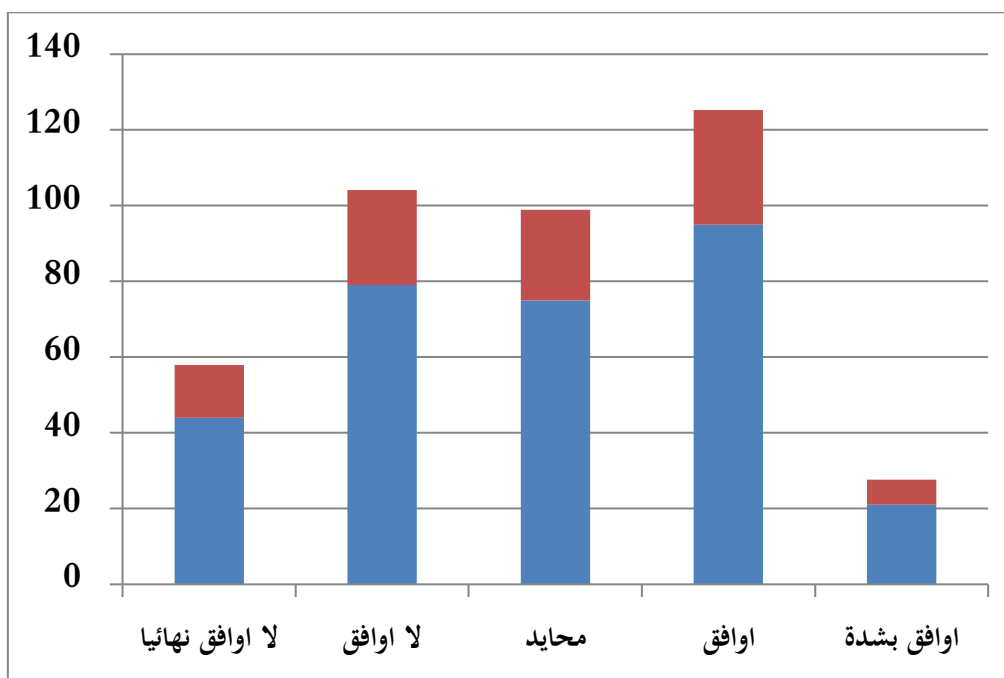
يعتمد نجاح العملية التعليمية بشكل أساسي على مدى توافر المعدات البيداغوجيا اللازمة حسب احتياجاتها التكوينية التي تشمل

عيادة داخلية ووحدة ضمان الجودة

المرافق الخدمية من

وقاعات اجتماعات وقرات وقاعات محال سال أقسام الكلية واللجان الفرعية وغيرها مما يقدم خدمة

مباشرة أو غير مباشرة من أجل لطلبة في النهاية سواء كانتتسم بالطابع الإداري أو الطابع الثقافي والطابع التعليمي وهذا ما يضمن جودة في الخدمات المقدمة.



رسم توضيحي 80: تحليل البيانات الخاصة بمدى توفر معظم المعدات اللازمة للطلبة من أجل اكتساب المعرفة.

جدول 54: تمتاز معظم القاعات الدراسية بالنظافة والترتيب.

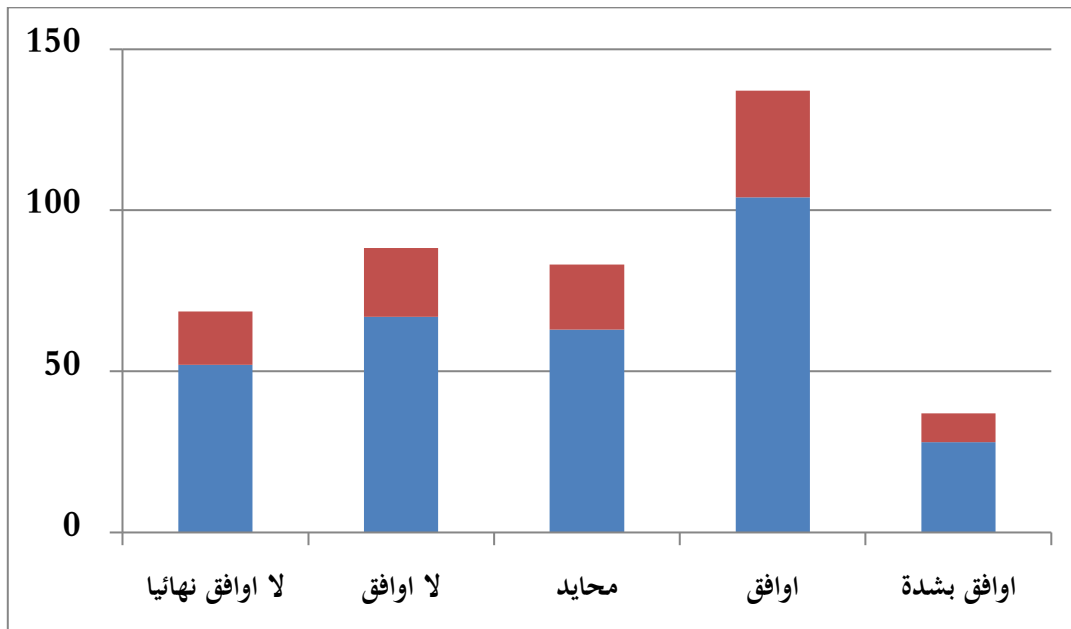
الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	52	16.6
لا أوافق	67	21.3
محايد	63	20.1
أوافق	104	33.1
أوافق بشدة	28	8.9
المجموع	314	100.0

من خلال المشاهدة الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية المطلقة من أفراد عينة الدراسة والمقدر

عددهم بـ 132 مبحوثين نسبة 42% يقررون بأن معظم القاعات الدراسية بالنظافة والترتيب وهذا مؤشر منشأها أنيطور وينمي العملية الدراسية، فالنظافة والترتيب مؤشر هام تدفع لزيادة دافعية الطلاب وحماسهم نحو العملية التدريسية، وكذا إرتفاع دافعية الأساتذة لتقديم محتوى الدروس بأريحية. وفي هذا السياق قام "محمد محمد أحمد عبد الخالق" (2019) بالبحث في المتطلبات اللازمة لتحقيق جودة البيئة الجامعية، وقد تطرقت الدراسة إلى

مجموعة المتطلبات اللازمة توفرها في البيئة الجامعية كينستطيع القبولاً بمعايير البيئة النموذجية أو المثالية قد تحققت أو تحقق معظمها. حيث يوصي الباحث بضرورة الإهتمام بنظافة البيئة الجامعية كمتطلباً بدأني وضعفياً لاعتبار عند تحديث البيئة الجامعية الراهنة لتحقيق البيئة النموذجية المنشودة وبالتالي تحقيق زيادة في الإنتاج الإبداعي<sup>1</sup>.

وقد أصر ديننا الحنيف ومبعدها الكثير من العلماء على ضرورة النظافة كواجب ديني يجب أن ينعكس على السلوك الفردي والبيئة، فالمكان الطاهر والتنظيف يعطي إحساساً بالراحة للمقيمين فيه لذا وجب على المؤسسات محل الدراسة التكتيف من حملات التوعية للحفاظ على نظافة وترتيب البيئة الجامعية واعتبارها.



رسم توضيحي 81: تحليل البيانات الخاصة بنظافة وترتيب معظم القاعات الدراسية.

<sup>1</sup> محمد محمد أحمد عبد الخالق. المتطلبات التربوية اللازمة لتحقيق بيئة جامعية نموذجية على ضوء مدخل الارجونوميكس (الهندسة البشرية)، مجلة كلية التربية ببنها، جامعة الأزهر، ع. 2019، 120، ص. 12.

## المحور الرابع: حول مستوى الخدمات التعليمية المقدمة:

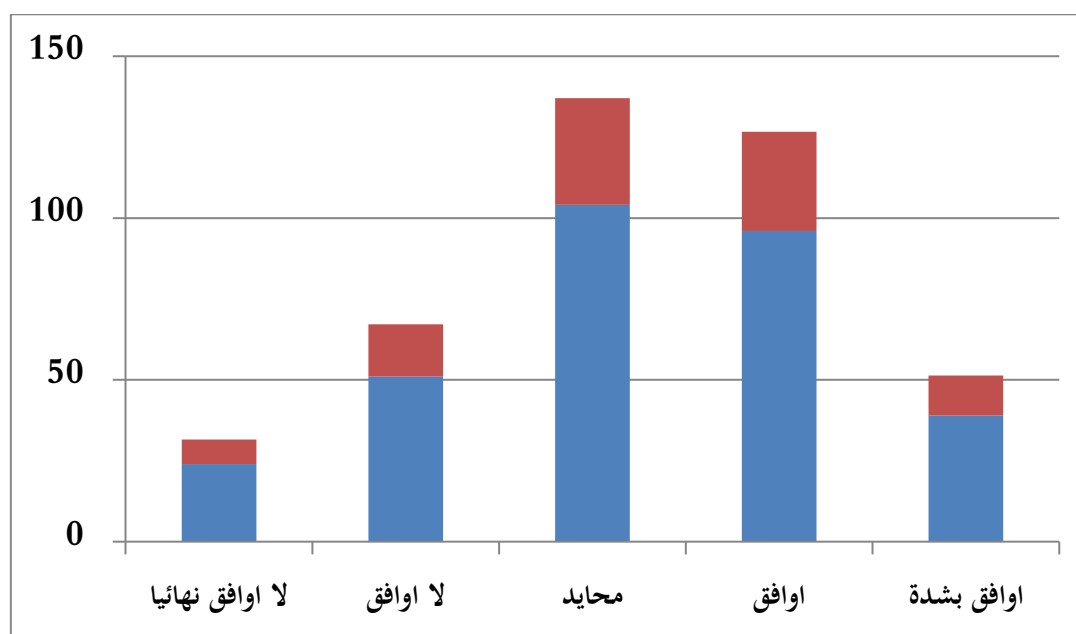
تحليل عبارات الإستبيان الخاصة بمستوى تقديم الخدمة التعليمية

جدول 55: لا يعتبر معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية تحسين جودة التعليم من ضمن مسؤولياتهم الوظيفية.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	24	7.6
لا أوافق	51	16.2
محايد	104	33.1
أوافق	96	30.6
أوافق بشدة	39	12.4
المجموع	314	100.0

من خلال رؤيتنا للنتائج المتحصلة عليها في الجدول أعلاه والمتعلقة بوجهة نظر أفراد عينة البحث حول مسؤوليتهم على تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية محل الدراسة تبين أن النسبة الأعلى كانت للفئة الموافقة والموافقة تماما بنسبة 43% حول فكرة هذه العبارة، ويعود ذلك لوعي جميع الهيئات الأكاديمية بأن مهمة تطبيق الجودة الشاملة لا تقتصر على أفراد محددين وإنما تدخل ضمن إطار المسؤولية الوظيفية وهو ما يعزز فكرة العمل التشاركي وأهميته في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة. في حين كانت إجابة 75 مبحوث بنسبة 23.8% بعدم الموافقة على هذا الطرح، أما الفئة المحايدة كانت بنسبة 33.1%.

إن تحقيق أنظمة جودة التعليم العالي هي مسؤولية جميع الشركاء الأكاديميين والإداريين، الكل يشارك حسب موقعه، ونجاح أنظمة الجودة المتميزة، يبدأ من القيادة التي من المفروض أن تعمل على تشجيع الفاعلين للمشاركة ضمن فريق واحد العمل الواحد على اعتبار أن تحقيق هو الجودة مسؤولية الجميع، لتحقيق خدمات ومخرجات تعليمية متنوعة ذات جودة عالية.

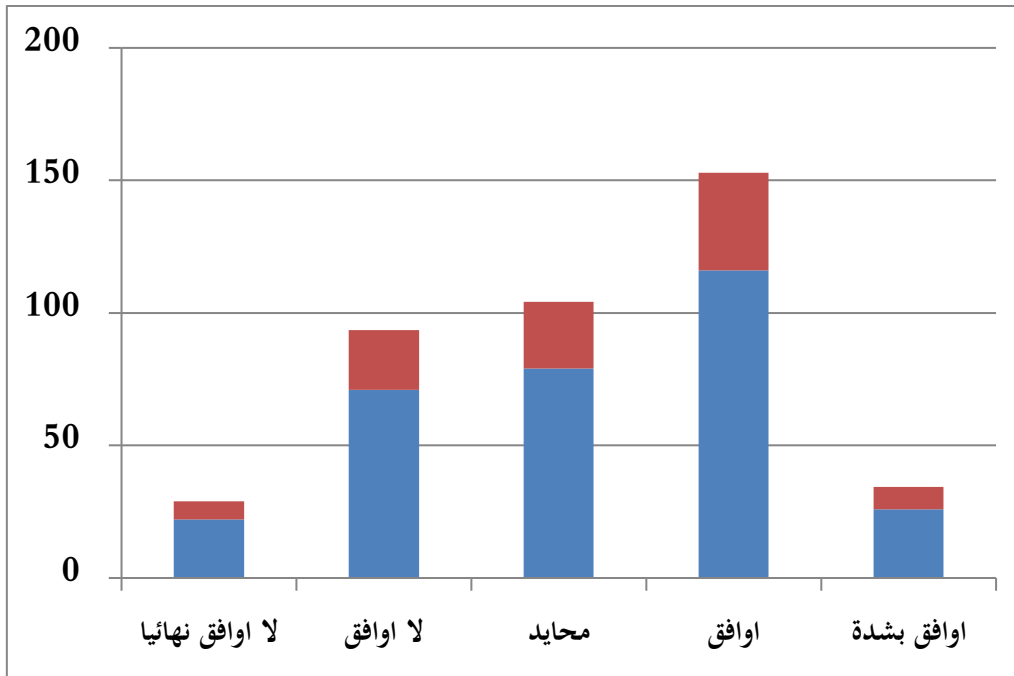


رسم توضيحي 82: تحليل البيانات الخاصة بتحسين جودة التعليم كمسؤولية وظيفة يشترك فيها الجميع.

جدول 56: تشجع إدارة المؤسسة التعليمية على إشراك رأي الطلبة في عمليات تحسين جودة التعليم.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	22	7.0
لا اوافق	71	22.6
محايد	79	25.2
اوافق	116	36.9
اوافق بشدة	26	8.3
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين مدى إشراك إدارة المؤسسة التعليمية على رأي الطلبة في عمليات تحسين جودة التعليم ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة اوافق على ان إشراك إدارة المؤسسة التعليمية على رأي الطلبة في عمليات تحسين جودة التعليم بنسبة 36.9%، ومن بعد تليها فئة محايد بنسبة 25.2% وفي التالي فئة لا اوافق بنسبة 22.3%، ومن بعد فئة اوافق بشدة بنسبة 8.3%، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 7.0%.

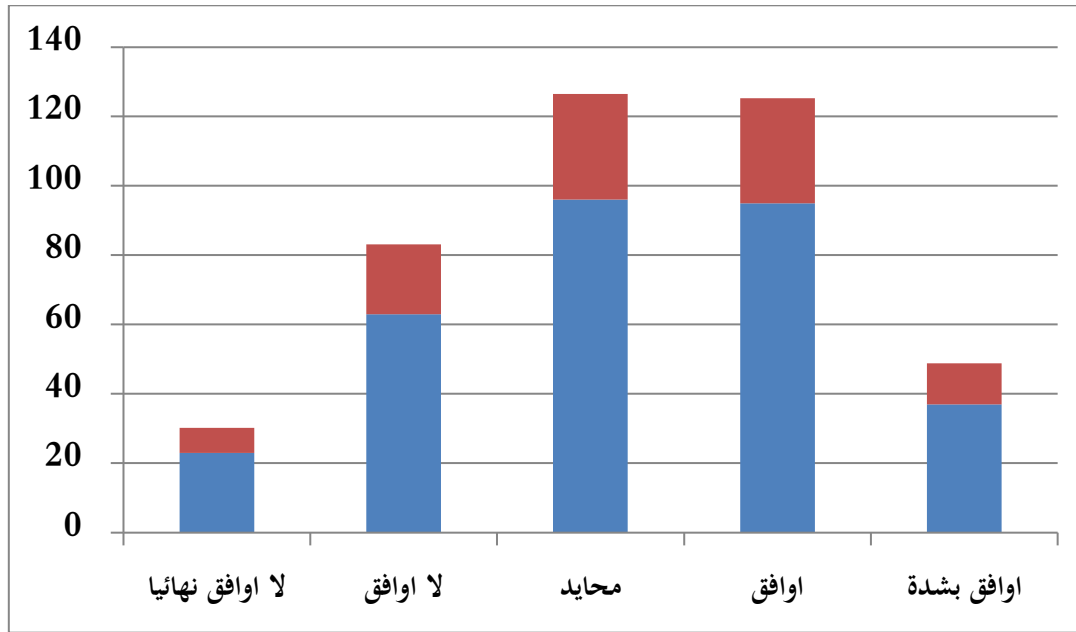


رسم توضيحي 83: تشجيع إدارة المؤسسة التعليمية على إشراك رأي الطلبة في عمليات تحسين جودة التعليم.

جدول 57: تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بالتواصل مع الطلبة من أجل تحسين جودة التعليم

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	23	7.3
لا اوافق	63	20.1
محايد	96	30.6
اوافق	95	30.3
اوافق بشدة	37	11.8
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين اذا كانت تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بالتواصل مع الطلبة من أجل تحسين جودة التعليم من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة محايد على ان تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بالتواصل مع الطلبة من أجل تحسين جودة التعليم بنسبة 30.6%، ومن بعد تليها فئة اوافق بنسبة 30.3% وفي التالي فئة لا اوافق بنسبة 20.1%، ومن بعد فئة اوافق بشدة بنسبة 11.8%، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 7.3%.



رسم توضيحي 84: تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بالتواصل مع الطلبة من أجل تحسين جودة التعليم

جدول 58: لا تهتم إدارة المؤسسة بتدريب الكوادر الأكاديمية والطلبة لتحسين مستوى الأداء

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائياً	20	6.4
لا أوافق	63	20.1
محايد	114	36.3
أوافق	74	23.6
أوافق بشدة	43	13.7
<b>المجموع</b>	<b>314</b>	<b>100.0</b>

يختلف أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم عن مدى اهتمام إدارة مؤسستهم بتدريب وتأهيل الكوادر الأكاديمية بقصد تحسين نوعية وجودة الأداء،

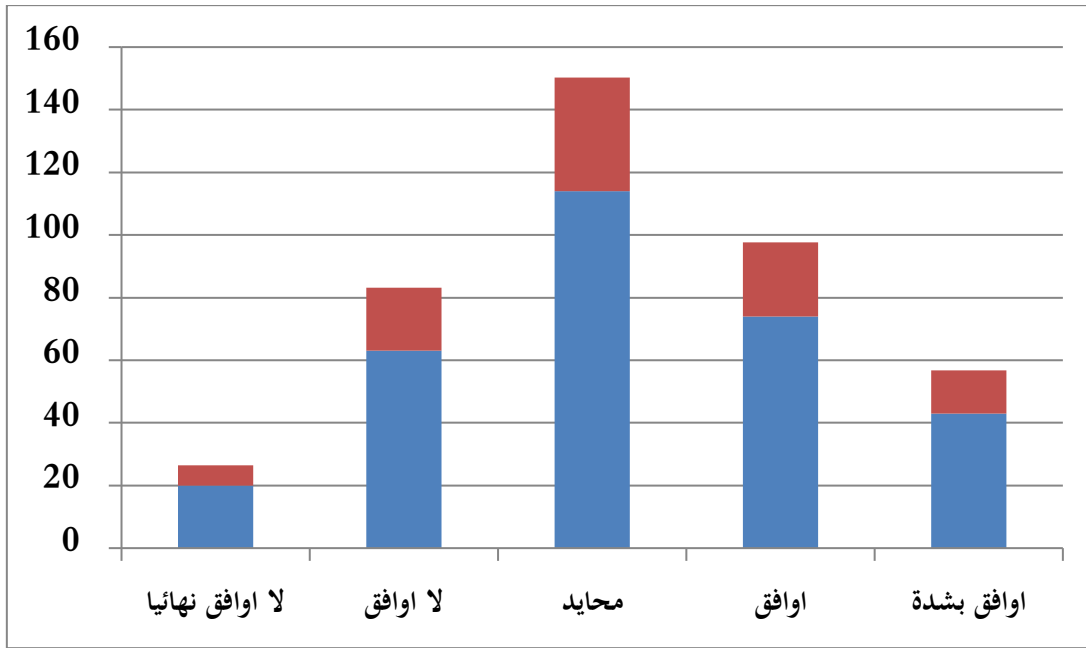
وما البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه إلا دليل على ذلك، حيث أجاب 116 مبحوثاً بالموافقة والموافقة التامة ونسبة 37.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة على أن الإدارة تهتم وتسعى لتدريب كوادرها الأكاديمية للرفع من مستوى الأداء الوظيفي بشكل خاص والأداء التنظيمي بشكل عام.

هناك ضرورات جعلت التدريب أمرا واجبا لا اختيارا لتطبيق أنظمة الجودة الشاملة وإنجاز التصنيف الأكاديمي للمؤسسة وفق المعايير القادرة على تطبيق الميزة التنافسية المأمولة. لذلك، لا يمكن إغفال التدريب والتكوين كضرورة حتمية في تجويد العملية التعليمية وتنمية قدرات الهيئة الأكاديمية والإدارية وتطوير مؤهلاتهم العلمية والمعرفية والتقنية والتكنولوجية. ولعل إعداد الدورات التدريبية باستمرار وتوفير الموارد والنفقات اللازمة لتلبية احتياجات التكوين وفقرؤمبادئا لجودة الشاملة المتوقع إنجازها ل طرح منتج تعليمي جامعي وجوده وفق المعايير أهم التوصيات التي تؤكد عليها دراسة "البريكي" (2020) التي تعالج بعض المشكلات التي تعيق تحقيق جودة الحياة الجامعية<sup>1</sup>.

لكننا لواقع العمل ليؤكد أنها كفجوة حقيقية داخل المؤسسات محل الدراسة حول ما تقدمه من تدريبات تلي احتياجات كوادرها الأكاديمية، حيث أظهرت نتائج الجدول أعلاه أن 36.3% كانت رؤيتهم وسطية حول هذا الموضوع، اما الفئة الغير موافقة بلغت 8.4%، يمكن تفسير ذلك إلى البرامج التدريبية ليست بالقدر المطلوب لإعداد وتأهيل كوادر علمية بما يتناسب والتطورات الحديثة. ما يدفع الهيئة الأكاديمية للتوجه نحو التعلم غير رسمي من أجل التزويد بالمعرفة الكافية تمكنهم من أداء أدوارهم بكفاءة، على الصعيد نفسه توصلت نتيجة دراسة "أسعيد وآخرون" (2021)، إلى أنه على الرغم من انخفاض الاهتمام بإستراتيجية التدريب من طرف الإدارة كان مستوى أداء الأستاذ الجامعي مرتفعا، ويعزى الباحثين ذلك إلى أن الأستاذ الجامعي يعتمد على مجهوداته ووسائله الخاصة من أجل تطوير معارفه وتحسن أدائه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد البريكي. جودة التعليم الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي أسبابه ونتائجه. مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ع.02، م.06، 2020، ص. 8.

<sup>2</sup> أسعيد حدة، والعربي عطية، وخالد رحم. أثر إستراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي 02 بجاية ورقلة، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ع.02، م.08، 2021، ص.141.



رسم توضيحي 85: تحليل البيانات الخاصة بمدى إهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الكوادر والطلبة لتحسين مستوى الأداء.

جدول 59: تؤكد إدارة المؤسسة التعليمية على نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء لدى جميع العاملين والطلبة

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	17	5.4
لا أوافق	46	14.6
محايد	90	28.7
أوافق	130	41.4
أوافق بشدة	31	9.9
المجموع	314	100.0

من خلال استقرار الأرقام والإحصائية في الجدول أعلاه والمتعلق بنشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء لدى جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بالمؤسسات محل الدراسة تبين أن 161 مبحوثون بنسبة 51.3% من إجمالي أفراد العينة لم يعارضوا هذا الطرح علماً أساس أن دائما ما تسعى إدارة المؤسسات قيد الدراسة من خلال خلية ضمان الجودة للتعريف بنهج الجودة محاولة بذلك ترسيخ ثقافة الجودة وأهميتها في تحسين تنافسية المؤسسة. وقد أكدت العديد من الدراسات من بينها دراسة "جاء الله وبن عمروش" التي أكدت على أنه لا يمكن تحقيق الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي إلا من خلال توفير ثقافة

الجودة، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تفعيل الاتصال داخل البيئة التعليمية كآلية لنشر وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة بما يضمن تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها<sup>1</sup>.

اتفقت مع هذه النتيجة ودراسة " السبيعي " (2017) حيث أظهرت هذه الدراسة أن أهم معوقات تطبيق جودة التعليم هي ضعف ثقافة الجودة لدى الهيئات الأكاديمية والإدارية بالمؤسسات التعليمية، وأشارت الدراسة إلى العديد من المؤسسات قد فشلت في تطبيق نظام الجودة بسبب عدم اهتمامها ببناء وترسيخ ثقافة الجودة<sup>2</sup>. وفي هذا السياق يرى "الشائبي" (2019) أن تعزيز ثقافة الجودة وممارستها داخل مؤسسات التعليم العالي يزيد من قدرتها على النجاح ومسايرة الركب العالمي<sup>3</sup>.

في حين كانت إجابة الفئة المتبقية من الباحثين المقدرة بـ 153 مبحوثون نسبة 48.7% ما بين معارض ومحايد. يمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسات قيد الدراسة لا تزال تواجه الكثير من التحديات نحو سعيها لترسيخ الجودة داخل البيئة التعليمية. تتفق هذه النتيجة ودراسة "حميدوش ورايح" حيث أكدت نتيجة هذه الدراسة على أن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تحتاج العمل على إحداث التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة بما يتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة. كما يتوجب تعزيز إشاعة ثقافة الجودة داخل المؤسسات التعليمية الجزائرية من أجل إنجاح تطبيق الجودة الشاملة<sup>4</sup>.

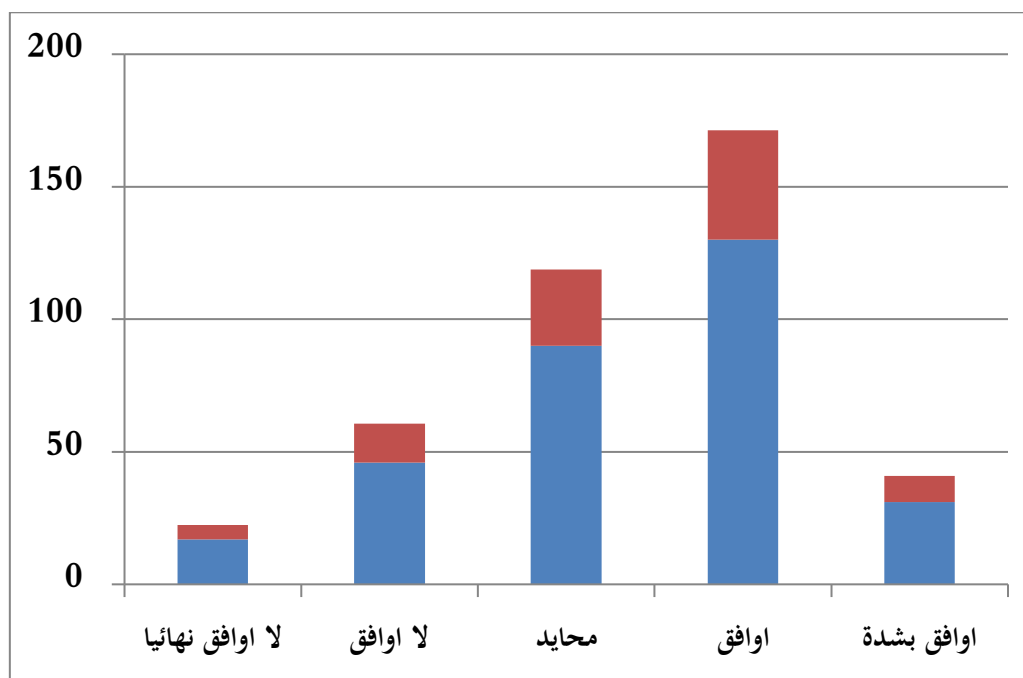
لا يمكن إغفال نشر ثقافة الجودة الشاملة ومفاهيمها بين الموظفين والأكاديميين وهيئة التدريس والطلاب الجامعات وممارستها كسلوك عملي في المؤسسة لإنجاز المخرجات المطلوبة والنتائج المرجوة من تنفيذ مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات.

<sup>1</sup> جاب الله حكيمة. و بن عمروش فريدة. أثر الإتصال في ترسيخ الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، ع.01، م.21، 2021، ص.582.

<sup>2</sup> عبيد بن عبد الله السبيعي. ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية "تصور مقترح برؤية إسلامية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، ع.3، م.10، 2017، ص.5.

<sup>3</sup> الأمين أبو العيد محمد الشائبي. تعزيز ثقافة الجودة ومعاييرها في المؤسسات التعليمية، مجلة كليات التربية، جامعة صبراتة، ع.13، 2019، ص.106.

<sup>4</sup> حميدوش علي. وفضل رايح. جودة التعليم العالي حالة التجربة الجزائرية. مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، ع.19، 2013، ص.19.



رسم توضيحي 86: تحليل البيانات الخاصة بدرجة نشر إدارة المؤسسة التعليمية ثقافة الجودة وتحسين الأداء لدى جميع العاملين والطلبة.

جدول 60 : إن تحسين الجودة الأكاديمية هي مسؤولية مشتركة لجميع الكوادر الأكاديمية والطلبة في المؤسسة التعليمية.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائياً	3	1.0
لا أوافق	12	3.8
محايد	49	15.6
أوافق	99	31.5
أوافق بشدة	151	48.1
المجموع	314	100.0

من خلال المشاهدة الكمية المبينة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الغالبية المطلقة من أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم بـ 250 مبحوثون بنسبة 79.6 % وهي نسبة مرتفعة يقرون بشكل كبير بأن تحسين الجودة الأكاديمية داخل بيئة المؤسسة التعليمية هي من مسؤولية الجميع (تعبئة وتجنيد وإشراك جميع الفاعلين من هيئة إدارية، هيئة أكاديمية وطلبة) لرفع مستوى الجودة في العملية التعليمية. فالجودة الشاملة هي ممدخل للتطوير شامل ومستمر، يشكل مسؤولية كل فرد في الجامعات، وهذا ما يتفق عليه جميع الباحثين، فقد أثبتت العديد من الدراسات منها دراسة "جعفر عبد الله موسى إدريس" التي أكدت على أن الجودة الشاملة هي المشاركة الفعالة من قبل كل المنتمين للبيئة التعليمية بهدف تحسين منتجاتها (الطالب) لضمان الفعالية العظمى والكفاءة المرتفعة في الحقل العلمي والبحث التي تؤدي في النهاية إلى التفوق والتميز<sup>1</sup>.

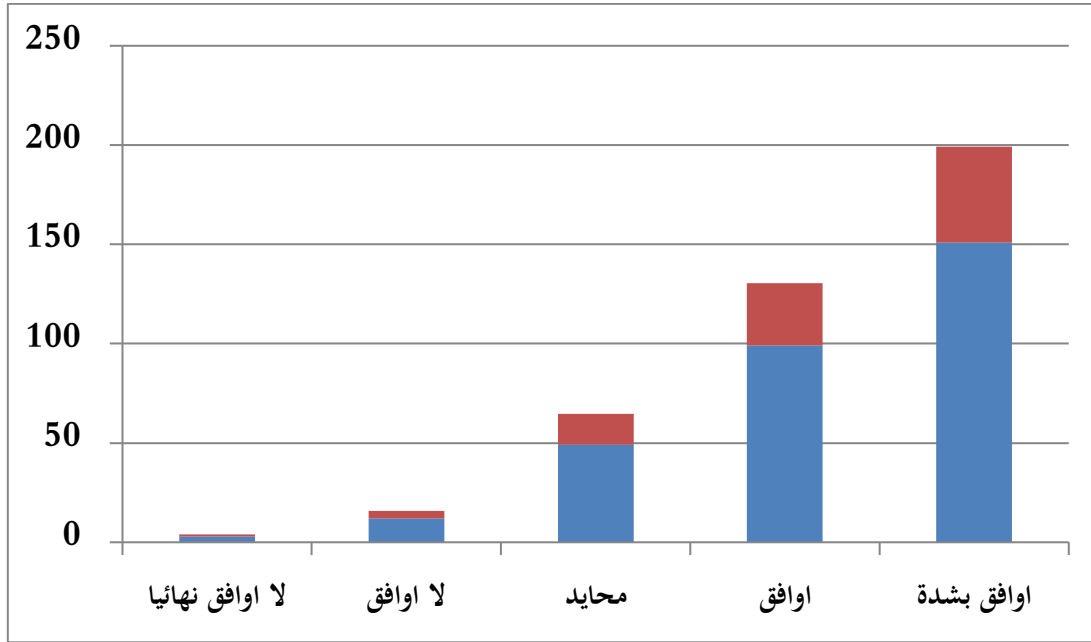
ولعل ذلك يتفق ودراسة "Zoran وSaliba" (2018) فيما يتعلق بأن الجودة الشاملة هي نتيجة جهد مشترك للفريق بأكمله وليست نتيجة لجهود شخص واحد فقط.

لا يكفي أن يعمل قسم واحد أو شخص واحد مسؤولاً عن الجودة لتحقيقه فالجودة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جعفر عبد الله موسى إدريسو أحمد عثمان إبراهيم أحمد وعبد الرحمن عبد الله الأخر. إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادي: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرمة، مجلة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ع.7، م.2012، 3، ص.45.

<sup>2</sup> Katia Saliba, Annmarie Gorenc Zoran. Measuring Higher Education Services Using the SERVQUAL Model, Journal of Universal Excellence, N°.4, 2018, p.162.

وعلاوة على ذلك نجد أن 15 مبحوثون نسبة 4.8% من إجمالي أفراد العينة لم يدعموا بشكل مطلق هذا الموقف الحالي، كما نجد الفئة المحايدة للموقف بنسبة 15.6%.



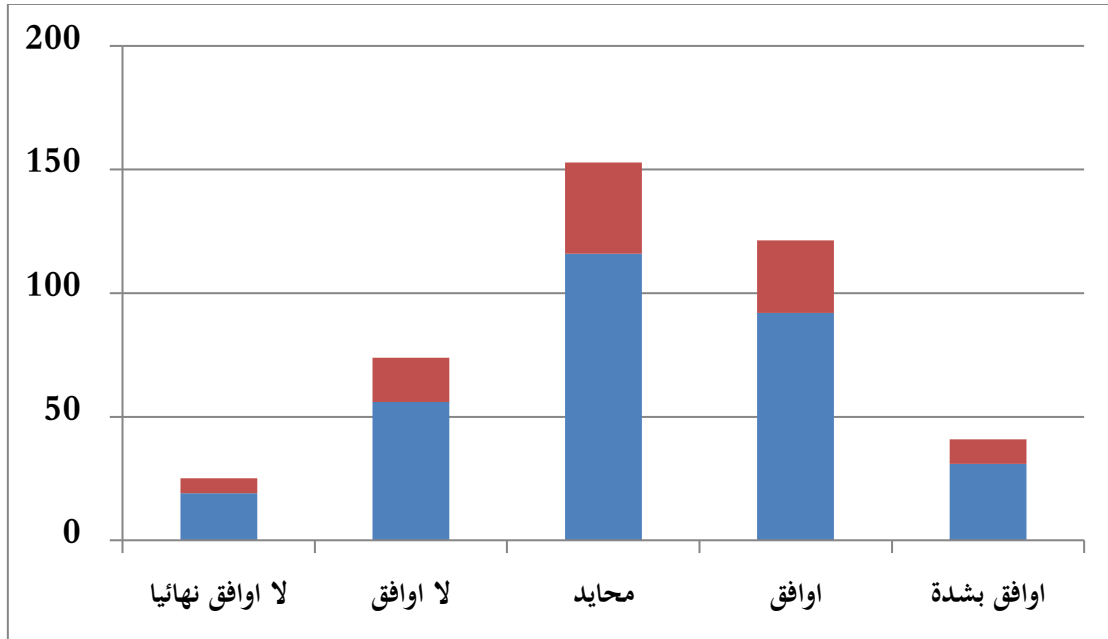
رسم توضيحي 87: تحليل البيانات الخاصة بتحسين الجودة الأكاديمية كمسؤولية مشتركة لجميع الكوادر الأكاديمية والطلبة في المؤسسة التعليمية.

جدول 61: تقوم الجامعة بنشر الأرقام والإحصاءات المتعلقة بجودة الأداء من أجل تحسينه وتطويره.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائياً	19	6.1
لا أوافق	56	17.8
محايد	116	36.9
أوافق	92	29.3
أوافق بشدة	31	9.9
المجموع	314	100.0

تشير البيانات لإحصائية في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة كانت محايدة بنسبة 36.9%، في الإجابة عن على العبارة المتمحور حول درجة اهتمام إدارة المؤسسات محل الدراسة بشر الأرقام المتعلقة بجودة الأداء. تحليلنا لهذه النتيجة يدفعنا للقول بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي محدد بخصوص الأرقام التي يتم نشرها من قبل المؤسسات

موضوع الدراسة. في حين أجاب 123 مبحوث ونسبة 39.2% من إجمالي المفردات البحثية موافقون على هذا الطرح، تلي هذه النسبة الفئة الغير موافقة بنسبة 23.9% من مجموع الإجابات.



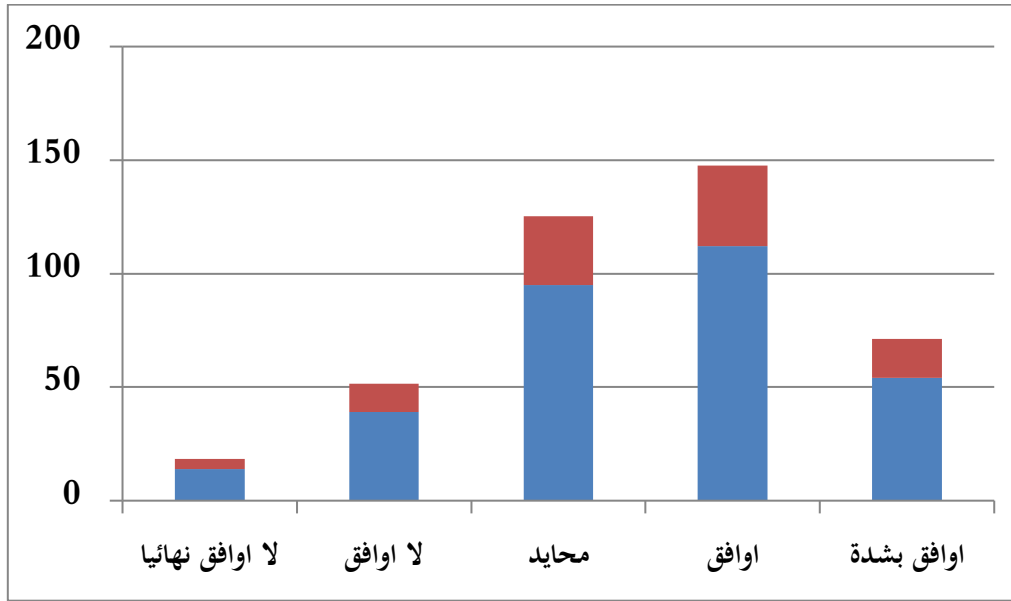
رسم توضيحي 88: تحليل البيانات الخاصة بدرجة نشر الجامعة الأرقام والإحصاءات المتعلقة بجودة الأداء من أجل تحسينه وتطويره.

جدول 62: لا تمتاز جميع الأنظمة والإجراءات الأكاديمية في المؤسسة التعليمية بالوضوح.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	14	4.5
لا اوافق	39	12.4
محايد	95	30.3
أوافق	112	35.7
اوافق بشدة	54	17.2
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين اذا كانت لا تمتاز جميع الأنظمة والإجراءات الأكاديمية في المؤسسة التعليمية بالوضوح ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة موافق على ان جميع الأنظمة والإجراءات الأكاديمية لا تمتاز في المؤسسة التعليمية بالوضوح بنسبة 35.7%، ومن بعد تليها فئة محايد بنسبة

30.3% وفي التالي فئة اوافق بشدة بنسبة 17.2%، ومن بعد فئة لا اوافق بنسبة 12.4%، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 4.5%.

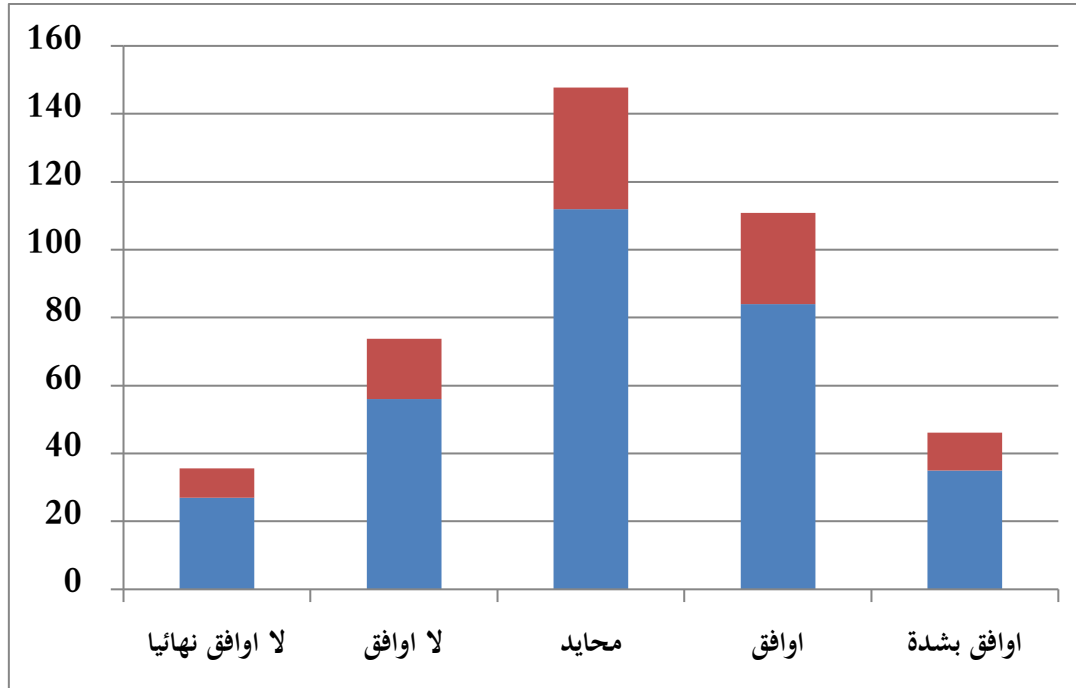


رسم توضيحي 89: لامتياز جميع الأنظمة والاجراءات الأكاديمية في المؤسسة التعليمية بالوضوح.

جدول 63: : تركز إدارة المؤسسة التعليمية على جودة التعليم أكثر من تركيزها على تخفيض التكاليف

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا اوافق نهائيا	27	8.6
لا اوافق	56	17.8
محايد	112	35.7
اوافق	84	26.8
اوافق بشدة	35	11.1
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول اعلاه والذي يبين اذا كانت تركز إدارة المؤسسة التعليمية على جودة التعليم أكثر من تركيزها على تخفيض التكاليف ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الاعلى كانت لفئة محايد على أن تركز إدارة المؤسسة التعليمية على جودة التعليم أكثر من تركيزها على تخفيض التكاليف بنسبة 35.7%، ومن بعد تليها فئة اوافق بنسبة 26.8% وفي التالي فئة لا اوافق بنسبة 17.8%، ومن بعد فئة اوافق بشدة بنسبة 11.1%، وأخيرا لا اوافق نهائيا بنسبة 8.6%.



رسم توضيحي 90: تركيز إدارة المؤسسة التعليمية على جودة التعليم أكثر من تركيزها على تخفيض التكاليف.

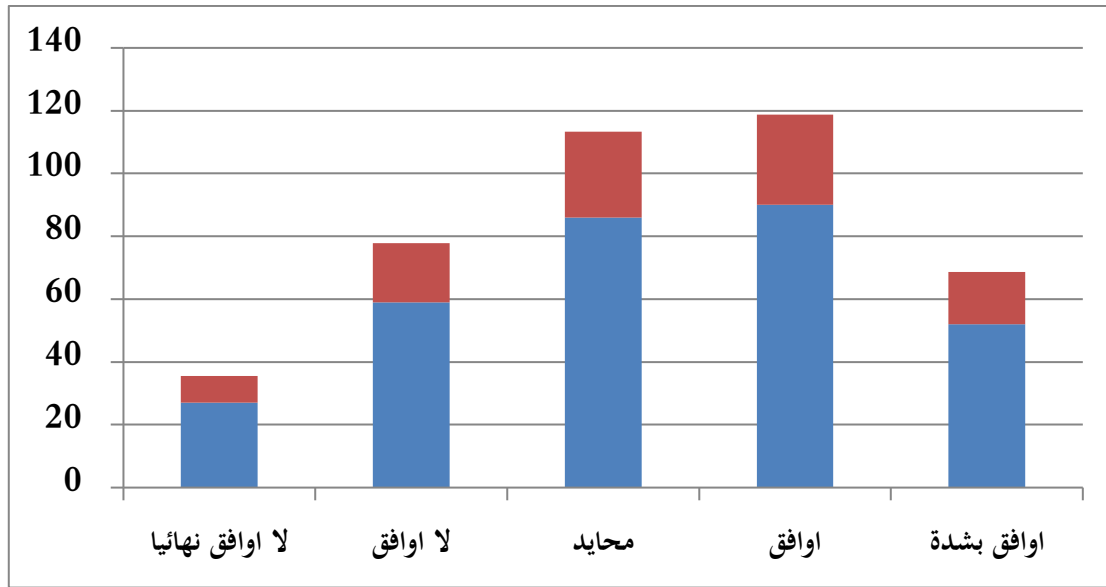
جدول 64: لا تلتزم إدارة المؤسسة التعليمية بتحسين جودة التعليم بشكل دائم.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائياً	27	8.6
لا أوافق	59	18.8
محايد	86	27.4
أوافق	90	28.7
أوافق بشدة	52	16.6
المجموع	314	100.0

أظهرت بيانات الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى إلتزام إدارة المؤسسة التعليمية بتحسين جودة التعليم بشكل دائم أن المؤسسة موضع الدراسة تلتزم بتحسين الجودة باستمرار فقد كانت النسبة الأعلى للفئة الموافقة بنسبة 28.7%، تليها فئة محايد بنسبة 27.4% أما فئة لا أوافق بنسبة 18.8%، تليها فئة أوافق بشدة بنسبة 16.6%، وأخيراً لا أوافق نهائياً بنسبة 8.6%. نستخلص من هذه النتائج أن إدارة المؤسسة ممثلة في خلية الجودة تسعى لتطبيق الجودة وذلك من خلال القيام بمبادرات لنشر ثقافة الجودة على مستوى الجامعات (أنظر الملحق رقم 4) والحرص على تطبيق فلسفة الجودة الشاملة في العملية التعليمية وتحسينها باستمرار بما يتلاءم مع المستجدات التعليمية والإدارية، لتواكب المؤسسة

التطور الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة والإصلاحات التي أقرتها وزارة التعليم العالي الجزائري لتحسين جودة منظومتها التعليمية إلا أنها لم تستطع أن تصنف مع الجامعات المتقدمة سواء على المستوى العالمي أو المستوى الإقليمي. هذا التأخر الكبير يلزم إعادة في منظومة التعليم العالي الجزائري وإعادة هيكلة والإهتمام بجودة المخرجات الكيفية أكثر من الكمية لأنها في وسط بيئي تنافسي البقاء فيه للأجود والأفضل. ولعل ذلك يتفق ودراسة "حلاسة فايزة" (2016) فيما يتعلق بالتحديات التي تواجه منظومة التعليم الجامعي في الجزائر وضرورة التعامل معها من خلال التركيز على طبيعة العمليات والنشاطات وتحسينها باستمرار بدلا من التركيز على النتائج والمخرجات، والتحول إلى ثقافة الإتقان بدل الإجتراح<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حلاسة فايزة، واقع تطبيق الجودة في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على عينة في جامعات بسكرة. مجلة آفاق للعلوم، ع.1، م.1، 2016، ص.138.

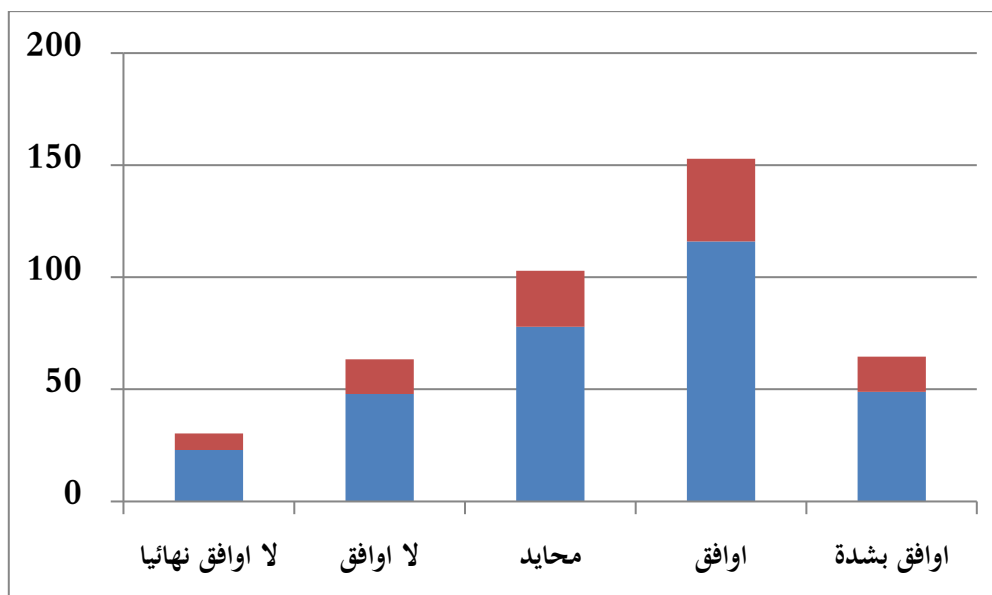


رسم توضيحي 91: تحليل البيانات بمدى إلتزام إدارة المؤسسة التعليمية بتحسين جودة التعليم بشكل دائم.

جدول 65: لا تضع إدارة المؤسسة التعليمية حاجات الطلبة في المقام الأول دوماً.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائياً	23	7.3
لا أوافق	48	15.3
محايد	78	24.8
أوافق	116	36.9
أوافق بشدة	49	15.6
المجموع	314	100.0

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه والذي يوضح ما إذا كانت إدارة المؤسسة التعليمية تضع حاجات الطلبة في المقام الأول دوماً أو لا. نجد أن النسبة الأعلى كانت لفئة موافق على أن إدارة المؤسسة التعليمية لا تضع حاجات الطلبة في المقام الأول دوماً بنسبة 36.9%، تليها فئة محايد بنسبة 24.8% وفئة أوافق بشدة بنسبة 15.6%، أما فئة لا أوافق كانت بنسبة 15.3%، وأخيراً لا أوافق نهائياً بنسبة 7.3%. تعتبر حاجات الطلبة الآنية والمستقبلية من السياسات التي يجب أخذها بعين الإعتبار عند أي تخطيط مستقبلي من أجل إشباع إحتياجاتهم لكسب رضاهم عن الخدمة التعليمية المقدمة والذي يعتبر مؤشر من مؤشرات جودة التعليم العالي.



رسم توضيحي 92: تحليل البيانات المتعلقة بمدى تلبية حاجات الطلبة كأولوية.

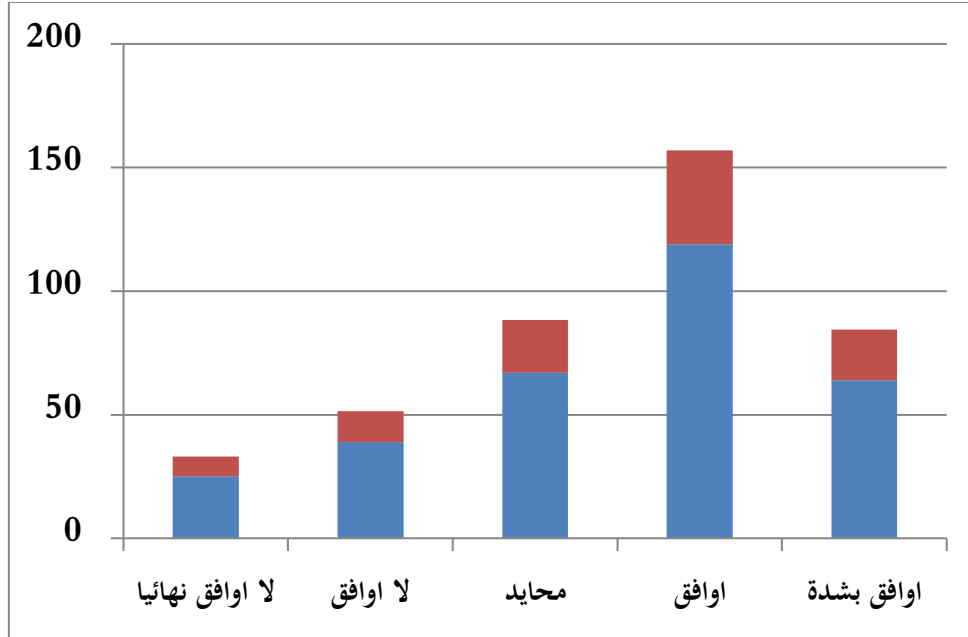
جدول 66: تأخذ إدارة المؤسسة التعليمية حاجات الطلبة الآنية والمستقبلية بعين الاعتبار في سياساتها.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا وافق نهائيا	25	8.0
لا أوافق	39	12.4
محايد	67	21.3
أوافق	119	37.9
وافق بشدة	64	20.4
المجموع	314	100.0

نلاحظ من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن المؤسسة التعليمية محل الدراسة تأخذ حاجات الطلبة الآنية والمستقبلية بعين الاعتبار كأولوية في سياساتها وإستراتيجياتها، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الموافقة بنسبة 37.9%، تليها فئة محايد بنسبة 21.3% وجاءت فئة أوافق بشدة بنسبة 20.4%، تليها فئة لا أوافق بنسبة 12.4%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 8.0%.

أظهرت نتائج أغلبية إجابات الباحثين أن قيادة المؤسسة تأخذ حاجات الطلبة الآنية والمستقبلية بعين الاعتبار في سياساتها إلا أن هذه السياسات تحتاج لممارسات فعلية على أرض الواقع بشكل دائم وكأولوية وهذا ما تفسره نتائج النسب

للفئة التي لم توافق. وكذا نتائج الجدول رقم 47 حيث أن أغلبية المبحوثين إتفقت على أن إدارة المؤسسة التعليمية لا تضع حاجات الطلبة في المقام الأول دوماً.



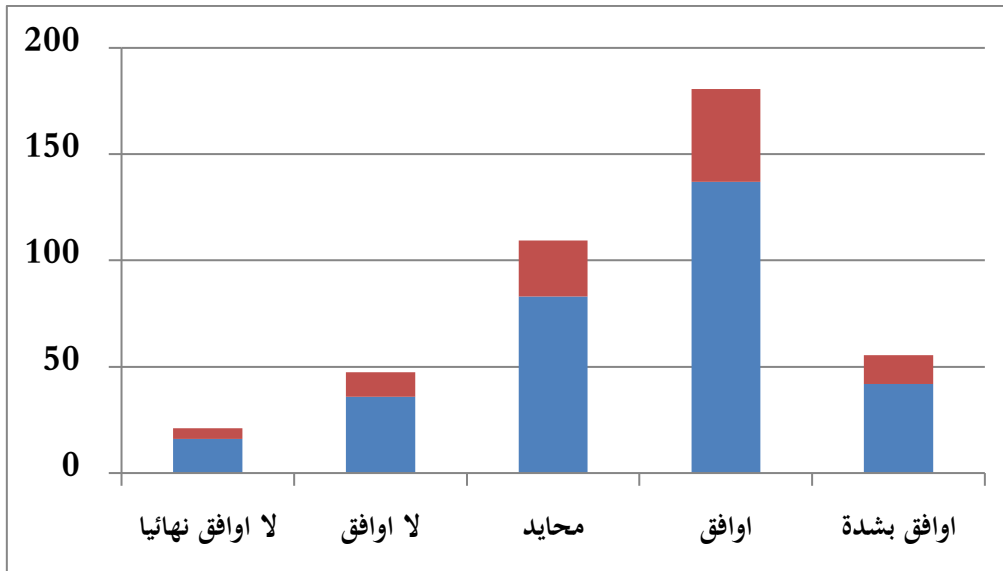
رسم توضيحي 93: تحليل البيانات الخاصة بدرجة الأخذ بعين الإعتبار حاجات الطلبة الآتية والمستقبلية في سياساتها.

جدول 67: تتواصل إدارة المؤسسة التعليمية مع الطلبة بشكل دائم

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	16	5.1
لا أوافق	36	11.5
محايد	83	26.4
أوافق	137	43.6
أوافق بشدة	42	13.4
المجموع	314	100.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عينة الدراسة إتفقت على أن إدارة المؤسسة التعليمية تتواصل مع الطلبة بشكل دائم، حيث نرى أن النسبة الأعلى كانت لفئة موافق على أن إدارة المؤسسة التعليمية تتواصل مع الطلبة بشكل دائم بنسبة 43.6%، أما فئة محايد كانت بنسبة 26.4% تليها فئة أوافق بشدة بنسبة 13.4%، ولا أوافق بنسبة 11.5%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 5.1%.

إن تواصل إدارة الجامعات مع الطلاب بشكل دوري ينمي روابط الثقة بين الطلبة وهذا من شأنه أن يسهل تحديد الإحتياجات الفعلية للطلاب وبالتالي تقديم خدمة تعليمية على أكمل وجه. لذلك يجب على إدارة الجامعات أن تدرك أدوارها المتعددة بالنسبة للطلاب وتأهيل نفسها للقيام بهذه الأدوار بكفاءة وفعالية.



رسم توضيحي 94: تحليل البيانات الخاصة بمدى تواصل إدارة المؤسسة التعليمية مع الطلبة بشكل دائم.

جدول 68: تشجع إدارة المؤسسة التعليمية النشاطات الطلابية لتحسين عملية التعليم.

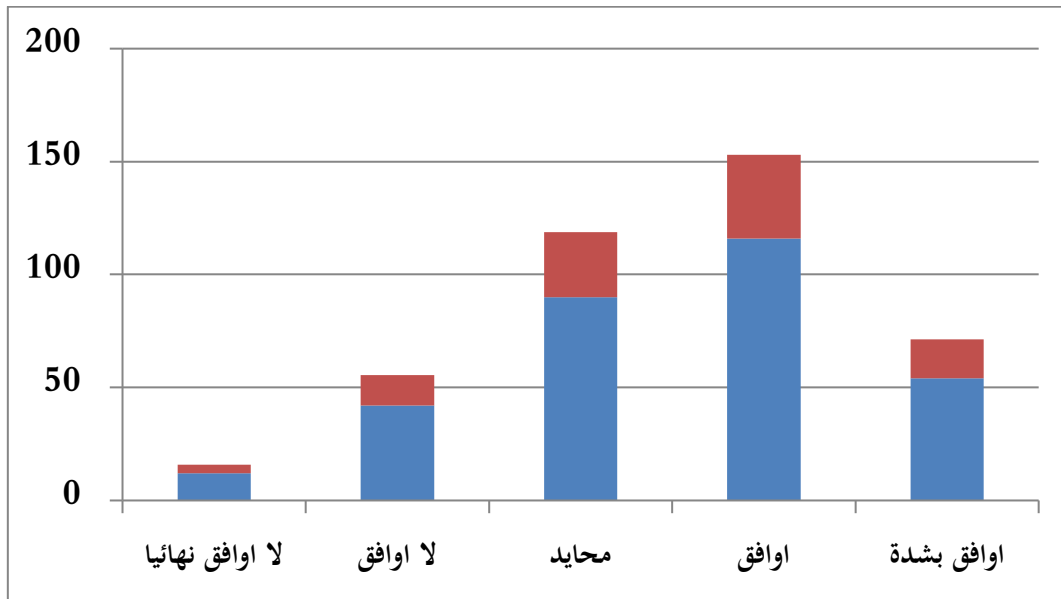
الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	12	3.8
لا أوافق	42	13.4
محايد	90	28.7
أوافق	116	36.9
أوافق بشدة	54	17.2
المجموع	314	100.0

تظهر نتيجة إجابات الباحثين كما هي موضحة الجدول أعلاه أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تشجع المؤسسة التعليمية النشاطات الطلابية لتحسين عملية التعليم، فمن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى كانت لفئة موافق على أن إدارة المؤسسة التعليمية تشجع النشاطات الطلابية لتحسين عملية التعليم بنسبة 36.9%، تليها فئة محايد بنسبة 28.7%، أما فئة أوافق بشدة كانت بنسبة 17.2%، تليها فئة لا أوافق بنسبة 13.4%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 3.8%.

أجمعت معظم الدراسات التي إطلعنا عليها على الأثر الإيجابي لممارسة النشاطات الطلابية على العديد من متغيرات الدراسة الجامعية كالتحصيل، الدافعية، تنمية القدرات. ونظرا لأهمية الأنشطة الطلابية ودورها في تكامل العملية التعليمية، تسعى قيادة المؤسسة إلى التخطيط للأنشطة المختلفة التي تنمي معارف الطلبة من خلال تصميم برامج

أنشطة جاذبة تشجع الطلبة على الإنخراط في الأنشطة لإعدادهم بشكل متكامل في جميع الجوانب وإكسابهم المهارات.

وبالرغم من الجهود المبذولة من المؤسسة محل الدراسة لدعم النشاطات الطلابية وتشجيعها والسعي الحثيث لتطبيق مؤشرات تحقيق الجودة بالأنشطة إلا أنها لا تزال تعاني من أوجه قصور وضعف نظرا لضعف الميزانية المخصصة للأنشطة لتجهيز الهياكل القاعدية وتخصيص إدارات وأقسام لمتابعة التوجيه والتطوير. وهذا ما تؤيدها أيضا دراسة "عمار شوشان" و"محمد ختاش" (2016) التي كشفت نتائجها عن ضعف معدل ممارسة النشاطات الطلابية في الجامعات الجزائرية نظرا ويرجع ذلك إلى تقصير الإدارة في توفير الإمكانيات المادية والبشرية للمساعدة على ممارستها<sup>1</sup>.



رسم توضيحي 95: تحليل البيانات الخاصة بمدى تشجيع إدارة المؤسسة التعليمية النشاطات الطلابية لتحسين عملية التعليم.

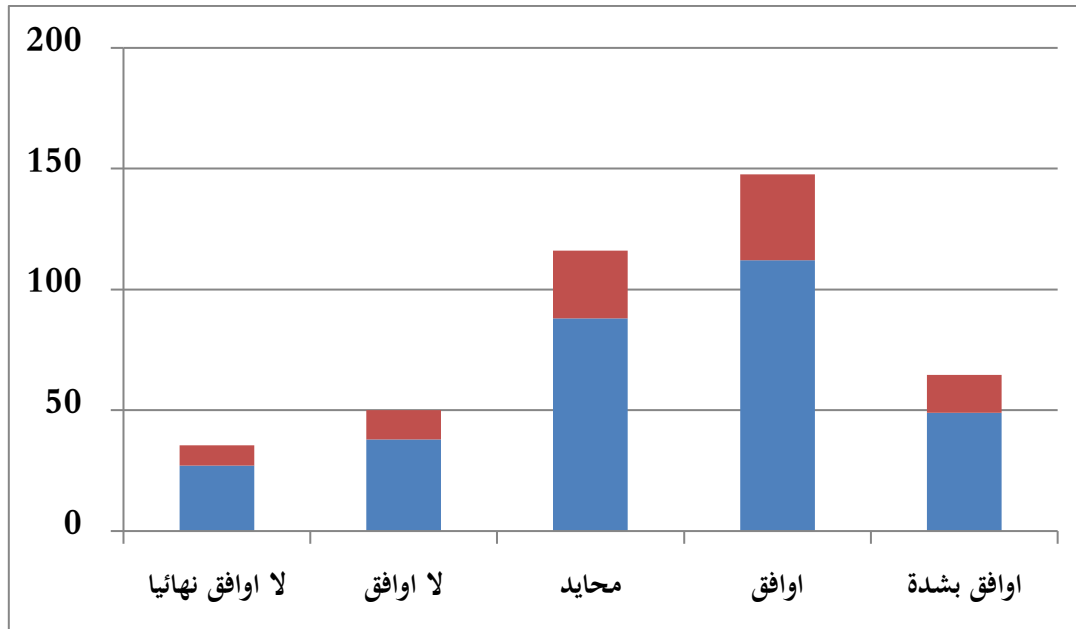
<sup>1</sup>عمار شوشان، محمد ختاش. واقع ممارسة الأنشطة الطلابية بالجامعة الجزائرية - دراسة إستكشافية بجامعة باتنة 1- مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، ع. 12، م. 9، ص. 425.

## جدول 69: إن تجربة التعلم في المؤسسة التعليمية لا ترقى دوما لتوقعات الطلبة.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	27	8.6
لا أوافق	38	12.1
محايد	88	28.0
أوافق	112	35.7
أوافق بشدة	49	15.6
المجموع	314	100.0

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح تجربة المؤسسة التعليمية في تقديم خدمة تعليمية ترقى لتوقعات الطلبة باستمرار ، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت لفئة موافق على أن تجربة التعلم في المؤسسة التعليمية محل الدراسة ترقى دوما لتوقعات الطلبة بنسبة 35.7%، تليها فئة محايد بنسبة 28.0% أما فئة لا أوافق بنسبة 21.1%، ثم فئة أوافق بشدة بنسبة 15.6%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 8.6%.

تشير نتائج الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتقديم خدمات تعليمية ترقى لتوقعات الطالب وتلبي حاجاته لتحقيق مستوى الرضا لدى المستفيد الأول من الخدمة وهو الطالب. إلا أنها تحتاج لتحسين العملية التعليمية والتعلم لطرح جودة تعليمية عالية وهذا تفسير للفئات التي عبرت عن عدم رضاه على عملية التعلم.



رسم توضيحي 96: تحليل البيانات الخاصة بتجربة التعلم إذا ما كانت ترقى لتوقعات الطلبة في المؤسسة التعليمية.

جدول 70: تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بتحديث برامجها الدراسية بشكل مستمر.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	13	4.1
لا أوافق	58	18.5
محايد	90	28.7
أوافق	78	24.8
أوافق بشدة	75	23.9
المجموع	314	100.0

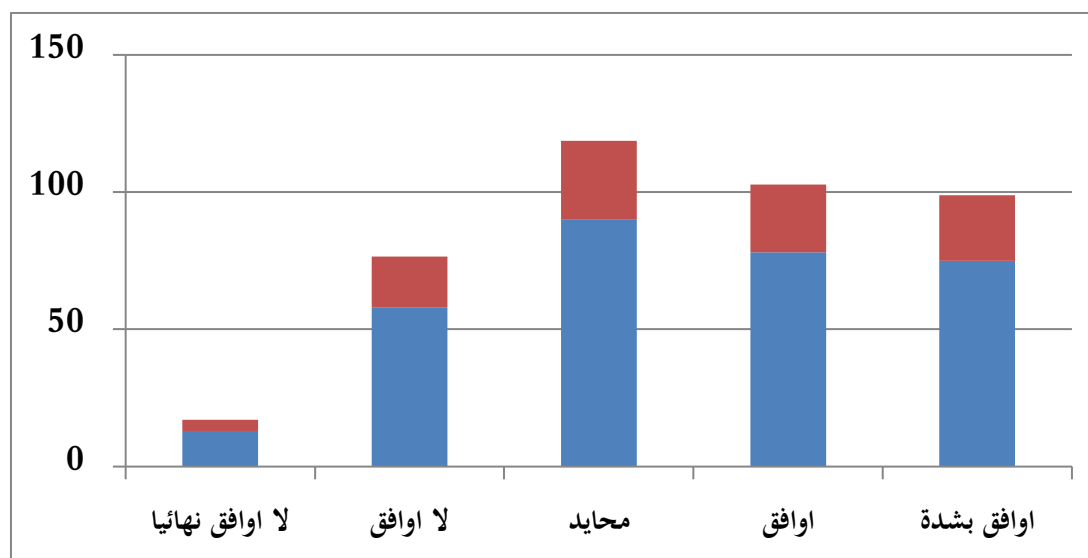
يوضح الجدول أعلاه الشواهد الكمية لإيجابيات أفراد عينة الدراسة على مدى سعي المؤسسة التعليمية لتحديث برامجها الدراسية باستمرار وقد وضحت النتائج أغلبية العينة إتفقت على أن المقررات الدراسية يتم تحديثها بشكل دوري بنسبة 24.8% ووافق بشدة بنسبة 23.9%، تليها الفئة المحايدة 28.7% بنسبة أما الفئة التي لم توافق بلغت 18.5%، و4.1% للفئة التي لم توافق بشدة وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 4.1%.

يمكن تفسير هذه النسب الايجابية بأنها ترجع إلى كفاءة أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن لأعضاء هيئة التدريس دور مهم في عمليات تطبيق وتنفيذ البرامج التعليمية وتحديثها كونهم الحلقة الأهم بين

المدخلات التعليمية والمخرج المطلوب وهو الطالب. فتحديث البرامج والمقررات الدراسية تقع بالدرجة الأولى على أعضاء هيئة التدريس إذ لهم التأثير الأكبر على تجويد البرامج التعليمية. وهذا ما تؤكدته دراسة أكرم محمد أحمد الحاج علي والتي أبرزت من خلالها علاقة كفاءة الأداء الأكاديمي بالجودة الشاملة حيث ركز على أهمية كفاءة الهيئة التدريسية في إكساب الجامعات سمعة جيدة وتنافسية عالمية لما يملكونه من كفايات ومهارات كافية تجعلهم قادرين تحديث وتحسين النظام التعليمي الجامعي في كافة المجالات لمواكبة التطور العلمي الحديث<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>أكرم محمد أحمد الحاج علي، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، ع.11، 2015.

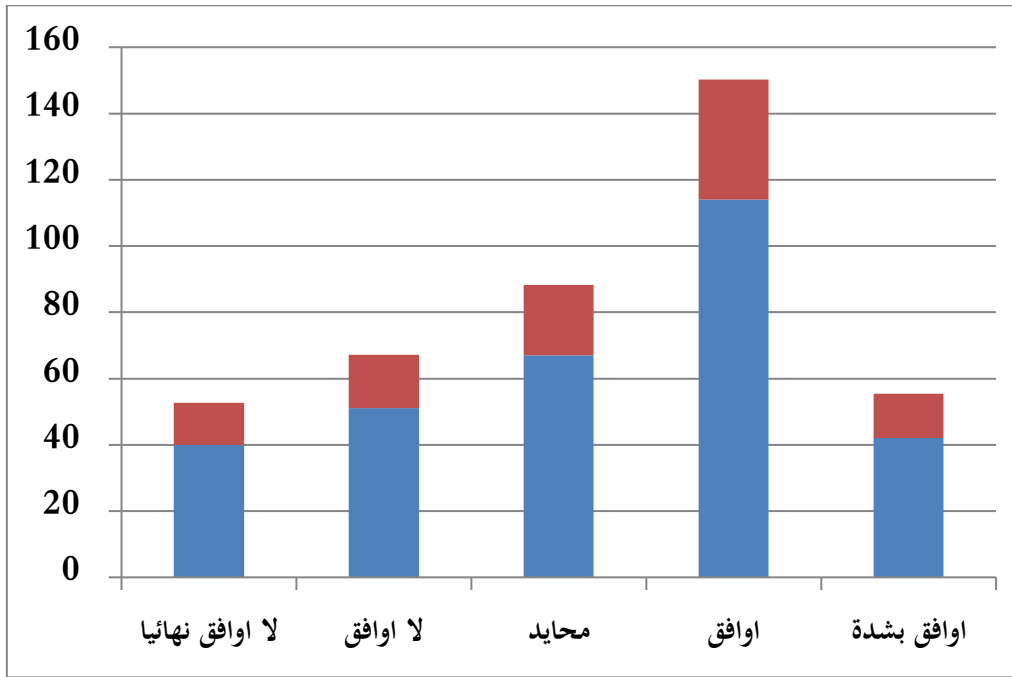


رسم توضيحي 97: تحليل البيانات الخاصة بتحديث برامجها الدراسية بشكل مستمر.

جدول 71: لا تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بمكافأة الأداء المتميز للطلبة.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا أوافق نهائيا	40	12.7
لا أوافق	51	16.2
محايد	67	21.3
أوافق	114	36.3
أوافق بشدة	42	13.4
المجموع	314	100.0

توضح النتائج في الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تكافئ الأداء المتميز للطلبة وهذا راجع لدراية قيادة المؤسسة بأهمية التحفيز والتشجيع ودورها الفعال في الرفع من المستوى العلمي والأكاديمي للطلاب والإستمرارية في البحث العلمي، وبلغت نسبة الفئة الموافقة 36.3%، تليها فئة محايد بنسبة 21.3% أما فئة لا أوافق كانت بنسبة 16.2%، وجاءت فئة أوافق بشدة بنسبة 13.4%، وأخيرا لا أوافق نهائيا بنسبة 12.7%.



رسم توضيحي 98: لا تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بمكافأة الأداء المتميز للطلبة.

جدول 72: تمتاز المؤسسة التعليمية بطرح تخصصات جديدة باستمرار بالتماشى مع حاجات سوق العمل.

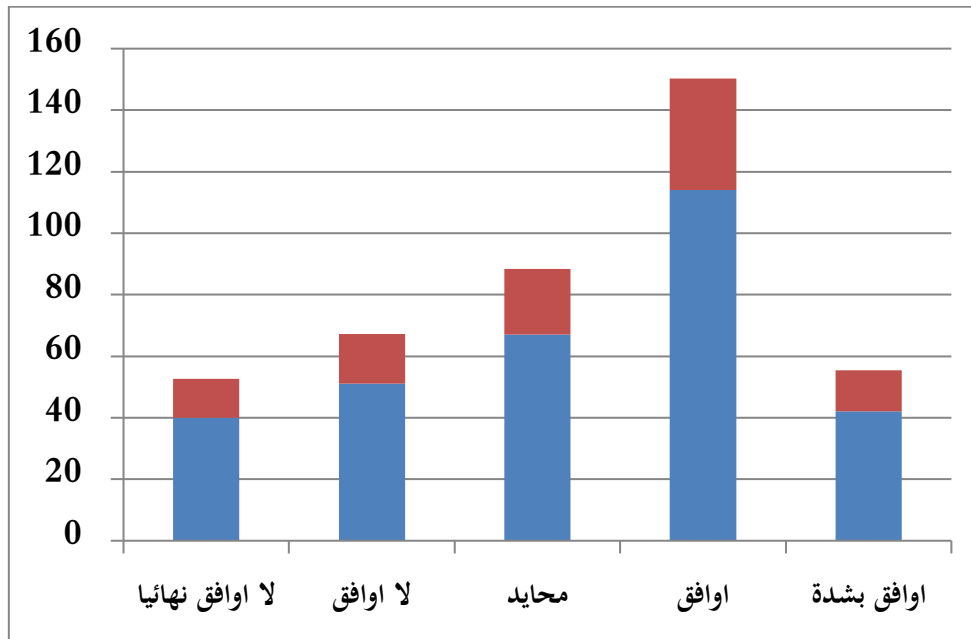
الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
لا وافق نهائيا	40	12.7
لا وافق	51	16.2
محايد	67	21.3
وافق	114	36.3
وافق بشدة	42	13.4
المجموع	314	100.0

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسة محل الدراسة تخصصات جديدة باستمرار بالتماشى مع حاجات سوق العمل. حيث كانت النسبة الأعلى لفئة وافق والتي بلغت 36.3%، تليها فئة محايد بنسبة 21.3%. أما فئة لا وافق كانت بنسبة 16.2%، هذه النسب تشير نوعا ما إلى مستوى الرضا عن التخصصات الأكاديمية التي تطرحها المؤسسة. في حين نجد فئة وافق بشدة بنسبة 13.4%، وأخيرا لا وافق نهائيا بنسبة 12.7%. على الرغم من الجهود التي تبذلها المؤسسة محل الدراسة ومؤسسات التعليم العالي الجزائري إلا أنها تحتاج

إلى إعادة النظر في التخصصات المطروحة

حالياً بالتعليم العالي واستحداث مجالات جديدة مع ضرورة الموازنة مع مختلف التخصصات وحاجات المجتمع المستقبلية بالإضافة إلى الإهتمام بتحديث مناهج التعليم والبحث العلمية. وهو نفس ما ذهب إليه "سعودي عبد الكريم" في دراسته حول "أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية" الواقع المأمول" (2019)، حيث يرى أن التكوين الجامعي الجزائري لا يتماشى وسوق العمل<sup>1</sup> (2015). وللخروج من هذه الوضعية يقترح كل من "الأخضر عززي ونادية إبراهيمي" تفعيل العلاقة بين الجامعة ومحيطها، ولا بد من تحقيق الموازنة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق الشغل الجزائرية، لأنهمنا أكبر المشكلات التي تعانيها الجامعة الجزائرية الانفصال الموجود بين التعليم العالي وسوق العمل<sup>2</sup>.

توصي الدراسة الحالية بضرورة إعداد آليات تخصصات تضمنت كفاءات الجامعيات المتغيرة التي يرمي بها سوق العمل وذلك كإستراتيجية لتطوير الدولة بحاجة لأن يكون الخريج مجتمعة أكثر من التخصصات ومنفتحاً على آفاق أكبر.



رسم توضيحي 99: تحليل البيانات الخاصة بطرح تخصصات جديدة باستمرار بالتماشي مع حاجات سوق العمل.

<sup>1</sup> سعودي عبد الكريم، أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية " الواقع والمأمول". مجلة الساور للدراسات الإنسانية والإجتماعية، جامعة بشار/ الجزائر. ع.02، م.05، 2019، ص.80.

<sup>2</sup> نادية إبراهيمي، دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة لواقع الجامعة الجزائرية). مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، جامعة سطيف/ الجزائر، ع.05، 2015، ص.278.

## المطلب الثاني: اختبار الثبات والصدق الإحصائي لمتغير الدراسة

ضمن هذا المطلب، سيتم اختبار صدق وثبات فقرات الاستبيان.

## أولاً: الثبات الإحصائي لمتغير الدراسة

قامت الباحثة في هذا العنصر بتأكيد صدق متغيرات البحث من خلال الأخذ بآراء المحكمين (مجموعة من الأساتذة في جامعات مختلفة)، بغية الاستفادة من التوجيهات والملاحظات فيما يخص شكل، محتوى ومدى تناسق عبارات الاستبيان وترابط محاوره (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة). وتم التأكيد على الصدق الاستطلاعي باعتماد عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (35) مفردة مأخوذة من مجتمع الدراسة كمرحلة أولية للتعرف على آرائهم وكيفية تقبلهم لعبارات الاستبيان ومدى فهمهم لها وهل كانت العبارات واضحة وبسيطة أم لا. وقد أظهرت نتائج هذه المرحلة ضرورة إجراء بعض التعديلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المشار إليها من قبل المحكمين لتوضع في شكلها النهائي وتوزيعها إلكترونياً.

1. قياس ثبات متغير كفاءة الموارد البشرية: أثبت تحليل كرونباخ ألفا ثبات جميع عبارات محور متغير كفاءة الموارد البشرية ثابتة حيث بلغت قيمة ألفا 0.849 وهي تتجاوز المعدل المقبول البالغ 0.60 (Sekaran, 2003)<sup>1</sup>.

جدول 73 : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغير كفاءة الموارد البشرية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,849	11

المصدر: مخرجات spss

<sup>1</sup> Sekaran, U. Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York. 2003.

أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ ثبات جميع عبارات محور متغير كفاءة الموارد البشرية باستثناء عبارة واحدة تماستبعادها والتي لم تتجاوز معدل القبول حيث حصلت على (-0.53) وهي أقل من المعدل المقبول والبالغ 0.60. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 1(11) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل عبارات محور كفاءة الموارد البشرية

جدول 74 : نتائج ألفا كرونباخ لكل عبارات محور كفاءة الموارد البشرية.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v7	33.96	41.957	.679	.567	.803
v8	34.60	46.438	.349	.299	.829
v9	33.84	40.984	.712	.570	.799
v10	33.97	42.782	.563	.461	.812
v11	33.88	42.053	.616	.484	.808
v12	35.87	52.073	-.053	.161	.849
v13	33.90	45.793	.443	.327	.822
v14	34.80	47.381	.288	.336	.833
v15	34.01	40.479	.689	.553	.800
v16	34.43	46.143	.300	.329	.835
v17	33.70	44.715	.526	.437	.816
v18	33.85	42.074	.672	.523	.804

المصدر: مخرجات spss

2. ثبات متغير تحقيق الميزة التنافسية: أثبت تحليل كرونباخ ألفا ثبات جميع عبارات المقياس ثباته حيث بلغت قيمة ألفا 0.892 وهي تتجاوز المعدل المقبول البالغ 0.60 (Sekaran, 2003)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sekaran, U. Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York. 2003.

جدول 75 : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغير الميزة التنافسية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.892	18

المصدر: مخرجات spss

أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ ثبات جميع عبارات محور متغير تحقيق الميزة التنافسية، حيث بلغت المعدل المقبول والبالغ 0.60. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 76 : نتائج ألفا كرونباخ لكل عبارات محور تحقيق الميزة التنافسية.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v19	52.87	128.759	.701	.679	.880
v20	53.00	129.096	.708	.680	.880
v21	53.06	137.077	.356	.465	.892
v22	52.69	126.776	.701	.630	.880
v23	52.46	132.358	.651	.596	.883
v24	53.29	135.962	.417	.540	.890
v25	53.23	134.844	.441	.537	.889
v26	52.51	135.299	.524	.559	.887
v27	53.00	129.054	.732	.670	.880
v28	52.92	130.044	.611	.575	.883
v29	53.26	135.866	.419	.425	.890
v30	52.54	131.750	.629	.588	.883
v31	52.60	132.222	.570	.478	.885
v32	53.31	135.449	.455	.521	.889
v33	54.19	140.596	.266	.411	.894
v34	53.48	135.656	.410	.516	.890
v35	53.26	133.441	.500	.624	.887
v36	53.20	133.166	.472	.620	.888

المصدر: مخرجات spss

3. ثبات متغير جودة الخدمة التعليمية: أثبت تحليل كرونباخ ألفا ثبات جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا 0.889 وهي تتجاوز المعدل المقبول البالغ 0.60 (Sekaran, 2003)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sekaran, U. Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York. 2003.

جدول 77 : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغير الميزة التنافسية.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.889	18

المصدر: مخرجات spss

أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ ثبات جميع عبارات محور متغير جودة الخدمة التعليمية، حيث بلغت المعدل المقبول والبالغ 0.60. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 78 : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل عبارات محور تحقيق الميزة التنافسية.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
v37	53.26	122.933	.473	.416	.885
v38	52.85	119.080	.651	.582	.879
v39	52.83	116.552	.747	.673	.875
v40	53.20	121.196	.549	.608	.882
v41	52.66	120.212	.644	.596	.879
v42	51.80	132.308	.123	.206	.894
v43	52.83	123.287	.493	.503	.884
v44	53.51	123.395	.478	.423	.884
v45	52.88	122.119	.507	.428	.884
v46	53.10	122.629	.485	.529	.884
v47	53.28	120.227	.539	.604	.882
v48	52.64	119.433	.602	.486	.880
v49	52.52	120.500	.534	.500	.883
v50	52.53	120.084	.647	.583	.879
v51	53.52	126.985	.324	.347	.889
v52	52.64	118.914	.621	.598	.879
v53	53.48	125.228	.352	.406	.889
v54	52.81	118.106	.598	.564	.880

المصدر: مخرجات spss

يتضح من الجداول السابقة أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة ثبات عالية فيما عدا البعد (v12)، وبما أن معامل ثبات الاختبار ككل كان مرتفعاً فقد قلل من اثر انخفاض ثبات محور كفاءة الموارد البشرية.

#### ثانياً: اختبار الصدق لإحصائيات المتغيرات الدراسة

استخدم عدة باحثون ( Weaver & Wuensch 2013, Schober et al 2018 Soohoo et al 2002, Odom & Morrow 2006) تقنية القيمة الحرجة لمعامل الارتباط لإثبات الصدق لإحصائيات المقاييس. حيث يتم حساب الارتباط بين مجموع العبارات الكلي مع كل عبارة بمحيط يجب

أن تكون قيمة الارتباط للعبارة الصادقة إحصائياً أكبر من القيمة الحرجة لمعامل الارتباط للعينة المدروسة<sup>1</sup>.

ملاحظة: تبلغ القيمة الحرجة لعينة البحث (عند مستوى دلالة 0.05) أقل 0.1129 كما يوضح الجدول التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> Weaver, B., Wuensch, K.L, SPSS and SAS programs for comparing Pearson correlations and OLS regression coefficients. Behav Res 45, 2013, 880–895

<sup>2</sup> Bart L. Weathington, Christopher J L. Cunningham, David J. Pittenger, Understanding Business Research – Weathington – Appendix B Statistical Tables, 2012

جدول 79 : القيم الحرجة لمعامل الارتباط.

TABLE B.7. Critical Values for Pearson's Correlation Coefficient

Level of Significance of a One-Tailed or Directional Test						
$H_0: \rho \leq 0$ or $H_0: \rho \geq 0$						
$\alpha = 0.1$	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.025$	$\alpha = 0.01$	$\alpha = 0.005$	$\alpha = 0.0005$	
Level of Significance of a Two-Tailed or Nondirectional Test						
$H_0: \rho = 0$						
df	$\alpha = 0.2$	$\alpha = 0.1$	$\alpha = 0.05$	$\alpha = 0.02$	$\alpha = 0.01$	$\alpha = 0.001$
1	0.9511	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	0.9999
2	0.8000	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.6870	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.6084	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.5509	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.5067	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.4716	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.4428	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.4187	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.3981	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.3802	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.3646	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.3507	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.3383	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.3271	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.3170	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3077	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.2992	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.2914	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.2841	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.2774	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.2711	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.2653	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.2598	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.2546	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
30	0.2327	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
35	0.2156	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
40	0.2018	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
50	0.1806	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432
60	0.1650	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248	0.4079
70	0.1528	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
80	0.1430	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
90	0.1348	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375
100	0.1279	0.1638	0.1946	0.2301	0.2540	0.3211
150	0.1045	0.1339	0.1593	0.1886	0.2084	0.2643
300	0.0740	0.0948	0.1129	0.1338	0.1480	0.1884
500	0.0573	0.0735	0.0875	0.1038	0.1149	0.1464
1000	0.0405	0.0520	0.0619	0.0735	0.0813	0.1038

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

1. اختبار صدق متغير كفاءة الموارد البشرية:

أثبتت تحليل الارتباط صدق جميع عبارات المقياس حيث كانت معاملات الارتباط أعلى من القيمة الحرجة والبالغة 0.1129

باستثناء عبارة واحدة تم استبعادها كما يوضح الجدول التالي:

جدول 80 : تحليل ارتباط صدق أبعاد كفاءة الموارد البشرية.

Correlations													
	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v15	v16	v17	v18	
Sum_efficiency	Pearson	.752**	.465**	.782**	.662**	.706**	.048	.541**	.407**	.769**	.439**	.615**	.746**
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.398	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات spss

2. اختبار صدق تحقيق الميزة التنافسية: أثبت تحليل الارتباط صدق جميع عبارات المقياس حيث كان معامل الارتباط أعلى من القيمة الحرجة والبالغة 0.1129 كما يوضح الجدول التالي:

جدول 81 : تحليل ارتباط صدق أبعاد تحقيق الميزة التنافسية.

		Correlations																	
		v19	v20	v21	v22	v23	v24	v25	v26	v27	v28	v29	v30	v31	v32	v33	v34	v35	v36
Sum_co mpett	Pearson	.748**	.753**	.439**	.752**	.697**	.493**	.518**	.582**	.772**	.671**	.495**	.681**	.631**	.525**	.346**	.489**	.571**	.550**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات spss

3. اختبار صدق الجودة الشاملة: أثبت تحليل الارتباط صدق جميع عبارات المقياس حيث كان معامل الارتباط أعلى من القيمة الحرجة والبالغة 0.1129، كما يوضح الجدول التالي:

		Correlations																	
		v37	v38	v39	v40	v41	v42	v43	v44	v45	v46	v47	v48	v49	v50	v51	v52	v53	v54
Sum_qu ality	Pearson	.544**	.703**	.788**	.614**	.694**	.199**	.559**	.546**	.576**	.556**	.609**	.662**	.605**	.697**	.403**	.679**	.437**	.664**
	Correlation																		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات spss

المطلب الثالث: الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات اداة الدراسة.

تقدم الاوساط الحسابية لفقرات محاور الدراسة صورة علمية واضحة لاجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة، فالاوساط الحسابية هي كمؤشر احصائي له اهميته إذا ما اعتمد على مقياس ليكرت الخماسي، ففي هذه الدراسة تم الاعتماد على المعيار التالي لتوضيح درجة كل فقرة كما يلي:

$$\text{الدرجة} = \frac{\text{الاعمالحد} - \text{الادنالحد}}{n} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

واعتمادا على ذلك فانه اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات من 3.6-5 فتكون درجتها عالية ، اما اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي بين 2.3-3.6 فتكون متوسطة ، واذا كان المتوسط الحسابي اقل من 2.3 فتكون منخفضة .

اولا: الاوساط الحسابية لفقرات كفاءة الموارد البشرية

جدول 82: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة الموارد البشرية.

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
01	إن أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بواجبهم على أكمل وجه.	3.39	1.056	متوسطة
02	إن استجابة أعضاء الهيئة الأكاديمية للظروف والمتغيرات الجديدة في العمل بطيئة وغير مجدية.	2.75	0.957	متوسطة
03	يساهم أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل إيجابي للوصول إلى الأهداف التعليمية المطلوبة.	3.51	1.177	متوسطة
04	يستخدم أعضاء الهيئة الأكاديمية التقنيات الحديثة أثناء قيامهم بعملهم.	3.38	1.200	متوسطة
05	يشجع أعضاء الهيئة الأكاديمية على تبني الأفكار الجديدة وتطويرها لرفع مستوى الأداء في الجامعة.	3.46	1.208	متوسطة
07	يتم الاعتماد على الفرق واللجان لإنجاز المهام الصعبة في المؤسسة التعليمية.	3.44	0.823	متوسطة
08	عادة ما تضيع المسؤولية بين أفراد الفرق واللجان حين توكل إليها المهام في هذه المؤسسة التعليمية.	2.55	0.900	متوسطة
09	يعمل أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل متناسق كفريق واحد للوصول إلى أهدافهم المشتركة.	3.34	1.356	متوسطة

متوسطة	1.288	2.92	يعتمد أعضاء الهيئة الأكاديمية على القرارات الفردية دون اللجوء إلى الاستشارة أو المشاركة في اتخاذ القرار.	10
مرتفعة	0.849	3.65	يسعى أعضاء الهيئة الأكاديمية إلى الوصول للإجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية..	11
متوسطة	1.049	3.49	يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الهيئة الأكاديمية مع الأشخاص المعنيين قبل إتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة التعليمية.	12
متوسطة	0.99	3.26	<b>الوسط الحسابي الكلي</b>	

من الجدول اعلاه يتبين ان جميع قيم الاوساط الحسابية لفقرات كفاءة الموارد البشرية هي قيم ذات قيمة متوسطة ، وهذا ما يشير الى ان افراد عينة الدراسة اكدوا بشكل كبير ان المؤسسات التعليمية الجزائرية تواجه مشكلة كبيرة في عدم كفاءة الموارد البشرية وهذا ما اكدته الفقرة (11) والتي كانت قيمتها 3.65 وهي قيمة مرتفعة والتي تمحورت حول أعضاء الهيئة الأكاديمية إلى الوصول للإجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية وهذا من شأنه ان يزيد من كفاءة الموارد البشرية بشكل كبير ، اما الوسط الحسابي الكلي فقيمته 3.26 وهي قيمة متوسطة وتؤكد بضرورة الاهتمام بكفاءة الموارد البشرية وانتهاج سياسات متطورة من اجل رفع مستويات هذه الكفاءة والوصول الى مستويات كفاءة اكااديمية كما هو الحال في الدول المتقدمة .

ثانيا: الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور جودة الخدمة التعليمية

جدول 83: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الجودة الشاملة.

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب
01	يهتم أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل دقيق بمصلحة الطالب.	3.30	1.322	متوسطة
02	يتفهم أعضاء الهيئة الأكاديمية المتطلبات الفردية للطلبة.	3.18	1.255	متوسطة
03	لا يأخذ أعضاء الهيئة الأكاديمية مصلحة الطالب النهائية بعين الاعتبار.	3.11	1.409	متوسطة
04	يهتم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتشجيع الطلاب وتحفيزهم لرفع مستواهم العلمي.	3.48	1.605	متوسطة
05	إن أعضاء الهيئة الأكاديمية لديهم معرفة واسعة بمجال تخصصهم.	3.71	1.005	مرتفعة
06	لا يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالعدل في إعطاء الدرجات للطلاب.	2.88	1.306	متوسطة

متوسطة	1.402	2.94	لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإجابة عن أسئلة الطلبة بشكل كاف.	07
مرتفعة	0.985	3.66	يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بخبرة كبيرة في المادة التي يقومون بتدريسها.	08
متوسطة	1.189	3.17	يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالاستجابة السريعة والكافية لحاجات الطلاب.	09
متوسطة	1.467	3.25	يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بمساعدة الطلاب حتى خارج نطاق واجبههم الوظيفي المباشر.	10
متوسطة	1.315	2.91	لا يرحب جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بأسئلة الطلبة وتعليقاتهم.	11
مرتفعة	1.149	3.62	يقوم معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتقديم محاضرات تمتاز بالجودة.	12
متوسطة	1.287	3.57	يمكن للطلبة الاعتماد على دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية لهم.	13
متوسطة	1.222	2.86	لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية دائما بتصحيح أخطاء الطلاب بشكل كاف.	14
منخفضة	1.115	1.98	لا تمتاز قاعات المؤسسة التعليمية بالحدثة أو التجديد.	15
متوسطة	1.405	2.68	إن الأدوات المستخدمة في قاعة المحاضرات تساعد على التعلم.	16
متوسطة	1.377	2.90	توفر الجامعة معظم المعدات اللازمة للطلبة من أجل اكتساب المعرفة.	17
متوسطة	1.57	2.96	تمتاز معظم القاعات الدراسية بالنظافة والترتيب.	18
متوسطة	1.01	3.11	الوسط الحسابي الكلي	

اعتمادا على النتائج اعلاه فان الفقرة الخامسة والتي تمحورت حول معرفة أعضاء الهيئة الأكاديمية بمجال تخصصهم فقد حصلت على اعلى وسط حسابي وهو 3.71 وهي ذات قيمة مرتفعة ، وهذا ما يدل على ان المؤسسات الاكاديمية تركز على التخصص الاكاديمي بشكل كبير ، الفقرة الثامنة حصلت على وسط حسابي 3.66 وهي قيمة مرتفعة والتي تناولت خبرة اعضاء الهيئة التدريسية ، الفقرة الثانية عشرة تناولت جودة المحاضرات التي يقدمها المدرسون وقد حصلت على وسط حسابي 3.62 وهي ذات قيمة مرتفعة ، اما باقي فقرات هذا المحور وعددها 15 فقد كانت قيمها متوسطة ، اما فيما يتعلق بالوسط الحسابي الكلي لهذا المحور فقد بلغت قيمته 3.11 وهي قيمة متوسطة

وتدل بشكل كبير على ان تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاكاديمية في الجامعات الجزائرية لا يزال في بداياته الاولى.

ثالثا: الاوساط الحسائية والانحرافات المعيارية لفقرات تحقيق الميزة التنافسية

جدول 84: قيم المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية.

الرقم	الفقرات	المتوسطات الحسائية	الانحرافات المعيارية	الترتيب
01	لا يعتبر معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية تحسين جودة التعليم من ضمن مسؤولياتهم الوظيفية.	2.76	1.218	متوسطة
02	تشجع إدارة المؤسسة التعليمية على إشراك رأي الطلبة في عمليات تحسين جودة التعليم.	3.17	1.182	متوسطة
03	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بالتواصل مع الطلبة من أجل تحسين جودة التعليم.	3.19	1.235	متوسطة
04	لا تهتم إدارة المؤسسة بتدريب الكوادر الأكاديمية والطلبة لتحسين مستوى الأداء.	2.82	1.210	متوسطة
05	تؤكد إدارة المؤسسة التعليمية على نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء لدى جميع العاملين والطلبة.	3.36	1.048	متوسطة
06	إن تحسين الجودة الأكاديمية هي مسؤولية مشتركة لجميع الكوادر الأكاديمية والطلبة في المؤسسة التعليمية.	4.22	0.830	متوسطة
07	تقوم الجامعة بنشر الأرقام والإحصاءات المتعلقة بجودة الأداء من أجل تحسينه وتطويره.	3.19	1.075	متوسطة
08	لا تمتاز جميع الأنظمة والإجراءات الأكاديمية في المؤسسة التعليمية بالوضوح.	2.51	1.113	متوسطة
09	تركز إدارة المؤسسة التعليمية على جودة التعليم أكثر من تركيزها على تخفيض التكاليف.	3.14	1.220	متوسطة
10	لا تلتزم إدارة المؤسسة التعليمية بتحسين جودة التعليم بشكل دائم.	2.92	1.220	متوسطة
11	لا تضع إدارة المؤسسة التعليمية حاجات الطلبة في المقام الأول دوماً.	2.74	1.419	متوسطة

متوسطة	1.298	3.37	تأخذ إدارة المؤسسة التعليمية حاجات الطلبة الآنية والمستقبلية بعين الاعتبار في سياساتها.	12
متوسطة	1.388	3.50	تتواصل إدارة المؤسسة التعليمية مع الطلبة بشكل دائم .	13
متوسطة	1.056	3.49	تشجع إدارة المؤسسة التعليمية النشاطات الطلابية لتحسين عملية التعليم.	14
متوسطة	1.094	2.50	إن تجربة التعلم في المؤسسة التعليمية لا ترقى دوما لتوقعات الطلبة .	15
متوسطة	1.309	3.38	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بتحديث برامجها الدراسية بشكل مستمر.	16
متوسطة	1.348	2.54	لا تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بمكافأة الأداء المتميز للطلبة.	17
متوسطة	1.529	3.21	تتماز المؤسسة التعليمية بطرح تخصصات جديدة باستمرار بالتماشي مع حاجات سوق العمل.	18
متوسطة	0.98	3.12	الوسط الحسابي الكلي	

## المصدر: مخرجات spss

حصلت الفقرة السادسة والتي تضمنت مسؤولية مشتركة لجميع الكوادر الأكاديمية والطلبة في المؤسسة التعليمية في تحسين الجودة الأكاديمية على وسط حسابي 4.2 وهي قيمة مرتفعة وتدل بشكل قاطع ان الجودة الاكاديمية تتطلب المشاركة والديمقراطية الاكاديمية ، فالجودة الشاملة في المجال الاكاديمي ليست ترفا فكريا ولا هي محاولات تجريبية وانما هي عمل شاق وصعب يتطلب خطط واستراتيجيات قابلة للتطبيق في جميع اقسام المؤسسة ، اما باقي فقرات الدراسة والتي تركز على تطبيق الجودة كاساس نحو الميزة التنافسية فقد حصلت على وسط حسابي بدرجة متوسطة وهذه الاجابات هي انعكاس للواقع الحقيقي للمؤسسة الاكاديمية الجزائرية وتتفق مع معظم الدراسات العربية حول مستوى الجودة والميزة التنافسية في المؤسسات الاكاديمية في منطقة الشرق الاوسط .

### المبحث الثاني: إختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

من اجل اختبار فرضيات الدراسة عملت الباحثة على الاعتماد على اختبارات التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، فالانحدار البسيط يقيس اثر المتغير المستقل وهو الكفاءة البشرية على كل من الميزة التنافسية والجودة الشاملة كمتغيرات تابعة، اما الانحدار المتعدد فيقيس اثر كفاءة الموارد البشرية و جودة الخدمات التعليمية على تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتماد نموذج واحد.

#### المطلب الاول: اختبار الفروض الفرعية

**1. معامل الارتباط:** من أجل إختبار فرضية الدراسة إستخدمنا معامل إرتباط بيرسون "Pearson Corrélation" لمعرفة مدى قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ويتمثل الهدف الأساسي من معرفة الارتباط بين متغيرات الدراسة في معرفة قوة العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية، جودة الخدمة التعليمية وتحقيق الميزة التنافسية.

جدول 85 : معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة.

Corrélations				
		Competitiveness	Efficiency	Quality
Corrélation de Pearson	Competitiveness	1,000	,788	,795
	Efficiency	,788	1,000	,729
	Quality	,795	,729	1,000
Sig. (unilatéral)	Competitiveness	.	,000	,000
	Efficiency	,000	.	,000
	Quality	,000	,000	.
N	Competitiveness	314	314	314
	Efficiency	314	314	314
	Quality	314	314	314

المصدر: مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه مصفوفة الارتباط بين متغيرات نموذج الإنحدار، حيث نلاحظ أن معامل الارتباط الأعلى بين المتغيرات هي العلاقة بين الميزة التنافسية والجودة الشاملة يساوي (0.795) وهي قيمة دالة إحصائية على وجود علاقة طردية بدلالة (0.000)، كما توجد علاقة طردية قوية بين الميزة التنافسية وكفاءة الموارد البشرية بقيمة (0.788) وهي دالة إحصائية بدلالة (0.000).

2. إختبار فرضية الدراسة:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير كفاءة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية الجزائرية.

جدول 86: قيم ماملات خط الإنحدار البسيط.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة Beta	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة
الكفاءة البشرية	الميزة التنافسية	0.621	0.62	0.788	22.61	0.00

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.62 وعند مستوى دلالة اقل من 0.05 وهذا يشير الى ان الكفاءة البشرية عملت على تحسين الميزة التنافسية، اما القابلية التفسيرية المتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.62) يشير الى ان ما نسبته 62% من التغيرات في الميزة التنافسية يعود الى الكفاءة في الموارد البشرية ، والباقي 38% تعود الى عوامل اخرى، وقد اظهر اختبار T بان نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة احصائية كما ان مستوى الدلالة (Sig=0.00) اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، اما قيمة معامل بيتا 0.788 فتشير الى ان التغير في كفاءة الموارد البشرية بما نسبته 1% يساهم في تغيير الميزة التنافسية ما يعادل 0.78 ، وبهذه النتائج يتم قبول الفرضية بان الكفاءة في الموارد البشرية لها اثر ايجابي على الميزة التنافسية في الجامعات الجزائرية .

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير كفاءة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية الجزائرية.

أثبت تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير كفاءة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية الجزائرية محل الدراسة، حيث كانت قوة التأثير Beta تساوي 0.729 كما يوضح الجدول التالي:

جدول 87: قيم معاملات الانحدار البسيط.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل التحديد R2	قيمة Beta	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة
الكفاءة البشرية	الجودة الشاملة	0.72	0.53	0.729	18.82	0.00

نلاحظ وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.72 وعند مستوى دلالة اقل من 0.05 وهذا يشير الى ان الكفاءة البشرية عملت على تحسين الجودة الشاملة، اما القابلية التفسيرية المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  (0.53) يشير الى ان ما نسبته 53% من التغيرات في الجودة الشاملة يعود الى الكفاءة في الموارد البشرية ، والباقي 47% تعود الى عوامل اخرى، وقد اظهر اختبار T بان نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة احصائية كما ان مستوى الدلالة (Sig=0.00) اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، اما قيمة معامل بيتا 0.729 فتشير الى ان التغير في كفاءة الموارد البشرية بما نسبته 1% يساهم في تغيير الجودة الشاملة ما يعادل 0.729 ، وبهذه النتائج يتم قبول الفرضية بان الكفاءة في الموارد البشرية لها اثر ايجابي على الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية .

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية الجزائرية.

أثبت تحليل الانحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية الجزائرية محل الدراسة، حيث كانت قوة التأثير Beta تساوي 0.795 كما يوضح الجدول التالي:

جدول 88: قيم معاملات خط الانحدار البسيط.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل التحديد R2	قيمة Beta	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة
الجودة الشاملة	الميزة التنافسية	0.79	0.63	0.79	23.17	0.00

يلاحظ من الجدول رقم (88) وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.79 وعند مستوى دلالة اقل من 0.05 وهذا يشير الى ان الجودة الشاملة عملت على تحسين الميزة التنافسية، اما القابلية التفسيرية المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  (0.63) يشير الى ان ما نسبته 63% من التغيرات في الميزة التنافسية يعود الى الجودة الشاملة ، والباقي 37% تعود الى عوامل اخرى، وقد اظهر اختبار T بان نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة احصائية كما ان مستوى الدلالة (Sig=0.00) اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، اما قيمة معامل بيتا 0.79 فتشير الى ان التغير في الجودة الشاملة بما نسبته 1% يساهم في تغيير الميزة التنافسية ما يعادل 0.79 ، وبهذه النتائج يتم قبول الفرضية بان الكفاءة في الجودة الشاملة لها اثر ايجابي على الميزة التنافسية في الجامعات الجزائرية .

**4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية الجزائرية.**

أثبت تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من تأثير كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية الجزائرية محل الدراسة، حيث كانت قوة التأثير Beta لكفاءة الموارد البشرية تساوي 0.444 وقوة التأثير Beta للجودة الشاملة تساوي 0.471 كما يوضح الجدول التالي:

**جدول 89: قيم معاملات خط الانحدار المتعدد.**

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	معامل التحديد R2	قيمة Beta	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة
الكفاءة البشرية،	الميزة	0.85	0.72	0.44	10.22	0.00
الجودة الشاملة	التنافسية			0.47	10.84	0.00

اعتمادا على الجدول رقم (08) يتبين وجود وجود علاقة تأثير موجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين 0.85 وعند مستوى دلالة اقل من 0.05 وهذا يشير الى ان الكفاءة البشرية والجودة الشاملة عملت على تحسين الميزة التنافسية، اما القابلية التفسيرية المتمثلة في معامل التحديد  $R^2$  (0.72) يشير الى ان ما نسبته 72% من التغيرات في الميزة التنافسية يعود الى الكفاءة في الموارد البشرية والجودة الشاملة ، والباقي 28% تعود الى عوامل اخرى، وقد اظهر اختبار T بان نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة احصائية كما ان مستوى الدلالة (Sig=0.00) اقل من مستوى المعنوية 0.05 ، اما قيمة معامل بيتا 0.44 فتشير الى ان التغير في كفاءة الموارد

البشرية بما نسبته 1% يساهم في تغيير الميزة التنافسية ما يعادل 0.44 ، وان التغيير في الجودة الشاملة بما يعادل 1% يساهم في تغيير الميزة التنافسية بمقدار 0.47 وبهذه النتائج يتم قبول الفرضية بان الكفاءة في الموارد البشرية وتطبيق الجودة الشاملة لها اثر ايجابي على الميزة التنافسية في الجامعات الجزائرية .

5. ليس هناك فرق جوهري بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، والجودة الشاملة) بحسب المؤسسة التعليمية محل الدراسة.

أظهر اختبار  $t$ -test أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث يمتاز بقيم معتدلة مع فروقات ضئيلة فيما بين كلتا المؤسستين محل الدراسة كما يظهر في الجدول الموالي:

### جدول 90 : اختبار T-Test

Group Statistics

v6		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Efficiency	Uni	185	3.2771	.65947	.04849
	Higher School	129	3.2382	.65291	.05749
Competitiveness	Uni	185	3.1375	.66548	.04893
	Higher School	129	3.0960	.69440	.06114
Quality	Uni	185	3.1084	.65114	.04787
	Higher School	129	3.1176	.64399	.05670

المصدر: مخرجات spss

كما أظهر اختبار  $t$ -test عدم وجود فروقات جوهريّة بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، والجودة الشاملة) بحسب المؤسسات التعليمية محل الدراسة وبالتالي قبول صحة الفرضية. كما يظهر في الجدول الآتي:

## جدول 91 : اختبار T-Test لمتغيرات الدراسة.

		Independent Samples Test					
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Efficiency	Equal variances assumed	.000	.999	.517	312	.605	.03895
	Equal variances not assumed			.518	277.276	.605	.03895
Competitiveness	Equal variances assumed	.230	.632	.534	312	.594	.04150
	Equal variances not assumed			.530	267.987	.597	.04150
Quality	Equal variances assumed	.025	.874	-.123	312	.902	-.00916
	Equal variances not assumed			-.123	277.458	.902	-.00916

المصدر: مخرجات spss

6. ليس هناك فرق جوهري بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، وإدارة الجودة الشاملة) بحسب المتغيرات الديموغرافية للمستجيبين في عينة الدراسة.

1. متغير الجنس: أظهر اختبار t test أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث يمتاز بقيم معتدلة مع فروقات ضئيلة فيما بين الذكور والإناث محل الدراسة كما يظهر الجدول التالي:

## جدول 92 : اختبار T-Test لمتغير الجنس.

Group Statistics					
	v1	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Efficiency	Male	153	3.2579	.66841	.05404
	Female	161	3.2643	.64609	.05092
Competitiveness	Male	153	3.0842	.70368	.05689
	Female	161	3.1549	.65039	.05126
Quality	Male	153	3.0988	.68908	.05571
	Female	161	3.1249	.60661	.04781

المصدر: مخرجات spss

كما أظهر اختبار *t* test عدم وجود فروقات جوهرية بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، والجودة الشاملة) بحسب جنس المستجيب محل الدراسة كما يظهر الجدول التالي:

جدول 93 : اختبارات لمتغيرات الدراسة.

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Efficiency	Equal variances assumed	.042	.837	-.086	312	.931	-.00638
	Equal variances not assumed			-.086	309.760	.932	-.00638
Competitiveness	Equal variances assumed	.959	.328	-.925	312	.356	-.07069
	Equal variances not assumed			-.923	306.850	.357	-.07069
Quality	Equal variances assumed	2.232	.136	-.357	312	.721	-.02615
	Equal variances not assumed			-.356	302.474	.722	-.02615

المصدر: مخرجات spss

2. متغير المستوى التعليمي: أظهر اختبار *t* test أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث يمتاز بقيم معتدلة مع فروقات ضئيلة فيما بين من ينتمون إلى مستوى الليسانس بالمقارنة مع من ينتمون إلى مستويات تعليمية أعلى من المستجيبين محل الدراسة كما يظهر الجدول التالي:

جدول 94 : اختبار T-Test لمتغير المستوى التعليمي.

Group Statistics					
	v2	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Efficiency	PG	114	3.1858	.62802	.05882
	UG	200	3.3041	.66920	.04732
Competitiveness	PG	114	3.1028	.61128	.05725
	UG	200	3.1306	.71263	.05039
Quality	PG	114	3.0443	.64531	.06044
	UG	200	3.1508	.64669	.04573

المصدر: مخرجات spss

كما أظهر اختبار  $t$  test عدم وجود فروقات جوهرية بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، والجودة الشاملة) ممن ينتمون إلى مستوى اليسانس بالمقارنة مع من ينتمون إلى مستويات تعليمية أعلى من المستجيبين محل الدراسة كما يظهر الجدول الآتي:

جدول 95 : اختبارات

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Efficiency	Equal variances assumed	.827	.364	-1.540	312	.125	-.11829
	Equal variances not assumed			-1.567	247.686	.118	-.11829
Competitiveness	Equal variances assumed	2.450	.119	-.349	312	.728	-.02773
	Equal variances not assumed			-.364	265.438	.716	-.02773
Quality	Equal variances assumed	.007	.932	-1.404	312	.161	-.10649
	Equal variances not assumed			-1.405	235.567	.161	-.10649

المصدر: مخرجات spss

3. متغير العمر: أظهر اختبار  $T$ -test أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث يمتاز بقيمة معتدلة مع فروقات ضئيلة فيما بين المستجيبين محل الدراسة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بالمقارنة مع من أعمارهم مساوية أو أعلى من 25 سنة كما يظهر الجدول التالي:

جدول 96 : اختبار  $T$ -Test لمغير العمر.

Group Statistics					
	v3	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Efficiency	>= 25	169	3.2652	.66342	.05103
	< 25	145	3.2564	.64955	.05394
Competitiveness	>= 25	169	3.1644	.66372	.05106
	< 25	145	3.0693	.69034	.05733
Quality	>= 25	169	3.1407	.65342	.05026
	< 25	145	3.0789	.64052	.05319

المصدر: مخرجات spss

كما أظهر اختبار *t* test عدم وجود فروقات جوهرية بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، والجودة الشاملة) فيما بين المستجيبين محل الدراسة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بالمقارنة مع من أعمارهم مساوية أو أعلى من 25 سنة. كما يظهر الجدول التالي:

جدول 97 : اختبارات

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Efficiency	Equal variances assumed	.132	.717	.118	312	.906	.00877
	Equal variances not assumed			.118	306.600	.906	.00877
Competitiveness	Equal variances assumed	.221	.638	1.241	312	.215	.09502
	Equal variances not assumed			1.238	300.808	.217	.09502
Quality	Equal variances assumed	.388	.534	.843	312	.400	.06177
	Equal variances not assumed			.844	306.504	.399	.06177

المصدر: مخرجات spss

4. متغير سنوات الأقدمية: أظهر اختبار *t* test أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث يمتاز بقيم معتدلة مع فروقات ضعيفة فيما بين المستجيبين محل الدراسة الذين تقل سنوات الأقدمية لديهم عن سنتين بالمقارنة مع من تكون سنوات الأقدمية لديهم مساوية أو أعلى من سنتين كما يظهر الجدول التالي:

جدول 98 : اختبار T-Test لمتغير الأقدمية.

Group Statistics

	v4	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Efficiency	>= 2	196	3.2927	.66204	.04729
	< 2	118	3.2088	.64527	.05940
Competitiveness	>= 2	196	3.1378	.65028	.04645
	< 2	118	3.0918	.72043	.06632
Quality	>= 2	196	3.1480	.63433	.04531
	< 2	118	3.0527	.66650	.06136

## المصدر: مخرجات spss

كما أظهر اختبار  $t$  test عدم وجود فروقات جوهرية بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، والجودة الشاملة) فيما بين المستجيبين محل الدراسة الذين تقل سنوات الأقدمية لديهم عن سنتين بالمقارنة مع من تكون سنوات الأقدمية لديهم مساوية أو أعلى من سنتين كما يظهر الجدول التالي:

## جدول 99 : اختبارات

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Efficiency	Equal variances assumed	.095	.758	1.098	312	.273	.08389
	Equal variances not assumed			1.105	251.644	.270	.08389
Competitiveness	Equal variances assumed	2.320	.129	.582	312	.561	.04595
	Equal variances not assumed			.567	227.141	.571	.04595
Quality	Equal variances assumed	.225	.636	1.264	312	.207	.09523
	Equal variances not assumed			1.249	237.094	.213	.09523

## المصدر: مخرجات spss

5. متغير الموقع في المؤسسة التعليمية: أظهر اختبار  $t$  test أن الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث يمتاز بقيم معتدلة مع فروقات ضئيلة فيما بين المستجيبين محل الدراسة من الطلاب بالمقارنة مع الإداريين أو الأكاديميين كما يظهر الجدول التالي.

جدول 100 : اختبار T-Test لمتغير موقع المؤسسة التعليمية.

### Group Statistics

	v5	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Efficiency	S	292	3.2805	.65323	.03823
	P	22	3.0041	.65344	.13931
Competitiveness	S	292	3.1159	.68325	.03998
	P	22	3.1818	.59371	.12658
Quality	S	292	3.1161	.64750	.03789
	P	22	3.0606	.65598	.13986

المصدر: مخرجات spss

كما أظهر اختبار t test عدم وجود فروقات جوهرية بين الوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، والجودة الشاملة) فيما بين المستجيبين محل الدراسة من الطلاب بالمقارنة مع الأساتذة سواء الإداريين أو الأكاديميين، وبالتالي قبول صحة الفرضية. كما يظهر الجدول التالي:

جدول 101 : اختبارات

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Efficiency	Equal variances assumed	.001	.980	1.914	312	.057	.27638
	Equal variances not assumed			1.913	24.272	.068	.27638
Competitiveness	Equal variances assumed	.126	.723	-.440	312	.660	-.06595
	Equal variances not assumed			-.497	25.382	.624	-.06595
Quality	Equal variances assumed	.018	.893	.387	312	.699	.05545
	Equal variances not assumed			.383	24.187	.705	.05545

المصدر: مخرجات spss

حسب نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فروق ضئيلة بين متوسطات متغيرات الدراسة الثلاث في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان والمدرسة العليا وهذا جعلنا لسبب بعدة نذكر منها حداثة تجربة المدرسة مقارنة بالتجربة الجامعية والتي يتجاوز عمرها العشرين عاماً فهياً أكثر خبرة. وهو حال جل المدارس العليا في الجزائر التي تعتبر حديثة النشأة. لكن تجدر الإشارة أن عدد سنوات النشأة لا تعتبر سبباً في تدني ترتيب الجامعات الجزائرية وهو ما تؤكد التجربة الماليزية والتي أصبحت تحتل مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية وتستقطب نسباً كبيرة من الطلاب على المستوى

الدولي. حيث أن المتتبع للمسار التاريخي لتطور النظامي التعليم العالي في ماليزيا مدى التحسن الذي أحرزته الجامعات الماليزية بفضل نظام الجودة فبالرغم من حدوثها إلا أنها ركزت في خططها التنموية على التعليم كأساس للتنمية وغيّرت النظام التعليمي بعد حصولها على إستقلالها (1975) لتغطية حاجات الدولة من خلال الإستغلال الأمثل للتعليم الجامعي وذلك عن طريق وضع برامج حديثة تتماشى مع الإقتصاد في كل الفروع والمستويات (تحديد طبيعة التخصصات مع متطلبات سوق العمل) وهو ما أكدته دراسة إدريس عبدلي وإلياس ميدون التي تطرقت لتقييم واقع جودة التعليم العالي في ماليزيا (2018)<sup>1</sup>.

النتائج المتوسطة لتنافسية الجامعات تفسر على أنه ليس هناك إنسجام بين البرامج الدراسية للكليات والمدرسة مع البرامج المعتمدة عالميا وما يؤكد هذا هو الشروط التي تضعها الجامعات العالمية للطالب الجزائري حيث تفرض عليه إعادة المقررات والبرامج التدريسية نظرا لعدم إقرارها بالشهادات الجامعية التي تمنحها الجامعة الجزائرية. كما اتفقت إجابات عينة الدراسة بأنه هناك تحديث للبرامج والخطط التعليمية ولكن ليس بما يتوافق مع التغييرات والتطورات التكنولوجية. ليؤكد أفراد العينة على ضعف الأساليب التعليمية التي تعتمد عليها الهيئات التدريسية الأمر الذي يؤثر على جودة مخرجات الطلبة وهو ما يؤثر على التنافسية ككل.

ومن هذه النتائج، نستخلص حسب نتائج النسب المذكورة أعلاه أن شروط تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة لم تتحقق وغير متوفرة، وإذا توفرت فهي ضعيفة جدا. وهذا ما يستدعي إعادة النظر في أسباب هذه الظاهرة.

### المطلب الثاني: صياغة معادلة الإنحدار

إن الهدف من صياغة معادلة الإنحدار الخطي هو تقدير الصورة الرياضية بين المتغير المستقل والتابع، ويستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على متغير تابع. ولصياغة معادلة الإنحدار الخطي للدراسة تم إستخداما لإنحدار الخطي المتعدد (نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل).

قبل التطرق لصياغة معادلة الإنحدار واختبار الفرضيات نتحقق من عدم إستبعاد أحد متغيرات البحث كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> إدريس عبدلي وإلياس ميدو، واقع جودة التعليم العالي في ماليزيا: دراسة حالة الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا كأ نموذج. مجلة دفا تر اقتصادية، ع. 1، م. 9، 2018.

جدول 102 : يوضح متغيرات معادلة الانحدار والمتغيرات المستبعدة.

Variables introduites/éliminées <sup>a</sup>			
Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	Quality, Efficiency <sup>b</sup>	.	Introduire
a. Variable dépendante : Competitiveness			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

يبين الجدول اعلاه أسماء المتغيرات التي تدخل في معادلة الانحدار وهي متغيرات المستقلة المتمثلة في (جودة الخدمة التعليمية، كفاءة الموارد البشرية) والمتغير التابع المتمثل في (تحقيق الميزة التنافسية)، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لم يتم استبعاد أي متغير من متغيرات الدراسة. وعليه نعرض معادلة الانحدار الخطي في المعادلة التالية:

$$y = b + ax_1$$

حيث أن :

Y: تمثل المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

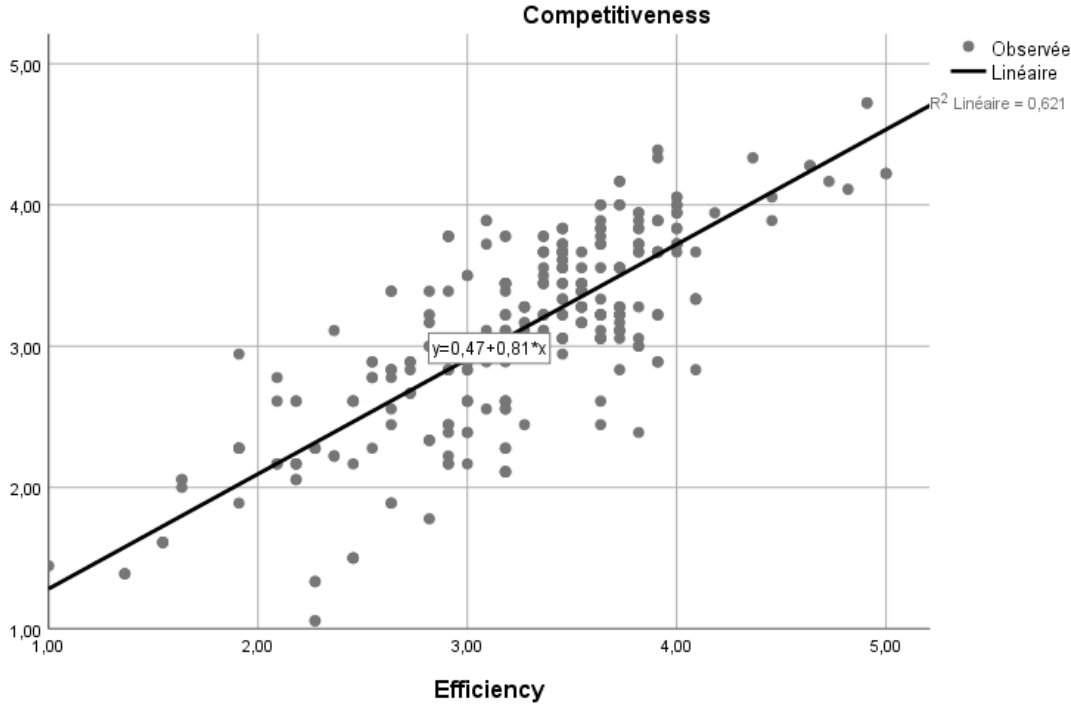
X<sub>1</sub>: تمثل المتغير المستقل (كفاءة الموارد البشرية).

جدول 103: معادلة الانحدار الخطي باعتبار المتغير التابع ه الميزة التنافسية.

النموذج	مستوى الدلالة	معاملات تضخم التباين VIF	قيمة Beta	معامل الانحدار	الإرتباط	المتغير المستقل
Y=0.47 +0.81 X <sub>1</sub>	0.00	2.136	0.47	0.81	0.62	الكفاءة البشرية
Y=0.53 +0.83 X <sub>2</sub>	0.00	2.136	0.53	0.83	0.63	الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات spss

وبالتالي ومن خلال الجدول اعلاه نصيغ المعادلة كالاتي  $Y = 0.47 + 0.81 X_1$ . وعليه يمكن القول أنه كلما يتغير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) يتغير المتغير المستقل (كفاءة الموارد البشرية). أي كلما حدث تغيير في تحقيق الميزة التنافسية بوحدة واحدة يقابله تغيير في كفاءة الموارد البشرية ب 0.81. كما هو موضح في الشكل التالي:



رسم توضيحي 100 : رسم بياني لمعادلة الإنحدار الخطي بين تحقيق الميزة التنافسية وكفاءة الموارد البشرية.

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الرسم البياني أعلاه خط معادلة الإنحدار الخطي المقدرة ما بين تحقيق الميزة التنافسية وكفاءة الموارد البشرية، حيث نلاحظ أن خط المعادلة بأغلب النقاط أو تجمعت عليه أغلب النقاط وبالتالي فإن معادلة الإنحدار قائمة على تجمع أكبر النقاط حول خط المعادلة. كما نلاحظ معامل الارتباط  $R^2 = 0.62$  وهو إرتباط متوسط ما يعني أن كفاءة الموارد البشرية تتسم بدرجة 62% في تباين تحقيق الميزة التنافسية، أي كلما تزيد كفاءة الموارد البشرية كلما ترتفع تحقيق الميزة التنافسية.

كما نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-23) معادلة الإنحدار الخطي لمتغير الجودة الشاملة والتي تم صياغتها كالتالي:

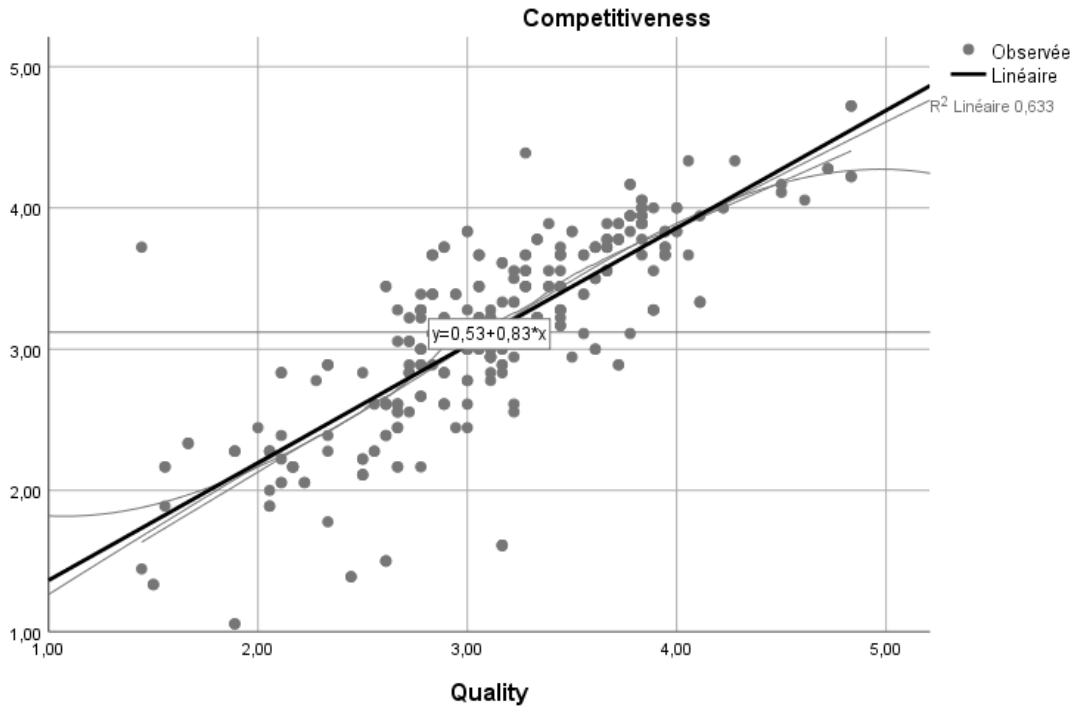
$$y = b + ax_2$$

حيث أن :

$Y$ : تمثالمتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية).

$X_2$ : تمثل المتغير المستقل (الجودة الشاملة).

وبالتالي يمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي كالتالي  $Y=0.53 + 0.83 X_2$ . وعليه يمكن القول أنه كلما يتغير المتغير التابع (تحقيق الميزة التنافسية) يتغير المتغير المستقل (الجودة الشاملة). أي كلما حدث تغيير في تحقيق الميزة التنافسية بوحدة واحدة يقابله تغيير في الجودة الشاملة ب  $0.83$ . كما هو موضح في الشكل التالي:



رسم توضيحي 101 : رسم بياني لمعادلة الإنحدار الخطي بين تحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة.

المصدر: مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الرسم البياني أعلاه خط معادلة الإنحدار الخطي المقدرة ما بين تحقيق الميزة التنافسية وجودة الخدمة التعليمية، حيث نلاحظ أن خط المعادلة بأغلب النقاط أو تجمعت عليه أغلب النقاط وبالتالي فإن معادلة الإنحدار قائمة على تجمع أكبر النقاط حول خط المعادلة. كما نلاحظ معامل الارتباط  $R^2 = 0.63$  وهو إرتباط متوسط ما يعني أن كفاءة الموارد البشرية تتسم بدرجة 63% في تباين تحقيق الميزة التنافسية، أي كلما تزيد جودة الخدمة التعليمية كلما يرتفع تحقيق الميزة التنافسية.

من أجل معرفة العلاقة بين الميزة التنافسية والمتغيرات المستقلة (كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة)، تم إستخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد (الجدول رقم 2-24) والذي اعتبرت فيه متغيرات الكفاءة البشرية والجودة الشاملة كمتغيرات تفسيرية ومتغير الميزة التنافسية كمتغير تابع. اظهرت نتائج نموذج الإنحدار معنوي وذلك من خلال قيمة معامل الإنحدار البالغة (0.81) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية كفاءة الموارد البشرية بقيمة (0.469) ذات دلالة إحصائية، ويعني ذلك أنه كلما

تحسنت كفاءة الموارد البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمقدار (0.469) وحدة، وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير الجودة الشاملة (0.532) دال إحصائياً، فكلما تحسنت الجودة بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0.532) وحدة.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين **VIF** للنموذج كان (2.136) أصغر من (5) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج<sup>1</sup>.  
وعليه ومن خلال ما سبق، نستطيع كتابة النموذج الكلي لمعادلة الانحدار المتعدد كالتالي:

$$Y = b + a_1 x_1 + a_2 x_2$$

أي أن :

$$\text{Competitiveness} = 1 + 0.81(\text{Efficiency}) + 0.83(\text{Quality})$$

وللتأكيد على النتائج المتحصل عليها نتطرق لإختبارات التوزيع الطبيعي في المطلب الموالي .

### المطلب الثالث: اختبارات التوزيع الطبيعي للبيانات

أظهر التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، والجودة الشاملة) أن قيم الوسط الحسابي والمنوال والوسيط متقاربة جداً مما يشير إلى أن توزيع البيانات هو قريب من الطبيعي<sup>2</sup> وعليه يمكن استخدام تحليل الانحدار من أجل اختبار فرضيات الدراسة كما يوضح الجدول أدناه :

<sup>1</sup> محمود محمد الدريني، مشكلة التعدد الخطي في الانحدار، ص. 02.

Disponible

sur: [https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/mhdr\\_7\\_mshkl\\_ltd\\_lkhty\\_fy\\_lnhdr.pdf](https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/mhdr_7_mshkl_ltd_lkhty_fy_lnhdr.pdf)

(. Telerance) ومعاملات التسامح Variance Inflation Factor (VIF\*)

Telerance VIF= 1/

والتي يتبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات حيث وجدت معاملات التضخم أقل من 5.

<sup>2</sup>Hair, J.; Babin, B.; Money A. H.; and Samouel P. “Essentials Of Business Research Methods” Wiley, 2003,

جدول 104 : يوضح الوسيط الحسابي والانحراف المعياري.

### Statistics

	Efficiency	Competitiveness	Quality
N Valid	314	314	314
Missing	0	0	0
Mean	3.2611	3.1205	3.1122
Median	3.3636	3.1944	3.1111
Mode	3.18 <sup>a</sup>	3.67	3.00
Std. Deviation	.65602	.67672	.64720
Skewness	-.499	-.578	-.051
Std. Error of Skewness	.138	.138	.138
Kurtosis	.789	.208	.282
Std. Error of Kurtosis	.274	.274	.274

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

المصدر: مخرجات spss

حسب نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك فروق ضئيلة بين متوسطات (Mean) متغيرات الدراسة الثلاث في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة تلمسان والمدرسة العليا وهذا راجع لأسباب عدة نذكر منها حداثة تجربة المدرسة مقارنة بالتجربة الجامعية والتي يتجاوز عمرها العشرون عاما فهي أكثر خبرة. وهو حال جل المدارس العليا في الجزائر التي تعتبر حديثة النشأة. لكن تجدر الإشارة أن عدد سنوات النشأة لا تعتبر سببا في تدرج الجامعات الجزائرية وهو ما تؤكدته التجربة الماليزية والتي أصبحت تحتل مراتب متقدمة في التصنيفات العالمية وتستقطب نسبة كبيرة من الطلاب على المستوى الدولي. حيث أن المتبع للمسار التاريخي لتطور النظام التعليمي العالي في ماليزيا مدى التحسن الذي أحرزته الجامعات الماليزية بفضل نظام الجودة وبالرغم من حداثة إلا أنها ركزت في خططها التنموية على التعليم كأساس للتنمية وغيّرت النظام التعليمي بعد حصولها على استقلالها (1975) لتغطية حاجات الدولة من خلال الاستغلال الأمثل للتعليم الجامعي وذلك عن طريق وضع برامج حديثة تتماشى مع الاقتصاد في

كل الفروع والمستويات (تحديد طبيعة التخصصات مع متطلبات سوق العمل) وهو ما أكدته دراسة إدريس "عبدلي وميدون" (2018)، التي تطرقت لتقييم واقع جودة التعليم العالي في ماليزيا<sup>1</sup>.

النتائج المتوسطة لتنافسية الجامعات تفسر بأن المركز التنافسي للمؤسسات محل الدراسة ضعيفة. يمكن تحليل هذه النتيجة بأنه ليس هناك انسجام بين البرامج الدراسية للكليات والمدرسة مع البرامج المعتمدة عالميا وما يؤكد هذا هو الشروط التي تضعها الجامعات العالمية للطالب الجزائري حيث تفرض عليه إعادة المقررات والبرامج التدريسية نظرا لعدم إقرارها بالشهادات الجامعية التي تمنحها الجامعة الجزائرية. كما اتفقت إجابات عينة الدراسة بأنه هناك تحديث للبرامج والخطط التعليمية ولكن ليس بما يتوافق مع التغييرات والتطورات التكنولوجية. ليؤكد أفراد العينة على ضعف الأساليب التعليمية التي تعتمد عليها الهيئات التدريسية الأمر الذي يؤثر على جودة مخرجات الطلبة وهو ما يؤثر على التنافسية ككل. هذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة "Jones and all" التي توصلت إلى ان توفير مرافق التكنولوجيا الفائقة من شأنها تعزيز التزام الموظفين واعضاء هيئة التدريس (على المدى القصير والبعيد)، وزيادة الرفاهية النفسية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين (تحقيق جودة حياة العامل)، كما ان التكنولوجيا هي مصدر لتحقيق الهيمنة على السوق والتفوق على المنافسين في كلا الاقتصادات الناشئة والمتقدمة<sup>2</sup>.

كما أثبت التحليل الوصفي الموضحة في الجدول رقم 104 المتغيرات الدراسة الثلاث (كفاءة الموارد البشرية، تحقيق الميزة التنافسية، وجودة الخدمة التعليمية) أن قيم الانحراف المعياري جميعها هي أقل من 1.0 مما يشير أيضا إلى أن توزيع البيانات هو قريب من الطبيعي<sup>3</sup> كما يوضح الجدول أعلاه. كما يشير الجدول رقم 104 أيضا

<sup>1</sup> إدريس عبدلي وإلياس ميدو، واقع جودة التعليم العالي في ماليزيا: دراسة حالة الجامعة العالمية الاسلامية بماليزيا كأ نموذج. مجلة دفاتر إقتصادية، ع.1، م.9، 2018.

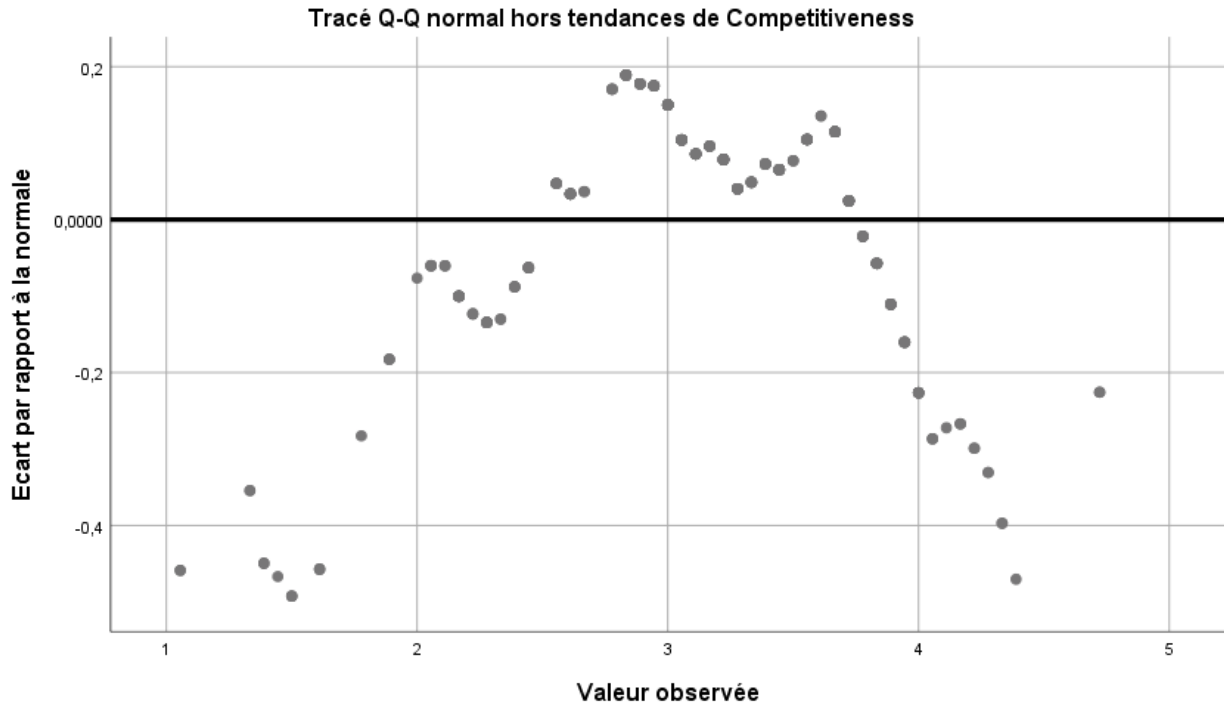
<sup>2</sup> Jones E. Umukoro , Abiodun B. Onamusi , Johnson A. Egwakhe , Olusola Folorunso. New normal and competitive advantage: A higher education experience, Iranian Journal of Management Studies, Vol. 16(1),2023 p-p.171-172.

<sup>3</sup> Berenson, M. L.; Levine D. M.; and Krehbiel T. C. Basic Business Statistics Concepts And Applications 8th ed., New Jersey: Prentice Hall,2002.

إلى أن قيم التفلطح والالتواء للبيانات تقع ضمن المجال  $-1.0$  إلى  $+1.0$  مما يؤكد أيضا على أن توزيع البيانات هو قريب من الطبيعي<sup>1</sup>. كما هو موضح كالتالي:

---

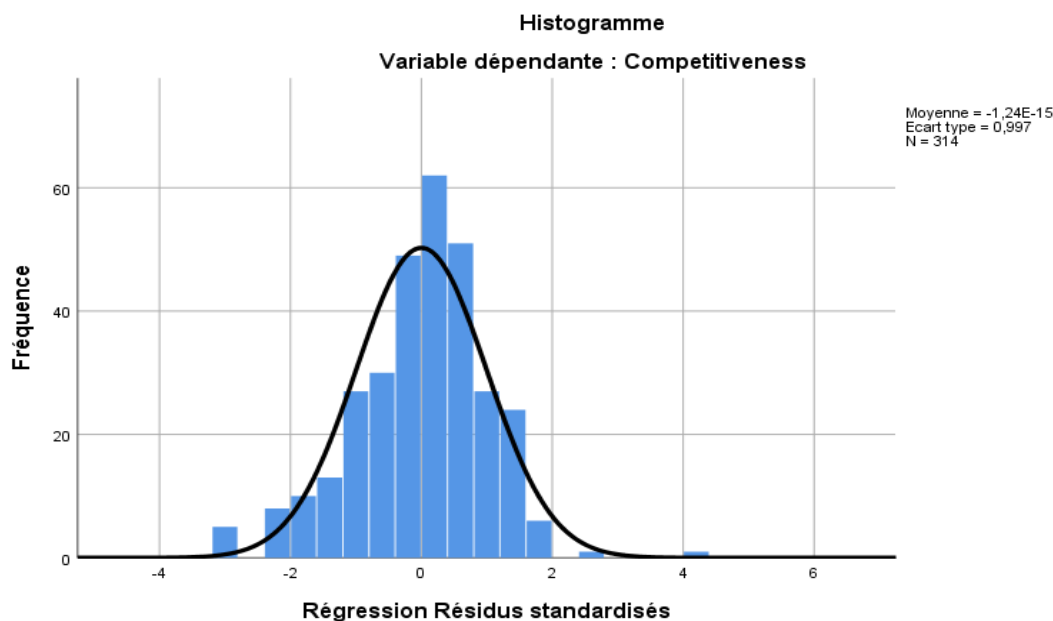
<sup>1</sup> Dancey, C. P. and Reidy J. “Statistics Without Maths for Psychology Using SPSS for Windows” 2nd ed., USA: Pearson Education, 2002.



رسم توضيحي 102 : مخطط تمثيل البيانات بقيمتها الحقيقية.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الرسم البياني أعلاه تمثيل البيانات بقيمتها الحقيقية على المحور الأفقي، في حين يمثل المحور العمودي كما هو موضح في الشكل إنحرافات القيم المعيارية للملاحظات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة ولنفس القيم. فإذا كانت معظم نقاط لوحة الانتشار الموضحة تقع ضمن المجال  $-1$  و  $+1$  فهذا يدل على أن البيانات المتعلقة بتأثير كفاءة الموارد البشرية على ضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية المدروسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية تتوزع طبيعياً، أما في الحالة العكسية فإن البيانات لا تتوزع طبيعياً. وعليه يلاحظ في هذه الحالة أن البيانات متمركزة جدا وتقع في المدى  $-0.4$  و  $+0.2$  وبالتالي فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً بشكل كبير.

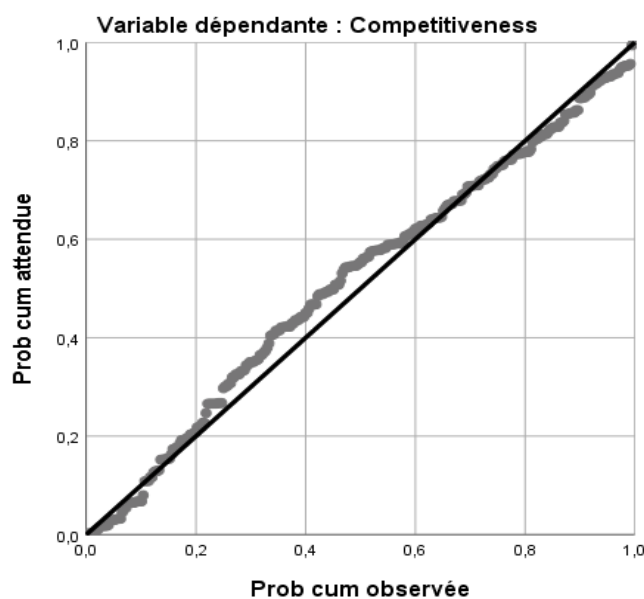


رسم توضيحي 103 : المدرج التكراري لإختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الرسم البياني أعلاه المدرج التكراري للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (كفاءة الموارد البشرية، الجودة الشاملة، الميزة التنافسية)، حيث نجد المنحنى أعلاه يتبع توزيع طبيعي. هذا يتناسب مع شروط صحة إجراء تحليل الإنحدار.

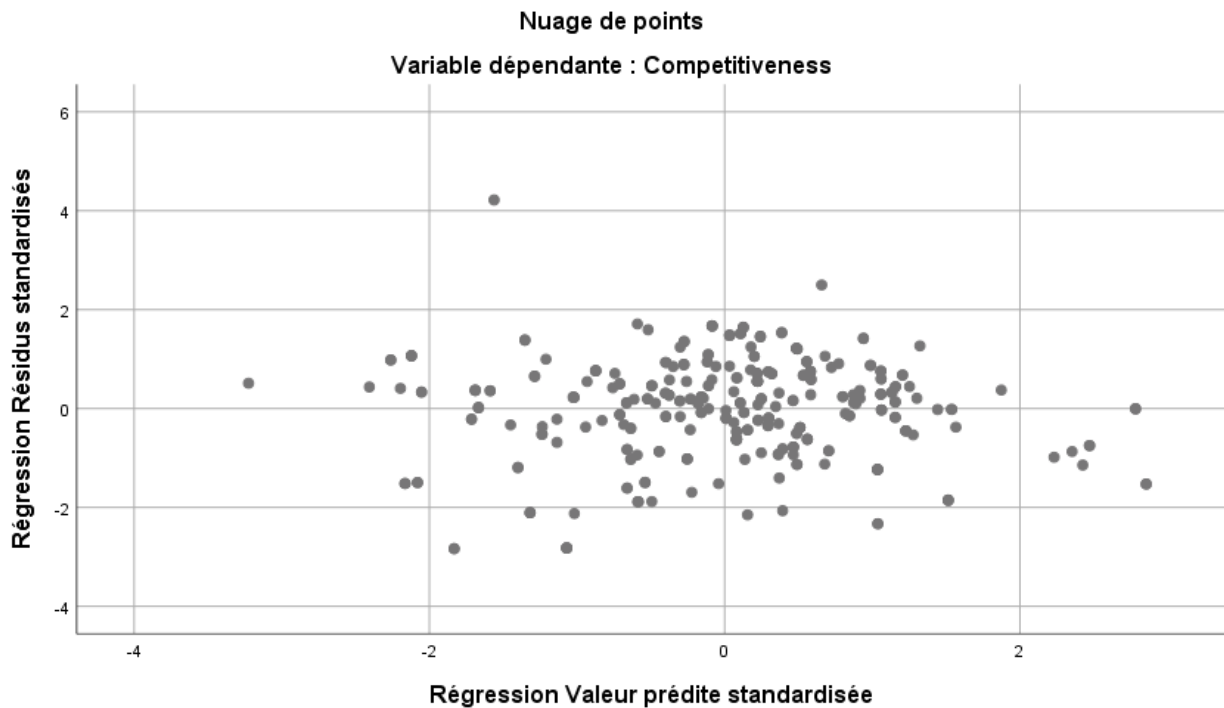
Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



رسم توضيحي 104 : الاحتمال التجميعي لسلسلة البواقي على الإنحدار الخطي.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يوضح الرسم البياني أعلاه (p-p plot) مخطط التوزيع الطبيعي للبواقي\*<sup>1</sup>، حيث يتم من خلاله رسم المشاهدات على المحور الأفقي مقابل قيم التوزيع الطبيعي المعيارية المتوقعة في الشكل العمودي، فكل قيمة أو كل نقطة من المستقيم الموضح تمثل درجة التوزيع الطبيعي لمتغير الميزة التنافسية لها يقابلها الدرجة المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيان المشاهد أو للقيمة المشاهدة معناه إذا كانت العينة مسحوبة من مجتمع بياناته تتبع التوزيع الطبيعي فمن المفترض أن تكون هذه النقاط الموضحة على استقامة واضحة وتطابق الخط المستقيم كما هي موضح في الشكل أعلاه. وعلى هذا الأساس ومن خلال الشكل فإن البواقي Résidus لدور كفاءة الموارد البشرية في ضمان جودة التعليم العالي لتحقيق تنافسية المؤسسة التعليمية محل الدراسة تتوزع حسب التوزيع الطبيعي وهو شرط من شروط إختبار الانحدار.



رسم توضيحي 105 : شكل انتشار البواقي.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

\*البواقي هي الفرق بين القيمة المقدرة أو المتنبئة أو المتوقعة والقيمة المشاهدة؛ يعني أن الخط المستقيم هو القيم المشاهدة والنقاط هي القيم المتوقعة فهذا الفرق بين المتوقع والمشاهد هو البواقي. وبالتالي من شروط صحة التحليل أن هذه البواقي تكون تتبع التوزيع الطبيعي.

يوضح الشكل البياني أعلاه شكل الإنتشار للبواقي (Résidus) مع القيم المتوقعة لمتغيرات الدراسة (كفاءة الموارد البشرية، الجودة الشاملة، الميزة التنافسية)، حيث نلاحظ قيم موزعة تعبر عن البواقي، ومنه يتضح عدم وجود نمط أو شكل معين للنقاط في الشكل نتيجة عدم وجود علاقة وإرتباط بين البواقي وبالتالي لا نستطيع رسم خط مستقيم، وهذا شرط من شروط الخطية لإختبار الإنحدار الخطي المتعدد.

من خلال النتائج السابقة وبناء على تحليل الإنحدار خطوة بخطوة وكل الشروط متحققة فإن النتيجة المتوصل إليها سابقا والتي مفادها: أن شروط تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة لم تتحقق وغير متوفرة، وإذا توفرت فهي ضعيفة جدا صحيحة. وبالتالي تفتقر مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة المستوى المطلوب من البيئة الحاضنة للكفاءات البشرية والتي تعتبر عوامل نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وهذا ما ينعكس على تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الجزائرية. وبالتالي يستوجب إعادة النظر في أسباب هذه الظاهرة التي جعلت من مؤسسات التعليمية محل الدراسة في المراتب الأخيرة في التصنيفات الدولية. إن تطبيق نظام الجودة الشاملة بكفاءة وفعالية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يتطلب تسطير الخطوط العريضة له من تحديد الهدف المناسب، والرؤية المناسبة ثم العمل على ضمان الجودة الداخلية من خلال الاهتمام بالكفاءات البشرية والتحسين المستمر لادائها، وتبني اجراءات ضمان الجودة الخارجية التي تتيح لها مقارنة سياستها وبرامجها وأدائها وهو ما يحسن من جودة الخدمة التعليمية ويؤدي بالنهاية إلى الشهادة بجودة هذه العملية التعليمية والاعتراف بذلك على الصعيد الاقليمي والدولي.

### نتائج الدراسة

إستهدفت الدراسة بيان أثر كفاءة الموارد البشرية على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وعليه خلصت الدراسة الميدانية والنتائج التي شملت الطلبة والأساتذة بجامعة تلمسان والمدرسة العليا للحملات من النتائج التي تمثلت في:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير كفاءة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة. مما يدل على الدور الفعال للأداء الأكاديمي والإداري المتميز ومساهمته في تطبيق نهج الجودة الشاملة وتحقيق فعالية مؤسسات التعليم العالي.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية محل الدراسة. وهذا يدل على أهمية دور الجودة في تحسين كفاءة الأداء، وإحداث التغيير وتشجيع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وتوجيه الجهود نحو التجديد والابتكار.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير كفاءة الموارد البشرية على تحقيق الجودة الشاملة للمؤسسة موضع الدراسة. مما يدل على الأثر الإيجابي لكفاءة الخدمة التعليمية على ضمان تطبيق نظام الجودة الشاملة بفعالية.

✓ لا يوجد أي فروقات جوهرية بين المؤسسات المدروسة بحسب المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة مما يشير إلى أن الأثر الأكبر هو في الحقيقة الأثر المشترك للمتغيرات المستقلة.

✓ لا يوجد فروقات جوهرية بين أفراد العينة حول إدراكهم للحاجة لتحسين كفاءة التعليم العالي في المؤسسات المدروسة. كما أجمع أفراد العينة على الإستجابة العالية للهيئة الأكاديمية والإدارية لمتطلبات الطلبة.

وقد توصلت الدراسة لوجود بعض الخلل في ممارسات المؤسسات قيد الدراسة، والتي تشمل النواحي التالية:

تحتاج قاعات المؤسسات التعليمية قيد الدراسة إلى التجديد والحداثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 1.98% وهي نسبة منخفضة.

تعاني المؤسسات محل الدراسة من نقص معظم المعدات اللازمة للطلبة من أجل اكتساب المعرفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.90% وهي نسبة منخفضة.

يحتاج أعضاء الهيئة الأكاديمية في المؤسسات التعليمية محل الدراسة للمشاركة في إتخاذ القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.92% وهي نسبة منخفضة.

### مقترحات الدراسة:

يمكن تحديد مجموعة من المقترحات التي قد تفيديتفعيلا للممارسات الخاصة بالرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية العالي الجزائرية في ضوء معايير الجودة الشاملة، ونذكر منها:

الاهتمام بالكوادر الأكاديمية والإدارية وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة لهم لتوضيح أفكارهم التي تساهم في تطبيق معايير الجودة.

منح الكوادر الأكاديمية والإدارية المرونة الكافية في عملهم من أجل تحسين القدرة التنافسية للجامعات.

✓ بناء وتحديث البرامج التدريبية باستمرار لتطوير جوانب الضعف في العملية التعليمية والتنظيمية، والعمل على تطويرها من خلال الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة (نسخ التجارب الناجحة مثل ألمانيا واليابان).

- ✓ ضرورة وعي قيادة الجامعات بأهمية التنوع الواسع في أدوات التحفيز (الماديوالمعنوي) لمساعدة الموظفين في إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم.
- ✓ من الواجب أن تحرص الجامعات على تخصيص الموازنات الكافية (زيادة نسبة تمويل التعليم) لتحسين البنية التنظيمية للجامعة ودعم المشاريع البحثية.
- ✓ ضرورة العمل على تحقيق كفاءة العمليات الداخلية (تبسيط الإجراءات، تطوير الموارد، تحسين المخرجات) من أجل الوصول إلى عملية تعليمية أكثر كفاءة، وكذلك العمل على تطوير التحسين الخارجيمنخلالتوفير طرق تدريس جديدة والمواد والمناهج وأنظمة الاتصال المتقدمة.
- ✓ عقد شراكات دولية لتبادل الخبرات وتعزيز قدرتها على تجويد عملية البحث العلمي.
- ✓ تعزيز عصنة نظام التكوين الجامعي (إعتماد سياسات تنطبقاً أنظمة تكنولوجية حديثة) لتجويد المخرجات.
- ✓ الاعتماد على أساليب متطورة في عملية التعليم تتماشى ومتطلبات العصر الحالي لتحسين الواقع بشكل مستمر.
- ✓ فتح المجال للقطاع الخاص من أجل إتاحة المجال للمنافسة.
- ✓ توفير الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأبحاث المتميزة.
- ✓ تسهيل عودة الكفاءات والاستفادة من تكوينها العالي من خبرات الطلبة والأساتذة القادمين من الخارج
- ✓ زيادة إهتمام الجامعات ببراءات الاختراع باعتبارها مطلب من متطلبات تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال تقديم الدعم المالي الكافي الخاصة بعملية الابتكار والتجديد. وتعزيز الإنسجام بين قطاع التعليم العالي والمؤسسات الناشئة.
- ✓ تعزيز ثقافة الجودة في مختلف المجالات والنشاطات الأكاديمية والعلمية.
- ✓ ضرورة تبني فكرة التعاقد مع مؤسسات دولية معترف بها (مثل المجلس الأعلى لتقييم البحوث والتعليم العالي في فرنسا Hceres) لتقييم أداء الجامعات بشكل دوري ومنحها الإعتماد الدولي.

### مقترحات للدراسة المستقبلية:

حاولت الباحثة في حدود مشكلة

البحثاً تتناول موضوع الدراسة من خلال ما تم تحصيله عليهم من مادة علمية في الجانب النظري وما تم تحديده في الجانب التطبيقي، إلا أنه قد وعت عدد زوايا الموضوع عفت حافاً فاقاً واسعة للبحث في شياها. وفي هذا السياق يمكن طرح بعض المواضيع التي قد توجسب الأبحاث المستقبلية، ونذكر منها:

- توسيع نطاق العينة لتشمل عدد أكبر من المدارس العليا والجامعات الجزائرية لإجراء دراسات مقارنة لمتغيرات البحث الحالي على نطاق جغرافي أوسع للمؤسسات التعليمية الجزائرية.
  - دراسة أثر الإستراتيجية التدريسية للكوادر الأكاديمية والإدارية على تطبيق نظام الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية.
  - دراسة أثر المتغيرات البيئية الخارجية ع(عالميا ومحليا) على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر.
  - دراسة العوائق والتحديات أمام تحديث دور الجامعة يضيء التحديات الراهنة ومتطلبات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.
  - دراسة دور الطلاب كمتلقين للخدمة التعليمية في تحسين الصورة الذهنية لمؤسسات التعليمية الجزائرية بين أفراد السوق المستهدف.
  - دراسة المتغيرات المؤثرة في تحسين التجربة الشخصية للطلاب الجامعي للمؤسسات التعليمية الجزائرية.
- واخيرا وكما هو الحال بالدراسات الفردية فقد فرض على البحث الحالي محددات زمنية، حيث التزم الباحث بإنهاء البحث خلال زمن معين بالإضافة مالية حيث التزم الباحث بالإمكانات الفردية المتاحة لتمويل عملية سحب العينة. وعليه فإننا لا يمكن أن نعمم نتائج البحث الحالي على جميع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

## الخاتمة

ساهمت الأنماط التقليدية للتسيير والتعليم المعتمدة في الجامعات الجزائرية بشكل كبير في ضعف العملية التعليمية بفعل عدم إسهام مخرجات التعليم بفعالية في تنمية المجتمع في خفض مستوى المنتج التعليمي في المؤسسات التعليمية وبالتالي ضعف مكانة الجامعات الجزائرية أمام نظيراتها من الجامعات حول العالم. فقد أصبح الخيار الاستراتيجي الوحيد في ظل التحديات المعاصرة التي يواجهها التعليم العالي في الجزائر هو تغيير النمط التقليدي، واعتماد اسلوب تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الجامعة والكليات وفق متطلبات وخصائص هذا الاسلوب وذلك من خلال الاعتماد على كفاءة الموارد البشرية كأساس يمكن عن طريقها تطويع وتكييف مبادئ الجودة الشاملة مع واقع التعليم الجامعي في الجزائر وتطبيق متطلبات الجودة بكفاءة وفعالية، والمتمثلة في الوعي بمفهوم الجودة الشاملة في التعليم العالي على كافة المستويات الادارية والعلمية للجامعة، ووضع برامج تكوينية لتنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالإضافة الى تسطير اهداف واضحة ومحددة للجامعة تتشارك في صنعها الكفاءات وجميع الفاعلين كل على

قدر اسهامه بحيث يكون لهذه الاهداف توجه مستقبلي على المديين القريب والبعيد، وتصميم برامج ومناهج تعليمية تتسم بالحدائة وتلاءم مع أي مستجدات تطراً على الساحة الدولية، فضلا عن ضرورة الاستخدام الرشيد لتكنولوجيا المعلومات وتفعيلها في الأنشطة التعليمية المختلفة. فكل هذه العمليات من شأنها أن تسهم في تحسين مردود العملية التعليمية وتحقق منتج تعليمي معاصر يتوافق ومتطلبات العصر الحديث والذي بدوره يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الجامعة الجزائرية محليا ، اقليميا وعالميا.

### خلاصة الفصل الخامس:

من خلال هذا الفصل الميداني المتعلق بتحليل وتفسير نتائج الدراسة من خلال ربط الإطار النظري على الواقع العملي، فقد تم اختبار تأثير كفاءة الموارد البشرية على تحقيق جودة العملية التعليمية لتحسين الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي، استناداً إلى تحليل الاستمارة بالإعتماد على برنامج SPSS قمنا بإجراء وصف وتحليل كمي لعناصر الظاهرة المدروسة.

فمن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتحليلنا لنتائج الاستبيان اتضح لنا أهمية الكفاءات البشرية بالمؤسسات موضع الدراسة وقوة تأثيرها على جودة العملية التعليمية والميزة التنافسية على حد سواء. حيث تناولنا في هذا الاستبيان، مختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية بالكلية والمدرسة العليا، مما ساعد على استخلاص نتائج هامة حول ماهية ونسبة توفر التنافسية بالكلية والمدرسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المصادر

#### 1. القرآن الكريم:

1. سورة التوبة، آية رقم 105.
2. سورة يوسف، آية رقم 55.
3. سورة القصص، آية رقم 26.
4. سورة الملك، آية رقم 02.
5. سورة النحل، آية رقم 90.

#### 2. النصوص القانونية

1. القرار الوزاري رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 المتعلق بتحديد كفاءات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على "شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة" من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي.
2. القرار الوزاري رقم 08 المؤرخ في 05 نوفمبر 2022 المتعلق ببحث مؤسسات التعليم العالي للسهر على التسجيل في منصة اللجنة الوطنية لمنح وسم "لابل" حاضنة أعمال.
3. القرار الوزاري رقم 1737 المؤرخ في 16 نوفمبر 2022 المتعلق بالتذكير بخصوص تسهيل إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية.

#### ثانياً: قائمة المراجع باللغة العربية:

#### أ. الكتب:

1. أسامة خيرى، الجدید فی القيادة الإدارية. عمان : دار الراءة للنشر والتوزیع، 2012.
2. بلیة حبیب، إدارة الجودة الشاملة المفهوم - الأساسيات - شروط التطبيق، القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
3. بهجت عطية راضي. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) المفهوم والفلسفة والتطبيقات، القاهرة: دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، 2016.
4. ثابتي الحبيب، بن عبوالجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية - دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة -، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009.

5. جبلاق علي، إدارة الجودة، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية، 2021.
6. جمال محمد محمد الهندي، مبادئ الجودة الشاملة في الإسلام وبعض تطبيقاتها في التعليم الإسلامي، ط.1، القاهرة: دار النشر للجامعات، 2009.
7. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية: الإسكندرية للكتاب، 1998.
8. راضية رابح بوزيان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
9. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
10. زكريا الدوري، وأحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، الأردن: قراءات وبحوث، 2009.
11. سالي زكي محمد، معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب الحديثة بين النظرية والتطبيق، ط.1، القاهرة: دار الفكر العربي، 2013.
12. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الأداء. عمان: دار الفكر للنشر، 2011.
13. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط.2، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
14. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية التطبيق ومقترحات التطوير، ط.1، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
15. طارق عبد الرؤوف محمد عامر، التعليم الجامعي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019.
16. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة (معايير الآيزو)، ط.1، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع، 2015.
17. عز الدين علي سوسي، ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، عمان: دار الأيتام، 2015.
18. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار الغريب للنشر، 2002.
19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة، 2001.
20. عمار بن عيشي. التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، ط.1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017.
21. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، ط.1، عمان: دار الفكر، 2009.
22. محسن احمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، ط.1، مصر: مجموعة النيل العربية، 2004.

23. محمد إبراهيم، مبادئ إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2017.
24. محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية- الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
25. محمد المرسي. ومصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.
26. محمد ربيع الشيخ، إدارة الجودة الشاملة والتميز المؤسسي، مصر: مجموعة التنمية، 2017.
27. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.س.ن.
28. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر، 2005.
29. محمود داود الربيعي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، بيروت: دار الكتاب العلمية، 2013.
30. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة.... قبل أن يكون التطبيق TQM، ط.1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
31. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
32. المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
33. مصطفى يوسف، الاقتصاد المعرفي، القاهرة: دار الهدى للنشر، 2013.
- ب. الأطروحات والرسائل الجامعية:**
1. أحمد سماح محمد سيد، "المتطلبات التربوية للارتقاء بترتيب الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2016.
2. أسماء زكري، "دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات- باتنة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2016/2017.
3. أماني عبد العظيم مرزوق شلبي، "متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية رؤية تربوية معاصرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2017.
4. بن جدو بن علي، "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية، قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2015.

5. بن جدو محمد الأمين، "دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراندور Condor بوجيريج"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
6. بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012.
7. حرنان نجوى، "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014 /2013.
8. حسان عطية خليل أبو الحاج، "أثر تطبيق الحاكمية المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان (دراسة اختبارية)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، 2012.
9. خالد أحمد عبد الحميد قشقش، "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2014.
10. ربيع المسعود، "متطلبات الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية -دراسة حالة بنك البركة- أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2014.
11. زرواني مواهب، "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019.
12. سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008/2007.
13. سعيده بولطيف، "أثر التسويق المستخدم على تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة/ الجزائر، 2018/2017.
14. سيد فاطمة زهرة، "نظام الجودة المتكامل بين واقع المؤسسة الجزائرية وتحسين الأداء-دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر-"رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سيدي بلعباس، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، 2017/2016.

15. شرف الدين زديرة "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الإستشفائية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الإستشفائية)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2016.
16. صبيح كرم زامل موسى الكناني، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كليتي التربية ابن الهيثم وابن رشد- جامعة بغداد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية التربية، 2005.
17. صولح سماح، "دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2013/2012.
18. طيبي نادية، "دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي سعيدة وسيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2018-2017.
19. عثمان عياشة، "دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة شركة سيتيفيس للمشروبات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2011/2010.
20. فطيمة بزعي، "دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي دراسة حالة مؤسسة اقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم العلوم التجارية، 2009.
21. محمد إبراهيم عبد القادر، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الإتصالات الأردنية (اورانج)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2015.
22. مصطفى السيد فكرى، "استخدام بعض نماذج بحوث العمليات في التخطيط للتعليم بكلية التربية في ضوء الطلب الاجتماعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التربية، قسم أصول التربية، 2015.
23. المطاعني علي بن حمد بن علي، "بناء نموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة التربوية، 2008.
24. المطيري غازي عبد العزيز، "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
25. معالي عباس الشريف عبد الرحمن، "إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي - الدور المعدل للثقافة التنظيمية (دراسة على عينة من المصانع العاملة بولاية الخرطوم)"، أطروحة دكتوراه غير منشورة

- منشورة، قسم الفلسفة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2018.
26. مقادمة عبد الرحمن إبراهيم أحمد، "دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2013.
27. منال عواد مفضي، "تقويم أداء معلمي ومعلمات العلوم التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، تخصص إدارة وتخطيط تربوي، 2012.
28. منتهى أحمد علي الملاح، "درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظات الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2005.
29. نضال عبد الرحمن إبراهيم أبو سويح، "أثر تطبيق نموذج شوهارت للجودة الشاملة على فعالية أداء العاملين في الكليات الجامعية بقطاع غزة"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، 2019.
30. نوال نمور، "كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العاليدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2012/2011.
31. الهاشمي محمد بلعيد التائب، "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، كلية العلوم التربوية والنفسية، تخصص الأصول الإدارية والتربوية، 2016.
32. هاملي عبد القادر، "وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2010.
33. واصل خولة، "دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز الميزة التنافسية فرع Linde Gas دراسة حالة مؤسسة عنابة خلال 2013"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2013.
34. وهيبه حسين داسي. "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية نطاق التطبيق: المصارف الحكومية السورية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

35. يزيد قادة، " واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم إدارة الأفراد والمنظمات وحوكمة الشركات، 2012/2011.
36. اليمين سعادة، "الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: واقع وآفاق"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2018/2017.
37. لرقط علي. "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر - المبررات والمتطلبات الأساسية- دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة باتنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، 2009/2008.

### ت. المجالات والدوريات:

1. أحمد البريكي. "جودة التعليم الإبداعي في مؤسسات التعليم العالي أسبابه ونتائجه". مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، ع.02، م.06، 2020.
2. إخلاص زكي فرج. "تقويم أداء مديري المدارس الابتدائية وفق معايير إدارة الجودة الشاملة"، مجلة دراسات تربوية، ع.2019، 48.
3. إدريس عبدلي، إلياس ميدون. "أهمية واقع جودة التعليم العالي في ماليزيا- دراسة حالة الجامعة العالمية الإسلامية بماليزيا (HUM) كأمثلة"، مجلة دفاتر إقتصادية، ع.1، م.9، 2018.
4. أسعيد حدة، والعربي عطية، وخالد رحم. "أثر إستراتيجية التدريب على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة عينة من أساتذة القطب الجامعي 02 بجاية ورقلة، الجزائر"، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، ع.02، م.08، 2021.
5. أكرم محمد أحمد الحاج علي. "تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الوادي، ع.11، 2015.
6. آل درع مشعل بن عبد العزيز. "الأساليب التدريسية التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة التربوية من وجهة نظر طلاب الدراسات العليا". مجلة كلية التربية، ع. 99، م. 25، 2014.
7. أمال بوسمينة، وسام مويسي، فارس طلوش. "تطبيق إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية للإرتقاء بقطاع التعليم العالي - عرض تجارب عالمية وعربية-"، مجلة الإقتصاد الصناعي (خزارتكك)، جامعة الجزائر، ع.1، م.11، 2021.

8. أمنية محمد عبد الجواد أبو يوسف، "مبادئ الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الكتاب والسنة (جودة الصلاة أمودجا)"، المجلة العلمية لكلية أصول الدين والدعوة بالزقازيق، كلية الآداب، جامعة السويس، ع.1، 2021.
9. الأمين أبو العيد محمد الشايب. "تعزيز ثقافة الجودة ومعاييرها في المؤسسات التعليمية"، مجلة كليات التربية، جامعة صبراتة، ع.13، 2019.
10. أنيس طاية. "التعاون العلمي والثقافي في مبادرات الشراكة الأوروبية المتوسطية"، مجلة الفكر المتوسطي، جامعة الجزائر، م.11، ع.1، 2022.
11. ببة إيمان، وبن ساسي إلياس. "تطبيق أسلوب التحليل التطويقي للبيانات في قياس الكفاءة النسبية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ظل إدلرة التغيير-دراسة تطبيقية على تشكيلة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية" 2008-2014، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع.02، 2015.
12. بحري أبو بكر، وراذي نور الدين. "تأثير تسيير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات الصحية المقدمة بالمؤسسات الإستشفائية"، مجلة الابتكار والتسويق، ع.01، م.09، 2022.
13. بشقة عز الدين، جلول أحمد. "كفاءة الأستاذ وعلاقتها بجودة العملية التعليمية -دراسة ميدانية لعينة من الطلبة بجامعة باتنة-"، مجلة سراج وقضايا المجتمع، ع.01 م.04، 2020.
14. بن أحمد سعدية، وحنصال أبو بكر، وشمة نوال. "نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة: مفهومان متكاملان أم متعارضان؟". مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، ع.05، م.03، 2020.
15. بن حامد سيدي محمد، وترش محمد. "تطوير الكفاءات كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية دراسة حالة المركز الجامعي مغنية"، مجلة دراسات اقتصادية، ع.2، م.21، 2021.
16. بن عائض الوديان. "مستوى تمكّن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللاملموسات ودوره في خلق الميزة التنافسية للجامعات -دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، جامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز، قسم العلوم التربوية، 2019.
17. بن عمور سمير. "كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، ع.8، م.1، 2014.
18. بن لباد محمد، بن عيسى ابراهيم. "الكفاءة التعليمية: بين متطلبات الواقع ومؤشرات القياس، المجلة الجزائرية للمالية العامة، ع.04، 2014.
19. بواب رضوان. "الكفايات المهنية اللازمة توفرها في عضو هيئة التدريس الجامعي"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ع.18، 2013.
20. بوبكر مصطفى، وسفير محمد. "خلق وتقييم الميزة التنافسية في القطاع المصرفي الجزائري"، مجلة أرساد الاقتصادية والإدارية، ع.01، 2018.

21. بوطبة نور الهدى. "إدارة الجودة كآلية لتحسين تنافسية الجامعات الجزائرية". جامعة الجزائر، مجلة جامعة ذي قار، ع.2، م.9، 2014.
22. بويجاوي ابراهيم، وبن أحمد نوال. "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ع.2، م.6، 2016، ص.16.
23. توزان فطمة، وبلقاسم زايري. "الأبعاد الإستراتيجية لتطوير أداء الجامعات لخلق ميزة تنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع.08، م.2017، 15.
24. تيسير الخوالدة، وأمل عبد الرزاق داود. "التحديات التي تواجه تطبيق نظام الرقابة لقياس نظام الجودة الشاملة في مدارس دولة الكويت (ISO 9001)"، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ع.3، م.17، 2019.
25. جاب الله حكيمة، وبن عمروش فريدة. "أثر الإتصال في ترسيخ الجودة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الإنسانية، ع.01، م.21، 2021.
26. جبيرات سناء. "الكفاءات: بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية مفهوم وأوجه علاقة"، مجلة العلوم الإنسانية، ع.46، م.17، 2017.
27. جعفر عبد الله موسى إدريس، وأحمد عثمان إبراهيم أحمد، وعبد الرحمان عبد الله الأختري. "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الإعتماد: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالحرمة"، مجلة تصدر عن الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ع.7، م.2012، 3.
28. حاتم عثمان آدم إسماعيل. "دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ج.01، ع.04، 2021.
29. حديد يوسف. "كفاءة النظام التعليمي وإشكالية الهدر المدرسي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع.26، 2016.
30. حرز الله محمد لخضر. "المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة"، مجلة وقائع السياسة والقانون، ع.14، 2016.
31. حلالة فايزة، "واقع تطبيق الجودة في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية على عينة في جامعات بسكرة". مجلة آفاق للعلوم، ع.1، م.1، 2016.
32. حميدوش علي، وفضيل رابع. "جودة التعليم العالي حالة التجربة الجزائرية". مجلة الإقتصاد والإحصاء التطبيقي، ع.19، 2013.
33. حياة محمد القرعاوي. "تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السعودي"، مجلة الفنون والآداب وعلوم الإنسانيات والإجتماع. ع.69، 2021.

34. خالد أحمد الصرايرة، وليلى العساف. "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. جامعة عمان، ع.1، 2008.
35. خالد عبد الكريم بن سلمان البصير. "استقلالية الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء الخبرات الأمريكية والبريطانية تصور مقترح"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، م.27، 2021.
36. خالد مصطفى بركات. "أثر تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية للهيئات العامة الخدمية المصرية"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ع.2، م.24، 2023.
37. دبله عبد العالي، ومرابط عياش عزوز. "تكنولوجيا المعلومات والكفاءة المهنية للعامل"، مجلة العلوم الإجتماعية، ع.2016، 17.
38. رحمون أمينة، وبوسالم عبد العزيز. "الكفاءات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي للأستاذ في ظل الإصلاحات التربوية الحديثة بالجزائر"، مجلة جسور المعرفة، ع.02، 2020.
39. رحيش سعيدة. "أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لتحقيق جودة مخرجاته مع الإشارة إلى إصلاح التعليم العالي في الجزائر"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، ع.01، م.04، 2020.
40. رقية شرون. "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحسين مدخلات سوق العمل"، مجلة الإجتهد، جامعة بسكرة، ع.10، 2016.
41. زرزار العياشي، وغياد كريمة. "إدارة الجودة الشاملة في التعليم: تأطير مفاهيمي من منظور إسلامي"، المجلة العربية للدراسات الإسلامية والشرعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، ع.08، 2019.
42. زهيو قرامطية، وسمية بوخاري، وخولة مسراتي. "أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع.1، م.13، 2020.
43. زياد عواد أبو حماد وآخرون. "ضمان الجودة الشاملة فيالقرآن الكريم والسنة النبوية(دراسة موضوعية تحليلية)"، مجلة حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالزقازيق، ع.07، 2012.
44. زباني زهر، وخليد علي. "قياس الكفاءة الداخلية لكليات جامعة حسبية بن بوعلي باستخدام أسلوب تحليل البيانات المغلفة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ع.18، م.14، 2018.
45. ساجد مهدي عمران. "بناء نظام لتقويم تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمشاريع الأبنية المدرسية في العراق". مجلة الهندسة والتكنولوجيا، الجامعة التكنولوجية، بغداد، ع.14، م.28، 2010.
46. سالم إلياس. "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، م.08، ع.01، 2021.

47. السبتي جريبي. "مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد والكفاءات: المرونة كفاءة تنظيمية"، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، ع.23، ج.2، 2018.
48. سعد الدين، ومنصور محمد. "مفهوم الجودة والإتقان "رؤية إسلامية"، مجلة الجزيرة تفكير، ع.2، م.14، 2014.
49. سعد علي زاير، ورائد رسم يونس. "الجودة الشاملة في التعليم مفهومها، مراحلها، روادها، محاورها". مجلة كلية التربية للبنات جامعة بغداد، ع.1، 2012.
50. سعودي عبد الكريم. "أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية - الواقع والمأمول"، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة بشار/ الجزائر، ع.02، م.05، 2019.
51. سعيد حليلة سعيد. "البحث العلمي في الجامعات الليبية ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية"، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ج.03، م.02، ع.04، 2013.
52. سمالي محمود. "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية"، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، ع.16، م.09، 2012.
53. سمر رزق محمد نسيم. "برنامج مقترح لدراسة أساسيات التطوير المنهجي لمقرر الأشغال الخشبية في ضوء معايير الجودة والإعتماد لإعداد معلم التربية الفنية بكلية التربية النوعية - جامعة دمياط"، مجلة بحوث التربية النوعية. جامعة المنصورة، ع.65، 2022.
54. سميرة عبد الصمد جامعة، وسهام العقون. "فريق العمل عالية الأداء ودورها في تحسين الأداء وتعزيز تنافسية المنظمات"، مجلة الإقتصاد الصناعي، ع.12، م.1، 2017.
55. شنشونة محمد. "أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع.33، 2014.
56. شيماء جاسم خضير العموري، وصالح مهدي العامري. "تقييم إدارة الجودة الشاملة في شركة أور العامة في محافظة ذي قار دراسة تطبيقية"، مجلة إدارة العلوم الاقتصادية، جامعة الوسيط، ع.32، 2019.
57. صفيح صادق، وقرومي حميد. "آليات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي عرض وتقييم التجربة اليابانية". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، ع.51، 2017.
58. صولح سماح. "تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة- الجزائر- مساهمة بنموذج نظري-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ع.7، 2012.
59. طارق عبد الرؤوف محمد عامر. "معايير ونماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي"، مجلة اتحاد الجامعات العربية. ع.4، 2007.

60. طالي صلاح الدين، وبركة الزين. "التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر(1962-2014)",  
مجلة الجزائرية للمالية العامة، ع.4، 2014.
61. ظاهر رداد القرشي، ومحمود حسين أبو جمعة. "أثر الكفاءات البشرية على تسويق الخدمات  
العلاجية في المستشفيات الأردنية الخاصة من وجهة نظر المرضى غير الأردنيين". مجلة المتقال للعلوم  
الاقتصادية والإدارية، ع.02، م.06، 2020.
62. عبد الرحمان إبراهيم مصطفى، وأحمد سي محمد أحمدو. "إدارة الجودة الشاملة"، مجلة إدارة الجودة  
الشاملة، جامعة السودان، ع. 2، م.1، 2019.
63. عبد الرحمان بن سليمان الشلاش. "واقع المزايا التنافسية للجامعات والكليات الأهلية بالمملكة  
العربية السعودية دراسة تحليلية باستخدام SWAT سوات وسبل تحسينها في ضوء مدخلي الجودة الشاملة  
والتخطيط الإستراتيجي"، مجلة كلية التربية، م.36، ع.11، 2020.
64. عبد القادر بن برطال. "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية - دراسة حالة كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط". مجلة دراسات العدد الاقتصادي، ع.02، م.09،  
2018.
65. عبد الله بن حمد بن إبراهيم العباد. " نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في  
ضوء معايير التصنيفات للجامعات"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ع. 3، م.6، 2017.
66. عبد الله سليم البياتي، وسالم عواد الزوبعي. "تخطيط البنية التحتية لجودة برامج التعليم - إدارة  
المعرفة أنموذجا-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع.41، 2014.
67. عبد الله علي آل كاسي، وتمام إسماعيل تمام، وسعيد حامد محمد يحيى. "تصور مقترح لبرنامج  
تدريبي لتنمية مهارات استخدام استراتيجيات التعليم والتعلم الفعال المتمركز حول الطالب لدى أعضاء هيئة  
التدريس بجامعة الملك خالد في ضوء معايير الجودة الشاملة"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية،  
ع.02، م.15، 2015.
68. عبيد بن عبد الله السبيعي. "ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم بالمملكة العربية السعودية" تصور  
مقترح برؤية إسلامية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، ع.3، م.10، 2017.
69. عدنان محمد قطيط. "الارتقاء بمؤشرات التنافسية للتعليم قبلا لجامعي في مصر: سيناريوهات  
إستهدافية"، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، ج.03، ع.26، 2020.
70. علاء حاكم محسن الناصر. "إدارة الجودة الشاملة: أنموذج في الإدارة الجامعية"، مجلة الإدارة  
والإقتصاد، ع. 80، 2010.
71. علي بن إبراهيم بن محمد بن طالب. "المقومات الإدارية والفنية اللازمة لنجاح إدارة القاعات  
التدريسية"، مجلة العلوم التربوية، ع.2، 2020.

72. علي حسون الطائي، ومحمد عماد رؤوف. "عوامل الإختيار الإستراتيجي وتأثيرها في جودة التعليم العالي". مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، ع. 24(103)، 2017.
73. علي حسون الطائي، ومحمد عماد رؤوف. "الحوكمة وتأثيرها في جودة التعليم العالي". مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، ع. 59، 2019.
74. عمار شوشان، ومحمد ختاش. "واقع ممارسة الأنشطة الطلابية بالجامعة الجزائرية -دراسة إستكشافية بجامعة باتنة 1-". مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، ع. 12، م. 9.
75. العويلي إبراهيم السيد. "التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس والجودة والاعتماد المؤسسي والمهني بكليات التربية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة، ع. 69، 2009.
76. غبغوب ياقوتة، وأمير ضهير. "دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين ترتيب الجامعات الجزائرية"، مجلة الابتكار والتسويق، ع. 01، م. 06، 2019.
77. كمال منصور، وسماح صولح. "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع. 07، جوان 2010.
78. كنانة محمد فوزي، وسارة خميري. "بيداغوجية المقاربة بالكفاءات في العملية التعليمية"، مجلة العلوم الإنسانية، ع. 08، ج. 02، 2017.
79. كيارى فطيمة الزهرة. "تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة معسكر، ع. 4، 2014.
80. لحبيب بلية. "خصوصيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الحقوق الدولية والتنمية، ع. 02، م. 04، 2016.
81. لمياء محمد جاسم المشهداني. "واقع تطبيق مراحل إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جيهان الأهلية / محافظة أربيل"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع. 02، م. 09، 2019.
82. مبروكة عبد الكريم طاهر. "الجودة الشاملة (نماذج نظرية وتطبيقات عملية)"، مجلة حولات آداب شمس، جامعة عين شمس، م. 42، 2018.
83. محمد القربوتي ويوسف المطيري. "ادارة الجودة الشاملة للعملية التربوية في جامعة الكويت من منظور اعضاء هيئة التدريس"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، م. 21، ع. 1، 2007.
84. محمد بن عايش المروعي. "مفهوم الجودة الشاملة ودورها في التعليم المعماري الجامعي"، مجلة قسم الهندسة بجامعة الأزهر، كلية الهندسة، جامعة الأزهر، ع. 47، أبريل، 2018.

85. محمد بن فهاد اللوقان. "اهمية المتطلبات اللازمة لانتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الملك سعود، م.28، ع.1، 2016.
86. محمد حسين منهل، وخليل إبراهيم عيسى. "طبيعة استجابة المنظمات للمتغيرات البيئية دراسة تحليلية في جامعة البصر"، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع.67، 2007.
87. محمد فلاح الخوالدة. "قواعد إدارية مقترحة لتفعيل مؤشرات الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي". مجلة العلوم التربوية، الأردن، ع.4، م.45، 2018.
88. محمد لعافل. "المقاربة بالكفاءات كآلية لتحقيق التعليم النوعي"، مجلة جسور المعرفة، ع.04، م.05، 2019.
89. محمد أحمد عبد الخالق. "المتطلبات التربوية اللازمة لتحقيق بيئة جامعية نموذجية على ضوء مدخل الارجونوميكس (الهندسة البشرية)"، مجلة كلية التربية بينها، جامعة الأزهر، ع.120، 2019.
90. محمد مصطفى محمود مصطفى وآخرون. "تصور مقترح لتطوير التعليم الجامعي الافتراضي بمصر في ضوء خبرة كندا"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع.8، 2021.
91. محمود الوادي وعلي الزعي. "مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية (دراسة تحليلية)"، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، ع.8، م.4، 2011.
92. محمود حسين الزعي. "مستلزمات إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية دراسة تحليلية"، المجلة العربية لضمان جودة التعميم الجامعي، ع.8، 2011.
93. محمود محمد السيد محمد. "عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع.21، 2020.
94. المحياوي قاسم نايف علوان. "إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة"، رماح للبحوث والدراسات. جامعة ليبيا، ع.11، 2013.
95. المرعاني بيار محمد رشيد عمر. "مستلزمات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للدفاع المدني: دراسة تطبيقية في المديرية العاملة للدفاع المدني في محافظتي دهوك وأربيل"، مجلة تنمية الريفية، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد، ع.92، م.2008، 30.
96. مزياي حنان، وشليل عبد اللطيف. "وظيفة الاتصال ودورها في تطوير كفاءات المؤسسات السياحية دراسة حالة بعض المؤسسات السياحية بالغرب الجزائري"، مجلة التنظيم والعمل، ع.4، م.5، 2016.
97. مسعودة عجال. "مبادئ ومعايير جودة التعليم العالي"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، ع.27، م.7، 2018.

98. مصطفى أحمد سيد. "تنافسية التعليم الجامعي العربي في القرن الحادي والعشرين دعوة للتأمل"، مجلة التربية، م.32، ع. 144، 2015.
99. مصطفى عطية رحمة الله فضل الله، "دور إدارات الجامعات السودانية في تحفيز أعضاء هيئة التدريس نحو زيادة إنتاجيتهم (دراسة ميدانية من وجهة نظر عمداء كليات التربية السودانية)"، مجلة إبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، جامعة السودان، م.04، ع. 02، 2023.
100. ملاس حسيبة، العمري وفاء. "التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي بالجزائر ودوره في الإستجابة لمتطلبات التنمية المستدامة"، مجلة جامعة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، ع.1، 2019.
101. مهشي نسيمية. "إدارة علاقة الزبائن -CRM- لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة-إطار مفاهيمي لتوجه تسويقي جديد-"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، ع.36، م.02، 2018.
102. موسى بن منصور، وزهار آسيا. "دور استراتيجيات التنوع بالاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، ع.02، م.04، 2018.
103. نادية إبراهيمي "دور الجامعة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة لواقع الجامعة الجزائرية)". مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، جامعة سطيف/ الجزائر، ع.05، 2015.
104. نرجس قاسم مرزوق العليان. "استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية"، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، ع.42، 2019.
105. نعيمة يجاوي، ويوسف مريم. "تجارب عالمية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، ع.41، 2015.
106. نغم حسين نعمة، ونجود شاكر حسين. "نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العراقية - تطبيقات مختارة مع الإشارة إلى تجربة جامعة النهدين"، مجلة الإقتصاد والإدارة العلمية، جامعة بغداد، ع. (1)2، 2010.
107. نهلة ناقلة. "سوسيولوجيا الكفاءات: من مفهوم التأهيل إلى مفهوم الكفاءة"، مجلة الحقيقة، ع.43، 2017.
108. نهي سليمان الغنبر، رنا ناصرالمهوس. "مقارنة وتحليل أبرز أعمال ونظريات علماء الجودة الأمريكيين واليابانيين"، مجلة البحث العلمي في التربية، ع.20، 2019.
109. نوي طه حسين، "الإستثمار في رأس المال البشري ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006.
110. هاشم رضا محمد حسن. "استراتيجيات ومتطلبات تحقيق ميزة تنافسية بجامعة الدمام من وجهة نظر القيادات العليا بالجامعة"، مجلة المركز العربي للتعليم والتنمية، م.24، ع.106، 2017.

111. هالة أمين مغاوري. "التمكين الإداري بمؤسسات التعليم العالي قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ج.02، م.171، 2016.
112. هالة عبد المنعم أحمد. "المسؤولية الاجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)"، مجلة الإدارة التربوية، ع.17، 2018.
113. الهلالي الشريبي ومصطفى عبد العظيم. "مدخل الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة"، مجلة بحوث التربية النوعية، مصر، ع.11، 2008.
114. ياسمين إبراهيم أحمد أبو عبد الله. "دور الجامعة في تطوير البحث العلمي: دراسة ميدانية بجامعة دمياط"، المجلة العلمية لكلية الآداب، ع.04، م.10، 2021.
115. يونس قرواط. "أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية - عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية الجزائر" -، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، ع.4، م.2، 2018.

### ث. المنتقيات والمؤتمرات :

1. إثمار ظاهر حبيب، وعلي فرحان عبد الله الفكيكي. "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، عدد خاص بمؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد بعنوان ضمان الجودة الاستدامة واستمرارية التميز في مؤسسات التعليم العالي، جامعة الكوفة، 2021.
2. إسماعيل حجازي، "مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات"، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2005.
3. الحاج مداح عرايبي، "البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة"، ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف، د.س.ن.
4. دحماني محمد دريوش، وناصر عبد القادر، "التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، 18/17 أبريل 2006.
5. عبد المجيد قدي، "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة 2 ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004.
6. علي محمود فارس، وعمر عبد النبي الطلحي. "دور إدارة الجودة الشاملة في تأكيد فاعلية مخرجات التعليم العالي"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. الأردن: جامعة الزرقاء الأهلية، 2011.

7. محمد عمر باناجه، وأحمد محمد أحمد مقبل، " قياس جودة التعليم الجامعي عبر مدخلي الإنتاجية والكفاءة -دراسة حالة: كلية الاقتصاد"، جامعة عدن، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العلمي الدولي حول: " جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة ، جامعة عدن، اليمن، 11-13 أكتوبر، 2010.
8. محفي أمين، وبن شني يوسف، "دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول النامية، 2010.
9. موساوي زهية، وخالدي خديجة."التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية"، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
10. نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية، المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، وزارة التعليم العالي، ديسمبر، 2021.

#### ج. المحاضرات:

1. منى مسغوني. محاضرة حول ادارة الكفاءات مقدمة لسنة ثانية ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة الوادي، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، د.س.ن.
2. نجاح عائشة. محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات مقدمة للسنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، جامعة تيارت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2018/2017.

#### ح. مواقع الإنترنت:

1. مجلس ضمان الجودة والإعتماد، دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية، عمان: إتحاد الجامعات العربية، 2017، للإطلاع أكثر: <https://shorturl.at/uBEM6>.
2. كمال بداري، وزير التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، للإطلاع أكثر: <https://youtu.be/gqRmDhHbAnM>.
3. بوخرص خديجة، مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: بين كفاءة هيئة التدريس وجودة الخدمة التعليمية، المركز العربي الديمقراطي، 2017، للإطلاع أكثر، <https://democraticac.de/?p=44475>.
4. هيام حايك، دور الجامعات في بناء الاقتصاد الإبداعي وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، 2019، للإطلاع أكثر: <https://bit.ly/40fmsaz>.
5. آية عبد الله أحمد النويهي، دور الجامعات في تقدم البحث العلمي وأثره علي المجتمع، المركز الديمقراطي العربي، 2014، للإطلاع أكثر: <https://democraticac.de/?p=1905>.

6. المنتدى العربي لعدارة الموارد البشرية، مدخل حول الميزة التنافسية ومحدداتها الأساسية، للإطلاع أكثر  
<https://bit.ly/3LCL7Sg>
7. إدارة المؤسسات التعليمية ، أيزو 21001، للإطلاع أكثر: <https://bit.ly/40KVB6t>
8. أسامة بدر، بين الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ال TQM والأيزو ISO، 2018، للإطلاع أكثر:  
<https://www.millingtec.com/php/viewtopic.php?t=815>
9. بوابة المنصات الجزائرية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، للإطلاع أكثر:  
<https://shorturl.at/fqrEU>
10. سعيد غني نوري، الجودة ونظام الأيزو 9001، 2020، ص.3. للإطلاع أكثر:
11. [file:///C:/Users/USER16022021/Downloads/9001.%20\(3\).p  
df](file:///C:/Users/USER16022021/Downloads/9001.%20(3).pdf)
12. الحياة العربية، تسجيل 234 مشروعاً جامعياً جاهزاً للتحويل إلى مؤسسة ناشئة، 2023،  
 للإطلاع أكثر:
13. <https://www.djazairess.com/elhayat/232143>
14. الشبكة الجامعية، تقسيم الجامعات، 2022، للإطلاع أكثر:  
[/https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar](https://www.mesrs.dz/index.php/reseau-universitaire-ar)
15. مصالح الوزير الاول، تطوير نظام بيئي ملائم يشجع على خلق المؤسسات الناشئة، 2022،  
 للإطلاع أكثر: <https://shorturl.at/CEGV2>
16. موقع الدراسة، المدرسة العليا للهندسة الكهربائية والطاقوية بوهران، 2023، للإطلاع  
 أكثر: [/https://eddirasa.com/esge-oran/](https://eddirasa.com/esge-oran/)
17. المدرسة العليا للتجارة، خلية ضمان الجودة، 2023، للإطلاع أكثر:  
[https://hec.dz/newsite/?page\\_id=5074](https://hec.dz/newsite/?page_id=5074)
18. الفرق بين الكفاءة والفاعلية والجودة، 2022، للإطلاع  
 أكثر: <https://shorturl.at/ahsU2>
19. بوابة المنصات الرقمية، المحاور الإستراتيجية، 2022، للإطلاع  
 أكثر: [/https://www.mesrs.dz/index.php/plateformes-mesrs-ar](https://www.mesrs.dz/index.php/plateformes-mesrs-ar)

20. أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات، 2021، للإطلاع  
أكثر: <https://bit.ly/3V4APgS>

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية  
أ. الكتب:

1. A.Guittet , développer les compétences par une ingénierie de la formation, ESF, Coll, Formation Permanente En Sciences Humaines,1995.
2. Arthur. Cropley. Definitions of creativity, Academic Press. 2011
3. Bart. Weathington, Christopher J L. Cunningham, David J. Pittenger, understanding business research - weathington - appendix b statistical tables,2012
4. Berenson, M. L.; Levine D. M.; and Krehbiel T. C. Basic Business Statistics Concepts And Applications 8th ed., New Jersey: Prentice Hall,2002.

5. Brigitte Charles et Nathalie shieb, analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques: proposition théorique et méthodologique, France: laboratoire Nantes-atlantique, 2010.
6. Dancey. and Reidy J, Statistics without maths for psychology using spss for windows”, 2nd ed, USA: Pearson Education, 2002.
7. George I. Anastasopoulos, Assessing Competence vs Qualification. International Accreditation Forum, 2021.
8. Hair, J, Babin, B, Money , and Samouel P, Essentials Of Business Research Methods, Wiley, 2003.
9. Implémentation de l'Assurance Qualité dans les Etablissements d'Enseignement Supérieur, guide de l'auto-évaluation selon le référentiel national, 2016
10. John McGee, Focus Strategies, Encyclopedia of Strategic Management, 3<sup>rd</sup> edition, 2012
11. Krippendorff, K. Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.
12. Leedy, P. Ormrod, J. Practical Research: Planning and Design, (12th ed.). Pearson, 2019.
13. Neyestani, Behnam, principles and contributions of total quality mangement (tqm) gurus on business quality improvement , 2017.
14. Pierre- xavier meschi, Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites, Les fondements de la gestion stratégique, 1997.
15. R. Whiteley, et Daiane Hessane, Les avantages compétitives de l'entreprise orientée clients, édition Maxima France, 1997
16. Sekaran, U. Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York. 2003.

17. Sylvie de coussergues, gestion de la banque: du diagnostic a la stratégie, dunod, paris, 4emme edition, 2005
18. Weaver, B., Wuensch, K.L, SPSS and SAS programs for comparing Pearson correlations and OLS regression coefficients. Behav Res 45, 2013

ب. الأطروحات والرسائل الجامعية:

1. Myriam, laurence, « la qualiteenindustrieapplication : travail sur la qualiteproduit au sein d'uneindustrieagro-alimentaire », these pour obtenir le grade de docteurveterinaire, l'universitépaul-sabatier de toulouse, 2004.
2. Eric wibisono, the new management system iso 21001:2018: what and why educational organizations should adopt it, department of industrial engineering, university of surabaya, 2019

ت. المجلات والدوريات:

1. Abd. Sokib Zunaidi ,EnyRochaida, Siti Maria. « The Influence of Trust and Organizational Commitment on Quality Management Education, Journal of Humanities and Social Sciences Research. 2021.
2. Amani Said Hassan, Ayham A.M. Jaaron, “Total quality management for enhancing organizational performance: The mediating role of green manufacturing practices, Journal of Cleaner Production, Vol 308, 25 July 2021.
3. Ana Slavković, Vukan Slavković. “The importance of training in contemporary organizations”, journal of Hotel and Tourism Management, Vol. 7, No. 2, 2019.

4. arnaudeve,pierre-antoinesprimont. « la norme iso 9001 version 2015: une analyse à l'aune du cadre des systèmes de management de la performance de ferreira et otley (2009) », hal open science journal , 2015.
5. Bowen, G. Document Analysis as a Qualitative Research Method. Qualitative Research Journal, vol. 9, no.2, 2009.
6. Christos Sigalas, “Competitive advantage: The known unknown concept”, journal of Management Decision, vol. 53, N°. 9, 2015.
7. Costas Zafiroopoulos , Vasiliki Vrana. « Service quality assessment in a Greek higher education institute » ,Journal of Business Economics and Management, 9(1), 2008.
8. David Gosling, Vaneeta-Marie D'Andrea, Quality Development: A new concept for higher education, journal of Quality in Higher Education, vol: 7(1), 18 Aug 2010.
9. Egwakhe A, J Falana, B Asikhia, O.Magaji, N,”Business strategies and competitive advantage: Evidence from Flour Mill Companies in Lagos State, Nigeria”. Journal of Economics and Behavioral Studies, Vol.12(2),2020.
10. Emerson Wagner, João M. Ferreira, Gerson Tontini.” Creating a competitive advantage in Higher Education Institutions: proposal and test of a conceptual model”. Journal of Management in Education, Vol. 5, No. 2/3, 2011.
11. Erni Munastiw, « The Management Model of Vocational Education Quality Assurance Using ‘Holistic Skills Education (Holsked) » ,Procedia – Social and Behavioral Sciences, 'N.204, 2015.
12. Ewan oiry. « Qualification et compétence: deux sœurs jumelles? », Revue française de gestion, N°.158, 2005.

13. Ghadi Alharthi, Mashael Khayyat. "The Role of Quality Management in IT Project Management", Sar journal,5(2),2022.
14. Gopal k. kanji ,abdulmalek bin a. tambi, ” total quality management in uk higher education institutions”, Journal of total quality management, vol. 10, no. 1, 1999.
15. HadidaneSabrina , « Total quality Management: Theoretical Reading », Economic studies Journal, N°.01, Vol.16,2022.
16. Jones E. Umukoro , Abiodun B. Onamusi, Johnson A. Egwakhe, “Olusola Folorunso. New normal and competitive advantage: A higher education experience”, Iranian Journal of Management Studies, Vol.16(1), 2023.
17. Julie larochemelle-audet. Corina BORRI-ANADON. Maryse POTVIN. « La formation interculturelle et inclusive du personnel enseignant : conceptualisation et opérationnalisation de compétences professionnelles », revue Éducation et francophonie, Vol.02, 2016.
18. karageorgos, c, kriemadis, a, travlos, a kokaridas, d.” planning and implementing total quality management in education: the case of Cyprus”. international journal of educational management and innovation ,N°. 2 (1), 2021.
19. Katia Saliba, Annmarie Gorenc Zoran. “Measuring Higher Education Services Using the SERVQUAL Model”,Journal of Universal Excellence,N°.4,2018.
20. Katia Saliba, Annmarie Gorenc Zoran. « Measuring Higher Education Services Using the SERVQUAL Model », Journal of Universal Excellence, November 2018.
21. Khan Hina, Harry Matlay, ” Implementing service excellence in higher education”, journal of Education +Training, Vol. 51 No. 8/9, 2009.

22. Letycja Sołoducho-Pelc, « Competitive advantage: the courage in formulating objectives and expansiveness of a strategy », Procedia – Social and Behavioral Sciences, N.150.2014.
23. lilianaluca, minodorapasare, alinstancioiu. « study to determine a new model of the ishikawa diagram for quality improvement », fiabilitatesidurabilitate, No.1, 2017.
24. Margaret M. Heffernan, Patrick C. Flood. “An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations”. Journal of European Industrial Training. Vol.24, N. (2/3/4), 2000
25. Mazzarol, T., Hosie, P, Jacobs, S. “Information technology as a source of competitive advantage in international education”. Journal of Information Technology for Teacher Education, Vol.7(1),1998.
26. Mohammed Ahmed Mohammed Hamdatu, Ahmed GumaaSiddiek, Fahad Rahman Al-Olyan, “Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab World (Descriptive & Analytical Survey). American International”, Journal of Contemporary Research, Vol. 3 No. 4, 2013.
27. Nanik Dwi Saratih, Willy Abdillah. “The Effect of Human Resource Competence, Organizational Commitment, and Systems Quality on Individual Use of Accrual Based Accounting System Application at Statistics Indonesia (BPS)”. AFEBI. Vol.02, No.01, 2017.
28. PAradeise Catherine, et lichtenberger, Yves. « Compétence, compétences ». Sociologie du travail, 2001, vol. 43, no 1, 2001.

29. Paris, Janvier André chauvet. « Quels indicateurs de la compétence? », Revue BBF, N°3, 2001.
30. pawełcegliński, the concept of competitive advantages. “logic sources and durability”, journal of positive management, vol. 7, No. 3,2017.
31. Peter C. “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”, Journal of Business Research, N° 122 ,2021.
32. Radostina emilovayuleva, « competitive advantages and competitive strategies of small and medium-sized enterprises”. Economics and management , N°01, 2019.
33. Rafat Salameh, Mohammed Awwad Alzyadat, Jamal Ahmad Alnsour.” Implementation of (TQM) in the Faculty of Planning & Management at Al-Balqa Applied University”, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 3, 2011
34. Samer Arqawi, Ahmed A. Zaid, “The impact of Total Quality Management on the Institution Performancemediating role of Knowledge Management”, International Journal of Advanced Science and Technology, vol : Vol. 29, No. 7, 2020.
35. Shutler .P, Crawford.L, «The challenge of iso 9000 certification in Higher Education », Quality Assurance in Education,Vol.6, N ° .3, 1998.
36. Umar, A. M., Sambo, A.”Information technology capabilities and competitive advantage: A review”, International Journal of Technology and Systems, 5(1) ,2021.
37. VijayagiriBikshapathi, “total quality management for corporatesocial responsibility in small medium enterprises, epra International”, Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management, vol :7(5), december2020.

38. Volker Krüger, « Main schools of TQM: the big five », The TQM Magazine, Vol. 13(3), 2001.
39. Wiwik Utami, Rieke Pernamassar. « The Performance of Spending Budget: Governance and HumanResource Competence Perspectives (A Study on Ministries and State Institutions in Indonesia)”, International Journal of Innovation, Creativity and Change. Vol.05, N°.06, 2019.

ث. المؤتمرات والملتقيات:

1. valérymichaux, « performance collective et compétenceindividuelle collective et organisationnelle: construction d'une grille d'analyseunifiée, 16èmeconférence de l'arh, paris: université de Nantes, 15– 16 septembre, 2005.

رابعاً. مواقع الإنترنت:

1. Algeria Invest, Studying in algeria, Disponible sur: <https://bit.ly/3Vw7ZpT>
2. Axel Lefebvre. Le Diagramme D'Ishikawa, 2022, Disponible sur : <https://bit.ly/3LvnM2>
3. Délégation de l'Union européenne en Algérie, Disponible sur: <https://bit.ly/41ivTGV>
4. Démarche qualité, Disponiple sur: <https://www.pqb.fr/platform.php?i=&if=80&ch=1703>
5. Disponible sur: <https://www.shanghairanking.com/>
6. Guide de la qualité, du contrôle qualité et de normalisation, 2004, P44. Consultatstionsur: <https://bit.ly/3n844Tu>
7. [https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/mhdr\\_7\\_mshkl\\_ltd\\_lk\\_hy\\_fy\\_lnhdr.pdf](https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/mhdr_7_mshkl_ltd_lk_hy_fy_lnhdr.pdf)
8. International standard, iso 21001 (2018).educational organizations –management systems for educational organizations–requirements

- with guidance for use, Switzerland. Disponible sur: <https://bit.ly/426ghqJ>
9. La signature électronique et les normes ISO, Disponible sur <https://bit.ly/3AyMVpg>
  10. Mémoire technique, conception d'un questionnaire, Disponible sur : <https://bit.ly/3VxAinK>
  11. Nadjib atmani, conduite et gestion des équipes en entreprise, 2020. <https://bit.ly/3KLOhkV>
  12. NeilaAkrimi, Le Dialogue « 5+5 » : « boîte à idées » pour relancer le Processus de Barcelone en Méditerranée occidentale ?, Disponible sur: <https://books.openedition.org/irmc/762?lang=fr>
  13. Philip Crosby: Contributions to The Theory of Process Improvement and Six Sigma, 2019, Disponible sur <https://bit.ly/3n1TQUO>
  14. ShanghaiRanking, The 2023 Academic Ranking of World Universities, 2022,
  15. Thierry colin, Benoît GRASSER, La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe -l'oeil,?, Paris Ministère des affaires sociales, du travail et de la solidarité , 2003, disponible sur: <https://docplayer.fr/10538074-La-gestion-des-competences-vraie-innovation-ou-trompe-l-oeil.html>
  16. What's the difference between Training and Competence? Disponible sur : <https://transition-support.com/m.faq40.html>

الملاحق



تاريخ مجيد وعهد جديد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
People's Democratic Republic of Algeria  
Ministry of Higher Education and Scientific Research



الجزائر، 16 نوفمبر 2022

الديوان  
خلية الاعلام والاتصال

## المخطط التوجيهي الرقمي (SDN) لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، نوفمبر 2022 ديسمبر 2024

تحقيقا للأهداف الرامية إلى بناء استراتيجية خاصة بترسيخ استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة التعليم العالي والبحث العلمي والحوكمة، شرع القطاع في تصميم المخطط التوجيهي الرقمي (SDN) الخاص به، والذي يهدف إلى تطوير استخدام الرقمنة. وقد كان محلّ تحليل ودراسة ونقاش على مستوى الندوة الوطنية للجامعات، التي التأمّت يوم الاثنين 24 أكتوبر 2022.

يتناول المخطط التوجيهي الرقمي (SDN) سبعة (7) محاور استراتيجية، تدور مواضيعها حول ما يلي:

- الرقمنة من أجل مرافقة تكوين الأساتذة،
- الرقمنة في خدمة عروض التكوين،
- الرقمنة لدعم نجاح الطلبة،
- الرقمنة في خدمة نشاطات البحث،
- الرقمنة لدعم الهياكل القاعدية الدائمة،
- الرقمنة لدعم إدارة عصرية،
- الرقمنة في مجال التبادل الجامعي الوطني والدولي.

وتتفرع هذه المحاور إلى ستة عشرة (16) برنامجا استراتيجيا، و(102) مشروعا، من بينهم (42) منصة (plateforme)، يمتد انجازهم على مدى سنتين، وسيشرع في تنفيذهم بدء من شهر نوفمبر الجاري، إلى غاية شهر ديسمبر 2024.

حيث يركز هذا المخطط، في مرحلة أولى، على رقمنة مختلف أنماط التعلّم والحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، على أن يشمل في مرحلة لاحقة، مختلف أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والخدمات الجامعية. وفي هذا الشأن، قد تمّ إسداء التعليمات الضرورية ذات الصلة بالمسار التنفيذي العملي لهذا المخطط، بعد تزويد جميع مديري مؤسسات التعليم العالي بالوثائق الضرورية اللازمة والمرفقة بهذا الارسال (مرجع المخطط + الدليل)، والتي تخص آليات وضع خارطة الطريق الخاصة بتنفيذه، بدء بتحديد آليات التخطيط والتحضير لإعداد المستقبل الرقمي لمؤسسة التعليم العالي، مرورا بضبط الأدوات والوسائل الرقمية اللازمة لإنجازه، ووصولاً إلى كفاءات تحقيق الأهداف الإجرائية المسطرة على ضوء اعتماد مؤشرات قياس خاصة بكل مؤسسة، بما يكفل القدرة على التقييم المستمر لهذا المسار، وترشيده والارتقاء به إلى المستويات المأمولة، والتي تقترب من المرجعيات القياسية الدولية، المعمول بها في هذا الشأن.

Contact us:

Fax:

023238043

023238049

Email:

celluleinfo@mesrs.dz

Website:

www.mesrs.dz

البريد الإلكتروني:

الموقع الإلكتروني:

للتواصل معنا:

الفاكس:

023238043

023238049

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

الأمين العام

رقم 1738/أ.ع./2022

16 نوفمبر 2022

بالجزائر، في

السّادة رؤساء النّدوات الجهوية للجامعات،

بالاتّصال مع السيّدات والسّادة مديري مؤسسات التعليم العالي

الموضوع: المكافأة المالية للأساتذة المتدخّلين في مرافقة تكوين الطّلبة خلال إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على "شهادة جامعية-مؤسسة ناشئة" و "شهادة جامعية-براءة اختراع".  
المرجع: القرار رقم 1275 المؤرّخ في 27 سبتمبر 2022 الذي يحدّد كميّات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على "شهادة جامعية-مؤسسة ناشئة" من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي،

مثملا تعلّمون، يشكّل تجسيد أحكام القرار رقم 1275 المؤرّخ في 27 سبتمبر 2022، والمشار إليه في المرجع أعلاه، تحدّيًا جماعيا للقطاع، وهو ما يستدعي توفير كلّ الآليات المساعدة والمرافقة، لاسيما تجاه الأساتذة الباحثين المتدخّلين في هذا المسعى الذين يساهمون في تكوين الطلبة وتأطيرهم في مشروع مذكرة تخرج مؤسسة ناشئة - براءة اختراع، سواء على مستوى الحاضنات، أو دُور المقاولاتية، أو مراكز الدّعم التكنولوجي والابتكار (CATI)، أو مكاتب الربط بين المؤسسة والجامعة (BLEU).

وفي هذا الشّأن، وبتوجيهات من السيّد الوزير، وقصد تحفيز هؤلاء الأساتذة على الانخراط أكثر في هذا المشروع، أطلب منكم تمكين فئة الأساتذة المذكورين أعلاه من المكافأة المالية المعمول بها في إطار مهام التعليم والتكوين باعتبارها عملا ثانويا، بحجم ساعات أسبوعية من ستّ (6) إلى اثني عشر (12) ساعة أسبوعيا، طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 01-293 المؤرّخ في أوّل أكتوبر 2001 والمتعلّق بمهام التعليم والتكوين التي يقوم بها أساتذة التعليم والتكوين العالين ومستخدمو البحث وأعاون عموميون آخرون باعتبارها عملا ثانويا، المتّم.

وللبيان، يُعتدُّ بهذا الإجراء التحفيزي مؤقتًا في انتظار التّكفل به عبر تأسيسه ضمن العدة التنظيمية قيد الإعداد حاليًا على مستوى القطاع.

تحيّاتي.

نسخة مرسلة إلى السيّد الوزير (على سبيل عرض الحال).



وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي - الأمانة العامة

11 طريق دودو مختار، بن عكنون، الجزائر.

الهاتف/الفاكس: 023.23.80.26/44 البريد الإلكتروني: sg@mesrs.dz



تاريخ مجيد وعهد جديد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
People's Democratic Republic of Algeria  
Ministry of Higher Education and Scientific Research



الجزائر، 31 أكتوبر 2022

الديوان  
خلية الاعلام والاتصال

## نحو استراتيجية جديدة لرقمنة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

ترأس السيد كمال بداري وزير التعليم العالي والبحث العلمي، اليوم الإثنين 31 أكتوبر 2022 جلسة عمل، جمعته بإطارات مديرية الشبكات وتطوير الرقمنة بمقر الوزارة.

هذه الجلسة التي تعرف فيها السيد الوزير على الوسائل المادية والبشرية والتجهيزات التي تتوفر عليها المديرية، والبنية التحتية التقنية، ومدى مواءمتها وقدرتها على مواكبة التجسيد الفعلي لتنفيذ المخطط الرئيسي لرقمنة القطاع، والذي يضم 7 محاور استراتيجية و16 برنامجا، سيجري تحقيقها عبر 85 مشروعا، والتي تتطلب قدرات تقنية وتجهيزات متطورة لاستيعابها.

كما استمع السيد الوزير إلى انشغالات إطارات المديرية، وخصوصا تلك المتعلقة ببرمجية بروغرس، والمشاكل والصعوبات التي تعاني منها بعض مؤسسات التعليم العالي جراء استعماله المختلفة.

وفي هذا الإطار حث السيد الوزير على ضرورة إيجاد حلول تقنية عاجلة، توفير وتسخير كل الإمكانيات والوسائل من أجل تنفيذ المشاريع والإستحقاقات المستقبلية.

كما أمر بالمناسبة، بوضع بعض المهندسين والمبرمجين في مؤسسات التعليم العالي، تحت تصرف مديرية الشبكات وتطوير الرقمنة، لتدعيم وتعزيز القدرات البشرية في موارد الإعلام الآلي والرقمنة، وهذا من أجل الإسراع في إنجاز مخطط رقمنة القطاع.

Contact us:

Fax:

023238043

023238049

Email:

celluleinfocom@mesrs.dz

Website:

www.mesrs.dz

البريد الإلكتروني:

الموقع الإلكتروني:

للتواصل معنا:

الفاكس:

023238043

023238049



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

اللجنة الوطنية للتنسيقية لمتابعة الابتكار وحاضنات الأعمال الجامعية

الجزائر: 2022-2023-2024

رقم. 08/ل.و.ت.م.ا.ح.ج/2022

إلى السادة: رؤساء الندوات الجهوية

الموضوع: بخصوص حث مؤسسات التعليم العالي للسهر على التسجيل في منصة اللجنة

الوطنية لمنح وسم "لابل" حاضنة أعمال

المرجع: اتفاقية الشراكة والتعاون بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الاقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة  
والمؤسسات المصغرة . واتفاقية التعاون بين المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومسرغ الأعمال Algérie Venture

في إطار الحرص على تنفيذ مشروع القرار الوزاري 1275 المتضمن كفاءات إعداد مشروع مذكرة  
تخرج للحصول على شهادة -مؤسسة ناشئة / وشهادة - براءة اختراع، من قبل طلبة مؤسسات  
التعليم العالي، وفي إطار تعليمات معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي بضرورة تخصيص  
فضاءات ومكاتب للمؤسسات الناشئة، ومن أجل تنفيذ بنود اتفاقيتي التعاون والشراكة المشار  
إليها أعلاه، لاسيما تكفل وزارة اقتصاد المعرفة بتجهيز مكاتب المؤسسات الناشئة المتخرجة من  
مؤسسات التعليم العالي. يشرفني أن اطلب منكم مراسلة كل رؤساء مؤسسات التعليم العالي  
والبحث العلمي بضرورة السهر على حصول حاضنات الأعمال التابعة لمؤسساتهم على وسم  
"لابل" حاضنة أعمال من خلال التسجيل في المنصة الرقمية للجنة الوطنية لمنح الوسم "لابل" في

الرابط: [startup.dz](http://startup.dz)

تقبلوا منا كل الاحترام والتقدير



رئيس اللجنة ممثلاً عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

البروفيسور سيير أحمد

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي

الأمين العام

رقم 1737/ع.1/2022

16 أكتوبر 2022

بالجزائر، في

السّادة رؤساء الندوات الجهوية للجامعات،

بالاتّصال مع السيّدات والسّادة مديري مؤسسات التعليم العالي

الموضوع: تذكير بخصوص تسهيل إنشاء حاضنات الأعمال الجامعية.

المرجع: إرسالي رقم 1438 المؤرخ في 1 أكتوبر 2022.

لقد وافيتكم بموجب إرسالي المشار إليه في المرجع أعلاه بتوجيهات السيد الوزير المتعلّقة بضرورة مباشرة إنشاء حاضنات على مستوى كلّ مؤسسات التعليم العالي، واتخاذ كلّ الإجراءات والترتيبات اللازمة لإتمام هذه العملية في أقرب الأجل الممكنة.

تبعا لذلك، ونظرا لعدم التجاوب الملاحظ على مستوى بعض المؤسسات الجامعية بخصوص هذه العملية، وتوجيهات من السيد الوزير، أطلب منكم الشّروع فور تلقيكم هذا الإرسال، في مباشرة إجراءات إنشاء حاضنة الأعمال على مستوى كلّ مؤسسة تعليم عالٍ ووضعها حيّز الخدمة بمقرّر إنشاء داخلي في انتظار تجسيد إنشائها النهائي بموجب قرار وزاري مشترك، وذلك في أجل أقصاه 30 نوفمبر 2022.

كما يتعيّن عليكم، في الإطار نفسه، تكليف من تروهنم مؤهلين من مسيرين للإشراف على هذه الحاضنات، وتخصيص فضاءات لها، بما يسمح بضمان المرافقة الجيّدة للطلبة والباحثين حاملي الأفكار المبتكرة.

تحياتي.

الأمين العام  
عبد الحكيم بلعبد تلميس



نسخة مرسلة إلى السيد الوزير (على سبيل عرض الحال).

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي - الأمانة العامة

11 طريق دودو مختار، بن عكلون، الجزائر.

الهاتف/الفاكس: 023.23.80.26/44 البريد الإلكتروني: sp@mesrs.dz



القسم الأول: معلومات شخصية

يتضمن هذا القسم فقرات تتعلق بالمعلومات الشخصية للمستجيب.

1. يرجى ذكر النوع (ذكر أم أنثى) بوضع علامة  أمام أحد الخيارات التالية:

أنثى ( ) ذكر ( )

2. يرجى ذكر املستوى التعليمي بوضع علامة  أمام أحد الخيارات التالية :

[ ] ليسانس.

[ ] ماستر.

[ ] املاجستير .

[ ]درجة الدكتوراه.

[ ]تأهيل جامعي .

[ ]بروفيسورا .

3. يرجى ذكر العمر وضع علامة  أمام الخيارات التالية:

[ ]أقل من 22 سنة. ]

[من 22 إلى أقل من 32سنة

[ ]من32 إلى أقل من 52 سنة.

[ ]من52 إلى أقل من 22 سنة.

[ ]من22 إلى أقل من 52 سنة.

[ ] 65سنة أو أكبر .

5. يرجى ذكر عدد سنوات الأقدمية عن طريق وضع علامة  أمام أحد الخيارات التالية:

[ ]أقل من سنتين.

[ ] من سنتين إلى أقل من أربع سنوات .

[ ]من أربع سنوات إلى أقل من ثماني سنوات.

[ ]من ثماني سنوات إلى أقل من عشر سنوات .

[ ] من عشر سنوات إلى أقل من اثنتي عشر عاما.

[ ] اثنتي عشر عامًا أو أكثر.

2. يرجى ذكر الملقب في المؤسسة التعليمية بوضع علامة  أمام أحد الخيارات التالية:

[ ] أستاذ أكاديمي.

[ ] أستاذ إداري.

[ ] طالب.

5. يرجى ذكر طبيعة املؤسسة التعليمية بوضع علامة  أمام أحد الخيارات التالية :

[ ] الجامعة.

[ ] املدرسة الوطنية العليا.

القسم الثاني: نورد فيما يلي بعض أسئلة املتعلقة بالخدمة التعليمية، يرجى إبداء رأيك بوضع

علامة  أمام خيار واحد فقط يعبر عن مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل فقرة.

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائيا
1	إن أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بواجبهم على أكمل وجه.					
2	إن إستجابة أعضاء الهيئة الأكاديمية للظروف والمتغيرات الجديدة في العمل بطيئة وغير مجدية.					
3	يساهم أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل إيجابي للوصول إلى الأهداف التعليمية المطلوبة.					
4	يستخدم أعضاء الهيئة الأكاديمية التقنيات الحديثة أثناء قيامهم بعملهم.					
5	يشجع أعضاء الهيئة الأكاديمية على تبني الأفكار الجديدة وتطويرها لرفع مستوى الأداء في الجامعة.					
6	تحتاج البنية التحتية في المؤسسة التعليمية إلى التحديث من أجل تطبيق التقنيات والوسائط الجديدة في التعليم.					
7	يتم الإعتماد على الفرق واللجان لإنجاز المهام الصعبة في المؤسسة التعليمية.					
8	عادة ما تضيع المسؤولية بين أفراد الفرق واللجان حين توكل إليها المهام في هذه المؤسسة التعليمية.					

					9. يعمل أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل متناسق كفريق واحد للوصول إلى أهدافهم المشتركة.
					11. يعتمد أعضاء الهيئة الأكاديمية على القرارات الفردية دون اللجوء إلى الإستشارة أو المشاركة في إتخاذ القرار.
					11. يسعى أعضاء الهيئة الأكاديمية إلى الوصول للإجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية.
					12. يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الهيئة الأكاديمية مع الأشخاص المعنيين قبل إتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة التعليمية.

القسم الثالث: يتكون هذا القسم من مجموعة من الأسئلة المتعلقة برأيك حول خدمات التعليم

املقمة، يرجى وضع علامة ✓ حول الفقرة التي تصف بشكل أفضل رأيك بالخدمة. يرجى إختيار إجابة

واحد فقط تعبر عن مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل فقرة أدناه.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً
1.	يهتم أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل دقيق بمصلحة الطالب.					
2.	يتفهم أعضاء الهيئة الأكاديمية المتطلبات الفردية للطلبة.					
3.	لا يأخذ أعضاء الهيئة الأكاديمية مصلحة الطالب النهائية بعين الإعتبار.					
4.	يهتم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتشجيع الطلاب وتحفيزهم لرفع مستواهم العلمي.					
5.	إن أعضاء الهيئة الأكاديمية لديهم معرفة واسعة بمجال تخصصهم.					

					6. لا يميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالعدل في إعطاء الدرجات للطلاب.
					7. لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإجابة عن أسئلة الطلبة بشكل كاف.
					8. يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بخبرة كبيرة في المادة التي يقومون بتدريسها.
					9. يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإستجابة السريعة والكافية لحاجات الطلاب.
					11. يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بمساعدة الطلاب حتى خارج نطاق واجبهم الوظيفي المباشر.
					11. لا يرحب جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بأسئلة الطلبة وتعليقاتهم.
					12. يقوم معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتقديم محاضرات تمتاز بالجودة.
					13. يمكن للطلبة الإعتماد على دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية لهم.
					14. لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية دائما بتصحيح أخطاء الطلاب بشكل كاف.
					15. لا تمتاز قاعات المؤسسة التعليمية بالحدثة أو التجديد.
					16. إن الأدوات المستخدمة في قاعة المحاضرات تساعد على التعلم.
					17. توفر الجامعة معظم المعدات اللازمة للطلبة من أجل إكتساب المعرفة.
					18. تمتاز معظم القاعات الدراسية بالنظافة والترتيب.

القسم الرابع: يتكون هذا القسم من مجموعة من الأسئلة المتعلقة برأيك حول مستوى الخدمات التعليمية المقدمة، يرجى وضع علامة [X] حول الفقرة التي تصف بشكل أفضل رأيك بالخدمة التعليمية المقدمة، يرجى إختيار إجابة واحد فقط تعبر عن مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل فقرة أدناه.

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق نهائياً
1.	لايعتبر معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية تحسين جودة التعليم من ضمن مسؤولياتهم الوظيفية.					
2.	تشجع إدارة المؤسسة التعليمية على إشراك رأي الطلبة في عمليات تحسين جودة التعليم.					
3.	تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بالتواصل مع الطلبة من أجل تحسين جودة التعليم.					
4.	لا تهتم إدارة المؤسسة بتدريب الكوادر الأكاديمية والطلبة لتحسين مستوى الأداء.					
5.	تؤكد إدارة المؤسسة التعليمية على نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء لدى جميع العاملين والطلبة.					
6.	إن تحسين الجودة الأكاديمية هي مسؤولية مشتركة لجميع الكوادر الأكاديمية والطلبة في المؤسسة التعليمية.					

					تقوم الجامعة بنشر الأرقام والإحصاءات المتعلقة بجودة الأداء من أجل تحسينه وتطويره.	7.
--	--	--	--	--	---	----



فهرس الجداول:

- جدول 1 يوضح مراحل التطور التاريخي لمفهوم الجودة ..... 28
- جدول 2 يوضح المبادئ الأربعة عشر ل Deming ..... 38
- جدول 3 العمليات العالمية لإدارة الجودة (ثلاثية جوران) ..... 43
- جدول 4 إسهامات رواد الجودة الشاملة ..... 47
- جدول 5: مراحل الحصول على المواصفة القياسية الدولية الآيزو. .... 52
- جدول 6: يوضح الفرق بين نظام الجودة العالمي (معايير الايزو) ونظام الجودة الشاملة ..... 53
- جدول 7 مقارنة بين بعض مفاهيم الجودة الشاملة في قطاع الصناعة وقطاع التعليم ..... 57
- جدول 8 : التعريفات الخاصة بالمؤسسات لتحليل مفهوم كفاءة الموارد البشرية ..... 98
- جدول 9 : مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات ..... 102
- جدول 10: خصائص الكفاءة التنظيمية ..... 110
- جدول 11 : الكفاءات الرئيسة في عصر المعلومات ..... 125
- جدول 12: يمثل وجهات نظر الباحثين المختلفة حول تحديد مفهوم الميزة التنافسية ..... 133
- جدول 13: تعداد الطلبة في طور مابعد التخرج والعلاقات الخارجية ..... 198
- جدول 14: يوضح مشاريع البحث التكويني الجامعي ..... 199
- جدول 15: توزيع الأساتذة وفقا لتخصصاتهم ..... 202
- جدول 16: تركيبة الدليل الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي ..... 207
- جدول 17: مصادر إعداد فقرات الإسيتبانه ..... 215
- جدول 18: مقياس الإجابة على الفقرات ..... 216
- جدول 19: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ..... 221
- جدول 20: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: ..... 222
- جدول 21: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن: ..... 223
- جدول 22: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية: ..... 224
- جدول 23: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالصفة: ..... 225
- جدول 24: تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة المؤسسة ..... 226

- جدول 25: إن أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بواجبهم على أكمل وجه: 227.....
- جدول 26: إن استجابة أعضاء الهيئة الأكاديمية للظروف والمتغيرات الجديدة في العمل بطيئة وغير مجدية..... 229
- جدول 27: يساهم أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل إيجابي للوصول إلى الأهداف التعليمية المطلوبة. .... 231
- جدول 28: يستخدم أعضاء الهيئة الأكاديمية التقنيات الحديثة أثناء قيامهم بعملهم..... 232
- جدول 29: يشجع أعضاء الهيئة الأكاديمية على تبني الأفكار الجديدة وتطويرها لرفع مستوى الأداء في الجامعة. 234.....
- جدول 30: تحتاج البنية التحتية في المؤسسة التعليمية إلى التحديث من أجل تطبيق التقنيات والوسائط الجديدة في التعليم ..... 236
- جدول 31: يتم الاعتماد على الفرق واللجان لإنجاز المهام الصعبة في المؤسسة التعليمية..... 238
- جدول 32: عادة ما تضيع المسؤولية بين أفراد الفرق واللجان حين توكل إليها المهام في هذه المؤسسة التعليمية 239.....
- جدول 33: يعمل أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل متناسق كفريق واحد للوصول إلى أهدافهم المشتركة..... 240
- جدول 34: يعتمد أعضاء الهيئة الأكاديمية على القرارات الفردية دون اللجوء إلى الإستشارة أو المشاركة في إتخاذ القرار ..... 242
- جدول 35: يسعى أعضاء الهيئة الأكاديمية إلى الوصول للإجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية: 243.....
- جدول 36: يتم تبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء الهيئة الأكاديمية مع الأشخاص المعنيين قبل إتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة التعليمية..... 244
- جدول 37: يهتم أعضاء الهيئة الأكاديمية بشكل دقيق بمصلحة الطالب..... 245
- جدول 38: يتفهم أعضاء الهيئة الأكاديمية المتطلبات الفردية للطلبة ..... 246
- جدول 39: لا يأخذ أعضاء الهيئة الأكاديمية مصلحة الطالب النهائية بعين الإعتبار:..... 247
- جدول 40: يهتم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتشجيع الطلاب وتحفيزهم لرفع مستواهم العلمي..... 248
- جدول 41: إن أعضاء الهيئة الأكاديمية لديهم معرفة واسعة بمجال تخصصهم..... 250
- جدول 42: لا يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالعدل في إعطاء الدرجات للطلاب ..... 251
- جدول 43: لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإجابة عن أسئلة الطلبة بشكل كاف ..... 252
- جدول 44: يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بخبرة كبيرة في المادة التي يقومون بتدريسها..... 253

- جدول 45: يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإستجابة السريعة والكافية لحاجات الطلاب.....254
- جدول 46: يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بمساعدة الطلاب حتى خارج نطاق واجبهم الوظيفي المباشر.....255
- جدول 47: لا يرحب جميع أعضاء الهيئة الأكاديمية بأسئلة الطلبة وتعليقاتهم .....256
- جدول 48: يقوم معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتقديم محاضرات تمتاز بالجودة.....257
- جدول 49: يمكن للطلبة الإعتماد على دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية لهم .....258
- جدول 50: لا يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية دائما بتصحيح أخطاء الطلاب بشكل كاف. ....259
- جدول 51: لا تمتاز قاعات المؤسسة التعليمية بالحدائثة أو التجديد .....260
- جدول 52: إن الأدوات المستخدمة في قاعة المحاضرات تساعد على التعلم.....261
- جدول 53 : توفر الجامعة معظم المعدات اللازمة للطلبة من أجل اكتساب المعرفة. ....263
- جدول 54: تمتاز معظم القاعات الدراسية بالنظافة والترتيب. ....264
- جدول 55: لا يعتبر معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية تحسين جودة التعليم من ضمن مسؤولياتهم الوظيفية. ..266
- جدول 56: تشجع إدارة المؤسسة التعليمية على إشراك رأي الطلبة في عمليات تحسين جودة التعليم.....267
- جدول 57: تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بالتواصل مع الطلبة من أجل تحسين جودة التعليم.....268
- جدول 58: لا تهتم إدارة المؤسسة بتدريب الكوادر الأكاديمية والطلبة لتحسين مستوى الأداء.....269
- جدول 59: تؤكد إدارة المؤسسة التعليمية على نشر ثقافة الجودة وتحسين الأداء لدى جميع العاملين والطلبة 271
- جدول 60 : إن تحسين الجودة الأكاديمية هي مسؤولية مشتركة لجميع الكوادر الأكاديمية والطلبة في المؤسسة التعليمية. ....274
- جدول 61: تقوم الجامعة بنشر الأرقام والإحصاءات المتعلقة بجودة الأداء من أجل تحسينه وتطويره. ....275
- جدول 62: : لا تمتاز جميع الأنظمة والإجراءات الأكاديمية في المؤسسة التعليمية بالوضوح. ....276
- جدول 63: : تركز إدارة المؤسسة التعليمية على جودة التعليم أكثر من تركيزها على تخفيض التكاليف.....277
- جدول 64: لا تلتزم إدارة المؤسسة التعليمية بتحسين جودة التعليم بشكل دائم. ....278
- جدول 65: لا تضع إدارة المؤسسة التعليمية حاجات الطلبة في المقام الأول دوما.....280
- جدول 66: تأخذ إدارة المؤسسة التعليمية حاجات الطلبة الآنية والمستقبلية بعين الإعتبار في سياساتها. ....281
- جدول 67: تتواصل إدارة المؤسسة التعليمية مع الطلبة بشكل دائم.....283
- جدول 68: تشجع إدارة المؤسسة التعليمية النشاطات الطلابية لتحسين عملية التعليم. ....284

- جدول 69: إن تجربة التعلم في المؤسسة التعليمية لا ترقى دوما لتوقعات الطلبة. 286.....
- جدول 70: تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بتحديث برامجها الدراسية بشكل مستمر. 287.....
- جدول 71: لا تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بمكافأة الأداء المتميز للطلبة. 289.....
- جدول 72: تمتاز المؤسسة التعليمية بطرح تخصصات جديدة باستمرار بالتماشي مع حاجات سوق العمل..... 290
- جدول 73: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغير كفاءة الموارد البشرية. 292.....
- جدول 74: نتائج ألفا كرونباخ لكل عبارات محور كفاءة الموارد البشرية. 293.....
- جدول 75: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغير الميزة التنافسية. 294.....
- جدول 76: نتائج ألفا كرونباخ لكل عبارات محور تحقيق الميزة التنافسية. 294.....
- جدول 77: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغير الميزة التنافسية. 296.....
- جدول 78: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لكل عبارات محور تحقيق الميزة التنافسية. 296.....
- جدول 79: القيم الحرجة لمعامل الارتباط. 298.....
- جدول 80: تحليل ارتباط صدق أبعاد كفاءة الموارد البشرية. 298.....
- جدول 81: تحليل ارتباط صدق أبعاد تحقيق الميزة التنافسية. 299.....
- جدول 82: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة الموارد البشرية. 300.....
- جدول 83: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الجودة الشاملة. 301.....
- جدول 84: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية. 303.....
- جدول 85: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة. 305.....
- جدول 86: قيم معاملات خط الانحدار البسيط. 306.....
- جدول 87: قيم معاملات الانحدار البسيط. 307.....
- جدول 88: قيم معاملات خط الانحدار البسيط. 307.....
- جدول 89: قيم معاملات خط الانحدار المتعدد. 308.....
- جدول 90: اختبار T-Test. 309.....
- جدول 91: اختبار T-Test لمتغيرات الدراسة. 310.....
- جدول 92: اختبار T-Test لمتغير الجنس. 310.....
- جدول 93: اختبار ت لمتغيرات الدراسة. 311.....

311.....	جدول94 : اختبار T-Test لمتغير المستوى التعليمي .
312.....	جدول95 : اختبار ت
312.....	جدول96 : اختبار T-Test لمغير العمر .
313.....	جدول97 : اختبار ت
313.....	جدول98 : اختبار T-Test لمتغير الأقدمية .
314.....	جدول99 : اختبار ت
315.....	جدول100 : اختبار T-Test لمتغير موقع المؤسسة التعليمية .
315.....	جدول101 : اختبار ت
317.....	جدول102 : يوضح متغيرات معادلة الإنحدار والمتغيرات المستبعدة .
317.....	جدول103 : معادلة الإنحدار الخطي بإعتبار المتغير التابع ه الميزة التنافسية .
321.....	جدول104 : يوضح الوسيط الحسابي والانحراف المعياري .

#### فهرس الأشكال :

14.....	رسم توضيحي1 : نموذج الدراسة.....
25.....	رسم توضيحي 2: المفاهيم الأساسية للجودة.....
31.....	رسم توضيحي 3:مراحل تطوراالجودة الشاملة.....
32.....	رسم توضيحي 4: المستويات الأربعة لتطور ادارة الجودة الشاملة.....
33.....	رسم توضيحي5 : تطور مفهوم الجودة الشاملة.....
34.....	رسم توضيحي6 :عمليات الجودة.....
36.....	سم توضيحي 7:نموذج شيوارت لادارة الجودة الشاملة.....
38.....	رسم توضيحي 8:دائرة ديمينج.....
45.....	رسم توضيحي9 :مخطط عظم السمكة.....
46.....	رسم توضيحي10 :مثال افتراضي لمعالجة مشكلة ضعف التعليم.....
48.....	رسم توضيحي11 : تطور عائلة الايزو9000.....
50.....	رسم توضيحي12 :فوائد تطبيق نظام الآيزو9000.....

- 54..... رسم توضيحي 13: العلاقة بين الآيزو 9000 وادارة الجودة الشاملة .....
- 61..... رسم توضيحي 14: مكونات النظام التعليم الجامعي .....
- 62..... رسم توضيحي 15: مبادئ ادارة الجودة الشاملة في الجامعات .....
- 63..... رسم توضيحي 16: الفرق بين إيزو 9001 وإيزو 21001.....
- 65..... رسم توضيحي 17: عجلة ديمينج في العملية التعليمية .....
- 70..... رسم توضيحي 18: متطلبات تحقيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي .....
- 73..... رسم توضيحي 19: يوضح مراحل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية .....
- 75..... رسم توضيحي 20: دور عضو هيئة التدريس .....
- 80..... رسم توضيحي 21: التحولات المطلوبة لتحقيق جودة البرامج في مؤسسات التعليم العالي .....
- رسم توضيحي 22: يوضح الأطوار التسع التي يقوم عليها نموذج تحقيق سياسة الجودة الشاملة في ولاية أوريجون
- 84.....
- 94..... رسم توضيحي 23: مكونات الكفاءات البشرية .....
- 96..... رسم توضيحي 24: كفاءة النظام التعليمي .....
- 104..... رسم توضيحي 25: يوضح الفرق بين الكفاءة والفاعلية.....
- 109..... رسم توضيحي 26: تمثيل الكفاءة الفردية .....
- 113..... رسم توضيحي 27: الأبعاد الأساسية للكفاءة .....
- 117..... رسم توضيحي 28: نظام تطوير الكفاءات.....
- 124..... رسم توضيحي 29: يوضح العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والكفاءات المهنية.....
- 137..... رسم توضيحي 30: خطوات الحصول على ميزة تنافسية .....
- 138..... رسم توضيحي 31: أساس الحصول على المزايا التنافسية.....
- 141..... رسم توضيحي 32: يمثل مخطط يوضح دورة حياة الميزة التنافسية .....
- 143..... رسم توضيحي 33: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية.....
- 144..... رسم توضيحي 34: العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في الميزة التنافسية.....
- 154..... رسم توضيحي 35: يوضح أشكال الميزة التنافسية .....
- 155..... رسم توضيحي 36: يوضح أنواع الميزة التنافسية.....

- 178..... رسم توضيحي 37: العلاقة بين الجودة الشاملة والكفاءات والميزة التنافسية
- 184..... رسم توضيحي 38: توزيع المؤسسات الجامعية حسب الطبيعة
- 186..... رسم توضيحي 39: هيكل نظام ل م د في الجزائر
- 199..... رسم توضيحي 40: محابر بحث الكلية
- 200..... رسم توضيحي 41: نظام المكتبة بالكلية
- 201..... رسم توضيحي 42: فريق مساعد مدير المؤسسة
- 203..... رسم توضيحي 43: تقييم بيانات الطلبة الخريجين والمتحقين بالمدرسة
- 211..... رسم توضيحي 44: الترتيب الوطني لعينة الدراسة
- 212..... رسم توضيحي 45: نموذج معدل لتطوير الجودة الشاملة
- 222..... رسم توضيحي 46: المدرج التكراري الخاص بمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة
- 223..... رسم توضيحي 47: الخاص بمتغير المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة
- 224..... رسم توضيحي 48: الخاص بمتغير السن لأفراد عينة الدراسة
- 225..... رسم توضيحي 49: الخاص بمتغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة
- 226..... رسم توضيحي 50: الخاص بمتغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة
- 227..... رسم توضيحي 51: الخاص بمتغير طبيعة المؤسسة لأفراد عينة الدراسة
- رسم توضيحي 52: تحليل البيانات الخاصة بمدى قيام أعضاء الهيئة الأكاديمية يقومون بواجبهم على أكمل وجه
- 229.....
- 230..... رسم توضيحي 53: تحليل البيانات الخاصة بمستوى الإستجابة للمتغيرات البيئية
- 232..... رسم توضيحي 54: تحليل البيانات الخاصة بمستوى تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة
- 234..... رسم توضيحي 55: تحليل البيانات الخاصة بمدى استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسات محل الدراسة
- 236..... رسم توضيحي 56: تحليل البيانات الخاص بمدى تشجيع الأفكار الجديدة وتطورها
- 237..... رسم توضيحي 57: تحليل البيانات الخاصة بمدى البنية التحتية للمؤسسات التعليمية محل الدراسة
- رسم توضيحي 58: تحليل البيانات الخاص بدرجة الاعتماد على الفرق واللجان لإنجاز المهام الصعبة في المؤسسة
- 239..... التعليمية

- رسم توضيحي 59: تحليل البيانات الخاص بضياح المسؤولية بين الفرق واللجان أثناء إنجاز المهام الصعبة في المؤسسة التعليمية. 240.....
- رسم توضيحي 60: يعتمد أعضاء الهيئة الأكاديمية على القرارات الفردية دون اللجوء إلى الاستشارة أو المشاركة في إتخاذ القرار. 242.....
- رسم توضيحي 61: تحليل البيانات الخاص بدرجة تكامل جهود الهيئة الأكاديمية للوصول إلى أهدافهم المشتركة. 243.....
- رسم توضيحي 62: تحليل البيانات الخاصة بنسبة الإجماع حول القرارات المتخذة في المؤسسة التعليمية. 244....
- رسم توضيحي 63: تحليل البيانات الخاصة بنسبة تبادل الخبرات والمهارات. 245.....
- رسم توضيحي 64: تحليل البيانات الخاصة بدرجة الاهتمام بمصلحة الطالب. 246.....
- رسم توضيحي 65: تحليل البيانات الخاصة بدرجة فهم المتطلبات الفردية. 247.....
- رسم توضيحي 66: تحليل البيانات الخاصة بدرجة الأخذ بعين الاعتبار المصلحة النهائية للطالب في المؤسسة التعليمية محل الدراسة. 248.....
- رسم توضيحي 67: تحليل الخاص بدرجة بتشجيع الطلاب وتحفيزهم لرفع مستواهم العلمي. 249.....
- رسم توضيحي 68: تحليل البيانات الخاصة بالتخصص في المجال. 250.....
- رسم توضيحي 69: تحليل البيانات الخاصة بالعدل في إعطاء الدرجات للطالب. 251.....
- رسم توضيحي 70: تحليل البيانات الخاصة بالإجابة عن أسئلة الطلبة بشكل كاف. 252.....
- رسم توضيحي 71: يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بخبرة كبيرة في المادة التي يقومون بتدريسها. 254.....
- رسم توضيحي 72: يتميز أعضاء الهيئة الأكاديمية بالإستجابة السريعة والكافية لحاجات الطلاب. 255.....
- رسم توضيحي 73: يقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية بمساعدة الطلاب حتى خارج نطاق واجبهم الوظيفي المباشر. 256.....
- رسم توضيحي 74: تحليل البيانات الخاصة بمدى تفاعل أعضاء الهيئة الأكاديمية مع أسئلة الطلبة وتعليقاتهم. 257.....
- رسم توضيحي 75: يقوم معظم أعضاء الهيئة الأكاديمية بتقديم محاضرات تمتاز بالجودة. 258.....
- رسم توضيحي 76: يمكن للطلبة الإعتماد على دعم أعضاء الهيئة الأكاديمية لهم. 259.....
- رسم توضيحي 77: لايقوم أعضاء الهيئة الأكاديمية دائما بتصحيح أخطاء الطلاب بشكل كاف. 260.....
- رسم توضيحي 78: لامتياز قاعات المؤسسة التعليمية بالحدثة أو التجديد. 261.....

- رسم توضيحي 79: تحليل البيانات الخاصة بالأدوات المستخدمة في قاعة المحاضرات التي تساعد على التعلم.  
262.....
- رسم توضيحي 80: تحليل البيانات الخاصة بمدى توفر معظم المعدات اللازمة للطلبة من أجل اكتساب المعرفة.  
264.....
- رسم توضيحي 81: تحليل البيانات الخاصة بنظافة وترتيب معظم القاعات الدراسية.....  
265.....
- رسم توضيحي 82: تحليل البيانات الخاصة بتحسين جودة التعليم كمسؤولية وظيفية يشترك فيها الجميع...  
267.....
- رسم توضيحي 83: تشجيع إدارة المؤسسة التعليمية على إشراك رأي الطلبة في عمليات تحسين جودة التعليم.  
268.....
- رسم توضيحي 84: تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بالتواصل مع الطلبة من أجل تحسين جودة التعليم.....  
269.....
- رسم توضيحي 85: تحليل البيانات الخاصة بمدى إهتمام إدارة المؤسسة بتدريب الكوادر والطلبة لتحسين مستوى الأداء.....  
271.....
- رسم توضيحي 86: تحليل البيانات الخاصة بدرجة نشر إدارة المؤسسة التعليمية ثقافة الجودة وتحسين الأداء لدى جميع العاملين والطلبة.....  
273.....
- رسم توضيحي 87: تحليل البيانات الخاصة بتحسين الجودة الأكاديمية كمسؤولية مشتركة لجميع الكوادر الأكاديمية والطلبة في المؤسسة التعليمية.....  
275.....
- رسم توضيحي 88: تحليل البيانات الخاصة بدرجة نشر الجامعة الأرقام والإحصاءات المتعلقة بجودة الأداء من أجل تحسينه وتطويره.....  
276.....
- رسم توضيحي 89: لامتياز جميع الأنظمة والاحراءات الأكاديمية في المؤسسة التعليمية بالوضوح.....  
277.....
- رسم توضيحي 90: تركز إدارة المؤسسة التعليمية على جودة التعليم أكثر من تركيزها على تخفيض التكاليف.  
278.....
- رسم توضيحي 91: تحليل البيانات بمدى إلتزام إدارة المؤسسة التعليمية بتحسين جودة التعليم بشكل دائم.....  
280.....
- رسم توضيحي 92: تحليل البيانات المتعلقة بمدى تلبية حاجات الطلبة كأولوية.....  
281.....
- رسم توضيحي 93: تحليل البيانات الخاصة بدرجة الأخذ بعين الإعتبار حاجات الطلبة الآتية والمستقبلية في سياساتها.....  
282.....
- رسم توضيحي 94: تحليل البيانات الخاصة بمدى تواصل إدارة المؤسسة التعليمية مع الطلبة بشكل دائم.....  
284.....

- رسم توضيحي 95: تحليل البيانات الخاصة بمدى تشجيع إدارة المؤسسة التعليمية النشاطات الطلابية لتحسين عملية التعليم. 285.....
- رسم توضيحي 96: تحليل البيانات الخاصة بتجربة التعلم إذا ما كانت ترقى لتوقعات الطلبة في المؤسسة التعليمية. 287.....
- رسم توضيحي 97: تحليل البيانات الخاصة بتحديث برامجها الدراسية بشكل مستمر. 289.....
- رسم توضيحي 98: لا تقوم إدارة المؤسسة التعليمية بمكافأة الأداء المتميز للطلبة. 290.....
- رسم توضيحي 99: تحليل البيانات الخاصة بطرح تخصصات جديدة باستمرار بالتماشي مع حاجات سوق العمل. 291.....
- رسم توضيحي 100: رسم بياني لمعادلة الإنحدار الخطي بين تحقيق الميزة التنافسية وكفاءة الموارد البشرية. 318.....
- رسم توضيحي 101: رسم بياني لمعادلة الإنحدار الخطي بين تحقيق الميزة التنافسية والجودة الشاملة. 319.....
- رسم توضيحي 102: مخطط تمثيل البيانات بقيمتها الحقيقية. 324.....
- رسم توضيحي 103: المدرج التكراري لإختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء (البواقي). 325.....
- رسم توضيحي 104: الاحتمال التجميعي لسلسلة البواقي على الإنحدار الخطي. 325.....
- رسم توضيحي 105: شكل انتشار البواقي. 326.....

فهرس المحتويات

1.....	مقدمة :
20.....	المبحث الأول: تعريف دائرة المعارف .....
20.....	المطلب الأول: التعريف اللغوي.....
26.....	المطلب الثاني: الخلفية التاريخية للجودة الشاملة.....
35.....	المطلب الثالث: إسهامات رواد الجودة الشاملة (نماذج الجودة) .....
55.....	المبحث الثاني: تحول فلسفة الجودة من الصناعة إلى قطاع التعليم العالي .....
55.....	المطلب الأول: الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....
63.....	المطلب الثاني: مزايا تطبيق نظام الإيزو ISO 21001 في مؤسسات التعليم العالي:.....
67.....	المطلب الثالث: المتطلبات الإستراتيجية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي .....
74.....	المطلب الرابع: دور الجودة الشاملة في تحسين نوعية العملية التعليمية في الجامعات .....
88.....	خلاصة الفصل:
91.....	المبحث الأول: الإطار العلمي لكفاءة الموارد البشرية .....
91.....	المطلب الأول: أساسيات كفاءة الموارد البشرية.....
101.....	المطلب الثاني: التحول من منطق تسيير المناصب إلى منطق تسيير الكفاءات.....
103.....	المطلب الثالث: علاقة الكفاءة بالمصطلحات الإدارية الأخرى .....
108.....	المطلب الرابع: أنواع الكفاءات البشرية .....
113.....	المبحث الثاني: إدارة وتنمية كفاءة الموارد البشرية .....
113.....	المطلب الأول: خصائص ومميزات كفاءة الموارد البشرية.....
116.....	المطلب الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات البشرية.....
118.....	المطلب الثالث: دور الكفاءات البشرية في تطبيق الجودة الشاملة.....
123.....	المطلب الرابع: علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر .....
127.....	خلاصة الفصل .....
130.....	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
130.....	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.....

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الميزة التنافسية.....	140
المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.....	146
المطلب الرابع: أنواع الميزة التنافسية.....	154
المبحث الثاني: الاطار النظري للميزة التنافسية في التعليم العالي.....	157
المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي.....	157
المطلب الثاني: أهمية خلق الميزة التنافسية للجامعات.....	162
المطلب الثالث: مداخل تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات.....	167
المطلب الرابع: كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة كآلية إستراتيجية لخلق ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي.....	176
المبحث الأول: مسار التعليم العالي في الجزائر.....	183
المطلب الأول: لمحة عن التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر.....	183
المطلب الثاني: الاستراتيجيات الوطنية في التعليم العالي.....	187
المبحث الثاني: التموقع الأكاديمي لمؤسسات محالدراسة.....	195
المطلب الأول: التعريف بميدان الدراسة.....	195
المطلب الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية.....	204
المطلب الثالث: تنافسية عينة الدراسة على المستوى المحلي.....	210
المطلب الرابع: منهجية الدراسة الميدانية.....	213
خلاصة الفصل:	218
المبحث الأول: التحليل الإحصائي للبيانات.....	221
المطلب الأول: التحليل الوصفي لإجابات أفراد مجتمع البحث المستهدف (التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة الميدانية):.....	221
المطلب الثاني: اختبار الثبات والصدق الإحصائي لمتغيرات الدراسة.....	292
المطلب الأول: اختبار الفروض الفرعية.....	305
المطلب الثاني: صياغة معادلة الإنحدار.....	316
نتائج الدراسة.....	327
مقترحات الدراسة:	328

330.....	الخاتمة
332.....	خلاصة الفصل الخامس:
334.....	قائمة المراجع
334.....	القسم الأول: معلومات شخصية