



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة المنظمات  
الموضوع:

الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة  
التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة  
-دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تحت إشراف: الأستاذ الدكتور

من إعداد : الطالبة

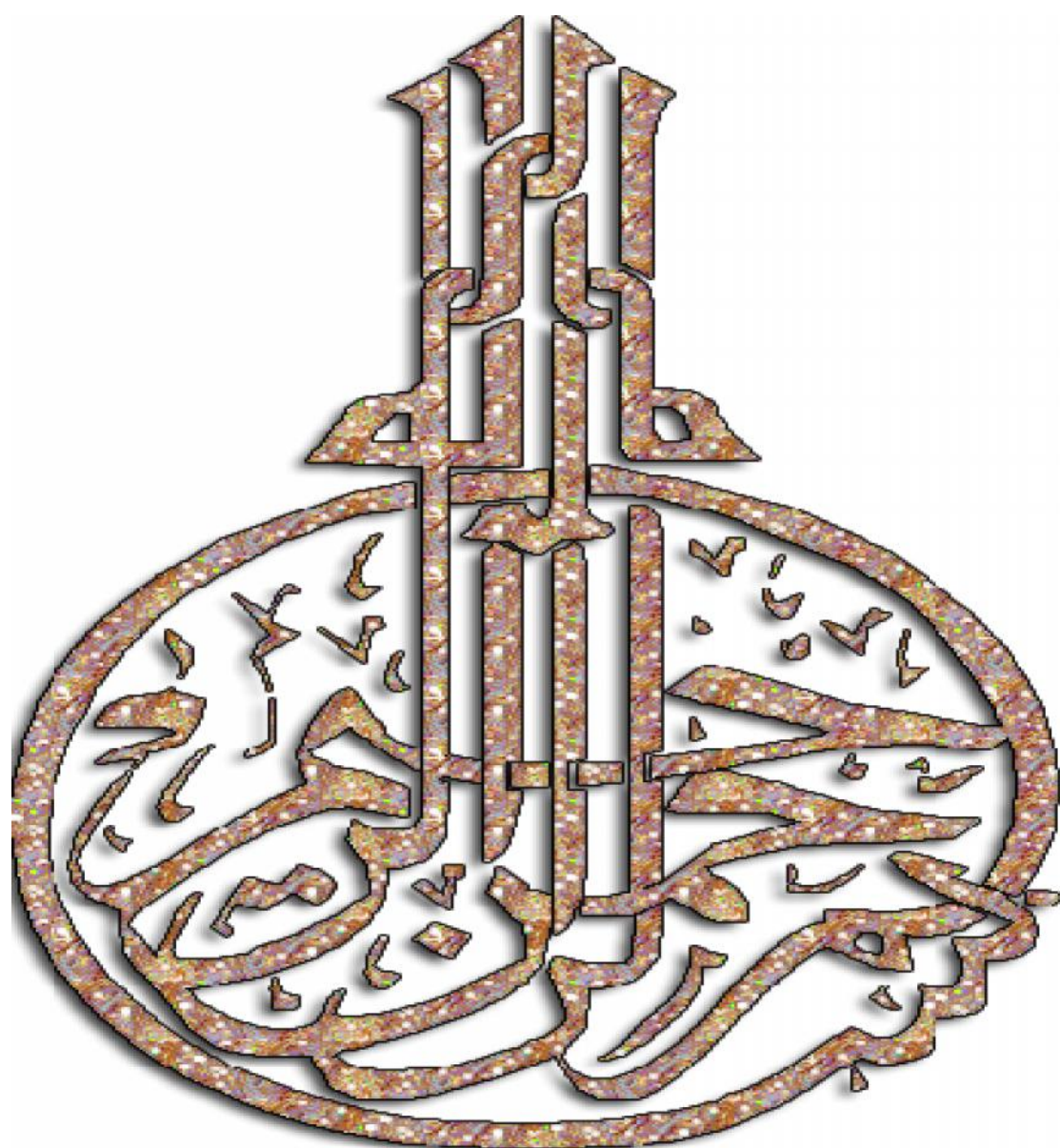
عبود زرقين

هندة مدفوني

أعضاء اللجنة:

| الصفة | الجامعة             | الرتبة               | الإسم واللقب     |
|-------|---------------------|----------------------|------------------|
| رئيسا | جامعة أم البواقي    | أستاذ محاضر-أ-       | نور الدين زعيبيط |
| مشرفا | جامعة أم البواقي    | أستاذ التعليم العالي | عبود زرقين       |
| عضوا  | جامعة قسنطينة 2     | أستاذ محاضر-أ-       | محمد دهان        |
| عضوا  | جامعة أم البواقي    | أستاذ محاضر-أ-       | سعيدة حركات      |
| عضوا  | المركز الجامعي ميلة | أستاذ محاضر-أ-       | شرف عقون         |
| عضوا  | جامعة سكرة          | أستاذ محاضر-أ-       | محمد رشدي سلطاني |

السنة الجامعية: 2016 - 2017



۞ فسيحوا في الأرض أربعة أشهر وأعلموا أنكم غير معجزي الله وأن الله

مخزي الكافرين

سورة التوبة الآية: 02

لبسم الله الرحمان الرحيم

" وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

التوبة الآية 94

" اني رأيت أنه لا يكتب أحدا كتابا في يومه، إلا قال في غده: لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، لو قدم هذا لكان أفضل، لو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص في البشر "

عماد الدين الأصفهاني

# شكر و عرفان

لبسم الله الرحمن الرحيم

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

مود الآية 88

بعد شكر المولى عز وجل الذي أعانني على إتمام هذا العمل، أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور زرقين عبود الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، ولا يفوتني في هذا المقام بأن أتقدم بكل الشكر والتقدير للأستاذة: جبار بوكثير، شوق فوزي، خليل شرقي، سعيدي عبد الحلیم على ما قدموه لي من مساعدات.

وفي الأخير لا أنسى أن أتقدم بكل أسمی معاني الاحترام والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة في هذا العمل من قريب أو من بعيد .

# الإهداء

أهدي خلاصة عملي وثمره جهدي ونتيجة تعبي إلى  
والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما .

هند

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

| الصفحة | قائمة المحتويات                                     |
|--------|---|
| I      | فهرس المحتويات .....                                |
| VIII   | فهرس الجداول .....                                  |
| XIII   | فهرس الأشكال .....                                  |
| XVIII  | فهرس الملاحق .....                                  |
| أ      | <b>الإطار العام للدراسة</b>                         |
| أ      | توطئة .....   |
| ب      | أولا. إشكالية الدراسة .....                         |
| ب      | ثانيا. فرضيات الدراسة .....                         |
| د      | ثالثا. أهمية الدراسة .....                          |
| هـ     | رابعا. أهداف الدراسة .....                          |
| هـ     | خامسا. نموذج الدراسة .....                          |
| و      | سادسا. المعالجة المنهجية للدراسة .....              |
| ز      | سابعا. حدود الدراسة .....                           |
| ز      | ثامنا. عرض وتحليل الدراسات السابقة .....            |
| ن      | تاسعا. أهمية الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة ..... |
| س      | عاشرا. هيكل الدراسة .....                           |
| ع      | إحدى عشر. صعوبات الدراسة .....                      |



|    |  |
|----|--|
| 01 | الفصل الأول: الإستثمار في رأس المال البشري الثروة الجديدة في ظل اقتصاد المعرفة             |
| 01 | مقدمة الفصل.....   |
| 02 | المبحث الأول: المقاربة النظرية لاقتصاد المعرفة.....  |
| 02 | المطلب الأول: مفهوم وأهمية اقتصاد المعرفة.....   |
| 05 | المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة ومقوماته.....  |
| 09 | المطلب الثالث: مؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة.....                                     |
| 10 | المطلب الرابع: متطلبات التحول إلى اقتصاد المعرفة.....                                      |
| 13 | المطلب الخامس: مكونات إقتصاد المعرفة وعملياته.....   |
| 14 | المبحث الثاني: الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري.....                                   |
| 14 | المطلب الأول: نشأة رأس المال البشري.....   |
| 16 | المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري.....   |
| 19 | المطلب الثالث: مبررات الأخذ بمبدأ رأس المال البشري.....                                    |
| 21 | المطلب الرابع: أهمية وخصائص رأس المال البشري.....  |
| 25 | المطلب الخامس: الإطار المفاهيمي لتصنيف رأس المال البشري.....                               |
| 30 | المبحث الثالث: تصنيفات الإستثمار في رأس المال البشري ونماذج قياس إنتاجية أصول المعرفة..... |
| 30 | المطلب الأول: رأس المال، الإستثمار والأصول في الإقتصاد.....                                |
| 34 | المطلب الثاني: الأهمية الإقتصادية للإستثمار في رأس المال البشري.....                       |
| 40 | المطلب الثالث: أهداف ومجالات الإستثمار في رأس المال البشري.....                            |
| 43 | المطلب الرابع: تصنيفات الإستثمار في العنصر البشري وتأثيراتها على الإنتاجية....             |

|           |  |
|-----------|--|
| 46        | المطلب الخامس: طرق ونماذج قياس إنتاجية أصول المعرفة.....                     |
| 57        | المبحث الرابع: البعد الإستراتيجي للمعارف والمهارات في ظل اقتصاد المعرفة..... |
| 58        | المطلب الأول: بنية المعرفة في ظل إقتصاد المعرفة.....                         |
| 60        | المطلب الثاني: القيمة المضافة للمعرفة.....                                   |
| 61        | المطلب الثالث: إمكانات توليد المعرفة وتطبيقاتها.....                         |
| 63        | المطلب الرابع: منطق المهارات والمقاربات المتعلقة بها.....                    |
| 66        | المطلب الخامس: المهارات كأساس للتمييز الإستراتيجي.....                       |
| 75        | ..... خلاصة الفصل  |
| <b>76</b> | <b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي</b>                   |
| 76        | ..... مقدمة الفصل  |
| 77        | المبحث الأول: مفاهيم عامة حول خدمة التعليم العالي.....                       |
| 77        | المطلب الأول: ماهية التعليم والتعليم العالي.....                             |
| 79        | المطلب الثاني: خصائص خدمة التعليم العالي.....                                |
| 80        | المطلب الثالث: الهندسة الإدارية والإدارة الجامعية في العالم المعاصر.....     |
| 83        | المطلب الرابع: عمليات التعليم الجامعي.....                                   |
| 86        | المطلب الخامس: مخرجات التعليم الجامعي.....                                   |
| 88        | المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات.....                                 |
| 88        | المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة.....   |
| 90        | المطلب الثاني: مبررات قياس جودة الخدمة.....                                  |

|     |   |
|-----|---|
| 92  | المطلب الثالث: أبرز رواد مدرسة الجودة.....  |
| 96  | المطلب الرابع: قيادات الجودة.....   |
| 98  | المبحث الثالث: المنطلقات الفكرية لجودة خدمة التعليم العالي.....                   |
| 98  | المطلب الأول: الأصول التاريخية للجودة في التعليم الجامعي.....                     |
| 100 | المطلب الثاني: مفهوم ومبادئ جودة التعليم العالي.....                              |
| 104 | المطلب الثالث: أهمية إدارة التعليم الجامعي بمقاربة الجودة.....                    |
| 106 | المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمات التعليمية.....                                  |
| 109 | المطلب الخامس: فوائد ومميزات تطبيق الجودة في التعليم العالي.....                  |
| 112 | المبحث الرابع: مراحل، معوقات وتحديات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي.....         |
| 113 | المطلب الأول: عناصر إدارة الجودة في التعليم الجامعي.....                          |
| 115 | المطلب الثاني: مراحل وإجراءات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي.....           |
| 117 | المطلب الثالث: نظام الإعتماد الجامعي وأهم مراحله.....                             |
| 120 | المطلب الرابع: إشكالية تطبيق الجودة في الجامعات وأهم معوقاتها.....                |
| 124 | المطلب الخامس: تحديات إدارة الجودة في التعليم العالي.....                         |
| 127 | خلاصة الفصل.....  |
| 128 | الفصل الثالث: دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم الجامعي     |
| 128 | مقدمة الفصل.....  |
| 129 | المبحث الأول: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري للإندماج في اقتصاد المعرفة..... |
| 129 | المطلب الأول: الإجراءات المالية للإستثمار في رأس المال البشري                     |

|     |   |
|-----|---|
| 131 | المطلب الثاني: التحليل الإقتصادي للإستثمار في التعليم .....                           |
| 132 | المطلب الثالث: خصائص الجامعة والمنظمة المتعلمة في الاقتصاد القائم على المعرفة ...     |
| 139 | المطلب الرابع: علاقة اقتصاد المعرفة بالاستثمار في رأس المال البشري .....              |
| 142 | المطلب الخامس: أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري .....                           |
| 145 | المبحث الثاني: مؤشرات جودة التعليم الجامعي وأنماط تصنيفها في ظل اقتصاد المعرفة .....  |
| 145 | المطلب الأول: أثر إقتصاد المعرفة على جودة لتعليم العالي .....                         |
| 148 | المطلب الثاني: مفهوم مؤشرات جودة التعليم الجامعي .....                                |
| 150 | المطلب الثالث: تصنيف المؤشرات وأنماطها .....  |
| 153 | المطلب الرابع: الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري وجودة المخرجات .....            |
| 154 | المطلب الخامس: إطار مقترح لجودة التعليم العالي .....                                  |
| 159 | المبحث الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي .....   |
| 160 | المطلب الأول: أسباب الإهتمام بالإستثمار في رأس المال البشري لتحسين الجودة الجامعية    |
| 162 | المطلب الثاني: مداخل تحسين الجودة في التعليم الجامعي .....                            |
| 164 | المطلب الثالث: مهارات المورد البشري المساعدة على تحسين جودة التعليم العالي ...        |
| 166 | المطلب الرابع: تفسير العلاقة ما بين المورد البشري وجوائز إدارة الجودة الجامعية .....  |
| 169 | المطلب الخامس: أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة التعليم العالي .....               |
| 172 | المبحث الرابع: الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على مؤشرات جودة التعليم الجامعي .. |
| 172 | المطلب الأول: الاستثمار في جودة أعضاء هيئة التدريس والبرامج البحثية .....             |
| 179 | المطلب الثاني: جودة الطالب وجودة المخرجات المؤسسية .....                              |
| 185 | المطلب الثالث: جودة الأداء الجامعي والخدمات المدعمة للتعليم والبحث .....              |

|            |  |
|------------|--|
| 190        | المطلب الرابع: جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية .....         |
| 191        | المطلب الخامس: جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس والمناهج واللوائح الجامعية... |
| 196        | المطلب السادس: جودة مصادر التعلم والإنفاق على التعليم .....                      |
| 200        | ..... خلاصة الفصل  |
| <b>201</b> | <b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية في بعض الجامعات الجزائرية</b>                 |
| 201        | ..... مقدمة الفصل  |
| 202        | المبحث الأول: نظام التعليم العالي ومؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر .....        |
| 202        | المطلب الأول: لمحة عن التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر .....            |
| 208        | المطلب الثاني: المنظومة القانونية للبحث العلمي في الجزائر .....                  |
| 211        | المطلب الثالث: تطور الهيكل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي .....            |
| 215        | المطلب الرابع: تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية .....     |
| 218        | المطلب الخامس: مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر مقارنة بالدول العربية .....      |
| 243        | المبحث الثاني: المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم العالي في الجزائر .....          |
| 244        | المطلب الأول: المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الطلبة .....                         |
| 246        | المطلب الثاني: المؤشرات الكمية والنوعية لهيئة التدريس .....                      |
| 251        | المطلب الثالث: الموارد المالية الموجهة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي .....  |
| 254        | المطلب الرابع: مؤشرات ترقية الكتاب الجامعي .....                                 |
| 256        | المطلب الخامس: تنمية الموارد البشرية وتأمين نتائج البحث العلمي .....             |
| 258        | المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية .....                                   |

|     |   |
|-----|---|
| 258 | المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة.....                          |
| 260 | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.....                   |
| 262 | المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الإستبيان.....                        |
| 268 | المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....                       |
| 269 | المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.....             |
| 269 | المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة.....                             |
| 274 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحور الأول لإجابات أفراد العينة.....  |
| 277 | المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمحور الثاني لإجابات أفراد العينة..... |
| 282 | المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....                             |
| 320 | خلاصة الفصل.....  |
| 321 | <b>الخاتمة العامة</b>   |
| 321 | أولا. تلخيص الدراسة.....  |
| 322 | ثانيا. نتائج الدراسة.....   |
| 325 | ثالثا. توصيات الدراسة.....  |
| 326 | رابعا. آفاق الدراسة.....  |
| 328 | قائمة المراجع.....  |
| 341 | الملاحق.....  |

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 16     | ملخص تعاريف رأس المال البشري.....   | 01         |
| 18     | أبعاد رأس المال البشري.....   | 02         |
| 24     | وصف الأدوار الرئيسية للكادر البشري في المراكز الكفؤة لذكاء الأعمال.....   | 03         |
| 39     | الإستثمار في البحث والتطوير لأربعة قطاعات كبرى في أوروبا.....             | 04         |
| 50     | الطرق والنماذج لقياس إنتاجية أصول المعرفة.....                            | 05         |
| 54     | تصنيف الجامعات وفقا لمؤشرات جامعة شنغهاي.....                             | 06         |
| 54     | تصنيف المؤشرات وفقا للملحق التربوي لجريدة التايمز البريطانية.....         | 07         |
| 55     | مؤشرات نموذج الأداء والنتائج لقياس أداء رأس المال الفكري في الجامعات..... | 08         |
| 57     | نموذج مقترح لقياس أداء رأس المال البشري.....                              | 09         |
| 64     | منظور المهارات بالنسبة للمؤسسة.....                                       | 10         |
| 64     | منظور المهارات بالنسبة للموارد البشرية.....                               | 11         |
| 119    | معايير جودة التعليم العالي.....   | 12         |
| 143    | الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.....                       | 13         |
| 144    | تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المعرفي.....       | 14         |
| 156    | مكونات ضمان الجودة ومحور إهتمامها.....                                    | 15         |
| 164    | مهارات المورد البشري المساعدة على تحسين جودة الخدمة التعليمية.....        | 16         |
| 210    | التطور المؤسسي للبحث في الجزائر من سنة 1962 إلى سنة 2012.....             | 17         |



|     |   |    |
|-----|---|----|
| 221 | مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد التعديل.....  | 18 |
| 235 | أوزان المحاور الرئيسية والفرعية في مؤشر التعليم العالي لسنة 2016.....   | 19 |
| 244 | تزايد عدد الطلبة المسجلين من 2002 - 2015.....   | 20 |
| 245 | عدد الجامعيين الخريجين من 2001 إلى غاية 2015.....   | 21 |
| 247 | تطور نسبة التأطير في الجزائر خلال الفترة (2002-2015).....   | 22 |
| 248 | نسبة عدد الأساتذة الجزائريين من المجموع الكلي للأساتذة في الجامعة الجزائرية خلال الفترة من 2002-2015.....                         | 23 |
| 250 | التطور الكمي لعدد الأساتذة خلال الفترة 1962-2015.....   | 24 |
| 253 | حصة ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من مجموع إعتمادات الدولة بعنوان ميزانية التسيير على الدوائر الوزارية 2000-2017..... | 25 |
| 263 | نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان بعد الإستثمار في رأس المال البشري.....   | 26 |
| 265 | يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان بعد جودة التعليم العالي في ظل اتصاد المعرفة.....                              | 27 |
| 267 | قيم معامل ألفا كرونباخ.....   | 28 |
| 268 | درجات مقياس ليكرت للاستبيان.....  | 29 |
| 269 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....   | 30 |
| 270 | توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.....  | 31 |
| 271 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....  | 32 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 273 | توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإدارية.....  | 33 |
| 274 | المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالإستثمار في رأس المال البشري.....                                    | 34 |
| 277 | المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالإستثمار في رأس المال البشري.....                                    | 35 |
| 282 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وجودة التعليم العالي.....  | 36 |
| 284 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة.....              | 37 |
| 285 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة البرامج والمناهج التعليمية..   | 38 |
| 287 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي..... | 39 |
| 288 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.....                                | 40 |
| 290 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.....                        | 41 |
| 291 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة التعليم العالي.....  | 42 |
| 292 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات..  | 43 |
| 294 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.....                       | 44 |
| 296 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية  | 45 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
|     | الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي .....   |    |
| 297 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.....                                      | 46 |
| 299 | معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.....                          | 47 |
| 300 | معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وجودة التعليم العالي.....  | 48 |
| 302 | معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات.....                                   | 49 |
| 303 | معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية.....                                  | 50 |
| 305 | معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي..... | 51 |
| 306 | معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.....                                | 52 |
| 308 | معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.....                    | 53 |
| 309 | جدول تحليل التباين حسب الخبرة المهنية.....  | 54 |
| 311 | النتائج الإحصائية حسب الخبرة المهنية.....   | 55 |
| 315 | جدول تحليل التباين حسب المناصب العليا الإدارية.....   | 56 |
| 317 | النتائج الإحصائية حسب المناصب العليا الإدارية.....  | 57 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 319 | معادلة الانحدار الخاصة بالعلاقة بين المحور الأول والثاني..... | 58 |
|-----|---|----|

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| و      | ..... نموذج الدراسة.....  | 01        |
| 26     | ..... الإطار المفاهيمي لتصنيف نفقات رأس المال البشري.....                           | 02        |
| 29     | ..... مخطط محاسبي لنفقات رأس المال البشري.....                                      | 03        |
| 37     | ..... العلاقة بين الحاضنة التكنولوجية ومراكز البحوث/الجامعة والصناعة.....           | 04        |
| 67     | ..... مصفاة VRIST.....  | 05        |
| 68     | ..... مصفوفة تحويل المعارف.....   | 06        |
| 69     | ..... مراحل دورة حياة المهارات.....   | 07        |
| 73     | ..... مراحل تكوين المهارات تبعا لمقاربة الجودة.....                                 | 08        |
| 113    | ..... عناصر إدارة الجودة في التعليم العالي.....                                     | 09        |
| 130    | ..... متطلبات النظام الإنتاجي الجديد المرتكز على الإستثمار في رأس المال البشري..... | 10        |
| 137    | ..... العلاقة بين خصائص منظمة التعلم ورأس المال البشري.....                         | 11        |
| 141    | ..... أهمية الاستثمار البشري في ظل اقتصاد المعرفة.....                              | 12        |
| 154    | ..... الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري وجودة المخرجات.....                    | 13        |
| 155    | ..... اطار مقترح لجودة التعليم العالي في الجامعات العربية.....                      | 14        |
| 161    | ..... متطلبات السير نحو جودة التعليم العالي.....                                    | 15        |
| 176    | ..... جودة الأستاذ الجامعي.....   | 16        |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 178 | كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة.....   | 17 |
| 181 | معايير جودة الطالب.....  | 18 |
| 183 | أدوار الطلبة من منظور الجودة.....  | 19 |
| 188 | جهود الإدارة الجامعية.....   | 20 |
| 193 | التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم الجامعي.....              | 21 |
| 195 | جودة المناهج الدراسية.....   | 22 |
| 212 | الشبكة الجامعية في الجزائر.....  | 23 |
| 213 | الهيكل التنظيمي للمدرسة خارج الجامعة.....  | 24 |
| 214 | الهيكل التنظيمي للجامعة.....   | 25 |
| 215 | الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي.....  | 26 |
| 220 | النموذج السابق لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....                           | 27 |
| 225 | نتائج الجزائر والدول العربية في مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2016.....   | 28 |
| 226 | نتائج الجزائر والدول العربية في مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2016.....   | 29 |
| 228 | النموذج المعدل لمؤشر الإقتصاد.....   | 30 |
| 230 | نتائج الجزائر والدول العربية في محاور مؤشر الإقتصاد لسنة 2016.....                   | 31 |
| 231 | نتائج الجزائر والدول العربية في محاور الرئيسية لمؤشر الإقتصاد لسنة 2016.....         | 32 |
| 236 | نتائج الجزائر والدول العربية في مؤشر التعليم العالي لسنة 2016.....                   | 33 |
| 237 | نتائج الجزائر والدول العربية في المحاور الرئيسية لمؤشر التعليم العالي لسنة 2016..... | 34 |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 240 | النموذج المعدل لمؤشر البحث والتطوير والإبتكار.....   | 35 |
| 241 | نتائج الجزائر والدول العربية في مؤتمر البحث والتطوير والإبتكار لسنة 2016.....  | 36 |
| 242 | نتائج الجزائر والدول العربية في المحاور الرئيسية لمؤشر البحث والتطوير والإبتكار لسنة 2016.....                       | 37 |
| 245 | تطور أعداد الطلبة من 2002-2015.....  | 38 |
| 246 | تطور عدد الجامعيين الخريجين من 2001 إلى غاية 2015.....   | 39 |
| 249 | تطور عدد الأساتذة الجزائريين خلال الفترة من 2002-2016.....   | 40 |
| 255 | تزايد إنتاج الكتاب الجامعي.....  | 41 |
| 257 | توزيع الـ 23.819 باحث المنتسبين إلى المخابر على أساس التخصصات.....   | 42 |
| 270 | توزيع أفراد العينة من ناحية الجنس.....   | 43 |
| 271 | توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.....   | 44 |
| 272 | الخبرة المهنية لعينة الدراسة.....  | 45 |
| 273 | توزيع المناصب العليا الإدارية.....   | 46 |
| 283 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي.....                                    | 47 |
| 284 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات.....                                   | 48 |
| 286 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة البرامج والمناهج التعليمية.....  | 49 |
| 287 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي..... | 50 |
| 289 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية..                                   | 51 |
| 290 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة                                     | 52 |



|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | التدريس.....   |    |
| 292 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي.....  | 53 |
| 293 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات.....                                   | 54 |
| 295 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة البرامج والمناهج التعليمية.....  | 55 |
| 296 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي..... | 56 |
| 298 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.....                                | 57 |
| 299 | شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.....                    | 58 |
| 301 | شكل الإنتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة التعليم العالي.....  | 59 |
| 302 | شكل الإنتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات.....   | 60 |
| 304 | شكل الإنتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة البرامج والمناهج التعليمية.....  | 61 |
| 305 | شكل الإنتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي.....               | 62 |
| 307 | شكل الإنتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.....  | 63 |

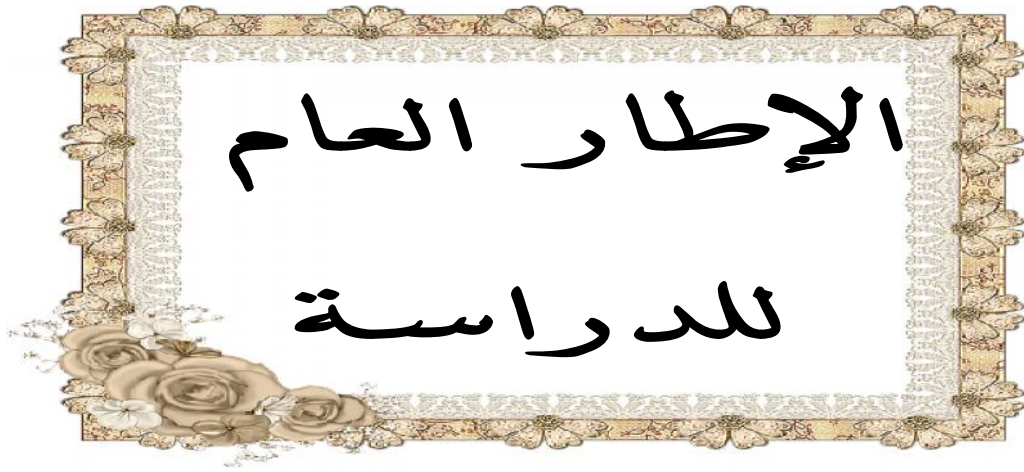
|     |  |    |
|-----|--|----|
| 308 | شكل الإتيشار بين استدامة رأس المال البشري وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية<br>لأعضاء هيئة التدريس..... | 64 |
| 319 | شكل الإتيشار بين الاستثمار في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي.....                               | 65 |

A decorative rectangular frame with a gold and beige color scheme. The frame is adorned with intricate floral patterns, including roses and butterflies. The text is centered within the frame.

# فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق  | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 341    | جدول عدد الأساتذة بالجامعة الجزائرية للسنة الجامعية 2016/2015 . . . . . | 01         |
| 342    | الإستبيان قبل التحكيم. . . . .  | 02         |
| 348    | الإستبيان بعد التحكيم. . . . .  | 03         |
| 353    | قائمة المحكمين. . . . .   | 04         |



### توطئة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات وتحديات كثيرة في مجالات الاقتصاد المختلفة بسبب بروز العولمة وسريان ظاهرة الإندماجات والتحالفات الإستراتيجية وتلاحق الابتكارات والإبداعات وإنشاء منظمة التجارة العالمية، مما جعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومنظمتها الإضطراب والكثير من التحديات، مما دفع بعلماء الإدارة إلى البحث عن وسائل وأساليب ذات فاعلية وقدرة على إستيعاب التحديات المذكورة وقد برز من بين الموضوعات المعاصرة موضوع رأس المال البشري الذي يركز على الطاقات غير الملموسة، وكيفية إكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها.

وقد أصبح لرأس المال البشري أهمية كبيرة في العمليات الخاصة بالمنظمات والتي أدركت الحاجة الماسة لمواكبة التطور الإقتصادي والذي قد تحول إلى ما يسمى بإقتصاد المعرفة.

فبعد أن كانت الأرض والعمل ورأس المال هي عوامل الإنتاج، أصبحت المعرفة الفنية والذكاء والإبداع والإتصالات من الأصول الجديدة في الإقتصاديات بل وأصبح للذكاء الصناعي أهمية تفوق رأس المال بمفهومه التقليدي. فالاندماج في الإقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة يقتضي ضرورة سعي المؤسسات بكافة أنواعها إلى تامين مواردها الداخلية، وكفاءتها الإستراتيجية، وتفعيل جودتها الشاملة، ورصد المعرفة الكاملة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية.

ومن أهم خصائص الإقتصاد الحديث القائم على المعرفة كأصل مهم هو الابتكار(تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس) والتعليم(المهارة ورأس المال البشري مبدع) وثورة الإتصالات(نشر المعلومات والمعارف بطرق إبداعية جديدة)، كل ذلك وفق أطر تشريعية جديدة مبنية على أسس الإقتصاد التقليدي.

هذا ويتجاهل الكثير من خبراء التقييم رأس المال البشري عند تقييم المؤسسات، ويتجهون بأنظارهم غالبا إلى رأس المال المادي بالرغم من أن - على وجه الخصوص - أفكار وخبرات العاملين بالمؤسسة كثيرا ما تحولها من الخسارة إلى الربح، ومن المحلية إلى العالمية، ولا شك أن الإهتمام بالإفصاح والتقرير عن رأس المال البشري الذي سيساعد في زيادة الشفافية وزيادة الإهتمام بالأصول غير الملموسة بالمؤسسات وبالتالي سيساعد في دقة التقييم.

ولقد شهد التعليم العالي في الربع الأخير من القرن المنصرم تحولا جذريا في أساليب التعليم ومجالاته، وذلك بسبب الانفجار المعرفي المتسارع وظهور العولمة ونمو العديد من الصناعات الحديثة التي أدت إلى توجيه الإستثمار في مجالات المعرفة المتنوعة، مما جعل التعليم العالي الجزائري مطالبا باستثمار العقل البشري من خلال تطوير المهارات البشرية واستحداث وظائف جديدة تناسب مع متطلبات العصر، وقد أصبح موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أحد المرتكزات الأساسية في تطوير منظومة التعليم التي تنصل بعناصر العلمية التعليمية كأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، والبرامج الأكاديمية وجودة المادة العلمية، ووسائل التدريس، وتقنيات العلم وجودة البيئة

من مبان ومعدات وفي السنوات القليلة الماضية اتجهت معظم الدول إلى تطوير مؤسسات التعليم والسماح بإنشاء فروع للجامعات الأجنبية فيها، مما دعاها إلى إنشاء آليات وأجهزة وطنية تسند إليها مهمة تقويم المؤسسات بهدف الترخيص لها واعتمادها كمؤسسات ذات جودة نوعية تناسب مع المعايير الوطنية والدولية.

فمن هذا المنطلق تمحور بحثنا حول موضوع الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي- دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية والذي نهدف من خلاله إلى سد الفراغ سواء على مستوى الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت هذا الموضوع بجامعتنا، إضافة إلى لفت الإلتباه إلى ضرورة الإهتمام بالعناصر غير الملموسة والإستثمار فيها .

### أولا . إشكالية الدراسة:

تبلور الإشكالية في تحديد دور وأهمية وانعكاس الإستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي في الجزائر، ليتحدد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة كما يأتي:

**\* ما دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة ؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية نوردتها فيما يلي:

1- هل للمعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس علاقة بتحسين جودة التعليم العالي؟

2- هل للدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) علاقة بتحسين جودة التعليم العالي؟

3- هل لاستدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية علاقة بتحسين جودة التعليم العالي؟

### ثانيا . فرضيات الدراسة:

صيغت وصممت مجموعة من الفرضيات العامة نرى أنها تشكل أكثر الإجابات احتمالا على الإشكالية المعتمدة في البحث وعلى الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

#### 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة التعليم العالي .

#### - الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل اقتصاد المعرفة.

### 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة التعليم العالي.
- الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل اقتصاد المعرفة.

### 3- الفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة التعليم العالي.

### - الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة.



- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل اقتصاد المعرفة.

#### 4- الفرضية الرئيسية الرابعة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد درجة الإلتزام بالإستثمار في رأس المال البشري ومؤشرات جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية تعزى لمتغيرات: الخبرة المهنية، المناصب العليا الإدارية.
- ثالثا . أهمية الدراسة:

يعتبر البحث الحالي من الدراسات التي تكتسي أهمية خاصة من النواحي الآتية:

- إن الجامعة تلعب دورا هاما في تحقيق النمو والتطور الإقتصادي، بما توفره من رأس مال بشري مؤهل ذو كفاءات وطاقات وقدرات تدفع بالدول نحو ركب التقدم التكنولوجي والإبداع والإبتكار، وهو ما يجعل الإهتمام بتحسين جودة التعليم العالي وربط الجامعة بالمحيط الإقتصادي والنسيج الصناعي من اهتمامات الدول بصفة عامة والدولة الجزائرية بصفة خاصة التي تسعى نحو تحسين صورتها لعملائها المحليين والمجتمع أولا والتقدم في التصنيف العالمي للجامعات كما هي في حاجة ماسة لاختبار المجهودات المبذولة وتبرير التمويل الهائل لهذا القطاع خاصة حجم المنشآت التابعة له، حيث أن التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الإستثمار في رأس المال البشري يعني التحقق من مدى توظيف استراتيجيات التنمية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء والماهر والفعال والمدرب والمعد إعدادا جيدا مبنيا على أسس علمية وقدرته على نقل معارفه من أجل تحقيق أداء متميز يرقى إلى مصاف الجودة فعملية الإستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم الجامعي لا ترتبط فقط بتوظيف تقنيات تسييرها، بل ترتبط أيضا بالقدرة على بناء الكفاءات القادرة إلى الوصول إلى الجودة والتميز.

#### رابعا . أهداف الدراسة:

من جملة الأهداف التي يسعى إليها البحث نذكر:

- 1- التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة برأس المال البشري وآليات الإستثمار فيه، وكذا جودة خدمات التعليم العالي بمدخلها المختلفة.

2- تجميع المعلومات والحقائق، بهدف تشخيص الأوضاع الراهنة للإدارة الجامعية الجزائرية، وتحديد متطلبات تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

3- الاستفادة من حداثة موضوع الجودة ومدى تطبيقه في إدارة الجامعات الجزائرية، حيث يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري المعاصر- في الوطن العربي والجزائر خاصة- ويمكن الاستفادة منه في تطوير إدارات التعليم العالي الجزائري للنهوض بالتعليم بوجه عام وتصحيح مساره.

4- الأخذ بالأساليب الإدارية الجامعية الحديثة؛ لتطوير العمل بها وذلك لتحسين الإنتاجية وتحقيق معدلات أعلى من الأداء وكفاءة عالية، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل وأدائه بشكل صحيح من أول مرة، مما يعني الاستفادة من تطبيق أسلوب الجودة بها.

خامسا. نموذج الدراسة:

يربط نموذج الدراسة بين الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل وجودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل يمثله اعتمادا على نظريات رأس المال البشري كما جاءت على يد الكثير من الاقتصاديين أمثال تيودور شولتز<sup>1</sup> (Theodore Shultz) وقاري بيكر<sup>2</sup> (Gary Becker) وجاكوب مينسر<sup>3</sup> (Mincer Jacob):

1- الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري: الذي يعتبر القاعدة الأساسية لبناء رأس المال البشري.

2- الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري: وهي المرحلة الثانية من تنمية وتنشيط رأس المال البشري.

3- إستدامة رأس المال البشري: فبعد التمويل والإنفاق على رأس المال البشري في المرحلتين السابقتين وجب على المنظمة المحافظة عليه واستدامته في خدمتها وعدم تعريضه للاغتراب الوظيفي وانتقاله إلى منظمات أخرى. أما المتغير التابع فتمثله خمسة عناصر متعلقة بجودة التعليم العالي:

- جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات، جودة البرامج والمناهج التعليمية، القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي، جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية، السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس: والتي تم اختيارها بناء على دراسة دقيقة واستشارة المختصين في المجال وكذلك ارتباطها بالاستثمار في رأس المال البشري.

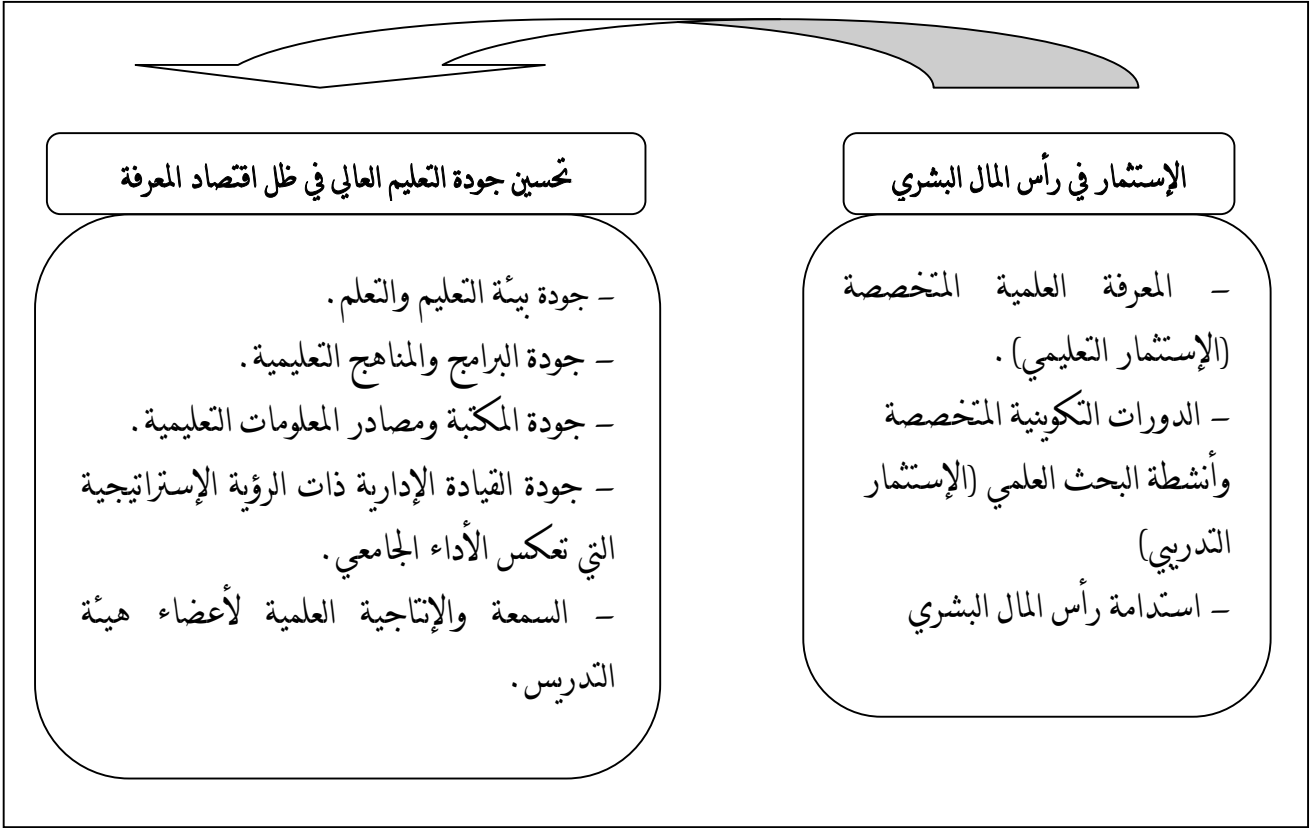
أما اقتصاد المعرفة فهو يعتبر كمجال لدراسة الموضوع، والشكل الموالي يمثل نموذج الدراسة المقترح.

<sup>1</sup> . اقتصادي أمريكي ( 1902-1998) متخصص في اقتصاد التطوير ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة شيكاغو، أصبح رئيس التجمع الاقتصادي الأمريكي سنة 1960، حصل على ميدالية (walker) سنة 1972، أكبر تقدير يمنحه التجمع، نال جائزة نوبل عام 1979.

<sup>2</sup> . اقتصادي أمريكي ولد سنة 1930، معروف من خلال أعماله في مجال التحليل الاقتصادي الجزئي، أعطى دفع قوي لنظرية رأس المال البشري، مما جعله يحصل على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 1992.

<sup>3</sup> . اقتصادي أمريكي من أصل بولندي ( 1922-2006)، يعتبر أب اقتصاد العمل الحديث، ساهم طويلا في التعليم العالي في جامعة كولومبيا، أدخل مفهوم "رأس المال البشري" إلى اقتصاد العمل أول من حصل على جائزة IZA في اقتصاد العمل، له العديد من المساهمات العلمية لتطوير نظرية رأس المال البشري.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

سادسا . المعالجة المنهجية للدراسة:

تتضمن المعالجة المنهجية طبيعة المسار البحثي المتبع لمعالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات، إضافة إلى توضيح حدود الدراسة المكانية، الزمانية، والموضوعية، وفقا لما يلي:

1- النموذج الإسترشادي للدراسة:

يتم معالجة موضوع الدراسة باعتماد النموذج الإسترشادي الذي يقوم على وضع افتراضات أولية لدراسة ما إذا كان متغير معين سببا لظاهرة معينة ومحاولة اختبار ذلك في الواقع ثم تعميم النتائج، والذي يستند إلى وضع جملة من الفرضيات تعتبر وجود دور للإستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي، أين تم صياغة أسئلة الإستبيان بناء على ذلك بغرض تحديد آراء الأساتذة بالجامعات الجزائرية بخصوص هذا الموضوع وفقا لواقعهم، ليتم بعدها تحليل هذه الآراء باستخدام الطرق الكيفية والكمية لتأكيد أو نفي صحة الفرضيات، ثم تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

2- نمط الإستدلال:

أو المسار المنهجي المتبع للوصول إلى المعرفة، وفي الدراسة يتم اعتماد الإختبار أي مقارنة موضوع معين مع الواقع بهدف تقييم واختبار مصداقية الفرضيات كمنط للإستدلال، وذلك باستخدام الطرق الكيفية والكمية لإختبار

صحة الفرضيات من عدمها، وتأکید أو نفي وجود دور للإستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي الجزائرية، بناء على واقعها المعبر عنه في الإستبيان.

### 3- المقاربة المستخدمة (كمية أو كيفية):

يتم الإعتماد على المقاربة الكمية بتوزيع الإستبيان على عينة كرة الثلج المتدرجة تضم 397 أستاذ الموزعين على مختلف الجامعات الجزائرية كحد أدنى (تم توزيع 550 وقبول 465 إستبيانا بدل الحد الأدنى)، لتحليل بعدها نتائجها إحصائيا وكما اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (الخاص بالتحليل الإحصائي في العلوم الإجتماعية).

### سابعاً. حدود الدراسة:

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

1- الحدود المكانية: يتم إجراء الدراسة وخصوصا توزيع الاستبيان على مفردات العينة والتي تمثل أعضاء الهيئة التدريسية المتواجدة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

2- الحدود الزمانية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن أو الفترة التي أجريت فيها الدراسة الإستبائية والتي كانت في شهري ديسمبر/جانفي من سنة 2016/2017.

لتحديد العينة المستهدفة بالدراسة وعدد الأساتذة الذين سيوزع عليهم الاستبيان، فقد اقتضت الدراسة على إحصائيات المتوفرة وقد كانت للسنة الجامعية 2015/2016.

3- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على اختبار درجة إلتزام أعضاء الهيئة التدريسية للمفاهيم المرتبطة بالإستثمار في رأس المال البشري وانعكاس ذلك على تحسين درجة الإلتزام بالإستثمار التعليمي في رأس المال البشري، الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري واستدامة رأس المال البشري، ثم تحديد درجة الإلتزام بهذه الأبعاد ودورها في تحسين أبعاد جودة نظام التعليم العالي، وأخيرا إختبار الفروق حسب خصائص عينة الدراسة لتحديد درجة الإلتزام بهذه القيم والمؤشرات.

### ثامناً. عرض وتحليل الدراسات السابقة:

1- يزيد قادة، واقع تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012/2011: توصلت الدراسة إلى نتيجة عامة وهي أن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية، فكانت نتيجة كل هذه الإصلاحات الزيادة في الكمية في عدد الناجحين في الإستحقاقات الوطنية لجميع الأطوار التعليمية، إلا أن الجانب النوعي في

مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب لأن المستفيدين من المخرجات التعليمية لازالوا غير راضين على نوعية هذه المخرجات كونها لم تلبي جميع رغباتهم ولم توفي بكل إحتياجاتهم ولم تتوفر على جميع الخصائص والمميزات التي كانوا يطمحون بأن تتوفر فيها كي يستطيعوا من خلالها مواجهة تحديات هذا العصر في جميع مجالات الحياة وذلك كون أن هذه الإصلاحات كان ينقصها التكامل بين الجانب النظري وتطبيقاته العملية لأنها لم تهين لها الظروف اللازمة والمواتية، كما أنها أعدت دون إستشارة ومشاركة المعنيين الرئيسيين بها خاصة المعلمين والتلاميذ وأولياء الأمور، ولهذا لم تحقق النتائج المرجوة.

وأكدت الدراسة على أن التعليم في الجزائر أصبح عاجزا عن القيام بأدواره المأمولة خاصة في ظل الإضطرابات المتتالية التي تشهدها الساحة التربوية الجزائرية، مما يعني أن التعليم في الجزائر يفقد للجودة، ولهذا ينبغي إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره وضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في نظامنا التعليمي إذا ما أردنا فعلا أن ننهض بالتعليم وأن نحقق الجودة التعليمية المنشودة، ولذلك ينبغي تزويد مؤسساتنا التعليمية بمدراء ذوي مستوى تعليمي عالي ويمتلكون المهارات الإدارية والتربوية الضرورية لحسن سيرها، وبأساتذة مؤهلين علميا وتربويا ليقوموا بواجبهم على أكمل وجه إتجاه التلاميذ والمجتمع وتلاميذ لديهم القابلية والإستعداد النفسي للدراسة ليتمكنوا من إستعاب دقائق المعرفة.

2- خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015: جاءت الدراسة لتأكيد حاجة المؤسسات مهما كانت طبيعتها في تحقيق الإستمرارية في نشاطها ثم الريادة في صناعتها، وذلك من خلال المحافظة على مستويات الأداء وتحسينه بإستمرار، ومؤسسات التعليم العالي هي الأخرى مطالبة بتحقيق ذلك في ظل تعقد بيئتها الداخلية والخارجية، وإقبال العديد من الهيئات الوطنية والدولية بتصنيفها وتقييم أدائها بإستمرار، وهذا ما جعلها تقف أمام حتمية البحث عن بدائل جديدة تمكها من تحسين أدائها وتجعلها أكثر مرونة في مواجهة هذا التعقد .

وأكد باحث هذه الدراسة أن من هذه البدائل نجد إدارة الجودة الشاملة التي تتباين مراحل ونتائج تطبيقها من مؤسسة إلى أخرى والأمر نفسه يلاحظ على مؤسسات التعليم العالي التي نجد منها ما هي في مراحل متقدمة للتوجه لهذا البديل وانعكس ذلك إيجابا على تحسين أدائها، ومنها ما هي في مراحل أولية للتوجه لهذا البديل ولا تزال نتائج تحسين أدائها غير ظاهرة، ومنها التي لا تضع هذا البديل ضمن خياراتها أصلا على اعتبار أن تحسين الأداء يتعلق ببدائل أخرى، ومن خلال معالجة الباحث لإشكالية دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية يمكن تصنيف هذه الأخيرة ضمن أحد المستويات الثلاثة للتطبيق .

نشير إلى أن هذه الدراسة هدفت للتعرف على دور قيم إدارة الجودة الشاملة الجوهرية(التركيز على الزبون، إلتزام الإدارة العليا، المسؤولية الجماعية، التحسين المستمر، إتخاذ القرار على أساس الحقائق، المدخل العملياتي و فرق

العمل) والداعمة (التخطيط الإستراتيجي، القيادة، التدريب، المشاركة، التمكين، الإتصال والتحفيز) في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري والمجتمعي على حد سواء في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وللإجابة على هذه الإشكالية وتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على المقاربة الهجينة (كيفية وكمية) وذلك من خلال التحليل الكيفي لبيانات المقابلات المعمقة الموجهة لمسؤولي خلايا الجودة و/أو العمداء بكليات الإقتصاد المستهدفة بالدراسة والتي بلغ عددها ست كليات موزعة على شرق ووسط وغرب البلاد، ومن خلال التحليل الكمي لبيانات 412 إستبينا موزعا على أساتذة هذه الكليات على إختلاف درجاتهم العلمية والمهنية.

خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية أهمها ما يرتبط بإختيار الفرضيات، تلك التي تؤكد عدم تأثير إدراك مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والأداء على تحسين درجة الإلتزام بالقيم الجوهرية والداعمة ومؤشرات الأداء، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد درجة الإلتزام بهذه القيم والمؤشرات تعزى لمتغيرات: الجنس، الرتبة، الخبرة، الشعبة، العلاقة بالبحث العلمي والإلتزام الإداري.

3- عسول محمد الأمين، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي: دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015: هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية التي تكسيها الجودة في كل مجالات الحياة الحديثة بصفة عامة والتعليم بصفة خاصة، ومن الأسباب الأساسية لإستخدام الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، العولمة وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، إقتصاد المعرفة والمراتب الأخيرة التي تحتلها الجامعات الجزائرية في الترتيب العالمي، وأكدت الدراسة على ضرورة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي وخاصة إستخدامها من طرف المكتبات الجامعية، ومخابر البحث، الطلبة والأساتذة أيضا لكي يكون هناك رقمنة للمكتبات وإدارة إلكترونية، وسهولة وسرعة الحصول على الخدمات التعليمية وغيرها من الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، حيث قام باحث هذه الدراسة بتوزيع استبيان على عينة الأساتذة موزعين على ثلاث جامعات وهي جامعة محمد خيضر بسكرة، وجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي وجامعة عباس لغرور خنشلة، وتم تحليل النتائج بإستخدام SPSS 23 لمعرفة واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وأخيرا إختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج الدراسة. أين أشارت هذه الأخيرة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والإتصالات دور كبير في تحقيق جودة التعليم العالي، لما تحقته هذه الأخيرة من تطور وراقي وتنمية للمجتمعات، وبإعتبره المورد الأساسي للموارد البشرية والكوادر الجيدة التي تحتاجها الدول في بناء إقتصادها، كما يمكن القول أن هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من جهة وجودة التعليم العالي من جهة أخرى متمثلة في المكتبات الجامعية، البحث العلمي، التعليم ومناهج التدريس والأساتذة الجامعي.

4- نوال نور، أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012/2001: توصلت الدراسة إلى أن عضو هيئة التدريس لم يصل إلى المستويات المطلوبة، وذلك من خلال النقاط التالية:

- مادام هناك ارتباط بين كفاءة هيئة التدريس وجودة العملية التعليمية، تبقى علامة إستفهام حول نوعية مخرجات الكلية؛

- متابعة مخرجات الكلية في ميدان العمل، للتأكد من مائة الحكم عليها، بإجراء دراسات أخرى متعلقة ب:فعالية المخرجات في وسط العمل (التي تثبت ذلك)؛

- نظرا للمعطيات الجديدة فيما يتعلق بسياسات التعليم العالي وتبنيها لنظام ال LMD، أنه لا يمكن أن يرتشح لمنصب عضو هيئة التدريس إلا حملة الدكتوراه، يمكن أن يكون له أثر كبير في المدى البعيد حول تغيير مؤهلات هيئة التدريس، وهذا إذا سلمنا أنه يجب أن نتقل من طالب-أستاذ إلى أستاذ فقط، والذي لا يمكن أن يتحقق في المدى القريب أو المتوسط، لكونه يتطلب وقتا؛

- الإرهاصات التي ظهرت في الآونة الأخيرة حول جلب أو التعاون مع جامعات في الدول الشقيقة وغيرها، والتي جرت في بداية السبعينات، إلا أنها يمكن أن تطرح إشكالات جديدة وربما صراعات حول الإمتيازات التي تمنح للأساتذة الأجانب على حساب هيئة التدريس الوطنية، والتي مهما كانت نوعية كفاءته قد أفنت في جزء منها حياتها في تكوين الأجيال.

5- ربا جزا جميل الحميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008: هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالإعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العامة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى عدة إستنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوى دلالة معنوية (0.05) حيث إنه من المنطق أن النشاطات التدريسية المتعلقة بكل من البحوث والكتب والمؤتمرات للهيئة التدريسية أن يكون لها علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية وضمن الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، وهو ما يمكن تفسيره أن الإرتباط كان ضعيف ولكن التأثير المتمثل بدرجة التأثير على ما نتج عنه دلالة إحصائية ضعيفة وقد يعزى ذلك إلى أن النشاطات العلمية المتعلقة بكل من البحوث والكتب والمؤتمرات لا تؤثر على ضمان جودة التعليم العالي

والسبب في ذلك أن هذه النشاطات تتعلق بأعضاء الهيئة التدريسية وبتربياتهم وليس لها علاقة مباشرة في تحقيق جودة التعليم العالي، فالتدريس بغض النظر عن درجته العلمية يسعى لتحقيق درجة علمية، وهذا منطقي من الناحية العلمية.

6- هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية لمحافظة غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، 2015: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها في:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المعرفة الضمنية (الخبرة، المهارة، التفكير) وبين أبعاد جودة خدمة التعليم العالي (الجوانب المادية، التعاطف، الإعتمادية، الإستجابة، الثقة والأمان).

- يوجد تأثير طردي معنوي في إستجابات أعضاء هيئة التدريس للخبرة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.
- يوجد تأثير طردي معنوي في إستجابات أعضاء هيئة التدريس للمهارة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.
- يوجد تأثير طردي معنوي في إستجابات أعضاء هيئة التدريس للتفكير على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.
- يوجد تأثير طردي معنوي في طلاب الجامعات الفلسطينية للمهارة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.
- يوجد تأثير طردي معنوي في طلاب الجامعات الفلسطينية للخبرة على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.
- يوجد تأثير طردي معنوي في طلاب الجامعات الفلسطينية للتفكير على أبعاد جودة خدمة التعليم العالي.

وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة خدمة التعليم مع تفعيل دور رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة وإعطائهم دورا أكبر في مجال تطوير عضو هيئة التدريس والطلاب الجامعي، ومنحهم صلاحيات لتطوير إدارة الجودة الشاملة لدى أقسامهم.

7- فوزية قديد، فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر: دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014: هدفت الدراسة إلى الكشف عن فعالية إدارة المعرفة في التعليم العالي بالجزائر بقياس درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3، إضافة إلى درجة توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة فيها، وتقديم توصيات يمكن من خلالها تطبيق إدارة المعرفة وتحقيق فعاليتها في منظمات التعليم العالي الجزائرية، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فعالية لإدارة المعرفة في جامعة الجزائر 3، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على رصد واقع المشكلة وللإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، وللوصول إلى البيانات اللازمة، تم إعداد إستبانة مكونة من أربعة محاور، تشمل على 66 فقرة، وقد تم معالجة 290 إستبيان أي بنسبة 72.5% من العينة المختارة (400) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، ما يقابل 32.43% من مجتمع الدراسة (894) وتوصلت إلى ما يلي:



- عدم توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة في جامعة الجزائر3، وقد قدر المتوسط العام لها بـ 2.119، فالجامعة لا تتوفر على قيادات إدارية تدعم إدارة المعرفة، أما ثقافتها تتسم بمواصفات تعرقل إدارة المعرفة، والهيكل التنظيمي غير ملائم لتطبيقاتها، أما تكنولوجيا المعلومات والإنصال فهي تعاني نقصا فادحا يؤثر سلبا على فعالية إدارة المعرفة في جامعة الجزائر3.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجزائر3 ومدى توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة بها تعزى لمتغير السن، المؤهل العلمي، الرتبة الأكاديمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة في جامعة الجزائر3 ومدى توفر دعائم فعالية إدارة المعرفة بها تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة إتجاه ممارسة عمليات إدارة المعرفة بجامعة الجزائر3 تعزى لمتغير الجنس.

8- حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2013: هدفت الدراسة إلى تبيان مدى الترابط الموجود بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي، من خلال مجموعة عناصر التوليد، التخزين، نقل المعرفة، والمعايير كمؤشرات التخطيط الإستراتيجي والبرامج وطرق التعليم وتسيير الإدارة.

كما ركزت الباحثة في الدراسة التطبيقية على تقييم جودة التعليم العالي من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للإستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس(الأساتذة)، حيث تتج عن هذا التحليل المعق للمعطيات غياب تطبيق فعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحو إدارة المعرفة من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، وفتح تخصصات مرتبطة بسوق العمل. كما توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إنخفاض الكفاءة الداخلية النوعية والتي من مؤشراتنا تدني في مستوى التحصيل المعرفي والتأهيل المتخصص وضعف القدرات التحليلية والإبتكارية والتطبيقية.

- إنخفاض الكفاءة الخارجية والنوعية وتمثل في ارتفاع أعداد من الخرجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل والمجتمع مع وجود عجز وطلب تخصصات أخرى.

- تعاني البرامج والمناهج التعليمية نوعا من القصور في عدم تطورها وتخلفها وذلك بمتوسط 3.19 لعدم مواكبة التحديات منها كالعولمة والمنافسة العالمية التي فرضت شروطا جديدة كإبراز منتج أو خريج يستطيع المنافسة في السوق العالمي.

- الإعتماد على الأنظمة البيروقراطية في إدارة ضمان الجودة.

9- صليحة رقاد، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، 2013/2014: هدف هذا البحث إلى دراسة معوقات وآفاق تطبيق ضمان الجودة في مؤسسات التعليم الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بتقسيمه إلى جانب نظري وآخر تطبيقي، حيث تضمن البحث في جانبه النظري عرض المفاهيم الفكرية المتعلقة بجودة التعليم العالي وضمانها، ودراسة موضوع تطبيق نظام ضمان الجودة وعلاقته بمدخل إدارة التغيير، أما الجانب التطبيقي فتمحور حول دراسة ميدانية شملت مؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، حيث وجهت إستمارة بحث إلى مسؤولي ضمان الجودة بهدف التعرف على المبررات الدافعة لتطبيق نظام ضمان الجودة على مستوى مؤسساتهم والخيارات الأساسية لتطبيقه، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من عملية تطبيق نظام ضمان الجودة والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة الوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى المؤسسة والجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، مما يتعين على صانعي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

10- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي: حالة دراسية للجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010: هدفت الدراسة إلى بيان دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي حالة دراسية الجامعة الإسلامية وتم إتباع المنهج التحليلي الوصفي، كما تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات الأولية، تم توزيعها على عين الدراسة "عينة الحصر الشامل" وعددها 359 مفردة (أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين بالجامعة الإسلامية بغزة)، أين تم إسترداد إستبانة بنسبة إسترداد 69%، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى للدرجة العلمية لأعضاء الهيئة التدريسية، وعدم وجود فروق في آراء أفراد العينة حول ضمان الجودة تعزى للدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريسية وجود فروق في آراء المبحوثين تعزى للخبرة لعضو هيئة التدريس، ووجود علاقة بين حوسبة المكتبات وضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين إيصال الإنترنت مع مكتبات الهيئة التدريسية وقاعات الدراسة من جهة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي من جهة أخرى، وكذلك وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ووجود علاقة بين الإشتراك بقواعد البيانات الخارجية والداخلية وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، كذلك وجود علاقة بين تنوع المكتبة وضمان تحقيق جودة التعليم العالي، وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: بضرورة إعطاء فرصة أكبر للدرجات العلمية (المدرس، المحاضر) لما لذلك من

تبعات إيجابية على ضمان جودة التعليم العالي والإستارة برأي الدرجة العلمية (الأستاذ) لما لديه من خبرة، ضرورة زيادة الإتصال الإلكتروني بين الجامعة الإسلامية والجامعات العربية الأخرى والأجنبية في جوانب التعاون البحثي وأوصت عمادة المكتبات بتطوير قسم الكتب النادرة والميكروفيلم والوسائط وعمل برنامج تدريبي أكاديمي متكامل للخريجين.

تاسعا . أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسة السابقة:

من خلال استعراضنا لمختلف الدراسات و الأبحاث السابقة، يتبين ما يلي:

- 1- تعتبر جميع الأبحاث السابقة الواردة دراسات مرجعية، خاصة وأنها تسهم في معظمها في تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وتركيزها بصفة كبيرة على الجامعات الجزائرية والعربية، في حين أن هذه الدراسة ركزت على تحليل أثر ودور الإستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي، وبالتالي يعتبر تطرق الدراسة إلى تحليل هذه العلاقة كإضافة نظرية وميدانية بخصوص هذا المجال.
- 2- من خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة لاحظنا إتجاه معظمها إلى كليات محددة وفي أغلبها جاءت الدراسة الميدانية على كليات الاقتصاد، في حين حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع الإلمام بمختلف التخصصات الموجودة على مستوى الجامعة الجزائرية أين تم توزيع الإستبيان حتى في كليات الطب والتكنولوجيا والهندسة والكيمياء البترولية وغيرها من التخصصات الحساسة وهذا لمعرفة آراء الهيئة التدريسية بها حول الإستثمار المرصد لتنمية الموارد البشرية وكذا فعاليته على مستوى تحسين الجودة في التعليم العالي.
- 3- كما لاحظنا بعد الإطلاع على الدراسات السابقة أن في مجملها ركزت على جودة التعليم العالي، في حين أن التطرق إلى عنصر الإستثمار في رأس المال البشري في الجامعة الجزائرية باعتبارها حاضنة ومنتجة له خاصة مع المبالغ الضخمة الموجهة لهذا القطاع، فيعتبر سابقة من نوعها نظريا وميدانيا في هذا المجال.
- 4- اتجهت هذه الدراسة على وجه الخصوص على مقدمي الخدمة بصفة عامة وهي الجامعة وأساتذتها باعتبار أن القيادات الجامعية هي من فئة الهيئة التدريسية قصد تحسيسها بضرورة التوجه إلى مدخل الجودة كخيار استراتيجي ومواكب للتحديات المعرفية مع محاولة توجيه كل المسؤوليات إلى هذه القيادات من أجل الحرص على التوجيه الفعال للموارد البشرية والمالية والمادية.
- 5- جاءت هذه الدراسة على خلاف الدراسات السابقة في إطار اقتصاد المعرفة كمجال للدراسة، فالعلاقة المتداخلة لكل من الاستثمار في رأس المال البشري واقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي قادتنا إلى إيلاء هذا الجانب المعرفي أهميته التي تستحقها في ظل الإستحداثات العلمية المعرفية الكبيرة التي يعرفها كل من عنصري تنمية الموارد الفكرية وانعكاس ذلك على جودة المخرجات خاصة في قطاع التعليم العالي.
- 6- جاءت الدراسة الميدانية لهذا البحث متناولة في ذلك جودة التعليم العالي ك نظام في حين ركزت الدراسات السابقة على أبعاد جودة الخدمات التعليمية: كالإستجابة والإعتمادية وغيرها .

### عاشرًا . هيكل الدراسة:

انطلاقًا من المبررات السابقة جاءت الدراسة في مقدمة وأربع فصول، بالإضافة إلى خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها والتوصيات، كالتالي:

- الفصل الأول: جاء بعنوان: "الإستثمار في رأس المال البشري الثروة الجديدة في ظل اقتصاد المعرفة"، خصص للمعالجة النظرية للمتغير المستقل أو الإستثمار في رأس المال البشري ودراسة اقتصاد المعرفة وذلك من خلال تقسيمه على أربعة مباحث أساسية: الأول يضم المقاربة النظرية لاقتصاد المعرفة، أما الثاني فتناول الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري داخل المنظمة، في حين تم التطرق في المبحث الرابع إلى تصنيفات الإستثمار في رأس المال البشري ونماذج قياس إنتاجيته، أما المبحث الأخير فيدرس البعد الإستراتيجي للمعارف والمهارات في ظل اقتصاد المعرفة.

- الفصل الثاني: جاء بعنوان: "الإطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي"، فهو مخصص للمعالجة النظرية للمتغير التابع أو جودة التعليم العالي، من خلال أربعة مباحث أساسية تمثلت في: المبحث الأول تضمن مفاهيم عامة حول خدمة التعليم العالي، أما المبحث الثاني تناول أهم الأساسيات حول جودة الخدمات، في حين تم التطرق إلى أهم المنطلقات الفكرية لجودة خدمة التعليم العالي، وفي ختام الفصل تطرقنا إلى: عناصر، مراحل، معوقات وتحديات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي.

- الفصل الثالث: تحت عنوان: "دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم الجامعي"، بناء على التحليل النظري لكل متغير على حدة في الفصلين الأول والثاني، يتم في الفصل الثالث الربط النظري بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ليعنون هذا الفصل بدور وأهمية الإستثمار في رأس المال البشري مدخل لتحسن جودة التعليم العالي، ويستكمل هذا الربط في أربعة مباحث يمثل كل منها عنصرا أساسيا في هذا الفصل، إذ تناول أهمية الإستثمار في رأس المال البشري للإندماج في اقتصاد المعرفة، أما الثاني فتضمن مؤشرات جودة التعليم الجامعي وأنماط تصنيفها في ظل اقتصاد المعرفة، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي، أما المبحث الأخير فتضمن تحليل دور الإستثمار في رأس المال البشري في التأثير على مؤشرات جودة التعليم الجامعي.

- الفصل الرابع: معنون بـ: "الدراسة الميدانية في بعض الجامعات الجزائرية"، بداية تم افتتاح الجانب التطبيقي بمبحث عرض وتحليل مسار نظام التعليم العالي في الجزائر، ثم الانتقال في المبحث الثاني إلى دراسة المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم العالي في الجزائري، ليتم بعدها عرض وتحليل نتائج الدراسة الخاصة بالإستبيان باستخدام طرق الإحصاء الوصفي واعتمادا على مخرجات والتحليل SPSS)الفرضيات والنموذج الافتراضي للدراسة باستخدام طرق الإحصاء الإستدلالي).

إحدى عشر . صعوبات الدراسة:

- على المستوى النظري: نظريا واجهت الطالبة:
  - التداخل الكبير بين متغيرات الدراسة (الإستثمار في رأس المال البشري، جودة التعليم العالي، اقتصاد المعرفة) فهناك الكثير من العناصر المشتركة بين هذه المتغيرات، مما شكل عائقا كبيرا أمام الباحثة في الفصل بينها وتوضيح العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.
  - تشعب المصطلحات المرتبطة بجودة التعليم العالي (إدارة الجودة الشاملة، ضمان الجودة، التحسين المستمر، الإعتماد، وغيرها ) وبالتالي صعوبة حصرها نظريا؛
  - صعوبة الربط النظري بين المتغيرين، خاصة وأن هناك العديد من الباحثين من يتعامل مع مصطلح جودة مؤسسات التعليم العالي كمصطلح مماثل لأداء مؤسسات التعليم العالي.
  - على المستوى الميداني: ميدانيا واجهت الطالبة:
  - صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان على اعتبار أن العينة المستهدفة تضم أساتذة التعليم العالي في مختلف مؤسساته عبر ربوع الوطن وبمختلف تخصصاته، أين واجهنا عراقيل تمثلت في اختلاف الجدول الزمني للأساتذة وارتباطاتهم بمسائل الإشراف، بالإضافة إلى الإجتماعات الدورية والأمور الإدارية الأخرى.
  - أما بالنسبة للإحصائيات المتعلقة بالتعليم العالي في الجزائر، فبعد الإتصال بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحصلنا على إحصائيات توقف عند السنة الجامعية 2015/2014، أما بخصوص إحصائيات السنة الجامعية 2016/2015 تحصلنا على جزء منها فقط، أين تم إعلامنا إنها قيد الإنجاز وبالتالي لم تتمكن من الحصول على نسخة منها لإدراجها وتحليلها ضمن هذه الدراسة.
  - تم تصميم دليل مقابلة مع مسؤولي ضمان الجودة على مستوى الجامعات وذلك قصد إثراء الدراسة الميدانية والحصول على معلومات أكثر واقعية عن الجهود الخاصة من أجل إتباع مدخل الجودة بالجامعة الجزائرية، لكن بعد الإتصال مع البعض منهم سواء عن طريق الهاتف أو عن طريق البريد الإلكتروني فلم تتلقى الطالبة أي رد رغم تكرار العديد من المحاولات.
- وفي الختام تمكنت الطالبة من تلخيص محتوى هذه الدراسة في مختلف جوانبها في الإستنتاجات العامة التي تم التوصل إليها والتي نراها تساهم في تطوير الجامعة الجزائرية بما يواكب التكنولوجيات الحديثة وبما يجعلها ذات مكانة في ظل التنافسية العالمية.

## الفصل الأول

الإستثمار في رأس المال البشري الثروة الجديدة في ظل اقتصاد المعرفة

## مقدمة الفصل:

يمثل اقتصاد المعرفة ظاهرة تاريخية تتلخص بتعاقد تأثير الأصول غير الملموسة في عملية إنتاج القيمة المضافة، وفي تكوين القيمة الاقتصادية للمنظمات والمجتمعات والدول أيضا، وتزداد هذه الظاهرة تأثيرا كلما اتجهت المنظمات والاقتصاد نحو الاعتماد على المعرفة، حتى أضحت المعرفة المصدر الأساس للميزة التنافسية، وأهم رأس مال في اقتصاد المعرفة المعولم، حيث أن هذا المفهوم الجديد مفهوم حديث النشأة، وهو فرع جديد من فروع العلوم الاقتصادية، بل يعد أكبرها وأكثرها تنوعا وتطورا، وهو إن كان بعضهم يحاول وضعه في قوالب جامدة، وإحاطته بإطار نموذجي، فإنه ضد القوالب الجامدة، وضد النماذج النمطية، إنه اقتصاد سريع التطور يصعب التحكم به، أو احتوائه، أو السيطرة عليه، وتعد المعرفة فيه بؤرة العمل، وليست مجرد أداة له، ومحركا للإنتاج ومفتاحا للنمو الاقتصادي، وتجاوزت فيه أهمية رأس المال غير الملموس (الأصول المادية)، وأصبح الاستثمار فيه مركزا على الموجودات المعرفية بدلا من الموجودات المادية، وأصبحت فيه السلع المعرفية أو المعلوماتية السلع الأهم، وتعاظم فيه دور الصناعات المعرفية لتكون البيانات موادها الأولية والأفكار منتجاتها والعقل البشري أدواتها، وباتت فيه الميزة التنافسية للمنظمات تكمن في الإبداع والإبتكار والذكاء والمقدرات والخبرة والمهارة والتحسين والتجديد، وأتاح فيه الاستخدام المكثف للتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الانترنت فرص التعلم عن بعد وتعزيز الإبتكار، وأصبحت المنتجات المادية فيه لا تعد كأهمية الكفاءات والأفراد الذين ينتجونها في المنظمة.

في هذا السياق نهدف ضمن هذا الفصل إلى تحليل أهمية الاستثمار في رأس المال البشري بصفته ثروة جديدة للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة وبالتالي تناول ضمنه المباحث التالية:

المبحث الأول: المقاربة النظرية لاقتصاد المعرفة

المبحث الثاني: الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري داخل المنظمة

المبحث الثالث: تصنيفات الاستثمار في رأس المال البشري ونماذج قياس إنتاجية أصول المعرفة

المبحث الرابع: البعد الإستراتيجي للمعارف والمهارات في ظل اقتصاد المعرفة

## المبحث الأول: المقاربة النظرية لاقتصاد المعرفة

إن اقتصاد المعرفة مفهوم يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد ومعالجة قضاياها ومشكلاته المختلفة، وفي القيام بالأنشطة الاقتصادية وفي توسعها، وتطورها ونموها، وما يرتبط بها من صناعات وخدمات، ويتسع معه الاستثمار في تكوين رأس المال المعرفي لتحقيق إنتاج معرفي بدرجة مهمة ومتزايدة. وقد أدركت كثير من المنظمات والدول أن الاستثمار في الأنشطة كثيفة الاستخدام للمعرفة أصبح محددًا أساسيًا لقدراتها التنافسية على المستوى الدولي.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية اقتصاد المعرفة

أشار بيتر دركر (Peter Drucker) مبكرا إلى فكرة أن المنظمات التي تعتمد بشدة على المعرفة تمثل منظمات المستقبل وأن نشاطها هو نشاط المستقبل وبذلك كانت من أوائل الإشارات أن المعرفة تمثل المورد الأساسي في ظل اقتصاد المعرفة،<sup>2</sup> وقد نشأ مفهوم الاقتصاد المرتكز على المعرفة مع إدراك الدور النامي لإنتاج وتوزيع واستخدام المعارف في سير أعمال المنظمات والإقتصاديات.<sup>3</sup>

- تعتبر "المعرفة" وصناع المعرفة أو ما يترجمه بعضهم من الإنجليزية حرفيا بـ "عمال المعرفة" (Workers Knowledge) مفهوميين أساسيين، إذ تعتبر المعرفة موردا استراتيجيا بالنسبة للمنظمات على اختلافها، ومصدرا للثورة، وميزة تنافسية، ويعتبر صناع المعرفة مهيمن جدا لتحقيق النجاح للمنظمة في بيئة ديناميكية متغيرة، بيئة يتطلب العمل فيها إبداعا وابتكارا لأفكار جديدة قابلة للتسويق وليس مجرد معالجة وإنتاج للمواد أو للبيانات أو الرموز، ويجب أن يكون صناع المعرفة قادرين على الغوص في قاعدتهم المعلوماتية وتطويرها وتنميتها من خلال الاستمرار والتعلم والبحث والمقدرة على استخدامها والإفادة منها في إنتاج مخرجات معرفية جديدة.<sup>4</sup> وبالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة.

- أطلقت تسميات عديدة على اقتصاد المعرفة مثل: اقتصاد المعلومات والاقتصاد المبني على المعرفة والاقتصاد الرقمي، والاقتصاد الإلكتروني، والاقتصاد الشبكي، أو اقتصاد الإنترنت، واقتصاد ما بعد الصناعي والاقتصاد

<sup>1</sup> . عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والزيادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 186.

<sup>2</sup> . John Storey, **Human resource policies for knowledge work, EBK(Evolution of business knowledge) working paper**, The open university Walton hall,UK,2005,P6.

<sup>3</sup> . مرال توتليان، موقع المرأة من تطور اقتصاد المعرفة، منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا، الجلسة الثانية: المرأة والعلوم والتكنولوجيا: البعد الاقتصادي، القاهرة، 19 جانفي 2005، ص 01.

<sup>4</sup> . نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 187.



الرمزي، وغالبيتها تسميات تشير بصورة أو بأخرى إلى اقتصاد المعرفة.<sup>1</sup> وكل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة.<sup>2</sup>

- وهناك من يفرق اقتصاد المعرفة (knowledge economy) المبني على المعرفة (knowledge-based economy) على أساس أن الأخير يعد مرحلة متقدمة لاقتصاد المعرفة، بكون المعرفة تقوم بالدور الأكبر في تكوين الثروة، بل لم يعد ثمة حدود لدور المعرفة، ويمنح مكانة خاصة للمعرفة والتقنية، والعمل على تطبيقها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة في مجتمع يسمى "مجتمع المعرفة" كما يرى "سوانستروم" وغيره.

- اقتصاد المعرفة هو اقتصاد تكون فيه المعارف والمهارات هي قطب العملية الإنتاجية ويأخذ في الحسبان كالتعليم والصحة والدخل الفردي وعلى غرار التنمية الإنسانية المعمول به في برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.<sup>3</sup>

- ويعني اقتصاد المعرفة "التحول في مركز الثقل من المواد الأولية والمعدات الرأسمالية إلى التركيز على المعلومات والمعرفة، ومراكز التعليم والبحث، وصناعات الدماغ البشري".

ويركز هذا التعريف على المكونات الثلاثة التالية لاقتصاد المعرفة، وهي: المعلومات والمعرفة، والتعليم والتعلم والبحث، والوارد البشرية المبدعة والذكاء الإنساني.<sup>4</sup>

- كما عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي اقتصاد المعرفة بأنه "نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي الاقتصادي والمجتمع المدني والسياسة، والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية بإطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية بإطراد، وما يتطلبه ذلك من بناء القدرات البشرية الممكنة، وتوزيعها الدقيق على مختلف القطاعات الإنتاجية".<sup>5</sup>

- وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) اقتصاد المعرفة بأنه "الاقتصاد المبني بشكل مباشر على إنتاج ونشر استخدام المعارف والمعلومات في الأنشطة الإنتاجية والخدمية المختلفة على الهياكل الاقتصادية لدول مجموعة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية".<sup>6</sup>

1. أحمد علي الحاج محمد، ، إقتصاد المعرفة وإتجاهات تطويره، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014، ص 103 .

2. رياض بن صوشة، الموارد الاستراتيجية الرهان الأقوى لتمييز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي، يوم دراسي حول رأس المال الفكري كورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، المركز الجامعي الوادي، 26 أبريل 2011، ص 02.

3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2014: الشباب وتوطين المعرفة، المكتب الإقليمي للبلدان العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، 2014، ص 08.

4. جمال نسر السويدي، المقدمة في تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد مبني على المعرفة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، فيفري 2002، ص 11.

5. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2009، نحو تواصل معرفي منتج، المكتب الإقليمي للبلدان العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، 2009، على الموقع: <http://www.alwasatnews.com> تاريخ التصفح: 2016/12/20

6. أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص 105.

- يعرف بأنه نمط اقتصادي متطور قائم على الاستخدام الواسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي وخاصة في التجارة الإلكترونية، مرتكزا بقوة على المعرفة.<sup>1</sup>
- يعرف بأنه القدرة والقابلية على خلق وإبداع أفكار جديدة، طرق تفكير جديدة عمليات ومنتجات جديدة وتحويل ذلك إلى قيمة اقتصادية وثروة.<sup>2</sup>
- ومن التعريفات الشاملة لهذا الاقتصاد أنه "الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة وخدماتها (الإنتاج، التحسين، التقاسم، التعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة وفق خصائص وقواعد جديدة. ويعد هذا التعريف شاملا لأنه يتضمن المكونات والخصائص التالية:
- أولا. عمليات المعرفة (الإنتاج، والتقاسم، والتطبيق... الخ)،
- ثانيا. الأصول البشرية واللاملموسة، إذ تعد المعرفة والأدمغة البشرية المبدعة قاعدة الثروة في اقتصاد المعرفة،
- ثالثا. الخصائص والقواعد الجديدة، إذ تمثل المعرفة المورد أو القاعدة في الاقتصاد الجديد.<sup>3</sup>
- رابعا. مع ظهور العولمة، وظهور النظم التشابكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الابتكاري والإبداعي، أصبح الإقتصاد المعرفي اقتصاد جديد يمتلك القدرة على الابتكار وإيجاد منتجات فكرية معرفية لم تكن تعرفها الأسواق من قبل.<sup>4</sup>
- مما سبق تنبع أهمية اقتصاد المعرفة من خلال ما يلي:<sup>5</sup>
- إن المعرفة العلمية والمعرفة العملية التي يتضمنها اقتصاد المعرفة، تعد الأساس المهم لتوليد الثروة، وزيادتها، وتراكمها، والحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي.
- إسهامه في تحسين الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض تكلفة الإنتاج، وتحسين نوعيته من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة، وزيادة الدخل القومي ودخول الأفراد على حد سواء.
- إسهامه في توليد فرص عمل جديدة وبخاصة المجالات التي يتم فيها استخدام التكنولوجيا المتقدمة، وتلك التي تتطلب المهارات والمقدرات العلمية والعملية المتخصصة عالية المستوى، وهي فرص عمل واسعة ومتنوعة ومتزايدة.

<sup>1</sup> . سالمى جمال، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 9 و10 مارس 2004، ص 05.

<sup>2</sup> . Graham Stoft, **Human capital policies for the knowledge economy**, presentation prepared for: National overnos, Association conference, Reaching new heights: advancing work force policy through innovation and reauthorization, Washington, 09/11/2002,P03.

<sup>3</sup> . عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص 188.

<sup>4</sup> . جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>5</sup> . فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 22 - 25.

إسهامه في أحداث التجديد والتحديث والتطور والنمو في الأنشطة الاقتصادية، وبالتالي تحقيق الإستمرارية في تطور الاقتصاد ونموه وبسرعة واضحة.

– إسهامه في توفير الأساس المهم للتحفيز على التوسع في الإستثمار، وبخاصة في مجال المعرفة العلمية والعملية وفي التكنولوجيا المستخدمة، بغرض تكريم رأس المال المعرفي يسهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية المعرفية، وزيادة الصادرات من المنتجات المعرفية وبدرجة مهمة.

– وفي ظل اقتصاد المعرفة تكون غاية الاستثمار في المعرفة وفي التكنولوجيا المستخدمة هي تعزيز العلاقات مع الزبائن والموردين والمستخدمين، ومع حملة الأسهم، وهذه العلاقات تكون الأساس للنجاح الإقتصادي.

– إسهامه في تحويل توجهات المنظمات المعاصرة من كثافة الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات إلى مفهوم المنظمة المكثفة معرفياً، أو المنظمة المتعلمة (Learning Organization)، تدرك المنظمات أنها لكي تكون منافسة يجب أن تستفيد مما تعرفه ومما تتعلمه.

– إسهامه في تحقيق قوة جديدة للعاملين، لكونهم أصبحوا عمال موقف، أو وكلاء تغيير، وهم يبحثون عن وسائل لإنتاج معرفتهم وتوليدها، وبالتالي تشجيعهم وحثهم على الإبداع والابتكار، وتطوير ذواتهم المبدعة، وإذكاء الرغبة في التفوق والتميز لديهم، وتنمية مقدراتهم على تحقيقها وبشكل مستمر، والارتقاء بدافعيتهم الإنجازية والوصول بها إلى أعلى درجة ممكنة.

– اعتماد التعلم والتدريب المستمرين، وإعادة التدريب أو ما يسمى بإعادة التأهيل والتأهيل المستمر التي تضمن للعاملين تلك المهارات اللازمة للتعامل معهم، ومواكبة التطورات الحاصلة في ميادين المعرفة.

– تفعيله عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية لما لها من صدى كبير في التأثير على خطى التقدم في مجالات المعرفة، والحث عن الطرق جديدة لسير العمليات الإقتصادية.

### المطلب الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة ومقوماته

يتميز اقتصاد المعرفة بمجموعة من الخصائص أهمها مايلي:<sup>1</sup>

– أنه اقتصاد جديد له أسسه ومبادئه وقواعده الجديدة التي تتمحور جميعها حول المعرفة وإنتاجها وتوليدها وتطبيقها في الإقتصاد وأنشطته وخدماته، لزيادة الثروة لأغراض التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وبذلك فإن العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة، ويعد اقتصاد المعرفة لذلك تغييراً مهماً في الفكر الإقتصادي.

– أنه اقتصاد يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات فائقة السرعة وبخاصة الانترنت، أي أنه اقتصاد رقمي شبكي، مما وسع إمكانية التشارك في المعرفة بين الأفراد في المنظمة من جهة، وبين المنظمة

<sup>1</sup> . عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 190 – 192.

- وغيرها من المنظمات من جهة أخرى، وأدى إلى تغيير المهمة في الهياكل التنظيمية لهذه المنظمات، والإنتقال بها من الهياكل الهرمية إلى الهياكل الشبكية، وإلى ظهور الأسواق الإلكترونية وتطور التجارة الإلكترونية.
- أنه اقتصاد افتراضي، إذ ساعدت التكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت على ظهور المنظمات الافتراضية وتعد هذه المنظمات مثالا على التحول من العمل المادي - الحقيقي إلى العمل الافتراضي الذي أصبح ممكنا مع الرقمنة والشبكات.
- أنه اقتصاد تقلص فيه أهمية الموقع الجغرافي من خلال الاستخدام المكثف للتكنولوجيا والشبكات.
- أنه اقتصاد يركز على العقل البشري الذكي كراس مال فكري ومصدر مهم للإبداع وللابتكار.
- أنه اقتصاد يعتمد على التعليم والتعلم والتدريب والتأهيل من أجل تنمية رأس المال البشري، ومعنى آخر، فانه يعتمد بشكل كبير على القوة العاملة المؤهلة والمتخصصة ذات المهارات العالية.
- أنه اقتصاد لا يكون فيه الأفراد مجرد مستهلكين للمعرفة، بل صانعين ومبتكرين لها.
- أنه اقتصاد يركز على تفعيل البحوث والدراسات المستمرة لإنتاج المعرفة وتوليدها، وعلى التطوير الدائم بالإستخدام التكنولوجيا المتطورة.
- أنه اقتصاد يخضع لقانون تزايد العوائد أي تتناقص تكاليف أنشطة الأعمال ومنتجاتها وخدماتها، بدلا من قانون تناقص العوائد، أي تزايد التكاليف بنسبة مهمة كلما زادت عناصر الإنتاج أو مستلزماته كما هو الحال في الزراعة أو الصناعة، ففي اقتصاد المعرفة، فان زيادة مدخلات الإنتاج المعرفي تحقق إنتاجا معرفيا أكبر، وأن هذا سيقود إلى معرفة جديدة أخرى، وهكذا تستمر عملية الإنتاج المعرفة وتطورها وتراكمها بشكل متزايد وبصورة تصاعدية مستمرة ومتسارعة.
- أنه اقتصاد يمتلك قدرات هائلة على التكييف مع المتغيرات، والتوافق مع المستجدات، والإنسجام مع كافة الظروف والمواقف المختلفة التي تصاحب تدويل الاقتصاد أو عولته.
- اقتصاد المعرفة يتميز بالدور الحاسم للمعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنشاطات ذات الاستعمال الكثيف للمعرفة ولرأس المال غير الملموس.<sup>1</sup>
- كما يتميز اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة، وبهذا يكون على عكس الموارد التي تتناقص من جراء الاستهلاك في حين تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة والاستخدام وتنتشر بالمشاركة في الأسواق الافتراضية والمنظمات الرقمية حيث تنعدم قيود الزمان والمكان وارتفاع الكفاءة وتسريع وتيرة إنجاز المعاملات في شتى أنحاء المعمورة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>.Erik Stam,Elizabeth Garnsey, **Entrepreneurship in the knowledge economy**, Research paper in the university of Cambridge, 2008, P01.

<sup>2</sup> . خليل حسن الزركاني، **الإقتصاد المعرفي و التعليم الإلكتروني ريكيزتان في كفاءة العنصر البشري** ، ورقة بحث مقدمة في جامعة بغداد، بغداد، 2006، ص 04.

كما يقوم ويتسم إقتصاد المعرفة بخصائص مستمدة من المعرفة والمعلومات، ومن تقنية المعلومات والاتصالات، ومن الأدوار التي يقوم بها، والأهداف التي يعمل على تحقيقها، والمنافع التي يوفرها للأشخاص وللمؤسسات والمجتمع، حيث يتميز بخصائص متعددة تعد بمثابة الأعمدة التي يرتكز عليها، والطاقة التي تحركه وتدفعه ليس نحو تسريع نمو الإقتصاد فحسب وإنما أيضا نحو تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، مما يجعل منه إقتصادا مثاليا للمرحلة الحالية والمستقبلية، ولذلك يتصف إقتصاد المعرفة بالعديد من الخصائص أهمها:<sup>1</sup>

- صارت المعرفة في الإقتصاد الجديد العامل الرئيس في الإنتاج، بعد أن كانت الأرض في الإقتصاد الزراعي ورأس المال في الإقتصاد الصناعي، لأن سرعة توليد المعرفة واستثمارها جعلها تحتل المكون الأول لرأس المال والعامل الرئيس للإنتاج، لذلك فإن تحول المعرفة إلى طاقة النمو أو التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يتوقف على إنتاج المعرفة وتطبيقها، وبالتالي تحولت القدرة في إقتصاد المعرفة من قدرة الموارد المادية إلى قدرة الفكر والقدرات البشرية المتميزة.

- تعدد وتنوع مجالات إيجاد القيمة المضافة في إقتصاد المعرفة، بتوليد منتجات وخدمات معرفية وغير معرفية جديدة أكثر إشباعا وإمتاعا للمستهلكين والموزعين بل وإنتاج سلع جيدة وخدمات مصممة خصيصا لإحتياجات و رغبات خاصة لدى المستهلكين، وما اقتضاه ذلك من تطوير نماذج تقنية متعددة تعمل على توسيع نطاق الإبتكارات والإختراعات بإستمرار لإنتاج المعرفة و تنويع مجالات تطبيقها لفتح آفاق التنمية وإطراد نموها .

- تصاعد الإستثمار في مصادر المعرفة ( الأصول البشرية) أكثر من الإستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية)، لتطوير رأس المال البشري بنوعية عالية.

- إنخفاض أسعار المنتجات والخدمات التي تتضمن كثافة أعلى للمعرفة عن تلك التي لا تستخدم كثافة معرفية أو لا تستخدمها على الإطلاق من جهة، ويتوقف من جهة أخرى تسعير المنتج أو الخدمة على السياق الذي يتم فيه التسويق، بحيث يمكن أن تكون هناك أسعار مختلفة لشعوب مختلفة، وفي أوقات مختلفة لنفس المنتج المعرفي.<sup>2</sup>

- تتوقف قيمة المعرفة على دخولها حيز التشغيل ونظم الإنتاج، في حين تصبح قيمتها صفرا عندما تظل حبيسة في عقول أصحابها .

- تغير مفهوم الأسواق في إقتصاد المعرفة، حيث تقلصت فيه أهمية وتأثير المواقع، نتيجة الإستخدام الملائم للتقنية، وأساليب الأسواق الرأسية المعتمدة على التقنية الإلكترونية.

<sup>1</sup> . أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 114 - 117 .

<sup>2</sup> . أشرف عبد الرحمن محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006، ص 54.

\* لم تعد الموجودات الفيزيائية للشركة تشكل عاملاً أساسياً في تقييم الشركة المالي، كما لم يعد كبر حجم الشركة يتطلب زيادة متناسبة في التكاليف وبالتالي تحديد الأرباح، أو أن تأسيس الشركات ذات وجود علمي يتطلب فترة تأسيسية كبيرة وإستثمارات مالية ضخمة.

- مرونة إقتصاد المعرفة وقدرته العالية على التكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية المتسارعة، وعلى التجدد والتواصل الكامل مع غيره من الإقتصاديات التي أصبحت تسعى إلى الإندماج فيه.

- إستخدام مكثف لتقنيات المعلومات والاتصالات والإعلام التي أوجدت إقتصاداً بلا حدود، يتجاوز حدود المكان والزمان للوصول إلى المستهلكين في كل مكان من العالم في ظل منافسة شرسة، للحصول على حصة من السوق العالمي، وإستخدام التقنية لإيجاد أسواق ومنشآت إفتراضية تلغي قيود الزمان والمكان عن طريق التجارة الإلكترونية.

- قدرته على إبتكار وتوليد منتجات معرفية وغير معرفية جديدة أكثر إشباعاً وإقناعاً للمستهلك والموزع والمتعامل معه.

- أعيدت في إقتصاد المعرفة هيكله الإنفاق العام لترشيده، مقابل زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة بدءاً من مرحلة ما قبل المدرسة، ومروراً بالتعليم الجامعي، وإنتهاءً بمنظومة البحث العلمي، وما اقتضاه ذلك من التحول إلى تعليم مستمر مدى الحياة.

- حدوث تحول هيكلي في إقتصاد المعرفة المتمثل في زوال أنشطة وقطاعات، وظهور أو نمو أنشطة وقطاعات أخرى، وما ترتب على ذلك من تغيير جذري في التركيب المهني لقوة العمل، وإعادة توزيعها من جهة، وتزايد قطاع الخدمات من جهة ثانية، وتغيير مخطط الإستهلاك أكثر من عمليات الإنتاج، لأن التغيرات التقنية أوجدت منتجات وخدمات متنوعة تلبى مختلف أنماط الإستهلاك.

- يتصف إقتصاد المعرفة بمفاهيم الإنتاج المكثف، والتسويق المكثف، والتوزيع المكثف، بدلاً من الإنتاج الجماهيري في الإقتصاد التقليدي، وذلك بتحديد خصوصية المستهلكين لإنتاج سلع وخدمات تلبى رغباتهم وإضافة ميزات لإرضاء الزبائن وإبتكار منتجات جديدة.

- ارتبط نمط إنتاج السلعة بالعامل وليس بالشركة، وبالشركة وليس بالبلد، بحيث يمكن نقلها إلى خارج الشركات عند إنتقال العمل، أو نقلها إلى خارج البلد، عند إنتقالها إلى بلد آخر، أو مدة نشاطها إلى بلد ما مما يدل ارتفاع شأن العامل الماهر أو الشركة التي تملك قدرات العمال.

- تصاعد الإعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمتخصصة في التقنيات الجديدة، وعلى القدرات الفكرية المتميزة، وتزايد المشتغلين في المعرفة والمعلومات من غيره من القطاعات الأخرى، والارتفاع المستمر في المستويات المهنية والمعرفية للقوى العاملة، مقابل حركة واسعة للعمالة عبر الحدود.

- تزايد إختفاء مهن ووظائف تقليدية، ونشأة أخرى بإستمرار أكثر تعليما وتدريبيا ليس على إستخدام التقنيات الحديثة فحسب، وإنما أيضا على قدرات معرفية ومهارات ذاتية تمكنه من التكيف مع كل جديد في مجالات العمل والإنتاج، ومواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة، حتى صارت هناك مهن لا يوجد لا يشغلها .

### المطلب الثالث: مؤشرات الاقتصاد المبني على المعرفة

كثيرة هي المؤشرات المساعدة على قياس الاقتصاد المبني على المعرفة، ولعل أهمها تتمثل في تلك التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وهي:<sup>1</sup>

#### 1- قياس الإسهامات في العلوم: ويضم مؤشرات فرعية تتمثل في :

أ- نفقات البحث والتطوير: يقيس هذا المؤشر إسهامات بعض القطاعات ذات العلاقة بالإنفاق الوطني على البحث والتطوير، منها: منظمات الأعمال، الإنفاق الحكومي على القطاعات التابعة لها، إنفاق التعليم العالي، إنفاق الجهات خارج الوطن مثل تلك المساعدات التي تقدمها المنظمات الدولية للأفراد والجماعات .

ب- الملكية الفكرية: أي إعطاء حقوق أي معرفة جديدة لمن بذل الجهد لابتكارها دون غيره، وذلك لتوفير الحافز لبذل جهود أكبر، وتمثل هذه الحقوق في براءات الاختراع، العلامات التجارية، حقوق الطبع والنشر، حماية الملكية الفكرية، العلاقات والأسرار التجارية... الخ.<sup>2</sup>

ج- ميزان المدفوعات التكنولوجي: يهتم هذا المؤشر بقياس مدى تدفق حركة المعارف التقنية والإستثمارات الدولية والإستثمارات الأجنبية المباشرة، وقد قدمت منظمة التعاون والتنمية الأوروبية إقتراحا حول المعايير التي يستوجب إستخدامها في قياس هذا المؤشر من بينها: حقوق الاختراع (بيع وشراء واستغلال)، نقل الدراية والخبرة، العلامات التجارية والمنح والتراخيص الممنوحة .

2- قياس تدفق ومخزون المعارف: يتمثل مخزون المعارف في تلك المستودعات من المعارف على دعائم ورقية أو إلكترونية أو في عقول أصحابها (المعارف الضمنية)، والمتمثل عموما في رأس المال المعرفي الذي يصعب قياسه نظرا لعنصر لا ملموسية المعرفة ذاتها، وقد قامت بدورها منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية الأوروبية بإدراج مجموعة من المؤشرات الدالة على ذلك المخزون اعتمادا على براءات الإختراع، فإذا قامت أي منظمة أعمال ببيع تراخيصها إلى منظمات خارج الوطن لمدة عشر سنوات مثلا، فإن مخزون المنظمة من المعارف يتمثل في مقدار تلك المداخل من التراخيص المبيعة مضروبة في عشر سنوات، وهكذا دواليك بالنسبة لكل التراخيص ولكن يكون حسب طبيعة الإستغلال .

أما فيما يتعلق بقياس مخزون الأفراد المعرفي فيتم ذلك عادة وفق تحليل دقيق لرأس المال البشري وقيمة كل فرد فيه بالنظر للقيمة المضافة التي يقدمها للمنظمة، ليم بعدها إدخاله كعنصر من عناصر الميزانية عن طريق إعطائه

<sup>1</sup> . OCDE, l'économie fondée sur le savoir, France, 1996, PP 29-43 .

<sup>2</sup> . عبد الرحمن الهاشمي، فائزة العزاي، المنهج والاقتصاد المعرفي، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 33 .

قيمة نقدية، ويكون ذلك دائما وفق تقدير يختلف حسب طبيعة العمل والظروف المحيطة به، فالموارد مثل رأس المال البشري هم ضرورة للتمكين من تحسين مستوى معيشة السكان، وضمان التقاسم العادل لمنافع النمو بين جميع الفئات.<sup>1</sup>

3- قياس المخرجات (إنتاج المعرفة): يتم بناء هذا المؤشر حسب درجة الكثافة التكنولوجية التي تميز القطاعات الاقتصادية على مختلف أنواعها، وقد قسمت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية تلك التكنولوجيا إلى أربع قطاعات: التكنولوجيا العالية (الفضاء، التكنولوجيا الدقيقة) التكنولوجيا الضعيفة (صناعات النسيج، الأخشاب).

4- قياس شبكات المعارف: يقيس هذا المؤشر قدرة الدولة على نشر المعارف بين مختلف القطاعات، ويتجسد ذلك في العادة في النظام الوطني للإبداع الذي يقوم بنشر المعارف عن طريق إحداث حركية نشيطة بين الفعاليات الاقتصادية، ويتجسد في المساعدة على تمويل مشاريع البحث، اتفاقيات التعاون.

5- قياس العلوم واكتساب المعارف: أوصت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية بإدراج مؤشرين لقياس هذا العنصر ويكون ذلك في:

أ- نسبة المردودية العامة: ويتم قياسه بحساب إنعكاس نفقات التعليم على التنمية، وذلك بحساب نسبة النمو الاقتصادي مقسومة على حجم النفقات على التعليم، وقد خلصت دراسة قامت بها تلك المنظمة تبين ان الإنفاق على التعليم تساهم بجوالي الربع في مستوى النمو الاقتصادي.

ب- نسبة المردودية الخاصة: يشبه هذا المؤشر سابقه، غير أنه يهتم بأثر الإنفاق على مستوى الفرد و أثره على أداء منظمات الأعمال.

### المطلب الرابع: متطلبات التحول إلى اقتصاد المعرفة

إن الانتقال لاقتصاد المعرفة يجب أن توفر المقومات التالية:<sup>2</sup>

1- تطوير مجتمع المعرفة بكل مستوياته: إن العناصر التي تأسس الاقتصاد يعتمد على المعرفة هو وجود ترجمة فعلية لمجتمع المعرفة، ويكون أفراد هذا المجتمع على قدر كبير من المعرفة، إذ ليست المعرفة فيه حكرا على ذوي الإختصاص ونخب المجتمع، فالشعار في اقتصاد المعرفة هو أن المعرفة للجميع.

2- إعادة هيكلة الإنفاق العام وترشيده: إذ يجب إجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة وتطبيقها ابتداء من المدرسة الابتدائية إلى التعليم الجامعي، مع توجيه الإهتمام الخاص إلى دعم البحث العلمي والتطوير ومراكزهما المختلفة.

<sup>1</sup> . OCDE, Améliorer la formation du capital humain: Études économiques de l'OCDE, Inde, 2007, P247.

<sup>2</sup> . عمر أحمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 221 - 225.



- 3- تطوير أنظمة التعليم: تعد أنظمة التعليم الحديثة المتطورة مكونا أساسيا للبنية التحتية للاقتصاد المبني على المعرفة كدعم المدارس والجامعات وتمويلها، ونشر تكنولوجيا المعلومات فيها، والإرتقاء بنوعية المعلمين في شتى مراحل التعليم، وتطوير سياسات تستند إلى استراتيجيات واضحة لتغيير، وتشجيع الإبداع والابتكار وحرية التفكير فيها، جميعها متطلبات لكي تتمكن هذه الأنظمة من تقديم الخدمات المرجوة منها في ظل الإقتصاد الجديد، وعليه فإن الإبداع في أساليب التعليم، واستغلال التكنولوجيا في الحصول على المعرفة وتوليدها يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من عملية التعليم.
- 4- توفير موارد بشرية متميزة: يعد العنصر البشري المبدع المؤهل علميا وفنيا وتقنيا والمدرّب تدريباً عاليا العنصر الأهم في اقتصاد المعرفة ومتطلباته الأساسية على اعتبار أنه رأس المال الفكري، إذ أن تكوين القوة البشرية المتعلمة المبدعة والمدرّبة على فهم التكنولوجيا الحديثة واستيعابها ونقلها وتوطينها وتطويرها المهياً لدخول عالم المبتكرات والبحث والتطوير، هي القوة الوحيدة التي تستطيع أن تفرز اقتصادا معرفيا متنوعا قويا متماسكا لا يتأثر باضطرابات الإقتصاديات العالمية.
- 5- إيجاد بنية تحتية معلوماتية فاعلة: وتشمل هذه البنية على المكتبات ومراكز المعلومات وبخاصة المكتبات الإلكترونية، وتوفير مصادر المعلومات، وقواعد المعرفة، والتكنولوجيا اللازمة، مما يساعد على الاتصال وتوليد المعرفة وتوالدها وتزايدها.
- 6- إيجاد بنية الكترونية قوية: وتشمل هذه البنية الحواسيب وشبكات المعلومات وبخاصة الانترنت، والنظم الخيرة وغيرها، وقد أظهرت الدراسات المنشورة أن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد عزز نمو الإنتاجية، وإن إسهام استثمارات تكنولوجيا المعلومات في النمو الإنتاجية يفوق إسهامات الاستثمارات الأخرى، شريطة أن يصاحبه تغييرات تنظيمية مهمة بالإضافة إلى ذلك، فإن تكنولوجيا الاتصال الحديثة تزيد من القدرة على تبادل المعرفة عبر حدود المنظمات، المتخصصة المتعلمة أكثر سهولة، والوصول إلى المعلومات من مواقع متباعدة أكثر سرعة وفاعلية.
- 7- البحث والتطوير: يرتبط اقتصاد المعرفة ارتباطا وثيقا بالبحث والتطوير، إذ تهدف المنظمات على اختلافها من دعم إلى تطوير منتجاتها وخدماتها وتحديثها، وبالتالي حجم رفع مبيعاتها في الأسواق، وأيضا إيجاد حلول سريعة لمشكلات فنية وإدارية ومالية تواجهها، قد تؤثر في معدلات إيراداتها وأرباحها السنوية.
- إن توافر مراكز البحث والتطوير الأصلية تأخذ على عاتقها إنتاج المعرفة التي يحتاجها الإقتصاد يعد أمرا ضروريا للتحويل إلى اقتصاد المعرفة، لذا فإن المطلوب من الدول ومنظماتها المختلفة أن تسعى إلى توليد المعرفة الخاصة بها لا استنساخها أو شرائها، لأن محاكات معرفة الآخرين وتجاربهم واستنساخها لا تكون لها ميزة تنافسية، ولا تكفل لها النمو والاستمرارية في ظل بيئة سريعة التغير، وتلعب الموارد البشرية الكفؤة المبدعة دورا حاسما في هذا المجال.

8- إيجاد نظم وطنية للابتكار: تواجه المنظمات اليوم بيئة معقدة وغير مستقرة وسريعة التغير شديدة التنافسية ولمواجهة هذه التحديات فإن عليها التركيز على الابتكار وتشجيعه حتى تتمكن من المنافسة بدرجة ثابتة، أنظمة الابتكار يحسن من عمليات تعلم المعرفة وتوليدها وتزايدها، ويساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة كلياً، وأيضاً على تحويل المعرفة إلى فوائد اقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، فوجود أنظمة وقوانين للإبداع والابتكار تشجع المبدعين وتحمي منتجاتهم وحقوقهم، وأيضاً السعي على ترجمة هذه الإبداعات إلى تقنية تساهم في العملية الإنتاجية ورفي المجتمع معرفياً يعد من الضرورات للتحويل إلى اقتصاد المعرفة، كما أن توافر شبكة المعلومات لأغراض التواصل وتبادل المعرفة بين مراكز الإبداع والبحث والمعرفة ضرورة أيضاً، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً مهماً في تشجيع المعرفة وطنياً وإقليمياً ودولياً، وأصبحت أحد الأدوات في الإبداع والابتكار وفي تفعيل نظام الوطنية للإبداع.

9- توافر البيئة القانونية والتشريعية ومناخ عام: يضمن الحرية والشفافية في تداول المعلومات ونقلها وتدويرها بلا عوائق، بالإضافة إلى بنية الإتصالات قوية تسمح بتدفق البيانات وتبادل الخبرة والمعرفة بسرعة بين الدول ومنظماتها المختلفة.

10- الانتقال إلى مرحلة المنظمات الرقمية: من خلال تبني الدور الملائم حيال التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأيضاً الانتقال إلى الهياكل التنظيمية الشبكية المرنة.

11- الإهتمام بتعريب المعرفة: تعد المعرفة الصريحة ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الأساسية، وأيضاً فإن توفير هذه المعرفة باللغة العربية يساعد في توليد المعرفة ونقلها ونشرها واستثمارها. وتشمل جهود التعريب الأمور التالية:

- وضع المصطلح العلمي وتوحيده ونشره.
- الإهتمام بتقييس استعمال اللغة العربية في المعلوماتية والاتصال، مما يساعد في توحيد النظم المعلوماتية. إن غياب التقييس هذا سيضعف من انتشار اللغة العربية وجعلها لغة غنية معلوماتياً، ولغة التجارة اقتصاد المعرفة، كما سيزيد السوق المعلوماتية لعدة أسواق صغيرة مبعثرة غير متصلة تجعل تكلفة تطوير النظم عالية وغير مناسبة لكل الوطن العربي لاختلاف التقييس من دولة عربي لأخرى.
- الإهتمام بالترجمة العلمية من اللغات العالمية وخاصة الإنجليزية إلى اللغة العربية.
- الإسراع في تكوين قواعد المعلومات المتخصصة باللغة العربية وافتتاحها عبر الشبكات وبخاصة الانترنت، مما يؤدي إلى انتشار المعلومات والمعرفة واستثمارها والذي يعد أحد الدعائم الأساسية لاقتصاد المعرفة.
- دعم البحوث القائمة واللازمة باللغة العربية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل بحوث معالجة اللغات الطبيعية، وبحوث تنظيم المعلومات الحاسوبية، وبحوث تحليل النصوص العربية، والبحوث الحاسوبية في المجالات المعجمية والصرفية والنحوية والدلالية، وبحوث هندسة التعريب، والترجمة الآلية، وغيرها.

– تعليم العلوم باللغة العربية مع إتقان لغة أجنبية في الوقت نفسه إتقاناً تاماً، مما يساعد على توحيد المصطلحات، وبالتالي نشر المعرفة ونقلها واستثمارها .

**المطلب الخامس: مكونات إقتصاد المعرفة وعملياته**  
يتكون إقتصاد المعرفة في أي بلد أو مؤسسة (شركة) من الآتي:

### 1- المكونات للمؤسسة:

وتشمل المكونات الأساسية الآتية:<sup>1</sup>

أ- البيئة السياسية والتشريعية والتنفيذية: وتمثل في القوانين الخاصة لضبط العلاقات، وتنظيم العمليات المتبادلة بين مختلف عناصر وأدوات إقتصاد المعرفة .

ب- البنية التحتية: وتشمل: شبكات المعرفة مثل: شبكات الجامعات، شبكات مراكز البحوث، وشبكات مؤسسات المعلومات مثل: المكتبات ودور النشر، ومراكز التوثيق وشبكات الصناعات المختلفة وغير ذلك من الشبكات، وشبكة تقنية المعلومات والاتصالات المتمثلة في: نظم المعلومات والاتصالات، وفي مراكز المعلومات، وفي المكتبات والإعلان، وفي كثافة الخطوط الهاتفية (الثابتة والنقالة) وإنتشار الحواسيب الشخصية .

ج- الشبكة العنكبوتية العالمية: التي تربط الحواسيب الموزعة في جميع أنحاء العالم عن طريق خطوط الهاتف والأقمار الصناعية أو أنظمة الاتصالات المتنوعة، أو ما تسمى بالعربية الويب، وهي النظام الذي يسهل ويفعل تبادل المعلومات عبر الإنترنت عن طريق: مخدم الويب (العداد، البرامج)، ومتصفح الويب (برامج الحصول على البيانات من الشبكة، المودم)، وأيضاً الشركات المصنعة لتجهيزات الاتصالات والحواسيب والخدمات والبنى التحتية للتطبيقات والبرمجيات، والتسويق والوسطاء .

د- التجارة الإلكترونية: وهي عملية بيع أو شراء السلع والخدمات عن طريق الشبكات الحاسوبية المفتوحة مثل: الإنترنت، وهي ثلاثة أنواع حسب التعامل، أولها: شبكة التعامل بين شركة تجارية وشركة تجارية أخرى وثانيها: شبكة التعامل بين شركة تجارية، ومستهلك فردي، ثالثها: شبكة التعامل بين شركة تجارية وحكومة .  
أما حوامل السلع المعرفية فهي: الراديو والتلفاز، والكاسيت، والجريدة، والمجلة، والحاسوب والأقراص المرنة أو المدججة والمجلة الإلكترونية، والنشر الإلكتروني، والإنترنت . . . الخ.

### 2- المكونات غير الملموسة: وهي المكونات الأساسية لإقتصاد المعرفة، وتواجد في الآتي:

– المعرفة: وهي الأصول المعرفية المتمثلة في: المهبة والمهارات والمعرفة، والتقنية والعلاقات، وكذلك الماكينات والشبكات التي تجسدها، والممكن إستخدامها لتكوين الثروة .

<sup>1</sup> . أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 126 – 127 .

- وتشمل هذه المعرفة: المعارف العلمية والتقنية، والمعارف الأكاديمية التي يتم تبادلها مع الجامعات ومراكز البحث، والمعارف الإعلامية التي تختص بإيصال الأخبار والإعلان بكافة أشكاله.
- وعموما تصنف موجودات المعرفة إلى أربع مجموعات أساسية، هي:
- **موجودات التقنية:** وتشمل الأساليب التقنية، والتصاميم التقنية، وتقنيات التصنيع، ونتائج البحوث والدراسات، وبراءات الاختراع، ونحو ذلك.
  - **موجودات المعرفة المدونة:** وتشمل إجراءات المؤسسة، ونظم المعرفة، وأدلة التشغيل، والدروس المتعلمة والخبرة الموثقة، ونحو ذلك.
  - **موجودات المعرفة البشرية:** وتشمل: الخبرات الإدارية، بما فيها الإحترافية والتشغيلية، ومعرفة المؤسسة، ومعرفة السوق، ونحو ذلك.
  - **موجودات المعرفة الأخرى:** وتشمل: أسرار التجارة، وممارسات المؤسسة، وحقوق التأليف، والعلامات التجارية، ونحو ذلك.

### المبحث الثاني: الأهمية الاقتصادية لرأس المال البشري داخل المنظمة

إن رأس المال البشري أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية، لهذا كان الإهتمام يتزايد برأس المال البشري، ويتجلى جانب من هذا الإهتمام في دراسة مكوناته، وقد تجلت تصنيفات عديدة قدمها باحثون ومختصون في هذا المجال الرأسمال البشري.

### المطلب الأول: نشأة رأس المال البشري

في سنة 1776 أشار (Adam Smith) في كتابه الشهير **ثروة الأمم** إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم مشيرا أن العمل البشري هو مصدر القيمة.<sup>1</sup> وأوضح أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضا على المجتمع الذي ينتمي إليه، وأن المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة لإثراء الاقتصاد وأن هذه المهارة تعطي عائدا يغطي تكاليف الإعداد لها، بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها.<sup>2</sup>

إن الإهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وفي النظام الاقتصادي ككل وذلك فيما قبل الستينات من القرن الحال (القرن العشرين) وذلك عندما ألقى شولتز محاضرته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية حيث جاء فيها.<sup>3</sup> " . . . إن

<sup>1</sup>. André Gorz, **L'immatériel: Connaissance, Valeur et capital**, Edition Galilée, Paris, 2003, P11.

<sup>2</sup>. فاروق عبد الله فلية، **اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص 23.

<sup>3</sup>. أسامة أحمد أحمد الفيل، **الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 27.

عدم معالجة الموارد البشرية على أساس أنها نوع من أنواع رأس المال، ووسيلة من وسائل الإنتاج سبق إنتاجها في مرحلة سابقة قد أدى إلى الإبقاء على الفكرة الكلاسيكية القديمة القائلة بأن القوى العاملة ما هي إلا طاقة مسخرة لأداء الأعمال اليدوية التي تتطلب القليل من المعلومات والمهارات، وبناء على هذه الفكرة عن القوى العاملة كانت خاطئة خلال الفترة التي سادت فيها الأفكار الكلاسيكية كما هي خاطئة الآن، إن حصر الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه، واعتبار هذا العدد مقياساً سليماً وكماً لعنصر اقتصادي إجراء ليس له معنى، تماماً مثل حصر مختلف أنواع الآلات والمعدات في مجتمع ما واعتبار أن هذا المجموع العددي ممثلاً لأهميتها الاقتصادية كعنصر من عناصر المخزون الرأسمالي أو كعنصر من عناصر الإنتاج...". وقد تعددت الكتابات الاقتصادية خلال الثلاثين عاماً الماضية في محاولة لبذل المزيد من الجهد لإدخال الاستثمار البشري ضمن التيار الرئيسي للفكر الاقتصادي. ويعد كل من شولتز وبيكر أبرز مؤسسي مدرسة رأس المال البشري في الأدب الاقتصادي المعاصر، شولتز على المستوى التجميعي وبيكر على المستوى الجزئي.

وقد أخذ مبدأ رأس المال البشري في الإزدهار والتوسع بعد النتائج التي توصلت إليها الأبحاث والدراسات التي إكشفت أن الزيادة في الإنتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية تعد كبيرة جداً بالمقارنة بالزيادة في عوامل الإنتاج فقد أثبتت هذه الدراسات والأبحاث أن عائد الإستثمار في رأس المال البشري أكبر بكثير من عائد الإستثمار في رأس المال المادي .

فقد أوضحت دراسة سولو على مدى الفترة من 1909 - 1949 في الولايات المتحدة الأمريكية أن هناك "فضلة أو متبقية" تقدر بأكثر من 81% من النمو في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لا تفسرها المتغيرات المادية، كما أظهرت المقارنات الدولية والتي قام بها هيل وجونسون وشو صغر معامل الارتباط بين الإستثمار المادي والتغير في الدخل في العديد من البلدان في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وبخاصة في البلدان النامية، كذلك أوضحت دراسة دنسيون في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1948-1963 أن نسبة مساهمة رأس المال المادي في النمو الاقتصادي تراوحت بين 16% - 23% . وقد حاول الاقتصاديون تفسير انخفاض نسبة مساهمة رأس المال المادي في النمو الاقتصادي والوصول إلى مصدر الجزء المتبقي والذي أرجعه البعض إلى عوامل التقدم الفني الذي ينعكس في معدل الإستثمار المادي (مدرسة الإستثمار المادي وعلى رأسها سولو) بينما أرجعه آخرون إلى عنصر التحسينات في نوعية القوة البشرية الراجعة إلى الإستثمار في رأس المال البشري (مدرسة الإستثمار البشري وعلى رأسها شولتز) ولكن يلاحظ أن كلا من الفريقين لم يستطع أن يفسر "المتبقي" بصورة كاملة.

## المطلب الثاني: مفهوم رأس المال البشري

تعد المراجعات للدراسات والأدبيات البحثية في موضوع رأس المال البشري في مجال إقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري بداية مهمة، إذ أن المفهوم النظري لبقاء نموذج البحث توضح الحدود الفلسفية للموضوع، وتأسيساً على ما تقدم فإن هناك مجموعة دراسات تناولت عرضاً مميّزاً لمفهوم رأس المال البشري وعلى النحو الموضح في الجدول أدناه.<sup>1</sup>

## الجدول رقم (1): ملخص تعاريف رأس المال البشري

| المفهوم  | الباحث والسنة          |
|--|------------------------|
| القيم الإقتصادية للتعليم   | Becker, 1964           |
| المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد أو بواسطة أعضاء المنظمة   | Nelson & Winter, 1982  |
| الجنس، التعليم، الخبرة والاتجاهات تجاه الحياة والعمل   | Hudson, 1993           |
| اتجاهات العاملين، ضمنها الافتراضات باتجاه التصفية، القيم والمعتقدات  | Saint-Onge , 1996      |
| قابلية العاملين لحل مشكلات الزبائن، مصدر طاقة الإبداع في المنظمة: يتضمن اتجاهات العاملين ، تثبيت في المنظمة، معدل دوران العمل، الخبرة والتعليم.  | Stewart, 1997          |
| قابلية العاملين لخلق الموجودات الملموسة و غير الملموسة.  | Sveiby,1997            |
| رأس المال البشري يتضمن ثلاثة أبعاد كالاتي:<br>1- القابلية للمنافسة: مهارات العاملين والمعرفة.<br>2- اتجاهات العاملين: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك، أخلاقيات الأفراد.<br>3- السرعة في الإستجابة، القابلية للإبداع، التقليد، التكيف والتكامل. | Roos, et.al,1997       |
| قابلية القيادة، المهارات الإدارية، المهارات المهنية، مهارات حل المشكلات، القابلية الإبداعية.   | Brooking, 1997         |
| مجموعة القدرات، المهارات، الخبرات، معرفة العاملين بالشركة.   | Edvinson & Malone 1997 |
| طاقة الشركة لحل المشكلات بإستثمار معرفة العاملين   | Grantham, et al 1997   |

<sup>1</sup> . تأثر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان، فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية،الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص154.

|   |                      |
|---|----------------------|
| القدرات مضروبة بالالتزام  | Ulrich, 1998         |
| قدرات العمل، الإتجاهات والسرعة في الإستجابة.                                      | Roos, et.al,1998     |
| مجموعة المعرفة، المهارات، الأساليب المهنية، والشبكات الشخصية المتداخلة للعاملين.  | Molyneux,1998        |
| مخزون المعرفة، المهارات، القابليات الوحيدة بواسطة الأفراد.                        | Lynn,1998            |
| مهارات العاملين، التدريب والإتجاهات.  | Booth ,1998          |
| المعرفة الضمنية للعاملين، وذكاء العاملين وفق العمل.                               | Bontis , 1999        |
| المعرفة والخبرة للأفراد المرتبطة بالعمل   | Horibe, 1999         |
| المعرفة المستندة على قوة العمل، قدرات العاملين والاتجاهات وخصائص القادة والمدراء. | Johnson , 1999       |
| الخصائص المؤكدة، مثل الروح، أسلوب القيادة، الرؤية والأخلاقيات.                    | Tomer ,1999          |
| المعرفة، المهارات، القدرات المملوكة من قبل الأفراد في المنظمة.                    | Van & Buren , 1999   |
| فريق الإدارة، المهارات المهنية، الإبداع، الولاء                                   | Wu, 2000             |
| قدرات الموارد البشرية للعمل ويشير إلى كل من المعرفة والمهارات.                    | Sandberg, 2000       |
| معرفة العاملين والمهارات للإنتاج الإقتصادي وفق إمكانية المنظمات                   | Baptiste, 2001       |
| التحسينات/ تراكم قدرات العاملين من خلال التعليم                                   | Davis & Noland 2002  |
| المهارات، القدرات، السمعة، الشهرة، المكانة المرموقة والإمكانات الفردية            | Leliaert et.al, 2003 |
| خبرة الفرد، مستوى التعليم، المهارات المهنية، الأفكار الإبداعية                    | Leliaert et.al, 2004 |
| معرفة العاملين، القدرات، الخبرات.   | Bontis & fitz-enz    |

المصدر: ثائر أحمد سعدون السمان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 154-155.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي لرأس المال البشري :

يتمثل رأس المال البشري في مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والإبتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.

ويأتي دور الفاعل لرأس المال البشري من خلال قدرته في تحقيق التميز للمنظمة عن المنظمات الأخرى ويتحقق ذلك من خلال عدد من الأبعاد المختلفة التي تعمل على تطويرها بهدف زيادة كفاءته والجدول رقم (2) يبين عدد من الدراسات والبحوث والأبعاد التي اتخذتها لقياسه .

الجدول رقم (2): أبعاد رأس المال البشري

| الأبعاد  | إسم الباحث               |
|--|--------------------------|
| التدريب والتطوير، ورضا المشرف، والدوران الوظيفي، وانعدام الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومهارات العاملين.        | Bontis & serenko, 2007   |
| مستوى التعليم، والنجاح الوظيفي، والحيازة التنظيمية.  | Tomas & feldman, 2010    |
| التدريب الشامل والترقية من الداخل، وتقييم الأداء، وبناء المهارات، والخبرة، والتعليم والمعرفة.                    | Choudhury & Mishra, 2010 |
| التعليم، التدريب والإستعداد للمشاريع.  | Hechler et. Al, 2008     |
| التعليم، والمعرفة، والمهارة، والعلوم والتكنولوجيا.   | Qingzhen, 2010           |
| الإستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة.   | نعمة، 2010               |
| القيادة الإستراتيجية والتخطيط والمهارات، الثقافة التنظيمية.  | مهدي، 2007               |
| التعليم والخبرة والتدريب.  | Antonelli et al, 2010    |
| المعرفة والخبرة والمهارة، ومعنويات العاملين والإبتكار والتجديد للعاملين.   | الصفار، 2008             |
| التعليم وتحويل المعرفة، وقابلية الأداء والرواتب والأجور، والخبرة، الأقدمية.                                      | Stankonic, 2001          |
| المهارة والإبداع، قابلية الأداء، الخبرة والحكمة والتعلم.   | Jacobsen, 2001           |
| المعرفة ومهارة تحويل المعرفة، ومهارات البحث والتطوير واستقرار الملاك الوظيفي، وتقاطع المهارات، والمهارات الفنية. | Hansen, 1999             |
| التعلم ومهارات تحول المعرفة ورضا العاملين.   | Bontis, 1998             |

المصدر: عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأدرنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص545.



## المطلب الثالث: مبررات الأخذ بمبدأ رأس المال البشري

يؤكد المنادون بمبدأ رأس المال البشري فكرتهم بالعديد من المبررات المنطقية والعلمية فنجد أن:

1- شولتز يؤكد أن المهارات والمعرفة تعد نوعاً من أنواع رأس المال، حيث يوضح أن الأفراد يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة والتي تعد شكلاً من أشكال رأس المال بل جزءاً أساسياً من ناتج الإستثمار المتداول وأن رأس المال هذا ينمو في المجتمعات الغربية بمعدل أسرع وبكثير من نمو رأس المال التقليدي (غير البشري) بل إن نموه قد يصبح أكثر تميزاً لمستقبل النظام الإقتصادي، ذلك أن الزيادات في الناتج القومي في الولايات المتحدة الأمريكية كانت أكبر بكثير من الزيادات في الأرض وساعات العمل ورأس المال المادي، ومن المحتمل أن يكون الإستثمار في رأس المال البشري هو التفسير الرئيسي لهذا الفرق.<sup>1</sup>

2- أن الكثير من الإنفاقات على العنصر البشري والتي قد تبدو إستهلاكية هي في واقع الأمر إنفاقات إستثمارية من حيث دوافعها وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث يؤكد شولتز على أن الإنفاق المباشر على الصحة والتعليم والهجرة الداخلية من أجل الحصول على وظائف أفضل وكذلك الإنفاق غير المباشر\*\* أو الضمني على العنصر البشري مثل الدخول الضمنية التي يتنازل عنها الطلاب من أجل التفرغ للدراسة والدخول الضمنية التي يتنازل عنها العمل أثناء فترات تدريبهم وكذلك إستخدام وقت الراحة في تحسين المهارات والمعرفة- كل هذه الأنواع من الإنفاق الضمني أو غير المباشر تؤدي إلى تحسين نوعية الجهود البشري وتعظيم إنتاجيته، تخرج من ذلك بنتيجة مؤداها أن مثل هذا الإستثمار في رأس المال البشري يعد هو السبب الرئيسي لمعظم الزيادات في المتحصلات الحقيقية لكل عامل.

3- يؤكد البعض أن أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية تتضح عندما تصور أن الإمكانيات المادية الأكبر الدول المتقدمة صناعياً وتكنولوجياً (ولتكن الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً) وضعت تحت تصرف أفراد لا خبرة لهم بكيفية إدارتها واستخدامها، والنتيجة المتوقعة هي بالطبع إنخفاض مستويات الإنتاج، ذلك أن عملية التجديد تتوقف على كفاءة العنصر البشري والقصور في تنمية العنصر البشري سيترتب عليه إنخفاض وسوء إستخدام المتاح من رأس المال المادي، ولذلك تحتاج أغلب الدول النامية إلى الخبراء الأجانب للمساعدة في إستخدام المخترعات الحديثة.

<sup>1</sup> أسامة أحمد أحمد الفيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-32.

\* بري شولتز أن هذا الفرق يمكن أن يرجع إلى مجموعتين من القوى:

أ- أدوارات الحجم الكبير (تزايد غلة الحجم). ولكن إن كان ذلك صحيحاً في بعض الصناعات في الولايات المتحدة الأمريكية فهو غير صحيح بالنسبة للصناعات الأخرى، وبالتالي يجب أن لا ينسب إلى جزء صغير من هذا الفرق بين معدل نمو المارد و معدل نمو الدخل (الناتج القومي) إلى وفورات الحجم الكبير.

ب- الجزء الأكبر من الفرق يرجع إلى التحسن الذي طرأ على نوعية العنصر البشري بالجمع و الذي أهملته النظرية التقليدية. هذا الإنفاق غير المباشر يعد من قبل تكلفة الفرصة البديلة.

4- هناك من الدلائل ما يشير إلى أنه كلما تقدمت عملية النمو الإقتصادي كلما إنخفضت نسبة رأس المال إلى الدخل، فهل هذا يعني أنه لا يمكن إستخدام هذه النسبة في تفسير أسباب فقر المجتمعات أو تقدمها ؟ أو أن إرتفاع معدل رأس المال إلى الدخل ليس شرطا للتنمية الإقتصادية؟ إن السبب في هذا الغموض يرجع إلى أن النظرية الإقتصادية التقليدية عند تقديرها نسبة رأس المال إلى الدخل لا تقدر كل رأس المال الموجود والمتاح (رأس المال الشامل)، ذلك أنها تستبعد رأس المال البشري من هذه التقديرات بالرغم من أن معدل نمو رأس المال المادي وعلى هذا فإن إنخفاض نسبة رأس المال المادي إلى الدخل يرجع إلى الزيادة المطردة في رأس المال البشري بالنسبة ليس فقط إلى رأس المال المادي بل أيضا إلى الدخل .

5- يلاحظ أيضا حدوث زيادة كبيرة جوهرية وغير مفسرة في الأجور الحقيقية لعمال مع اطراد تقدم المجتمع ونمو، فهل تحدث هذه الزيادة مصادفة ؟ أم أنها ترجع لعدم التوازن بين العرض والطلب على العمال ؟ أم أن هذه الزيادة في الأجور الحقيقية هي مقابل مادي لثبات وعدم مرونة حجم قوة العمل في المجتمع ؟ إن الأخذ بمبدأ رأس المال البشري يحل هذا اللغز، ذلك أن إنتاجية وحدة العمل تقدر على أساس هذه الوحدة ثابتة على مر الزمن، ولكن في الواقع فإن وحدة العمل في ازدياد مستمر - جزئيا- نتيجة للزيادة المستمرة في نصيبها من رأس المال البشري .

6- يفسر مبدأ رأس المال البشري ظاهرة الهجرة من الريف إلى المدن أو من إقليم لآخر (أي الهجرة الداخلية) بحثا عن فرص عمل أفضل، حيث ينتقل بعض أفراد القوى العاملة من الرجال والنساء الأصغر سنا من مكان لآخر بحثا عن فرص عمل تحقق معدل عائد مرتفع (يلاحظ أن المقدرة على التنقل والترحال بين صغار السن تكون أكبر بالمقارنة بكبار السن) . فتكلفة التنقل تعد إستثمارا بشريان ولا يزال أمام صغار السن متسعا من الوقت يستطيعون خلاله الإستفادة من هذا الإستثمار حتى وإن قبلوا أجورا منخفضة نسبيا في البداية، خاصة إذا كانت الصناعات أو الأنشطة التي ينتقل إليها الأفراد تقع في إطار الصناعات أو الأنشطة ذات معدلات النمو المرتفعة نسبيا، ذلك أنهم يتوقعون ( فيما بعد ) الحصول على معدل عائد مرتفع على استثمارهم بالمقارنة بزملائهم كبار السن .

7- من الظواهر المألوفة في المجتمعات النامية اتجاه أعداد متزايدة من أفراد القوة العاملة بالزراعة إلى العمل في القطاعات الأخرى ورغم ذلك تبقى أجورهم دون مستوى أقرانهم من العمال الصناعيين المتماثلين معهم جنسا ولونا وسنا . وتشير الدلائل إلى أن تلك الفروق الداخلية ترتبط بوجود فروق في مستوى التعليم والتدريب بين المجموعتين من الأفراد وهو ما يؤكد أن الإختلاف في كمية رأس المال المستثمر في العنصر البشري يكمن وراء الفروق الداخلية بين الأفراد .

8- أن العديد من الدول النامية لم تستفد من رؤوس الأموال الأجنبية المتدفقة إليها (سواء عن طريق المنح والإعانات أو عن طريق القروض) - خلال الحقبة الماضية من القرن الحالي- نتيجة لعدم قدرتها على استيعاب المال المادي، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم توافر الخبرات الإدارية والمهارات الفنية اللازمة، ذلك أن القدرات والمهارات البشرية في تلك الدول لم تكن قادرة على إنشاء وإدارة المشروعات الحديثة التي تتمتع بإنتاجية عالية،

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن نوعية وطبيعة رأس المال البشري في الدول المتخلفة لم تكن متناسبة مع نوعية وطبيعة رأس المال المادي، وعلى العكس، نجد أن الحرب العالمية الثانية أتت على الصرح الاقتصادي لمعظم دول أوروبا وسببت خسائر هائلة في رأس المال المادي والقوى الإنتاجية المادية، وقد توقع الاقتصاديون أن إعادة البناء الاقتصادي ستستغرق فترة زمنية طويلة، وكما كانت دهشتهم كبيرة عندما استغرق إعادة البناء فترة أقل بكثير مما كان متوقعا، والسبب الرئيسي في ذلك أن الاقتصاديين أهملوا أهمية رأس المال البشري في عملية البناء الاقتصادي، فعلى سبيل المثال، دمرت الحرب المذكورة القواعد الإنتاجية والمادية لألمانيا تدميرا شديدا ولذلك تنبأ الاقتصاديون بأنها ستحتاج لفترة طويلة من الزمن كي تعيد معدلاتها الإنتاجية السابقة معتقدين أن رأس المال المادي سيلعب الدور الأكبر في عملية الإنماء.

- ولكن الواقع كان غير ذلك حيث أعادت ألمانيا الغربية بناء قواعدها الإنتاجية بدرجة تفوق بعض الدول الغربية الأخرى التي لم تتأثر بالحرب كان تأثرت ألمانيا ونفس الموقف كان في اليابان.

- تعتبر الموارد غير الملموسة أداة للتنمية والمزايا التنافسية فمفهوم الإمكانيات البشرية هي مشابهة لنظرية الموارد (نظرية الموارد وبناء)، حيث تبرز نظرية الموارد الاستعداد لإعادة النظر في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للمنظمات، وحفز أساسا هذه النظرية ظهور نظرية الإستراتيجية التي تؤكد على أن للموظفين دورا حاسما في نجاح المنظمات وتعتبرهم مصادرا هاما وميزة استراتيجية مستدامة.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: أهمية وخصائص رأس المال البشري

يمكن أن تترجم الأهمية في مجموع الفوائد التي يمكن أن يحققها رأس المال البشري للمنظمات والأفراد، وإن كان هذا الاختلاف في نوعية هذا الرأسمال من منظمة لأخرى، من أهم هذه الفوائد ما يلي:<sup>2</sup>

- أن يكون رأس المال البشري وتميمته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر.

- إن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة يساعد على رفع الأداء وتميزه وخلق التفاهم بين الأفراد وتقليل نطاق الرقابة، بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.

- إن رأس المال البشري يمثل أهم ميزة تنافسية للمنظمات، وإن نمو تناقص رأس المال البشري للمنظمة يترجم أداؤها الفكري والذي يمكن أن يمثل أو يقاس.

<sup>1</sup>. Laurent Cappelletti, Florence Noguera, **Le développement durable de la valeur du temps de travail humain: une réponse à la mondialisation**, Revue Management et Avenir, Management Prospective Editions, Vol N° 06, France, 2005, P186.

<sup>2</sup>. عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013، ص 681.

- يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها الإقتصاد المعرفي، والإرتباط مع تقنيات المعلومات والإتصال والحاسوب والإنترنت. . الخ.
- إن التركيز على رأس المال البشري يعطي إمكانية لتحقيق التطور والتقدم حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى.
- يمثل رأس البشري أهم مكون لرأس المال الفكري كونه يمثل المصدر الرئيسي لمختلف مكوناته.
- يمكن أن تترجم أهمية رأس المال البشري أيضا في الصراع العلمي حول الموهوبين، تماما كما كانت الشعوب تتصارع حول الأرض ورأس المال المادي.
- إن رأس المال البشري يمثل أهم أسس قيام المنظمة المتعلمة.
- دور حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي دورة حياة أطول المنتج أو العملية أو التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.
- اتساقا مع طبيعة اقتصاد المعرفة والأهمية المذكورة آنفا، اتصفت القوى العاملة بمجئاص تميزها وذلك تبعا لمدى قربها من إنتاج المعرفة وتطبيقها، وطبيعة مهن المعرفة ودرجة تعقدها، فبالنسبة لعمالة المعرفة فإنها تصنف تبعا للقدرات المهنية والتنظيمية إلى أربع أنواع هي:<sup>1</sup>
- 1- المحترفون من عمالة المعرفة:**  
هم الخبراء الأكثر مهارة مهنية أو حرفية، والقدرات التنظيمية المنخفضة، الذين يتصفون بالتفاني في وظائفهم ومهنتهم وحبهم الشديد لحل المشكلات وكرههم للروتين، في حين يكون دور الإدارة تجاههم هو توفير المناخ الذي يساعدهم على الإبداع والإبتكار، لإرضاء المستهلكين، وهم لذلك يعدون محركا لتوليد الدخل.
- 2- المديرون:** هم أصحاب القدرات التنظيمية المرتفعة والقدرات المهنية المنخفضة الذين يتسمون بالإدراك ويتمتعون بالقدرة على إدارة وتنظيم العمل من خلال آخريين، ولديهم إستراتيجية لسوق العمل والمستهلكين.
- 3- معاونون:** هم المساعدون لعمالة المعرفة والمديرين، وليس لديهم مؤهلات إحترافية أو تنظيمية تعطيهم مكانة متميزة داخل مؤسسة المعرفة.
- 4- القادة:** هم أصحاب القدرات المهنية والتنظيمية المرتفعة، الذي يرسمون إتجاهات المؤسسة، ويعينون الفئات الأخرى، وأكثر القادة نجاحا هم أكثرهم خبرة.
- يمكن أن نضيف التصنيف التالي لرأس المال البشري كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 123 - 125.

رأس المال البشري = الأفراد المحتملين (حديثي التوظيف + المهارات) + الحوافز + القدرات التحويلية .

وتحتاج عمالة المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة إلى خصائص يحددها ديفنبروت بما يأتي:

- تمتلك عمالة المعرفة وسائل الإنتاج، بوصفها مصدر المعرفة، وتتصف بدرجة عالية من السرية، ولا تحب أن توجه إليها الأنظار، أو تخبر أحدا عما تفعله .
- تحتاج عمالة المعرفة إلى هيكل تنظيمي يحدد آدائها للأعمال، وتسلسل تدفق العمل، ويساعدهم على تجميع معرفتهم وتنظيمها في شكل منتجات نهائية، وما يسليتمه ذلك من توفير مناخ يسمح لها بجرية تبادل الآراء والأفكار مع الآخرين، والإندماج في فرق العمل، وإقامة علاقات مع المميزين .
- جزء كبير مما تفعله عمالة المعرفة غير مرئي، كونه في العقل المبدع له .
- يتغير عملها باستمرار ويصعب التنبؤ به، ولا يظهر نتائجه إلا بعد فترة زمنية طويلة .
- لا توجد مقاييس محددة لقياس جودة أداء عمالة المعرفة، ولا يوجد تقدير للتكلفة وللوقت الذي تستهلكه هذه الأنشطة .

أما بالنسبة لخصائص القوى العاملة في اقتصاد المعرفة، فهما اختلفت من قطاع إلى آخر، ومن مؤسسة

أو شركة إلى أخرى، فإن شاغلي المهن والوظائف يتميزون بمهارات وقدرات هي:<sup>2</sup>

- جمع المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للإستخدام .
- التعليم والتكيف بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك .
- التفكير الإبداعي والنقدي، ومهارات حل المشكلات .
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل .
- التعاون والعمل ضمن فريق، والإلمام بمهارات الإستماع والتحدث، والتفاوض .
- إتقان مهارات الإتصال اللفظي والكتابي والإفتراضي .
- الثقة بالنفس والدافعية لتطوير العمل برسم الهدف والتخطيط للمستقبل الوظيفي .
- الإلمام باللغة الإنجليزية على الأقل، وبالحاسب الآلي، حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية .
- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان، وإدارة العمل، سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية، أم في بيئات إفتراضية .

<sup>1</sup>.David Autissier, Alexandre Guillard, Jean-Michel Moutot, **La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté**, revue management et avenir, Management Prospective Editions, Vol N° 31, France, Janvier 2010, P109.

<sup>2</sup>. أشرف عبد الرحمن محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، 2005، ص 87 .

- تحديد الإحتياجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات، وتلبية رغباتهم المتغيرة بسرعة، وإذا لم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.  
والجدول الموالي يصف أهم أدوار الكادر البشري:

الجدول رقم (03): وصف الأدوار الرئيسية للكادر البشري في المراكز الكفؤة لذكاء الأعمال

| الأدوار الرئيسية   | الوصف   |
|--|---|
| مدير المراكز الكفؤة لذكاء الأعمال<br>(BICC Manager)  | يعد حلقة الوصل بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمليات الأساسية، كما أنه يحدد ويراقب مؤشرات الأداء الرئيسية لنجاح ذكاء الأعمال، ويعمل على ضمان تماشي المشاريع مع الإستراتيجية الكلية.  |
| محللو الأعمال<br>(Business Analysts)   | يملك خلفية علمية قوية في مجال الإحصاءات والتنبؤات فضلا على الخبرة في تطبيقها في حل مشاكل العمل كما يعمل على فهم قواعد وعمليات الأعمال الحالية والمستقبلية للمنظمة.  |
| مضيف البيانات الرئيس<br>(Chief Data Steward)   | يطور وينفذ إستراتيجية إدارة البيانات التي تضمن إيصال المعلومات، فضلا عن مراقبة وإيصال التقارير حول جودة البيانات إلى كافة أنحاء المنظمة، يساهم في توليد برامج لتحسين نوعية البيانات وإنجاز مفاهيم ما بعد البيانات للأنشطة الأساسية. |
| المستشار التكنولوجي<br>(Technical Consultant)  | يعتبر هو المسؤول عن التنفيذ التكنولوجي للمشروع ويعمل على ضمان الإعداد التكنولوجي الجيد لمختلف الأعمال وتقديم النصح لفريق المشروع حول الإتصال والمتطلبات التكنولوجية والموضوعات ذات الصلة.   |
| مدير المشروع<br>(Project Manager)  | يعمل على التنسيق بين فريق المشروع ويقدم التقارير حول وضعية المشروع إلى الجهة الراعية له، كما يساهم في دمج التغيرات الجديدة للأعمال، ويضمن الحصول على كل الدعم التنظيمي والمالي للمشروع.   |
| كما توجد أدوار أخرى لرأس المال البشري في هذه المراكز نذكر منها: عمال المعرفة، معماريو مستودعات البيانات، مصممو التطبيقات والحلول... الخ. |   |

المصدر: عامر عبد الرزاق، عبد الحسن الناصر، تطوير رأس المال البشري في إطار المراكز الكفؤة لذكاء الأعمال (دراسة حالة لمركز الحاسوب والإنترنت في جامعة الموصل)، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 593.

المطلب الخامس: الإطار المفاهيمي لتصنيف رأس المال البشري<sup>1</sup>

إن موارد منظمة الأعمال، عادة ما تكون محدودة وحالما تكون نادرة للغاية فإن المصروفات أحياناً يتم تقليصها لغرض تقليل الخسارات في السجلات المحاسبية، وعلى كل حال، في ظل المبادئ المحاسبية الجارية، تدون جميع استثمارات رأس المال البشري كمصروفات، رغم أن الكلفة الناشئة من تطويره تصب في التأثير بالأهداف الإستراتيجية أو/و خلق المزايا التنافسية في المستقبل، وبالنتيجة إن أية معلومة غير صحيحة للموارد والقرارات المتعلقة بها، ويحاول المطلب الحالي عزل الموارد البشرية في منظمات الأعمال، واستخراج رأس المال البشري الذي يتماشى مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، بحيث يفترض إمتلاكه القيمة العالية والتفرد العالي، ولا بد أن ترسم حدود إستثمارات رأس المال البشري والإنفاق عليه، ذلك إستناداً إلى المراحل المحددة التي تستثمر فيه المنظمات بمواردها البشرية. ومن المؤمل أن الفقرات المحاسبية التفصيلية، ستحل محل جمع كل مصروفات الموارد البشرية.

إن الهيكل النظري في الشكل (02) يعكس المحور الأفقي قيمة العاملين من حيث التأكيد على أن الإستثمارات في الموارد البشرية ذات القيمة العالية، والتي تخلق المزايا التنافسية للمنظمة، والقيمة هذه تزداد كلما تم التوجه نحو اليمين، وأما المحور العمودي فيمثل درجة تفرد العاملين المبينة بدرجة الطاقات المتميزة لهم لتزويد المنظمة بالمزايا التنافسية، والتي لا يمكن إظهارها بسهولة، وتكوينها واكتسابها، والتفرد كخاصية رأس المال البشري تزايد كلما تم التوجه نحو الأعلى.

يتضح في المربع الرابع من الشكل للنفقات على العاملين ذوي التفرد العالي والقيمة الواطئة، ومثلهم فئة المحامين والمحاسبين الذين يتمتعون بتخصص عال لكونهم أصحاب شهادات علمية مجازة، تجعلهم متفردين بدرجة عالية، وعلى أساس ذلك، تستخدم الشركات أولئك العاملين في التعامل مع القضايا العرضية أو/و الروتينية، ليكونوا بالتالي غير مهمين بشكل مباشر من حيث تمتعهم بالمهارات الجوهرية للشركة، وإضافة قيمة متميزة لها، وهذا ما يجعل أن يعدون كونهم ليسوا ذو قيمة عالية لها، وفي إطار ذلك، قد يكون من المهم صرف وقت وجهد وتكلفة عالية لتدريبهم على أداء مهماتهم، لكونهم على الدوام مجدين وكفؤين واقتصاديين في عملهم، وتعد أفضل طريقة لإستخدامهم في الشركات هو إجراء تحالفات معهم، وإما نفقات رأس المال البشري في المربع الثالث من الشكل (02)، فهي التي توضح نوع العاملين الذين يتمتعون بتفرد ضعيف وقيمة واطئة، ومثلهم عمال التنظيف ورجال أمن الشركة، حيث يمكن الحصول عليهم من سوق العمل بسهولة، واستبدالهم كذلك بسهولة، ومما يجعلهم أن يكونوا غير متفردين، ويضاف على ذلك، أن هؤلاء العاملين من نوع العمالة اليدوية التي لا يمكن عدها من النمط ذوي القيمة العالية بالنسبة لشركاتهم، وبالتالي قد يمكن استئجارهم بإستخدام صيغة التعاقد معهم، بحيث ينظم عقد عمل بين

<sup>1</sup> . صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013، ص ص 138- 145.

طرفين الشركة طرفه الأول والعامل المستخدم طرفه الثاني، فعليه، إن النفقات التي تدخل هنا، هي مبادلة كموجودات الشركة بخدمات الأفراد لأداء المهمات وبالتالي يتم تسجيلها كمصروفات في السجلات المحاسبية .  
على هذا الأساس، ومن منظور محاسبي، أن مبادلة موجودات الشركة بسهولة في إطار المثاليين السابقين (المربع الثالث والرابع) تتم بإطار الخدمات المقدمة من قبل العاملين المستخدمين والتي يمكن تصنيفها كمصروفات، والشركات هنا، تدفع الرواتب للعاملين في هذين المربعين مقابل خدماتهم في إجراء الحسابات وتدقيقها، والرواتب التي تدفع لرجال الأمن مقابل حماية الشركة وأفرادها .

الشكل رقم (02): الإطار المفاهيمي لتصنيف نفقات رأس المال البشري

|   |  |                           |
|---|--|---------------------------|
| <p><b>المربع الرابع:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نمط الاستخدام: تحالف .</li> <li>- فقرات استثمار رأس المال البشري</li> <li>- لا يوجد إذ أن كل الفقرات تعامل كمصروفات</li> <li>- المثال: المحاسبون والمحامون .</li> </ul>                             | <p><b>المربع الأول:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نمط الاستخدام: إعداد وتطوير داخلي .</li> <li>- فقرات استثمار رأس المال البشري</li> <li>- تكلفة التعلم في المراحل الوسطى لتطويره وكف الإستبدال في المراحل النهائية</li> </ul>  | <p>تفرد قوي للعاملين</p>  |
| <p><b>المربع الثالث:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نمط الاستخدام: عقد عمل</li> <li>- فقرات استثمار رأس المال البشري</li> <li>- لا يوجد لأن مثل هذه الفقرات تسجل كمصروفات .</li> <li>- المثال: عمال التنظيف ورجال الأمن والحماية في الشركة .</li> </ul> | <p><b>المربع الثاني:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- نمط الاستخدام: توريد خارجي</li> <li>- فقرات استخدام رأس المال البشري</li> <li>- تكلفة التعلم في المراحل الوسطى لتطويره وتكلفة الإستبدال في المراحل النهائية</li> <li>- المثال: أصحاب شهادات الماجستير في موضوعات تخصصية</li> </ul> | <p>تفرد ضعيف للعاملين</p> |
| <p>قيمة واطئة للعاملين</p>  | <p>قيمة عالية للعاملين</p>   |                           |

المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص 141 .

ومثل هذا الوضع يجعل الشركة تسجل النفقات في هذه الحالة مصروفات، وليس استثمارات في رأس المال البشري، وأما العاملون في المربع لثاني في الشكل (02) فيهم الذين يتمتعون بتفرد ضعيف وقيمة عالية، مثل: العاملون ذوي الشهادات العليا من حملة الماجستير، الذين يعملون في الشركات الإلكترونية، والذين لا تعد شهاداتهم هذه متفردة بحد ذاتها، إذا يمكن الحصول على الكثيرين منهم بسهولة من سوق العمالة، ولكن من جانب آخر، يعد مثل هذا النوع من العاملين، بحكم قدراتهم الشخصية، أن يكونوا قادرين على خلق مدى واسع من القيمة



لشركاتهم، على الرغم من تفردهم الضعيف، وعليه فإنه يمكن الحصول عليهم من مصادر التوريد الخارجي، ويضاف إلى ذلك، أن مثل هؤلاء العاملين القابعين في المربع الثاني، إذا ما أحسن تدريبهم باستمرار، يمكن نقلهم وتحويلهم إلى المربع الأول من ذوي التفرد القوي، والقيمة العالية، وبلغة محاسبة الكلفة، فإن كل المصروفات ذات العلاقة بهم باستثناء ما يتعلق بالتدريب، ينبغي أن تدرج كنفقات، ولعل ما يفيد ذكره أيضا، أنه على الرغم من أن هذا النوع من العاملين لهم إسهامات استثنائية قيمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، فإن التفرد القليل يمكن الحصول عليه بسهولة، ونقله ببساطة، وإن تلك الإسهامات في تفرد رأس المال البشري لها ليس قويا، سواء أكان على مستوى كلف الإعداد والاكساب (الإستخدام) في المراحل الأولية لتطويره، أو على مستوى تكلفة الإستبدال في المراحل النهائية لتطويره أيضا، وعلى وفق التحليلات المحاسبية، إن هذه الكلف ينبغي أن تدون أو تدرج كمصروفات للفترة الجارية، أي السعر الذي تدفعه الشركات لإستخدام الموارد البشرية، وتستقطع من إيرادات تلك الفترة، وبالنسبة لذلك النوع من العاملين، فقط أن تكاليف التعلم في المراحل الوسطى لتطويرهم، بعد الأخذ بالحسبان ظروف التعاقد معهم وحركتهم التي يمكن عدها بالتالي كإستثمارات في رأس المال البشري، كما أنه بإفتراض معطيات التدريب المستمر في ظل ظروف موالية ومرضية، فإن مثل هؤلاء الأفراد، سيصبحون المصدر المستقبلي لرأس المال البشري للشركة مع عدم نسيان التركيز على تحقيق التفرد القوي والقيمة العالية.

وبالرجوع إلى الشكل (02)، والتركيز على المربع الأول منه، يلاحظ العاملون الذي يعدون رأس مال بشري، بحيث يمكن الحصول عليهم من إجراءات التطوير الداخلي في الشركات ذاتها، ونظرا لكونهم من أصحاب الإسهامات القيمة في الأهداف الإستراتيجية لها، وتفردهم القوي، فيكون من الضروري الإستثمار الدائم فيهم بوصفهم أداة التنافسية الجوهرية ورأس المال البشري المستدام للشركة، من مفردات الإستثمار المتواصلة في هذا النوع من رأس المال البشري، يمكن أن يدعم أو يزيد من المزايا التنافسية، وعادة ما يتم وضع المديرين، الخبراء الفنيين، والأفراد المعنيين بتطوير الأهداف الإستراتيجية للشركة، أو على حسب ما أطلق عليهم (boxtall- 1998) بالجزء المركزي الروحي للشركة.

فالشركات ينبغي أن تركز على زيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بهم، من خلال جذب رأس المال البشري، وتأهيله بالمهارات فائقة المستوى والإحتفاظ به، سعيا لإمتلاك قابليات أعلى لتكون بالنهاية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مقارنة بالشركات الأقل توجها في هذا الخصوص، وإذا ما تم اعتبار أن المصروفات في هذا النوع من العاملين نفقات بدلا من كونها إستثمارات في رأس المال البشري، فمن البداية كل ما يتعلق بخلق القيمة المستقبلية للشركة يكون غير موجود على الإطلاق، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، عند اتخاذ قرارات تقليص النفقات، فمن المرجح أن تسير هذه الشركة في نفق مظلم حتما، بحكم أنها ستستقطع مبالغ الإستثمارات في رأس المال البشري، وربما يقلل ذلك من إمكانياتها على البقاء والتنافس المستقبلي.

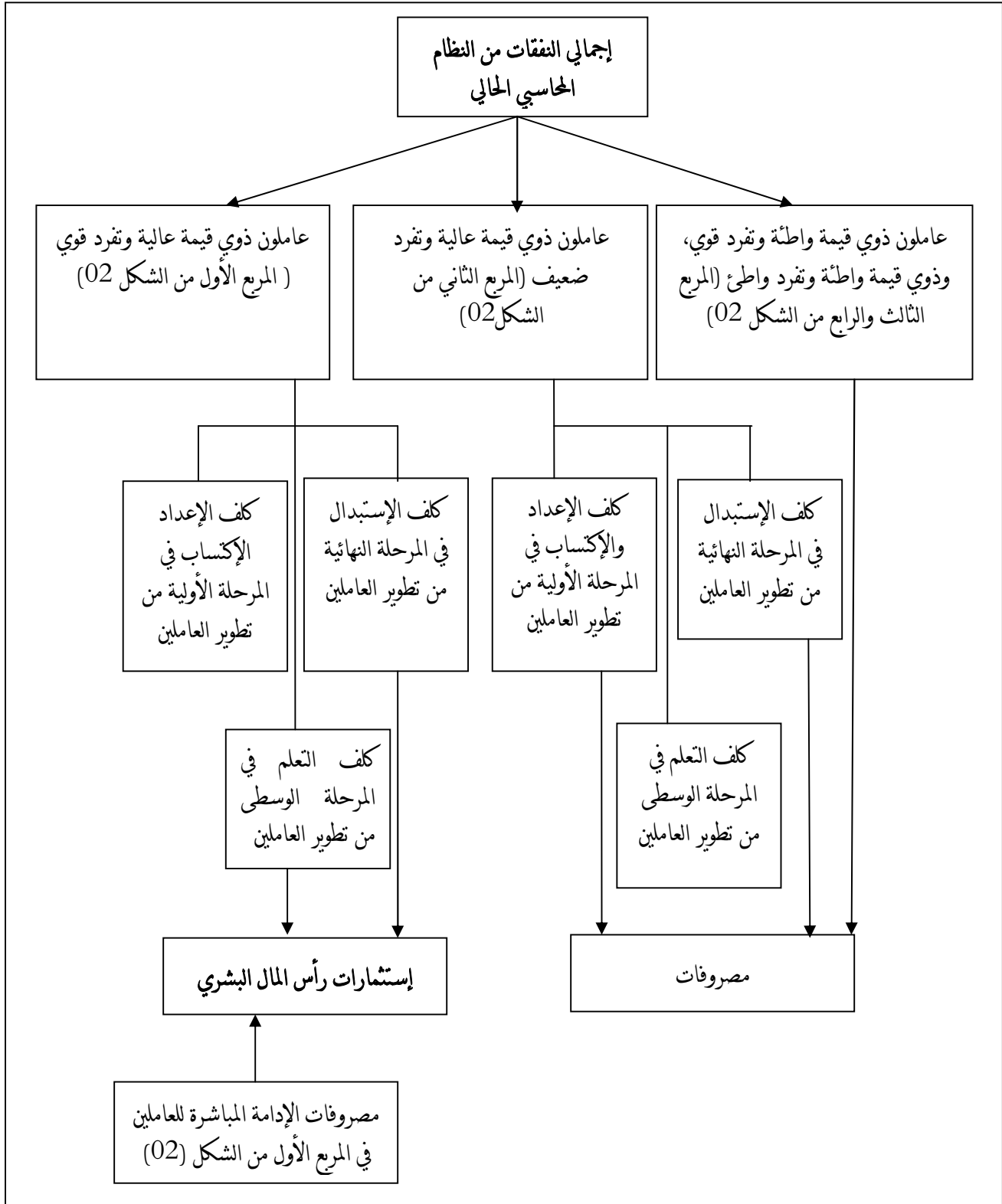
ومن نافذة القول، لعلنا نؤكد هنا أن أية أهداف إستراتيجية للشركة، عادة ما تكون معرضة للتغير بحكم تغير العوامل البيئية الخارجية، مثل: الإبداع التكنولوجي وطرق السير في تحقيقها بمرور الزمن، ونفس الشيء، أن قيمة العاملين وتفردهم المحددة من قبل الشركة تتأثر هي الأخرى بذلك حتماً، وعليه، أن رأس المال البشري المحدد في المربع الأول من الشكل سابق الذكر، ينبغي إعادة تنظيمه ليتكيف مع مجريات البيئة الخارجية وتغيراتها كلما اقتضت الضرورة ذلك.

في الإطار المفاهيمي لتصنيف مصروفات رأس المال البشري المطروح في البحث، ولأجل إعطاء المزيد من المعلومات، فليس من المناسب تجميع الاستثمارات المباشرة في المربع الأول والثاني مع النفقات الأخرى لرأس المال البشري كمصروفات تحت نفس التصنيف المحاسبي، ومن ثم استقطاعها من الإيرادات، إن الاستثمارات المباشرة في رأس المال البشري التي تعود إلى المربع الأول مثل تكاليف التعلم في المراحل الوسطى وتكاليف الإبدال في المراحل النهائية من تطويره، وتلك الاستثمارات التي تعود إلى المربع الثاني، مثل تكاليف التعلم في المراحل الوسطى من تطوير العاملين الذين يقعون فيه.

زيادة على ذلك، إن الاستثمارات غير المباشرة في رأس المال البشري المحددة في هذا الفصل كقياسات لتسوية الخلافات حول الموضوع، ينبغي أن ينظر لها كإستثمارات بالفعل أكثر من كونها مصروفات، وتلك تتضمن إتاحة نظام فعال للعوائد والمكافآت من قبل الشركة، المشاركة بالأرباح، منح خيارات إعطاء الأسهم للعاملين، جعل قنوات الترقيات مفتوحة للجميع، وإدامة بناء العلاقات السليمة بين العاملين والإدارة وأرباب العمل، وبالطبع، أن مثل هذه الإجراءات قد تزيد من حالة الإحساس بالرضا عن عقود الإستخدام، والإلتزامات النفسية تجاهها، وتصور أكثر إيجابية أن قياسات إجرائية مثل العقود التي تحدد فترة الإشتغال في الشركة، وحقوق الملكية التي تضع حواجز انتقال رأس المال البشري إلى الشركات المنافسة، فضلاً عن مقاضاتها وسماع شكواها أمام المحاكم وتعويضها في حالة نقل أسرار المهن وصناعة المنتجات إلى الغير، والتي تحدها العقود الخاصة بذلك، وعلى الرغم من أن هذا النوع من النفقات لا يستثمر في رأس المال البشري، فإنه يرتبط مباشرة بالمزايا التنافسية للشركة، وتطوير إستراتيجياتها.

إن الشكل (03) يقترح مخططاً لحساب إستثمارات رأس المال البشري ومما يجدر الإشارة إليه إن المحاسبة التقليدية لا تفصل بين استثمارات رأس المال البشري عن المصروفات الأخرى، لكن هذا المخطط يسعى إلى التوجه الحقيقي نحو استثمارات رأس المال البشري الذي يدخل بشكل صميمي لخلق المزايا التنافسية للشركة، كما أن الطريقة المحددة في هذا المخطط يمكن أن تجنب الشركة وتحميها من فقدانها لتنافسياتها عند اتخاذها لقرارات تخفيض التكاليف.

الشكل رقم (03): مخطط محاسبي لنفقات رأس المال البشري



المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

## المبحث الثالث: تصنيفات الاستثمار في رأس المال البشري ونماذج قياس إنتاجية أصول المعرفة

لقد تطورت نظرية رأس المال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في الشركة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد عالي الخبرة والمهارة يمثلون رأس المال بشري لا يقل أهمية ودور في تحقيق النتائج النهائية للشركة عن رأس المال المادي.

وأن الإنفاق عليهم سواء في مجال التعليم أو التدريب أو التعلم (بما في التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس نفقة وتكلفة غاطسة صعبة التحميل.

ولابد من التأكيد على أن الشركات في سعيها لتحديد وقياس رأس مالها البشري كانت تعتمد على مؤشرات عامة كما هو الحال في عدد العاملين في الشركة، متوسط سنوات الخدمة العامة، عدد المديرين، عدد الفنيين، نفقات التدريب، عدد الدورات التدريبية. الخ، ومع هذه الأهمية الكبيرة التي أصبحت تعطى للأفراد بوصفهم رأس المال البشري أضحت الإستثمار في رأس المال البشري ضرورة ملحة لكل أنواع المنظمات بشتى أشكالها وتوضيح ذلك تم تقسيم المبحث الموالي إلى المطالب التالية:

## المطلب الأول: رأس المال، الإستثمار والأصول في الإقتصاد

يشير Boisselier (1993) في جملة من التعريفات للعناصر المعنوية إلى تشبيه رأس المال التقني بـ: مجموعة العناصر المادية وغير المادية المنتجة والمستعملة والتي بإمكانه زيادة إنتاجية العمل البشري، ومن ثم يمكن دمج العناصر المعنوية ضمن رأس المال التقني مع إمكانية الإسناد إليه (على العموم) خصائص رأس المال المادي.

في نفس السياق فرق آدم سميث بين رأس المال الثابت (عدة دورات) ورأس المال الدوري (والذي يستهلك بمجرد أو إستعمال)، وقد أشار إلى هذه التفرقة Afrial (1992) بغية إزالة اللبس الحاصل بين مصاريف التسيير المنفقة في مجالات غير مادية والمتعلقة بنشاط معين والمصاريف التي تنفق لإنشاء إستثمار حقيقي (حيث أن تخصيص الموارد يهدف إلى الحصول على عناصر هيكلية دائمة ومنافع والتي تتعدى أثارها الدورة المحاسبية الحالية، وهذه التفرقة على قدر كبير من الأهمية، بإعتبارها تحوي الإشارة إلى رأس المال غير المادي، وهو ما يرافق المال الثابت، ومنه يكون له جملة من خصائص رأس المال المادي (تناقص قيمته في الزمن) هذا من جهة، ومن جهة أخرى الإشارة إلى المصاريف الدائمة المتعلقة بالسلع غير المادية ولكنها ليست دائمة.

وفيما يتعلق بتناقض (تآكل) رأس المال، فيعد الإستثمار كوسيلة للحفاظ على الإنتاج وتجديد رأس المال، إضافة إلى المساهم (أي الإستثمار) في الحفاظ على مستوى الإنتاج وبالتالي الحفاظ على المكاسب.

ويوافق الاستثمار: الإلتزام الفوري أو التضحية الفورية بمجموعة من المواد بهدف تحقيق إيرادات مستقبلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. Stéphane Legmarie, **La prise en compte de l'investissement immatériel: cas d'expérimentation**, laboratoire orléanais de gestion, document de recherche N°02, 2001, P 04.

واعتباراً للأهمية التي أوليت للاستثمار في رأس المال البشري في السنوات الأخيرة وبناء على تطور المحيط الاقتصادي باتجاه اقتصاد محبذ أكثر فأكثر لجانب الخدمات وتبادل المعلومات، فإن تقديم تعريف للاستثمار غير المادي يعد أمراً مستعصاً.

ففي بداية الأمر تم تعريفه عن طريق إلغاء عناصر أخرى فعرف على أنه ممثل بكل الإستثمارات التي هي ليست مادية ولا مالية، ويتمثل على سبيل المثال (لا الحصر) في براءات الاختراع، العلامات التجارية، المهارات، التكوين... وبالرغم من ذلك بقي هذا المفهوم يعاني صعوبة تعريف هذه العناصر بالرجوع إلى مفهومها الاقتصادي (مثلاً: مفهوم الاستثمار أو الأصول)، ومن ناحية أخرى حتى وإن كانت الإستثمارات غير المادية ما يفرقها عن باقي الإستثمارات المادية والمالية فهي درجة من الارتباط بهذه الأخيرة، ويظهر الالتباس فيها إذا أمكن تفرقتها بناء على جملة معينة من الخصائص عن الإستثمارات المادية، وهنا يجب تعريفها بدقة، أو يمكن اعتبارها كجزء من الإستثمارات المادية مثل: البرامج تعد جزءاً من أجهزة الكمبيوتر وفي هذه الحالة لا يمكن اعتبارها إلا صنفاً من الإستثمارات المادية.<sup>1</sup>

لقد ثبت فيما سبق ذكره صعوبة تعريف -بدقة- القيم المعنوية أو غير المادية، وفيما يلي تقدم بعض ما جاء في أبحاث ودراسات لجملة من الباحثين في الاقتصاد والتسيير حيث يمكن اعتبار الاستثمار غير المادي كـ " تدفق افتراضي مسبب لآثار معقدة مؤدية إلى توجيه المعارف نحو تحقيق نتائج ملموسة".<sup>2</sup>

وانطلاقاً من هذا التعريف يمكن الإنتباه إلى:

- الطبيعة الديناميكية والخاصة التجميعية لأي استثمار.

- الطابع الوهمي له، يعكس صعوبة إيجاد الخصائص التي تميزه عن غيره.<sup>3</sup>

- آثار معقدة وبالتالي يصعب تقديرها.

\* أما Epingard Paul فربط مفهوم الاستثمار غير المادي بالمعلومات والتحول الهام في أنظمة الإنتاج، فعرفه على أنه " إنحراف ناتج عن الإنتاج الفكري الذي بإمكانه الإندماج بصفة دائمة في الأشياء، الأفراد والتنظيم".<sup>4</sup>

هذا التعريف يشير إلى أن الإنحراف الذي يميز أي استثمار يأتي عن طريق الإنتاج الفكري، وهذه العلاقة بين تدفق المصاريف في الجانب غير المادي والمعارف.

<sup>1</sup>. أشواق قدور محمد، تقييم المؤسسات وفقاً لرأس المال غير المادي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 25-26.

<sup>2</sup>. Christiane Alcouffe, Yassine Louzzani, *Mesure de l'investissement immatériel : indicateurs dévaluation et performance*, les notes de Lrihe, N° 381, juillet 2003, P 7.

<sup>3</sup>. Stephen Bouquin, *Les nouvelles modalités de gestion du « capital humain »: Une radioscopie des relations de travail en Wallonie*, reflets et perspectives de la vie économique, Vol 02, France, 2005, P77.

<sup>4</sup>. Désabilisant, *l'investissement immatériel*, Revue économique, Vol 49, Epinard Paul, étude d'un objet conceptuel, Novembre 1998, PP 1152-1538.

**\* مفهوم الإستثمار في العنصر البشري:**

يمكن تأسيس مفهوم الإستثمار في العنصر البشري على أساس المفهوم الخاص بتنمية الجانب الإنتاجي لهذا العنصر، بعبارة أخرى أن الإستثمار في الموارد البشرية يعني محاولة تنميتها من أجل تحقيق أهداف معينة تتعلق بالناحية الإنتاجية لهذه الموارد، وقد تبين أن هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الإستثمار في العنصر البشري، حيث تعددت التعريفات بتعدد الإقتصاديين الذي اهتموا بهذا الموضوع وتناولوه بالبحث والتحليل، وذلك لأنه هذا الموضوع له أبعاد إقتصادية وغير إقتصادية عديدة تختلف فيها وجهات النظر كثيرا وعليه سنقوم بعرض وتقييم بعض التعريفات من أجل الوصول إلى مفهوم أكثر تعبيراً عن وجهة النظر الوضعية بالنسبة للإستثمار في العنصر البشري.<sup>1</sup>

- فينص تعريف المجلس الإقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة (Ecsoco) " أن الإستثمار في الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري الذي يساهمون في التنمية الإقتصادية والإجتماعية لبلد ما، أو يمكنهم أن يساهموا فيها، على أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان المحليين، بل يمتد إلى الإشتراك الفعلي أو المنتظر، أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخريين في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية"، وفي هذا النطاق قام المجلس بتحديد ثلاث مظاهر رئيسية لتنمية الجانب الإنتاجي للموارد البشرية وهي:<sup>2</sup>

- أ- محاولة الإستخدام الأمثل لأفراد القوى العاملة من خلال إيجاد فرص التوظيف المناسبة.
- ب- تحسين وزيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني والتدريب.
- ج- تأييد الجهود الرامية إلى تحقيق التنمية القومية، من حيث ضمان الإشتراك جميع الفئات الإجتماعية في تحقيق ذلك.

وعلى ذلك فإن الإستثمار في العنصر البشري وفقا لهذا التعريف هو نشاط مخصص لتنمية مهارات ومعارف الأفراد وقدرات الموارد البشرية العاملة والمنظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف التنمية الإقتصادية والإجتماعية في المجتمع، ولكن يلاحظ أن هذا التعريف قصر مجالات الإستثمار في العنصر البشري على مجال التعليم المهني والتدريب متجاهلا المجالات الأخرى، كما أن هذا التعريف أبرز الهدف من هذا الإستثمار في العنصر البشري وهو تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية وبذلك يركز بصورة مباشرة على أثر الإستثمار البشري على الجانب الإنتاجي للعنصر البشري.

أيضا لم يركز فردريك هاريسون - مستشار منظمة العمل الدولية واليونسكو لشؤون القوى العاملة والتخطيط التربوي عام 1964 - في تعريفه فقط على الجانب الإنتاجي للعنصر البشري بل إمتد التعريف ليشمل

<sup>1</sup> . أسامة أحمد أحمد الفيل، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>2</sup> . المرجع السابق، ص ص 89-90.

كل الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية مشيراً إلى تنمية الموارد البشرية التي تعني: "زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع الناس في المجتمع، ويمكن وصفها من الناحية الاقتصادية بأنها تراكم رأس المال البشري وإستثماره، بصورة فعالة في تطوير النظام الإقتصادي".<sup>1</sup>

وتتحقق تنمية الموارد البشرية عند هاريسون بطرق كثيرة أهمها: التعليم والتدريب والتنمية الذاتية وتحسين الصحة وتحسين التغذية، ويتضح من تعريف هاريسون أنه اعتبر أن تنمية الموارد البشرية لا تكون فقط للقوى العاملة المنتجة في المجتمع بل لكل أفراد المجتمع، ولكن في نفس الوقت نجد أن شمول التعريف جاء على حساب إبراز أثر الإستثمار في العنصر البشري على النواحي الإنتاجية وهو ما يهدف البحث أساساً إلى إبرازه، تماماً مثل تعريف المجلس الإقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة (Ecsoco).

أما جاري بيكر فيرى أن مفهوم الإستثمار في العنصر البشري ينصرف إلى "الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد".

توصل بيكر إلى هذا التعريف بعد أن عقد مقارنة نظرية بين الطرق التي يتم عن طريقها تراكم رأس المال في الإنسان وهي التدريب الوظيفي والتعليم المدرسي والأبحاث وأوجه المعرفة الأخرى والصحة. وقد أوضح بيكر تأثير هذه الطرق على متحصلات الأفراد المستقبلية.<sup>2</sup>

ولكن يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز فقط على الجانب المستقبلي للإنتاج المترتب على الإستثمار في العنصر البشري وأهمل تأثير هذا الإستثمار على الإنتاج والإنتاجية في الأجل القصير.

وبالرغم من الجوانب الإيجابية العديدة للتعريفات السابقة فإن الباحث يرى أن تعريف شولتز لمفهوم الإستثمار في العنصر البشري الذي ينص على أنه كل إتفاق على المجالات الإستثمارية المختلفة (التعليم والتدريب الوظيفي والصحة وبرامج التعليم المتخصصة وهجرة الأفراد) من أجل تنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد".<sup>3</sup>

يعد أكثر التعريفات ملائمة لغرض هذا البحث حيث يركز بطريقة مباشرة على تحسين قدرات ومهارات الأفراد الإنتاجية كهدف أساسي للإستثمار في العنصر البشري، بالإضافة إلى ذلك فقد حاول حصر المجالات المختلفة لمثل هذا الإستثمار بصور أكثر شمولاً.

وبناء على ما سبق نستطيع القول بأن مفهوم الإستثمار في العنصر البشري في النظم الوضعية يشتمل على أربعة عناصر رئيسية هي:

1. أسامة أحمد أحمد الفيل، مرجع سبق ذكره، ص 90.

2. المرجع السابق، ص 91.

3. المرجع السابق، ص 92.

أ- أن الإنفاق الاستثماري الذي يتم تنفيذه في العنصر البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد، أو باستخدام مصطلحات الفكر الوضعي يمكن القول أن هذا الإنفاق الاستثماري يؤدي إلى تراكم في رأس المال البشري وزيادته كما ونوعا .

ب- أن الإنفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد يتحدد وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حاليا ومستقبلا أو بهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية عموما .

ج- يتم تحقيق أهداف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الإنفاق على مجالات استثمارية متعددة .

د- يترتب على هذا الإنفاق الاستثماري على العنصر البشري آثار متعددة بعضها اقتصادية تتعلق مباشرة بهدف زيادة الإنتاج والإنتاجية، والبعض الآخر غير اقتصادية .

من خلال ما سبق يتضح أن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار في التعليم والتدريب.<sup>1</sup> فقد حدد الكثير من الباحثين أنه على المنظمة التي ترغب في تنمية وتطوير وتكوين رأس مالها البشري لا بد لها أن تبني عمليات التعليم والتدريب التي ترتبط بأعمالها، وبذلك تكون عمليات الاستثمار في التعليم والتدريب هي عمليات ذات جدوى اقتصادية، وكذلك فإن أي إستراتيجية لدعم رأس المال البشري في المنظمة تحتاج إلى فهم دقيق، واضح ومتكامل لعمليات الإعداد الاجتماعي وكيفية تكوين هذه الإعدادات والتي من ضمنها المدارس والمعاهد والجامعات والمنظمات وأسواق العمل والمؤسسات الدولية والثقافات المختلفة، ويتفق الاقتصاديون مع الإداريين حول التعليم والتدريب وأهمية كلا المتغيرين لبناء رأس المال البشري وتطويره.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري

ويمكن التذليل على دور العنصر البشري في القيام بالنشاطات الاقتصادية عموما والنشاطات الاقتصادية خصوصا وبالذات عندما تتطور نوعيته خاصة بتوفير المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة له عن طريق الاستثمار فيه تعليميا وتدريبيا من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

- إن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها التاريخي أثبتت أن التطور النوعي لمواردها البشرية من خلال تطورها تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان أساسا وسابقا لتطور أنشطتها الاقتصادية عموما والإنتاجية خصوصا حيث أن جودة التعليم فيها ساهمت بشكل أساسي في تحقيق هذا التطور في كافة المجالات .

1 . مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص167 .

2 . علاء عبد السلام الحمداني وآخرون، الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيج التسويقي السياحي: دراسة حالة فندق نينوى الدولي، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 952 .

3 . مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبنى على المعرفة، أبو ظبي، 2004، ص9 .



- إن الدول التي تعرضت منشآتها الإقتصادية والإجتماعية للدمار في الحرب العالمية الثانية، وكذا رأس مالها المادي أثبتت أهمية الموارد البشرية في إعادة تعميم ما دمرته الحرب، إعتقادا على التطور النوعي لمواردها البشرية وخلال فترة وجيزة، وحالة ألمانيا تؤكد ذلك وتبين أن الأساس في تطور الإقتصاد هو نوعية وكفاءة الموارد البشرية.
- إن تجربة الدول التي إستطاعت تحقيق التطور والتقدم فيها دون أن يتوفر لديها القدر الكافي من الموارد الطبيعية هي الأخرى تؤكد أهمية الموارد البشرية، ودورها الحاسم في التقدم والرفي بالذات ما يتعلق بتطورها النوعي والذي أدى إلى إمكانية إيجاد بدائل صناعية محل الطبيعة وإلى إحلال المتوفر منها بما هو نادر، وتقليل إستخدام هذه الموارد إعتقادا على إرتفاع الكفاءة الإنتاجية لها، ومثال ذلك التجربة اليابانية، حيث حقق اليابان تقدمه وإزدهاره إعتقادا على إستثماره الجيد في موارده البشرية.
- إن تجربة بعض الدول التي تمتلك موارد طبيعية هامة، يجعلها غنية بمواردها والتي يأتي في مقدمتها المحروقات، لكنها لم تستطع تحقيق التقدم والتطور المطلوب بسبب ضعف درجة تطور مواردها البشرية.
- وفي هذا السياق يؤكد الإقتصاديون أن هناك خط فاصل متنام بين الدول التي إستغلت تقنيات المعلومات ورأس المال البشري بفاعلية وتلك التي أخفقت في ربط النمو الإقتصادي بعجلة تنمية الموارد البشرية، وأن الدول التي تجعل إستثمارها في مجال القوى العاملة العالية للخبرة يتوقع لها أن تفوق سرعة تطورها الدول التي تهمل مثل هذا النوع من الإستثمار.

### 1- التعليم كإستثمار:

- يلعب التعليم دورا أساسيا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية والسياسية لدول العالم المختلفة إذ يمثل الأساس الذي ينبني عليه كل ما نضبو إلى تحقيقه، سواء من الناحية الإقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية، نه مفتاح الإرتقاء بجودة السلع والخدمات التي تنتجها، وتحسين الإنتاجية التي نحن في حاجة إليها، إنه السبيل إلى رفع مستويات التوظيف وبناء قوى عمل ذات نوعية جيدة، كما أنه السبيل إلى رفع مستويات التوظيف وبناء قوى ذات نوعية جيدة، كما أنه السبيل نحو رفع مستوى المعيشة للأفراد.
- واستندت النظرة إلى التعليم كمنط إستشاري على العديد من المبررات أهمها:
- يزيد التعليم من القدرة الإنتاجية للفرد ومن ثم مقدرته على توليد الدخل.
- يزيد التعليم من إنتاجية المجتمع، مما يؤدي إلى ارتفاع الدخل الوطني وتحقيق الرفاهية الإجتماعية والاقتصادية.
- الإستثمار في التعليم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى، كما يمكن أن يحول هذه العناصر الأخرى إلى منتجات وعمليات جديدة.
- الإستثمار في التعليم يتصف بزيادة الغلة فإنه ينظر إليه حاليا على أنه مفتاح النمو الإقتصادي على المدى الطويل.
- يكشف التعليم عن إستعدادات وميول الأفراد ويوجههم لخدمة الاقتصاد.
- ينمي التعليم قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل في أي قطاع، وفي مختلف الظروف.

- ينمي التعليم قدرة الفرد على البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع وتحقيق النمو الاقتصادي. كل هذه المبررات تؤكد على أن الإنفاق على التعليم يعد استثماراً، فالإستثمار في التعليم يفوق بكثير معدل العائد من الإستثمار في معظم الأعمال التجارية والصناعية. وتفيد دراسة العائد من التعليم في معرفة الفعالية في تخصيص الموارد سواء بين قطاعات التعليم أو بين قطاع التعليم وبقية القطاعات الاقتصادية.<sup>1</sup>

ويعتبر A-Marshall أول من وصف التعليم استثماراً وطنياً لما له من دور فعال في عملية التنمية، ولذا فقد أكد على ضرورة الإهتمام بالإنفاق التعليمي، فقيمة من ينفق على التعليم سواء من طرف الدول أو الأفراد لا يجب أن يقاس فقط بالعائد المباشر من هذا الإستثمار بل يجب أن يؤخذ في الإعتبار العائد غير المرئي، حيث يتيح التعليم لأفراد المجتمع فرص أكثر وأوسع للكشف عن ميولهم وقدراتهم وعن تميئتها. وقد أشار شولتز في دراسته على الإقتصاد الأمريكي إلى معدلاً الدخل الوطني تنمو بإرتفاع المستوى التعليمي وتزداد المقدرة الإنتاجية لأفراد المجتمع ومن ثم تتحقق التنمية الإقتصادية.

وتتطلب عملية التنمية إحداث تغيرات جوهرية في النظام التعليمي كمنظومة متكاملة، كي يكون قادراً على مواجهة واستيعاب متطلبات التنمية الإجتماعية والاقتصادية، حيث لا تتطلب تلك التنمية مجرد نقل المعرفة والتكنولوجيا من مكان لآخر بل تعداه إلى خلق العقل الذي يدعها ويسيرها ويعتني بها. ولقد أوضحت الدراسات التطبيقية التي أجريت خلال الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي أن الاستثمار في التعليم يساهم بنمو 15% - 20% في النمو الإقتصادي، وأن 25% من هذه النسبة تعود على التعليم العالي، وكذلك أبرزت هذه الدراسات أن التعليم يساهم في تحسين التطبيق المعرفي بنسبة تتراوح ما بين 20 - 40%.<sup>2</sup>

## 2- العائد من التعليم (العلاقة بين مراكز البحوث/الجامعة حاضنة التكنولوجيا):

تعتبر الجامعة أو قطاع التعليم العالي هو المصدر الأساسي للاستثمار التعليمي فهو القطاع الذي ينتج ويحضن رأس المال البشري الذي يستفيد منه سوق العمل، حيث تدعم الحاضنات المؤسسات عبر مراحل حياتها خاصة عند الانطلاق، فمصدر تنامي الثروات هو البحث عن مصادر الإبداع المقاولاتي، وعن المؤشرات الدالة عن الابتكارات الناجحة، مع الأخذ في الحسبان المبادئ الممكنة من النجاح والمخاطر الناتجة عن حالة عدم التأكد في بيئة متسمة

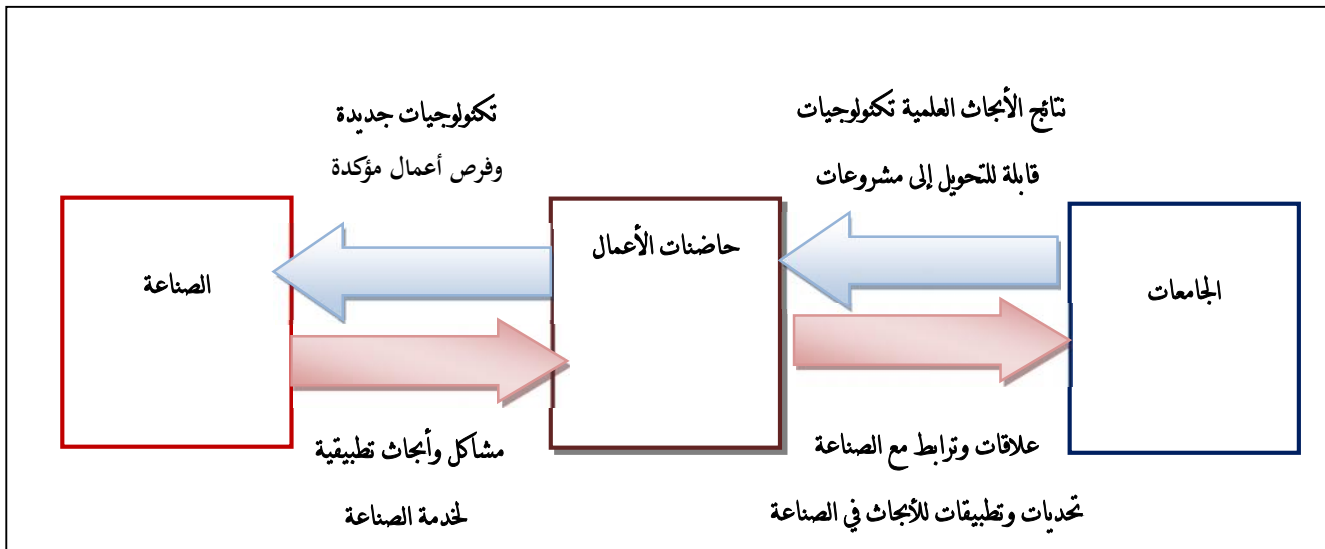
<sup>1</sup> . فيصل أحمد بوطيبة، العائد من الاستثمار في التعليم، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 75.

<sup>2</sup> . نوال نور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012، ص ص 13-14.

بالغموض والتطور المتسارع للمعارف ما يستوجب عليها اعتماد نظام معلوماتي فعال، فالمؤسسة الناجحة هي التي تحوز على معلومات وفيرة، دقيقة، في الوقت المناسب.

تعمل الحاضنات التكنولوجية على توفير الإنسجام في بيئة ابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتكز على رأس المال البشري، وتنفيذ مراكز البحث لإنتاج أفكار جديدة لتتجسد في شكل منتجات مبتكرة موجه للاستهلاك المحلي وحتى الخارجي، أين تتصل غالبية حاضنات الأعمال بالجامعات لربط الصناعة بالبحث العلمي.<sup>1</sup>

#### الشكل (04): العلاقة بين الحاضنة التكنولوجية ومراكز البحوث/الجامعة والصناعة



المصدر: بن باير الحبيب، حاكمي نجيب الله، دور المقاولاتية في تشجيع الابتكار في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: نظم الابتكار، الجامعة والإقليم، جامعة برج بوعرييج، أيام 23-25 سبتمبر 2014، ص 10.

### 3- التعليم ومجتمع المعرفة:<sup>2</sup>

تغيرت مفاهيم التنمية في العقود الأخيرة بصورة كبيرة مع تزايد الإهتمام بالإقتصاد المبني على المعرفة، حيث أصبح التحول نحو الاقتصاد المبني على المعرفة هدف السياسة الإقتصادية في كافة المجتمعات، إذ تقدم التنمية القائمة على المعرفة إطار لربط تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بأهداف عملية التنمية الإقتصادية في المجتمعات المختلفة ومن ثم أصبح ينظر إلى المعرفة على أنها مفتاح النمو على المدى الطويل، ويعد النظام التعليمي مكوناً أساسياً لعملية صناعة المعرفة ونقلها واستخدامها، ففي الإقتصادي المبني على المعرفة

<sup>1</sup> . أحمد طرطار، سارة حليمي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، أبريل 2013، ص ص 13-15.

<sup>2</sup> . بوعشة مبارك، الأهمية الاقتصادية للإستثمار في رأس المال البشري بواسطة التعليم: حالة التعليم العالي في الجزائر، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013، ص 473.

تصبح عملية التعليم في غاية الأهمية بالنسبة لجميع الأفراد في هذا المجتمع، حيث يحدد النظام التعليمي قدرة الأفراد على تعلم المهارات الجديدة والقدرة على استيعاب التقنيات الحديثة واستخدامها .  
وعلى الرغم من وجود عدة أبعاد لرأس المال البشري فإن نظام التعليم والتدريب يكون مكوناً أساسياً للبنية التحتية المصممة لمواجهة احتياجات الاقتصاد المبني على المعرفة، وهذا ما يتطلب تعديل نظم التعليم لكي تتوافق مع متطلبات الاقتصاد المبني على المعرفة ويساعد على تعميق هذه المتطلبات في سوق العمل ثلاثة عوامل:  
- العولمة وما يترتب عليها من تكثيف عمليات المنافسة على المستوى الدولي، ومن ثم زيادة الحاجة إلى العمالة الأكفأ وانخفاض الطلب على العمال ذوي المهارات الأقل .  
- التغيير التكنولوجي وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب على قوى العمل لصالح العمال ذوي المهارات العالية .

- التغيير في سلوك الشركات، حيث أصبحت الشركات تركز على العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الإبداع والقدرة على حل المشكلات والقدرة على التغيير، ولدى الشركات استعداد أكبر لدفع مقابل مادي للحصول على المهارات .

ولقد أدركت الدول مسؤوليتها تجاه التحديات التي يعرضها مجتمع المعرفة عليها سواء على الصعيد الرسمي أو التجاري باعتبار أن المعرفة أصبحت محورا مركزيا وعاملا استراتيجيا للتقدم الاقتصادي والإجتماعي لا يمكن إهمالها، والتحول إلى اقتصاد المعرفة يتطلب إعادة هيكلة جذرية ومراجعة العديد من السلوكيات الإجتماعية والمفاهيمية .

فمجتمع المعرفة يمثل شكلا جديدا ومرحلة أعلى من مراحل التنظيم الإجتماعي، تتطابق فيه شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة ويتوافر فيه المحتوى الملائم في نسق النفاذ إليه، كما يجب أن تتوفر فيه سبل الاتصالات الفعالة التي تساعد الشعوب على تحقيق إمكاناتها، ومن ثم تحسين الحياة للجميع وتحقيق التنمية الاقتصادية .

#### 4- عوائد الإستثمار:

يمثل قياس العائد من الاستثمار في الفوائد أو المنافع التي تعود للمنظمة من جراء الإستثمار في التدريب، ويهدف إلى قياس التغيير الجديد في أداء المنظمة بعد هذا الإستثمار.<sup>1</sup>

- عائد الإستثمار في الأفعال: وأبرز واقع هذه الأفعال ومؤشراتها ما يأتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 175 .  
<sup>2</sup> . أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 34-35 .

أ- إنتاج براءات الإختراع:

- هناك إختراعا جديدا كل دقيقتين .
- بلغ عدد براءات الإختراع المسجلة عام 1993 ما مقدراه (3.9) مليون براءة إختراع في العالم، وكان نصيب علماء دول منظمة التعاون الاقتصادي OECD منها 87% .
- بلغ عدد براءات الإختراع لعام 2002 لخمس شركات (10437) براءة
- بلغ عدد براءات الإختراع في كوريا الجنوبية عام 2000 فقط (16338) براءة إختراع وهو عدد كبير جدا مقارنة بعدد براءات الإختراع في تسعة بلدان عربية هي: (البحرين، مصر، الأردن، الكويت، عمان، السعودية، سوريا، الإمارات ، اليمن) لنفس العام و التي بلغت (370) براءة إختراع فقط التي تشكل نسبة فقيرة لا تتجاوز (4%) من عدد براءات كوريا لوحدها .
- ينشر مكتب براءات الإختراع في الولايات المتحدة كل يوم ثلاثاء نحو (3500) براءة إختراع جديدة، وينشر كل يوم خميس أكثر من ( 6000) طلب للحصول على براءات الإختراع.
- أنفقت الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وبريطانيا وفرنسا في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين ما إجماله (630) مليون دولار أميركيا يوميا لأغراض البحث والتطوير، وبحلول عام 1993 قفز هذا الرقم ليصل إلى (بليون) دولار أميركي.
- بلغ الإستثمار في البحث والتطوير في أربعة قطاعات أوروبية كبرى عام (2005) لوحدها ما قيمته (230.106.55) مليون يورو كما هو موضح في الجدول(04) .

الجدول رقم (04): الإستثمار في البحث والتطوير لأربعة قطاعات كبرى في أوروبا .

| المرتبة                          | القطاع                            | الإستثمار بالبحث والتطوير بالمليون يورو | التغير مقارنة عام 2004 | المساهمة إلى المجموع |
|----------------------------------|-----------------------------------|---|------------------------|----------------------|
| 1                                | العتاد أو المعدات التكنولوجية     | 70.384.35                               | % 7.2                  | % 19.0               |
| 2                                | المستحضرات الصيدلانية والبيولوجية | 68.264.45                               | % 8.4                  | % 18.4               |
| 3                                | السيارات وقطع الغيار              | 64.091.43                               | % 5.4                  | % 17.3               |
| 4                                | المعدات الإلكترونية والكهربائية   | 27.366.32                               | % 6.1                  | % 7.4                |
| المجموع ونسبة التغير أو المساهمة |                                   | 230.106.55                              | % 6.78                 | % 15.53              |

Source: Office For Official Publications Of The European Communion, October, 2006, P 28.

– بلغت ميزانية البحث والتطوير بجامعة أكسفورد لوحدها عام (2011) حوالي (74.563.000) مليون جنيه، وهذا المبلغ يعادل عشرات أضعاف المبالغ المخصصة من قبل المؤسسات البحثية في الوطن العربي بمجموعها .

### المطلب الثالث: أهداف ومجالات الإستثمار في رأس المال البشري

إن موضوع هذا البحث يتعلق بالجانب الإنتاجي للعنصر البشري، فإننا سنتناول بالتحليل أهداف الإستثمار في العنصر البشري المتعلقة بهذا الجانب الإنتاجي التي يمكن أن تنقسم في الفكر الوضعي إلى قسمين رئيسيين كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- الأهداف المباشرة:

تنقسم الأهداف المباشرة من الإستثمار في العنصر البشري إلى:

##### أ- هدف زيادة الإنتاج:

تعد زيادة الإنتاج (أو الدخل طالما أن الإنتاج هو نفسه الدخل منظورا إليه من جهة أخرى) أحد الأهداف المباشرة للإستثمار في العنصر البشري. وتم زيادة الإنتاج من وجهة النظر الإقتصادية البحتة من خلال زيادة توظيف العناصر الإنتاجية العاطلة عن العمل، أو زيادة إنتاجية العناصر التي تم تشغيلها بالفعل لذلك فإن الكتابات الإقتصادية التي تعالج العلاقة القائمة بين الإستثمار في العنصر البشري وبين زيادة الإنتاج تقوم على إعتبار الإنفاق على الإنسان إنفاقا إستثماريا، حيث أدى الاهتمام بمجالات الإستثمار في العنصر البشري في الدراسات الإقتصادية إلى ظهور طريقة البواقي المستخدمة في قياس العائد الإقتصادي للإستثمار في رأس المال البشري، وهي الطريقة التي لجأ إليها الإقتصاديون لتقدير الزيادة الإجمالية في الناتج القومي التي تنجم عن العوامل غير المحددة خلال فترة زمنية معينة، وترتب على ذلك أن نادت منظمة اليونسكو إلى ضرورة إعتبار التعليم أحد عوامل الإنتاج غير الملموسة في عملية التنمية الإقتصادية.

كذلك يهدف الإستثمار في العنصر البشري إلى زيادة إنتاجيته وهذا يتطلب أن يشمل هذا الإستثمار أفراد القوة العاملة الذي يقومون بالإنتاج، مع ملاحظة أن الإستثمار في العنصر البشري سيؤدي إلى زيادة إنتاجيته بدرجة أكبر في الوظائف العليا والفنية المتخصصة، بمعنى أن زيادة الإنتاجية نكمن بدرجة أكبر في زيادة تعليم الأفراد الفنيين من خلال تحسين مستوياتهم التعليمية (مثلا) بالمقارنة بزيادة تحسين مستوى العاملين بالوظائف الدنيا غير الفنية وفي هذا المجال يلاحظ على العلاقة بين التعليم والإنتاجية ما يلي:

– يوجد قدر معين من التعليم لكل عمل من الأعمال بحيث يصعب تنفيذ هذا العمل دون توافره، وأن زيادة تعليم الأفراد الذي يقومون به عن هذا القدر لن يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

<sup>1</sup> أسامة أحمد أحمد الفيل، مرجع سبق ذكره، ص 94- 103.

- تتناسب زيادة إنتاجية الفرد مع زيادة كمية التعليم التي يحصل عليها، مع ملاحظة أن إنتاجية العامل تزيد بمعدل متزايد أولاً مع بدء توافر الفرص التعليمية له، ثم لا تلبث أن تتزايد هذه الإنتاجية بمعدل متناقص ثانياً حتى نصل لأقصاها بعد أن يبلغ المستوى العلمي للعامل الحد المقرر.

#### ب - هدف تحقيق التوظيف:

يحتل موضوع التوظيف مكاناً رئيسياً في السياسات الاقتصادية والاجتماعية في جميع الدول، وقد برزت أهمية دور الإستثمارات البشرية غير المنظورة في التوظيف جنباً إلى جنب السياسات المالية والنقدية التي يمكن أن تتخذ في هذا المجال، ويمكن ذكر أهم الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة للإستثمار في العنصر البشري في مجال تحقيق التوظيف كالآتي:

- زيادة فرص العمل بين الأفراد: ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال و بين ما يحتاجون إليه من المهارات وأصحاب الكفاءات .

- سعة تكييف الأفراد مع التطورات التقنية: ذلك أن التحسينات في النواحي التقنية تؤدي إلى إحداث البطالة الهيكلية وظهور البطالة الفنية، ولذا يجب أن يهدف الإستثمار في العنصر البشري إلى سرعة تكييف الأفراد مع هذه التطورات التقنية الجديدة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التعليم والتدريب اللذين يزدان الأفراد بالقدرات والإستعدادات العقلية والجسدية على أداء الأعمال الجديدة بالشكل الذي يمكنهم من ملائمة أنفسهم مع التطورات التقنية الحديثة.

- حركية العمل (الإنتقال الإقتصادي): ويقصد بالإنتقال الإقتصادي أن ينتقل الفرد من مكان لآخر بحثاً عن العمل، أو من مجال إنتاجي معين إلى مجال إنتاجي آخر. وتهدف الإستثمارات البشرية إلى زيادة مرونة الإنتقال الإقتصادي للعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب، حيث يعد من أبرز خصائص الفرد المتعلم أنه أقدر من غيره على مواجهة ظروف التغيير الإقتصادي والاجتماعي، كما أن سهولة إنتقال الأفراد المتعلمين ممن إكتسبوا المعارف والمهارات، قد تؤدي بهم إلى التغلب على البطالة التي يمكن أن تواجه الأفراد غير المتعلمين إزاء التغيير.

#### ج- هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخل:

أحد الأهداف الهامة للإستثمار في العنصر البشري هو إعادة توزيع الدخل بين الأفراد، ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات الاقتصادية الجديدة التي تستخدم في سبيل تخفيف حدة الفوارق بين دخول الأفراد .

#### 2- الأهداف غير المباشرة :

لا تؤدي هذه الأهداف إلى تحقيق زيادة في الإنتاج والإنتاجية بصورة مباشرة، وإذا تؤدي إلى تحقيق هذه الزيادة بصورة غير مباشرة ولهذا نطلق عليها الأهداف غير المباشرة، وهي تمثل في مجموعها الثمرة المرجوة في الأجل الطويل وقد تكون أكثر أهمية من الأهداف المباشرة وهي في طبيعتها يمكن أن تكون أهدافاً إقتصادية أو سياسة أو إجتماعية أو علمية، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:

## أ- هدف بناء الدوافع الاقتصادية الرشيدة لدى الأفراد:

من المعروف أن السلوك الاقتصادي للإنسان يتأثر بدوافعه الاقتصادية، وتهدف الإستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع خلق الصفات الاقتصادية، وتهدف الإستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع وخلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها حياة نظام المصنع، فالرغبة في العمل المؤهل له الفرد والرغبة في إكتساب أقصى دخل ممكن والرغبة في الإستقرار في العمل (عن طريق إطاعة الرؤساء وإحترام المواعيد) والرغبة في إتقان العمل (عن طريق حب العمل والإخلاص فيه) وما إلى ذلك من الدوافع.

## ب- هدف إحداث التغيير الفكري والإجتماعي اللازم لعملية التنمية:

يعد أحد الأهداف الرئيسية للإستثمار في العنصر البشري هو إحداث التغيير الإجتماعي اللازم لعملية التنمية، فعن طريق التعليم مثلاً يمكن خلق العناصر القيادية في البلاد وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد والتي تعد بمثابة نقطة الإنطلاق في جميع حركات التغيير والإصلاحات الاقتصادية والإجتماعية على مر العصور، ويرى (هودجكن) أن مسؤولية نشر الأفكار الجديدة يجب أن تقع على عاتق أساتذة الجامعات، كما يقع عليهم واجب زيادة تدفق الآراء الجديدة من خلال ما يقومون به من الأبحاث العلمية أو ما يعقدونه من الندوات وإلقاء المحاضرات عبر وسائل الإتصال الجماعية والبرامج والأفلام.

## ج- هدف توفير مناخ البحث العلمي في المجتمع:

يعتبر توفير مناخ البحث العلمي من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الإستثمارات البشرية، ويعد توفير الباحثين من أولى مقومات البحث العلمي إن لم يكن من أشق الأمور للدول التي تبحث عن التنمية السريعة العاجلة، لذلك كانت مسؤولية إيجاد القدرات والإستعدادات لرجال البحث العلمي المتخصصين في فروع العلوم المختلفة من الواجبات الهامة التي تقع على عاتق الجامعات إن لم تقع على كاهل الدولة نفسها.

## د- هدف إحداث التقدم التقني:

تتفق الآراء على إعتبار أن إحداث التقدم التقني من الأهداف الهامة للإستثمارات البشرية، ويقصد بالتقدم التقني تطبيق المعرفة العلمية المتقدمة، ويقوم التعليم بدور بارز في هذا المجال، وبين كل من (روجرز وورشلين) التعليم بإعتباره أحد العناصر الإنتاجية الذي يدخل في تركيب التقدم التقني.



### المطلب الرابع: تصنيفات الإستثمار في العنصر البشري وتأثيراتها على الإنتاجية

بالرغم من تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم الإستثمار ، إلا انه هناك إجماع على أنه مكون أساسا من جملة من العناصر التي يمكن حصرها في الجانب البشري والفكري والتنظيمي .

#### أولا. تصنيفات الإستثمار البشري:

وقبل الشروع في اقتراح لتصنيفات العناصر غير المادية لا بأس أن نذكر أهمها فيما يأتي:<sup>1</sup>

عموما يعتبر عنصرا معنويا ما يلي:

- الابتكارات، الرسوم والنماذج .

- الإمتيازات .

- مصاريف البحث والتطوير .

- مصاريف التكوين .

- مصاريف إعادة الهيكلة أو التنظيم .

- الترخيصات licences .

- البرامج logiciels .

- المهارات .

- الشبكات والعلاقات .

حيث تعد هذه العناصر مؤشرة أكثر منها كافية لعناصر أخرى مشابهة، فيجب في بداية الأمر حصرها ضمن قائمة حتى يتم التمكن من اقتراح تصنيفات للعناصر غير المادية .

#### 1 . البحث والتطوير:

حسب Frascati فقد تم التفريق بين وظيفتي البحث والتطوير من أجل الفصل بين نشاط المؤسسات بهدف تحسين نشاطات قابلة للإستغلال المباشر للمؤسسة (التطوير) .

عموما تدرج أيضا ضمن البحث والتطوير الابتكارات بإعتبارها تجسيدا لمسار البحث وبفضلها تحصل المؤسسة على حماية قانونية .

#### 2 . التكوين:

إن مصاريف التكوين قادرة على أن تساهم في خلق مهارات أو كفاءات ويمكن الحيابة على المهارة من أجل إنجاز مشروع معين ( الإستثمارات في آلات مصلا) أو في إطار تحقيق سياسة تقييم المعرفة والكفاءات .

<sup>1</sup> . أشواق قدور محمد، مرجع سبق ذكره، ص 36 .

وفي هذا الصدد نشير إلى أنه لمصارف التكوين ثلاث مميزات تفرقها عن باقي المصاريف أولا سبقت هذه المصاريف بمصاريف التعليم والتي تعتبر كإستثمار أولي، وفي هذه الحالة لا تمثل مصاريف التكوين إلا جزءا صغيرا من جملة مصاريف التعليم المخصصة للفرد .  
ثاني المميزات هي أنها في حدود معينة إجبارية ولذلك فرض القانون على كل مؤسسة أن تخصص ما يعادل نسبة 3% من الكتلة الأجرية للتكوين أما الميزة الثالثة فهي أن هذه المصاريف تعمل على رفع مستوى العامل .

### 3. البرامج logiciels:

تصمم البرامج لأجل سد حاجة معينة لصالح المؤسسة وهي كإبتكارات عناصر غير مادية مختلفة عن العناصر المادية من حيث مسار إنتاجها، لاسيما أن تكلفة الإنتاج الوحودية في حالة العناصر المادية هي نسبيا ثابتة، بينما في حالة البرامج فتقيم حسب التكلفة الإجمالية للإنتاج، فيمكن التعبير عنه عند إنشاء النسخة النهائية للبرامج، ويكون بإمكان المؤسسة أن تحتفظ بنسخة لديها، وهذا يعني أن المؤسسة تحصل على برنامج ذي قيمة، ويكلفها مبالغ عالية وفي الحقيقة ما هي إلا تراكم لمعارف ومخطط للتصميم معبر عنها بالبرنامج .

### ثانيا . آثار الإستثمار في رأس المال البشري:

تعدد الآثار المترتبة على الإستثمار في رأس المال البشري والمتعلقة بالجانب الإنتاجي لهذا العنصر وبعض هذه الآثار بعيدة المدى، والبعض الآخر مباشر بالنسبة لزيادة الإنتاج، وسيتناول هذا الآثار المباشرة والمتعلقة بالإنتاج فقط دون الدخول في تحليل الآثار بعيدة المدى، ويؤثر الإستثمار في العنصر البشري بصورة مباشرة على الإنتاج من خلال: أثره على زيادة الإنتاج والإنتاجية (وبالتالي الدخل) وأثره على زيادة فرص العمل بين الأفراد، وأثره على زيادة حركية عنصر العمل كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. الأثر على زيادة الإنتاج والإنتاجية (زيادة الدخل):

وتنطلق النظرة الإقتصادية في ذلك إلى الإنفاق على أن رأس المال البشري يمكن أن يؤدي إلى ظهور الآثار

التالية:

#### أ- الأثر على العامل:

ويظهر في زيادة إنتاجية العامل أثناء العمل (الناتج الحدي للإنفاق على العنصر البشري) أي الزيادة في الإنتاج الراجعة إلى زيادة الإنفاق على العنصر البشري بوحدة نقدية واحدة مع بقاء كميات عوامل الإنتاج الأخرى ثابتة على حالها .

<sup>1</sup> . أسامة احمد أحمد الفيل، مرجع سبق ذكره، ص 108-111 .

حيث أن العامل الحر لا يستطيع بيع رأس ماله البشري حتى يتلقى عائداً مالياً. فهو لا يبيع مهارته بل إنه يتعاقد على إفادة جهة العمل من هذه المهارات، لأبد لكي يحصل الفرد على الدخل أن يوافق على شروط العمل (بما في ذلك طاعة القواعد والقوانين والتوجيهات التي يفرضها من يقوم بتوظيفه).<sup>1</sup>

ب- الأثر المشترك:

حيث تؤدي زيادة الإنفاق على العنصر البشري إلى زيادة معرفته بالخصائص المختلفة المتعلقة بالعناصر الإنتاجية الأخرى المشتركة معه في العملية الإنتاجية ومن ثم تزداد قدرته على تحليلها والإستفادة منها، والنتيجة أن هذا الأثر سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العناصر الإنتاجية الأخرى المشتركة مع العنصر البشري في العملية الإنتاجية. ويظهر أثر الإستثمارات البشرية في زيادة إنتاجية عنصر العمل من خلال تزويد الأفراد بالمهارات التي تستخدم في أداء الأعمال أثناء المراحل التي تقطعها البلاد في سبيل تحقيق التنمية الصناعية وهي المراحل التي تقع في:

- مرحلة تزويد المؤسسات الصناعية بالعمال (مرحلة تعبئة عنصر العمل)، والقضاء على مشكلة عدم تدفقهم من الأماكن التي يتواجدون فيها إلى مواقع الصناعات الجديدة التي تقتضيها عملية التنمية (حركية العمل)، وهي مشكلة تخطيطية تتعلق بالسياسة الاقتصادية.
- مرحلة تعهد أفراد القوى العاملة الذين وقع الإختيار عليهم بحيث يتم إخضاعهم للبيئة الصناعية والتقنية، وما يمكن أن يتركه الإستخدام الآلي من الآثار في أسلوب حياتهم ويتم ذلك عن طريق البرامج الثقافية أو التعليمية العامة.
- مرحلة تنمية كفاءات العمال الإنتاجية، وهي المرحلة التي يمكن أن تتم من خلال بناء المهارات الإنتاجية عن طريق التدريب أو التعليم الرسمي.

وأثر الإستثمار في العنصر البشري على زيادة الدخل يتضمن داخله زيادة الدخل القومي وزيادة الدخل الفردي، وبالنسبة لزيادة الدخل القومي فقد حاولت الدراسات الاقتصادية الوصول إلى مقدار مساهمة الإستثمار في العنصر البشري في زيادة الدخل القومي.

وكان شولتز من أشهر الإقتصاديين الذي قاموا بذلك، وقد أشارت النتائج التي توصل إليها إلى أن متوسط مساهم به التعليم في الدخل القومي في الولايات المتحدة خلال الفترة 1900-1950 تتراوح بين 5% و10% كما تشير الإحصائيات أن مقدار الإنفاق على التعليم فيها قد زاد بمقدار 35 مرة عن معدل الإنفاق على تكوين السلع المادية فيما بين 1900-1956، وبالنسبة لأثر الإستثمار في العنصر البشري على زيادة الدخل الفردي،

<sup>2</sup>. مهدي محمد القصاص، بيئة استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية في قرية مصرية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي، مصر، نوفمبر 2008، ص 57-58.

فقد ظهرت طريقة الزيادة في الدخل الفردي لإحتساب عائد التعليم (مثلا) الذي يعود على الفرد، والتي لا تختلف كثيرا عن طريقة تقدير الزيادة في الدخل القومي في الأسس المتبعة التي تقوم عليها كل منها .

## 2- الأثر على زيادة فرص العمل بين الأفراد:

يرى (وايزبرود) أن فرص العمل تتسع أمام الأفراد المتعلمين بمعدلات أكبر من الأفراد غير المتعلمين، كما أن هذه الفرص تختلف باختلاف المرحلة التعليمية التي ينتهي منها الفرد، حيث تتسع قدرة إختيار العمل عند الفرد المتعلم ويعود ذلك من الآثار التي تعود على الفرد بسبب تعلمه، وتزداد أهمية قدرة الإختيار خاصة مع ضرورة عمليات الصيانة البشرية من وقت لآخر، وهي العمليات التي تظهر من خلال تعليم الأفراد أو إعادة تدريبهم بشكل يتلاءم مع :

1- إستخدام الآلات الجديدة أو المتطورة.

2- إنتقال الفرد إلى عمل آخر يتناسب مع مؤهلاته وكفاءاته المختلفة.

## 3- الأثر على زيادة حركية عنصر العمل:

يؤدي الإستثمار في العنصر البشري إلى زيادة حركية عنصر العمل، فبمجرد أن يحصل الفرد على علومه ومعارفه حتى يستشعر في نفسه الرغبة القوية في ترك العمل الحاضر والبحث له عن عمل آخر، كما يفكر في ترك القطاع الذي يتصف بالإنتاجية المتدهورة إلى القطاع الذي يتوفر فيه فرص العمل المناسبة، وتبدو أهمية التعليم والتدريب في سهولة إنتقال الأفراد من الناحية الإقتصادية من خلال ما يمكن أن يؤديه التعليم أو التدريب من تغييرات عديدة تمثل في تغييرات هيكلية في طبيعة العمل، وهيكل العمالة نفسها، بما فيها التغييرات النوعية لقوة العمل، والتغييرات في التركيب الوظيفي، وتظهر التغييرات الهيكلية في طبيعة العمل من خلال الجهود الذهنية التي يمارسها الفرد المتعلم، فكلما ازدادت درجة تعليمه فكلما ازدادت فرص إلتحاقه بالأعمال التي تحتاج إلى التفكير الذهني.

## المطلب الخامس: طرق ونماذج قياس إنتاجية أصول المعرفة

رغم الإعتراف المتزايد بأن رأس المال المعرفي بوصفه المعرفة المنظمة والفعالة التي تمتلكها المنظمة، يمثل قيمة داخلية وخارجية لها، إلا أن الأنظمة المالية والحاسبية في كشوفاتها المختلفة لم تأخذ بالإعتبار الأصول غير الملموسة باستثناء حالات محدودة (كما هو الحال في شهرة المحل والبراءات وحقوق النشر) وهناك مبررات تكمن وراء هذا الموقف الحاسبي والمالي ومع فإن هناك محاولات كثيرة من أجل قياس وتقييم رأس المال المعرفي حيث قدمت نماذج وأساليب كثيرة لهذا الغرض، إلا أنه ليس هناك حتى الآن إلتفاق محدود حول طرق تقييم أصول المعرفة.

إن رأس المال المعرفي هو عبارة عن أصول غير ملموسة، لذا فإن قيمته يمكن أن تتغير بشكل كبير من حالة لأخرى ومن طرف لآخر.<sup>1</sup>

- هناك العديد من المصطلحات التي تستخدم للدلالة على قياس رأس المال البشري كمحاسبة الأصول المعرفية، ومحاسبة الموارد البشرية، قياس العائد على رأس المال البشري... الخ، ومهما اختلفت التسميات فإن المفهوم العام يصب في تقييم وقياس خدمات العنصر البشري سواء من ناحية قياس التكلفة أو العائد، ولأغراض التقرير الداخلي أو الخارجي، أو بطرق كمية أو نوعية.

- ويعرف القياس على أنه "عملية معالجة وخفض الفوضى عن طريق النظام، وهو إدخال الوحدة القياسية على الاختلاف غير المنتظم وغير القياسي".<sup>2</sup>

- عرفه Brummet والذي يعتبر من أوائل المحاسبين الذين كتبوا في هذا المجال على أن "عملية القياس هي عملية قياس ديناميكية العنصر البشري في المنظمة بما في ذلك إعداد التقارير لذلك، واستخدام هذه المحاسبة يدل على مختلف العوامل التي تشير إلى أهمية رأس المال البشري وهي المعرفة، التدريب، تعيين العامل والاستغناء عنه، كما تختص هذه العملية بإمداد متخذي القرار بالمعلومات".<sup>3</sup>

وتجلى أهمية القياس في العناصر التالية:

- قياس رأس المال البشري يجعل الكشوفات المالية تعكس قيمة المنظمة والموارد والأصول التي تمثل أكثر الثروة أو القيمة الحقيقية للمنظمة، وبالتالي تركز على حماية وإثراء هذه الأصول.<sup>4</sup>

- الحاجة الملحة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة القدرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بمبررات الإهتمام بها والإنفاق عليها.<sup>5</sup>

- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة ويحدد ذوي القدرات الإبداعية منهم والذين يمثلون قوة تنافسية للمنظمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.

- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة ويحدد ذوي القدرات الإبداعية منهم والذين يمثلون قوة تنافسية للمنظمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص ص 302 - 305.

<sup>2</sup> . نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 213.

<sup>3</sup> . سمية أمين علي، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة، العدد 06، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 280.

<sup>4</sup> . Berg H, *Model of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation*, California Management Review, Vol40, No3, 2003.

<sup>5</sup> . Malhotra Y, *Measuring knowledge Assets of A nation : Knowledge system for development*, Research paper prepared for the advising meeting of the advisory department of economic and social affairs, New York, 4-5 September, 2003, P4. At. (<http://www.brint.org>)

- تنفيذ عملية القياس في ربط المعرفة بالأداء وتحديد دور وتأثير مكونات رأس المال البشري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مؤشرات القدرة التنافسية، ابتكار الأعمال، نمو المنظمة، الريادة في الصناعة وأخيرا الإيرادات والأرباح.
- النماذج الحديثة قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية مثل قياس رأس المال البشري، رأس المال الابتكاري، هذه النماذج تزود المنظمة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المنظمة وقيمتها حاضرا ومستقبلا.<sup>2</sup>
- يسمح بالتنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل.
- والواقع أن المعرفة كانت تعد تقليديا بلغة الإقتصاد سلعة عامة لا يتمكن منتجها من امتلاك العائد عليها ولا يترتب على استقادة احد منها منع الآخرين من الإستفادة منها، وهكذا يمكن تحول معرفة المنظمة بسهولة إلى سلعة عامة مما يفقدها قيمتها الخاصة التي قامت بتوليدها، هذا بالإضافة إلى إمكانية نقل المعرفة من الخبير صاحب المعرفة إلى خارج المنظمة التي استثمرت فيها (لأن رأس المال الفكري هو الذي يغادر الشركة مع الأفراد عند نهاية يوم العمل) مما يزيد من مشكلة قياس قيمة هذه المعرفة.
- وإزاء ذلك كله كيف يمكن قياس رأس المال المعرفي؟ ومن أجل الإجابة على ذلك يمكن أن نشير إلى المحاولات الجارية وهي كثيرة ومتنوعة وتعبر عن جهود كبيرة مبذولة لتحطيم هذه المشكلة، ويمكن إبداء الملاحظات على هذه المحاولات:
- أولاً: أنها تعبر عن حاجة حقيقية من أجل قياس وتقييم رأس المال المعرفي في منظمات كثيرة يتزايد فيها الإستثمار على مشروعات إدارة المعرفة وتطويرها.
- ثانياً: إن هذه المحاولات تتسم بأنها خطوات على طريق تطوير إطار شامل ودقيق لقياس وتقييم رأس المال المعرفي، فهذه المحاولات رغم عددها المتزايد وتنوعها لازالت بعيدة أن تحظى بالحقول الواسع.
- ثالثاً: إن هذه المحاولات كانت في الفترة السابقة للاهتمام بإدارة المعرفة تركز على تحقيق فعالية التكلفة أي خفض التكلفة للأنشطة المتعلقة بتدريب الأفراد والتجريب وجمع المعلومات وغيرها. ولكن في ظل إدارة المعرفة فإن التأكيد يتزايد ليس على التكلفة وإنما على القيمة التي تنشأ وتولد عنها، وهنا مصدر الصعوبة الأكبر لصعوبة الربط بين التكلفة والقيمة في المعرفة.

<sup>1</sup>-Bart K Christopher, *Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol 2, No. 3, 2001,P320.

<sup>2</sup>. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق السنور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي حول المعرفة ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007، ص05.

رابعاً: إن الكثير من النماذج التي قدمت من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري تتسم بالعدد الكبير المقترح من هذه المؤشرات مما يجعلها صعبة التطبيق من حيث الجهد والوقت المطلوبين لاحتسابها أولاً، كما أن عددها الكبير يجعل من الصعب استخدامها في نماذج رياضية ثانياً، إضافة إلى صعوبة احتساب وتقييم تأثيرات على نتائج أعمال وعوائد الشركة ثالثاً. ففي النموذج الواسع الذي قدمه إدفينسون ومالون (Edvinson & Malone) تم تضمينه ما يقرب من (120) مؤشراً في خمس مجموعات لقياس رأس الفكري. وإن الكثير من المؤشرات لا يمكن قياس قيمته بسهولة مما يجعل من النموذج مجرد محاولة لإثارة التساؤلات أكثر منه محاولة لقياس القيمة الحقيقية لرأس المال المعرفي، ومن أجل تقديم صورة واسعة وشاملة للنماذج والأساليب المقدمة لقياس وتقييم رأس المال المعرفي، فإن الجدول رقم (05) قدم مجموعة واسعة من هذه النماذج والأساليب في أربع مجموعات وهي:<sup>1</sup>

1- النماذج الوصفية: وهي التي تحدد وتصف السمات والخصائص وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو معدي النموذج، ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يأتي: أداة معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة (وتقييم هذه المؤشرات بالعلاقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الاستراتيجي)<sup>2</sup>.

2- المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية: وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال المعرفي ومكوناته الأساسية: رأس المال الهيكلي (بوصفه المعرفة الصريحة-المرمزة فإنه يمثل ما ينضح من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات وإجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في الشركة، وتظل الملاحظة الأهم أن رأس المال الهيكلي في إدارة المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوموا بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة)<sup>3</sup>، البشري، ومما يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية الملموسة والموزعة في المنظمة وأقسامها إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديداً وأسهل استخداماً في تكوين نتائج أفضل في الشركة.<sup>4</sup> وتضم هذه المقاييس: نموذج رأس المال الفكري، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس، دليل المعلومات - الاتصالات، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.

3- مقاييس ونماذج القيمة السوقية: وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين رسملة سوق المنظمة (قيمة الشركة في السوق) وحقوق ملكية لحملة الأسهم. وهذه المقاييس أكثر اعتماداً على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية.

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 305 - 309.

<sup>2</sup>. ياسين غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 212.

<sup>3</sup>. Mark W McElroy, **the New Knowledge Management**, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2011, P 170.

<sup>4</sup>. Malhotra, Y, Op.cit, P11.

ومن أمثلة هذه النماذج: القيمة السوقية إلى الدفترية (إذ يعتقد البعض أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشف المالية هو مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير، كما أن تذبذب القيمة السوقية للشركة هو مشكلة أخرى)<sup>1</sup>، القيمة غير الملموسة المحسوبة. الخ.<sup>2</sup>

4- مقاييس ونماذج العائد على المعرفة: وهذه المقاييس والنماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في الشركة. ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة. ومن أمثلتها: القيمة غير الملموسة المحسوبة، مكاسب رأس المال المعرفي، ونموذج القيمة المضافة (العائد على المعرفة).

ولا شك في أن هذه المقاييس والنماذج تقدم فرصا وخبرة جيدة من أجل قياس العمل المعرفي وما يرتبط به من رأس مال فكري وملكية فكرية وقيمة سوقية وغيرها. كما أنها تتسم بمزايا عديدة. فالمعايير الوصفية تتسم بميزة ربط المؤشرات برسالة وإستراتيجية وثقافة الشركة مع إمكانية مفوحة لاستيعاب متغيرات إضافية تفرضها طبيعة العمل المعرفي في الشركة.

والجدول الموالي يشرح العناصر السابقة بالتفصيل.

الجدول رقم (05): الطرق والنماذج لقياس إنتاجية أصول المعرفة

| نوع النماذج                        | المقاييس والنماذج            | توصيف المقياس أو النموذج   |
|------------------------------------|------------------------------|--|
| أولاً: المقاييس أو النماذج الوصفية | 1- أداة تقييم معرفة الإدارة. | - هذه الأداة معدة كإستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية المعرفة، القيادة الثقافة التكنولوجية، والقياس في إدارة المعرفة. وكل قسم تمت تغطيته بمجموعة من العبارات التي تكون الإجابة عليها باختيار مستوى من مستويات مدرج ليكرت الخماسي، ومن خلال هذه الإستبانة يمكن تقييم أداء وإنتاجية العمل المعرفي في الشركة بين مستويين والمستوى الأعلى: ممتاز والمستوى الأدنى: عدم وجود إدارة المعرفة. |

<sup>1</sup>. F. Cetin, **Measuring and managing Intellectual Capital: Theory and Practice**, University of Technology, Helsinki, Finland, 2000, P 28.

<sup>2</sup>. Stewart T.A, **Intellectual capital: The new wealth of organizations**, Double Day-currency, New York, 1999, P65.



|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>- وهذا التقييم يقوم على توجيه أربعة أسئلة لمهنيي المعرفة ليحددوا هم بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا، والأسئلة هي: هل تعتبر نفسك إنتاجيا، المبرر الذي يتم الإستناد عليه لكونك إنتاجيا، وأخيرا هل نترقى تغذية مرتدة عن إنتاجيته؟.</p>  | <p>2- التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة.</p> |  |
| <p>- وتضم دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من المقاييس، ويتم تحقيق التوازن في هذه الإدارة بين المقاييس الموضوعية والذاتية حيث أن أداء المنظمة يقاس بمؤشرات تغطي أربع مجالات أو منظورات رئيسية: المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلة، وأخيرا منظور المتعلم، وأن هذه المؤشرات تقيم العلاقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مما يعطى لهذه الطريقة بعدها الإستراتيجي.</p>   | <p>3- بطاقة الدرجات الموازية ( BSC ).</p>       |  |
| <p>- إن المعرفة والأصول المعرفية في الشركة يتم تحويلها وفق هذه الطريقة إلى رأس مال فكري وملكية فكرية ذات أشكال أكثر عملية وتحديدا، وهذا التحويل يتم في أربعة مجالات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية (مكوناتها: براءة الاختراع، أسرار تجارية، علامة تجارية، وحق المؤلف).</li> <li>• تحويل العلاقات إلى شبكات: حيث تعد الشبكة مصدرا للوصول المتميز وفرصة تنتج مكسبا اقتصاديا متبادلا.</li> <li>• تحويل الأفراد إلى مواهب: تحويل الأفراد إلى خبرات وقدرات عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو على مستوى الأداء العالمي.</li> <li>• تحويل السمعة إلى علامة: حيث أن العلامة الجيدة تجعل إمكانية الشراء ومعاودته قائمة هنا وفي كل مكان.</li> </ul> | <p>4- تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية.</p>        | <p>ثانيا: المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية.</p> |
| <p>- وهذا النموذج يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلية، ورأس مال بشري، زبوني.</p>   | <p>5- نموذج رأس المال الفكري.</p>               |  |
| <p>- وقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات - الإتصالات التغيرات في السوق، ويعتمد الدليل في قياس ذلك على أربع معايير: رأس مال العلاقات، رأس مال البنية</p>  | <p>6- دليل معلومات - الإتصالات.</p>             |  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>التحتية، رأس المال البشري، رأس المال الإبتكاري.</p>  |   |   |
| <p>- وتقوم على الملكية الفكرية وعوائدها مما يجعل الطريقة محددة بمكونات الملكية الفكرية.</p>   | <p>7- طريقة تقييم الأصول الفكرية.</p>       |   |
| <p>وفي هذا النموذج فان المعرفة هي العامل الأساسي في إنشاء الثورة. وأن هذا النموذج يتكون من ست خطوات: وضع الإستراتيجية، تحديد وتصنيف الأصول الفكرية الحالية، تقييم هذه الأصول قرار الاستثمار في المعرفة الجديدة من خلال تطوير التكنولوجيا والمهارات، أو شرائها، تجميع الأصول الفكرية في محفظات المعرفة لكل وحدة أعمال عالمية للشركة.</p>   | <p>8- نموذج شركة ذو كيميكال.</p>            |   |
| <p>- إن سمسار المعرفة هو الفرد أو الشركة أو العملية التي تساعد على عقد الصفات والتفاعلات بين الباحثين عن المعرفة (المشترين)، ومقدمي المعرفة (الباعين) وإنشاء مجالات وأدوات الربط بينها.</p> <p>وهذا النموذج يقسم أصول معرفة المنظمة إلى أربع فئات: الأصول المرتكزة على العاملين، أصول الملكية الفكرية، وأصول السوق (الزبون)، وكل مكون من هذه المكونات يتم تحديده من خلال استبيان مراجعة خاصة تغطي المتغيرات المرتبطة بكل فئة من الأصول.</p> | <p>9- نموذج سمسار التكنولوجيا.</p>          |   |
| <p>- ويقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة المنظمة السوقية وقيمتها الدفترية. والأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة بضمنها الأصول الملموسة ورأس المال الفكري.</p>  | <p>10- القيمة السوقية إلى الدفترية.</p>     | <p>ثالثاً: مقاييس ونماذج القيمة السوقية</p> |
| <p>- وهذه الطريقة تقوم على أخذ القيمة الحقيقية (القيمة السوقية) للشركة وتقسيمها وتخصيصه إلى مكوناتها: رأس المال الملموس (المعرفي وما يرتبط به) والميزة التنافسية المستدامة.</p>   | <p>11- القيمة السوقية المخصصة للمستثمر.</p> |   |

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p>- وتقوم هذه الطريقة على احتساب العائد على الأصول الصلبة وبعدئذ استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعزى للأصول غير الملموسة، ويمكن استخدامه كمؤشر لربحية الإستثمارات في أصول المعرفة.</p>   | <p>12- القيمة غير الملموسة المحسوبة.</p>              | <p>رابعاً: مقاييس ونماذج العائد على المعرفة.</p> |
| <p>- إن مكاسب رأس المال المعرفي محسوبة كنسبة للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.</p>   | <p>13- مكاسب رأس المال المعرفي.</p>                   |  |
| <p>- وهذه الطريقة تركز على وقت التعلم في العمليات الجوهرية. ويمكن تحديد هذه الطريقة من خلال سبع خطوات: تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم بعدد أوقات العمليات الفرعية، تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة واحتساب التكاليف الفرعية، وأخيراً احتساب العائد على المعرفة.</p> | <p>14- طريقة القيمة المضافة (العائد على المعرفة).</p> |  |

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص 306 - 309.

يمكن أن نضيف هذا المقياس الذي يربط بين تقييم الأصول المعرفية وتقييم الأداء الكلي للجامعة بما أن بحثنا هذا يركز على هذا المدخل:

5- مقاييس أداء الجامعات وفق التصنيفات العالمية: يمكن القول أن تقييم أداء الجامعات ومن خلال المدخل التكاملي الشمولي هو جزء من ثلاثية متكاملة تمثل ب: الجودة الجامعية والإعتماد الأكاديمي وتقييم الأداء وتعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المؤشرات وأغلبها مرتبط بقياس أداء رأس المال البشري ويتم على ضوء هذه المؤشرات تصنف الجامعات حسب نتائج التقييم ومن بين هذه المؤسسات ما يلي:<sup>1</sup>

أ- تصنيف معهد التعليم العالي/جامعة شنغهاي: يستند إلى أربعة معايير علمية وخصص لكل مؤشر من المؤشرات نسبا مئوية حصيلتها 100 علامة كما يلي:

<sup>1</sup> . محمد عبد الوهاب العزاوي، تصميم نموذج لقياس أداء رأس المال الفكري، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 131-132.

جدول رقم (06): تصنيف الجامعات وفقا لمؤشرات جامعة شنغهاي

| التعيين | مؤشرات التقييم   | % للمؤشر |
|---------|--|----------|
| 01      | جودة التعليم   | 10%      |
| 02      | مستوى أعضاء الهيئة التدريسية   |          |
|         | الجوائز التقديرية  | 20%      |
|         | عدد الباحثين من المستوى العالي العالمي                                   | 20%      |
| 03      | مخرجات البحث العلمي  |          |
|         | عدد البحوث في مجلة Nature/Science  | 20%      |
|         | عدد البحوث المشار لها في مؤشر المراجع العلمية الإلكترونية Citation Index | 20%      |
| 04      | مقياس حجم الجامعة  | 10%      |
|         | المجموع  | 100%     |

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

ب- تصنيف الملحق التربوي لجريدة التايمز البريطانية: يستند إلى ستة معايير علمية كما يوضحه الجدول الموالي وقد حقق هذا التصنيف شهرة دولية باعتباره أدق تصنيف لمؤسسات التعليم والبحث العلمي.

جدول رقم (07): تصنيف المؤشرات وفقا للملحق التربوي لجريدة التايمز البريطانية

| التعيين | مؤشرات التقييم   | % للمؤشر |
|---------|--|----------|
| 01      | تقييم شامل للجامعة من قبل أساتذة عالميين   | 40%      |
| 02      | نسبة تشغيل الخريجين  | 10%      |
| 03      | جودة التدريس   | 20%      |
| 04      | عدد الطلبة من خارج البلد   | 5%       |
| 05      | عدد الأساتذة العالميين من خارج البلد   | 5%       |
| 06      | جودة البحث العلمي ومعدل عدد البرامج العلمية الالكترونية التي تم الاستعانة بها لكل عضو هيئة تدريس | 20%      |
|         | المجموع  | 100%     |

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 131

6- نموذج محمد عبد الوهاب العزاوي للقياس: صمم هذا الباحث نموذج لقياس رأس المال الفكري داخل الجامعة وذلك بالإعتماد على مؤشرات التصنيفات العالمية للجامعات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث تم اختيار عينة من 100 عضو هيئة تدريس بالجامعات العربية لإستطلاع رأيهم حول رأس المال الفكري وكيفية ربط مؤشرات بطاقة القياس المتوازن وبضوء نتائج التحليل تم تصميم نموذج لتقييم أداء رأس المال الفكري والذي يضم 10 مؤشرات لقياس النتائج وتعطي صورة عن الأداء السابق وتركز معظم التصنيفات العالمية عليها، وتضم الثانية 10 مؤشرات لقياس الأداء وتوضح ما يجب القيام به لتحسين الأداء الجامعي.<sup>1</sup>

والجدول الموالي يوضح هذا النموذج:

الجدول رقم(08): مؤشرات نموذج الأداء والنتائج لقياس أداء رأس المال الفكري في الجامعات

| ت | المحاور                | التصنيف | مؤشرات النتائج  | الأهمية النسبية للمؤشر | مؤشرات الأداء                                 | الأهمية النسبية للمؤشر | بعد بطاقة الاداء المتوازن |
|---|------------------------|---------|---|------------------------|---|------------------------|---------------------------|
| 1 | جودة العملية التعليمية | هيكلية  | خريجي الجامعة الحاصلين على جوائز عالمية في مجال تخصصهم      | %05                    | ثقافة الجامعة وتطبيق رؤية العاملين والجامعة   | %05                    | عمليات                    |
| 2 |                        |         | نسبة تشغيل الخريجين   | %05                    | جودة عمليات التدريس                           | %05                    | عمليات                    |
| 3 | أعضاء هيئة التدريس     | بشري    | الجوائز التقديرية لأعضاء الهيئة التدريسية                   | %05                    | قدرات الإبداع والابتكار لدى هيئة التدريس      | %05                    | تعلم ونمو                 |
| 4 |                        |         | نسبة التدريسيين على الطلبة                                  | %05                    | درجة رضا هيئة التدريس ودوران عملهم            | %05                    | مستفيد                    |
| 5 |                        |         | عدد الأساتذة العاملين من خارج البلد                         | %05                    | قدرات العاملين وجودتهم وقدرتهم على التعلم     | %05                    | تعلم ونمو                 |
| 6 | البحث العلمي           | ابتكاري | عدد البحوث المنشورة في المجلات ذات القيمة العالمية          | %05                    | إنجازات الابتكار والأقسام العلمية الجديدة     | %05                    | عمليات                    |
| 7 |                        |         | عدد البحوث المشار إليها في مؤشر المراجع العلمية الإلكترونية | %05                    | آلية الابتكار ونسبة الاستثمار بالبحث والتطوير | %05                    | تعلم ونمو                 |

<sup>1</sup> . محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 126 .

|                |                  |                      |  |      |  |     |           |
|----------------|------------------|----------------------|--|------|--|-----|-----------|
| 8              |                  |                      | مستوى مؤشر المراجع الإلكترونية التي تم الإستعانة بها | 05%  | ثقافة الابتكار وتشجيع الجامعة لكوادرها | 05% | تعلم ونمو |
| 9              | الجامعة وإدارتها | تسويقي               | عدد كليات الجامعة وتخصصاتها                          | 05%  | ولاء الطلبة لجامعتهم وشكاويهم          | 05% | مستفيد    |
| 10             |                  |                      | نسبة النمو في موارد الجامعة                          | 05%  | قدرات القبول وبيانات الطلبة            | 05% | عمليات    |
| المجموع الفرعي |                  | مجموع مؤشرات النتائج |  | 50%  | مجموع مؤشرات الأداء                    | 50% |           |
| المجموع الكلي  |                  |                      |  | 100% |  |     |           |

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

7- نموذج للطلبة مقترح وفقا للدراسة الإحصائية: منحت دراسة الباحث محمد عبد الوهاب العزاوي أفقا أوسع للطلبة للتفكير في اختيار النموذج الأفضل للقياس، حيث اعتبرتها الطالبة كدراسة مرجعية، ولكن تختلف عنها اختلافا جذريا فالباحث طبقها على عناصر رأس المال الفكري في حين الطالبة طبقها على رأس المال البشري، أين اخترنا كمجتمع الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية بمختلف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتي تحتوي على مجموعة من العناصر التي نرغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج، ولإجراء الدراسة تم إخضاع أو حصر العينة التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة حيث استهدف الإستبيان رأي أساتذة حديثي التوظيف وذوي الخبرة ومن مختلف التخصصات، وقد تم اختيار الجامعة كونها مؤسسة تعرض خدمات تعليمية بالإضافة إلى أنها أفضل مؤسسة قائمة على تكوين الرأس مال البشري من ناحية التعليم والتدريب وتوظف مبالغ ضخمة للإستثمار في هذه الأخيرة.<sup>1</sup>

تم توزيع 100 استبيان على تم استرداد 71 منها فقط، من خلال نتائج الدراسة الإحصائية تم التوصل إلى نموذج مقترح للقياس يجمع بين المحورين الأول والثاني للإستبيان في حين تم اختيار العناصر التي حققت نتائج إحصائية جيدة كمحاور أساسية في القياس في حين تم توزيع الأهمية النسبية للقياس بناء على الوزن النسبي بالنسبة للمحور الأول واختبار بيرسون للمحور الثاني كما يبينه الجدول الموالي:

<sup>1</sup> . للإطلاع على كافة الدراسة الإحصائية انظر:

- مدفوني هنده، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الإستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه - نموذج مقترح للقياس وفقا لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، العدد 06، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2016.

الجدول رقم ( 09): نموذج مقترح لقياس أداء رأس المال البشري

| الرقم         | مؤشرات التقييم الخاصة بطاقة الأداء المتوازن | الأهمية النسبية للمؤشر | مؤشرات التقييم الخاصة بالأداء الكلي للجامعة                    | الأهمية النسبية للمؤشر |
|---------------|---|------------------------|--|------------------------|
| 01            | *البحث العلمي                               |                        | *جوائز جودة التعليم العالي                                     |                        |
|               | المنشورات العلمية المتخصصة                  | 15%                    | عدد الباحثين من المستوى العالمي                                | 5%                     |
|               | إطلاق المنتجات والخدمات القائمة على المعرفة | 10%                    | جودة البحث ومعدل المراجع العلمية الالكترونية المستعان بها      | 5%                     |
|               | نتائج محاضر البحث العلمي                    | 5%                     | عدد جوائز جودة الخدمة التعليمية                                | 15%                    |
| 02            | *الهئية التدريسية                           |                        | * الأداء الكلي للجامعة   |                        |
|               | نسبة الأساتذة الأجانب                       | 5%                     | نسبة المشاركة في المنافسات الدولية قصد الحكم على جودة الخريجين | 5%                     |
|               | الخبرة التي تحقق مستويات عالية من الأداء    | 10%                    | الإشترك في قواعد البيانات العالمية                             | 5%                     |
|               | تقارير الخبراء الدوليين                     | 5%                     | القدرة على تحويل الأصول اللاملموسة إلى تدفق                    | 15%                    |
|               | المجموع الفرعي                              | 50%                    | المجموع الفرعي   | 50%                    |
| المجموع الكلي |   | 100%                   |  |                        |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج دراسة إحصائية

#### المبحث الرابع: البعد الإستراتيجي للمعارف والمهارات في ظل اقتصاد المعرفة

تشكل إدارة المعرفة إحدى التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة لدراسة وفهم الأعمال التنظيمية، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في بيئات الكثير من المؤسسات، حيث تساعد على إدارة الرصيد الفكري، والاستثمار في الأصول المعرفية، بما يعزز الإبداع التنظيمي المستمر، كما أنها أكسبتها القدرة على تحقيق أهدافها، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي الذي يركز على الاستثمار في رأس المال البشري أكثر من تركيزه على الأصول المادية الملموسة.

## المطلب الأول: بنية المعرفة في ظل اقتصاد المعرفة

إن متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي تدفع منظمات الأعمال إلى زيادة الاهتمام برأس المال البشري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه باعتباره الثروة الجديدة للمنظمات خاصة في ظل التطور الذي يعرفه وتزايد أهميته ودوره، لذلك أصبح إدراك هذا المفهوم ضرورة ملحة على جميع المنظمات.

إذ يعتبر من أبقى وأدوم المصادر التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الناجحة.<sup>1</sup>

ويمكن عرض بعض التعريفات الخاصة بالمعرفة، حتى يتضح معناها وفحواها، منها:

- عرف قاموس أكسفورد المعرفة بأنها "دراية مكسبة بواسطة الخبرة، وهي ما يتاح للإنسان من معلومات، إضافة إلى أن الفهم النظري والتطبيقي لهذه المعلومات يمثلان في مجموعهما ما يعرفه هذا الشخص".<sup>2</sup>

- ومن التعريفات الإجرائية المختلفة للمعرفة أنها "مجموعة الآراء والخبرات التي ترشد الفكر، وتجد السلوك لإتخاذ موقف معين، والقيام بعمل ما، أو هي معلومات تم تنظيمها وتحليلها؛ لفهمها وتوظيفها في إتخاذ القرارات أو في حل المشكلات"<sup>3</sup>.

- المعرفة هي "مورد نادر غير ملموس، صعب التقليد، يعطي ميزة تنافسية على الأجل البعيد، يصعب التعامل معه والتحكم فيه".<sup>4</sup>

- مما سبق يمكن التوصل إلى التعريف التالي للمعرفة بأنها "مجموع الأفكار والأحكام والحقائق والآراء والخبرات والمفاهيم والمبادئ التي يمتلكها إنسان أو مؤسسة، أو مجتمع عن ظاهرة ما، أو شيء ما للقيام بفعل ما، المستند إلى منظور فكري وإدراكي، ومهارات وقدرات شخصية، لتوضيح أمر أو علاقة ما، أو لحل مشكلة ما، والمعرفة بذلك تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد".

وتوضيحا لبنية المعرفة، فإن مفهوم المعرفة يرتبط بمفهومين سابقين له، هما: البيانات والمعلومات حيث يشيع الخلط بين المعلومات والمعرفة، نتيجة لعدم وضوح الحدود الفاصلة بينهما، ونتيجة لمضامينها ودلالاتها العملية في اقتصاد المعرفة.

فالبيانات هي المادة الأولية التي تستخلص منها المعلومات، المتمثلة في حقائق مجردة وأرقام وحروف ورموز... الخ، أما المعلومات فهي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً عن طريق إرسال واستقبال باستخدام وسائل اتصال متاحة داخل البيئة، جمعت مع بعض يمكن الإفادة منها، أو المعنى الذي يضيفه الإنسان إلى البيانات بما يمكنه من القيام بسلوك ما، أو تسيير شؤون حياته، في حي أن المعرفة هي ببساطة تجميع للمعلومات ذات

<sup>1</sup> . محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 275.

<sup>2</sup> . أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup> . المرجع السابق، ص 77.

<sup>4</sup> . Gilles Balmisse, **Guide des outils du knowledge management**, Vuibert, Paris, 2006, P 03.

<sup>5</sup> . Michel Ferrary, Yvon Pesqueus, **Management De La Connaissance**, Economica, Paris, 2006, P 16.



المعنى ووضعها في نص يمكن من الوصول إلى فهم يتيح الإستنتاج، أو الخروج بحكم كلي أو تعميم أو قانون يمكن معالجة ظاهرة ما أو تقديم حل فريد.<sup>1</sup>

تعد المعرفة في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة، على أنها المادة الفعالة لتوليد الثروة الصافية لمنظمة الأعمال، وفي إطار ذلك طرح ستوارت 1999 سؤالاً مفاده، ما الذي يسيطر على مكونات الفكر الحقيقي للمورد البشري، وأجاب بالقول طبعاً أنه يكتمل بالجسد أو الجزء المركزي للمعرفة الذي يفترض وجوده في المنظمة، وتكون له قواعد صقل وضبط وتهذيب وتحديث باستمرار، وإذا ما تحقق ذلك، يمكن بالفعل أن يساهم رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المضافة للمنتجات التي تقدمها وفي إطار ذلك تؤكد بصدد رأس المال البشري الذي يمكن عدة من وجهة نظرنا مردوداً معرفياً، إذا ما تحققت في العالمين القواعد المعرفية الخمسة الآتية:<sup>2</sup>

**1- معرفة ماذا (know-What):** وهي إدراكية أو مفاهيمية، تتجلى بالبراعة العالية حول مبادئ تهذيب سلوك العاملين والسيطرة عليه في إطار ما يحققونه من تحسين مهارات وزيادة معارف من خلال البرامج التدريبية المنظمة لهم والمواجهة لتطويرهم، فضلاً عن الحصول على شهادات علمية متخصصة والتثقيف في إطار مواجهة المشكلات العامة والخاصة التي تواجههم في حياتهم العملية والحياتية الأخرى.

**2- معرفة كيف (know-how):** وهي مهارات تخصصية متقدمة، يمكن أن تتحقق من عملية تحويل تعلم النظريات والنماذج والمفاهيم والمداخل المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي فعلي ملموس يفيد في إضافة أفضل قيمة مقبولة في خلق المهارات المهنية للعاملين.

**3- معرفة لماذا (Know -Why):** وهي اتجاهات معمقة حول فهم الأنظمة ذات الصلة بعمل المنظمة وأجزائها، بحيث يتم التعمق في نسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمشكلات والمواقف، والتي يمكن أن تتحقق من خلال التطوير المنهجي المنظم لوظائف العاملين وعمليات الإدارة والتنظيم، وصقل مهاراتهم بحيث يساعدهم في التحرك بشكل أبعد نحو المهمات التي تفيد في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة ذاتها، وأفرادها، وجماعاتها وفرقها، وكذلك التعامل مع حالات اللاتأكد البيئي بدقة متناهية.

**4- الرعاية لماذا (Care Why):** وهي معارف مرتبة توجه نحو تحريك إبداع العاملين ذاتياً، بحيث تتناول المعرفة حول حالات الإستعداد والتحفيز والتمكين بغرض التكييف مع النجاح والتفوق المنظمي.

**5- معرفة التآلف (Know-Belonging):** وتعني تلك القابليات المتطورة لمديري المنظمات التي يتمتعون بها في خلق الصفات الضرورية لتحقيق إدماج الأفراد في فرق مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف

<sup>1</sup> . عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الإستراتيجية الشرطة، الشارقة، الإمارات، على الموقع: <http://www.arabcin.net/arabiaall/studie> تاريخ التصفح: 2016/10/15.

<sup>2</sup> . سعد علي العنزي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، العدد 25، بغداد، 2001، ص ص 114 - 134.

للوصول إلى بناء رأس المال الإجتماعي (Social Capital)، وقد يعني في كثير من الأحوال، أن المنظمة قد تخسر الكثير من الأموال بسبب سوء الإستفادة من رأس المال البشري، الناجم عن تدني معنويات العاملين فيها، نتيجة لسوق العلاقات الإجتماعية وضعف تحقيق التوافق بين الخبرات والمهارات المجتمعة وتحويلها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة نصب في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

### المطلب الثاني: القيمة المضافة للمعرفة

وتكمن أهمية إدارة القيمة المضافة للمعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

- أنها تسعى إلى تحسين الإنتاجية، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وتساعد في تحسين عمليات الإبتكار في المنظمة، لذا، ترتبط القيمة المضافة للمعرفة بإنتاجية الوحدة الاقتصادية، وبذلك تعد تعبيراً سليماً عن كفاءتها الإنتاجية.
- أنها تساعد في تحسين الأداء لدى العاملين، وذلك من خلال تلبية حاجاتهم المعرفية وإثرائهم معرفياً ومهارياً، وأيضاً في تكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحو العمل والإدارة والمنظمة على حد سواء، وزيادة ارتباطهم بالمنظمة وولائهم لها، وذلك على أساس أن الإضافة للثروة الناتجة عن تطبيقهم للمعرفة لا بد أن يعقبها زيادة نصيب كل الأطراف المشاركة في هذه الإضافة، وعليه فإن إدارة القيمة المضافة للمعرفة توجه الإلتباه إلى نصيب العاملين من القيمة المضافة للمعرفة، مما يؤدي على زيادة دافعيتهم، ومن ثم تحسين أدائهم في العمل.
- أنها مؤشر لكفاءة المنظمة وفعاليتها، إذ تركز فلسفة القيمة المضافة للمعرفة على ابتكار هذه القيمة التي تلي حاجات أصحاب المصالح في المنظمة، ويعد عدم إضافة قيمة للمعرفة إلى جوانب القصور في المنظمة.
- أنها تنظر إلى العمل المعرفي على أنه استثمار يتطلب تنمية العاملين وتأهيلهم على أفضل وجه ممكن على اعتبار أنهم من مصادر تجويد الأداء وإثرائه في المنظمة، وبذلك، تركز إدارة القيمة المضافة للمعرفة على البعد البشري للمنظمة في مدخلاتها البشرية أو في المكونات التي تتعامل معها عن خارجها، مع مراعاة البعد النفسي لكليهما.
- أنها تعتبر الإنسان ومنظومته القيمية متغيراً حاسماً له دلالاته في أي تغيير منظمي فعال ومقبول ضمن المنظومة الثقافية للمنظمة، وبالتالي فهي تعطي المناخات الثقافية الداعمة لبرامج إدارة المعرفة، وتطوير منظومات قيمية لعاملين مثل: النزاهة، والإخلاص، والصدق، والتعاون والتشارك، وغيرها أهمية بالغة، وهي قيم ذات أبعاد أخلاقية مضافة للمعرفة إدارتها، وتضفي قيمة عليا على الأداءات التنظيمية، وذلك بغرض تحقيق أبعاد الجودة والفعالية القصوى بما فيه خير المصلحة العامة.

<sup>1</sup>. عمر احمد همشري، مرجع سبق ذكره، ص ص 215 - 217.

- أنها تتجاوز في رؤيتها مفاهيم التعاون إلى مفاهيم المشاركة في المعرفة، وإلى تجسيد مفاهيم الثقة والمبادأة والإحساس بالأمن والطمأنينة بين العاملين وتعميق سبل التفاهم واحترام التباينات والتميزات بينهم بغرض تشجيع المبادرات المعرفية المتجددة لديهم، والوصول إلى بيئة تسودها التشاركية في الجهود المعرفية.
- أنها تسعى إلى تحسين عملية صناعة القرارات في المنظمة، إذ أن إدارة القيمة المضافة للمعرفة تستند إلى دراسة تعتمد منظومة من الحقائق والمفاهيم والمعلومات التي تعمل المنظمة ضمن أطرها في الوقت الذي تحترم المقدرات التجديدية للعاملين، ومن المعلوم أن القرار الإداري ذو القيمة المضافة يتطلب قائدا يعتمد شمولية الترابط بين مكونات مادية المحسوسة للقرار وبين أبعاده اللامادية أو المعرفية، وتعد الأخيرة أبعادا حاسمة وضرورية في عملية صناعة أي قرار له قيمة منتظمة مضافة.

### المطلب الثالث: إمكانات توليد المعرفة وتطبيقاتها

- يمكن للمديرين والإدارة العليا أن يدعموا عملية توليد المعرفة في المؤسسة، بما يسمى "بالتمكن المعرفي"، ويعني: مجموعة الأنشطة التي تؤثر إيجابيا في عملية توليد المعرفة، وهذه الممكّنات هي:<sup>1</sup>
- تبني رؤية معرفية تحدد ما تطمح إليه المؤسسة أن تكون في أفضل صورة ممكنة، وتبين نوع المعرفة المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية.
- إدارة المحادثات بين أعضاء المؤسسة، وأشخاص من خارجها حول أنشطة المؤسسة ورؤيتها، وما تحتاجه من معارف ثري أنشطتها وتحقق رؤيتها.
- حشد نشاط المعرفة، وذلك بإتقاء الأشخاص الأكثر نشاطا للتغيير، والأقوى استعدادا لتوليد المعرفة إنطلاقا من أهداف نشاط المعرفة.
- تكوين البيئة المناسبة، وذلك بالربط الوثيق القائم بين هيكلية وإستراتيجية المؤسسة والتمكن المعرفي في المؤسسة.
- عوامة المعرفة المحلية، وذلك بإعطاء معلومات عن المعرفة على نطاق عالمي، وخفض كلفة عملية توليد المعرفة.
- قصدية المؤسسة إلى تحريك المعرفة وطموحها لتحقيق أهدافها.
- سماح المؤسسة لأعضائها بالتصرف بشكل مستقل للبحث عن المعرفة.
- إحداث حالة من التقلب في عمل المؤسسة الذي يحفز التفاعل بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وحالة من التشويش الذي يتولد بشكل طبيعي حينما تواجه المؤسسة أزمة حقيقية، أو يجعل أعضاء المؤسسة يحسون بوجود أزمة، مما يزيد من التوتر بين أعضاء المؤسسة، ويدفعهم إلى ضرورة تحديد المشكلة وإيجاد حل لها.
- توفير المعلومات أكثر من متطلبات التشغيل الحالية لدى أعضاء المؤسسة، ومسؤوليات الإدارة والمؤسسة ككل.

<sup>1</sup>. أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص 87-88.

- وجوب تطابق التنوع الداخلي للمؤسسة مع التنوع الخارجي من أجل التعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- إعطاء الأولوية للمعرفة من خلال إدراجها ضمن أهداف المنظمة وبالتالي يسمح ذلك بالسيطرة على الأمور بشكل واضح ودقيق ومبدع.<sup>1</sup>
- وخلاصة القول في هذا الشأن فالخطوة الأولى لتوليد المعرفة تبدأ من تفاعل عقل الإنسان مع الحقائق والمعلومات المتوفرة، ومن قدرته الحسية على الملاحظة، وإدراك العلاقات القائمة بينها وبين الأشياء أو المواقف، وجعلها موضع تساؤل أو تحدي يدفعه إلى البحث والتنقيب عن إجابة شافية أو حل للمشكلة، عندها يأخذ الفكر في إعادة تنظيم العلاقات القائمة، وتقصي علاقات التأثير والتأثر، والقيام بالحوار الداخلي والخارجي، وجمع الأدلة والبراهين، وإجراء التجارب إلى ما هنالك من عمليات عقلية وتجارب تقوده إلى إبداع معرفة جديدة.
- كما تجدر الإشارة إلى خصائص المعلومات، حتى يمكن الوقوف على دورها وفعالها في إقتصاد المعرفة حيث تستمد المعلومة قيمتها العالية في إقتصاد المعرفة، من كونها تتمتع بخصائص تجعلها تقوم بأدوار مهمة أو رئيسية في إقتصاد المعرفة أهمها:<sup>2</sup>
- قدرة المعلومات الهائلة على التميع والسهولة، وذلك بإعادة تشكيلها في صور، أو في نماذج مختلفة، مثل: إعادة صياغتها في صورة قوائم، أو في أشكال بيانية، أو في رسوم متحركة، أو في أصوات ناطقة... الخ.
- قابلية إندماجها السريع مع العناصر المعلوماتية، وذلك لسهولة ضم عدة قوائم في قائمة واحدة وإدماجها ضمن المعلومات القائمة، أو تلخيص النصوص السابقة في نص جديد.
- قابلية نقلها بعدة أساليب عبر الانتقال الموجه، أو بثها لمن يرغب في إستقبالها؛ تميزها بالمرونة أثناء عملية نقلها، مما وسع من الإستخدام المتناهي للمعلومات بين الناس بوصفهم مستهلكين ومواطنين، وما ترتب عن ذلك من نشأة نظم معلومات تتيح التعليم والتعلم والثقافة لكافة أبناء المجتمع.
- قابلية المعلومات للمشاركة بين أي عدد من الأشخاص، وبين مناطق التجارة والأعمال والمؤسسات، دون نقصان من قيمتها بالنسبة لمستثمريها، نتيجة لتعدد إستخداماتها من جهة، وتؤدي عملية المشاركة في المعلومات من جهة أخرى إلى مضاعفة قيمتها، بحيث كلما إزداد عدد الأشخاص الذين يستخدمونها، إزداد تراكمها، وبالتالي توسعت فرص توظيفها، وازدادت المنافع الإقتصادية المستخلصة منها.
- تتسم المعلومات بتوسع تقنياتها، مما جعلها تمثل الأعمدة الأساسية للتنمية الصناعية والزراعية والإجتماعية والتربوية والثقافية وفي تحسين الأداء.

<sup>1</sup> . Robert Vozile, *Le Guide De Management Des Connaissances*, Anfor, Paris, 2006, P 15.

<sup>2</sup> . أحمد علي الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

- تحول المعلومات إلى مورد إقتصادي، بتحولها إلى سلعة قابلة للتسويق والتوزيع والإستهلاك، بعوائد تزايد باستمرار مما يجعلها العامل الرئيس للتنمية المستدامة.
- تميز المعلومات بالوفرة، بعكس إقتصاد العناصر المادية النادرة، مما دفع منتجها إلى وضع القيود أمام إنسيابها، حتى تصبح المعلومة سلعة تخضع لقوانين العرض والطلب، ومن ثم صار للمعلومات أغنياءها وفقراءها وسماسرتها وخدامها.
- تنمو المعلومة وتزايد بالإستهلاك على خلاف الموارد المادية التي تنفذ بالإستهلاك، لذلك صار هناك إرتباط وثيق بين إستهلاك المجتمعات للمعلومات، وقدرتها على توليد معارف جديدة.
- قابلية المعلومة للتلف والإندثار مع مرور الزمن، شأنها في ذلك شأن بقية العناصر الإقتصادية المادية، نتيجة لظهور بيانات ومعلومات جديدة، وفقدانها للقيمة الكامنة لمفرداتها.
- تزداد قيمة المعلومة بزيادة دقتها، حتى تصبح أكثر فائدة، وذات قيمة أعلى، ولا سيما في الأمور المتعلقة بصحة الإنسان وسلامته، أو في عمر المحركات الخاصة بالطائرات والسفن الفضائية، بينما تقل الدقة لبعض المعلومات إلى مستوى أدنى كما هو الحال مع المعلومات المستخدمة في الأمور اليومية.
- تزداد قيمة المعلومات عند إنضمامها إلى معلومات من نوع آخر، مما يوجد معلومات ذات قيمة أعلى ويتوقف هذا على تبني سياسة محكمة تركز على آلية عملية، وترجم المتغيرات المختلفة لتطوير الواقع.
- سهولة نسخ المعلومات بوسائل ميسرة للغاية، مما يشكل عقبة كبيرة أمام تشريعات الملكية الخاصة للمعلومات.
- سهولة إستنتاج المعلومات الصحيحة من المعلومات غير الصحيحة أو المضطربة، وذلك بتتبع مسارات عدم الإتساق، والتعويض عن نقص المعلومات غير المكتملة.

#### المطلب الرابع: منطق المهارات والمقاربات المتعلقة بها

إن منطق المهارات لا يركز على التقسيم حسب المناصب، بل يستند على ما يسمى بالتشغيل النوعي، أي تلك المجموعة من المناصب المتقاربة والمشاركة في الكثير من الخصائص المتعلقة بالنشاطات والمهارات اللازمة لإنجازها. كما أن تبني منطق المهارات يتطلب إيجاد مجموعة محددات لتسيير الموارد البشرية وذلك ضمن منظور بناء وتطوير المهارات، غير أن هذا لا يعني أن نفهم بأن علينا تحويل سياسيات الموارد البشرية إلى رهان بإسم المهارات، لكن الأمر يتعلق بإعادة رسم كل واحد منها تبعاً لمنطق المهارات، وذلك بالبحث عن ترابط وتناسق كبيرين بشكل يسمح بتحقيق إستراتيجية المؤسسة، لذلك يؤكد G Le Boterf على قاعدة أساسية عند إدراج منطق المهارات تتمثل في أن ضمان ترابط قوي بين أدوات بسيطة، أحسن من ضمان ترابط ضعيف بين أدوات متطورة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . Guy Le Boterf, **La mise en place d'une démarche compétence: Quelques conditions de réussite**, PERSONNEL N412, Aout- Septembre, 2000, P03.

تشكل المهارات في الوقت الحاضر مفهوما مركباً في العملية التسييرية بشكل عام، وفي تسيير الموارد البشرية بشكل خاص، أي أنها أصبحت تشكل منهجاً فكرياً جديداً (منطق المهارات) داخل المؤسسات أو حتى خارجها، وفيما يلي المنظور الذي تفرضه المهارات على المؤسسة وعلى الموارد البشرية :

**الجدول رقم (10) : منظور المهارات بالنسبة للمؤسسة.**

| منظور المؤسسة | إستخدام المهارات   |
|---------------|--|
| الإستراتيجية  | المهارات تشكل جزءاً من إستراتيجية المؤسسة حيث أن المهارات الجديدة تشكل ركائز تنافسية في مواجهة المنافسين                         |
| تنظيم العمل   | يرتكز تنظيم العمل على مفهوم المهارات حيث تقسم المهام والغايات بدلالة المهارات المتوفرة لكل فرد                                   |
| التسيير       | المسييرين لهم كهممة توجيه فريق العمل إلى تحقيق نجاح أمثل لمهامهم، كما أنهم يعملون على تحديد مهارات الأفراد لضمان أفضل توجيه لهم. |

المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 97.

**الجدول رقم (11) : منظور المهارات بالنسبة للموارد البشرية**

| منظور الموارد البشرية | إستخدام المهارات   |
|-----------------------|--|
| التوظيف               | تحديد المهارات المطلوبة عند المترشحين للتوظيف والتي تستجيب لإتظارات المؤسسة  |
| التكوين               | السماح لمجموع أفراد المؤسسة بالحصول على المهارات التي تنقصهم والتي تستجيب إلى متطلبات التشغيل  |
| التقييم               | التقييم بقياس مستوى المهارات للأفراد ويحدد المهارات التي يجب على الفرد أن يحصل عليها من أجل أداء مهنته داخل المنظم   |
| الحركية المهنية       | تمنح الحركية الإحترافية للفرد لزيادة مستوى مهاراته داخل المؤسسة  |
| المسار الإحترافي      | تشكيل المهارات النقطة المحورية للمسار الإحترافي للفرد إذ يجب على هذا الأخير التطوير الدائم لمستوى مهاراته بالشكل الذي يسمح له بالإبقاء على قابليته للتشغيل في سوق العمل بشكل عام |

المصدر: Guy Le Boterf, Op Cit, P 38

\* مقاربات المهارات:

تتمثل أهم مقاربات المهارات في:<sup>1</sup>

1-المقاربة السلوكية:

في ظل هذه المقاربة توصف المهارات تبعاً للخصائص الشخصية، وفي هذا الإطار قام Mc CLelland et Mc Ber اللذين قاما بتحديد إحدى عشرة من المهارات الأساسية:

- المبادرة.

- المواظبة والثبات.

- الإبداع.

- التخطيط للمنظمة.

- الفكر النقدي، التحليل النقدي.

- مراقبة الذات.

- القيادة، القدرة على التحكم.

- الإقناع.

- الثقة بالنفس.

- العلاقات البينية.

- الإهتمام بالآخرين.

إن الشيء المميز لهذه المقاربة هو الخروج عن الإستثناء القائم والمتمثل في نموذج الشخصية المرتكز على العوامل الخمسة والذي يسمى بـ Big Five :

- الرؤية المتسعة أي مستوى الإهتمام المخصص للمحيط الخارجي.

- الوعي.

- التوازن العاطفي.

- الإبتحاح الفكري.

- الوعي بالآخرين.

إن هذه المقاربة تقابل إدارة في البحث عن أمثلية التعيين في التشغيل والحركية الداخلية، فالفكرة ترتكز حول الخصائص الذاتية للفرد، إستطاعته وحول الإمكانيات التي يعرضها في الحركية الداخلية، كما أن هذه المقاربة لا

<sup>1</sup> . إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 98\_99.

تبحث عن الإجابة عن حاجات الفرد فيما يخص تطور دراياته العملية المتعلقة بمهنته، إذ أن العمل الحقيقي يبقى بمثابة علبة سوداء للموارد البشرية، وتطوير الإحترافية يبقى مرتبط بمبادرة الأفراد المعنيين.

## 2- المقاربة المرتكزة على المهنة:

المهنة هي مجموعة متطورة من الوضعيات المهنية التي ترتبط بمجموعة من القيم والموارد الضرورية من أجل التمكن من تسييرها، يظهر إذاً بأن المهنة هي مساهمة المؤسسة والفرد وتضم:<sup>1</sup>

- إن المهنة المقترحة من طرف المؤسسة تسمح له بإكتساب وضعية متميزة في السوق.

- إن المهنة المكتسبة من طرف الإحترافي تكسبه من خلال القدرات والدرايات العملية والمؤهلات مركزاً واعترافاً كما أنه لا يكفي بأن يكسب الفرد مهنة كي يكون مالكا للمهارات، فلا بد أن يكون قادراً على تنظيم وتعبئة الموارد الشخصية ومزجها بشكل ملائم من أجل تسيير الوضعيات المهنية، وذلك بأخذ بعين الإعتبار معايير الإنجاز اللازمة، وتعبير آخر فالمهارات تنتج عن المواجهة بين الموارد الشخصية، المتطلبات والنتائج المنتظرة من طرف المؤسسة.

وعليه فإن ما يمكن التأكيد عليه هو أنه يجب التفرقة بين كل من المهارات المكتسبة والمهارات المطلوبة لأن المهارات الحقيقية هي نتاج تلاقي كل من النوعين من المهارات من خلال صناعة يحكمها في التسيير، وذلك بتوفير لمسات تسمح بإرتقاء المهارات المكتسبة إلى المهارات المطلوبة أو بتعديل المطلوب ليحاري المكتسبة.

## المطلب الخامس: المهارات كأساس للتمييز الإستراتيجي ومراحل تكوينها تبعاً لمقاربة الجودة

تشكل المهارات في الوضعية الحالية للمحيط محور إهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسيير بصفة عامة، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص نظراً للدور الذي تلعبه كمصدر للتمييز الإستراتيجي ومن بين أبرز الباحثين الذين سنستعرض أفكارهم نذكر: Hamel وPralhalad وNonaka.

### 1- المهارات الأساسية:

يتمثل مصدر الميزة التنافسية لكل من: Hamel وPralhalad في المهارات الأساسية أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية:<sup>2</sup>

أ- مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن المهارات الأساسية.

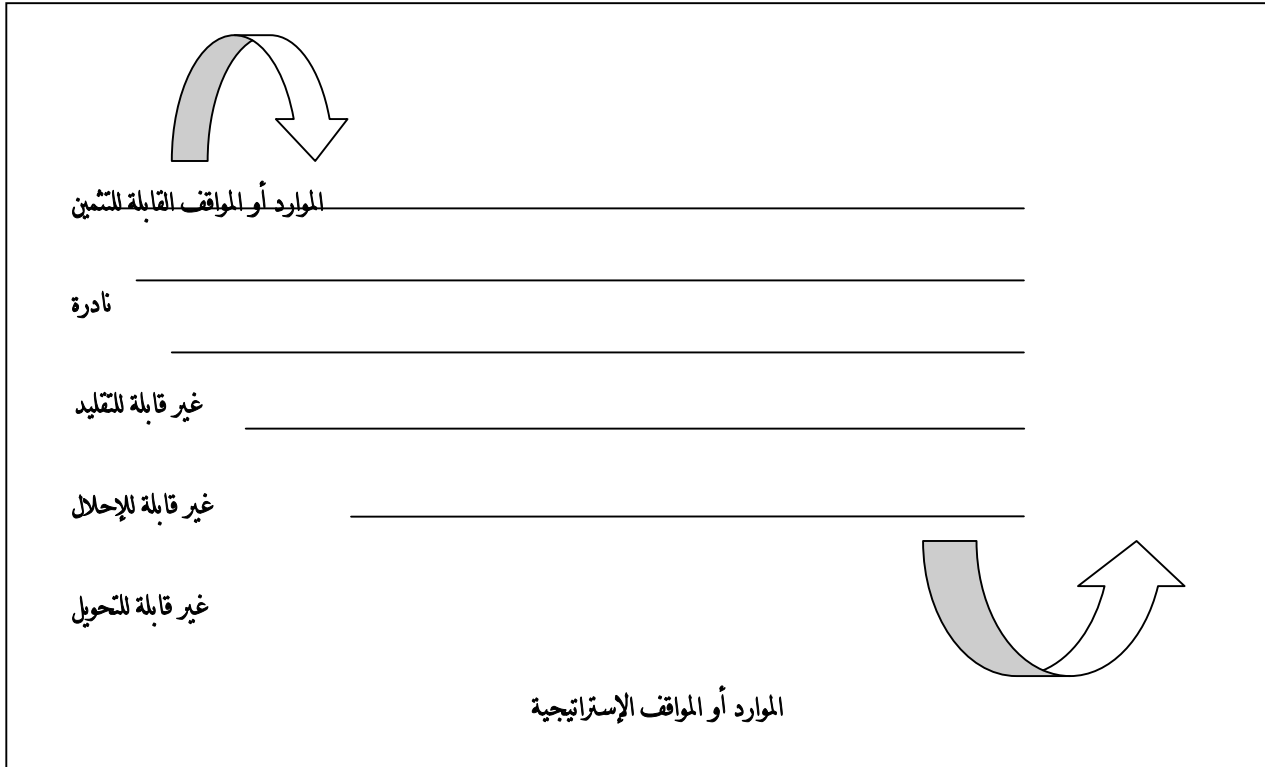
ب- أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها، وهو ما يتحدد من خلال ما يسمى بمصفاة VRIST التي إقترحها Barney et Grant أين تمثل كل خطوة فيها خاصية أساسية يجب أن تتوفر في المورد محل الدراسة.

<sup>1</sup> . إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص ص 100-101.

<sup>2</sup> . المرجع السابق، ص ص 102-103.



الشكل رقم (05): مصفاة VRIST



المصدر: Brand Carrette et Autres, **Stratégor**, Edition Dunod, Paris, 2009, P226.

ج- أن تكون مرنة ، بمعنى إمكانية إستعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر .  
 إن هذا المفهوم للمهارات الأساسية كان نتيجة دراسة خصت المؤسسات الصناعية، التي وصلت نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة إلى ما يسميه M.Porter بالتقارب التكنولوجي والذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات وبالتالي فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الإختلافات الممكنة على مستوى المهارات الموجودة لديها، وخاصة تلك التي تحقق الخصائص السابقة لكون المهارات ليست كلها قادرة على منح المؤسسات فرصة التموضع كرائد في السوق، أو التواجد في أسواق جديدة.

2- المعرفة الإبداعية:<sup>1</sup>

من بين الأشكال الحديثة للمنظمات نجد المنظمات المتعلمة، أي التي تبحث باستمرار عن التعلم الجماعي وإنشاء المعارف الجديدة ورسمتها، مع الحرص على المقارنة الدائمة مع المنظمات الأحسن بالإضافة إلى الإستعداد للتغيير من أجل تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> . إسماعيل حجازي، معالم سعاد ، مرجع سبق ذكره، ص ص 106-108.

وفي هذا الإطار تؤكد أعمال Nonaka على أهمية عملية إنتاج المعارف في إنشاء التميز الإستراتيجي بإعتباره عنصرا مركزيا في العملية الإستراتيجية، بحيث أن إيجاد عملية تنتج المهارات هو أمر أساسي لإعداد إستراتيجية على أساس المهارات وكذلك يسمح بتوفير الظروف التنظيمية الملائمة لتحقيق الأهداف. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن أعمال Nonaka شكلت بعدا مميذا ضمن الدراسات المتعلقة بالمنظمات المتعلمة، وذلك من خلال تصورهما الشامل لعمل المنظمة ككل وأدائها، وليس التركيز على إثراء أنشطة التكوين في إطار الموارد البشرية.

كما أن دراسة المعارف والبحث في كفاءات إنتاجها يستوجب التفرقة بين أنواعها وبالنسبة لهذه الدراسة فقد تم التطرق فيها لنوعين من المعارف هما المعارف الباطنة والمعارف الظاهرة، بحيث شكلت كل منها نقطة إنطلاق لنموذجين في تسيير المعارف، بمعنى أنه يوجد من يرى بأن نقطة الإنطلاق تكون من المعارف الظاهرة أي المعارف الفطرية إلى التطبيق فيما يرى آخرون أن البداية تكون من الخبرات ثم الإنتقال إلى المفاهيم، غير أن Nonaka يرى بأن إنتاج المعارف يتم عن طريق التفاعل بين النوعين ويقترح أربع نماذج لتحويل المعارف، كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): مصفوفة تحويل المعارف

| معرفة باطنة                  | معرفة ظاهرة               |             |
|------------------------------|---------------------------|-------------|
| A_الإشراك<br>Socialisation   | B_البث<br>Externalisation | معرفة باطنة |
| D_التوطين<br>Internalisation | C_المزج<br>Combinaison    | معرفة ظاهرة |

Source: Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, Ed organization, Paris,2003, P 409.

A- فيما يخص الوضعية الأولى الممثلة لتحويل معارف باطنة إلى معارف باطنة فهي العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تحويل معارفه إلى فرد آخر، دون تشكيلها في لغة معينة.

B- حالة تحويل المعارف الباطنة إلى ظاهرة، فهي تتطلب صياغتها في لغة رسمية غير أن هذه العملية قد تكون بسيطة كما في حالة مغادرة إطار لمنصبه فهو يترك وصفا دقيقا لمهامه وقد تكون صعبة عندما يتعلق الأمر بمعارف موجودة أيضا بالمؤسسة لكنها ليست مهيكلت بشكل جيد ولا على قدر كبير من الوضوح، أو معارف جديدة لم تكن معروفة مسبقا ضمن محيط المؤسسة وفي هذه الحالة وبغرض بثها يستخدم الإستعارة لإعطاء الإطار العام

للرؤية الجديدة الناتجة عن هذه المعارف ثم المماثلة التي تحدد اللغة غير الواضحة للإستعارة، للوصول إلى الصياغة النموذجية للمفاهيم.

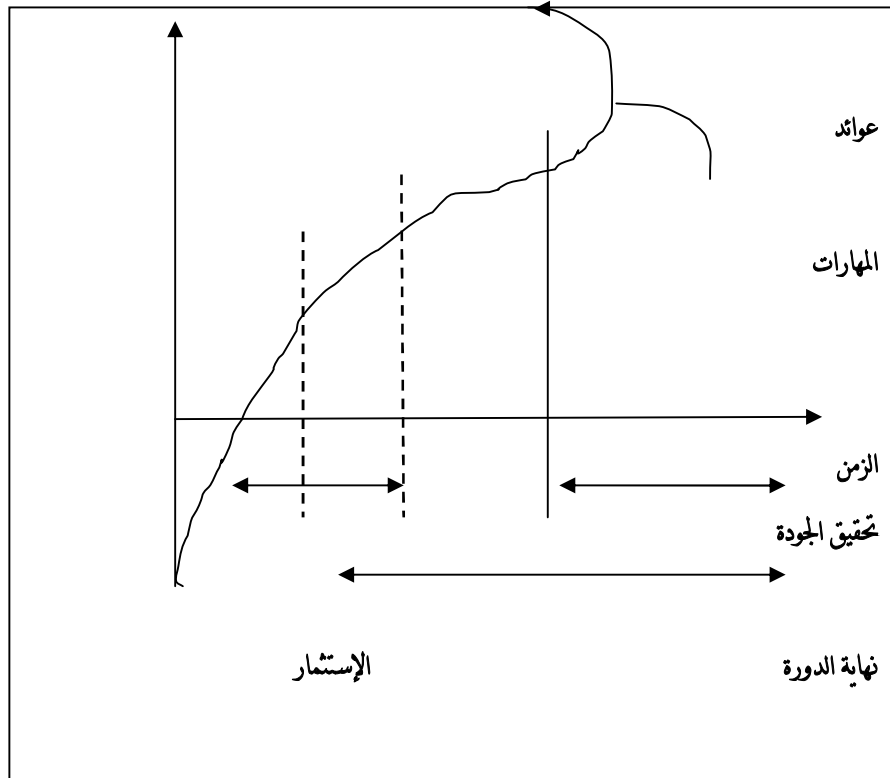
C- إن مزج المعارف أو تحويل المعارف الظاهرة إلى أخرى ظاهرة يعني تلك العملية التي تمكن من تشكيل قاعدة من المعلومات باستخدام لغة موحدة ووسائل إعلام متعددة.

D- و أخيرا الحالة الرابعة المتمثلة في تحويل معارف ظاهرة إلى باطنة والتي تتم بالتطبيق المتكرر للمعارف بحيث تجذر في سلوكهم وذاكرتهم ومنه إلى المنظمة وتصبح جزء من ثقافتها.

### 3- مراحل دورة حياة المهارات:

إن التصور الممكن لدورة حياة المهارات يمكن أن نمثله في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): مراحل دورة حياة المهارات



المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 112.

### - المرحلة الأولى:

مرحلة الإستثمار والتي تقسم هي أيضا إلى فترتين:

- في الفترة الأولى والتي تتمثل في البحث عن المهارات وتنطلق من بروز الحاجة إلى مهارات معينة مرورا إلى البحث عنها وصولا إلى الإستلاء عليها وهو ما يتطلب إعادة النظر في مفهوم هذه المهام والتي تتبع في التقسيم التقليدي

نشاط التوظيف، لتصبح نشاط يعنى بالبحث والتطوير للمهارات (RDC)<sup>1</sup>، لأن تعامل المؤسسات مع سوق المهارات يتطلب إعتبرات خاصة ومجهودات ذات طبيعة خاصة أيضا لكون تحقيق التنافسية من خلال الحصول على المهارات اللازمة يعني مواجهة منافسين في هذه السوق وفي هذا السياق يجب أن تشكل الهندسة الإستراتيجية اهتماما أساسيا للقائمين على RDC لكونها تسمح بالتعرف على الإحتياجات الضرورية الواجب اتخاذها في الوقت الحاضر للتمكن من المرور إلى المستقبل بمعنى أنها الكيفية التي تساعد المسيرين على بناء المستقبل بدل تخيله.

– أما الفترة الثانية فهي المرحلة التي تبدأ من تواجد المهارات داخل المؤسسة إلى أن تتمكن المؤسسة من إدماجها.  
– أما عن دورها في تحقيق الجودة بالنسبة للمؤسسة، فيرتبط بمستوى المهارات التي يتمتع بها القائمين بالبحث والتطوير على إدماج المهارات الجديدة في محيط التشغيل، وطول وقصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

– مستوى المهارات المحصل عليها الذي يؤثر بشكل مباشر على المرحلة الأولى.

– قدرة المؤسسة على إدماجها ضمن محيط التشغيل.

– درجة تعقيد النشاطات المكونة للوظيفة التي وجهت لها المهارات.

– المرحلة الثانية:

بعد أن تتمكن المؤسسة من إدماج المهارات الجديدة، تنتقل من المرحلة الإستثمارية إلى مرحلة تحقيق عوائد الإستثمار، أي المرحلة التي تستطيع فيها إيجاد الميزات التنافسية المرغوبة، وهذه المرحلة تقسم أيضا إلى فترتين تمثل الأولى في بروز التحكم وهو ما يتطلب الإجابة عن الكيفية الممكنة لذلك.

ومبدئيا فإن الكيفية الممكنة في الإعتماد على إيجاد مجموعة من المعايير، التي يحددها القائمون على نشاط البحث والتطوير وتجدر الإشارة أن هذه المعايير لا يوجد شكل موحد لها، لكنها تختلف من وضعية إلى أخرى.

أما الفترة الثانية فهي التي تعبر عن مستوى الإبداع أو النضج ولعله المجال الذي يحقق للمؤسسة كل ما ترغب فيه من وراء توظيفها لهاته المهارات، أي تحقيق مميزات تنافسية تجعلها متميزة في السوق المتواجدة فيه وهي المرحلة التي تتطلب إستثمارات إضافية لسببين أساسيين:

– إن وصول المهارات إلى هذا المستوى قد يجعل العلاقة بين المؤسسة وهذه المهارات تتحول إلى علاقة ذات طبيعة تفاوضية بشكل دائم.

<sup>1</sup>. RDC: Recherche et Développement Des Compétences.

– إن المهارات بأخذها للطبيعة الإبداعية تتطلب الصيانة الدائمة، عن طريق برامج تكوينية خاصة و هي المهمة التي تدعم ضرورة وجود نشاط البحث و التطوير للإشراف على المهارات داخل المؤسسة ، والتي توكل لها على سبيل المثال الأدوار التالية:

- أ- المقارنة الدائمة لمجهودات الحصول على المهارات مع مجهودات الغير.
- ب- العمل على إنشاء تنظيم خاص للأفراد اللذين يملكون المهارات الأساسية .
- ج- إيضاح الأدوار الخاصة بمهمة البحث و التطوير للمهارات (RDC) وخلال هذه المرحلة تكون المؤسسة مجبرة على التفكير في المهارات التي يمكن أن تضمن لها البقاء في السوق بنفس المستوى، في حالة إتباع السلوك الإستراتيجي الدفاعي اتجاه منافسيها، أما في حالة السلوك الهجومي فإنها ستبحث بالضرورة على تطوير مجموعة المهارات، المتواجدة لديها أو تدعيمها أو البحث عن تلك المهارات التي تمكنها من توسيع سوقها أو التواجد في أسواق أخرى، والتي تسمح بتحسين القدرة التنافسية، من خلال تحضير مميزات تنافسية تسمح لها من التواجد في أسواق جديدة، أو زيادة حصتها الحالية في السوق.

المطلب الثاني تكوين المهارات

أ- مفهوم تكوين المهارات:

إن تطور مفهوم المهارات أدى إلى إعادة النظر في نشاط التكون كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية، فبالنسبة لكل من G le Boterf و A.Meignant : فإن المؤسسات والمنظمات ستبتعد شيئاً فشيئاً عن التفكير الحالي الخاص بالتكوين وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج، تطوير والحفاظ على المهارات.<sup>1</sup> ومن بين أهم نتائج إدراج مفهوم الإستثمار التكويني نجد:

تطبيق هندسة التكوين أو كما تسمى الوجه العلمي لإستثمار التكوين، والذي من خلاله يستطيع مسؤول التكوين تحقيق مصداقيته كمسير، وتعرف عملية الهندسة هذه بأنها: " مجموع الأعمال المنهجية لتصور و إنجاز أنظمة التكوين.<sup>2</sup>

- تغيير النظرة إلى التكوين، وذلك بإتقائها من الإجتماعية إلى الإقتصادية، وهي الفكرة التي ساهمت في تثبيت شرعية التكوين الإستثماري.
- البحث عن الإحترافية.

<sup>1</sup>. Michel Parlier , **En Quoi La Logique Compétence Modifier –T- Elle Les Politique Et Pratique De Formation** , L'actualité De Formation Permanente, Centre D'info, Paris, 2000, N : 170 P 40.

<sup>2</sup>. إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

- بالإضافة إلى ما سبق نجد التوجه نحو البحث عن تطبيق مفهوم الجودة، كما هو الحال في مجال الإستثمار الخاص بالمنتجات المادية، على أن تطبيقها على مستوى التكوين يتطلب توفير المكونات الأساسية لصناعة جودة المهارات أي:<sup>1</sup>

- الملائمة، بمعنى أن المهارات المنتجة يجب أن تتطابق مع الأهداف المحددة.
- إنتاج المهارات يجب أن يكون في الوقت المناسب.
- المهارات المنتجة يجب أن تكون مناسبة للوضعيات المهنية المطلوبة، وهو ما يطلق عليه بالكلفة الحاسمة.
- العمل على عقلنة التكاليف.
- قدرة المهارات على الإدماج مع نظام المهارات المعد مسبقا بالمؤسسة.
- الحفاظ على المهارات طالما أن المهارات تتصف بالهشاشة و التدني.
- إن الصفتين السابقتين تجعلان من المهارات موضوعا للصيانة وذلك لتجنب:

\* التآكل

\* القدم

كما أن فكرة الإستثمار المطبقة على التكوين تتطلب التأكيد على بعض النقاط:

- إن التكوين هو إستثمار فكري.
- إن الإستثمار في التكوين أو التكوين الإستثماري ينتج عنه بعض العوائق التي يجب معرفتها:
- \* أن الإستثمار تبعا للمخطط المحاسبي يوضع في أصول الميزانية أما التكوين وتبعا لذات المخطط يتبع المصاريف ويملكه الأفراد الذي تلقوه.

\* الصعوبة الثانية تتمثل في تلك المشاكل التقنية المتعلقة بتجميع المعلومات الضرورية لإجراء التشخيص.

\* التكوين ليس بسلعة إنتاجية، بل نجده يتطلب أخذ الأفراد كمحور أساسي، إذ أن نجاحه يرتبط بمدى مقدرتهم وقابليتهم لإستعمال المهارات الكامنة والمحصلة.

وبالإضافة إلى هذه النقاط يمكن أن نضيف تلك المتعلقة بمسألة البعد المالي للتكوين، أو عوائده التي تعد من أهم المسائل التي يطرحها المسيرين في الوقت الحالي، لكون أن كل إستثمار تقابله تكلفة ولهذا الأخيرة بالضرورة عوائد تبرزها، زيادة أن الفكرة المرافقة لمنهج الإستثمار تتمثل في عنصر المخاطرة.

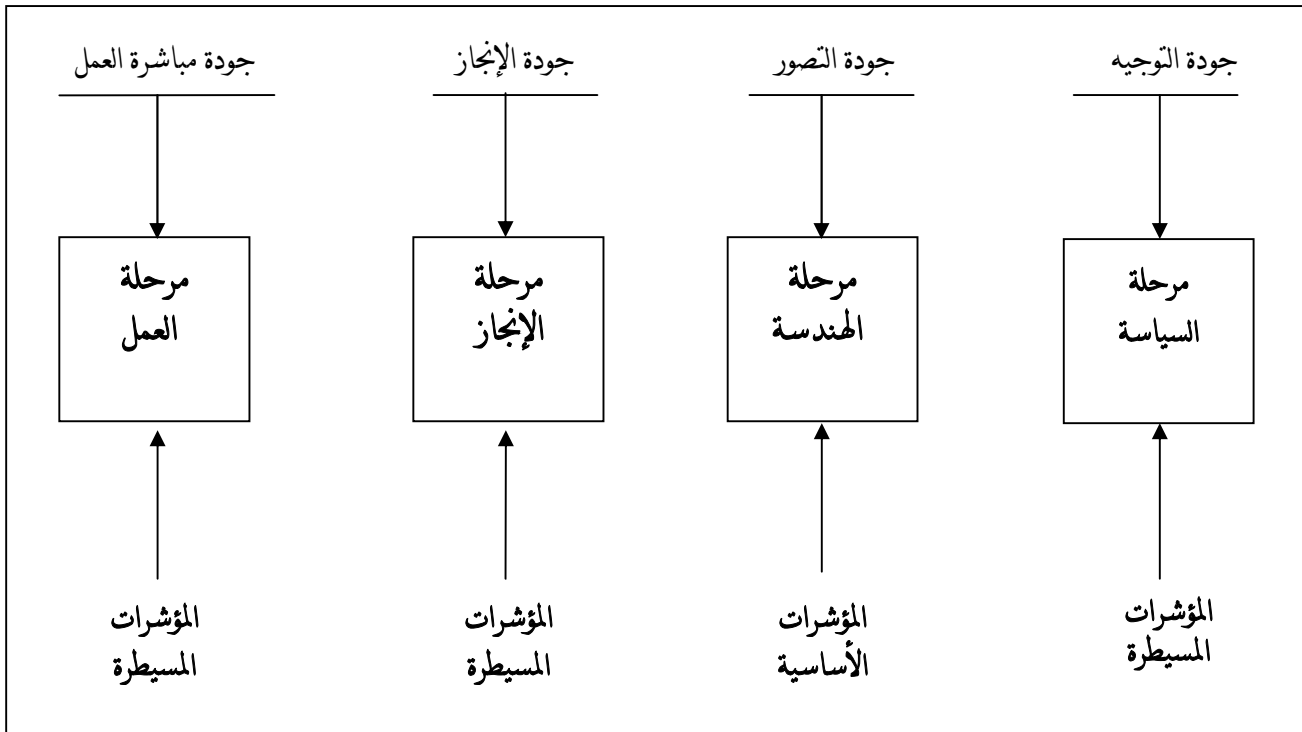
<sup>1</sup> .Guy le Boterf, **La gestion des compétences rattrapée par les âges**, actualité de formation permanente, France, n° 181, Novembre- Décembre, 2002, P 35-38.

ب- مراحل تكوين المهارات:

كما تبينه الكثير من الدراسات فإن إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الإكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية، لكون عمل المكون اختيار الأطراف المشاركة في التكوين، تحديد الأهداف مرتبط بالقرارات الأخرى سواء تلك السابقة لها أو اللاحقة.

ومقارنة الجودة كما هو الحال بالنسبة للمنتجات تفرض علينا التفكير بمفهوم العملية، وبالنسبة للتكوين يمكن أن جد لها أربع مراحل كما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مراحل تكوين المهارات تبعا لمقارنة الجودة



المصدر: إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- الإلتزام - التناسق - الفعالية البيداغوجية - تحويل المعارف.
  - التسيير الإستراتيجي - التناغم - تعبئة المتعلمين - الفعالية.
  - الكفاءة - أقلت المهارات - صيانة المهارات .
- والمراحل السابقة يمكن أن نستعرضها بإيجاز:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 130.

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطراف المعنيين بالتكوين، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية لتحديد توجه التكوين، وفيما يخص الأعوان فالأمر يختلف من منظمة إلى أخرى، وبشكل عام تبقى هذه المرحلة هي المحددة لإستراتيجيات التكوين.
- المرحلة الثانية: أو مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال متناسقة المؤدية إلى تصور وإنجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين، والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.
- المرحلة الثالثة: مرحلة الإنجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمناً يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.
- المرحلة الرابعة: كما هو الحال بالنسبة للمنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج من هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج المهارات و تعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضا منتهج المهارات التي من أسسها أنها لا تحقق إلى في وضعيات عمل حقيقية



## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن اقتصاد المعرفة هو الاقتصاد المبني بشكل مباشر على إنتاج ونشر استخدام المعارف والمعلومات في الأنشطة الإنتاجية والخدمية المختلفة على الهياكل الاقتصادية فهو الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة وخدماتها (الإنتاج، التحسين، التقاسم، التعلم، التطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالإعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة وفق خصائص وقواعد جديدة، فهو يتسم بخصائص مستمدة من المعرفة والمعلومات، ومن تقنية المعلومات والاتصالات، ومن الأدوار التي يقوم بها، والأهداف التي يعمل على تحقيقها، والمنافع التي يوفرها للأشخاص وللمؤسسات والمجتمع، حيث يتميز بخصائص متعددة تعد بمثابة الأعمدة التي يرتكز عليها، والطاقة التي تحركه وتدفعه ليس نحو تسريع نمو الاقتصاد فحسب وإنما أيضا نحو تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، مما يجعل منه إقتصادا مثاليا للمرحلة الحالية والمستقبلية، وفي ظل هذا الاقتصاد هناك مجموعة من الموارد البشرية متميزة عن غيرها تعتبر كرأس مال بشري وذلك تبعا لمدى قربها من إنتاج المعرفة وتطبيقها، وطبيعة مهن المعرفة ودرجة تعقدها، فالنسبة لعمالة المعرفة فإنها تصنف تبعا للقدرات المهنية والتنظيمية، حيث أن الإنفاق على هذا المورد سواء في مجال التعليم أو التدريب أو التعلم (بما في التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس نفقة وتكلفة غاطسة صعبة التحميل .

وتعتبر الجامعة أو قطاع التعليم العالي هو المصدر الأساسي للإستثمار التعليمي فهو القطاع الذي ينتج ويحضن رأس المال البشري الذي يستفيد منه سوق العمل، حيث تدعم الحاضنات المؤسسات عبر مراحل حياتها خاصة عند الانطلاق، فمصدر تنامي الثروات هو البحث عن مصادر الإبداع المقاولاتي، وعن المؤشرات الدالة عن الإبتكارات الناجحة، مع الأخذ في الحسبان المبادئ الممكنة من النجاح والمخاطر الناتجة عن حالة عدم التأكد في بيئة متسمة بالغموض والتطور المتسارع للمعارف ما يستوجب عليها اعتماد نظام معلوماتي فعال، فالمؤسسة الناجحة هي التي تحوز على معلومات وفيرة، دقيقة، في الوقت المناسب، وفي نهاية الفصل حاولنا إبراز البعد الإستراتيجي للمعارف والمهارات في ظل اقتصاد المعرفة وذلك أنها تشكل المهارات في الوقت الحاضر مفهوما مركزيا في العملية التسييرية بشكل عام، وفي تسيير الموارد البشرية بشكل خاص، أي أنها أصبحت تشكل منهجا فكريا جديدا (منطق المهارات) داخل المؤسسات أو حتى خارجها .

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي لجودة التعليم العالي

مقدمة الفصل:

الإدارة الجامعية علم له صلة بعلم الإدارة العامة، لأن الإدارة الجامعية فرع من الإدارة العامة ذات سمة متميزة وشخصية مستقلة، والتي يمكن أن تجعل مفهومها يبعد قليلا في تفصيلاته عن ذلك المفهوم العام للإدارة، وقد صاحب هذا الإهتمام بالإدارة الجامعية بروز ثقافة الجودة في التعليم التي أصبحت ضرورة تفرضها ظروف العمل، حيث بات الحديث عن ضمان الجودة في مجال التعليم من القضايا الأكثر إلحاحا في عالم يميزه تنافس محتم بين المؤسسات الاقتصادية والتعليمية من أجل اختراق الأسواق وتكوين وجذب الكفاءات القادرة على ضمان الجودة في النشاط الاقتصادي.

فجودة التعليم العالي تقتضي مقدرة مجموعة من الخصائص ومميزات في المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، إننا نعرف جيدا أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل من الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للإبتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيم على الطالب لبلوغ المستوى الأحسن، فالجودة لا تحدث من تلقاء نفسها، بل لا بد أن يكون هناك أساس في السياسة التعليمية، وذلك لأنها تحتاج إلى تحديد الأهداف وتبني معايير تقود إلى تخطيط لمواكبة التطور العلمي والتقني والثورة المعلوماتية والاتصالية وتبني أدوات وآليات للعمل مع تحديد وظائف فرق العمل، والحلول العلمية لتحسين جودة التعليم الجامعي ليست صعبة التطبيق، لكنها تفرض متطلبات للجودة لا بد من الأخذ بها مع مراعاة طبيعة العصر وحاجات المجتمع والأفراد. في هذا السياق وتجسيده لأهداف هذا البحث تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة من المباحث كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول خدمة التعليم العالي

المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات

المبحث الثالث: المنطلقات الفكرية لجودة خدمة التعليم العالي

المبحث الرابع: مراحل، معوقات وتحديات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول خدمة التعليم العالي

إن تراكم رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام، لذا زاد التركيز على التعليم باعتباره وبصفته استثمار وليس استهلاكاً. وتعتبر الجامعة أو قطاع التعليم العالي هو المصدر الأساسي للإستثمار التعليمي فهو القطاع الذي ينتج ويحضر رأس المال البشري الذي يستفيد منه سوق العمل، فمصدر تنامي الثروات هو البحث العلمي بصفة عامة، ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على خدمة التعليم العالي مع تبيان أهميتها وتوضيح لمختلف الجوانب المتعلقة بها.

#### المطلب الأول: ماهية التعليم والتعليم العالي

أحدث شولتز نقلة نوعية من خلال دراسته لعنصر التعليم من خلال نظرية رأس المال البشري، وانتقد بشدة النظرة التقليدية إلى التعليم على أنه استهلاك، واقترح أن ينظر للتعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل، لأن التعليم يساهم في تحسين القدرات وزيادة إنتاجيتهم كما يحقق عائداً في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد في سبيل التعليم.

#### 1. تعريف التعليم:

وردت العديد من التعاريف الخاصة بالتعليم ومن بينها:

- التعليم هو "عملية تتضمن كل أنواع الخبرات للحصول على نتائج تعليمية مرغوب فيها".<sup>1</sup>  
 - التعليم هو "كل ما يطرأ على السلوك بفضل اكتساب أنماط إدراكية ولغوية وحركية وعقلية تنمي الخبرات التي تزيد من كفاءة الفرد على التعامل مع العالم الخارجي، والتي تظهر من خلال زيادة قدرة الفرد على تحقيق احتياجاته ومطلباته".<sup>2</sup>

- التعليم هو "عملية تدفق للمعرفة من المصدر إلى المتعلم".<sup>3</sup>

كما يقصد به " تلك المعارف التي يتحصل عليها الفرد منذ ولادته إلى أن يموت، وهو ما ينعكس على تصرفاته في الحياة اليومية، وقد جاء في مقررات اللجنة المركزية من المؤتمر الرابع إلى المؤتمر الخامس 1979-1983 لحزب جبهة التحرير بأن التعليم بمفهومه الواسع هو العنصر الأساسي في تكوين الفرد وتشكيل الفكر وتحديد السلوك، وهو دعامة أساسية في كل المجتمعات حيث أن رقي الشعوب ونموها يقاس بنوعية ومضمون برامجها التعليمية وفعالية تكوينها، ومدى ملائمة نظم التعليم فيها لقيمتها الأصلية وتطلعاتها المعاصرة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 34.

<sup>2</sup>. رفيق زراولة، تنظيم وهيكلية الجامعة الجزائرية (دراسة حالة جامعة قسنطينة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 2004، ص 94.

<sup>3</sup>. ليث عبد الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، حاكم أحسوني الميالي، تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD، مجلة دراسات الكوفة، العدد 12، 2009، ص 187.

<sup>4</sup>. محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجيل، بيروت، 2000، ص 10.

- يعرف التعليم بأنه "عملية تتضمن تحسنا مستمرا في الأداء، وأن طبيعة هذا التحسن يمكن ملاحظتها نتيجة التي تحدث أثناء التعلم، فأوجه النشاط التي يبذلها الفرد يكون المقصود فيها عادة في أول التعلم اكتشاف الموقف أكثر منها محاولة التمكن منه، ولذلك فهي تتضمن غالبا الكثير من الإستجابات غير المميزة وباستمرار التعليم وبذل الجهود يميل الموقف إلى التمييز والوضوح ويصبح الفرد أكثر قدرة على التحكم فيه وعلى إدراك العلاقات التي يتضمنها"<sup>1</sup>.

إن القراءة الدقيقة لما ورد تسمح باستنتاج أن مصطلح التعليم يحمل بين ثناياه التشبّه المكتسبة للفرد من خلال التفاعل بينه وبين العالم الخارجي عن طريق سعي الفرد لاكتساب المزيد من المعارف والمحافظة عليها وإعادة تنظيمها وفق ما لديه من خبرات.

ويعتبر التعليم أيضا عملية تزويد الأفراد بمصيلة العلم والمعرفة في إطار معين، فهو يهتم بتنمية المعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية من خلال زيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم للعالم الخارجي ويهدف التعليم إلى الملكيات الفكرية واكتساب المعارف العامة والخاصة بما في ذلك تلك التي تهدف للحصول على كفاءات مهنية معينة تؤهلهم للالتحاق بوظائف محددة كما يمثل نشاط اقتصادي ينتظر من وراثته تحقيق منفعة من جهة ويتطلب زيادة فعالية أداء الأفراد المتعلمين من جهة أخرى.<sup>2</sup>

## 2. مفهوم التعليم العالي:

- يقصد بالتعليم الجامعي "التعليم الذي يتم من خلاله إعداد إطارات علمية وفنية وتنظيمية وإدارية انطلاقا من كونه يحتل قمة السلم التعليمي"<sup>3</sup>.

- ويعرف على انه "كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة الثانوية أو ما يعادلها وتقدمه مؤسسات متخصصة، وهو مرحلة التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ، وتنمية لمواهبهم، وسدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغايتها النبيلة."<sup>4</sup>

- كما يقصد به "كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> . هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34-35 .

<sup>2</sup> . حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2010/2009، ص 03.

<sup>3</sup> هاشم فوزي العبادي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> . عدي عطا، معايير الجودة والاداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة، دار البداية، عمان، 2011، ص 201.

<sup>5</sup> .Unesco, Conférence mondiale sur l'enseignement supérieur déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur pour le 21 siècle, vision et action, Paris,5-9/10/1998 ,p.5

– كما يقصد به إطار أو أسلوب يمكن الأفراد من تطوير مجموعة من السلوكيات، التصرفات، والممارسات تؤدي إلى تحسين المستوى.<sup>1</sup>

مما سبق يتضح أن التعليم العالي هو التعليم الجامعي ويحوي ثلاثة أصناف من المستويات التعليمية هي الشهادة الجامعية (الليسانس أو مهندس) والماجستير والدكتوراة وتختلف فترات الدراسة حسب كل مستوى وبمختلف الاختصاصات الأكاديمية منها والعلمية والتي تمثل هي الأخرى حاجة كبيرة من احتياجات التنمية في مجال تطوير وتحديث التعليم العالي والبحث العلمي، حيث أصبح تقدم الدول يقاس بمستوى التعليم بها وقدرة أبنائها على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وارتبط بذلك الاقتصاد، فأصبح من يملك العلم والمعلومات يملك القوة الاقتصادية أيضا، حيث أسهمت التوجهات والتطورات العالمية في توسيع قاعدة ونطاق تطوير عناصر التعليم العالي المؤثرة في برامج إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص خدمة التعليم العالي

تتفرد الخدمات بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من السلع المادية، هذه الخصائص تتمثل في:

#### 1 - الخدمة غير ملموسة:

تمثل هذه الخاصية أهم فرق بين الخدمة والسلعة، ذلك أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الإلتحاق منها عند الحاجة إليها<sup>3</sup>، وهذا يعني أن المستهلك غير قادر على التنبؤ بما سيحصل عليه إلا عندما تقدم له الخدمة، ويقوم بدفع ثمنها خاصة إذا كان هذا المستهلك لا يملك تجربة سابقة عنها، مما يجعله يواجه صعوبة كبيرة في تقييمها والتردد على القيام بشرائها، وهذا ما يجعل هذه الخاصية تمثل تحديا حقيقيا أمام المؤسسات الخدمية من حيث أنه كيف يمكنها طمأننة المشتري وإعطائه الثقة في خدماتها، خاصة وأنه من الصعوبة إيجاد وسائل لتقديم الخدمة في معرض تجاري، نفس الشيء بالنسبة لتوزيع العينات واعتمادها كوسيلة لترويج الخدمات، كما يصعب عليها من ناحية أخرى في كثير من الأحيان حماية خدماتها الجديدة من التقليد، فليس هناك براءات اختراع والحاجز الوحيد لمنع التقليد الكامل هو حماية الاسم التجاري لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. Lisa Pedrides, Thad Nodine, **Knowledge Management In Education: Defining The Landscape**, The Institute For The Study Of Knowledge Management In Education, Ca, Usa, 2003, P10.

<sup>2</sup>. Beare Hedley and slaughter Richard, **Education for the twenty first century**, Cyril pester, London, 2002, P.125 .

<sup>3</sup>. حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص23.

<sup>4</sup>. Alexandre Steyer, Amelie Clauzel Et Pascale Quester, **Le Marketing : Une approche quantitative**, Pearson Education, France, 2005, P102.

ولواجهة والتكيف مع هذه الخاصية تلجأ المؤسسات الخدمية إلى الإهتمام بالعناصر الملموسة المشاركة في إنتاج الخدمة كاستخدام الأجهزة والوسائل المتطورة، تحسين مظهرها وطرق تعامل الأشخاص مقدمي الخدمة لديها مع عملائها.<sup>1</sup>

## 2- التلازمية:

ونعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فنقول إن درجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع، وقد يترتب على ذلك في الكثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها، كما هو الحال في الإتصال المباشر العالي حيث تكون الخدمة موجهة إلى جسم المستفيد من الخدمة، مثل الخدمات الطبية وغيرها، ويترتب على هذه الخاصية:<sup>2</sup>

- وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الخدمية والمستفيد .
- ضرورة مشاركة أو مساهمة المستفيد في إنتاجها .

ومن أجل التفاعل مع هذه الخاصية تلجأ مؤسسة الخدمة إلى الاختيار بين تقديم الخدمة في مكان واحد ويسعى إليها العميل، الأمر الذي يترتب على بقائها في نطاق محدود، أو تقديم خدماتها في عدة أماكن وبذلك تكون شبكة توزيع.<sup>3</sup>

## 3. عدم التماثل أو عدم التجانس (التغيرية):

نعني بها عدم القدرة على تنميط الخدمات وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان، حيث يصعب على مورد الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام، وبالتالي يصعب ضمان مستوى معين من الجودة.<sup>4</sup>

## 4. تذبذب الطلب:

يتميز الطلب على الخدمات بالتذبذب وعدم الإستقرار، فهو لا يتذبذب بين فصول السنة فحسب وإنما يتذبذب حتى في اليوم الواحد .

## المطلب الثالث: الهندسة الإدارية والإدارة الجامعية في العالم المعاصر

يعبر التعليم الجامعي على مجموعة من الأنشطة الشاملة لكيفية تنفيذ التدريس طبقاً لمبادئ محددة تتصف بقدر من المرونة، ويعتبر البحث العلمي بمناهجه ومجالاته وإجراءاته المختلفة أحد الحلقات الضرورية في البناء المجتمعي، حيث يعتمد عليه كثيراً في حل المشكلات التي تواجهها في مختلف الميادين، وذلك إدراكاً لأهمية ودور البحث

<sup>1</sup>. Monique Zollinger & Eric Iamarque, **Marketing et Stratégie de la Banque**, Dunod, Paris, 2004, P11.

<sup>2</sup>. حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>3</sup>. أحمد شاكر العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 169.

<sup>4</sup>. Ved Prakash, **Marketing Management**, J. L. Kumar for Anmol Publications Pvt, New Delhi, 2005, P 79

العلمي في صناعة التقدم وتحقيق التطور واستمراره، ولعل هذا التطور أدى على بروز العديد من الاتجاهات المعاصرة في مجال التعليم العالي لعل أهمها ما يلي:

### 1. التطوير الإداري:

يعني التطوير الإداري للجامعة تحديث السياسات والأنظمة والأساليب بما يتماشى مع التقدم العلمي والتكنولوجي، والنمو في الأساليب والنظم الإدارية ومن أن يكون هناك خطأ في النظام، ومن ثم فإن التطور الإداري يهدف إلى رفع مستوى الأداء الإداري للجامعة من خلال تحديث مجموعة النظم والأساليب الإدارية التقليدية، وتعميق وتدعيم اللامركزية والمشاركة في إتخاذ القرارات.

كما أنه يهدف إلى إعادة تنظيم وتطوير الجهاز الإداري للجامعة للتغلب على مشكلاته والنهوض بالوظائف الإدارية الرئيسية من أجل تحسين العملية التعليمية، وتحقيق التنمية المستمرة للموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العصر وتقنياته، وتحديد الأهداف المرجوة واختيار الأساليب المناسبة لتحقيقها والأفراد القادرين على أدائها والقدرة على تجزئة المشكلات وتنمية أنشطة التطوير وترابطها، ووضعها في إطار موحد، هي بالضرورة أسس تحقق تطوير إدارة الجامعات من أجل تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

ويمكن تحقيق أهداف التطوير الإداري من خلال المتطلبات التالية:

- ترشيد عملية صنع القرارات.
  - تطوير الجامعات سلوكياً بالقيادة الديمقراطية والعلاقات الإنسانية وبالمهارة في مواجهة التغير وحل مشكلاته.
  - تبسيط الإجراءات، وتسهيل تدفق المعلومات.
  - تطوير التوجهات الرئيسية السائدة في إدارة الجامعات من التعامل مع الثوابت الحاضرة إلى التعامل مع التغيرات، ومع المستقبل.
  - إستحداث بعض الوظائف الحيوية للكيان الجامعي، مثل:
  - التخطيط الشامل لأنشطة الجامعة المختلفة.
  - المتابعة العلمية لتقييم الإنجازات والأداء.
  - التطوير والتنمية للأفراد والنظم والأساليب الإدارية.
- ويتضح مما سبق أن التطوير الإداري في الجامعة ضرورة تقتضيها طبيعة العلاقة بين الجامعة والبيئة، فالجامعة تستجيب للحاجيات الملحة في المجتمع، ولا يقتصر دورها على الإستجابة لمؤثرات البيئة وحاجات المجتمع، بل يتعدى ذلك لتسخير بيئة الجامعة لتحقيق أهدافها في إحداث التنمية والتغير المطلوب في المجتمع حتى تتمكن الجامعة من التأثير في بيئتها وتطويرها والاستجابة لحاجات المجتمع ولذا يجب أن يتكيف جهازها الإداري ليتناسب مع مراحل تطورها، والغاية الأساسية في تحقيق تنمية المجتمع.

<sup>1</sup> . رمضان محمد محمد السعودي، الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2013، ص 45.



## 2- الهندسة الإدارية:

تعتبر الهندسة الإدارية أحد المداخل الإدارية التي تعمل على إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالجامعة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للجامعة وبصورة خارقة، وبالتالي تعمل على التخلص من نظم العمل القديمة المعمول بها حالياً بشكل جذري، وتصميم نظم جديدة بدلا منها، كإعادة تصميم العمليات الإستراتيجية والسياسات والهياكل التنظيمية والفنية والإفترضات المساندة بشكل غير تقليدي.<sup>1</sup> وتأخذ الهندسة الإدارية في اعتبارها بعمليات عديدة، وتنظر إلى كيفية تغييرها تغيراً جذرياً للوصول إلى النتائج المرجوة وكما إن لها بداية ولها نتيجة ملموسة حيث إنه مدخل متكامل لإحداث التطوير والتحسين للعمليات الإدارية بشكل جوهري وسريع، وتستطيع إدارة الجامعة استخدامه لمواجهة التنافس في بيئة سريعة التغير.

أ- أسلوب عمل الهندسة الإدارية:

تتضمن إعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة تصميمي الوظائف والتركيز على الممل الجماعي ومنع الفحص المكلف غير الضروري، وتطبيق التكنولوجيا الإدارية بأبعادها المختلفة، ويشتمل مدخل إعادة الهندسة الإدارية على خمس مراحل متتابعة، وهي:<sup>2</sup>

- مرحلة التحضير: وفيها يتم الحشد والإستعداد وتشكيل فريق إعادة الهندسة ووضع المنهج الذي سوف يسير عليه، ورصد توقعات الإدارة، وتنتهي هذه المرحلة بوضع خطة تفصيلية للعمل.
  - مرحلة التحديد: وفيها يتم تحديد العملاء والعمليات ومستوى الأداء والموارد المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة بإختيار وتحديد العمليات التي سوف تخضع لإعادة الهندسة
  - مرحلة الرؤية: وفيها يتم فهم العمليات وتدقيقها، وتحديد الأنشطة المهمة واستبعاد الأنشطة الهامشية والرقابية، وتنتهي هذه المرحلة بوضع توصيف مثالي لأداء العمليات.
  - مرحلة الحل: ويتم فيها الوصول إلى حل قادر على تحقيق الرؤية من منظور فني بالإفادة من نظم المعلومات كما يتم في هذه المرحلة تحديد الأبعاد الأساسية للمشروعات من منظور إجتماعي، ومن خلال توصيف وتنظيم الوظائف والحوافز ونظم التدريب .
  - مرحلة التحول: ويتم فيها التأكد من صلاحية الحل وإدخال ما يتطلبه العمل من تصحيح وتحسين.
- ب- مزايا الهندسة الإدارية:

يحقق مدخل الهندسة الإدارية العديد من المزايا، منها ما يلي:<sup>3</sup>

1. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003، ص 67.  
 2. رمضان محمد رمضان السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 61.  
 3. فيصل محجوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 45.

- يستهدف تحقيق درجة عالية من جودة الخريج باستخدام تقنيات مختلفة منها إعادة الهيكلة والمقارنة المرجعية وغيرها .
- يؤدي إلى زيادة الإنتاج في الجامعات، لذا تم تطبيقه في جامعات كثيرة -خاصة- في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة .
- مدخل متكامل لإحداث التطوير والتحسين الكلي، حيث يؤدي إلى تغيرات جوهرية في الجامعات وهو استحقاق واضح وأكد لإرتباط الجودة والتميز بعملية التغيير ذاتها .

### 3- الإدارة الجامعية في العالم المعاصر:

يتوقف نجاح نظم المعلومات الحديثة في تحقيق أهداف الجامعات على مدى توفر الخبرات البشرية والأهداف التي ترغب كل جامعة في تحقيقها باستخدام هذه المعلومات، ووجود قدر كبير من المرونة حتى تتلاءم هذه المعلومات ومتطلبات المستفيدين منها، وذلك من خلال الأدوات والأساليب التكنولوجية اللازمة للتعامل مع البيانات لإستنتاج المعلومات بعد معالجتها مما يؤدي إلى إتخاذ القرارات السليمة التي تتناسب مع التطور التكنولوجي .

والتطور التكنولوجي السريع وثورة الإتصالات الهائلة قللا من عزلة الجامعات وبعد بعضها عن بعض، وأصبح العالم في ظلها قرية إلكترونية تدفق فيها المعلومات والأخبار من كل مكان حيث لم يعد من السهل رؤية الفاصل بين ما هو وطني، وما هو عالمي، وأصبحت الجامعات تواجه سيلا جارفا من الإنتاج الثقافي نتيجة لكثرة الأكتشافات العلمية والإبتكارات التكنولوجية في وسائل الإنتاج والخدمات والإتصالات والمعلومات، فقد فتحت ثورة التكنولوجيا الباب على مصراعيه أمام ما يسمى بـ " مجتمع المعرفة" وقد ساعد ذلك في زيادة قدرة الجامعات على مواجهة بعض مشكلاتها، وبالتالي لا يمكن تجاهل مدى أهمية تطور قدرة الإدارة الجامعية على مسايرة ثورة التكنولوجيا.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: عمليات التعليم الجامعي

عمليات التعليم الجامعي، هي كل الأنشطة التي تتم داخل المنظومة الجامعية لتحويل المدخلات التي تحصل عليها من بيئتها إلى مخرجات يتم تناولها داخل النظام نفسه، أو من قبل المنظومات الأخرى في المجتمع.<sup>2</sup> وتقوم هذه العمليات على سلسلة من الأنشطة أو النظم تدور بين نظم فنية، نظم إجتماعية، نظم تربوية، نظم علمية ونظم إتصالات في بوتقة من التفاعلات الإيجابية والإتجاهات والدافعية، وتحدد جودة الخدمة التعليمية وفعالية العملية البحثية وتؤثر بهذه النظم ككل، وتمثل عمليات التعليم الجامعي في عمليتي التعليم والبحث العلمي سعيا للإرتقاء

<sup>1</sup> . رمضان محمد محمد السعودي، مرجع سبق ذكره ، ص 42 .

<sup>2</sup> . جمال أبو الوفا، صلاح الدين توفيق، المنظر الإجتماعي والفلسفي لجامعة اليوم على أنها منظومة مفتوحة:دراسة تحليلية وروؤية نقدية، كلية التربية جامعة المنوفية، 1992، ص 203 .

بالمجتمع وحل مشكلاته، وفيما يلي تعرض الدراسة لواقع هاتين العمليتين ( التعليم- البحث العلمي) وما يعترض سبيل جودة أدائهم من عقبات، وذلك في ظل إدراك العلاقة التفاعلية بينهما:<sup>1</sup>

### 1- العملية التعليمية:

العملية التعليمية، هي تلك العملية التي تتفاعل فيها ومن خلالها المدخلات المختلفة بنسب ومواصفات معيارية محددة مع المتعلم بشخصيته واتجاهاته ودوافع وإمكانيته العقلية الموروثة وقدرته المهارية و العلمية المكتسبة ضمن مراحل الإعداد قبل الجامعي وفي إطار من خلفيته الإجتماعية والثقافية، سعياً لإعداد المتعلم إعداداً شاملاً متكاملًا ليمارس دوره في تجديد وتطوير حياته و بيئته المحيطة من خلال المشاركة الفعالة في الحياة الإجتماعية والإقتصادية.

غير أن واقع العملية التعليمية بما تحويه من عمليات تحويل وتشغيل وتداول في محيط الجامعات تكتفه العديد من العقبات التي تقلل من فعالية تلك العملية وقدرتها على تحقيق أهدافها من هذه العقبات:

أ- نظم الإعداد قبل الجامعي:

حيث أن نوعية الطلاب الملتحقين بالتعليم الجامعي، تتوقف إلى حد ما على فعالية نظم الإعداد في مراحل التعليم ما قبل الجامعي، وتشير معطيات المواقع إلى قصور في قدرات الطلاب الملتحقين بالجامعات، وخاصة في الرياضيات والعلوم واللغات الأجنبية والأهم في اللغة العربية (اللغة القومية) كما أن هذه النظم أدت إلى خلل وقصور في أساليب تعلم هؤلاء الطلاب، بحيث تعود الطالب على الحفظ والتلقين، دونما مساحة للتفكير والإبتكار والحوار والتعلم الذاتي، كما أن قلة التوازن في مجال العلوم الرياضية والطبيعية والإنسانية في مراحل التعليم قبل الجامعي نجم عنه نقص في النمو والتكوين والإدراك العملي والفني لهؤلاء الطلاب.

### ب- نظم القبول والتوجيه:

إن توافق نظم القبول والتوجيه مع استعدادات الطلاب وميولهم شرط جوهري يحدد جودة المدخلات من الطلاب، تلك التي تنعكس بصورة مباشرة وغير مباشرة على مستوى جودة ونوعية الخرجين والتي تمثل شرط الأساس في تحديد مقدار إنتاجية التعليم.

ورغم ذلك فالواقع يشير إلى أن نظم القبول الحالية لا تراعي قدرات الطلاب وميولهم، مما يؤدي إلى فقدان الكثير من الدافعية نحو الدراسة الجامعية، بالإضافة إلى إستخدام مقاييس أحادية المعيار في اختيار الطلاب للتخصصات المختلفة (درجات الثانوية العامة) مما يؤدي إلى قبول طلاب لا تتفق إمكانياتهم مع نوع الدراسة التي إلتحقوا بها مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة الداخلية والخارجية للتعلم الجامعي، وقد يرجع ذلك إلى العجز في أنشطة التوجيه والإرشاد التربوي والمهني في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي والجامعي، حيث يؤكد البعض أن من أهم

<sup>1</sup>. أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2007، ص ص 74- 81.

مشكلات التعليم الجامعي قلة وجود وحدات خاصة بالتوجيه والإرشاد المهني للطلاب، وإذا توافرت هذه الوحدات فإن الإرشاد ليس عنصراً من عناصر العملية التعليمية، كما لا تتوفر المقاييس التي يمكن أن يطبقها المرشدون للتعرف على خصائص الطلاب النفسية والاجتماعية.<sup>1</sup>

### ج- البرنامج والخطط الدراسية:

وهي الوسائل والآليات التي تستعين بها المؤسسة في التحرك نحو أهدافها وغاياتها، غير أن هذه البرامج والآليات يعزوها الكثير من الخلل والقصور، من حيث ضعف استجابتها لحاجات المجتمع ومطالبه، وفقدانها للعمق والشمول والتكامل، واحتوائها على الإزدواج والتكرار والحشو، وقلة قدراتها على إحداث التزاوج والتداخل بين التخصصات في عصر يتسم بالتخصصات البينية.

### د- المناهج:

وهي القلب النابض للخطة الدراسية، لأنها تحتوي على المعارف والتقنيات التي يدرسها الطلاب ولأنها الوسيلة المباشرة لإثراء معارف ومهارات هؤلاء الطلاب بالشكل المطلوب، لذلك تعتبر جودة المناهج من أهم العوامل المرتبطة بجودة التعليم الجامعي، غير أن مؤشرات الوضع الراهن تشير إلى نواحي قصور متعددة في مناهج التعليم الجامعي، منها قلة وضوح أهداف المناهج، وضعف صلتها بحاجات المجتمع ومهارات التعلم الذاتي نتيجة لضعف قدرتها على توفير الفرص الإيجابية المتعلم ونشاطه في عملية التعليم، كما أنها لا تراعي الفروق الفردية، ولا توظف الإمكانيات والوسائل التكنولوجية والتعليمية الحديثة في عملية التعلم.

### ر- طرق أساليب التعليم:

مهما بلغت جودة ودرجة تكامل الخطط والبرامج الدراسية، وحدثة المناهج وتطورها، فلن يتحقق المردود المتوقع من العملية التعليمية، ولن تتحقق أهدافها، دون توافر أساليب وطرائق تعليمية تتحقق فيها معايير الجودة والفعالية، ومع وجود هذه الحقيقة المؤكدة، إلا أن أساليب التعليم وطرائقه تعترضها العديد من المشكلات، والتي منها قلة الفرص الجادة للتدريب العلمي والميداني، ندرة استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة، الإعتماد على أساليب التلقين ونمط المحاضرة دون استخدام الطرائق والأساليب التي تقوم على المناقشة والحوار وإيجابية المتعلم، قلة قدرتها على توثيق الصلات والروابط الإيجابية بين المعلم والمتعلم أو المتعلمين بعضهم البعض من خلال توفير فرص العمل الجماعي، كما أنها قليل ما تتيح فرص التنقيب والبحث وارتياح المكتبة مما لا يدعم مهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب، قلة قدرتها على إحداث التنسيق والدمج بين المادة الدراسية والمنشط الطلابية، كما أنها لا تقوم على قضايا المجتمع ومشكلاته التعليمية القائمة داخل أروقتها، نظراً لأن المعرفة العلمية

<sup>1</sup> . محمود أحمد شوقي، التحديات التربوية التي تواجه العالم الإسلامي في القرن الحادي والعشرين، مجلة الجامعة الإسلامية، رابطة الجامعات الإسلامية، العدد 28، 1998، ص 121.

التي تدعمها العملية التعليمية تصبح قاصرة على بلوغ أهدافه إن لم تقترن بالقدرة على توظيفها والإندماج بها في مجتمع متعدد الثقافات تلك القدرة التي تدعمها الأنشطة الطلابية.

ومع ذلك توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية الأنشطة الطلابية منها: أن هذه الأنشطة لا تستوعب إلا فئة قليلة من الطلاب، ولا تدخل في إطار عمليات تقييم الأداء الجامعي للطلاب، وعضو هيئة التدريس، مما يترتب عليه قلة اشتراك أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم في قيادة وتوجيه هذه الأنشطة بالإضافة إلى ضعف القدرة على توظيفها واستغلالها بفعالية، وربما يرجع ذلك إلى قلة تكامل هذه الخدمات مع بعضها البعض، وبينها وبين المناهج والبرامج الدراسية، وندرة إشراك الطلاب في التخطيط لها، وقلة الموارد المالية والتجهيزات المخصصة لتدعيمها.

### ي- نظم وأساليب التقييم:

إن التقييم هو الخطوة الأولى على طريق التطوير، وفي الآونة الأخيرة يحتل التقييم ومفاهيمه وأدواته ومعايره مرتبة متقدمة في الأجندة الدولية، وذلك لما له من دور في تحقيق التجانس في العمليات التي تقوم بها المؤسسات ذات الأهداف المشابهة من خلال عمليات التحسين المستمر لتقديم منتج ذو نوعية مقاربة للمهارات.

### 2- عمليات وأنشطة البحث العلمي:

لقد بات من الضروري في عصر العلم والمعرفة، وفي عصر المعلوماتية وما بعد الصناعة الإهتمام بالبحث العلمي في ميادينه المختلفة وبأدواته وأساليبه المتباينة، ذلك لأنه يحتل موقع القلب من عمليات التعليم الجامعي وشرط الجودة في التدريس.

فالبحث العلمي هو القائم على إنتاج المعرفة وتطويرها، وهو القائم على مشكلات المجتمع وقضاياها إعمالاً لأساليبه وأدواته فيها سعياً لحلها ومواجهتها خدمة لهدف التنمية بغيراتها المختلفة، وهو الذي يحدث الإتساق والتواصل والتفاعل الإيجابي في إطار نسب ومواصفات معيارية لمكونات العمل الجامعي لذلك يتوقف نجاح العلاقة بين الجامعة والمجتمع وانسجام البيت الجامعي من الداخل على نجاح أنشطة البحث وفعاليتها.

### المطلب الخامس: مخرجات التعليم الجامعي

المخرجات هي القدر الذي تم تحقيقه من الأهداف الموضوعية سلفاً نتيجة لعمليات النظام وأنشطته وهي المؤشر الواضح على جهود المنظمة وكفاءة مدخلاتها وعملياتها، وهي العنصر الحاسم الذي يحدد مدى استمرارية المنظمة وبقائها نظراً لكونها المحدد الأكثر جوهرية لكمية التمويل ومقدار التعزيز المقدم لها من المجتمع ومؤسساته وأفراده. اذ يعتبر التعلم في هذه الحالة المقياس الحقيقي لقياس جودة وكفاءة التعليم.<sup>1</sup>

هذه المخرجات ينظر إليها دائماً على أنها انعكاس جزئي للظروف الإجتماعية والإقتصادية والتاريخية العامة التي تحيط بالنظام (المناخ الخارجي) والآثار المجتمعة للسياسات والبرامج والقرارات داخل التعليمي (المناخ

<sup>1</sup> . عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 293.

الداخلي) لذلك فإن هذه المخرجات تختلف باختلاف البيئة والظروف وربما باختلاف الأشخاص لذلك تصبح المخرجات التعليمية غير متجانسة إلى حد ما .

وتتنوع مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي بين مخرجات تعليمية، وأخرى بحثية تتفاعل جميعها من أجل خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه من وجود تلك المؤسسات، ولتحافظ لنفسها على استمرارية الدعم والتمويل ومن ثم إستمرارية البقاء والنمو.<sup>1</sup>

### 1- المخرجات التعليمية:

يمثل الخريجون ما أضيف لهم من مهارات وخبرات وعادات أهم المخرجات التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث أن درجة مواءمتهم الكمية والنوعية لإحتياجات منظمات الأعمال ومتطلبات خطط التنمية، بحيث لا يحدث فائضا في تخصص معين وعجز في تخصص آخر، بل يبدو التناغم بين سياسات القبول والقيود واحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة من الخريجين .

### 2- إنتاجية الدراسات العليا والبحث العلمي:

تمثل إنتاجية الدراسات العليا والبحث العلمي المؤشر الموضوع على مدى جوهرية أنشطة وعلميات التعليم الجامعي، كما تمثل أيضا مؤشرا على مستوى الإهتمام بالبحث العلمي ومستوى تشجيعه، حيث يقاس تقدم الأمم بما تمتلكه من علماء وباحثين في المجالات المختلفة، وبما يقدمونه من إنتاجية عملية في المجالات المختلفة .

### 3- دور الجامعة في خدمة المجتمع:

من نافذة القول التأكيد على عمق العلاقة بين التعليم الجامعي بمؤسساته المختلفة والمجتمع بوحده المتنوعة، فكلاهما شريان الحياة ومصدر طاقة الطرف الآخر، فالجامعة هي مورد نهضة المجتمع وتقدمه، والمجتمع هو مصدر البقاء والإزدهار للجامعة، وتعتبر وظيفة خدمة المجتمع الدليل الصادق على مدى فاعلية العلاقة وعمقها بين الطرفين، فهي أداة الوصل بينهما، ومؤشر حقيقي لمدى فعالية الجامعة في إنجاز مهمتها الأخرى وتبدو أهمية هذه الوظيفة اليوم عن أي وقت مضى من أجل إحداث التكيف مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في عصر المعرفة التكنولوجية، ومع الحاجات الثقافية النامية والمتطورة بحيث يمكن السيطرة أو إعادة السيطرة على الفجوة الحضارية بين المجتمع وأقرانه، وفي ذات المجتمع بين فئاته المختلفة .

<sup>1</sup> . أشرف السعيد محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص82.

### المبحث الثاني: أساسيات حول جودة الخدمات

يقصد بالإنتاجية المردود ومجمل النتيجة التي يستطيع أن يقوم بها عامل، أو مجموعة عمال، أو مؤسسة معينة خلال فترة زمنية معينة، ويرتبط تحسنها بتحسين في الإمكانيات والوسائل وتنظيمات العمل، وتعد زيادة الإنتاجية النوعية هدف جميع المنظمات الخدمائية من خلال رفع مستوى قدرات الأفراد. إن القدرات الإنتاجية في الاقتصاد ودرجة استخدامها، وحسن استخدامها بما يضمن زيادة الإنتاجية يعتمد في الوقت الحاضر على تطور المعرفة العلمية والعملية بما تفرزه من تقنيات متقدمة، وما تتطلبه من قدرات بشرية عالية المستوى ومهارات ورؤوس أموال ومؤسسات فاعلة تستخدم كل ذلك من أجل الكفاءة في الإستخدام، فمن المهم وجود مؤشر على جودة الخدمات في أي منظمة خدمية لتوفير قاعدة من المعلومات عن تقييم المستفيدين المتعاملين معها لمستوى جودة ما يقدم لهم من خدمات ومدى قدرتها على إشباع حاجاتهم.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

إن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح إقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري، وبالتالي تركز الجودة على التفوق والإمتياز لنوعية المنتج في أي مجال، لقد تناول الباحثون في دراستهم مصطلح الجودة وناقشوه وعالجوه من أكثر من زاوية وأكثر من منظور، وهذا أدى إلى تنوع وتعدد التعريفات الخاصة بهذا المفهوم، ومن أشهر تعريفات الجودة وجودة الخدمة:

- تشق كلمة الجودة "Quality" من الأصل اللاتيني "Qualis" الذي يعني "نوعية شيء ما" وفي ظل تعدد المعاني والدلالات الملتصقة بالكلمة، فمن الصعوبة بمكان وضع تعريف واضح وثابت للمصطلح، بل أنه يتنوع الأشخاص والمنظورات والإتجاهات والسياق المستخدم.<sup>2</sup>
- تعرف الجودة بأنها "توقعات الزبون وتجاوزها إلى أحسن منها".<sup>3</sup>
- تعريف الجمعية الأمريكية للجودة والذي أشار إليه الباحثان (Heizer & Render) ووفقا لهذا التعريف فالجودة هي "الهيئة والخصائص الكلية لمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية".<sup>4</sup>

1. عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 83.

2. عصام جمال سليم غانم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لحفز الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم، البحرين، 04-05 أبريل 2012، ص 84.

3. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص ص 25-26.

4. Jay Heizer ,Barry Render, **Operations Management**, prentice hall, Inc, new jersey, 2001,P171.

- كما عرفت بأنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف التحسين المستمر في الجودة والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل".<sup>1</sup>
- ومن واقع التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف عام وشامل للجودة على أنها: "التلبية الملائمة لأهداف وحاجات المعنيين بالأمر، والتي هي نتاج عمليات التفاوض الشفافة والتشاركية تحت مظلة التنظيم".
- وتعرف جودة الخدمة على أنها "مطابقة مخرجات الأداء الكلي (الخدمة) أو مخرجات الأداء الجزئي لكل عنصر من عناصر الجودة أو كل نشاط لمعايير جودة محددة تحديدا يتفق مع معايير جودة منافع العميل من جهة، ثم معايير أداء كل عنصر أو نشاط من الأنشطة من جهة أخرى بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق معايير منافع العمل".<sup>2</sup>
- كما عرفت جودة الخدمة فإنها " تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورجباتهم وتوقعاتهم".
- ويمكن أن تعرف جودة الخدمة من منظور مقدم الخدمة ومن منظور المستفيد من هذه الخدمة " فالجودة من منظور مقدم الخدمة هي مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقا لهذه الخدمة، أما جودة الخدمة من منظور المستفيد / الزبون فهي مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته".<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن إدراج تعريف شامل لجودة الخدمات فهي "الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضا فبعض المنظمات تجعلها من أولوياتها لتعزيز جودة الخدمة وهناك ثلاث مصطلحات لجودة الخدمة:<sup>4</sup>
- **الجودة المتوقعة:** وتعني ما يتوقعه العملاء عن جودة الخدمة المقدمة إليهم وتتأثر هذه التوقعات بعوامل رئيسية منها الإتصالات التسويقية وحاجات الزبون وصورة المنظمة ووعود مقدم الخدمة المعلق عنها.
- **الجودة المحرّبة:** ويقصد بها الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة، ويؤثر فيها عاملين هما الجودة الفنية والجودة الوظيفية.
- **الجودة المدركة:** ويقصد بها الجودة التي يقدرها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المحرّبة فإذا كانت الجودة المتوقعة غير واقعية (المتوقعة أعلى من المحرّبة) فتكون الجودة المدركة منخفضة، وتكون الجودة المدركة مرتفعة عندما يتقابل مستوى الجودة المحرّبة مع الجودة المتوقعة.

<sup>1</sup> . هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة عين الشمس، مصر، 2015، ص 82.

<sup>2</sup> محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 108.

<sup>3</sup> Lee .j. krajewski , Larry Ritzman, **Opérations Managment : Strategy And Analysis**, adition Wesley publishing company, New York ,2000, p88.

<sup>4</sup> . يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 31-32.



### المطلب الثاني: مبررات قياس جودة الخدمة

تحتاج المنظمات إلى أداة تستطيع على أساسها الحكم على فاعلية الأنشطة والعمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة والتوصل على ما قد يكون هناك من تباين في النتائج المستهدفة وبين النتائج التي تحققت فعلا، ويتم مقارنة المحقق بالمستهدف على أساس المعايير المحددة في عملية القياس. لذا فإن توافر مقياس للجودة يتسم بالدقة والموضوعية يعتبر أمرا ضروريا لتقييم الأداء وتحليل الانحرافات عن المعايير الموضوعية ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة في الأجل القصير والطويل على حد سواء، وتقدم عملية قياس الجودة العديد من المزايا للمنظمات الخدمية لعل أهمها معرفة ما يحتاجه العملاء وما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المنظمة ملائمة لهم أم لا:<sup>1</sup>

- معرفة الأفراد ذوي الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميز أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.
- أن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد يساعد في تقييم جودة الخدمات والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول على هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلا عن المرجوة وبناء على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير والتطوير اللازم لحسن استخدام الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمة بأقل تكلفة.
- تحديد ما هو جيد وما هو سيء فيما يخص كل منظمة وعمالها مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسن المستمر.

يكسب قياس الجودة أهمية خاصة في صناعة الخدمات وذلك بغرض معرفة وسائل وطرق تطوير وتحسين جودة الخدمة، التي تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم ورغباتهم، على الإدارة أن تعرف على المعايير التي يلجا إليها العملاء للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليهم ومن ثم إمكانية تلبية تلك توقعاتهم. ونظرا للدور الذي تلعبه الجودة في إستراتيجية تسويق الخدمة، قدم البعض مجموعة من المعايير التي تعكس وجود الخدمة، مؤكدين بأن العوامل ذات الأهمية في تحديد جودة الخدمة، هي تلك العوامل التي يراها ويعتقدونها العميل، وليست العوامل التي تراها منظمة الخدمة، على اعتبار أن العميل هو الوحيد الذي يقوم بتقييم جودة الخدمة وأن تقييم الإدارة والعمالين عن أدوات مكملة وليست رئيسة التقييم. كما يقوم قياس جودة الخدمة على مقارنة توقعات العملاء للخدمة والأداء الفعلي لها والذي يعبر عنه رياضيا بالصيغة التالية:

$$\text{الجودة الخدمة} = \text{التوقعات} - \text{الأداء}$$

<sup>1</sup>. هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، مرجع سبق ذكره، ص 75 - 78.

ويتضمن المقياس مجموعتين تحوي كل منها على (22) فقرة، تسعى المجموعة الأولى إلى تحديد توقعات العملاء عن جودة الخدمة التي تقدمها المنظمة، بينما تسعى المجموعة الأخرى إلى تحديد إدراك العملاء لجودة الخدمة وتقييمهم لأبعاد جودة الخدمة والتي ينتج عنه ثلاث حالات هي:

- الجودة المتوقعة = الجودة الفعلية وتأخذ القيم المصرفية ( خدمة مقبولة) .
- الجودة المتوقعة < الجودة الفعلية وتأخذ القيم السالبة (خدمة رديئة) .
- الجودة المتوقعة > الجودة الفعلية وتأخذ القيم الموجبة (خدمة جديدة) .

ولقد أكد هذا المقياس أن المحور الأساسي في نموذج قياس جودة الخدمة هو الفجوة بين إدراك العميل لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول جود هذه الخدمة وبالتالي فقد تم التمكن من تحديد خمس فجوات بيانها كالتالي:

- **الفجوة الأولى:** وتمثل الفجوة بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، أي عجز الإدارة عن معرفة وتحديد احتياجات ورغبات العملاء المتوقعة .

- **الفجوة الثانية:** تمثل الفجوة بين إدراكات الإدارة لتوقعات العملاء، والموصفات الفعلية المحددة لجودة الخدمة، أي عجز الإدارة عن ترجمة حاجات ورغبات وتوقعات العملاء التي تدركها إلى الخدمة التي تقدمها لهم، وذلك لأسباب عديدة أهمها:

- عدم التزام الإدارة العليا بتحقيق مستوى عالي من الجودة .
- عدم قدرة الإدارة على تبني فلسفة الجودة .
- أو نتيجة لقيود تنظيمية .
- أو نتيجة لقلّة الموارد .
- أو نتيجة للمبالغة في توقعات العملاء .

- **الفجوة الثالثة:** وتمثل في الفجوة بين المواصفات المحددة لأداء الخدمة، وجودة الخدمة التي يتم تقديمها للعملاء فعلا، وذلك نتيجة للعديد من العوامل منها:

- انخفاض مستوى ومهارة كفاءة العاملين .
- عدم كفاية الترتيب .

- عدم توافر الوسائل والأساليب اللازمة لتقديم خدمة ذات جودة عالية .

- عدم توافر التكنولوجيا المتقدمة، والتي من أسبابها عدم قيام المنظمة الخدمية بقياس جودة خدماتها من وقت لآخر لمعرفة التطورات والتغيرات في حاجات ورغبات عملائها .

- **الفجوة الرابعة:** وتمثل في الفجوة بين الخدمة المقدمة فعلا والوعود التي طرحتها منظمة الخدمة أو بمعنى آخر عدم التزام منظمة الخدمة بعودها تجاه عملائها فيما يتعلق بجودة خدماتها التي تختلف عن مستوى جودة الخدمة

المقدمة ومواصفاتها بالفعل وقد يرجع ذلك إلى المبالغة في الوعود التي طرحتها المنظمة على خدماتها، أو عدم وجود تنسيق الجهود التسويقية وإنتاج الخدمات والإدارة.

– الفجوة الخامسة: وتمثل في الفجوة بين إدراك العملاء لمستوى الجودة والأداء الفعلي للخدمة وتوقعاتهم تجاه جودة هذه الخدمة، وتعتبر هذه الفجوة نتيجة حتمية للفجوات السابقة.

وفي هذا الصدد نجد أن الفجوات من (1) إلى (4) إلى قصور في أداء المنظمة، أما الفجوة الخامسة فترجع للعميل نفسه بسبب إدراكه لقصور المنظمة في أداء الخدمة التي تلبية حاجاته ورغباته، وتتأثر توقعات العميل بعدة عوامل منها الكلمة المسموعة من الأصدقاء والأقارب وخبرته الشخصية السابقة في التعامل مع هذه الخدمة والسبيل الوحيد لسد الفجوة الخامسة هو علاج الفجوات الأربع السابق لها، ويأتي رضا العملاء (المسجلين) من قبل المنظمات الناجحة على اختلاف أنواعها وهي بصدد صياغة واتخاذ أهدافها الإستراتيجية والتكيفية.

### المطلب الثالث: أبرز رواد مدرسة الجودة

قد برع العديد ممن أسهموا في مجال وضع أسس مفاهيم الجودة وتطويرها ومن أشهرهم مايلي:

#### 1- أرماند فيغنباوم Armond Feigenbaum :

يعد فيغنباوم أول من عرض مفهوم رقابة الجودة وكان ذلك في عام 1950 وقد عرض ذلك المفهوم في كتابه الخاص بالرقابة على الجودة الشاملة، وعمل فيغنباوم نائباً لرئيس الجودة العالمية للكهرباء العامة حتى نهاية عام 1960، واشتهر لإبداعه في تقديم مفهوم التحكم والضبط في الجودة الشاملة وي طرح فيغنباوم عنصرين أساسيين لتحقيق الجودة كإستراتيجية عمل هما:<sup>1</sup>

- يجب أن يكون الهدف الرئيس للجودة هو تحقيق رضا المستهلكين.
- أن تحقيق الأهداف يجب أن يقود النظام للجودة الشاملة وقد أوضح أن إدارة الجودة الشاملة إدارة فاعلة لتحقيق التكامل بين جهود كل الأطراف والأفراد والجماعات داخل المؤسسة والتي تتبنى تطوير الجودة وتحسينها والحفاظة عليها لتبقى بالصورة التي تمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمات بأقصى الأساليب الاقتصادية إضافة إلى تحقيق الرضا الكامل للعميل.

#### 2- إدوارد ديمينج Edward Deming :

هو عالم أمريكي إهتم بالعلم الإحصائي من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية، وقد لقب بـ (أبو الجودة الشاملة) حيث كان له الباع الطويلة في تفوق اليابان في الجودة وتقوية المركز التنافسي للمنتجات اليابانية. وقد كان ديمينج يؤمن بضرورة تشجيع العاملين من قبل الإدارة العليا ومشاركتهم ودفعهم ليكونوا قادرين على المساهمة في إدخال التحسينات المستمرة، وذلك من خلال إدراكهم للعمليات وكيفية تحسينها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم أحمد، تطبيق الجودة والإعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007، ص 95.

<sup>2</sup> رافدة عمر الحبري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 53.

وتتلخص أفكار ديمينج والتي وقعت في 14 نقطة بالتالي:<sup>1</sup>

- وضع هدف مستقر وثابت لتحسين المنتجات والخدمات ونشره بين العاملين، كما يجب أن تكون هناك أهدافا طويلة الأجل يعرفها كل عضو في المؤسسة ويتمكن من فهمها واستيعابها على شرط أن يكون للهدف معنى ويتصل بالمستقبل.

- الإعتماد على فلسفة التطوير والتحسين لمواكبة تحديات العصر، وعلى التعاون داخل المؤسسة حتى يتمكن كل فرد من أن يكسب.

- إلغاء أساليب التفتيش والفحص الشامل لتحقيق الجودة، وجعل هدف التفتيش تحسين العمليات وتخفيض التكلفة، فهو أي التفتيش لا يضيف جودة، وإنما يقرر فيما إذا كانت هناك جودة أم لا.

- أخذ التكاليف الكلية بعين الاعتبار ف شراء الأشياء الأرخص قد يرفع التكلفة الحقيقية لأن تكلفة أي شيء ليست سعر شرائه فحسب، بل يضاف إليها ما سيتم إنفاقه عليه للصيانة والإصلاح.

- التحسين الدائم لكل العمليات والأنشطة المتعلقة بالتخطيط والإنتاج والخدمات المساعدة.

- إنشاء برامج متماسكة للتعليم وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد وذلك لمواجهة التقدم التقني المتلاحق.

- إزالة الخوف عن الرؤوسين وخلق المناخ الملائم القائم على التحفيز ليعمل الجميع بفاعلية لتحقيق الأهداف.

- العمل بروح الفريق الواحد وإزالة العوائق التنظيمية والخلافات الموجودة بين الأقسام المختلفة.

- التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة للعاملين والتي تطالبهم بمستويات جيدة وجديدة للإنتاجية دون تقديم الوسائل المساعدة.

- الإبتعاد عن وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة.

- إلغاء نظام التقييم السنوي والجدارة وإزالة الحواجز التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والإعتراف به.

- استحداث أساليب جديدة في الإشراف وتحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة بهدف مساعدة العمال وحسن استخدام الآلات.

- تشجيع كل فرد لأن يخصص جهده للتطوير المستمر في مجال عمله.

- الإعتماد على الطرق الحديثة في التدريب والتعلم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.

### 3- والترسيوارت Walter Sewhart:

وضع سيوارت عدة عناصر لمفهوم الجودة، وأكد أهمية تحديد مفهوم الجودة، واستخدام التفكير الإستراتيجي والتفكير الإستدلالي والإحصاء في عملية التحليل والمراقبة كما وضع النظام التقليدي للتحكم والضبط داخل

المؤسسة، ويتكون هذا النظام من ثلاثة عناصر هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . مركز المعرفة، إدارة الجودة الشاملة: نقاط الإدارة الأربعة عشر لديمينج، على الموقع:

[http://www.12manage.com/methods\\_deming\\_14\\_points\\_management\\_ar.html](http://www.12manage.com/methods_deming_14_points_management_ar.html) تاريخ الإطلاع: 2017/01/14.

- تحديد ماهو مطلوب .

- إنتاج ما هو محدد .

- الحكم فيما إذا كانت الإحتياجات قد تمت مواجهتها .

ولقد أوضح والتر سيوارت أهمية وجود عاملين لتحقيق الجودة هما: التفكير بطريقة موضوعية حقيقية، والعمل كيفما نفكر ونشعر كنتيجة لتلك الموضوعية، ويرى والستيوارت أن التطوير المستمر أسماه دائرة (الخطة، العمل، المراجعة، التنفيذ) فالخطة يتم فيها اختيار وتحديد العملية التي سيتم تطويرها .

#### 4- جزوزيف جوران Joseph Juran:

يعد جوزيف جوران من الرواد الأوائل في مجال الجودة والذين كان لهم الفضل في الثورة الإقتصادية اليابانية، فقد ساهم في بناء نظام شامل للجودة اليابانية وقد دعم هذا النظام المؤسسات اليابانية في التكييف مع أفكار الجودة واستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة، ويرى جوران بأن الجودة ترى من زاويتين هما: محاولة تقليل العيوب أو القصور في الخدمة المقدمة للزبائن، ومحاولة تحسين شكل الخدمة بهدف إشباع إحتياجات الزبائن وكسب رضاهم ويشمل مفهوم جوران للجودة على الأبعاد الإدارية لكل من التخطيط والتنظيم والتحكم، والمعروفة باسم (ثلاثية جوران) وركز على مسؤولية الإدارة في تحقيق الجودة الشاملة والحاجة إلى وضع الأهداف وتحقيقها داخل المؤسسات ولتحقيق الجودة الشاملة داخل المؤسسات يوضح جوران عدة خطوات أساسية يجب الأخذ بها وهي:<sup>2</sup>

- بناء الوعي بثقافة الجودة داخل المؤسسة وذلك من أجل التطوير .

- تحديد الأهداف للتطوير .

- التنظيم للوصول إلى الأهداف المرجوة .

- التدريب المستمر .

- تنفيذ المشروعات لحل المشكلات .

- التقارير الصادقة .

- وضوح المفاهيم .

- توصيل النتائج .

<sup>1</sup> . محمد عبد الرزاق إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2007، ص ص 55-56 .

<sup>2</sup> . محمد عبد الرزاق إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57 .

5- فليب كروسي Philip Crosby:

- عمل كروسي في مجال الجودة لمدة ( 38 عاما) وألف العديد من الكتب التي تناولت الجودة وأهمها (الجودة مجانية) و(جودة بلا دموع) وحدد عددا من الخطوات اللازمة لتحسين الجودة هي:<sup>1</sup>
- إلتزام الإدارة الواضح اتجاه التحسين والتطوير المستمر للجودة.
  - تشكيل الفرق كمجموعات من الأقسام في المؤسسة.
  - الإعتماد على مقياس للجودة الشاملة للتعرف على الصعوبات المحتملة .
  - تحديد تكلفة تقييم الجودة وكيفية استخدامها كأداة في الإدارة.
  - تشجيع الموظفين على إبلاغ الإدارة عن أية صعوبات يواجهونها في تحقيق أهداف تحسين الجودة.
  - تدريب المديرين بشكل فعال لأداء أدوارهم بالشكل الأمثل.
  - تقدير جهود كل العاملين الذين يساهمون في تطوير الجودة.
  - ويحدد كروسي أربعة ثوابت أساسية لإدارة الجودة هي:
  - أن تعريف الجودة هو التطابق مع متطلبات العملاء .
  - أن نظام إنجاز الجودة يتمثل في المنع والوقاية من وقوع الأخطاء .
  - أن معيار الأداء الوحيد هو اللاخطأ أو ما يسمى بالعيوب الصفرية.
  - أن مقياس الجودة هو التكلفة الناشئة عن الأخطاء .

6- مالكوم بالدريج Malclom Baldrige:

يعد مالكوم بالدريج أول من نقل مفهوم الجودة إلى مجال التعليم في الولايات المتحدة الأمريكية، وظل ينادي بتطبيق هذا المفهوم لحين وفاته عام 1987 وأصبح تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم حقيقة واقعة عندما أعلن رولند براون عام 1993 أن جائزة مالكوم بالدريج قد إمتدت لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية العملاقة.

7- بيتر سينج Peter Senge:

أكد سينج على أن هناك خمسة مكونات تكنولوجية تؤدي إلى خلق المؤسسة المبدعة وهذه المكونات تتضمن الآتي:<sup>2</sup>

أ- السيطرة الشخصية: ويقصد بها التركيز على ما لدى الفرد من طاقات وإمكانات يقوم بتطويرها حتى يتمكن من رؤية الحقيقة بموضوعية، وذلك من خلال التعلم المستمر مدى الحياة.

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريبي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> . صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 96.

- ب- النماذج العقلية: وذلك عن طريق إيجاد إفتراضات وتعميمات وتصورات وضرورة طرحها أمام الآخرين بطريقة مرنة وقائمة على المنطق والعقلانية في التفكير.
- ج- بناء رؤية مشتركة: من خلال تبني أفكار مشتركة لأجل الإلتزام المؤسسي والإنتاج الحقيقي في ضوء هذه الرؤية.
- د- تفكير النظم: ويعني أن كل الأحداث الزمانية والمكانية لها تأثيرها في المؤسسة وتسير وفق تفكير منظم تكون في ضوئه المحاولات الإنسانية النظرية والعملية لتحقيق الإتاجية الملائمة للمجتمع .
- و- التعلم الفرقي: ويتم ذلك بواسطة الحوار وتقديم الإفتراضات والتفكير بشكل جماعي.
- 8- كايرو إيشكاوا / Kaoru / Shikawa:**

يعد إيشكاوا من رواد الجودة اليابانيين الذين تتلمذوا على يد إدوارد ديمينج، وله السبق في تقديم فكرة حلقات الجودة وينظر اليابانيون إلى إيشكاوا على أنه الأب الحقيقي لحلقات رقابة الجودة بإعتباره أول من نادى بتكوين مجموعات صغيرة من العاملة تتراوح بين (4-8) عمال، وأن يكون إنضمامهم إلى حلقات الجودة عملاً تطوعياً لغرض التعرف على المشكلات وإقتراح الحلول المناسبة لها مستهدفاً بذلك تطوير الأداء وتحسينه مع مراعاة البعد الإنساني في العمل، والتشديد على ضرورة إبراز القدرات الإنسانية.

ولقد وضع إيشكاوا المبادئ الأساسية لرقابة الجودة الشاملة والتي تلخص بالآتي:<sup>1</sup>

- أن الجودة تبني على وجهة نظر العميل، لذلك يجب التعرف على ماذا يريد وما إحتياجاته وكيف يمكن تلبيتها .
- أن الجودة هو جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر لها على أنها عملية إستثمار طويل الأجل .
- أن الجودة تعتمد بدرجة كبيرة على المشاركة الفعالة للعاملين في إدارة المؤسسة بحيث يحدث التكامل الرأسي والأفقي لأنشطة الجودة، مما يستوجب إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة .
- معالجة البيانات والمعلومات بإستخدام الوسائل والأدوات الإحصائية تساهم في اتخاذ القرارات السليمة .

### المطلب الرابع: قيادات الجودة

من أقوال نابليون في صفات القائد: أن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤولية أخطائه بإلقائها على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه أن يسير وفقاً لهد تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه، فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية وتتبع تجارب القادة الناجحين، كذلك فإنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد العظيم في رجل واحد .

والمطلوب للقائد الناجح أن يوازن بين الذكاء والمقدرة والشجاعة فالقائد الناجح يحتاج إلى تعلم العديد

من الأمور منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص 59 .

- فن التعليم والتدريب .
- فن التنظيم .
- فن إصدار الأوامر .
- فن المراقبة .
- فن التأنيب .
- فن المعاقبة .
- فن التعامل مع المشاكل .
- فن المكافأة والتشجيع .
- فن الإستعانة بالمواهب المساعدة .
- فن التعاون مع القادة الآخرين .

يجب أن تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل والرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب من بداية برنامج الجودة وفي كل المراحل .

لا يمكن أن يكتب لأي برنامج لتطبيق الجودة النجاح دون الإلتزام الكامل لقيادات الجودة بأهم هذا المبدأ والمشاركة الفعلية في التطبيق وهذا الإلتزام لا بد أن يكون واضحاً منذ بداية التطبيق وخلال مراحلها المتعددة، أن للقيادة أهمية في تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة إذ يحدد أعضاء مجالس الجودة مركز نشاط واتجاه العمل بما لديهم من رؤية مستقبلية وقدرة على نشر رؤيتهم ومفهومهم عن إدارة الجودة لدى الأساتذة والطلاب والعاملين داخل المؤسسة التعليمية ويمكن للقيادة تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة عن طريق إستخدام مفهوم المشاركة بالمسؤولية وتشجيع الأساتذة و الإداريين والطلاب على المشاركة والانفتاح والإبداع والتجديد في العملية التعليمية وإيجاد طرق جديدة للعمل داخل المؤسسة إضافة إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مستويات الإدارة المختلفة وتمثل وظائف قيادة الجودة فيما يلي:

- تكوين رؤية وفكر واضح عن مدخل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية .
- الإلتزام بعملية تحسين الجودة .
- نشر الوعي وثقافة الجودة بين كافة المعنيين من أساتذة وطلاب وغيرهم .
- وعي إحتياجات الطلاب ووضعها في أعلى إهتمامات القيادة عند تطبيق الجودة .
- تنمية مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى جميع الأفراد داخل المؤسسة التعليمية .
- تحديد المسؤوليات بوضوح .

<sup>1</sup> . خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 196-197 .



- التشجيع على الابتكار وإبداء الرأي من كافة المعنيين .
- إستخدام كافة التقنيات الحديثة من أجل تأكيد نجاح تطبيق الجودة .
- إستخدام الطرق العلمية الأساسية ومبادئ إحصاء الجودة وعمليات التوجيه .

### المبحث الثالث: المنطلقات الفكرية لجودة خدمة التعليم العالي

يعيش العالم فترة تحديات عظيمة نتيجة لثورة المعلومات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة، وقد اتبعت اليابان وبعض الدول المتقدمة نظام إدارة الجودة لحل مشكلاتها الإنتاجية وتحسين الجودة، وذلك منذ النصف الثاني من القرن العشرين، ولقد أثبت هذا الأسلوب جدارته، لذلك أضحت كافة مؤسسات العلم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية منها أحوح ما تكون إلى الإرتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، الأمر الذي يدعونا إلى التفكير في تحديث الأساليب الإدارية التي تأخذ بها مؤسساتنا .

### المطلب الأول: الأصول التاريخية للجودة في التعليم الجامعي

لقد مر مفهوم الجودة في التعليم الجامعي بثلاث مراحل متميزة تعبر كل واحدة منها على التوجه الفلسفي للجماعة:<sup>1</sup>

فالجودة باعتبارها مرادفا للإمتياز كان المفهوم التقليدي السائد في مؤسسات التعليم الجامعي، على أساس أن الجامعة مؤسسة لها ما يميزها وذات طبيعة خاصة أو مستوى عالي ولقد ارتبطت هذه المرحلة لمفهوم الجودة بفلسفة النموذج الجامعي الإنجليزي الذي يرى أن الجودة متأصلة في ذات الجامعة، ومكون من مكوناتها الطبيعية، وأنها لا تحتاج للبرهنة على ذلك، فالجامعة مؤسسة علمية متفردة يقوم عليها صفوة المتعلمين بحثا عن الحقيقة المطلقة يوجههم في ذلك نظامها الداخلي وتقاليدها الجامعية التي يحدها القائمون عليها دون أدنى تدخل من سلطة خارجية وعلى ذلك فإن عمليات تقييم الأداء الجامعي لا بد أن تتبع من معايير الجامعة ويقوم بها أعضاؤها ولا تفرض عليها معايير من هيئات خارجية، أي أنها لا تحتاج إلى رقابة خارجية لجودتها .

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

أما المرحلة الثالثة لتطور مفهوم الجودة الجامعية فإنها قامت على رفض فكرة الإمتياز، واستبدالها بالتركيز المباشر على مستوى جودة المنتج الذي تقدمه الجامعة، والذي يمكن تجويده من خلال المرور بمجموعة من عمليات التحكم والرقابة العلمية للجودة استنادا على مجموعة من المعايير المحددة أو الجدولة والتي تستخدمها المؤسسات

<sup>1</sup> . أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 109 - 112 .

والهيئات الخارجية لتقديم جودة المؤسسات الجامعية وتحديد مستويات إحصاءه للجودة، هذه المعايير يجب أن تكون متطورة باستمرار لضمان إستمرارية الإرتقاء في مستوى الجودة.

وامتدادا لهذه المرحلة فإن المتخصصين قد اتخذوا مدخلا أكثر عملية، وذلك بتعريفهم للجودة على أنها الملائمة للإستخدام أو للأهداف الموضوعية، وبهذا تصبح جودة مؤسسات التعليم الجامعي رهينة بمدى قدرتها على تحقيق الفعالية المؤسسية بناء على أهدافها وأغراض المجتمع المحيط بها.

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

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

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

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

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

وبصفة عامة يمكن القول أن عقد التسعينيات يمثل عقد الجودة التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي في الدول المتقدمة، ومنها انتقل المفهوم وآلياته إلى الدول الأخرى، ومن الملاحظ أن الصورة القائمة الآن في

بداية الألفية الثالثة لنموذج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدمية عامة والتعليم الجامعي خاصة قد تبلورت نتيجة لجهود جمهور من الرواد الأوائل أمثال "ديمنج، جوران، كروسبي" وكثيرا غيرهم من المفكرين والذين أسهموا في وضع البنات الأولى لمبادئ نظرية إدارية شاملة قائمة على الجودة يمكن تطبيقها في المؤسسات الأخرى.

### المطلب الثاني: مفهوم ومبادئ جودة التعليم العالي

تعددت تعريفات والمفاهيم المرتبطة بجودة التعليم العالي، في حين تقوم هذه الأخيرة على مبادئ أساسية معية، ندرجها بالتفصيل من خلال المطلب الموالي.

#### 1. مفهوم جودة التعليم العالي:

لقد وردت العديد من المفاهيم والتعريفات الخاصة بجودة التعليم العالي يمكن أن نورد أهمها في:

- قام "سيمور" بتحديد أربع مبادئ فلسفية لما أسماه الإدارة الإستراتيجية للجودة وهي: تلبية حاجات المستهلك وتحديد وظائف كل فرد في المنظومة، والتحسين المستمر، والقيادة، وقد آمن سيمور أن هيمنة المستهلك تعد واقعا يفرض نفسه، ونجدها على سبيل المثال في الإختيار الحر للجامعة ومقررات الدراسة والمحاضرين من قبل الطلاب.

وفيما يتعلق بالتحسين المستمر، يبرز سيمور أهمية العمليات وضرورة إتباع إستراتيجية تقوم على فكرة التحسين المستمر، وفي هذا الصدد، يؤكد "تريبوس" على أهمية " العمليات أكثر من المنتج بالنسبة لحجرة الصف" حيث يرى أنه حتى يتسنى تحسين تحصيل الطلاب، فلا بد من التركيز على عملية التدريس ذاتها وليس على الإمتحانات، يؤكد ذلك "هاريس" الذي يرى أن عملية تحسين وتطوير المنتج يجب أن تبدأ بتصميم المقررات لتلبي الحاجات الفعلية للطلاب (التخطيط)، وتدريس المقررات (الفعل) وتقييم كيفية استخدام الطلاب للتعلم ومسح الطلاب (الفحص) والتعديل وفقا لنتائج التقييم (العمل).<sup>1</sup>

واستنادا على هذا يجب أن يقوم تعريف الجودة على عدد من السمات المتنوعة التي تعكس المنظورات المختلفة سالفة الذكر وبمزيد من التحديد، حتى يتسنى وصف مداخل الجودة بشيء من العمق، فإن السمات التالية قد تسهم في تمييز مفاهيم الجودة:<sup>2</sup>

- السياق والرؤية: ويعني ذلك السياق المقصود من المدخل (مثل المدارس التعليم العالي، التدريب المهني) والعمليات التي يتم تغطيتها (مثل التقييم والتطوير والتطبيق).

<sup>1</sup> . الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل التقييم والاعتماد للبرنامج التعليمي في مؤسسات التعليم العالي والأزهر، مصر، 2009، ص71.

<sup>2</sup> . عصام جمال سليم غانم، مرجع سبق ذكره، ص ص 841-842.

- الأغراض: ويعني ما هي أغراض الجودة التي يمكن تحقيقها من خلال المدخل المتبع (مثل تقليص التكاليف، توافق العمليات، إشباع التعلم وثبات المنتج)
  - محور الإهتمام: هل يركز مدخل الجودة على (التنظيمات والعمليات، المنتج والخدمات أو الكفايات)
  - المنظور: لأي فئة من المستفيدين ووفق أي منظور يتم تقييم مدخل الجودة (المطورين أو المديرين أم المتعلمين).
  - المنهجية: ما الطرائق والوسائل المستخدمة (القياس، أم كالمؤشرات المعايير أم الإرشادات أم توفير المعلومات)
  - المقاييس: المؤشرات التطبيقية ومعايير قياس النجاح (بعض الأمثلة على ذلك، معدلات التسرب ومردود الإستثمار وإشباع المتعلم).
- كما أن تعريف الجودة في التعليم العالي يمثل إشكالية وتحديا كبيرا حيث ذكر "تشينج وتام" أن جودة التعليم مفهوم غامض ومشق، ولذلك كانت هناك محاولات متعددة للإعتماد على النماذج المستقاة من مجال الصناعة لتطوير نماذج تقييم لجودة التعليم العالي، ومن أهم تلك النماذج المعارف عليها عالميا هو إدارة الجودة الشاملة التي تعرف على أنها: "مدخل إداري للتنظيم يركز على الجودة ويقوم على أساس المشاركة من جانب كل الأعضاء بهدف تحقيق نجاحات على المدى الطويل من خلال إشباع المستهلك وإفادة كل أعضاء التنظيم والمجتمع، لذا يحدد "هارفي وجرين" أربعة منظورات للجودة في التعليم العالي:<sup>1</sup>
- الجودة كميز: وتشير إلى الحكم الواضح الذي تضعه المؤسسة، وتمثل النظرة الأكاديمية التقليدية التي تهدف إلى أظهار معايير أكاديمية عالية.
  - الجودة كأخطاء صفرية: وتكون أكثر ملائمة في الصناعة النمطية حيث يمكن تثبيت الصفات المفصلة للمنتج ويمكن للقياسات العبارية أن تظهر تطابقا لها، أما في التعليم الجامعي فبالإمكان تطبيقها على مواد التعلم.
  - الجودة كتحسين: إذ تشدد على التطور المستمر.
  - الجودة باعتبارها ملائمة الغرض: وترتكز على سد الفجوة في صناعة التعليم بإعتبار حاجات المستهلك، كما تركز على حاجات المستهلكين أو حاملي الأسهم، كاطلبة أو الموظفين أو المجتمع الأكاديمي أو الحكومة أو المجتمع، وكما محدد في الأهداف المعلنة كنتائج للتعلم من البرنامج الدراسي في العقدين الأخيرين أصبح هذا المعنى هو السائد عند إستخدام كلمة الجودة.
- وينظر إليها كذلك على أنها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. Maguth P et al, **Quality management practices in kenyan educational institution the case of the university of Nairobi**, African journal of business management, Vol 1 , 2010, P14.

<sup>2</sup>. عصام جمال سليم غانم، مرجع سبق ذكره، ص 842.

- الجودة كحد عتبة: وتشير إلى تلبية المعيار الأدنى، ويتم تحديد المعايير الدنيا في معظم أنظمة التعليم الجامعي في أوروبا لتحقيق أدنى حد من المقارنة الموضوعية للوحدات أو البرامج ويعتقد أن المعايير الدنيا سيتم تجاوزها قريباً.

- الجودة كقيمة مالية: وتشير للنتائج المرغوب من قبل المؤسسة في شكل أعمال ومكاسب.

- الجودة كعملية تحويلية: وتوضح عندما تتبنى المؤسسة تغيرات إستراتيجية لتحقيق الوضع اللائق في الصناعة، وتطبق إما على سلوك الطلبة والأهداف المغيرة كنتيجة لدراساتهم أو على التحول السياسي الإجتماعي المحقق عبر التعليم العالي.

ومما سبق يتضح أنه لا يوجد حتى الآن تعريف ثابت ورؤية واضحة ومحددة لمفهوم وآليات تطبيق إدارة الجودة وتلبي في سياقه الحاجات الأساسية لمستهلك التعليم العالي، وربما يعود ذلك - بين أسباب وعوامل أخرى- لعد الإتفاق حول أولويات الجامعة، فهل مهمتها الأولى تخريج جيل متعلم وواعي بجادات مجتمعه ومؤهّل لسوق العمل، أم هو البحث العلمي وبناء قاعدة مجتية سليمة تؤدي لإرتقاء المجتمع، وبالرغم من عدم وجود تعارض بين الهدفين إلا أنه في سياق الممارسة العملية غالباً ما تتعارض الأدوار وتختل الأولويات.<sup>1</sup>

ويشير مصطلح ضمان الجودة إلى " السياسات والعمليات والإجراءات التي من خلالها يتم الحفاظ على الجودة وتطويرها، والتقييم هو الجزء الأساسي من ضمان الجودة والمسؤولية والتعديل هما دوافع مهمة لضمان الجودة، فالمسؤولية هنا تشير إلى أن الطلبة والمجتمع والحكومة يضمنون إدارة الجودة بشكل جيد، ويشير تعديل الجودة إلى التحسن في الجودة، من خلال نشر الممارسة الجيدة واستخدام حلقة مستمرة للتحسين".<sup>2</sup>

- كما عرفت الجودة بأنها "مجموعة الأنشطة والممارسات التي يقوم بها المسؤولون عن تسيير شؤون الجامعة - فريق إدارة الجودة ومجالسها - والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها وتحسينها، في جميع مجالات العملية التعليمية بالجامعة".<sup>3</sup>

- وعرفت بأنها "عبارة عن عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى نقل نوعية في عملية التعليم والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والإجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها".<sup>4</sup>

1. عصام جمال سليم غانم، مرجع سبق ذكره، ص 842.

2. الموسوعة الحرة ويكيبيديا، ضمان الجودة، على الموقع: [https://ar.wikipedia.org/wiki/ضمان\\_الجودة](https://ar.wikipedia.org/wiki/ضمان_الجودة) تاريخ التصفح: 2017/01/17.

3. هناء عبد الرؤوف محمد المينراوي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

4. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية بجامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد 3، 2005، ص 192.

- كما يراها آخرون بأنها "ترجمة إحتياجات توقعات الطلبة إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقعة".
- في حين يحدد " بارنيت " ثلاثة رؤى مختلفة لضمان الجودة في التعليم العالي، كغيرها من مفاهيم ثلاثة هي:<sup>1</sup>
- المفهوم الموضوعي للجودة: ويتضمن القياس الوصائي للجودة، ويعني ذلك أنه من الممكن تحدد عدة نقاط للتعليم العالي، وتكون المنهجية المستخدمة هي المألوفة بالنسبة للنظام الكلي للتعليم العالي والتي تركز على النتائج.
- المفهوم النسبي للجودة: وهو مفهوم يعمل على إقضاء المفاهيم المطلقة التي قد تتيح لنا تقويم الجودة، فحتى يتسنى حدوث تقسيم للواقع ورؤية قيمة لهذا الواقع، فليس هناك براهين مطلقة للصدق، وعليه فإن المنظور النسبي قد يكون الأكثر ملائمة للغرض، حتى يمكن التصنيف الواضح والدقيق.
- المفهوم التطويري للجودة: وهو جزء لا يتجزأ من الثقافة الداخلية للمؤسسات، فالمنظور التطويري الذي لازال يلقى مهنشا واضحا حتى اليوم، يمثل رؤية أعضاء المجتمع الأكاديمي (الموظفين والطلاب)، ولا يعني ذلك أنه في سياق التقويم الذاتي، لا ينظروا بعين الإعتبار للإهتمامات الخارجية للمستخدمين أو الهيكل المهنية، ففي عملية التقويم الذاتي، غالبا ما تدعو المؤسسات هيكل خارجية طلبا لمساعدتها، وهنا يتم إشراك المستشارين الخارجيين في العملية الداخلية بناء على دعوة أعضاء الجماعة الأكاديمية التي ترغب في تحسين جودة عملهم، وهذه هي الرؤية الداخلية لجودة التعليم العالي، التي ليست مفروضة من الخارج.
- من خلال ما تقدم يمكن استخلاص التعريف التالي لجودة خدمة التعليم العالي على أنها فلسفة إدارية تسعى إلى تحقيق التحسين المستمر في كافة مخرجات العمليات التعليمية الجامعية.

## 2. مبادئ الجودة في التعليم :

- إن مبادئ الجودة في التعليم اتفق عليها كثير من الباحثين والأساتذة بالجودة هي من المبادئ الأساسية في العمل بشكل عام وخاصة إذا كانت مرتبطة بالمفهوم الإسلامي للجودة والذي يدعو على إتقان العمل والتفاني والإخلاص فيه، حيث أن العمل في المفهوم الإسلامي هو العبادة، والذي وضع رضا رب العالمين في المرتبة الأولى ثم رضا المستفيدين في المرتبة الثانية، إن توكيد الجودة في التعليم يعتمد على الكثير من المفاهيم والأسس والمبادئ التالية:<sup>2</sup>
- اعتبار الطلاب شركاء في إدارة المدرسة.
- الأساتذة والطلاب شركاء في العملية التعليمية، وأهدافهم وتطلعاتهم الفردية يجب أن تكون محل تقدير ودراسة.
- توجيه الطلاب وتشجيعهم لإتقان التخصص أو المهنة التي تناسب مع ميولهم ورغباتهم.
- أن يتعلم الطالب كيفية تقييم عمله تقييما ذاتيا .

<sup>1</sup>. Faganal .A, Dolinsek .S, **Quality management system in higher education**, proceedings in the 5<sup>th</sup> conference of faculty of management Koper, university of Primorska, 2004, PP 246-247.

<sup>2</sup>. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، مرجع سبق ذكره، ص 190.

- هيئة البيئة المناسبة للعمل الخالي من الخوف والعقاب والتهديد بكافة أنواعه .
- التأكيد على جعل التعلم أكثر فائدة وأهمية للطلاب .
- تقدير القيمة الإنسانية والإجتماعية للطلاب عمليا ونظريا .
- صياغة فلسفة تربوية تهتم بالجودة الشاملة وتحمل القيادة مسؤولية التغيير .
- معرفة الآثار السلبية والأسباب المعطلة لعملية التعلم ومقاومتها .
- تدريب الأفراد على إستخدام التقنيات الحديثة لتسهيل نقل المعارف والإرتقاء بالمستوى التعليمي للطلاب .

### المطلب الثالث: أهمية إدارة التعليم الجامعي بمقاربة الجودة

إن عملية الجودة ليست عملية سريعة، لكنها عملية تحسين مستمرة، وتحسين الجودة يتبعه تقليص في التكلفة وبالتالي تزداد الإنتاجية، ولكي تنجح إدارة الجودة، يجب أن تكون موجهة كل عملياتها نحو الزبون وأن تتضمن معطياته، ولذلك فإن عملية الجودة الشاملة يجب أن تزود بتدريب مستمر وبناء فرق عمل .

ولقد واجهت مؤسسات التعليم العالي ضغوطا متزايدة وتحديات كبيرة شبيهة بمؤسسات القطاع الخاص، وذلك لأسباب منها قرار الدول بزيادة نسبة المنخرطين في التعليم العالي من ذوي المتغيرات الديمغرافية المختلفة مما أدى إلى نمو متسارع في التعليم العالي مع وجود تمويل محدود، إضافة إلى تنافس مؤسساته لاجتذاب أكبر عدد من الطلبة، وبسبب زيادة قوة سوق العمل والتذبذب في توظيف الخريجين اعتمادا على توقعات ومتطلبات مستخدميهم منهم ومن المؤسسات التي تخرجوا منها، وعدم رضا الطلبة جعل مؤسسات التعليم العالي تسعى إلى إعادة النظر في دورها الإجتماعي والإقتصادي وازدياد الإهتمام بإدارتها وتقديم برامج ذات جودة عالية، والعمل على بلوغ أعلى معدلات في الأبحاث ونوعية التدريس ويعتمد تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي على إفتراضين هما<sup>1</sup>:

- أنها قد اثبتت نجاحها في قطاع التصنيع .

- يمكن استخدام الطرق نفسها بتعديل بسيط يناسب التعليم العالي .

ولقد أدت التغيرات المتسارعة في وسائل الإتصال وتقنياته وما أفرزته العولمة من تحديات وظهور ما يسمى باقتصاديات المعرفة إلى نشوء مطالب ملحة أمام التعليم الجامعي أبرزها تجويد عمليتي التعليم والتعلم وما يتصل بهما من إجراءات تحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس والإرتقاء بمستواهم المهني والأكاديمي، والقيادة والتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة، مما يستدعي اعتماد فلسفة الجودة. وتبرز أهمية الجودة في التعليم الجامعي من خلال:

<sup>1</sup> . هند عبد الحميد الحموري، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة، جامعة البحرين، أبريل 2005، ص ص 841-844

- الربحية: أي تحقيق انخفاض في التكاليف المرتبطة بالعمليات التشغيلية الناجمة عن حالات عدم المطابقة مع المعايير .
- زيادة القدرة التنافسية في السوق المحلية والعالمية: من خلال إزالة الحواجز أمام التصدير و دخول أسواق عالمية جديدة .
- زيادة الفاعلية التنظيمية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة: وذلك بإكتساب مهارات إضافية عن طريق التدريب والتطوير .
- تحقيق رضا الزبائن (الطلاب، والمجتمع، وسوق العمل): وذلك من خلال التعرف على احتياجاتهم .
- والإدارة الجيدة هي جوهر العمل في أي تنظيم مؤسسي، وذلك بما تسعى إليه من حسن استغلال الموارد البشرية المتاحة والمحتملة بهدف الوصول إلى نتائج مرغوبة في ظل أوضاع سياسية ومجتمعية وعلى هدى رؤية إستراتيجية مستقبلية والعناصر الأساسية التي يمكن تحقيقها في أي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي لتحقيق فائدة المستثمرين هي:
- أ- الإلتزام السديد بتطوير جميع العاملين مما يؤهلهم لتحقيق أهداف المؤسسة .
- ب- وضع خطة إستراتيجية تحدد أهداف المؤسسة ومواردها وإسناد مهام تنفيذها للموظفين لتحقيقها بشكل متقن .
- ج- إجراء المراجعات الدورية لتدريب وتطوير العاملين بشكل دائم ومستمر .
- د- تقييم الإستثمار في التدريب والتطوير لمعرفة مدى فاعلية عمليتي التدريب والتطوير .
- ومن خلال إستقراء بعض الكتابات والدراسات والبحوث التي تناولت تطبيق الجودة في بعض المؤسسات التعليمية، تم التوصل إلى مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تتحقق<sup>1</sup>:
- دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات أفراد والوفاء بتلك الإحتياجات .
- أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل تكلفة وبأقل جهد وأقل تكلفة .
- تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق .
- إشباع حاجات المعلمين وزيادة الإحساس بالرضا لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية .
- تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر المعلمين والطلبة وأفراد المجتمع المحلي، وتنمية روح التنافس والمبادأة بين المؤسسات التعليمية المختلفة .
- تحقيق جودة المتعلم سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية .
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتمائهم لها .
- توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين .

<sup>1</sup> . يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 194 .



- تحقيق الترابط الجيد والاتصال الفعال بين الأقسام والإدارات والوحدات المختلفة في المؤسسات التعليمية.
- الإسهام في حل كثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة.
- تنمية العديد من المهارات لدى أفراد المؤسسة التعليمية مثل مهارة حل المشكلة وتفويض الصلاحيات وتفعيل النشاطات وغيرها.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعلم والتعليم.
- تحقيق مكاسب مادية وخبرات نوعية للعاملين في المؤسسة التعليمية ولأفراد المجتمع المحلي والإستفادة من هذه المكاسب والخبرات وتوظيفها في الطريق الصحيح لتحقيق التنمية المجتمعية الشاملة.

### المطلب الرابع: أبعاد جودة الخدمات التعليمية

يمكن تقسيمها إلى:<sup>1</sup>

#### 1. البعد الخاص بالجوانب المادية للموسسة:

- المبنى الجامعي صالح لتقديم العملية التعليمية.
- توافر عدد كافي من أعضاء هيئة التدريس.
- مدرسين متخصصين بتخصصات الجامعة.
- مدرسين لغات.
- مدرسين للحاسب الآلي.
- توافر عدد كافي من الورش المناسبة لتعليم اللغات.
- توافر الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة للعملية التعليمية.
- الأجهزة السمعية.
- الأجهزة البصرية والمرئية.
- وقد أكدت الدراسات أهمية توافر الإمكانيات المادية على تنمية شعور العملاء بجودة المقدمة لهم وعلى تقييم العملاء لجودة الخدمة المقدمة لهم.
- إن خدمات التعليم الجامعي - كغيرها تحتاج إلى تعزيز الجانب المادي، وحتى تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية التي تجسد هذه الخدمة، وهذه المظاهر المادية تنقسم إلى نوعين:
- النوع الأول: هي المظاهر المادية التي تتعلق بخدمات التعليم الجامعي بصورة مباشرة مثل القاعات الدراسية والمختبرات العلمية، وورش اللغات، والأدوات والوسائل التعليمية المرئية (البصرية) والمسموعة والمكتبية الجامعية، وغيرها.

<sup>1</sup> . هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، مرجع سبق ذكره، ص 82 - 86.

- النوع الثاني: هي المظاهر المادية التي تتعلق بمجتمعات التعليم الجامعي بصورة غير مباشرة، مثل مواقف السيارات واستراحات الطلبة ومطاعم ومقاصف بيع الطعام... وغيرها.

كذلك أوضح أن البناء الهيكلي للجامعة يجب أن يكون بناءً صحيحاً بعيداً عن الضوضاء والتلوث البيئي، ويجب أن يتوافق مع التخصصات، وأن يحتوي على جميع المرافق والمخابر والمكتبات والمطاعم والمسارح والقاعات الضخمة لاستيعاب الأعداد الكبيرة، وكل ما يلزم العملية التدريسية وورش العمل بكافة تجهيزاتها العملية والمخبرية والموارد الدراسية وكل وسائل التكنولوجيا الحديثة.

ونجد أن هذا البعد يرتبط مع خصائص سوق العمل والتي تتمثل في المعرفة بمستوى اللغة الإنجليزية المطلوب في سوق العمل حيث توافر ورش اللغة الإنجليزية المتطورة والحديثة والأجهزة المتطورة المرئية (البصرية) والمسموعة وتوافر الأساتذة المتخصصين في تعليم اللغة الإنجليزية يؤثر على مستوى اللغة عند الطلبة الخريجين وبالتالي يكسبهم مهارة فهم واستيعاب اللغة الإنجليزية بشكل جيد وذلك مطلب من مطالب سوق العمل المحلي والعالمي.

ونجد أن بعد الجوانب المادية الملموسة يرتبط مع المعرفة باستخدام الحاسب الآلي حيث توافر مختبرات الكمبيوترجهزة بالأجهزة الحديثة والمتطورة يكسب الطلبة المهارة والخبرة في استخدام الحاسبات الآلية وذلك يرضى رغبات سوق العمل المحلي والعالمي وذلك العالم الخارجي والداخلي، لذلك يجب أن يكون خريج الجامعة ملم بمهارة استخدام الحاسوب (الكمبيوتر) والبرمجيات العامة مثلاً: (Windows, Excel) وغيرها.

## 2. البعد الخاص بالاعتمادية:

- التزام إدارة الجامعة والأقسام العلمية بالوعود المقدمة للعملاء (الطلبة).

- اعتماد إدارة الجامعة على التحسين المستمر للمناهج الدراسية وطرق التدريس.

- التزام إدارة الجامعة والأقسام العلمية بتقديم التدريب العلمي والميداني للطلاب.

- التزام إدارة الجامعة بتقديم الخدمات التعليمية (المحاضرات) بالوقت المحدد والمعلن عنه لأداء هذه الخدمة.

وتعني الاعتمادية القدرة على أداء الخدمة كما وعدت المؤسسة التعليمية (الجامعة) عملائها الطلبة بها، وهذا البعد يعكس مدى قدرة المؤسسة التعليمية (الجامعة) على الوفاء بتقديم الخدمة التعليمية بطريقة صحيحة من أول مرة، وذلك في المواعيد التي وعد العملاء بها، وبالدفقة المطلوبة، وتشمل المعرفة الوظيفية المتكاملة للموظفين خاصة ممن لهم اتصال مباشر مع العملاء (الطلبة) والوضوح في شرح الخدمة.

وأشار إلى أن تقديم مؤسسة التعليم العالي خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، التعليمية ينعكس بصورة خاصة على فعاليتها وبصورة عامة على الأداء الجامعي.

بينما نجد أن بعد الاعتمادية يرتبط مع المعرفة بنوعية التعليم المطلوب، أي التعليم المكتسب للطلبة الخريجين يجب أن يناسب نوعية تخصصاتهم مثال أن الطالب في كلية الطب يجب أن يكون ملم بجميع النواحي العلمية التخصصية التي يحتاجها الطبيب عند ممارسة مهنته، أي أن يكون التعليم المكتسب لديه يؤهله لأداء وظيفته كطبيب ويجب

أن يكون على المدرس وغيره، وان يكون هذا التعليم متطور مع التطورات التي تحدث في بيئة سوق العمل وتواكب متطلباته.

### 3. البعد الخاص بالاستجابة :

- رغبة العاملين وأعضاء هيئة التدريس في مساعدة الطلبة وتقديم خدمة فورية لهم .
- تقدم إدارة الجامعة الإرشادات للطلبة المستجدين عند دخولهم الجامعة وللطلبة الذين على وشك التخرج .
- تعاون جميع إدارات الجامعة في الرد على استفسارات الطلبة رغم ضغوط العمل .
- ويعكس هذا البعد رغبة العاملين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وخاصة ممن لهم اتصال مباشر بالطلبة على تقديم المساعدة والاستجابة الفورية لمطالب العملاء (الطلبة) .
- كما أن هذا البعد يتضمن تقديم حل المشكلات التي يتعرض لها الطلبة داخل المؤسسة التعليمية بأسرع وقت ممكن، والرد على كافة الاستفسارات وتقديم كافة المعلومات والتسهيلات بأسلوب بعيد عن التعقيدات .
- ونشير إلى أن هذا البعد يركز على تحقيق الإستجابة العالية للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية (مؤسسات التعليم العالي)، وهذا يتطلب من المؤسسة التعليمية امتلاك المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، وتمثل التغيرات هي تغيرات احتياجات سوق العمل والتغير في منظومة التطور الإقتصادي والإجتماعي، والاستجابة العالية والسريعة ينبغي أن لا تقتصر على عناصر البيئة الخارجية، بل ينبغي أيضا التركيز على الاستجابة لمتطلبات البيئة التعليمية الداخلية، وتحقيق الاستجابة الداخلية ينبغي توفير الكادر الأكاديمي والكادر الإداري الكافيين وتوفير جميع المستلزمات والتسهيلات المادية والمالية التي تكفل استمرار التعليمية دون توقف، ووضع خطط لسيير العملية التعليمية للطلاب طيلة سنوات دراسته دون نقص في عدد المسافات المطروحة دون خلل في عملية إرشاد الطالب تعيق تقدمه في تسجيل ودراسة القرارات بصورة طبيعية وهنا تقع مسؤولية مشتركة على المرشدين والأكاديميين وعلى الطلبة ودائرة القبول والتسجيل وإدارة الجامعة .

ويؤدي هذا البعد إلى الإلمام بالمهارات اللازمة لحديثي التخرج حيث يتم توفير الدورات التدريبية للطلبة واكتساب المهارات اللازمة لطبيعة كل التخصص وذلك لمواجهة احتياجات سوق العمل أي أن هذا البعد يعكس مدى استعداد العاملين بمنظمة الخدمة لمعاونة العملاء (الطلبة) وتقديم خدمة سريعة وجيدة ومدى الاستجابة والتعاون مع المؤسسات والهيئات المحلية والعالمية لتجريب الكوادر بما يتناسب مع سوق العمل وبما ينمي المهارات المطلوبة لخريجي الجامعة تحديات واحتياجات سوق العمل .

### 4. البعد الخاص والثقة والأمان:

- الثقة في العاملين المسؤولين عن الخدمة .
- شعور الطالب بالأمان عند التعامل داخل الجامعة .
- متع العاملون مقدمو الخدمة بالأدب وحسن الخلق .

5. البعد الخاص بالتعاطف:

- الاهتمام بالطالب من الناحية الإنسانية .
  - أسعار الطلبة بأنهم موضع اهتمام .
  - تفهم احتياجات الطلبة .
  - تقدير ظروف الطلبة والتعاطف معهم .
  - الروح المرحة والصداقة في التعامل مع الطلب .
- المطلب الخامس: فوائد ومميزات تطبيق الجودة في التعليم العالي  
أولاً. الفوائد:

يمكن تقسيم فوائد تطبيق الجودة في التعليم إلى ثلاثة أنواع من الفوائد والتي تكون ناتجة عن ضبط جودة التعليم:<sup>1</sup>

1. فوائد تعود على المجتمع ككل: وتشتمل هذه الفوائد على النقاط التالية:

- التحسين السلوكي والشخصي لدى الطالب، والمتمثلة في القيم الدينية والاجتماعية والوطنية .
- التغيرات الثقافية والتقنية والإقتصادية والاجتماعية والسياسية، التي يحدثها التعليم .
- الإستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .
- تحقيق رضا المستفيدين وهم (الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون، المجتمع) .
- تحسين وتطوير المنظومة التعليمية وذلك من خلال تقييم النظام التعليمي وتشخيص أوجه القصور فيه .
- مواكبة التغير وتكييف المجتمع واستشراف مستقبله والإعداد له .

2. فوائد تعود على المؤسسة التعليمية: وتشتمل النقاط التالية:

- تنظيم أفضل للعمل الإداري في المؤسسة وبجهد أقل .
- تمكين إدارة المدرسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية والتعامل معها من خلال إجراءات تصحيحية وقائية لمنع حدوثها مستقبلاً .
- تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بصورة مستمرة .
- تطور المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسة التعليمية .
- تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في الحقل التربوي .
- التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات .
- توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء .

<sup>1</sup> . خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 188-189 .

- تنظيم العمل الإداري بشكل أكثر فعالية وتكلفة وجهد أقل.

### 3. فوائد تعود على الطالب : مثل:

- قدرة الطالب على التعلم الذاتي والتحليل والنقد من خلال أساليب علمية مناسبة.
- قدرة الطالب على الإحتفاظ بالمعرفة لمدى طويل بسبب التركيز على طريقة الفهم وليس طريقة الحفظ والتلقين.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وكافة المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- قدرة الطالب على تكوين معرفة جديدة.
- قدرة الطالب على تطبيق ما لديه في حل المشكلات، ومجابهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها.
- قدرة الطالب على توصيل ما لديه من معرفة للآخرين، من خلال الكلمة المقروءة، أو الكلمة المكتوبة، أو المسموعة، وامتلاكه لمهارات الأرقام والتمثيل البياني والهندسي والأشغال اليدوية ومهارات الإتصال والمنطق.
- رغبة الطالب في معرفة المزيد، والإستعداد للتعلم مدى الحياة.

كما أن للجودة في التعليم أهداف عديدة أخرى ومن بين أهم تلك الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- التأكيد على أن الجودة وإتقان العمل وحسن إدارته مبدأ إسلامي بنصوص الكتاب والسنة، والأخذ به واجب ديني ووطني، وأنه من سمات العصر الذي نعيشه وهو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية والتربوية.
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية العمل التعاوني الجماعي وتنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة التعليمية.
- ترسيخ مفاهيم الجودة والقائمة على الفاعلية والفعالية تحت شعارها الدائم(أن نعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة).
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم العالي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والإرتقاء بمستويات الطلبة.
- الإهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة والموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلية وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد، مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي(المدخلات، العمليات، المخرجات).
- إتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لمعرفة الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة لدى العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها الكليات والعمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.

<sup>1</sup>. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 192.

- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العلمي، ودراسة هذه المشكلات وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية المعروفة واقتراح الحلول المناسبة لها ومتابعة تنفيذها في الكليات التي تطبق نظام الجودة مع تعزيز الإيجابيات والعمل على تلافي السلبات.
  - التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية التي تطبق نظام الجودة، والتعاون مع الدوائر والشركات والمنظمات التي بالنظام لتحديث برامج الجودة وتطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.
  - في حين تهدف الجودة الشاملة في التعليم الجامعي إلى:<sup>1</sup>
  - ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوصيف الأدوار والمستويات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
  - الإرتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والإنفعالي والإجتماعي والنفسي والتربوي بإعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
  - تحسين كفايات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من النظام الجامعي.
  - توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
  - تطوير الهيكلة الإدارية للجامعة بطريقة تسهل التعلم بعيدا عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في إتخاذ القرارات التعليمية.
  - رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعلم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.
  - النظرة الشمولية لعملية التعليم من كافة جوانبها والإبتعاد عن التجزئة بين عناصر التعليم الجامعي مع الأخذ بعين الإعتبار عمليات التدريب المستمر لكافة المعنيين والمشاركين من أجل التطوير لتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة ذات صبغة تنافسية.
  - زيادة الإحترام والتقدير المحلي بالمؤسسات التعليمية لما تقدمه من خدمة مختلفة للطلبة والمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.
- ثانيا . مميزات إدارة الجودة في التعليم:
- تعني الجودة بالدرجة الأولى إتقان العمل وإستمرارية تحسينه لضمان تقديم خدمات جيدة وتميز بالآتي:<sup>2</sup>
  - الوفاء بمتطلبات الطلاب وكسب رضاهم
  - مشاركة كل العاملين في عملية التطوير والتحسين.
  - ربط أقسام المؤسسة التعليمية وجعل عملها متسقا ومتكاملا.

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 196-197.

<sup>2</sup> . على السلمي، إدارة التمييز، دار غرب، القاهرة، 2002، ص 144.

- ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب رغم اختلاف أنماط العاملين .
- المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة غياب أحد العاملين أو تركه الخدمة .
- ترسيخ صورة مؤسسة التعليم العالي لدى الجميع بالتزامها بنظام الجودة .
- زيادة مستوى الوعي لدى العاملين حول الجودة العمل والنظام من خلال معاشتهم لنظام الجودة .
- تحقيق تغطية شاملة لكافة العناصر العامة في نشاط المؤسسة التعليمية لتحقيق حاجات ورغبات الطلاب والمجتمع وسوق العمل .
- تحقيق تميز المؤسسات التعليمية من خلال تطوير المقومات الإدارية التي تشمل على الأهداف المحددة للجودة ومتابعة تحقيقها، وسياسات الجودة المعلنة للجميع والمتطلبة التزامهم بها، ووضع نظام متكامل للجودة يحدد مجالاتها ومواصفاتها، المهام والمسؤوليات في تحقيقها .
- تكامل دورة تحقيق الجودة من خلال عمليات التخطيط للجودة، وتنظيم الجودة، وتأكيدها ومراجعتها .
- تحسين إقتصاديات الأداء .
- الإهتمام بمصادر الخطر التي تهدد بنفض الجودة، وتكاليف المحافظة على الجودة، والعائد المترتب على دعم الجودة أو الناشئ عن إلغاء الخسائر الناتجة عن انخفاض الجودة .
- التقليل من البيروقراطية الإدارية والإجراءات المتكررة .
- المساعدة على وجود نظام شامل ومدرّس للمؤسسة التعليمية .
- المساعدة على تحقيق الفارق في إمكانات المؤسسة التعليمية من ناحية الموارد والوقت .
- المساعدة في قبول التغيير والسعي إليه لأجل التطوير المستمر .
- تشجيع العمل الفريقي والقضاء على الصراعات والنزاعات .
- تشجيع التفكير الإبداعي وحفزه سواء أكان فردياً أم جماعياً .
- وضوح الرؤية وإنسانية العمل دون تعثر .
- ديمقراطية القيادة ومرونتها وإنسانيتها في التعامل .

### المبحث الرابع: مراحل، معوقات وتحديات تطبيق الجودة في التعليم الجامعي

إن مراجعة النظم العالمية في مجال الجودة في التعليم العالي والإستفادة من خبراتها أصبحت ضرورة لاغنى عنها لمواكبة التغيرات والتطورات الخاصة في مجال التعليم العالي، وهناك العديد من النظم والخبرات المتعلقة بتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي .

حيث اتضح أن جميع الدول المتقدمة تناولت أساليب الإدارة الجامعية التي تتفق مع إدارة الجودة، والإهتمام بعضو هيئة التدريس وتدريبه المستمر والعمل على تطويره مهنياً وتشجيع البحث العلمي، كذلك الإهتمام بالطلاب

وتحقيق الرضا لديه، من هنا نستعرض أهم عناصر ومراحل تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى الإعتماد الجامعي ونختتم المبحث بالتعرض إلى معوقات وتحديات الجودة في هذا المجال.

### المطلب الأول: عناصر إدارة الجودة في التعليم الجامعي

تمثل إدارة الجودة في التعليم بمفهومها العام العمل التعاوني الذي يشارك فيه كل العاملين ويدلون قصارى جهودهم وطاقاتهم ويجركون تفكيرهم الإبداعي من أجل تقديم أفضل الخدمات ورفع مستوى المخرجات بما يحقق حاجات ومطالب المجتمع وتشتمل الجودة الشاملة بالنسبة للنظام التعليمي على مدخلات وعمليات ومخرجات تلخص بالشكل التالي:

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



المصدر: رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 82

ويتحمل كل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية القسط من مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة في التعليم، فكل واحد منهم مسؤول بشكل فردي عن إدارة جودة ما يخصه من العمليات التي تساهم في تقديم الناتج أو الخدمة .

أن تطبيق الجودة في التعليم بوجه عام وفي التعليم العالي بوجه خاص تشتمل على ما يلي:<sup>1</sup>

–رسم سياسة الجودة الشاملة من حيث تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة وإدارتها، وتحديد كيفية مراجعة النظام وتحديد المهمات المطلوبة وإجراءات تنفيذها، وكيفية تصحيح الإخفاق في تنفيذ الإجراءات .

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره ص ص 82-83 .



- الإجراءات، وتشمل القدرة على التسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المنهج، التقييم، إعداد مواد التعليم، واختيار العاملين وتطويرهم.
- يفترض أن تكون تعليمات العمل واضحة وقابلة للتطبيق.
- المراجعة، ويقصد بها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها التأكد من تنفيذ الإجراءات.
- الإجراء التصحيحي ويعني تصحيح ما أغفل أو ما تم عمله بشكل خاطئ.
- الخطوات الإجرائية، أي وضع معايير لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- إن متطلبات المذكورة آنفاً تتطلب الجراءة من قبل القيادة العليا في المؤسسات التعليمية للتطوير مما يستوجب تشغيل نظام إدارة الجودة بموجب عناصر المنظومة الإدارية والتنظيمية الآتية:<sup>1</sup>
- الإستراتيجية: ويعني أن تكون لدى القيادة العليا خطة إستراتيجية تنموية عن مستقبل المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي: ويجب إعادة هيكلة المؤسسة وتغيير المسؤوليات والمهام والأدوار.
- النظام: ويقصد بالنظام إعداد نظام جديد لتطوير المخرجات وزيادة فعالية العمليات مع ابتكار بعض الأفكار التي تسهم في فعالية النظام.
- العاملون: من الضروري معاملة العاملين بشكل إنساني لائق، والعمل على إشباع حاجتهم من خلال تطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية في العمل، وتدريبهم بشكل دائم ومستمر.
- المهارات: يجب تحسين العلاقات والكفايات البشرية من خلال التدريب المستمر وذلك لإبتكار طرق جديدة في العمل محفزة للمنافسة.
- القيم المشتركة: وتعني إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة وتحديد القيم السائدة وتبديلها بثقافة وقائية تتلائم مع التطور المنشود.
- الحوافز: تقرير مزايا ومكافآت العاملين يرتبط عادة بالتزامهم بنظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقهم لمتطلباتها على الوجه الأكمل.
- نظم الاتصالات: وجود نظم فعالة للاتصالات مع المستفيدين من العملاء الخارجيين والداخلين تسمح بالتعرف على مدى رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، وعن تقديم مقترحاتهم ومتطلباتهم.
- القيادات الإدارية: وجود القيادات الإدارية على مختلف المستويات التنظيمية والتي تبني فكر الجودة وتعتبر تأكيدها هي مسؤوليتها الرئيسية، وتوفر الجو الملائم للعاملين لتنفيذ مهامهم بجدارة وإتقان.
- نظم المعلومات: ينبغي توفير نظم للمعلومات لتوفير الرصيد الفوري لحركة الأداء وتطور الأنشطة، وتقديم المؤشرات ونتائج التحليل إلى القائمين بالأداء لاتخاذ قرارات تصحيح المسار وتأكيد الجودة.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 143.

- هيكل التقنيات المناسبة: تتناسب هذه التقنيات مع احتياجات الأداء وتوفر للمؤسسة القدرات الإنتاجية الأفضل لتحقيق رضا العملاء .

### المطلب الثاني: مراحل وإجراءات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي أولاً. مراحل جودة التعليم العالي:

تتقسم مراحل جودة التعليم العالي إلى عدة مراحل أهمها:<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى (مرحلة التقييم): ويتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالكلية من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدى العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية .

- المرحلة الثانية (مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة): في هذه المرحلة يتم تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لإستيفاء متطلبات المواصفة (إيزو 9002) من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول على نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع موظفي الكلية ومن ثم إعماده من الإدارة العليا .

- المرحلة الثالثة (مرحلة تطبيق نظام الجودة): يتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة على الكليات من أقسامها العلمية وحتى وحداتها الإدارية والفنية، وتقوم الشركة المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة .

المرحلة الرابعة (مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب): حيث تقوم الكلية في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد على جميع العاملين في الكلية للإطلاع عليها تمهيدا للتدريب عليها .

- المرحلة الخامسة (مرحلة التدريب): ويتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منتسبي الكلية على نظام الجودة (الأيزو 9002) وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويركز التدريب على الطريقة المثلى لإجراء المراجعة الداخلية .

- المرحلة السادسة (مرحلة المراجعة الداخلية): وتتم عن طريق فريق العمل في الكلية المطبق بها نظام الجودة وتهدف المراجعة الداخلية إلى التأكد من قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق متطلبات المواصفة العالمية (الأيزو 9002) تليها مراجعة العمادة للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانيا .

- المرحلة السابعة (مرحلة المراجعة الخارجية): تقوم الجهة المانحة للشهادة بالمراجعة من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها .

<sup>1</sup> . يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 195 .  
115

- المرحلة الثامنة (مرحلة الترخيص): بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم إتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الأيزو 9002).

ولتحقيق المراحل السابقة لابد من توفر مجموعة من المعايير في التعليم العالي ومؤسساته تشمل الموارد البشرية والمرافق والتجهيزات والأنظمة واللوائح وخاصة عنصر التمويل.<sup>1</sup>

ثانياً . إجراءات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي

لتطبيق المراحل السابقة في إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي لابد من إتباع مجموعة من الإجراءات المرافقة كما يلي:<sup>2</sup>

- التمهيدي للتجديد: أي نشر أفكار ثقافة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي، وتهيئة أفراد المجتمع من خلال بناء وعي فردي وجماعي لمعرفة أهداف وفلسفة إدارة الجودة الشاملة كي تتضح الرؤية لدى الأفراد مع ضرورة تهيئة المناخ، داخل الكليات لتقبل الجودة ومعاييرها وعقد المؤتمرات والندوات واللقاءات الدورية التي تضم المهتمين بقضايا إعداد المدرس (أعضاء هيئة التدريس في الكليات) وذلك للتعرف على فلسفة ومبادئ الجودة والقيم المرتبطة بها وعقد برامج تدريبية وورش لأعضاء هيئة التدريس والإداريين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والقيم المرتبطة بها .

- التخطيط للجودة: في هذه المرحلة يجب وضع خطة رئيسة لتطوير النظام بعناصره الثلاثة - المدخلات، العمليات والمخرجات - مع ضرورة وجود رؤية إستراتيجية قوية لنجاحها، ويجب أن تشمل الخطة على أهداف محددة للتطوير .

- التنظيم للجودة: يتصف التنظيم للجودة داخل كليات إعداد المدرسين بوحدة الفاعلية ووحدة التوجيه الرأسي الذي يعني أن كل عضو بالكلية يحتاج إلى فهم إستراتيجية واتجاهات ورسالة الكلية، وإلى التوجيه الأفقي الذي يعني تقليل المنافسة بين الأقسام وإدراك الأهداف، كذلك وجود قيادة فردية لكل عملية .

- التنفيذ: يرتكز تنفيذ متطلبات الجودة على مجموعات صغيرة يطلق عليها دوائر الجودة، ويتراوح عدد أعضائها 5- 12 عضواً يتم اختيارهم على أساس التشابه في خبرات ويجمعون أسبوعياً لحل المشكلات التي تواجههم أثناء العمل، وتقوم دوائر الجودة بوضع جدول زمني لخطة العمل ويحدد في ذلك الجدول النشاط الواجب تنفيذه .

- التقييم: تهدف هذه الخطة إلى التأكد من أن جميع الأعمال الأكاديمية والإدارية التي تؤثر في جودة النظام الجامعي تؤدي بالكفاءة المطلوبة باستخدام تقنيات الجودة الشاملة وإعادة النظر في السياسات التعليمية الإدارية، وتصحيح الأخطاء للوصول إلى التطوير والتحسين المستمرين .

<sup>1</sup> . يعقوب نشوان، نوعية التعليم العالي الفلسطيني، ورقة بحث مقدمة في مؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، 3-2004/07/5، ص 11.

<sup>2</sup> . محمد عبد الرزاق إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 295.

### المطلب الثالث: نظام الإعتماد الجامعي وأهم مراحلها

نظام الإعتماد الجامعي عملية تقييم جودة المستوى التعليمي في المؤسسة الجامعية ويتم ذلك بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العلمية التعليمية المتعددة، وهي عملية اختيارية في الولايات المتحدة الأمريكية، وإجبارية في المملكة المتحدة حيث إن في العالم صيغ متعددة ومختلفة للإعتماد وفق الظروف السياسية والاجتماعية لكل دولة، الإعتماد هو الإقرار بأن برنامجا معيناً يصل إلى مستوى معياري محدد عن طريق إجراءات وأنشطة مؤسسية موجهة نحو النهوض والارتقاء، ويعد الإعتماد حافزا للارتقاء ببرنامج ما للحصول على الإطمئنان من مخرجاته ولضمان قدر متفق عليه من اكتساب الهوية المميزة في بناء جوانب ومقومات البرنامج المختلفة أما الإعتماد الجامعي، فهو العملية التي تعترف من خلالها منظمة أو وكالة بكلية أو جامعة أو برنامج دراسي داخل مؤسسة تربوية من خلال مدى مقابله للمؤهلات والمعايير التي حددتها المنظمة أو الوكالة سلفاً. ويعد الإعتماد الجامعي مدخلاها لتحقيق الجودة وإحداث التطوير التنظيمي للجامعة ككل، فهو الوسيلة الفعالة لإحراز المعايير المحددة وتعزيز مواصفات الجودة الشاملة.<sup>1</sup> وينقسم الإعتماد الأكاديمي إلى نوعين هما:<sup>2</sup>

– الإعتماد المهني أو التخصصي: وهذا يركز على البنية المعرفية لبرامج دراسية معينة مثل الطب أو التربية أو الهندسة أو غير ذلك.

– الإعتماد الأكاديمي أو الكلي للمؤسسة: وهذا النوع يمثل الإقرار بالمؤسسة الجامعية ككل من حيث كونها بنية هيكلية يجب أن تتوفر فيها مقومات وصلاحيات معينة.

إن عملية الإعتمادية يجب أن تشمل المؤسسة بكل أجزائها وليس لوحدة من وحداتها، وينطلق الإعتماد الجامعي في رؤيته للعمل الجامعي من زاوية شمولية قائمة على استخدام المدخل المنظومي الذي ينظر إلى العمل الجامعي كبنية متداخلة ومكونة من المدخلات والمخرجات والعمليات.

#### 1- مراحل نظام الإعتماد الجامعي :

- تمر عملية الإعتماد الجامعي بعدة مراحل رئيسية، يحدد بموجبها قرار اعتماد المؤسسة وهذه المراحل هي:<sup>3</sup>
- إعداد المؤسسة لتقرير التقييم الذاتي من خلال جميع وحداتها والذي قد يستغرق إعدادة حوالي ستة أشهر.
  - يرسل التقرير إلى هيئة الإعتماد التي تقوم بدورها بدراسته ومراجعته لتحديد أسس تقييم المؤسسة.
  - يقوم فريق من المقيمين الخارجيين التابعين لمؤسسة الإعتماد بزيارة للمؤسسة التي طلبت الإعتماد لمراجعة ومناقشة بعض بنود التقرير الذي وردها من المؤسسة.

<sup>1</sup> . حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص 30.

<sup>2</sup> . محمد عبد الرزاق إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 105.

<sup>3</sup> . رافدة عمر الحريبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 108-109.

- إعلان النتائج على ضوء ما توصلت إليه زيارة فريق التقييم.
- وهناك ثمانية معايير أساسية لعملية الاعتماد هي:
- الطلاب.
- الأهداف التعليمية.
- التقييم ونواتج البرنامج.
- المكونات التخصصية.
- أعضاء هيئة التدريس.
- التسهيلات.
- التدعيم المؤسسي والموارد المائية.
- معايير البرنامج.

ولقد ركزت اللجنة القومية لتكلفة التعليم العالي الأمريكية على أساس أداء الطالب ليكون محور عمليات مراجعة الاعتماد المؤسسي أكثر من أن تقوم على المعايير الأخرى.

## 2- المعايير والمؤشرات الاعتماد الجامعي:

يرى الكثير من العاملين في حقل التعليم العالي الجودة والمباني الجيدة وفي أعضاء هيئة التدريس البارزين والقيم الخلقية العليا ونتائج الخبرات المتميزة والتخصص والتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، ومصادر أخرى كثيرة منها التطبيق التكنولوجي وقوة هدف القيادة، ورعاية شؤون الطلبة والتوازن الجيد للمنهج، بينما يرى آخرون أن من العناصر المهمة في جودة التعليم هي الفصول الصغيرة والإقامة الجيدة للطلاب، والتدريس الفعال، وقد صنفت منظمة ألبرت في التربية مؤشرات الجودة التربوية بالهيكل التعليمي، والبيئة المحيطة، والمدخلات، والعمليات، والمسؤولية، والتمويل التربوي، والإصلاح، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية للأسرة، وفعالية الإدارة، وفعالية عضو هيئة التدريس، والإنجاز، ونتائج الإختبارات المعرفية والتحصيلية فقد أصبح التعليم العالي مطلباً أكثر من أي وقت مضى، بالعمل على الإستثمار البشري بأقصى ما يمكن وذلك من خلال تطوير المهارات واستحداث تخصصات جديدة تناسب ومتطلبات العصر والحرص على تخرج كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً عالياً وتمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع جميع المستجدات والمتغيرات التي يشهدها العصر، ولعل أبرز تحديات هذا العصر هو جودة التعليم العالي الذي أصبح يشكل تحدياً يواجه المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي وأحد المرتكزات الأساسية في تطوير منظومة التعليم ولقد وضعت معايير الجودة الشاملة والمستخدمه في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية تشكيل دقيق مع المؤشرات الدالة على تثبيت كل معيار في التعليم العالي والجدول التوضيحي التالي يبين ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 95-96.

الجدول رقم (12): معايير جودة التعليم العالي

| مؤشرات المعيار   | المعيار  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- وضوح الرؤية.</li> <li>- وضوح الأهداف وتحديدها وفهمها وإمكانية تحقيقها</li> <li>- تقسيم العمل، توزيع المؤسسات، التفويض، الأنظمة، التشريعات، إتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، المشاركة الفعالة</li> </ul>  | <p>1- رسالة الجامعة</p> <p>2- أهداف الجامعة</p> <p>3- التنظيم والقيادة</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إتقانهم، تعيينهم، تحديد مهامهم، تدريبهم، دورهم في التأليف والبحث العلمي، الحريات الفكرية والأكاديمية.</li> </ul>  | <p>4- أعضاء هيئة التدريس</p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- الخدمات المتعلقة بالأبنية والمرافق والصالات الرياضية، الخدمات الضرورية للتطوير الفكري والشخصي، دراسة احتياجات الطلبة.</li> <li>- الدرجات العلمية الممنوحة، البرامج المقدمة، مدى ملاءمة البرامج للتخصص، برامج الدراسات العليا، طرق التدريس، الإرشاد الأكاديمي . . . . الخ</li> </ul> | <p>5-الخدمات الطلابية</p> <p>6-البرامج والتدريس</p>                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- التسهيلات المكتبية والخدمات، الدعم المالي، تزويد المكتبة بالمستجدات، تعيين المشرفين المؤهلين، توظيف المكتبة لخدمة البحث العلمي.</li> </ul>  | <p>7- المكتبة</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المصادر المادية، الأبنية، التجهيزات، المختبرات، المشاغل.</li> <li>- الإستعداد المالي للمؤسسة، النزاهة في الأمور المالية، السجلات المالية، التدقيق المالي.</li> </ul>  | <p>8- المصادر المادية والبنى الأساسية</p> <p>9- المصادر المالية</p>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم المعلومات لأفراد المجتمع والطلبة عن المؤسسة بشكل واضح ومفصل إعداد الأدلة حول سياسة القبول والتسجيل والإنتقال، توضيح المساقات التي تدرس، تقديم نشاطات خدمية للمجتمع.</li> </ul>  | <p>10- الانفتاح على المجتمع</p>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- تعامل المؤسسة مع الجهات الخارجية، التعامل الجيد مع الطلبة، تطبيق القوانين والأنظمة، نزاهة وأمانة الكوادر الإدارية في القبول</li> </ul>  | <p>11- النزاهة</p>   |

والتوظيف... إلخ.

المصدر: رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 96-97

### المطلب الرابع: إشكالية تطبيق الجودة في الجامعات وأهم معوقاتها

لا يوجد حتى الآن إجماع عالمي حول الطريقة المثلى لإدارة مبادرة تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فهناك حالة من عدم التكافؤ بين تكتيكات إدارة الجودة في المؤسسات الأكاديمية أو المجالات التعليمية من هنا يتفق "فينكاترامان" مع "برينجهام" في أن نجاح تطبيق الجودة في حقل التعليم العالي يعتمد على الدروس المستفادة من نتائج تطبيق الجودة الشاملة في الصناعة.

وعليه فإن الإخفاق في تمديد المستهلك، وتقليص ثقافة الموظفين الأكاديميين المقاومة للتغيير، وفي الإختيار الأمثل للموارد، والوصول إلى الإلتزام من قبل القيادة والإدارة العليا نحو تحقيق الجودة والتعامل الفعال مع توفير إلتزام كامل بتنفيذ إدارة الجودة في كل العمليات التعليمية، وإنتاج تصميمات لمناهج كافية أو توصيل المقررات الدراسية، وقياس ومتابعة وتحسين خصائص المنتج وأداء العمليات الأكاديمية أو ضبط متغيرات عملية التدريس وتحقيق مردود الإدارة فعالة الجودة الشاملة على الإستثمار، كل ذلك له أصوله الوثيقة الصلة بمجال الصناعة، فالتعليم العالي قد يستعيد الأفكار والطرائق من مجالات الأعمال الأخرى حتى يقوم بتحسين مخرجات طلابه.

يؤكد "سكومر وويلسون" أن تكييف إدارة الجودة الشاملة في سياق التعليم يوفر فرصة ممتازة للنجاح، فالأكاديميون بحاجة لإكتساب المفاهيم والممارسات والتفكير المنطومي - من خلال إدارة الجودة - حتى يتسنى لهم إدراك طريقة تأثير أفعالهم أو مبادراتهم على الآخرين، كما أن التفكير المنطومي في العمليات والتطوير التنظيمي يختص بضمان الجودة وزيادة الجودة يعكس بشكل متلازم جودة تعلم أكاديمي عالية التطور، فضلا عن ذلك فإن إدراك مهمة الجامعة يؤدي إلى عمليات تحسين مستمرة في جودة التعليم.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك بعض الإشكاليات التي تواجه تطبيق نظام إدارة الجودة في الجامعات، أهمها ما يلي:

- يرتبط مصطلح الجودة بالمضمون الثقافي الذي يوجد فيه، فالمصطلح يشتمل على العديد من القيم الأخلاقية وقليلًا من القيم الإجرائية بما يجعل مفهوم إدارة الجودة مختلفًا من فرد إلى آخر ومن سياق إلى آخر.
- أن عملية الجودة لها بداية وليس لها نهاية، فهي ليست برنامجًا ينفذ في فترة زمنية محددة، والخدمات التعليمية ليس لها حدود معروفة، ولذلك فإنه لا يمكن حصر مفهوم الجودة في دائرة ضيقة لأنه يأخذ أبعادًا مختلفة تحتوي على مفاهيم فنية وإدارية وسلوكية واجتماعية، ويشمل على كل شيء مثل الفاعلية والكفاءة، ومطالب المحتوى، والعمليات والمخرجات التعليمية.

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 102.

- تعدد استخدامات مصطلح الجودة باختلاف المطالب والإهتمامات، ولأجل الوصول إلى تعريف حقيقي يجب النظر في استخدام هذا المفهوم في المجال المطلوب وهذا يعني أن مفهوم الجودة هو مفهوم نسبي ومن الصعب الوصول إلى اتفاق عام حول معاييرها وأساليب قياسها في التعليم الجامعي.
- هناك إشكالية نتيجة اختلاف وجهات النظر فيما إذا كان المنتج هو الطلب أم البرامج الأكاديمية.
- توجد مشكلات في تطبيق تعريف جودة التعليم الجامعي بمدى ملاءمته للأهداف الموضوعية، ويؤكد على القلة على توافق هذا التعريف مع الإحتياجات من التعليم بسبب تنوع الأهداف التعليمية وتعدد أهداف ولوجود أهداف تعليمية طويلة المدى لا يمكن حسابها على المدى القصير.
- صعوبة وضع عناصر الجودة الجامعية في صورة وحدات كمية، ذلك لأن التعليم يحتوي على تفاعلات وعناصر يصعب وضعها في صورة وحدات كمية كما يصعب فيها الحصر والقياس، كما أن دخل العملية التعليمية قيمة مضافة تأتي من مصادر وعوامل متعددة يصعب حسابها ورصدها أو قياسها، وهذا يعود إلى صعوبة تعريف العمليات وتحديدها بدقة في التعليم الجامعي بسبب احتواء المؤسسات الجامعية على مجموعة من الأبعاد المتداخلة والمتفاعلة التي تشمل على العديد من المتغيرات العشوائية التي لا يمكن تحديدها بدقة والتي تؤثر في مستويات الجودة في الجامعة.
- الفشل في تعريف تحديات إدارة الجودة في التعليم العالي، فالمؤسسة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقسيمها ما لم تكن لديها فكرة محددة عن ما الذي تفعله ومن الذي تحاول أن تقدم له خدماتها.
- أن الزمن الضائع في تطبيق الجودة كبير جدا وغير مبرر، وأن زمن أعضاء هيئة التدريس اللازم لتوليد هذه التحسينات كبير أكثر من اللازم. إضافة إلى عدم توفر الكوادر المدربة المؤهلة لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.
- البناء التنظيمي المزدوج للمعاهد والجامعات، أي الاختلاف بين الوظائف الإدارية والتنفيذية والأكاديمية، مما يخلق وجود نظامين متوازنين بدلا من نظام واحد مشترك، وهذا يقود إلى صعوبة تطوير الرسالة والرؤية المشتركة داخل المؤسسة.
- المبادئ والسياسات والممارسات السائدة في مؤسسات التعليم العالي التي يمكن أن يؤدي تنوعها واختلافها إلى عرقلة إتمام الجودة.
- ولقد طرح ويكلند وزملائه عدة صعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وكانت كالآتي:
- أن الأفراد الرئيسين الذين يشتركون في التعليم العالي يعملون وفق مفاهيم مختلفة لإدارة الجودة، وذلك لأن مفهوم الجودة في مجال التعليم العالي يشوبه نوعا من الغموض.
- المقاومة الشديدة للتغيير من قبل العاملين الذين يخافون على مراكزهم وامتيازاتهم ويخشون الفشل.



- عدم وجود القيادة الواعية التي تدرك مفاهيم الجودة وأهمية دعمها والتخطيط والتنظيم لها وحشد جميع الموارد المتاحة لخدمتها وتحقيق أهدافها .
- اتجاه نظام تقييم الجامعات التي قامت بتطبيق نظام إدارة الجودة على الأسئلة التفصيلية، وهذا يؤدي إلى أعمال كثيرة ومتشعبة، إضافة إلى أن هذه الأسئلة التفصيلية لا تقود إلى التطوير والإبداع، بل توحد عمل والعمليات والمخرجات وركزت اللجنة حول سبع مجالات مهمة في رؤيتها للجودة هي:
- التقييم الذاتي للقسم .
- فاعلية تكنولوجيا المعلومات .
- إدارة القسم .
- التدريب على البحث في الدراسات العليا .
- ظروف الطلبة .
- العلاقات الدولية .
- الفرص المتكافئة بالجامعة .

#### \*معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية:

- هناك العديد من الصعوبات التي تقف في الطريق تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية تشكل عائقًا يحول دون ذلك، وأهم هذه الصعوبات مايلي:<sup>1</sup>
- المركزية في إتخاذ القرارات التعليمية، فإدارة الجودة تتطلب المرونة والسرعة مما يستوجب تطبيق أسلوب اللامركزية في الإدارة .
  - عدم إستقرار الإدارة وتغيرها الدائم .
  - التركيز على الأهداف قصيرة المدى .
  - صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات .
  - إنعدام التساوي في الأهداف والأغراض .
  - التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على جودة أعلى .
  - ضعف النظام المعلوماتي للجامعة .
  - عدم إتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم .
  - إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل .
  - ندرة توفير المعلومات والبيانات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي .
  - تسبب العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم بالمؤسسة التعليمية .

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحبري، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-75 .

- اعتماد نظام المعلومات في المجال التربوي على الأساليب التقليدية .
- عدم توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في هذا المجال .
- التمويل المالي:
- يحتاج تطبيق نظام الجودة في العمل إلى ميزانية كافية .
- الإرث الثقافي والاجتماعي هو ثقل الموروث التربوي التقليدي وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين .
- عدم تحويل التزام الإدارة لتطبيق البرنامج وتدريب العاملين فيها إلى حيز الواقع وغياب مشاريع التطوير .
- تشديد المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة التي لا تتفق مع نظام إنتاجها وموظفيها .
- مقاومة التغيير والتطوير بسبب نقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة .
- عدم التركيز على النظام ككل والإقتصار على أساليب معينة في إدارة الجودة .
- تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم .
- اعتماد برامج الجودة على خبراء بالجودة أكثر من اعتمادها على الأفراد العاديين في المؤسسة التعليمية .
- توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج مما يقودها إلى الفشل .
- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق برنامج إدارة الجودة، وعدم علمها بخطوات وإجراءات هذا البرنامج .
- هذا ويمكننا إضافة نقطة أخرى في غاية الأهمية هي:
- جهل معظم إدارات المؤسسات التعليمية بإدارة الجودة الشاملة وعدم تدريبهم عليها أو تبصيرهم بها .
- كما اعتبر بعض المؤلفين تكاليف التدريب عائقاً لتطبيق الجودة في المنظمة التعليمية، بالإضافة إلى بعض المعوقات نذكر منها:<sup>1</sup>
- أن الجودة التعليمية والأكاديمية نسبية غير محددة المعايير، فمفهوم الجودة من أكثر المفاهيم التي يختلف إدراك ما تعنيه من سياق إلى سياق .
- تحديد عملاء الجودة في التعليم الجامعي، حيث أن مصطلح العميل قد يحتوي على خليط معقد من الأطراف المشاركة والتي لها مصلحة في التعليم الجامعي مثل: الطالب، المجتمع ومؤسسات الإنتاج، والعاملين وأعضاء هيئة التدريس .
- منتج التعليم الجامعي، وهذا يعني من العميل في التعليم الجامعي ؟ هل هو الطالب أم البرامج الأكاديمية ؟

<sup>1</sup> . نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص 121-

- الجودة كملئمة للأهداف، حيث إن تعريف جودة التعليم الجامعي بمدى ملاءمته للأهداف الموضوعية يتجنب قضايا تحديد من هم عملاء التعليم الجامعي وذلك بالعودة إلى أهداف المؤسسة، بحيث يصبح إحراز الجودة مقرونا بمدى الفاعلية المؤسسية في إنجاز الأهداف.

- مدى إمكانية تعميم الجودة الجامعية، وهذا يتوقف على مدى إمكانية قياس جودة الأداء الجامعي بدقة، وعلى مدى إمكانية استخدام مؤشرات الأداء لتحقيق ذلك القياس الدقيق.

### المطلب الخامس: تحديات إدارة الجودة في التعليم العالي

تواجه إدارة جودة التعليم العالي العديد من التحديات ذات التأثيرات المختلفة نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>  
تعد إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي من المهام التي تمثل تحديا كبيرا، إذ تشير الأدبيات إلى أن هناك سببين رئيسين وراء ذلك أولهما، أن مصطلح "الجودة" له معاني مختلفة بالنسبة للمستفيدين المتباينين.

فهناك في سياق مؤسسات التعليم العالي مستفيدين داخليين وخارجيين لكل منهم رؤية قد تتناقض كليا من الآخر في التعريف. لذلك يرى " تشينج وتام" أن جودة التعليم هي مفهوم به الكثير من الغموض والجدل يؤكد ذلك "باوند" الذي يرى أن " الجودة مصطلح شديد الغموض" حيث أن له معاني مختلفة بالنسبة للمستفيدين المختلفين، ونتيجة لصعوبة تعريف الجودة فإن قياسها وإدارتها لازال إلى الآن إشكالية مستمرة.

أما السبب الثاني في صعوبة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي فيرجع للطبيعة المعقدة للمنتج التعليمي، فالتعليم عادة ينظر له على أنه نظام أو شبكة من المكونات المتداخلة والمعتمدة على بعضها التي تعمل معا، سعيا لتحقيق هدف النظام وهذا النظام يتألف من مدخلات وعمليات تحويلية ومخرجات، ويضيف "ساهيني وآخرون" أنه يوجد في التعليم المدخلات البشرية والمادية والمالية التي تنخرط في عمليات التدريس والتعلم والبحث والإدارة وتحويل المعرفة وعليه فإن جودة التدريس والتعليم تصبح محور الرؤية المنظومة، ويرى "رامسدين" أن التدريس علي الجودة يتعلق أساسا بالتعليم عالي الجودة الذي يرتبط بالسياق العام الذي يحتاج لتحسين مستمر. ويضيف "ماريتز وبروسر" أن التعليم عالي الجودة لابد أن يرتكز على تطوير المعنى الذي تجده مداخل التعلم النافذة بدلا من التكرار وإعادة إنتاج نفس المنتج، ومع ذلك يحذر "يورك" من أن التدريس عالي الجودة لا ينجم عنه دائما تعلم عالي الجودة أو العكس.

ويرى "سريفانس" أن القضايا الحرجة المتضمنة في تنفيذ إدارة الجودة في التعليم العالي تتمثل في القيادة وتحديد المستهلك والتحول الثقافي والتنظيمي، فعلى النقيض من مؤسسات الأعمال فإن مستشاري رؤساء مؤسسات التعليم العالي لا يتمتعوا بسلطات مطلقة في توظيف وفصل الموظفين وفي توزيع الموارد، وعدم توفر السلطات المناسبة يجعل من الصعوبة لهم تعميم قيمهم وأهدافهم عبر مختلف مستويات التعليم العالي، فالتقاليد المتأصلة التي تعود لقرون مضت، والنماذج الصارمة للأقسام التعليمية والمنافسة المتداخلة على الموارد، وانعدام

<sup>1</sup>. عصام جمال سليم غانم، مرجع سبق ذكره، ص ص 847-848.

الرؤية المركزة على متطلبات السوق، تعد من أهم الأسباب الثقافية والتنظيمية التي تحول دون التحويل من خلال إدارة الجودة الشاملة كما أن الغموض في تحديد المستهلك يضع عوائق إضافية أمام تنفيذ الجودة الشاملة فلا يوجد انفاق بين المجموعات الرئيسية في مؤسسات التعليم العالي حول ماهية المستهلك، ففي حين يميل أغلب المديرين لإعتبار الطلاب المستهلك الرئيس لخدمات الكلية فإن العديد من أعضاء هيئة التدريس يعتبرون هذا الأمر مفرط في طابعه التجاري وعليه فبدون تحديد واضح لماهية المستهلك، فإن مساعي الجودة قد تعثر وتشتت وتعجز عن تحقيق أهدافها.

وتصنيف "أوليا واسين وول" أن إتجاهات المستهلك من أكثر المبادئ الإشكالية التي تواجه تطبيق إدارة الجودة في الجامعات، ذلك لأن الطبيعة الخاصة للعديد من المؤسسات الأكاديمية تجعل دافعها للعمل مستقل بشكل كبير عن قضايا سوق العمل، كما أن فاعلية القيادة غالبا ما تتأثر سلبا بالفردية التي تظن على العديد من الأعضاء الأكاديميين نظرا لغياب مفهوم وثقافة عمل الفريق.

كما أن أثر إدارة الجودة في التعليم العالي يكون متدني جدا نظرا للمقاومة التنظيمية للتغيير والفشل في التركيز على التساؤلات الهامة وعدم تقبل الثقافة الأكاديمية لإدارة الجودة فدائما ما يكون إلتزام الموظفين بالمبادرات التنظيمية أمر له أهميته، لأنهم الأشخاص الذي سيقومون بأداء مهام الجودة في عملياتهم وإجراءاتهم اليومية، كما أنهم خط المواجهة الأول الذي يتفاعل بشكل مباشر مع المستهلكين لذلك يعد تقييم المستهلكين وتصور لتحديد ما إذا كانوا راضين عن الخدمة المقدمة لهم أم لا بمثابة المؤشرات الرئيسية للجودة والتميز في الأداء، لذلك فقد تم استخدام "مقياس أبعاد الشخصية" لهوجان" في تقييم صدق الموظفين في الإلتزام بالموافقة والإتجاهات على المدى الطويل وأدائهم للعمل في التنظيمات الخدمية في سياق مباداة إدارة الجودة الشاملة، فقد تؤدي فاعلية التدريب على تغيير الشخصية إلى تغير في الإتجاهات بالعمل على الإلتزام بإنجاز مهامه الوظيفية على النحو الأكمل. وعلى النقيض منة ذلك فإن بعض العوامل الخارجية، مثل الدعم الإداري ودور القيادة قد يكون لهما أثر بالغ على النتائج.

وبالرغم من ذلك فإن "تاييلور" يعرف "الولاء التنظيمي" أو "الإلتزام" على أنه ليس مجرد قبول المسؤولية عن نشاط أو حتى إنخراط في تحقيق أهداف الجودة، بل أنه يتضمن كل الإتجاهات والسلوكيات الخاصة بأعضاء التنظيم، حيث يتفق تاييلور مع "موادي وآخرون" أن الولاء التنظيمي الكامل يتطلب الإلتزام بالعناصر التالية:

- الإيحاء الراسخ والداخلي بأهداف التنظيم و قيمه .
- الإستعداد لبذل الجهد الحثيث لصالح التنظيم ونيابة عنه .
- الرغبة الحقيقية في الحفاظ على عضوية التنظيم .

بيد أن "بوشوف وتايت" يستخدمان الولاء التنظيمي باعتباره متغير تدخل في دراستهما عن جودة الخدمة حيث استنتجنا أن الولاء التنظيمي يتأثر بعوامل عدة منها تصارع الأدوار، غموض الدور، تحديد الهدف، التواصل غير

الفعال سواء للمستويات الإدارية الأعلى أو الأدنى، والتغذية الراجعة على الأداء، كما يضيف أن من العناصر الأخرى التي تؤثر على الولاء التنظيمي؛ بنية المبادرة والرضا الوظيفي وعمل الفريق.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن الجامعة أو قطاع التعليم العالي هو المصدر الأساسي للاستثمار التعليمي فهو القطاع الذي ينتج ويحضر رأس المال البشري الذي يستفيد منه سوق العمل، فمصدر تنامي الثروات هو البحث العلمي بصفة عامة وهذه النظرة للتعليم ليست بجديدة حيث أحدث شولتز نقلة نوعية من خلال دراسته لعنصر التعليم من خلال نظرية رأس المال البشري، وانتقد بشدة النظرة التقليدية إلى التعليم على أنه استهلاك، واقترح أن ينظر للتعليم كاستثمار في البشر، يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري وإلى تقديم خدمات إنتاجية للاقتصاد ككل، لأن التعليم يساهم في تحسين القدرات وزيادة إنتاجيتهم كما يحقق عائدا في المستقبل يغطي التكاليف التي يتحملها الأفراد في سبيل التعليم، هذا التعليم الذي يمد جميع الهياكل بالخريجون وما أضيف لهم من مهارات وخبرات وعادات أهم المخرجات التعليمية في مؤسسات التعليم الجامعي، حيث أن درجة مواءمتهم الكمية والنوعية لإحتياجات منظمات الأعمال ومتطلبات خطط التنمية، بحيث لا يحدث فائضا في تخصص معين وعجز في تخصص آخر، بل يبدو التناغم بين سياسات القبول والقيود وإحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة من الخريجين، هذه الأخيرة أصبح لزاما أن تتوفر على الحد الأدنى من بعض المواصفات من النوعية، لذلك أضحت كافة مؤسسات العلم اليوم بما فيها المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية منها أحوج ما تكون إلى الإرتقاء بالإنتاجية وتحسين الجودة، لمواجهة مختلف صور التحديات والتغيرات، إذ أن عملية الجودة ليست عملية سريعة، لكنها عملية تحسين مستمرة، وتحسين الجودة يتبعه تقليص في التكلفة وبالتالي تزداد الإنتاجية، ولكي تنجح إدارة الجودة، يجب أن تكون موجهة كل عملياتها نحو الزبون وأن تتضمن معطياته، ولذلك فإن عملية الجودة الشاملة يجب أن تزود بتدريب مستمر وبناء فرق عمل، كما تناول هذا الفصل نظام الإعتماد الجامعي فهو عملية تقييم جودة المستوى التعليمي في المؤسسة الجامعية ويتم ذلك بواسطة هيئة متخصصة في ضوء معايير محددة لمجالات العملية التعليمية المتعددة، وفي الختام تطرقنا إلى بعض المعوقات التي تقف أمام تطبيق نظام الجودة في الجامعات.

## الفصل الثالث

دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم الجامعي

## مقدمة الفصل:

تسعى جميع دول العالم كي تحصل على قيمة أعلى واقتصاد يتمتع بمهارات عالية، مدركة إن الخطوة الأولى لتحقيق هذه الأهداف هو بالحصول على قوى بشرية تتميز بتعليم جيد .

دأبت الكثير من الدول المتقدمة على صنع اقتصاد المعرفة بواسطة الإستثمار البشري لشعوبها، باعتبار أن رأس المال البشري هو المحرك الرئيسي للتقدم العلمي، التكنولوجي، الإقتصادي والإجتماعي، والإستثمار في تنمية القدرات الإنسانية والموارد البشرية يكون من خلال التعليم والتدريب، والتوجه نحو تنمية قدرات الإبتكار والإختراع والمعرفة، هو بمثابة دفع لعجلة التنمية التكنولوجية، وبالتالي دفع للنمو الاقتصادي والاجتماعي، فقد تفتنت الدول كما المنظمات إلى العائد المباشر للإستثمار في التعليم، واتجهت الدول المتقدمة والشركات إلى استحداث أساليب جديدة للتعليم والتدريب تماشى مع التطور التكنولوجي وتدعمه توفير مخرجات وكفاءات جيدة لسوق العمل ذات نوعية وجودة عالية.<sup>1</sup>

من خلال هذا الإطار إرتأينا تقسيم الفصل الموالي إلى أربعة مباحث قصد تبيان دور وأهمية الاستثمار كمدخل لتحسين جودة خدمات التعليم الجامعي كما يلي:

المبحث الأول: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري للإندماج في اقتصاد المعرفة

المبحث الثاني: مؤشرات جودة التعليم الجامعي وأنماط تصنيفها في ظل اقتصاد المعرفة

المبحث الثالث: العلاقة بين الاستثمار في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي

المبحث الرابع: دور الإستثمار في رأس المال البشري في التأثير على مؤشرات جودة التعليم الجامعي

<sup>1</sup> . بولصاع رياض، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات: دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة - الجزائر - اليمن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2012/2013، ص 88.



### المبحث الأول: أهمية الإستثمار في رأس المال البشري للإندماج في اقتصاد المعرفة

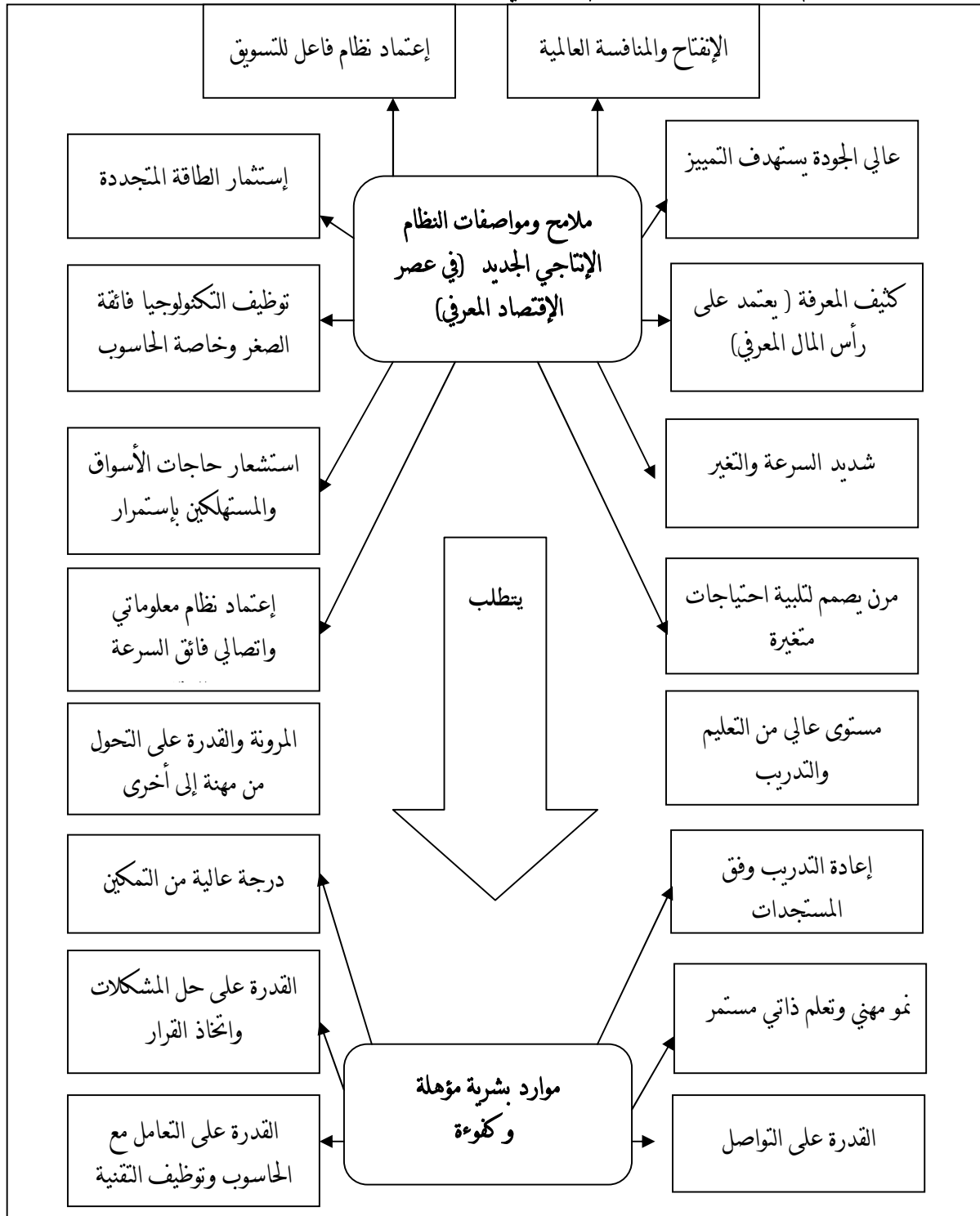
تسعى كل دول العالم للتوجه نحو اقتصاد المعرفة، وتعتمد في سعيها هذا على تحسين التنمية البشرية، وذلك من خلال تعليم جيد وتوفير الصحة والدخل لمواطنيها .

#### المطلب الأول: الإجراءات المالية للإستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة

ترتكز هذه الإجراءات على عدة جوانب منها النفقات العامة الإجمالية للتعليم التي من خلالها يتم تخصيص المبالغ التي يتم رصدها من قبل الدولة لتطوير عملية التدريس، وأيضا تشمل على نفقات عامة لتدريب الراشدين أي الدورات التدريبية وفتح معاهد متخصصة ضمن إختصاصات معينة ومراكز تتعاون مع الجامعات في سبيل تطوير المناهج الدراسية بما ينسجم وروح العصر والتغيرات التي تطرأ عليه وهناك جانب آخر لا يمكن إغفاله وهو نفقات التدريب المهني المخصصة من قبل الشركات التي بمقتضاها يتم الإنفاق على البحوث، وبراءات الإختراع من أجل تطوير الكادر العامل وتطوير الخطط الإنتاجية للوصول إلى مستويات عالية ومتطورة من الإنتاجية (انظر الشكل الموالي) كذلك من أجل ضمان الكفاءة والإنتاج العالي الجودة الذي يضاهاه المنتجات العالمية، وهذا يشكل ركيزة أساسية من أجل بناء جسر للوصول إلى السوق العالمية، ومنافسة الشركات الكبرى في مجال البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت السلعة الأكثر رواجاً واستخداماً في العصر الحالي عصر الإنترنت والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، وأن التطورات التي حدثت على مجمل الحياة الإقتصادية والإجتماعية وحتى السياسية، تستلزم من الشركات والمؤسسات العمل على تطوير الكوادر البشرية أنها تعد المخزون الذي لا يمكن نفاذه بل على العكس من ذلك إذ يمكن أن يزداد إنتاجها وعطاؤها على المدى البعيد في ظل التأهيل المستمر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . نادية صالح مهدي الوائلي، هاشم مرزوك الشمري، رأس المال الفكري ركيزة التحول نحو الإقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي 12 للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أفريل 2013، ص 1028.

الشكل رقم (10): متطلبات النظام الإنتاجي الجديد المرتكز على الإستثمار في رأس المال البشري



المصدر: نادية صالح مهدي الوائلي، هاشم مرزوك الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 1029.

## المطلب الثاني: التحليل الإقتصادي للإستثمار في التعليم

يتم تحليل الإستثمار في التعليم من خلال المرتكبات التالية:<sup>1</sup>

من المستحيل التنبؤ وبالذقة المتناهية بالطلب المستقبلي على القوى العاملة المدربة والماهرة وفي مختلف المهن، إلا أنه لمن الضروري والأهمية فحص الظروف الإقتصادية الكلية التي تؤثر في فرص العمل المستقبلية المتاحة أمام قوى العمل وفق مختلف مستويات التعليم وأنواعه، وكذلك النظر في أوجه الإستخدام القائمة وما يتبعها من جداول أجور ونسب العمالة التي تعمل فعلا وتلك العاطلة عن العمل، هذا ويغدو من غير الممكن قياس كافة أشكال مخرجات التعليم (التي منها المعارف أو المهارات المنقولة وخلق أو تغيير الاتجاهات نحو الحداثة وأثر تلك المهارات أو الإتجاهات في الطاقة الإنتاجية والرفاه الإجتماعي)، إلا أنه لمن الضروري أن تقوم بمقارنة بين التكاليف وبين الفعالية في أشكال وأنواع التعليم والمناهج ووسائل التعليم المختلفة، بالنهاية تغدو رؤيا الأحكام النوعية، على قدر من الأهمية والدلالة في القرارات الإستثمارية والتي تساوي في أهميتها التقديرات الكمية.

هذا وقد كان لخبرة البنك الدولي في الإستثمار في قطاع التعليم إقرار في التوسع التدريجي للمعايير التي تستخدم في تقييم الإستثمارات وتنوعها، ففي بداية الستينات، كان المعيار الرئيسي يركز في الحاجة إلى العمالة ذات المهارات الفنية والمهنية حيث كان الهدف عندئذ يتمثل في زيادة العرض من العمالة الماهرة، أما من خلال عقد السبعينات، وبتظافر خبرات الدول النامية نفسها والبحث العلمي الذي يركز على الأثر الإقتصادي للتعليم، تبين أن النقص في العمالة رفيعة الأداء والتدريب هو العائق الوحيد للنمو الإقتصادي، ووجد أن التعليم الأساسي يمثل قدرا من الأهمية وأنه في بعض الحالات يوفر مردودا أعلى من غيره من مستويات التعليم مقارنة بتكلفة التعليم.

وقد تركز الدراسات المبكرة للعوائد الإقتصادية للتعليم على العمالة في الدول الصناعية وخصوصا في القطاعات الحضرية مع تحول الإهتمام لاحقا إلى القطاع الريفي وإلى دراسة إسهام التعليم الرسمي والموازي في إنتاجية العاملين في قطاع الزراعة (إنتاجية المزارعين)، وهكذا نجد أن المشاريع التعليمية المبكرة قد صممت لتلبية البعد والطلب الكمي، وكان التركيز قد توجه نحو تلبية الإلتحاق وزيادة معدلات الإلتحاق، وقد توسعت تلك الإهتمامات في الوقت الحاضر لتشتمل على الجوانب النوعية والإجتماعية والتوزيع الجغرافي للإلتحاق.

هذا ويتوجب على التقييم الإقتصادي للإستثمار التعليمي أن نأخذ بعين الإعتبار المعايير التالية:

1- العوائد الإقتصادية المباشرة للإستثمار: ويكون ذلك من خلال التوازن ما بين تكلفة الفرصة البديلة للموارد وبين الفوائد المستقبلية والمتوقعة المقاسة من خلال الزيادة في إنتاجية العمالة المتعلمة.

<sup>1</sup> . بسام مصطفى العمري، تمويل التعليم العالي واقتصادياته: نظرة معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 44-45.

2- العوائد الاقتصادية غير المباشرة: ومؤشر تلك العوائد يكون على شكل الفوائد الخارجية التي تؤثر في دخول الآخرين من أفراد المجتمع.

3- الفوائد المالية: وتكون على شكل الضرائب المدفوعة والناجئة عن زيادة في حجم الدخل.

4- الرضى في الطلب على العمالة المدربة: وهذا يأخذ بعين الاعتبار جداول الدفع/الأجور وسياسات التوظيف وأشكال التوظيف التي تتبعها جهات الإستخدام وأية مؤشرات أخرى ذات صلة بإستخدام العمالة.

5- الطلب الخاص على التعليم: وينظر في هذا الجانب من خلال تعرف معدل العائد الخاص من الإستثمار في التعليم، ومستويات الرسوم، وأية أشكال أخرى من التكلفة والعوامل الإجتماعية وغيرها من العوامل التي تؤثر في تقرير الطلب الفردي على التعليم.

6- الكفاءات الداخلية للمؤسسات التعليمية: ويمكن الوقوف على تلك الكفاءة من خلال معرفة العلاقة بين المدخلات وبين المخرجات المقاسة عن طريق مؤشرات الهدر ومعدلات الرسوب/الإعادة ومؤشرات فاعلية التكلفة الأخرى.

- التوزيع الجغرافي والإجتماعي للفرص التعليمية.

- توزيع الفوائد المالية للتعليم وتوزيع الأعباء المالية.

- أثر توزيع الفرص التعليمية في توزيع الدخل.

- أوجه العلاقة والرابط بين الإستثمار التعليم وبين الإستثمار في القطاعات الأخرى، بما في ذلك الصحة والتنمية الزراعية.

### المطلب الثالث: خصائص الجامعة والمنظمة المتعلمة في الاقتصاد القائم على المعرفة

أفرز الإقتصاد المبني على المعرفة خصائص جديدة للجامعة تختلف عن مثيلاتها في الاقتصاد السابق بالإضافة إلى تبنيه مفاهيم حديثة كمنظمة التعلم وغيرها .

#### 1- خصائص الجامعة في الاقتصاد القائم على المعرفة:

تميز الجامعة في المجتمع والإقتصاد القائمين على المعرفة بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- أن كل وحدة أو مخبر أو ورشة أو كلية تمثل رأس مال فكري (تعليمي-عملي-مبني) قابل للتحويل وبسرعة إلى محركات القيمة والتطور في الإقتصاد (قدرات معرفية، وتقنية، منتجات).

<sup>1</sup> . رايح بوقرة، نجوى سعودي، فائزة لعرف، واقع رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013، ص 760.

- أنها مؤسسة فائقة بكثافة المعلومات والإتصالات الشبكية، والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات بطريقة تفاعلية داخل الجامعة وخارجها وفي كل مكان وزمان عبر العالم بفضل الإنترنت.
- أنها مؤسسة ذات أشكال تنظيمية متقدمة، فخلافا للجامعات التقليدية الهرمية ذات العلاقات الرسمية من أعلى إلى أسفل، والبيروقراطية، فإن الجامعة في مجتمع واقتصاد المعرفة تتسم بالتنظيمات الأكثر مرونة (تنظيم مصفوفي بعلاقات رأسية- أفقية مترامنة، تنظيم شبكي بعلاقات تشكلى وتلاشى حسب تغيير المسافات الدراسية أو حسب فرق البحث، مخططات أو هياكل أفقية، فرق إفتراضية ومشاركة).
- أنها مؤسسة تعمل على أساس الإنجاز التعليمي- البحثي- الإستشاري في ظل قواعد التقييم المتعدد المستويات، حيث تعتمد على مستويين للمعايرة، مقارنة داخلية من خلال برنامج التقييم الذاتي، ومعايرة تنافسية مع الجامعات الأخرى وطنيا وإقليميا، وعالميا.
- أنها مؤسسة الحرية الأكاديمية في المجال العلمي والبحثي، مما يجعلها بنية محفزة للإبداع والمشاركة والإنجاز الفردي والجماعي سواء في التعليم أو في البحث العلمي، وهو الأمر يحظى بالتقدير الأكبر.
- أنها تمثل القطاع الإقتصادي الأكثر حيوية وتأثيرا في الإقتصادي المحلي والوطني من خلال أجور العاملين فيها وما ينفقه الطلبة على الكتب والملابس والمطاعم ومرافق الترفيه، وبالتالي فإن تأثير الجامعات يتجاوز حدودها التعليمية البحثية إلى الإقتصاد الوطني بأكمله.
- أنها مؤسسة علمية تعمل في تفاعل مستمر ومشعب الأبعاد والمجالات والمستويات مع البنية العلمية لمجتمع، فهي ذات علاقات تداوية داخلية وخارجية:
- \* علاقات إنشاء القيمة: خدمات بحثية واستشارية.**
- \* علاقات مشاركة القيمة: تعليم متطور بإستمرار حسب حاجات البيئة.**
- \* علاقات مفتوحة وبدون حدود مع بقية الجامعات: إتباع سلسلة القيمة بدل بؤرة القيمة، وشبكة القيمة بدل القسم الواحد للقيمة، والتعاون "التوريد" الخارجي للقيمة بدل الإكتفاء "التوريد" الداخلي للقيمة.**
- وتمثل هذه التفاعلات وما ينتج عنها من علاقات أحد مكونات رأس المال الفكري في الجامعة.
- 2- تطوير رأس المال البشري في إطار المنظمة المتعلمة:**
- تقتضي إستراتيجية تطوير رأس المال البشري العمل على خلق المناخ الإيجابي للتعلم، عن طريق التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات متعلمة تسمح بالتكيف الفعلي مع متطلبات عصر المعرفة لذلك سنقوم بتحديد مفهوم المنظمة المتعلمة، ومن ثم توضيح أسس التحول نحو هذه المنظمة التي تشكل في جوهرها الإتجاهات المستقبلية لتطوير رأس المال البشري.

## أ- مفهوم المنظمة المتعلمة:

لقد أشير للمنظمة المتعلمة لأول مرة من قبل Peter Senge في كتابه الشهير "المنظمة المتعلمة النظام الخامس 1990"، حيث وصفها بالمنظمة التي يطور الأفراد داخلها قدراتهم بصفة مستمرة. وفي هذا السياق ظهرت جهود مختلفة لمجموعة من الباحثين التي تناولت مصطلح المنظمة المتعلمة، إذ يمكن تعريفها على أنها:

- المنظمة المتعلمة هي "المنظمة التي يتمكن الأفراد بداخلها من تحسين قدراتهم على توليد النتائج التي يرغبون في تحقيقها باستمرار وذلك من خلال نماذج جديدة والعمل الجماعي".<sup>1</sup>
- المنظمة التي تشجع التعلم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، مما يؤدي إلى خلق قوة عمل أكثر معرفة، حيث يقبل العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.<sup>2</sup>
- المنظمة التي تتصف بقدرتها على تمكين العاملين من التعلم المستمر، وتعمل على تشجيع التعاون والحوار بين أفرادها مع قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة.<sup>3</sup>
- في حين تقصد بالتعلم في هذه الحالة بأنه: "تغير شبه دائم في أداء المتعلم نتيجة ظروف الخبرة والممارسة والتدريب".<sup>4</sup>
- قدمت كل من مارسك وواتكنز عام 1993 نموذجاً متكاملًا للمنظمة المتعلمة مبنياً على تعريفهم للمنظمة المتعلمة ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة متكاملين ومداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة على التغيير والتطوير، وهما الأفراد والبناء التنظيمي، ويركز هذا النموذج على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي: مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:<sup>5</sup>
- خلق فرص للتعلم المستمر؛

<sup>1</sup> . Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 2004, P 08.

<sup>2</sup> . هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، جامعة القاهرة، أبريل 2002، ص 02.

<sup>3</sup> . كمال رزق، نصيرة بن عبد الرحمن، تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الإقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013، ص 149.

<sup>4</sup> .Elias Awad, Hassan Ghariri, **Knowledge Management**, Prentice Hall, New York, 2004, P306.

<sup>5</sup> .Jamali Dima, Sidani Yusuf & Zouein Charbel, **The Learning organizations: tracking progress in a developing country, A comparative analysis using the DLOQ. The Learning Organization**, Vol 16, N°02 2009,PP 103-121.

- تشجيع الاستفهام والحوار؛
- تشجيع التعاون والتعلم الجماعي؛
- تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة؛
- إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم؛
- ربط المنظمة بالبيئة الخارجية؛
- القيادة الإستراتيجية.

وعموماً نستطيع أن نعرف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تمتلك رؤية جديدة ومتميزة في مجال العمل الإداري وتختلف تماماً عن فلسفة المنظمة التقليدية، لأنها ترتبط بمهارة إبداع المعرفة واكتسابها ونقلها إلى جميع المستويات بصورة هادفة، وهذا كله يتم في إطار ما يسمى بالتعلم المستمر والرؤية المشتركة.

#### ب- أسس التحول نحو المنظمة المتعلمة:

إن الوصول لمفهوم المنظمة المتعلمة يتطلب توافر العديد من المهارات الإدارية التي تعمل على تغيير الأساليب التقليدية في إدارة رأس المال البشري وتحويلها إلى أساليب حديثة تماشى مع متطلبات التطوير الذي لا يمكن أن يتم بالتدريب فقط بل لابد من التعلم المستمر، الأمر الذي يقتضي ضرورة:

- يعبر رأس المال العملاء عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح، وخاصة العملاء المؤثرين على حياة المنظمة، ويمكن جوهر هذا المكون في المعرفة الموجودة لدى العملاء، والتي لابد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للمنظمة من جهة ومن جهة أخرى لتعلم المنظمة من المعرفة التي يكتسبونها وبالتالي كسب عملاء جدد. ومن هنا نلمس الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المنظمات الحديثة للزبون حيث جعلته محور اهتمامها، ومنطلق تركز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، ومن هذا المنطلق برزت أهمية إدارة رأس مال العملاء.<sup>1</sup>

- يتم تشجيع المنظمات على تبني فرق عمل متعددة الوظائف والمهام، وبناءها كمنظمة تنظيمية بدلاً من الاعتماد على أقسام وظيفية ومهن متعددة ومتناثرة، مما يتطلب إيجاد وتوفير مرونة كافية لعمل هذه الفرق ومرونة في تحديد أدوارها الوظيفية، حيث يشجع ذلك على إثارة الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف، كما يثير القدرات المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى ضمان تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص65.

<sup>2</sup>. Gareth Jones, **Organizational Theory: text and cases**, 3<sup>rd</sup> ed, Prentice Hall, New York, 2004, P55.

- إعتقاد الهياكل الأفقية، حيث أن الهياكل العمودية لا تناسب مع المنظمة المتعلمة لأنها تخلق المسافات بين المديرين والعاملين.
  - تعزيز أسلوب التمكين، الذي يوفر للفرد المسؤولية ويسمح له باستخدام قدراته ويتيح له حرية التصرف.
  - الإعتقاد على أسلوب المشاركة في المعلومات الذي يحافظ على وظائف المنظمة ويتيح فرص التعلم للجميع.
  - العمل على تكيف الثقافة التنظيمية، لأنها تشكل الإطار الفكري والمرجعي للمنظمة.
- يتضح من خلال هذه الأسس أن التحول نحو المنظمة المتعلمة يحمل في جوهره مجموعة من الأبعاد الإستراتيجية التي تسمح بتطوير رأس المال البشري عن طريق تشجيع الأفراد على التعلم المستمر لإكتساب مهارات وقدرات جديدة تسمح باستخلاص المعرفة وتحويلها إلى تنفيذ، وهذا ما لا نجده في المنظمة التقليدية، لأن إعتقاد الهياكل العمودية يعني الإعتقاد على مركزية تسيير الموارد البشرية التي تبني المفاهيم التقليدية للسلطة والمسؤولية، مما يؤثر سلباً على درجة الإلتزام والإبداع لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى توقف عملية توليد المعرفة التي تشكل قاعدة الإقتصاد المعرفي.<sup>1</sup>

### ج- العلاقة بين خصائص منظمة التعلم ورأس المال البشري:

تمثل خصائص منظمة التعلم في توعية البناء التنظيمي، والثقافة المحفزة والمشجعة على التعلم، والممارسة العلمية الفعالة للوظائف التخصصية للموارد البشرية (معايير التوظيف، تقييم الأداء، التصميم الوظيفي، التدريب والتطوير، أنواع التأمينات، عدالة الأجور والمرتبات والمكافآت والحوافز غير المادية ودرجة إشباعها لحاجات ورغبات الأفراد) والبنى التحتية وبيئة العمل الملائمة والميسرة لعمليات التعلم والنمط القيادي، كل ذلك يؤثر بشكل مباشر على حجم تعلم الرأسمال البشري في المنظمة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.<sup>2</sup>

وخصائص منظمة التعلم آفة الذكر لا تكفي دونما توفر رأسمال "أفراد" بشري يتصف بمؤشرات جوهرية تؤهله للتعلم والإبتكار والإبداع وكما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> . كمال رزق، نصيرة بن عيد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص 149 .

<sup>2</sup> . سنان غالب المرهضي، العلاقة بين خصائص منظمة التعلم والرأس مال البشري: دراسة تحليلية لعينة من الأبحاث الأكاديمية اليمنية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 902 .



الشكل رقم (11): العلاقة بين خصائص منظمة التعلم ورأس المال البشري



المصدر: سنان غالب المرهضي، مرجع سبق ذكره، ص 902.

ويمكن تناول أهمية العلاقة بين خصائص منظمة التعلم والرأسمال البشري على النحو التالي:<sup>1</sup>  
يؤكد "بيتر سيبج" والذي يعتبر من أهم فلاسفة ومنظري منظمة التعلم بأهمية توافر بيئة تنظيمية لمنظمة التعلم يتاح فيها للفرد (رأس المال البشري) فرصة التعلم وتعزيز قدراته وتنشئة أنماط جديدة من التفكير الشمولي

<sup>1</sup> . سنان غالب المرهضي، مرجع سبق ذكره، ص 902-903.

وتشجع على إستقلالية العمل، والتعلم الجماعي واعتبار كل ذلك جزءاً أساسياً من السلوك التنظيمي المؤسسي السائد وتسهيلات تشجع الرأسمال البشري على التفكير الإبداعي والتكيف ذو المواقف البيئية، كل ذلك جزءاً أساسياً من السلوك التنظيمي المؤسسي السائد وتسهيلات تشجع رأس المال البشري على التفكير الإبداعي والتكيف والمواقف البيئية المختلفة والإقدام على المخاطر وبشكل محسوب والتخلي عن أساليب العمل التقليدية مع الإنفتاح على الآخرين والرغبة في العمل معهم، وفهم رؤى وخطط المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وتجسيد ذلك عملياً وجعله جزءاً من الحياة العملية المعاشة.

إن فشل المنظمات في تطبيق وتبني منظمة التعلم (إعادة تصميم المنظمة) يعزي إلى عناصر سلوكية (عدم الربط بين خصائص منظمة التعلم لرأس المال البشري) أساسية مضمونها الحد الأدنى من العمل والتصرف الفردي (وربما الجماعي) إزاء أي موقف إستثنائي ويتصف بالغموض، إحداث التغير المرغوب، عدم الإلتزام والإيمان بالخطط والأهداف بل وإهمالها، الحد الأدنى من العمل والإنجاز، تطبيق الإجراءات لقواعد في الحدود الدنيا رغم أهميتها وعقلانيتها.

وتشكل الثقافة التنظيمية كعائق (أو محفز) إبداع وتعلم رأس المال البشري، تشييط تحمل المسؤولية والتحذير من المخاطر والإقدام عليها والخوف من الجهول ويؤدي إلى روتينية المهام والسلوكيات والتي تتطلب معارف بسيطة إلى جمود التفكير وضعف التواصل وبطء تدفق المعلومات وبطء عمليات التعلم ومقاومة التغير التنظيمي قد تكون محصلة ل: نجاح المنظمة في الماضي ومن ثم تمسكها بإجراءات والقواعد والأعراف الثقافية والتي ثبت نجاحها في الماضي، وعليه فإن الثقافة التنظيمية ومكوناتها قد تكون محفزة ومشجعة على التعلم أو مثبطة.

وقيم المنظمة تشكل والمرآة التي ترى نفسها من خلالها ومصدر إلهام السلوك الفردي لجماعي والتميز التنافسي، وتعكس القيم التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها درجة اهتمامها وانغماس الرأسمال البشري فيها، ومدى وجود ثقافة محفزة ومشجعة للتعلم- وغياب الرأسمال البشري من القيم المرغوبة، والثقافة التنظيمية يعني بداية الفشل، وعليه فإن الحاجة إلى إحداث نوع من التغير: للنظم والسياسيات والعمليات السائدة فرض التأكد من مدى فهم و مؤسسية الكفاءات- المهارات والمعارف، القيم والسلوكيات المتوقعة- والقيم ومعرفتها ومن ثم مكافأة السلوكيات المرغوبة.

ونؤكد على ضرورة أن تتصف ثقافة منظمة التعلم ب: الإنفتاح والتشجيع على الإقدام على المخاطر، والنمو، وترجمة ذلك إلى واقع قولاً (إستراتيجية) وسلوكاً على أن يشكل المدرء نموذجاً يقتدي به في أفعالهم التي تحمل في طياتها نوعاً من المخاطر، مع السماح للأفراد بالأخطاء والتشجيع على المحاولات ومكافأة الأفراد الذي يحاولون

اقتناص الفرص بغض النظر عن النتائج، وكذلك التحدث والنقاش الجماعي بصوت مسموع حتى يتم التوصل إلى نوع من الإنفاق الجماعي.

حيث أن ممارسة الوظائف التخصصية للموارد البشرية أهم مكون في منظمة التعلم ومؤشر لإهتمام القيادة الإدارية بالرأس المال البشري وعليه فمن الضروري إيجاد معايير علمية تتواءم وخصائص منظمة التعلم ورأس المال البشري لعمليات المفاضلة بين طالبي الالتحاق بالمنظمة، وكذلك التنقيب على الموهوبين في المنظمة وإدارتهم بشكل فعال وتوفير بيئة تنظيمية خاصة تتواءم وحاجات ورغبات الموهوبين، وكذلك التكاملية الأفقية والرأسية مع الإدارات الأخرى والعمل بروح الفريق الواحد بما يعزز الإستثمار في رأس المال البشري، مع التأكد من عدالة إستراتيجية الحوافز ونظمها وإشباعها لحاجات ورغبات الموارد البشرية المختلفة ومع الأخذ في الاعتبار الإختلافات الفردية.

### المطلب الرابع: علاقة اقتصاد المعرفة بالاستثمار في رأس المال البشري

لابد من الإشارة إلى أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري أولاً.

#### 1- أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري:

يمكن تلخيص الأبعاد الإستراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- **البعد الثقافي:** حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب، ازدياد درجة الوعي لديه بما يدور حوله.

- **البعد الاقتصادي:** من خلال الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليماً وتدريباً لديه فرصة أكبر للعمل كمواطن منتج يحقق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

- **البعد الاجتماعي:** من المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

<sup>1</sup>. أمانى خضر شنتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص25.

– البعد الأمني: حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبي مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع، إضافة إلى قناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار.

## 2- الاستثمار في رأس المال البشري واقتصاد المعرفة:

تؤكد الأدبيات الاقتصادية أن البلدان التي تمتلك رأس مال بشري جيد تحقق معدلات نمو مرتفعة، لذلك تبرز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أفضل أنواع رأس المال قيمة، فهو مفتاح تقدم الأمم والشعوب، والاقتصاد في حد ذاته ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في دفع عجلة التقدم، ولن يتأتى تفعيل دوره في توليد القوى المنتجة إلا من خلال تنمية الموارد البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات إبداعية وتقنية ذات إسهامات فاعلة متنوعة في تحقيق التقدم المنشود، والأمثلة على تأثير الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي متعددة، كما هو الحال في اليابان والصين ودول جنوب شرق آسيا التي تمكنت من تحقيق معدلات عالية للنمو الاقتصادي، واستطاعت تحطيم حاجز التخلف وتبدوا مكانة متقدمة بين دول العالم اعتمادا على ما تملكه من موارد بشرية حرصت على تأهيلها وتنمية مهاراتها وقدراتها، كما أن ما يشهده العالم الآن من تطور علمي، خاصة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات، إنما يعود في المقام الأول إلى ما تم تأهيله من قدرات وكفاءات عالية من العنصر البشري.<sup>1</sup>

ومع ظهور الاقتصاد القائم على المعلومات والمعرفة ليركز الاهتمام على إنتاج وتبادل المعرفة، مما اجبر الحكومات وشركات الأعمال المعاصرة على استثمار المعطيات الجديدة لإقتصاديات المعرفة في تعزيز الأداء التنافسي سعيا لسد فجوة المعرفة.

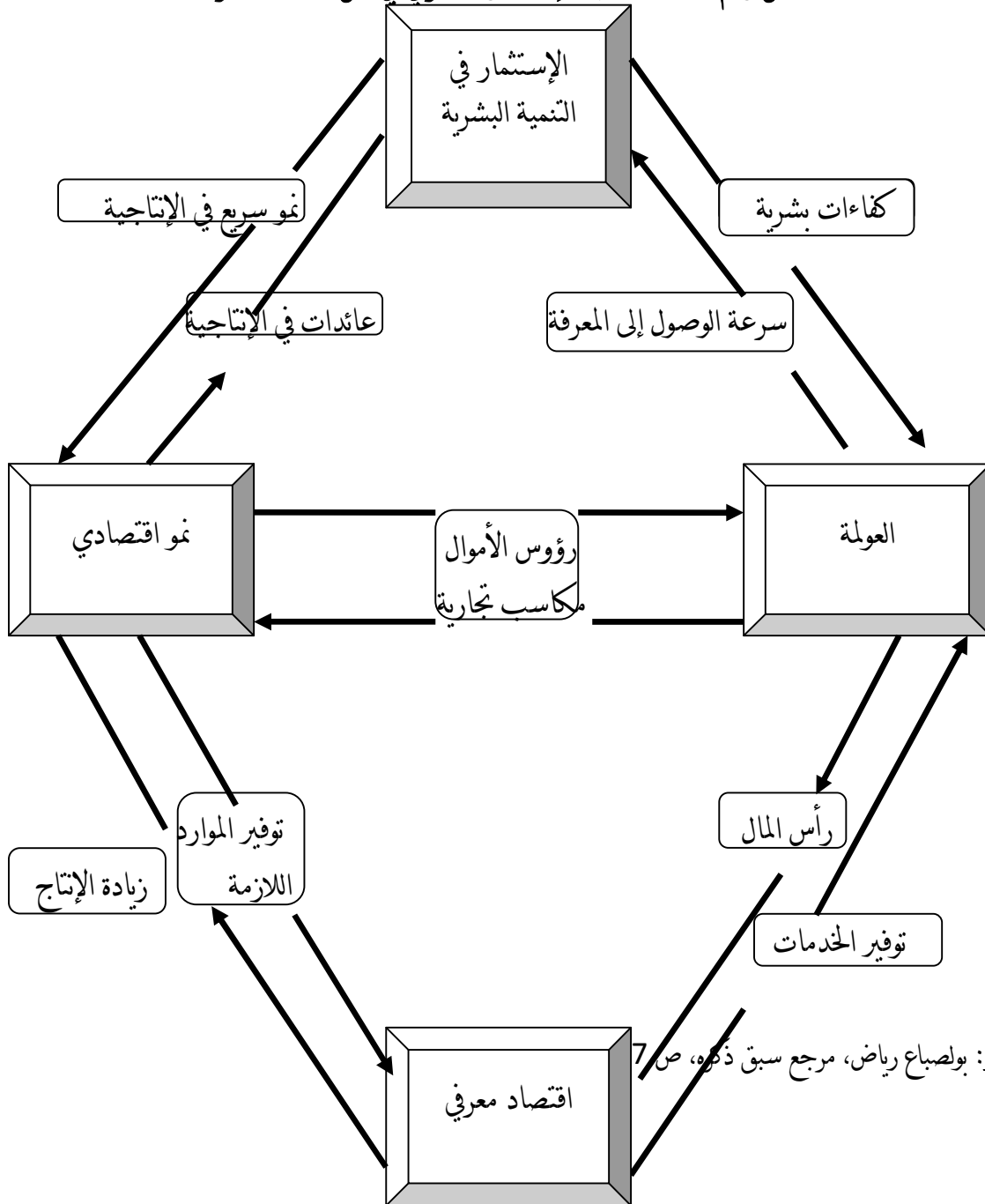
ويعد رأس المال البشري العمود الفقري لاقتصاد المعرفة والمفتاح الرئيس لنجاحه، فبعض البلدان النامية في محاولاتها التنموية، حاولت تقليد الأفكار دون الوسائل وسارعت إلى توفير رؤوس الأموال من الخارج، إلا أنها لم تصل إلى تحقيق النتيجة المرغوب فيها، وهذا راجع إلى اعتماد الإستثمار المالي والمادي وسيلة في عملية التنمية، وعدم الانتباه إلى أهمية الاستثمار في العوامل غير الملموسة كالبشر والموارد البشرية خصوصا، والبحث والتطوير والتنمية التنظيمية والبرمجيات، هذا من جهة، وحقيقة انكماش الأهمية النسبية للاستثمار في السلع المادية الأخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . بولصباح رياض، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> . بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اقتصاد المعرفة موارده راس المال الفكري وسلعه المعلومات، ورقة بحث مقدمة في ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 – 14 ديسمبر 2011، ص 11.

بإلقاء نظرة عامة على الاقتصاديات الوطنية المختلفة للدول، نجد ما يعزز أهمية رأس المال البشري في تنمية الدولة وتطورها، فهناك خط فاصل متنام بين الدول التي استغلت تقنية المعلومات ورأس المال الفكري بفعالية وتلك التي أخفقت في ربط النمو الاقتصادي بعجلة تنمية الموارد البشرية، ولهذا فإن الدول - مثل الشركات - بحاجة إلى استراتيجياتها الخاصة بالنمو والمنافسة على بناء رأس المال البشري والفكري، وأن ينظر للناس على أنهم مورد أساسي لإقتصاد المعرفة.

الشكل رقم (12): أهمية الإستثمار البشري في ظل اقتصاد المعرفة



المصدر: بولصباح رياض، مرجع سبق ذكره، ص 7

## المطلب الخامس: أثر إدارة المعرفة على رأس المال البشري

إن إدارة المعرفة تلعب دوراً كبيراً في بناء المنظمات من حيث الأداء التنظيمي في الأبعاد المختلفة وأهمها الأفراد والعمليات، وتؤثر إدارة المعرفة على العاملين في المنظمة بطرق مختلفة:<sup>1</sup>

– الأولى: تستطيع إدارة المعرفة من تفصيل عملية التعلم لدى العاملين وهذا من خلال بعضهم البعض بالإضافة إلى المصادر الخارجية للمعرفة، حيث يسمح هذا التعلم للمنظمة في النمو السريع وتصبح ذات قدرة على التغيير إستجابة لمتطلبات السوق والتكنولوجيا، وتدخل المنافسة على التميز مع المنظمات الأخرى، ومن هنا بدأ ظهور المنظمات المتعلمة.

– الثانية: تسبب إدارة المعرفة في جعل العاملين أكثر مرونة بالإضافة إلى تدعيمها لرضا العمل لديهم، وهذا ما يتطلب مساعدة العاملين على بناء قدراتهم في التعلم على حل ومعالجة المشكلات المختلفة التي تواجه نشاطات المنظمة، ومن هنا نستنتج أن إدارة المعرفة تؤدي إلى تحقيق ثلاثة أمور غاية في الأهمية بالنسبة لأي منظمة:

– توسع لخبرات لدى العاملين.

– دعم وزيادة رضا الزبائن.

– زيادة الربح والعوائد.

بالإضافة إلى الآثار التالية:

– أثر إدارة المعرفة على تعلم العاملين: تستطيع إدارة المعرفة مساعدة العاملين على التعلم والتدريب والإنطلاق نحو المعرفة المتجددة في حقولهم وتخصصاتهم المختلفة، ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين إجتماعياً ومشاركين في التطبيقات.

– أثر المعرفة على مواءمة العاملين: إن كافة المستخدمين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجههم بشكل يومي، رغم أنهم سيتعاملون بحذر من المفاجآت ولكن لن يتفاجأوا من التغيرات التي تحدث مستقبلاً، وهذا ما يساعد العاملين أيضاً للإستجابة لهذه التغيرات وقبولها، وبهذا تكون إدارة المعرفة حققت المواءمة الكبيرة للعاملين داخل المنظمة.

– أثر إدارة المعرفة على الرضا الوظيفي لدى العاملين: من أهم فوائد إدارة المعرفة للعاملين:

\* يصبح بمقدور العاملين التعلم في المنظمات التي تعاني من نقص المعرفة.

<sup>1</sup> . ياسر شاهين، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 – 25 أفريل 2013، ص ص 966-967.

\* تهيئة الأفضل للعاملين مع المتغيرات، وهذه الفوائد تمكن العاملين من الشعور برضا أفضل وهذا بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهارتهم، علاوة على ارتفاع قيمتهم السوقية أمام العاملين بالمنظمات الأخرى، وتساعد العاملين بالتصدي للمشاكل التي تواجههم وهذا يجعل العاملين قادرين على أداء عملهم بفاعلية ومتحفزين ومدفوعين دوما للأداء الأفضل لأن نجاح العاملين في أداء أعمالهم يعتبر من أهم عوامل الدافعية ومواجهة المشاكل.

- تأثير إدارة المعرفة على الابتكار عند العاملين: تساعد إدارة المعرفة العاملين على الابتكار إما بالتعاون بين بعضهم أو أفراد، وقد وجدت إدارة المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

- تأثير القيمة المضافة على العاملين: إن العامل الذي ينتج قيمة مضافة عالية يشعر بالإستقرار الوظيفي الأكبر، حيث أن المنظمات التي تسعى بالإرتقاء هي المنظمات التي تهتم بالقيمة المضافة التي ينتجها العامل.

وبالتالي على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملا مهما في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والأمم، وعليه تم إيلاء موضوع استقطابها وتوظيفها والحفاظة عليها وتدريبها وتحفيزها العناية الأكبر، كما تم إعتبار مدخل محاسبة الموارد البشرية أحد مداخل حساب الموجودات المعرفية بالإضافة إلى مداخل أخرى

كمدخل الملكية الفكرية والتعلم التنظيمي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة وغيرها<sup>1</sup>:

- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة.

- إدارة الموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.

- إدارة الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين وأداء التعبير عن إهتماماتهم وتوصيلها للإدارة العليا للمنظمة.

- إدارة الموارد البشرية رائد التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

والجدول التالي يوضح ذلك من خلال المقارنة.

الجدول رقم (13): الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة

| الرقم | إدارة الموارد البشرية التقليدية         | إدارة الموارد البشرية بالمعرفة                |
|-------|---|---|
| 01    | تهتم بالبناء المادي للإنسان             | تهتم بعقل الإنسان والمعرفة                    |
| 02    | تركز على الأداء الآلي للمهام            | تركز على الأداء الفكري والذهني                |
| 03    | لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه            | تسعى لإستخلاص المعرفة الكامنة                 |
| 04    | لا تطبق مفهوم التمكين                   | تطبق مبدأ وتقنيات التمكين                     |
| 05    | تركز على العناصر المادية في محيط الأداء | تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته |

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 967.

|    |  |   |
|----|--|---|
| 06 | تركز على استخدام الحوافر المالية والمادية      | تركز على استخدام الحوافر المعنوية ومنح الصلاحيات    |
| 07 | تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية | تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقت الإبداعية للفرد |
| 08 | تركز على قدرات الفرد                           | تعمل على تنمية العمل الجماعي                        |
| 09 | تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤونه    | تهتم بإدارة الأداء وتحقيق النتائج                   |

المصدر: ياسر شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 967.

والجدول أدناه يشكل المواطن الرئيسية التي تتطلب التغيير، وذلك لجعل إدارة الموارد البشرية ذات صلة وثيقة بالإقتصاد المعرفي.

الجدول رقم (14): تغيير طبيعة وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المعرفي

| مواطن التغير        | الإقتصاد التقليدي  | الإقتصاد المعرفي   | مدير الموارد البشرية الجديد   |
|---------------------|--|--|---|
| الأدوار             | - التركيز الإداري<br>- مدير شؤون الموظفين<br>- الإدارة ضمن وظائف ضيقة  | - شريك إستراتيجي<br>- خبير إداري<br>- نصير للعاملين<br>- وكيل للتغيير  | - يدير رأس المال الفكري<br>- مسير للمعرفة<br>- باني للعلاقات<br>- أخصائي نشر للمعرفة  |
| العلاقات            | - علاقات محدودة<br>- التركيز على العاملين  | توسيع العلاقات خارج المنظمة<br>- زيادة التركيز على العلاقات مع المدراء التنفيذيين.                               | - بناء علاقات مع الموظفين، المدراء، الزبائن، المزودين والموزعين.  |
| التركيز الإستراتيجي | - ليس هناك علاقة بين ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة<br>- عدم إشراك مدراء الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المنظمة. | - تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية لتتلاءم والإستراتيجية الكلية للمنظمة.<br>- إستراتيجيات طويلة المدى من 5 - 10 | - إدارة إستراتيجية للقدرات<br>- تطوير ودعم القدرات التنظيمية<br>- التركيز على المدى القصير كما هو الحال بالنسبة لطويل المدى |



| – الإبقاء والتجديد  | سنوات   |   |                    |
|---|---|---|--------------------|
| – إدارة رأس المال الفكري<br>– تطوير رأس المال البشري<br>– خلق بنية التعلم<br>– تشجيع خلق المعرفة<br>– نشرها والمشاركة بها<br>– التأكيد على التجديد<br>المواصل للمنظمة<br>– تطوير لجان للتطبيق | – التدريب غير المقصود<br>على الوظائف الحالية .<br>– تطوير نهج نظامي<br>للتدريب والتطوير<br>– تطوير منظمات<br>متعلمة . | – التركيز على التدريب<br>– نشاطات التدريب غير<br>مرتبطة بالإستراتيجية<br>– التركيز على متطلبات<br>الوظيفة الحالية . | التركيز على التعلم |

المصدر: ياسر شاهين، مرجع سبق ذكره، ص 967.

### المبحث الثاني: مؤشرات جودة التعليم الجامعي وأنماط تصنيفها في ظل اقتصاد المعرفة

برز مفهوم المؤشر من حاجة المؤسسات التعليمية إلى التوافق والتكيف مع متطلبات نظم الجودة وما يتطلبه ذلك من ضرورة توافر بيانات ومعلومات واضحة حول مستويات الجودة القائمة بحيث يمكن من خلالها رؤية المشكلات والتعرف على مستوى رضا العملاء والمستهلكين، وتأتي المؤشرات لتحقيق هذه الضرورة وتمثل إحدى أدوات نظم الجودة.

ولإبراز ماهيتها بصفة عامة وجب الإشارة أولاً إلى التأثيرات الجوهرية لإقتصاد المعرفة على جودة التعليم العالي، كما أننا نقترح من خلال هذا المبحث إطار مقترح لتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي.

### المطلب الأول: أثر إقتصاد المعرفة على جودة التعليم العالي

يشهد العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية هائلة، كما يشهد انبثاق قيم ومفاهيم جديدة في المجالات المختلفة أعادت تنظيم العلاقات البنوية بين هذه المجالات، كما أعادت تنظيم العلاقات، هذه القيم والمفاهيم بلورت ملامح التحول الذي يشهده العالم اليوم إلى الموجة الثالثة أو المنحنى الثاني كذلك بلورت ملامح تحول المجتمع إلى المجتمع "الكون" أو مجتمع "ما بعد الصناعة" أو "ما بعد الحداثة" هذه المسميات الجديدة للمجتمع العالمي الجديد إنما تشير من جانبها إلى مجموعة من الخصائص أو المتغيرات التي قد تعبر عن طبيعة العالم اليوم وغدا، أبرز هذه المتغيرات:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-97.

**1- التقدم العلمي والإنفجار المعرفي:**

يعيش العالم اليوم في عصر يتصف بالثورة العلمية والمعرفية، حيث وصل الرصيد العالمي من المعرفة إلى حد الإنفجار الذي لا تستطيع معه المنظمات التعليمية مهما كانت وسائلها وأدواتها أن تبلغ منه إلا القدر اليسير. هذا الإنفجار المعرفي والتطور العلمي بدأت ملاحظه الرئيسية في القرن العشرين، وخاصة في نصفه الأخير، حيث أصبحت المعرفة والإكتشافات العلمية تتراكم بمعدلات سريعة وبمقاييس هندية، وتقلصت فيه الفترة الزمنية الفاصلة بين ظهور الفكر وتطبيقاتها العلمية، وتحول المجتمع من الثورة الصناعية إلى ثورة المعلومات، ومن اقتصاد يقوم على فلسفة العمالة إلى اقتصاد يقوم على النظرية المعرفية، ومن مجتمع تعتمد قوته على احتياطات المواد الخام والثروة، إلى مجتمع تعتمد قوته على الإبداع والتنظيم والإختراع وإملاك المعلومات، وأصبحت قدرة الشعوب تقاس بعدد علمائها وباحتثها.

وارتبطت بهذه الثورة العلمية والمعرفية ثورة جديدة في أساليب ووسائل تخزين واسترجاع المعلومات العلمية والحتويات المعرفية، وكيفية تداولها ومعالجتها واستقراء دلالاتها، وإيجاد العلاقات الإرتباطية بينها، هذه الثورة هي ثورة المعلوماتية والتي ساهمت في تسريع وتدعيم التراكم المعرفي وتطور العلم وأحدثت تغيرات جذرية في جميع المجالات وساعدت على التقارب والإندماج بين العديد منها، وأثرت العلاقة التفاعلية التشاركية بين قطاعات الإنتاج ومؤسسات التعليم بما توفره من قاعدة بيانات متكاملة وأكثر شمولية عن الإحتياجات الحالية والمتوقعة لتلك القطاعات، مما يساهم في زيادة قدرة مؤسسات التعليم على مواجهة احتمالات التغير في هذه الإحتياجات.

**2- التقدم التكنولوجي وثورة الإتصالات:**

دخل العالم في العقود الأخيرة من القرن المنصرم - القرن العشرين - عصرا جيدا يتميز بأنه عصر الثورة التكنولوجية الهائلة والتي وصلت إلى حد الطفرة التكنولوجية التي تبرح مجالا من مجالات الحياة إلا وأحدثت فيه تغيرا وتأثيرا كبيرا.

هذه التكنولوجيا المتقدمة والتي يطلق عليها تكنولوجيا ما بعد الصناعة تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات والإتصال دورا هاما، بل وتعتبر من أهم مكوناتها، وكذا ارتبطت بها تكنولوجيا الإلكترونيات الدقيقة والحسابات وتكنولوجيا المواد، والتكنولوجيا الضوئية والهندسة الوراثية.

كما أن هذه التكنولوجيا الجديدة تتميز بأنها ذات طبيعة إقتحامية بمعنى أنها تقتحم المجتمعات، سواء كانت محتاجة إليها أو غير راغبة فيها، كما أنها تتطور تطورا سريعا في جميع المجالات، حيث نجد مثلا أن قدرة أي كمبيوتر صغير تضاعف أربعة آلاف مرة كل عشر سنوات بنفس الحجم، هذا التطور التكنولوجي السريع يتصف بأنه أكثر تعقيدا ويحتاج إلى قدرات أعلى لإستخدامه وصيانتته، كما أنه يتفاعل فيه عنصر العلم والإنسان،

حيث زادت القدرة العلمية للإنسان، وارتفع الإنتاج في المجالات المختلفة وأصبح الإبداع والبحث العلمي وتقنيات حل المشكلة.

وترتب على هذه التحديات التي فرضها التكنولوجيا المتقدمة عدة تحولات كبرى في التعليم الجامعي، منها ما يسمى بالجامعات التخيلية والتي لا تضم مبنى أو حرم لكنها تضم أكبر الأساتذة يتصلون بالطلاب في أماكنهم دون انتقال الأستاذ أو الطالب، وظهور فكرة الحرم الجامعي المستقبلي، وظهور فكرة الجامعات الإلكترونية المفتوحة والتي تقوم على شبكات ونظم معلومات متكاملة المعرفة والتقنيات والأنماط التعليمية الجامعية والتي يجب أن تصبح متحررة من قيودها الزمنية والمكانية وبحيث تصبح مصاحبة لعمليات الإنتاج، الأمر الذي يكسب التعليم والعمل معا صفة إبداعية.

وهذا يتطلب ضرورة إعادة هندسة منظومة التعليم الجامعي لإستيعاب التطورات التكنولوجية المعاصرة، واعتماد إستراتيجيات مستمرة لمواجهة التغيرات بإجراء تعديلات مستمرة وكثيفة على منظومة التعليم في كل مستوياتها.

### 3- الشراكة والتكتلات الاقتصادية:

ثورة التكتلات العالمية - الاقتصادية - هي ثورة ترتبت على الإدراك العميق بأن العالم لن تستنى إدارته بوصفه أجزاء متناثرة، بل كوحدة متكاملة، حيث أنه لم يعد بإمكان أي دولة منفردة مهما تكن أن تستغني عن غيرها من الدول الأخرى، فالتعاون الدولي وتشابك المصالح والإعتماد المتبادل أصبح له دور هام في توجيه الاقتصاد العالمي.

ويمثل التعليم الجامعي أحد محددات إنتاجية أي دولة، لما له من علاقة مباشرة بالعاملين بقطاعات الإنتاج المختلفة، حيث أن الكثير منهم خريجو مؤسساته والتي وفرت لهم الخبرات والقدرات الحاكمة لهذه الإنتاجية، لذلك فإن الشراكة الاقتصادية يقابلها شراكة تحكها صيغ إجرائية تطوره بين الجامعات ومؤسسات الإنتاج تقوم على تدعيم دور البحث العلمي في حل مشكلات الإنتاج وتطويره في بحوث تعاقدية برامج تعليم وتدريب مستمر للعاملين في قطاعات الإنتاج لمواجهة التغير في معارف العمل، تبادل مواقع العمل بين الأكاديميين والمنتجين- رجال الأعمال.

### 4- ثورة الديمقراطية:

الديمقراطية مبدأ من المبادئ السامية، والتي ناضلت وتناضل من أجله الشعوب على مر العصور والفترات التاريخية سعياً لإحرازه، دعماً للمساواة والعدالة، وإقراراً لمبادئ المشاركة في صناعة القرارات المتعلقة بمصير الأفراد والشعوب، دعماً للسلام الإجتماعي ذلك الذي لا تنفك العلاقة بينه وبين تأصيل قيم الديمقراطية، لأنه يعتمد على عاملين هما من أصل الديمقراطية/الديمقراطية السياسية والعدالة الإجتماعية.

لذلك على المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها أن توصل مبدأ الديمقراطية في إجراءاتها وأساليبها ممثلة في فرص تعليمية متكافئة، حيث أن الجودة والتكافؤ في الفرص على خط متصل لا يمكن أن تنفصل، والفرص المتكافئة لا تعني في ذلك الحين توفير الفرص وتحقيق المساواة والعدالة بين أفراد المجتمع في الإلتحاق والقبول بالمؤسسات التعليمية فحسب، ولكنها تعني أيضاً توفير الإجراءات والطرق والبدائل التي تساهم في تضيق حدة الفجوة والتباين بين الطلاب، ومعالجة الحرمان الثقافي الذي قد تتعرض له بعض فئات المجتمع، كل ذلك لا بد وأن يكون في إطار من مجانية التعليم.

### المطلب الثاني: مفهوم مؤشرات جودة التعليم الجامعي

ويتناول التأصيل النظري لمنهجية مؤشرات الجودة، وذلك من خلال استعراض الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

أثار مصطلح المؤشر جدلاً واسع النطاق في الأوساط العلمية، وخاصة فيما يتعلق بتعريفه وتحديد ماهيته، ولقد أدى هذا الجدل إلى تنوع ملحوظ في تعريف المؤشر، أدى إلى حد التضارب بين العديد من التعريفات، وهذا ما يؤكد "جيجر" من خلال استعراضه ومراجعته لمجموعة كبيرة من تعريفات المؤشر، حيث يؤكد أن العديد من التعريفات متعارضة، والبعض القليل منها مختصر ومزخرف.

وربما يرجع الإختلاف في ماهية المؤشر وتعريفه إلى أنه يرتبط بالمجموعة التي تستخدمه، وهدفها من استخدامه، وفي أي المجالات تستخدمه، وفيما يلي يعرض الباحث لمجموعة من تعريفات المؤشر، والتي قد تكون معبرة عن جملة التعريفات الموجودة في الميدان:

1- من حيث المعنى اللغوي: يعرف قاموس أكسفورد المؤشر بأنه "الذي يُوْشِر أو يلفت النظر إلى شيء ما بدقة معينة" ويعرفه قاموس ويبستر بأنه "الذي يُوْشِر أو يشير إلى درجة تزيد أو تنقص من الدقة.

2- من حيث المعنى الإصطلاحي، تعددت تعريفات المؤشر، ومن أبرزها:

- المؤشر هو إشارة أو عرض (علامة) تلك التي تقدر شيئاً ما معروفاً بدرجة معقولة من التأكد، من هذا التعريف يتضح أن المؤشر هو أكثر شبيهاً بالبوصلية، لأنه يحدد الإتجاه الذي فيه يكون التحرك.

- المؤشر هو ذلك الذي يقدم الدليل والبيينة على أن الشرط المحدد موجود أو النواتج المتفق عليها أنجزت أو لم تنجز.

- المؤشر هو ملاحظة أو مجموعة مركبة من الملاحظات، أو سلسلة من المتغير أو المتغيرات الملاحظة والتي تستخدم لتصور السلوك الخاص بالظاهرة أو سلسلة من الظواهر.

<sup>1</sup> . أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-97.

- وبالإضافة إلى التعريفات العامة السابقة للمؤشر، نجد أن هناك من يعرف المؤشر على نحو إحصائي، بحيث يرتبط فقط بالمعالم القابلة للقياس ومن هذه التعريفات:
- المؤشر هو المعالم القابلة للقياس والتي تقدم في انفرادها أو اتحادها دليلا علميا وإداريا مفيدا حول جودة النظام أو بيئة ثابتة يعول عليها حول اتجاهات الجودة.
  - المؤشر هو القياس الخاص بعينة من المعلومات المفيدة والمهمة عن أداء برنامج ما عبر عنه كسبة مئوية، دلالة معدل أو أي أساليب أخرى، تلك التي تمت مراقبتها على فترات منفصلة ومنظمة، وتم مقارنتها على معيار واحد أو أكثر.
  - المؤشر هو تمثيل رمزي مكلف لما حدث أو يحدث في الواقع، لكنه ليس الواقع الحي في تجسيده وديناميكيته، وعلاقته.
- واعتبر المؤشر على هذا الأساس الإحصائي لا يمثل الواقع تمثيلا جوهريا ولا يجسد ديناميكيته وعلاقته، لأنه على هذا الشكل الإحصائي لا يمثل غير المتغيرات الملاحظة والقابلة للتكميم والقياس، كما أنه قد لا يمثل غير عناصر البنية الأساسية للنظام أو الملامح المفتاحية للنظام الذي تستخدم أنظمة المؤشر في دراسته، ويؤكد على هذا صراحة التعريفان التاليان للمؤشر التعليمي:<sup>1</sup>
- المؤشر في المجال التعليمي هو إحصاء فردي أو مركب، ذلك الذي يرتبط بالتكوين أو البناء الأساسي للنظام التعليمي، والذي يكون ذا أهمية في محيط السياسات التعليمية.
  - المؤشرات التعليمية هي قياسات للمظاهر الأساسية أو العناصر المفتاحية للأنظمة.
- وعلى نحو عام يضع المقومات الأساسية التي يجب أن تتوفر في المؤشر الجيد، وذلك فيما أكده من أن كل المتغيرات التي تصور الوضع الإجمالي أو المتغير في الوضع لأي مجموعة من الأشخاص، الموضوعات، المؤسسات، أو العناصر تحت الدراسة والتي لا غنى عنها لتقرير ذلك الوضع أو التغير فيه، أو لفهم الظروف المتعلقة بهذه الكائنة تحت الدراسة، يجب أن يصطلح على أنها مؤشرات.
- مما سبق يمكن وضع تعريف للمؤشرات على أنها " هي ما تشير إلى المعلومات والبيانات التي تحدد الحالة الإجمالية للشيء الذي نختبره بدرجة معينة من الدقة" وهذا التعريف يؤكد على حقيقة أن المؤشرات تعطي لمحة خاطفة، وصورة إجمالية لا تمثل الواقع بكل دينامياته أو بدقة علمية تامة.

<sup>1</sup>. أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 166 - 167.

## المطلب الثالث: تصنيف المؤشرات وأنماطها

إن رؤية المؤشرات وأقسامها أو تصنيفاتها لنظام ما تعتمد كل الإعتماد على كيفية النظر إلى هذا النظام وما يحتويه من علاقات ومبادرات أو تأثيرات ونواتج، لأن نماذج المؤشرات، يجب أن ينظر إليها كأقسام متناسبة متكاملة تسعى جميعها إلى تقديم صورة شاملة للأنظمة التي تستخدم لها، وليست فقط مجموعة من الإحصائيات أو المعلومات خالية المضمون أو النظرة الكلية.

ولقد تنوعت النماذج التي قدمت فيها المؤشرات، هذا التنوع إنما يرجع مصدره إلى التنوع في الرؤى المتعلقة بتقسيمات المؤشرات، حيث نجد أن الإطار المفتوح الذي رسمه "دانيال" للمؤشرات مكون من تقسيم رباعي (الإطار- المدخلات- العمليات- المنتجات)، هذا التقسيم يستخدم في مشاريع التقييم التعليمي، وهو المستخدم في أنشطة التقييم المؤسسي التي تقوم بها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، في حين نجد أن "إيرل" يقترح تقسيماً ثلاثياً لإطار المؤشرات هو: (الإطار- العمليات- النواتج)، ويتفق مع إيرل في تقسيمه الثلاثي العديد من التجارب في هذا المجال، أبرزها من ينظر إلى هذا التقسيم الثلاثي في ضوء مدخل تحليل النظم فبعد ترتيب هذه العناصر الثلاثة في: المدخلات- العمليات- المخرجات، ونظراً لأن دراسة الجودة المؤسسية يجب أن تقوم على النظرة المنظومية، لذلك سوف تبني الدراسة الحالية هذا المدخل المنظومي، وسنتناوله بالشرح:<sup>1</sup>

## 1- مؤشرات المدخلات:

مؤشرات المدخلات في التعليم الجامعي، إما مؤشرات تربط بين مقدار كيفية معينة مأخوذة بواسطة نظام تعليمي وبين المقدار الكلي المتاح، وإما مؤشرات لوصف طبيعة العناصر التي يمد بها المجتمع هذا النظام دعماً لإستمراره.

وتتمثل هذه المدخلات في النظم التعليمية في الموارد المالية والمادية، والموارد البشرية، والتي تتوقف جودة أداء تلك النظم على جودتها، لذلك يمكن اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر التعليم، وبخاصة في عصر الثورة الثالثة، والتي سوف تلعب فيها التسهيلات التكنولوجية والمادية، ومدى قدرة الموارد البشرية على توجيهها دوراً كبيراً في تحديد جودة المؤسسات التعليمية.

## 2- مؤشرات العملية:

مؤشرات العملية في التعليم، إما المؤشرات التي تصف هيكل النظام التعليمي الذي يتعامل مع المدخلات والتي ستحول من خلاله إلى مخرجات، وإما المؤشرات التي تصف توزيع المدخلات في النظام التعليمي.

<sup>1</sup> . أشرف السعيد أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 181-183.

ومؤشرات العلمية بمعنى آخر، هي التي تصف الطرق والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة التعليمية لمواجهة الأهداف المؤسسية المحددة سلفاً، التي تستخدمها المؤسسة التعليمية لمواجهة الأهداف المؤسسية المحددة سلفاً كما أنها تعكس كيف يشارك الطلاب في أنشطة التعليم والبحث.

وهذا القسم من المؤشرات يرى أن قياس الجودة والحصول عليها إنما يتحقق من خلال التأكيد على الجودة في العمليات المحققة للأهداف والمؤدية إلى تقييم منتج ذي مواصفات محددة، فالجودة على ذلك لا تشق فقط من المدخلات، ولكن أيضاً من خلال خدمة تعليمية متميزة تحقق رغبات الطلاب واحتياجاتهم، بالإضافة إلى ذلك تحقيق رغبات واحتياجات المقدمين للخدمة التعليمية من الأكاديميين وغيرهم في المؤسسات التعليمية.

### 3- مؤشرات المخرجات:

مؤشرات المخرجات في التعليم العالي، إما المؤشرات التي تربط مقدار الكمية التي تترك النظام التعليمي بالكمية التي كان يجب أن تتركه في نفس الفترة، وإما المؤشرات التي تحدد مقدار الإنتاجية البحثية على ضوء عدد الأكاديميين والتسهيلات العلمية والتكنولوجية والبحثية المتوفرة، وإما المؤشرات التي تصف إدراك المجتمع لنتائج عمل النظم التعليمية.

ومؤشرات الجودة بدلالة المخرجات تقوم على تعريف للجودة المؤداة على أنها هي مطابقة تخصيص الرسالة وتحديد الهدف داخل مستويات الكمال والحاسبية المقبولة جماهيرياً، وهذا يعني أن مقاييس ومؤشرات الجودة يجب أن توجه إلى العميل وأهدافه التي أصبحت محورا أساسيا في أهداف المؤسسات التعليمية، ليس هذا فحسب بل تحدد مؤشرات الجودة في ضوء مدى قدرة المؤسسات التعليمية على مواجهة الإحتياجات المتغيرة المتطورة لهذا العميل.

وبذلك تصبح مؤشرات المخرجات مرتبطة بمؤشرات الإنتاجية التعليمية والبحثية للمؤسسات الجامعية، تلك الإنتاجية التي تحتوي البعدين: الكمي والنوعي المتضمن المهارات والمعارف المكتسبة والمقدمة للمجتمع ليحسن توظيفها واستغلالها بفاعلية في خدمة أهدافه، وذلك تحقيقاً لأهم مؤشرات المخرجات والذي يضيف عليها البعد الكيفي وهو رضا العملاء عن تلك المخرجات التعليمية والبحثية.

غير أنه يجب أن يوضع في الاعتبار عند بناء مؤشرات المخرجات أن التوازن بين التركيز على المخرجات القريبة والمخرجات البعيدة طويلة المدى والمتعلقة بجودة الخريج في مواقع العمل، وتأثير الإنتاجية الجامعية عامة على حياة المجتمع وحياة الخريجين على المستوى البعيد.

وهنا مجموعة من الموجهات أو الإعتبارات التي يجب أن توضع في الحسبان عند بناء وتطوير المؤشرات، هذه الإعتبارات قد ترجع في معظمها إلى طبيعة المؤشرات، ومن هذه:

- أن مؤشرا مفردا لا يستطيع أن يصف النظم التعليمية المعقدة والمتداخلة، لذلك يجب أن تكون المؤشرات المستخدمة مركبة ومنعقدة لعدد من متغيرات النظام.
- أن المؤشرات لا يصح أن تقيس مخارج التعليم فقط، فمؤشرات المدخلات والعمليات ذات أهمية متساوية بالنسبة للنظم التعليمية.
- أن البيانات المطلوبة لإنشاء المؤشرات لا يمكن تجميعها كجزء من الإجراءات الإدارية إذ تحتاج كثير من البيانات أن تجمع عن طريق الإستطلاع والإستقصاء.
- أن المؤشرات المختارة يجب أن ترتبط منطقيا ويجب أن تنبثق الروابط من نموذج يصف كيفية عمل النظام التربوي ويسمح النموذج نفسه بتقييم أوسع لصلة مؤشر بالنموذج ككل لتوفير صورة كلية حول نظام ما.
- أما الهيكل العام لنظام المؤشرات يختلف وكذلك التفاصيل الخاصة به حسب طبيعة النظام التربوي ومكوناته وأهدافه حيث يقرر "تبييل" أن مؤشرات الأداء ليست محايدة، بل إنها تحدد من خلال مجموعة من القيم المرتبطة بمظاهر النظام التعليمي، لذلك لا بد وأن تكون مؤشرات الأداء المستخدمة في مؤسسة ما مختبرة في نفس ظروف هذه المؤسسة.
- أن المؤشرات لا تتحدث عن كل شيء حول النظام، وإنما تقدم لمحة خاطفة أو إشارة حول الظروف الجارية ويقرر ذلك "نيوتال" بقوله إن المؤشرات لا يمكن أن تتحدث عن كل شيء في الأنظمة التعليمية.
- أن المؤشرات ليست غاية في ذاتها، والأكثر من ذلك فإنها ما هي إلا أدوات يجب أن تستخدم مع قدر من الحكمة والتحفظ.
- أن يكون هناك توازن بين استخدام المؤشرات الكمية والكيفية والتي يمكن قياسها، وذلك التوازن لا بد وأن يستخدم داخل الإطار العام لإستراتيجية التحسين، كما يجب أن تكون المؤشرات متوازنة في رؤيتها للعناصر المختلفة داخل النظام وشاملة لكل العناصر والمتغيرات الرئيسية والتي تمثل البنية التحتية للنظام.
- إن إختيار وتحديد المؤشرات يجب أن يعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافر المعلومات الخاصة بتلك المؤشرات وإمكانية جمعها وسهولة تحليلها.
- أن المؤشرات التي تصف نظاما أو برنامجا ما يجب أن تكون قليلة العدد وأن تكون واضحة وقابلة للقياس.
- أن استخدام المؤشرات يجب أن يتكامل مع أساليب التقييم الأخرى.
- أن استخدام المؤشرات يجب أن يتكامل مع أساليب التقييم الأخرى لمراجعة أداء المنظمات التعليمية، وذلك لأن مؤشرات الأداء وحدها لا تقدم إجابات كاملة عن عمليات التقييم وأنشطته، فهي تقدم صورة ملخصة وليست ذات درجة كاملة من الحكم.



## المطلب الرابع: الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري وجودة المخرجات

وفي سياق التغيرات التقنية فإن جوهرها ما هو إلا نقلة تعليمية في المقام الأول، فعندما تتوارى أهمية المصادر الطبيعية والمادية تبرز المعرفة كأهم مصادر القوة، وتصبح عملية تنمية الموارد البشرية - التي تنتج المعرفة وتوظفها - هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع، وهكذا تتداخل التنمية والتعليم إلى حد يصل إلى شبه الترادف، وأصبح الإستثمار في مجال التعليم هو أكثر الإستثمارات عائدا بعد أن تبوأ "صناعة البشر" قمة الهرم بصفقتها أهم الصناعات في عصر إقتصاد المعرفة، والذي احد مراميه قدرة رأس المال البشري على خلق وإبداع وتوليد واستغلال الأفكار الجديدة بالإضافة إلى مهارات تطبيق التقنية التي تؤدي إلى تحقيق جودة المخرجات.

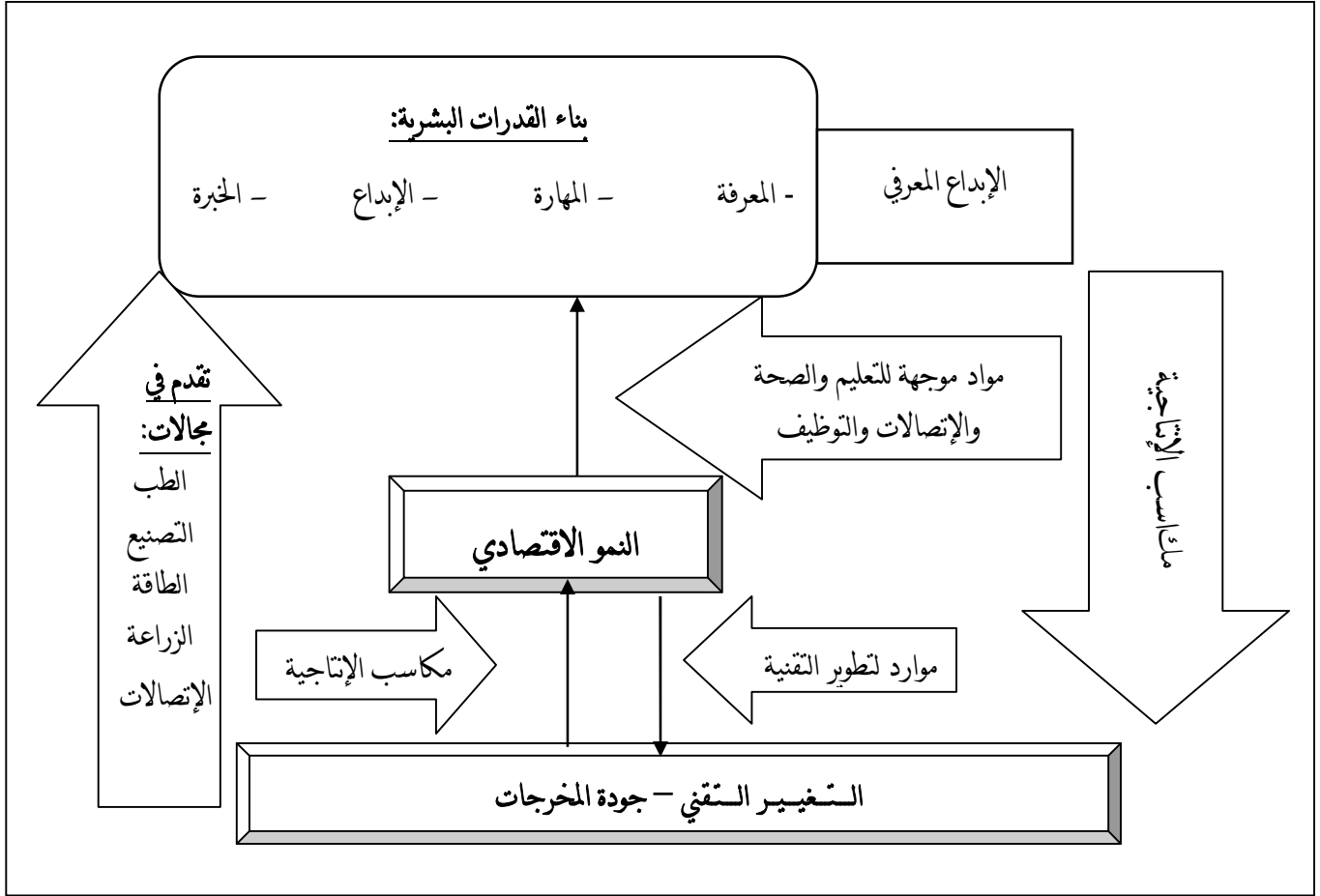
وعندما نتحدث عن ثورة المعلومات إنما هنا نشير إلى تغيير كيمي في التكنولوجيا، فالعالم اليوم دخل مرحلة جديدة تتطلب الكفاءة البشرية من أجل الاستفادة من فرص الإندماج باقتصاد المعرفة فالآلات الجديدة مثلا لم تعد تحل محل الإنسان فقط، بل أصبحت تقوم بدور عقله وذكائه، ففي مجال الإنتاج نجد تحويل المادة إلى أشكال أكثر نفعا للإنسان ولكن الإنتاج يتطلب فوق ذلك معلومات مثل: خصائص المادة، وتصميم الآلات، وظروف السوق وكل هذا في الحقيقة إنما هو تعامل مع المعلومات، واليوم بدأنا بدخول عصر معالجة المعلومات ذاتها ومن هذا الباب نرى أهمية اقتصاد المعرفة ومعالجة المعلومات لحل مشكلة التنمية في البلدان المتخلفة والنامية ولذلك يجب أن يصبح هذا الأخير على رأس اهتمامات المجتمع، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الإستثمار في رأس المال البشري.<sup>1</sup>

كما جودة الإبتكارات لها تأثير على النمو الإقتصادي من خلال تحقيق مكاسب في الإنتاجية، فهو يرفع من إنتاجية المحاصيل للمزارعين، وإنتاج عمال المصانع وكفاءة مقدمي الخدمات والمشاريع الصغيرة، ويخلق أنشطة وصناعات جديدة - مثل تقنية المعلومات والإتصالات - وخلق الوظائف، كما هو موضح في الشكل التالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . بولصباغ رياض، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>2</sup> . بولصباغ رياض، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الشكل رقم (13): الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري وجودة المخرجات



المصدر: بولصباغ رياض، مرجع سبق ذكره، ص 95.

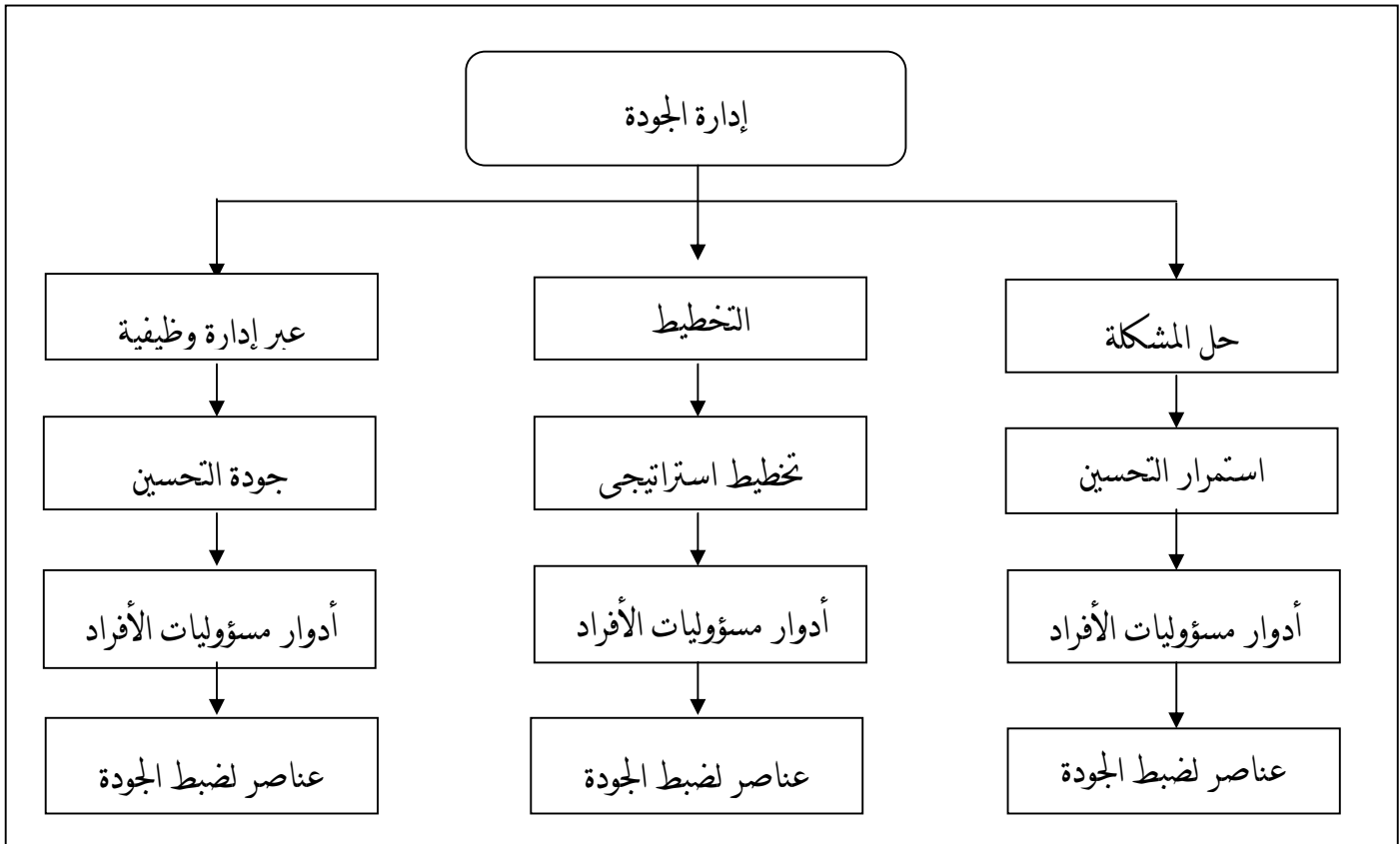
### المطلب الخامس: إطار مقترح لجودة التعليم العالي

إن مراجعة النظم العالمية في ميدان التعليم العالي والإستفادة منها لصناعة إصلاحات جوهرية على المستوى القومي، ذلك لأن مراجعة تلك النظم مسألة ذات أهمية كبرى تساعد مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في مواجهة التطورات المستقبلية حيث أن إدارة الجودة الشاملة هي عملية تغيير للثقافة الأصلية للمنظمة، توجيهها نحو تحقيق منتجات متميزة أو خدمات ذات جودة عالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Marilyn M. Helms et al. , **TQM Principles and their Relevance to Higher Education: The Question of Tenure and Post-Tenure Review**, International Journal of Educational Management, MCB University Press, Vol. 15, Iss: 07, Bradford, 2001, P 322.

إن الإهتمام بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي الإداري والتشريعات والقوانين، والخروج عن المركزية الشديدة وخلق بيئة تعليمية متميزة... إلخ، ولذلك فإن إمكانية الإستفادة من التجارب العالمية في تطبيق الجودة في الجامعات الجزائرية أمر مستحب ومرغوب بل وموضوع ملح في عصر العولمة والثورة المعلوماتية، على أن تكون تلك الإستفادة بما تتلاءم والإحتياجات الفعلية، وفي ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. ولقد عرض د. أحمد سيد خليل خارطة تنظيمية مقترحة لإدارة الجودة في الجامعات العربية بصفة عامة موضحة بالشكل الموالي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (14) : إطار مقترح لجودة التعليم العالي في الجامعات العربية.



المصدر: أحمد سيد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>1</sup> . أحمد سيد خليل، الجودة في الجامعات العربية في ضوء الرؤى العالمية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة جامعة البحرين، أبريل 2005، ص 57.

في حين أن الجدول الموالي يضع مكونات الإطار المقترح للجودة ويوضح محور اهتمامها .  
الجدول رقم (15): مكونات ضمان الجودة ومحور إهتمامها

| المعايير  | المعايير الفرعية   | محور إهتمام ضمان الجودة لمعيار الأساس)  |
|---|--|---|
| * الرؤية<br>والمهمة<br>والأهداف<br>وأهداف<br>التعلم | - صياغة الرؤية والمهمة والأهداف التعليمية .<br>- المشاركة في تشكيل المهمة والأهداف - الإستقلالية الأكاديمية .<br>- مخرجات التعليم (أهداف البرنامج) | - حاجة كل مؤسسة لتعريف رؤيتها ومهمتها وأهدافها التعليمية وجعلها معروفة وملاتمة .<br>- يجب أن يتم صياغة المهام والأهداف من قبل المستفيدين الرئيسيين، بما في ذلك عميد الطلبة، أعضاء الكلية، والجامعة والحكومة الجماعة المهنية   |
| * تصميم<br>البرنامج                                 | - المدخل المنهجي وطرائق التدريس والتعليم .<br>- الطريقة العلمية .<br>- محتوى المنهج .<br>- الأخلاق والتفكير الإنساني .                             | - لا بد أن يحدد كل برنامج مدخله المنهجي وبنيته وكذلك طرق التدريس والتعلم والتعليم التي يتم توظيفها لدعم المدخل المتبع .<br>- لا بد أن يقوم كل برنامج بتدريس مبادئ الطريقة ويتيح الفرص للتفكير التحليلي والناقد والبنائي والإبتكاري، كما لا بد له أن يدعم صناعة القرار القائمة على الدليل .<br>- لا بد من تحديد المجالات المعرفية الأساسية الضرورية لفهم المفاهيم والمبادئ، والطرائق التي تدعم أهداف التعليم العالي والبرنامج، وإدخالها في المنهج .<br>- لا بد من تحديد مداخل للأخلاق والقيادة الإنسانية التي تمكن من التواصل الفعال وصناعة القرار والممارسات الأخلاقية، وإدخال تلك العناصر الهامة في المنهج . |
| * تقييم<br>الطلاب                                   | - طرق التقييم .<br>- العلاقة بين التقييم والتعلم<br>- إدارة تقييم الطلاب .   | - لا بد من التوثيق والصياغة الواضحة والمحددة لطرق تقييم الطلاب، بما في ذلك معايير الرسوب والنجاح في البرنامج .<br>- لا بد أن تكون مبادئ التقييم وطرائق ممارسته  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>متوائمة مع أهداف البرنامج والمحتوى وأن تدعم التعلم.</p> <p>- لابد من وضع آليات لتأكيد صدق وثبات وحيادية نظم الإمتحان وتأمين السجلات الأكاديمية.</p>  |  |   |
| <p>- لابد من وضع سياسة إلحاق تتضمن صياغة واضحة لمعايير وعمليات إختيار الطلاب حتى يتأكد الملائمة في إختيار الطلاب.</p> <p>- حتى يتسنى التوصيل الفعال للبرامج، لابد له من تحديد عدد الطلاب المدخلين لكل حلقة وفقا لقدرات الموافقة.</p> <p>- لابد من توفير آليات ومعايير تمكن الطلاب المؤهلين الذي لا يرغبون في الإستمرار إلى الإنتقال لبرنامج بديل.</p> <p>- تتضمن خدمات دعم الطلاب البرامج البدنية التي تيسر التعلم والرياضة والفن والثقافة والغذاء والصحة ... الخ</p> <p>- لابد من وضع سياسات تتعلق بتمثيل الطلاب ومشاركتهم المناسبة في تشكيل وإدارة وتقييم المنهج وفي الأمور الأخرى ذات الصلة بهم.</p> | <p>- سياسات الإلتحاق والإختيار.</p> <p>- إدخال الطلاب.</p> <p>- نقل الطلاب وتحويلهم.</p> <p>- دعم الطلاب وتقديم المشورة.</p> <p>- تمثيل الطلاب</p> | <p>* الطلاب</p>   |
| <p>- لابد من وضع سياسة للتوظيف توضح المؤهلات والمسؤوليات والخبرات المطلوبة لتوصيل المنهج وكذلك تحديد النسبة بين الطلاب والمعلمين في كل برنامج.</p> <p>- لابد أن تتمتع مؤسسات التعليم العالي بسياسة لأعضاء هيئة التدريس تناول الأمور ذات صلة بالخدمات وتطوير تقويم أعضاء هيئة التدريس.</p>   | <p>- سياسة التوظيف</p> <p>- سياسة الحفاوة وتطوير أعضاء هيئة التدريس.</p>   | <p>* طاقم<br/>التعليم<br/>وأعضاء<br/>هيئة<br/>التدريس</p> |

|  |  |
|--|--|
| <p>- للتأكيد على توفر الإمكانيات المادية الكافية والمناسبة: تسييرات التدريب والمعدات والجمع المناسب للمواد التعليمية الحديثة بما في ذلك تكنولوجيا الإتصال والمعلومات في تقييم توصيل ملائم للمنهج.</p> <p>- لابد من وضع سياسة مخصصة بإختيار والإستخدام الفعال للحواسيب والإنترنت والشبكات الخارجية في البرامج التعليمية ولابد كذلك من توفير البنية التحتية المناسبة والموارد البشرية.</p> <p>- لابد من وضع سياسة تعزز العلاقة بين البحث والتعليم.</p> <p>- لابد من وضع سياسة لإستخدام الخبرات التعليمية في تخطيط البرامج التعليمية وتطوير طرق تدريس وتعلم جديدة</p> <p>- لابد من وضع سياسة للتعاون بين المؤسسات التعليمية الأخرى.</p> <p>- لابد من وضع سياسات مناسبة للتمويل والميزانية وتوزيع الموارد تدعم تحقيق المؤسسة لإخراجها.</p> | <p>* الموارد التعليمية</p> <p>- الإمكانيات المادية</p> <p>- تكنولوجيا الإتصال والمعلومات</p> <p>- البحث والتطوير</p> <p>- الخبرة التعليمية</p> <p>- التبادلات التعليمية</p> <p>- ميزانية التعلم وتوزيع الموارد</p> |
| <p>- لابد من الإهتمام بوضع آليات وعمليات لتقويم البرامج والموارد.</p> <p>- الحاجة للعمل المنظومي وإستخدام التغذية الراجعة من المعلمين والطلاب في تخطيط تقويم وتطوير البرامج.</p> <p>- الإهتمام بتحليل الطلاب في سياق الأهداف الموضوعية والمقرر والبرامج وفي سياق علاقتها بخلفية الطلاب.</p>  | <p>* مراقبة البرامج والتقويم والتحسين</p> <p>- آليات تقويم البرامج</p> <p>- التغذية الراجعة للمعلم/الطلاب</p> <p>- أداء الطالب</p> <p>- إشراك المستفيدين</p>   |

|  |  |                          |
|--|--|--------------------------|
| <p>- إشراك المستفيدين في تقويم البرنامج.</p>   |  |                          |
| <p>- تصميم بنى إدارية ووظائف وسلطات للتأكيد على تحقيق أهداف البرنامج.<br/>- تحديد المعايير والمسؤوليات الخاصة بالقيادة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي وآليات إختيار القيادات الأكاديمية.<br/>- الحاجة لطاقت إداري مناسب وكفيل دعم تنفيذ البرنامج التعليمي والنشاطات الأخرى وأهمية إدارة الجودة للتأكد على الإدارة الجيدة وتوظيف الموارد.<br/>- التفاعلات البناءة والتعاون بين مؤسسات التعليم العالي والقطاعات الخارجية للمجتمع.</p> | <p>- القيادة الأكاديمية<br/>- الطاقم الإداري وإدارة الجودة<br/>- التفاعل مع العوامل الخارجية</p> | <p>* القيادة</p>         |
| <p>- حاجة مؤسسات التعليم العالي المستمرة والنظامية ومراجعة التغييرات البيئية وكل أوجه إدارة الجودة حتى يمكن تخطيط البرامج بشكل سلس في ظل بيئة دائبة التغير</p>   |  | <p>* التحسين المستمر</p> |

المصدر: عصام جمال سليم غانم، مرجع سبق ذكره ص 845-850

### المبحث الثالث: العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي

تحاول إدارة المورد البشري من خلال الإستثمار في العاملين من تميزهم عن غيرهم من العاملين، وأن كل من العلاقات المتبادلة بين العاملين والجامعة سوف تساعد على إدراك الدعم التنظيمي فضلا عن التطور المستمر في أدائهم وشعورهم بالرضا من خلال تحقيق أهدافهم الوظيفية، ولعل هذه الخصائص والمزايا التي يمكن الحصول عليها والتوصل إليها من خلال ممارسات إدارة المورد البشري يمكن أن تنطبق على الممارسات جميعها، وبالتالي يمكن القول أن هذه الممارسات هي مصدر للميزة التنافسية المستدامة ومع ذلك فإن الحصول على هذه النتائج يعتمد بشكل كبير على الأداء الفعال لهذه الممارسات في المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن المنظمات تواجه بعض المشاكل في تنفيذ ممارسات إدارة المورد البشري والتي قد تنقل من فاعليته وتأثيره على الأداء التنظيمي وبالتالي على الجودة.

### المطلب الأول: أسباب الإهتمام بالاستثمار في رأس المال البشري لتحسين الجودة في الجامعات

يعود الاهتمام الشديد بالاستثمار في رأس المال البشري لتحسين الجودة في الجامعات لأربعة عوامل هي:<sup>1</sup>

1- التعليم الجامعي بوصفه تاج رأس مال بشري عالي الجودة: ينظر إلى التعليم الجامعي على أنه عملية ملء فراغات معينة في سوق العمل بقوى بشرية يتوقع أن تكون منتجة، وذات قيمة نفعية في الإقتصاد والتنمية، وتصبح الجودة هنا بمثابة قدرة مخرجات التعليم الجامعي على الإيفاء بمتطلبات الخطط التنموية، وأداء العمل بمستوى عال من الجودة والإتقان.

2- التعليم الجامعي بوصفه تدريباً على البحث العلمي: تشكل مهام التعليم الجامعي عن طريق المجتمع الأكاديمي الذي يتم إعدادة إعداداً متقناً وإكسابه مهارات البحث العلمي وفق هذه الرؤية يتم قياس الجودة اعتماداً على جودة الأبحاث التي ينجزها طلبة الدراسات الأولية والعليا على حد سواء، وعلى القدرة في الإكتشاف والتحليل للوقائع العملية، والقدرة على معالجة مشكلات جوهرية وإيجاد الحلول لها.

3- التعليم الجامعي بوصفه الإدارة الفعالة للإحتياطي التعليمي: ووفق هذه الرؤية، تعد مؤسسات التعليم الجامعي ذات جودة عالية إذا كانت كمية الموارد لديها عالية، أي توافر الموارد في متناولها، وكتيجة لذلك وفي إطار هذا التصور عن الجودة يتم البحث عن مؤشرات الأداء اعتماداً على معايير نسب الطلبة الحاصلين على درجات جيدة، وتكلفة الوحدات التعليمية، ونسب الطلاب إلى عدد أعضاء هيئة التدريس، ووفرة الموارد المالية.

4- التعليم الجامعي بوصفه مسألة توسيع فرص الإقتصادية والإجتماعية: يقيم التعليم الجامعي اعتماداً على هذا التصور باعتباره وسيلة للتطور الإجتماعي أو بضاعة مدنية تقيم في ضوء قدرتها على عرض الفرص للجميع لكي يساهموا في المؤسسات الإجتماعية المختلفة، ويتمتعوا بفوائد المجتمع المتطور، ونتيجة لذلك يصبح التعليم الجامعي تاجاً للطلب الإجتماعي والإقتصادي الحر مهما كان هذا الطلب.

حيث أن إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي يجب أن ترتقي إلى المستوى الشمولي للنظام الجامعي، بما يشمل عليه من نظم فرعية، فإن د. أحمد الخطيب قدم نموذجاً يتواءم مع التطورات التي طرأت في مجال النظريات الإدارية، ويشتمل على كل مكونات النظام الإداري مثل: الفلسفة، والسياسات والإستراتيجيات والأهداف والهيكل التنظيمي والأنظمة والعمليات وإدارة الموارد البشرية والمادية والبيئية التنظيمية، ونظام إدارة المعلومات، والقيادة والرقابة والتقييم، وهذا النموذج يوضح الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . بدر سعيد على الأغبري، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة، جامعة البحرين، أبريل 2005، ص 180.

<sup>2</sup> . أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لإصلاح التعليم، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة، جامعة البحرين، أبريل 2005، ص 36.



الشكل رقم (15): متطلبات السير نحو جودة التعليم العالي



## المطلب الثاني: مداخل تحسين الجودة في التعليم الجامعي

هناك العديد من المداخل التي أخذت بها إدارة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي، وعن أهم هذه المداخل:<sup>1</sup>

**1- تدعيم اللامركزية:** تلجأ الإدارة إلى استخدام اللامركزية من أجل تحقيق فاعلية أكبر في أداء المهام المملوكة إلى المؤسسات، بالإضافة إلى شيوع نوع من الرضا عن العمل في نفوس العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، إلا أن لهذه اللامركزية شروطاً ومتطلبات يجب توافرها ومنها: وضوح الأهداف العامة والخاصة في الجامعة في نظر العاملين، والتدريب الكافي للعاملين في حمل المسؤوليات بالإضافة إلى ممارسة الرقابة في نفوس العاملين.

**2- مدخل الإدارة بالإستثناء:** ينطلق هذا المدخل من فكرة مؤداها أن كافة الأعمال والأنشطة التي تقوم بها إدارة مؤسسة ما، يمكن تصنيفها إلى أعمال نمطية متكررة، وهذا النوع من الأعمال ينبغي دفعه إلى الأدنى في البناء التنظيمي التي تجيد التعامل معها بحكم النمطية والتكرار، والنوع الثاني: أعمال جديدة متغيرة، وهذا النوع يترك للقيادات العليا في إتخاذ القرارات في المسائل الجديدة أو المفاجأة التي لم يسبق التعامل معها من قبل، وبهذا تكون النتيجة زيادة كفاءة الإدارة.

**3- إدارة الوقت:** أصبح لوقت قيمة كبرى في حياة الإنسان المعاصر، وقد أدرك الإداريون أهمية الوقت، وبدؤوا يخططون له ويستفيدون منه، إلا أن هناك مصادر إهدار الوقت في إدارة المنظمات الإنتاجية والخدمية بعامه والمنظمات التعليمية بخاصة، ومن هذه المصادر:

- مصادر شخصية تابعة من سلوكيات المديرين وعاداتهم.
  - مصادر إجتماعية تابعة من سلوكيات الناس المتعاملين مع المؤسسات.
  - مصادر تابعة من تعقيدات النظم والإجراءات.
  - مصادر فنية تابعة من عدم إستخدام الأجهزة التي صنعت من أجل اختصار الوقت في إنجاز لأعمال.
  - كثرة الإجتماعات العامة دون داع، بالإضافة كثرة التقارير والمذكرات الداخلية دون أن يكون لها أهمية كبيرة.
- وقد وضع خبراء الإدارة العلاجات الآتية لمصادر إهدار الوقت في المنظمات التعليمية وهي:
- \* تفويض السلطات إلى المستويات الإدارية الأدنى كي تتحمل مسؤوليتها مع تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
  - \* المراجعة المستمرة لجدول توزيع الوقت بين الأنشطة داخل المنظمة.

\* مدخل الإدارة بالأهداف: يستهدف هذا المدخل إهتمام الإدارة بالأهداف وتحقيق أفضل النتائج، ويركز هذا الأسلوب على إشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يتفق على ضرورة تحقيقها، مما يدفعهم إلى أداء

<sup>1</sup> . صالح ناصر عليما، مرجع سبق ذكره، ص ص 99-100.

مسؤولياتهم ووظائفهم بروح معنوية عالية كما أن هنالك مداخل أخرى تساعد في تطوير إدارة المنظمات في اتجاه الجودة مثل: تفويض السلطات، وتفعيل قنوات الإتصال، وتأكيد محاسبة الإدارة ومحاسبة الأفراد العاملين، إلا أن هذه المداخل لا تغني عن تطوير ثقافة المؤسسة، والتي تعرف بالمناخ التنظيمي، ولا تغني كذلك عن التدريب المستمر لرفع الكفاءة وتحقيق جودة الأداء وهناك محاذير ينبغي أن تراعى في كل من يقرر الأخذ بأسلوب إدارة الجودة في المنظمة التعليمية أهمها:

- إغفال أهمية العنصر البشري في كل مراحل تطبيق إدارة الجودة.
- عدم اتساق سلوكيات القادة مع أقوالهم.
- عدم توافر معلومات صادقة عن صورة الواقع والإنجازات المحققة.
- بالإضافة إلى المداخل السابقة يمكن إضافة مداخل أخرى جديدة ومنها:<sup>1</sup>
- المدخل الكلي الشامل: الذي يفرض النظر إلى المنظمة التعليمية كوحدة متكاملة مترابطة المستويات والمراحل.
- مدخل التغيير الفكري والسلوكي: الذي يحقق تغييرا فكريا وسلوكيا في الأفراد عند الضرورة.
- المدخل الفلسفي: الذي يتطلب من الإدارة مبدأ منع الأخطاء، والتخلي عن مبدأ التفتيش وكشف الخطأ.
- مدخل الرقابة الذاتية: لأن الجودة لا تفرض على الفرد ولكنها تنبع منه.
- مدخل العمل الجماعي: القائم على الإهتمام بفريق العمل، وليس العمل الفردي.
- مدخل المشاركة: الذي يعتمد على تفهم ومشاركة كل فرد في المنظمة التعليمية وكذلك يعتمد على مشاركة ومساندة كل المستويات الدراسية، والمراحل التعليمية بالمنظمة التعليمية بأهمية إدارة الجودة.
- المدخل التخطيطي: الذي يعتمد على تخطيط كل نشاط بالمنظمة التعليمية وتنظيمه وتحليله، بهدف التحسين المستمر للمنظمة التعليمية ككل.
- المدخل التنافسي: الذي يهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمنظمة التعليمية، ورفع كفاءتها وليس لمرحلة معينة فيها دون غيرها.
- وهناك بعض المراجع التي ترى أنه هناك مدخلين للجودة كما يلي:<sup>2</sup>
- تركز على الأطر المرجعية: كجائزة ديمبيج ومالكوم وغيرها.

<sup>1</sup> . يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 246 247.

<sup>2</sup> . Sylin Michel & Delausnay Nathalie, **Les Démarches de Qualité dans l'Enseignement Supérieur: Quels Choix Méthodologiques Fondamentaux?** 8ème Biennale de l'Education et de la formation, INRP et l'APRIEF, Lyon, 11-14 avril 2006, P26.

– تحديد أدوات القياس الضرورية: لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما يستلزم تحديد موضوع العمل ثم تحديد المنهجية المناسبة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

### المطلب الثالث: مهارات المورد البشري المساعدة على تحسين جودة التعليم العالي

هناك إرتباط قوي يؤكد صحة العلاقة بين قيم إدارة الجودة وأداء الموارد البشرية حيث يرى أغلب متخصصي المجال أن الجوانب التقنية والسلوكية لقيم إدارة الجودة الشاملة هي عناصر مترابطة، حيث يشار إلى الجانب التقني كأدوات الجودة القابلة للتكميم عموماً مثل الرقابة الإحصائية على الجودة، أما الجانب السلوكي فيتعلق بالمفاهيم الكيفية لهذه القيم مثل: استخدام سياسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية لدعم التزام الأفراد بالجودة، نشر رؤية وإيديولوجية الإدارة التي تقوي ثقافة العمل نحو الجودة، تغيير المواقف، التحسين المستمر والتوجه نحو الزبون.<sup>1</sup> يمكن تلخيص هذه المهارات في الجدول الموالي وتلخص هذه المهارات بالتالي:

#### الجدول رقم (16): مهارات المورد البشري المساعدة على تحسين جودة الخدمة التعليمية

| بناء الثقة والصرافة   |  |
|---|--|
| العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)  | العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– إتمام الإتصالات بوضوح وصرافة.</li> <li>– تنمية الثقة في الغير.</li> <li>– التشجيع على المشاركة في المخاطرة.</li> <li>– الإنصات والتعلم.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– مهاجمة الغير.</li> <li>– قتل حامل الرسالة.</li> <li>– مقاومة التغيير.</li> <li>– إعطاء الأوامر والتوجيه.</li> <li>– انتقاد الأخطاء.</li> </ul>  |
| بناء المزاملة وروح الفريق   |  |
| العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)  | العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– الإعتراف بفاعلية عمل الفريق.</li> <li>– توفير التدريب اللازم للفريق.</li> <li>– تيسير الجهود التعاونية.</li> <li>– تقدير ومكافأة نشاطات الفريق.</li> <li>– إزالة معوقات عمل الفريق.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– تفويض السلطة دون مساندة.</li> <li>– إظهار الأداء الفردي على حساب أداء الفريق.</li> <li>– الفشل في استثمار الوقت.</li> <li>– تشجيع الإقتراحات التنافسية.</li> <li>– غياب القيادة الرسمية في عمل الفريق.</li> </ul> |

<sup>1</sup> .Noor Azman Ali et al, **Quality HR-TQM Model for Higher Education Institutions**, The Journal of Human Resource and Adult Learning, HRAL, Vol. 02, Iss: 02, Oregon (United States), 2006, P 88.

| الإدارة بالحقائق   |  |
|--|--|
| العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)   | العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- استعمال أدوات وعمليات الجودة.</li> <li>- البحث عن الأسباب الجذرية للمشكلات.</li> <li>- وضع المعايير للرقابة على العمليات.</li> <li>- وضع أهداف قابلة للنقاش.</li> <li>- توثيق عمليات الأداء.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- السماح للتقاليد بتحديد الاتجاه.</li> <li>- الإعتماد على الخبرة وحدها.</li> <li>- البحث عن الحلول السريعة.</li> <li>- التمادي في تبسيط المشكلات.</li> <li>- التركيز على النتائج فقط.</li> </ul>                                    |
| تعزز الإنجازات، التقدير والمكافآت  |  |
| العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)   | العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إدراك الفرق بين التقدير والمكافأة.</li> <li>- التوضيح المنطقي لنظم الحوافز.</li> <li>- تقييم تأثير برامج التقدير والمكافآت.</li> <li>- البحث عن وتحديد فرص الحوافز.</li> <li>- الفهم الشامل لنظام الأجور والحوافز.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الافتراض بأن الناس تعمل فقط من أجل المال.</li> <li>- اعتبار الجهود الإضافية جزءاً من الوظيفة.</li> <li>- عدم الإهتمام بالتحسينات طويلة الأجل.</li> <li>- تقدير ومكافأة النتائج فقط.</li> <li>- تأخر المكافآت والتقدير.</li> </ul> |
| التطور والتحسين المستمر للأداء   |  |
| العوامل المساعدة (ما ينبغي عمله)   | العوامل المعوقة (ما ينبغي تجنبه)   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعتبار التدريب والتعلم استثمار للقوى العاملة.</li> <li>- تشجيع الأفراد على التعلم من أخطائهم.</li> <li>- تحديد ونشر الموارد المتاحة لتنمية فريق العمل.</li> <li>- استخدام دورة ديمينج لتحسين الأداء.</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اعتبار التدريب كمصروف.</li> <li>- الفصل بين العمل والتعلم.</li> <li>- منع المعلومات عن الأفراد.</li> <li>- القناعة بما هو كائن.</li> <li>- عدم الاستفادة من الخلفيات والخبرات المتنوعة للأفراد.</li> </ul>                        |

المصدر: رافدة عمر الحبري، مرجع سبق ذكره، ص ص 195-196.

## المطلب الرابع: تفسير العلاقة ما بين المورد البشري وجوائز إدارة الجودة الجامعية

أولاً. جوائز إدارة الجودة الشاملة:

إن جوائز إدارة الجودة هي كل من جائزة مالكوم بالدريدج الوطنية للجودة في الولايات المتحدة الأمريكية، والجائزة الأوروبية للجودة، وجائزة ديمينغ في اليابان، وكذلك سلسلة (ISO9000,2008) الصادرة من المنظمات الدولية للمواصفات.

إن جائزة مالكوم بالدريدج يمكن النظر إليها بوصفها دليلاً للمنظمات التي تهدف للوصول إلى مستويات الأداء المتميز من خلال إطار عمل متكامل وتتضمن الممارسات الإدارية هذه كل من ما يأتي:<sup>1</sup>

- القيادة.
- التخطيط الإستراتيجي.
- التركيز على الزبائن.
- تحليل المعلومات.
- التركيز على المورد البشري.
- إدارة العملية.
- نتائج الأعمال.

إن الإطار المتكامل لجائزة بالدريدج يوضح العلاقة المتبادلة بين الممارسات الإدارية، حيث تشير هذه الجائزة إلى المنظمات التي تستخدم هذه الممارسات بهدف الربط بين كل من (الهيكلي، العمليات والإستراتيجيات) من أجل تحقيق نتائج الأعمال مثل إدارة المنظمة والحصة السوقية.

أما الجائزة الأوروبية للجودة فإنها قد طورت نموذجاً يوضح العلاقة ما بين كل من التمكين ونتائج الأعمال، حيث يشير التمكين بوصفه يشمل كل من القيادة، الموارد البشرية، السياسات والإستراتيجيات، الموارد والعمليات في حين تشير نتائج الأعمال إلى كل من رضا العاملين، رضا الزبون (تشمل هذه القيمة: تحديد الزبائن، توصيف الحاجات الظاهرة والتوقعات الضمنية للزبائن، توجه أنشطة مؤسسة التعليم العالي نحو الاستجابة لهذه الحاجات،

<sup>1</sup> . محفوظ حمدون عبد الصواف، دور المورد البشري في تحقيق جوائز إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص ص 195-196.

والتوقعات، وتقييم رضا الزبون<sup>1</sup>، أثرها على المجتمع والنتائج، من جانب آخر تشير الجائزة إلى أن المنظمات يمكن أن تحقق نتائج الأعمال من خلال تطبيقات التمكين. وبالتالي فإن المنظمات التي تستخدم التمكين يمكنها الوصول إلى النتائج ولهذا فإن هدف هذه الجائزة هو الحصول على التمييز في الأعمال.

إن نموذج بالدريدج ونموذج الجائزة الأوروبية متشابهة من حيث التوجه نحو نتائج الأعمال، حيث تستخدم الممارسات الإدارية للحصول على نتائج الأعمال، على الرغم من أن نماذجها تختلف في المنهج للوصول إلى النتائج حيث أن نهج بالدريدج يقوم على أساس وضع إطار متكامل ما بين ممارسات الإدارة، في حين أن الجائزة الأوروبية تقوم على أساس العلاقة ما بين التمكين الذي أضحى كحقل معرفي تركز على دراسته جميع الفرق التي تبحث في مجال الأنماط المختلفة في أدبيات القيادة، حيث يمثل التمكين ممارسة تقاسم السلطة وتمكين مختلف المكونات التنظيمية للعمل على القضايا ذات الأهمية البالغة بالنسبة للمنظمة والنتائج.<sup>2</sup>

أما الهدف من جائزة ديمينغ فهو تحسين الجودة التنظيمية لضمان وتوكيد الجودة بما في ذلك الضمان الخارج للجودة المتعلق بالمراجعة التي تتم من قبل وكالة خارجية (وكالة وطنية لضمان جودة التعليم العالي) أو هيئة خارجية (هيئة مهنية)، من أجل تقييم عمليات الجامعة أو برامجها للتحقق من احترام المعايير المتفق عليها والمحددة مسبقاً.<sup>3</sup> وهذه الجائزة عدة فئات وجميعها متساوية في الوزن وهذه الفئات يمكن عرضها بما يأتي:

- السياسات.
- التنظيم.
- المعلومات.
- المعايير.
- الموارد البشرية.
- ضمان الجودة.

<sup>1</sup>. P. B. Sakthivel & R. Raju, **Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model**, Total Quality Management & Business Excellence, Routledge Taylor & Francis Group, Vol.: 17, Iss: 07, United Kingdom, 2006, P920.

<sup>2</sup>. Adrianna J. Kezar et al. , **Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership**, ASHE Higher Education Report, The Association for the Study of Higher Education, Vol. 31, Iss: 06, Las Vegas, 2006, P 77.

<sup>3</sup>. Michaela Martin & Antony Stella, **Assurance Qualité Externe dans l'Enseignement Supérieur: Les Options**, Module de Recherche, IIEP Pub, UNESCO, Paris, 2007, P 38.

- الصيانة .
- التحسين .
- الإنجازات .
- الخطط المستقبلية .

حيث أن هذه المعايير مصممة لتحقيق الجودة في المنظمات، في حين أن (ISO9004) اعتمدت على خمس محاور أساسية هي نظم إدارة الجودة، مسؤولية إدارة الموارد، تحقيق المنتج، القياس، التحليل والتحسين، في البند السادس من المحور الثالث إدارة الموارد البشرية نصت المواصفة في البند الفرعي (6-2 الموارد البشرية) ينبغي أن يكون الأفراد المؤثرين في جودة المنتج من ذوي كفاءة واختصاص على أساس التعليم المناسب والتدريب والمهارات والخبرة، هذا فضلا عن المواصفة (8,2008, ISO9004) التي أولت اهتماما برأس المال البشري من خلال البند (2-6 العاملون) تحت مسمى إشراك العاملين والتي تنص على الإدارة تحسين فاعلية المنظمة وكفاءتها بما في ذلك نظام إدارة الجودة من خلال إشراك العاملين وكسب مساندهم ولمساعدتهم في تحقيق أهداف تحسين أدائها وعلى المنظمة أن تشجع مشاركة العاملين وتطوير قدراتهم.

ثانيا . تفسير العلاقة ما بين المورد البشري وجوائز إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

المنطق وراء تفسير جوائز إدارة الجودة هو تركيز هذه الجوائز حيث نجد أن جائزة بالدريدج تركز على الأداء المتميز للمنظمات في حين تهدف الجائزة الأوروبية إلى تحقيق الأعمال المتميزة أما جائزة ديمينغ فهي تهدف إلى تحسين الجودة المنظمة في المنظمات وأخيرا فإن سلسلة المواصفات (ISO9000) وتعديلاتها فإنها تعمل على تطوير نظام إدارة الجودة، على مستوى المورد البشري نجده شاخصا في كافة جوائز إدارة الجودة الشاملة فهو التركيز بسبب مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وحل المشاكل على مستوى العملية من جانب آخر فإن مشاركة العاملين في إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى حل المشاكل المرتبطة بالجودة، فضلا عن استخدام الأساليب والتقنيات ذات العلاقة بالجودة مثل حلقات الجودة، التحسين المستمر، عظم الشبكة وتحليل باريتو، وهذا يؤكد على أن المورد البشري هو المفتاح لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، على مستوى التطبيق إن ممارسات إدارة رأس المال البشري مثل التعيين والإختيار والتدريب وتصميم العمل، والإدارة بالمشاركة، وتقييم الأداء، والترقية والأجور لها تأثير إيجابي على النتائج المنظمة ولعل النتيجة الأكثر أهمية هي الأداء الجامعي فضلا عن الاداء المالي والإلتزام التنظيمي أداء الأفراد والسلوك التنظيمي، الكفاءة، جهود العاملين، الإنتاجية، آثارة الإلتباه، القدرات، الميزة التنافسية، الدوافع، استخدام المهارة، تصميم الوظائف والمكافآت، في هذا السياق يمكن طرح التساؤل التالي: كيف يمكن لإدارة المورد البشري تحقيق النتائج التنظيمية ؟



للإجابة عن هذا التساؤل سوف نتعرض إلى مسألتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

**1-** إدارة المورد البشري تهدف إلى زيادة أداء العاملين والمواقف التنظيمية والسلوكيات، من خلال الأداء الفردي، الرضا عن العمل، دوافع العمل والتزام العاملين والمواطنة التنظيمية وبالتالي فإن إدارة المورد البشري تهدف إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية:

- زيادة أداء العاملين .

- تحقيق المواقف التنظيمية والسلوكيات .

- تقوية العلاقة ما بين العاملين والأعمال .

من جانب آخر يؤكد على أن التقييم الموجه نحو النتائج يقود إلى إرتفاع مستوى الأداء المالي وكذلك فإن تعيين العاملين واختيارهم وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم التي تتناسب مع الإحتياجات التنظيمية يؤدي إلى أن يكون العامل قادراً على تنفيذ مهامه بنجاح، وكذلك فإن برنامج التدريب يحسن مهارات العاملين وقدراتهم على تحقيق أهداف الأداء، فضلاً عن الترقية، زيادة الأجور والأمن الوظيفي وبالإضافة إلى ذلك، هؤلاء العاملين يحصلون على بعض المكافآت لجهودهم وأدائهم في العمل، ولعل هذا يساهم في تحقيق أهداف العاملين الفردية .

**2-** إدارة المورد البشري يساهم في تحديد العلاقة التبادلية ما بين العاملين والجامعة من خلال خلق المواقف والسلوكيات المتوقعة بين العاملين أنفسهم، وبالتالي قد يساهم العاملين في زيادة مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ممارسات المورد البشري، ولعل المساهمة الأكبر في النتائج تأتي من خلال الحصول على المكافآت التنظيمية والتي تعني للفرد تحقيق الأهداف الفردية، حيث تظهر السلوكيات المتوقعة من العاملين في العمل وفقاً لما تطلبه المنظمة وبدقة، حيث يحاول إثبات الأداء العالي والجهود، في هذا السياق أن التحفيز والرضا في المنظمة يساهم في تحقيق التدفق والمسار الوظيفي .

### المطلب الخامس: أثر القيادة الإدارية على تحسين جودة التعليم العالي

يشير تحسين الجودة الخدمية التعليمية إلى الطرق والمقاييس التي تستعين بها الجامعة بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية للأنشطة والعمليات، وتحسين الإنتاجية، ومستوى رضا الخريجين والجامعة نفسها، ويستند تحسين الجودة على تقييم أداء الأفراد العاملين والجامعة بالإضافة إلى جماعات العمل، وكتابة تقارير عن كل وحدة إدارية داخل الجامعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . محفوظ حمدون عبد الصواف، مرجع سبق ذكره، ص 196-197 .

<sup>2</sup> . رمضان محمد رمضان السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 51 .

## أولا. تدريب القيادات الجامعية على التقنيات المعاصرة:

أصبح لزاما على القيادات الجامعية أن تأخذ بأساسيات الإدارة الجامعية المعاصرة لاسيما ما تعلق منها بالتقنيات المعاصرة والإسترشاد بالأهداف الواضحة، حتى يؤديوا واجباتهم على خير وجه مع معرفة كل منهم مسؤولياته ودوره منعا للتضارب وتنازع الإختصاصات والإزدواج، وتحقيقا للتعاون والترابط والتكامل بينهم من خلال الدورات التدريبية.

فالتدريب في جوهره عملية منظمة محورها الفرد، وتهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة إحتياجات محددة أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والجامعة التي يعمل فيها، لأداء عمله بدرجة بدرجة عالية من الكفاءة.

كما أنه يعظم الإستفادة من القيادات الجامعية برفع كفاءتها وقدرتها الإنتاجية الإدارية سواء من حيث إعدادها علميا وعمليا وحسن توجيهها لإكتساب الخبرات السلوكية والوظيفية بما يساعد على تنمية المهارات الفنية والإدارية، كما يعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تساعد المدرب على مواجهة المواقف الصعبة الناتجة عن التكنولوجيا من خلال تقدير الإحتمالات المستقبلية وتصور التغيرات، وكيفية الإعداد لمواجهتها.

ولذا فقد أعدت الجامعات في البلاد المتقدمة مقررات دراسية وندوات علمية، وجماعات عمل للقيام بالتدريب المشار إليه، ويزداد في بعض الجامعات يوما بعد يوم أعداد الحاصلين على درجة الدكتوراه الذين يتجهون إلى التخصص في الإدارة الجامعية، ويتقدمون للحصول على مؤهلات عالية في هذا المجال، وقد أنشأت بعض الجامعات أقساما خاصة، ومراكز علمية للقيام بالتدريب لتنمية الإدارة الجامعية ومبحث مشاكلها.

وتتضمن عملية تدريب القيادات الجامعية ثلاثة عناصر، وهي:

- تنمية المعرفة التي تناول الجوانب الكلية للعمل.
  - زيادة مهارة الفرد وقدرته على العمل.
  - تنمية قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل.
- وبالتالي فإن التدريب يحقق مجموعة من الأهداف، وهي:<sup>2</sup>
- ترسيخ الفهم والإدراك لأهداف التعليم الجامعي.
  - تنمية المهارات والكفايات المهنية التي تحتاج إليها القيادات الجامعية.
  - زيادة القدرة على التفكير المبدع.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، التدريب: الأسس والمبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2011، ص 27.

<sup>2</sup> رمضان محمد رمضان السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- تحسين اتجاهات القيادات الجامعية، وتطوير أنماط سلوكهم وأدائهم تجاه العمل الإداري .
- زيادة القدرة والمهارات للقيادات الجامعية من خلال تطبيق الأساليب الحديثة في التخطيط والتوجيه والإدارة وأساليب الإتصال .
- ومن المفيد أن نشير إلى بعض المجالات في هذا التدريب، فمنها تاريخ التعليم الجامعي وفلسفته، وأسس التنظيم الإداري وارتباطها بأهداف الجامعة، والمشاركة في الإدارة واتخاذ القرار ومداخل الإدارة الجامعية المعاصرة المتنوعة حسب ظروف الجامعة والبيئة المحيطة بها .
- ثانيا . أثر القيادة الإدارية على جودة التعليم العالي:
- ولقد اهتمت بعض الدراسات بقياس الثقافة الداخلية والخارجية للمنظمة ومنها دراسة أثر نظام القيم لدى المديرين على السلوك الإداري وقد إلى تحديد مجموعات للثقافات القوية وهذه الثقافات هي:<sup>1</sup>
- فلسفة الإدارة بالمشاركة منتشرة على نطاق واسع .
- التركيز على الإهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي .
- تشجيع الطقوس والمراسم للاحتفال بالمناسبات .
- تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم .
- لدى الجامعة قواعد غير منظمة للسلوك .
- لدى الجامعة قيم قوية .
- تضع الجامعة معايير أداء مرتفعة .
- لديها ميثاق محدد وواضح للجميع .
- الإعتقاد بأهمية استمئاع الشخص بعمله .
- الإعتقاد بأن تكون الجامعة هي الأفضل .
- الإعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين دون تعرضهم للعقاب عند الفشل .
- الإعتقاد بأهمية النمو والتحسين المستمر .
- الإعتقاد بأهمية التعرف على التفاصيل .
- الإعتقاد بأهمية فاعلية المديرين .
- الإعتقاد بأهمية الفلسفة المعدة من الإدارة العليا .

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 194 .

إن الثقافات آفة الذكر تطلب إذا ما طبقت في مجال التعليم العالي تأثيرا قويا من القيادة الإدارية بإحداث تغيير ثقافي طويل الأجل، باعتبار أن القيادة الفعالة هي أساس نجاح تطبيق جودة الخدمة التعليمية.

### المبحث الرابع: دور الاستثمار في رأس المال البشري في التأثير على مؤشرات جودة التعليم الجامعي

مؤشرات جودة التعليم الجامعي، هي ما تشير إلى المعلومات التي جمعت بطريقة إدارية أو من خلال

الإستطلاع والإستقصاء أو بأية وسيلة أخرى لتحديد بشيء من الدقة مستوى الجودة القائم في مؤسسات التعليم الجامعي، وهذه المؤشرات تنوع تبعا للغرض منها وتوسع وتتحجج تبعا للمستوى الذي تستخدم له.

وتعتبر إحصائيات تم تحليلها تستخدم لتقييم مؤسسات التعليم العالي أو جزء منها، ويمكن أن تكون كمية ( تلك المرتبطة بقياس الكمية أو المقدار ويعبر عنها بقيم عددية) أو كيفية ( تلك المرتبطة بملاحظة الصفات بدلا من القياس العددي الدقيق أو القيمة).<sup>1</sup>

ولقد قسمت أو صنفت هذه المؤشرات في مجالات رئيسية تحتوي العديد من التقسيمات أو التصنيفات الفرعية، حاولنا التركيز على المجالات الرئيسية ذات العلاقة بالإستثمار في رأس المال البشري نوردها في المطالب التالية بما يحتويه من تصنيفات فرعية إن وجدت.<sup>2</sup>

### المطلب الأول: الإستثمار في جودة أعضاء هيئة التدريس والبرامج البحثية

سنحاول من خلال هذا المطلب، توضيح مدى أهمية الإهتمام بجودة أعضاء الهيئة التدريسية والبرامج البحثية في تحسين جودة التعليم العالي.

#### أولا. جودة أعضاء هيئة التدريس:

سنحاول من خلال هذا المطلب، توضيح مدى أهمية الإهتمام بجودة أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين جودة التعليم العالي حيث أن الدور الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس ذو أهمية شديدة في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الكلية التي ينتمي إليها ويعني جودة عضو هيئة التدريس مستوى تأهيله العلمي ومكانته العلمية وسمعته الأكاديمية فهو الذي يقوم بالتدريس والبحث وتدريب الطلبة والطاقات البشرية الأخرى في المجتمع. ويتطلب من أجل تحقيق جودة عضو هيئة التدريس ما يلي:<sup>3</sup>

– الكفايات الأكاديمية.

– الكفايات التعليمية.

<sup>1</sup>. Youcef Berkane, Baghdad Benstaali, *Evaluation de la Qualité des Enseignements dans les Etablissements Universitaires*, Sur le site: <http://www.unc.edu.dz>, Vu le: 02/01/2017.

<sup>2</sup>. أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>3</sup>. رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 230.

- مواصلة البحث العلمي والتأليف في مجال تخصصه وقدرته على القيام بدور الموجه والمستشار للطلبة.
- التنوع في وسائل التدريس والتقويم.
- المشاركة في العمل الإداري.
- المشاركة في خدمة المجتمع.
- التطوير المهني المستمر.

ويمكن شرح أدوار عضو هيئة التدريس من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- أدواره تجاه طلابه: وتشمل التدريس والتقويم والإرشاد والتوجيه والإشراف على البحوث والرسائل والدراسات الخاصة بطلابه، وإعداد المواد التعليمية والأدلة الدراسية.
- 2- أدواره تجاه الكلية التي يعمل بها: وتشمل العمليات الإدارية على إختلاف أنواعها والمشاركة في وضع السياسات والخطط، والمشاركة في الاجتماعات واللجان والنشاطات المختلفة.
- 3- أدواره تجاه المجتمع المحيط به: وتشمل الخدمات المجتمعية وإجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع، وتدعيم علاقة الجامعة بالمجتمع المحلي.
- 4- أدواره تجاه نفسه: أي السعي وراء تطوير ذاته مهنيا والمشاركة في الندوات والمؤتمرات وتنظيم الزيارات والدورات التدريبية وورش العمل.

ويحتل عضو هيئة التدريس من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفها معلمون أكفاء مدربون تدريباً كافياً، ومؤهلون تأهيلاً مناسباً، ولتحقيق ذلك يجب توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها:<sup>2</sup>

- 1- التأثير على السمات الشخصية: وذلك بأن يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس، ويفهم ويتقبل ويتأني في إصدار الأحكام، بحيث لا يعتمد على الأحكام المسبقة أو غير المبنية على أسس عملية صحيحة ويجب أن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح.
- 2- التأثير على الكفايات المهنية: بأن يكون مع الطلبة، يدافع عنهم ويحذرهم من المخاطرة، ويقدم المساعدة لهم في إنجاز مهماتهم، ويشجع على التعاون الإجتماعي ويدرك مشاعر الآخرين، وأن يشرك الطلبة بمواقف مثيرة للتفكير، ويتقبل اقتراحاتهم المختلفة ويستمتع لهم بشكل جيد.

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 231.

<sup>2</sup> . صالح ناصر عليجات، مرجع سبق ذكره، ص ص 185-186.

- 3- التأثير على الخبرات الموقفية: يتم ذلك عن طريق معرفة المعلم المتعمقة في مجال تخصصه وقدراته على تقبل الغرابة والأصالة والتنوع في استجابات الطلبة، والقدرة على إدخال المهارات الفعلية في العملية التعليمية، وقدراته على استخدام مهارات الإستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد بالإضافة إلى قدرته على تقييم العمل اليومي والأسبوعي وتقييم الوحدات التعليمية وفعاليتها .
  - 4- التأثير على الكفاءة العلمية: وهي إلمام المعلم بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح .
  - 5- التأثير على الكفاءة التربوية: أي معرفة المعلم بالطرق التربوية المناسبة في التعامل مع الطالب وكيفية تقديم المعلومات للطالب .
  - 6- التأثير على الكفاءة الإتصالية: أي قدرة المعلم على استخدام الطرق المناسبة لتوصيل المعلومات للطلبة بالشكل الصحيح والقدرة على الإتصال بكل أفراد العملية التربوية بما فيهم المجتمع المحلي .
  - 7- التأثير على الرغبة في التعليم: حيث تعتبر هذه الخاصية من أهم الخصائص، لأن المعلم إذا لم يملك الدافعية في التعليم، فلن ينجح في أداء ونجاح العملية التعليمية .
  - 8- مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع المحلي .
  - 9- تحسين مستوى التدريب الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس .
  - 10- تشجيع الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس .
  - 11- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الجمعيات العلمية والمهنية .
- وهناك عدة أمور يجب على ضوء هيئة التدريس أن يتعرف عليها ومنها:
- التعرف على الإتجاهات المعاصرة والتوجهات المستقبلية في مجال التعليم العالي .
  - التعرف على واقع إستخدامات التقنيات المتطورة في مجال التعليم في كافة البلدان من خلال المشاركة في الملتقيات الدولية العربية والعالمية .
  - التعرف على الإحتمالات المستقبلية لإستخدامات التقنيات الحديثة في مجال التعليم .
  - التعرف على مجالات وفرص التعاون العربي والدولي المتاحة، والتي يمكن أن تتاح في المستقبل فيما يتعلق بالتطوير التكنولوجي في مجال التعليم .
  - التوصل إلى وضع إستراتيجية توضح فيها أهداف التطوير وسياساته وتوجيهاته وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، مع الأخذ في الإعتبار وجود فروق بين البلدان في مستوى الإستفادة من التقنيات الحديثة في مجال التعليم .

- التعرف والإلمام بتكنولوجيا الإتصال والمعلومات في مجال تطوير التعليم فيترتب عليه مواكبة تطورات عصر المعلومات وإنجاز ذلك يجب عليه: التعجيل في إنشاء وتشغيل شبكات وطنية للمعلومات، والمبادرة في إعداد الكوادر الوطنية القادرة والماهرة في التعامل مع المعلومات في شتى مراحلها وفي كافة أشكالها بالإضافة إلى الإجهاد في القضاء على المخاوف والسلبيات التي تعوق تبني التقنيات الحديثة في مجال المعلومات والإتصالات مع العمل جيدا على تأمين الخصوصية.

- رفع مستوى أداء عضوية هيئة التدريس من خلال اكتسابه للمهارات المعرفية والعلمية التي تتطلبها الوظيفة القيادية.

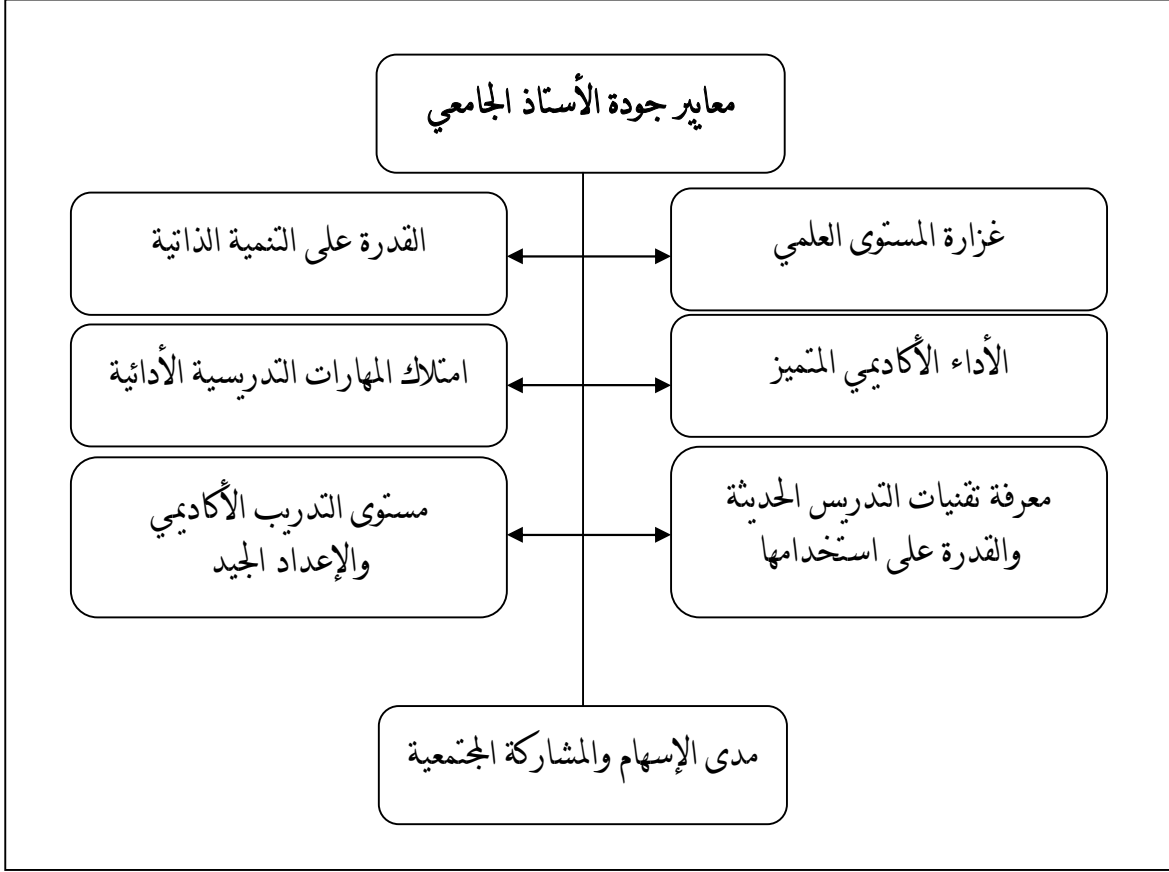
- العمل على زيادة قدراتهم على التفكير الإبداعي بما يمكنهم من التكيف مع عملهم ووظيفتهم.

- تنمية الإتجاهات السليمة نحو قيمة العمل الذي يقومون به من الناحيتين الوظيفية والإجتماعية.

- تنمية مهارات إدارة الوقت، ويتم ذلك من خلال التعود على تسجيل كافة الأنشطة اليومية التي يقومون بها في سجل خاص يوضح توقيت كل نشاط وكم استغرق من الوقت، حتى ما إذا إنتهى الأسبوع يستطيع المعلم حساب طول الوقت الذي استغرقه كل نشاط بالمقارنة بغيره من الأنشطة، وأن يعمد عضو هيئة التدريس بتخصيص وقت خلال كل يوم يقضيه أعضاء هيئة التدريس معا (40 دقيقة) في أحاديث ومناقشات وحوارات إجتماعية تخفف عنهم بعض ضغوط العمل والإنشغال به.

- أن يعمد في التوسع في صناعة البرمجيات: من خلال مزج المعلومات التي يتوصل إليها عضو هيئة التدريس من قواعد وبيانات مختلفة بالإستعانة من ثورة الإتصال والمعلومات والإترنت (التكنولوجيا).  
والشكل الموالي يلخص أهم هذه المعايير.

الشكل رقم (16): جودة الأستاذ الجامعي



المصدر: رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 236.

ويمكن قياس مؤشرات جودة أعضاء هيئة التدريس من خلال:<sup>1</sup>

**1- مؤهلات أعضاء هيئة التدريس وكفاياتهم:**

- متوسط خبرة التدريس الجامعي بعد الدكتوراه .
- نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من جامعات أجنبية .
- نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه من مؤسسات أخرى غير التي يعملون بها .
- متوسط عبء التدريس الأسبوعي .
- توزيع عبء التدريس الأسبوعي في شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت " .
- مستواهم الأخلاقي والصحي .

<sup>1</sup> . أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 197-198.



## 2- السمعة العلمية لأعضاء هيئة التدريس:

- نسبة الحاصلين على جوائز أو شهادات تقدير محلية وعالمية.
- نسبة المشاركين منهم في تقييم بحوث المجالات التربوية.
- نسبة المشاركين منهم في عضوية الجمعيات العلمية أو المهنية محليا وعالميا.
- نسبة المشاركين منهم في لجان الترقية.

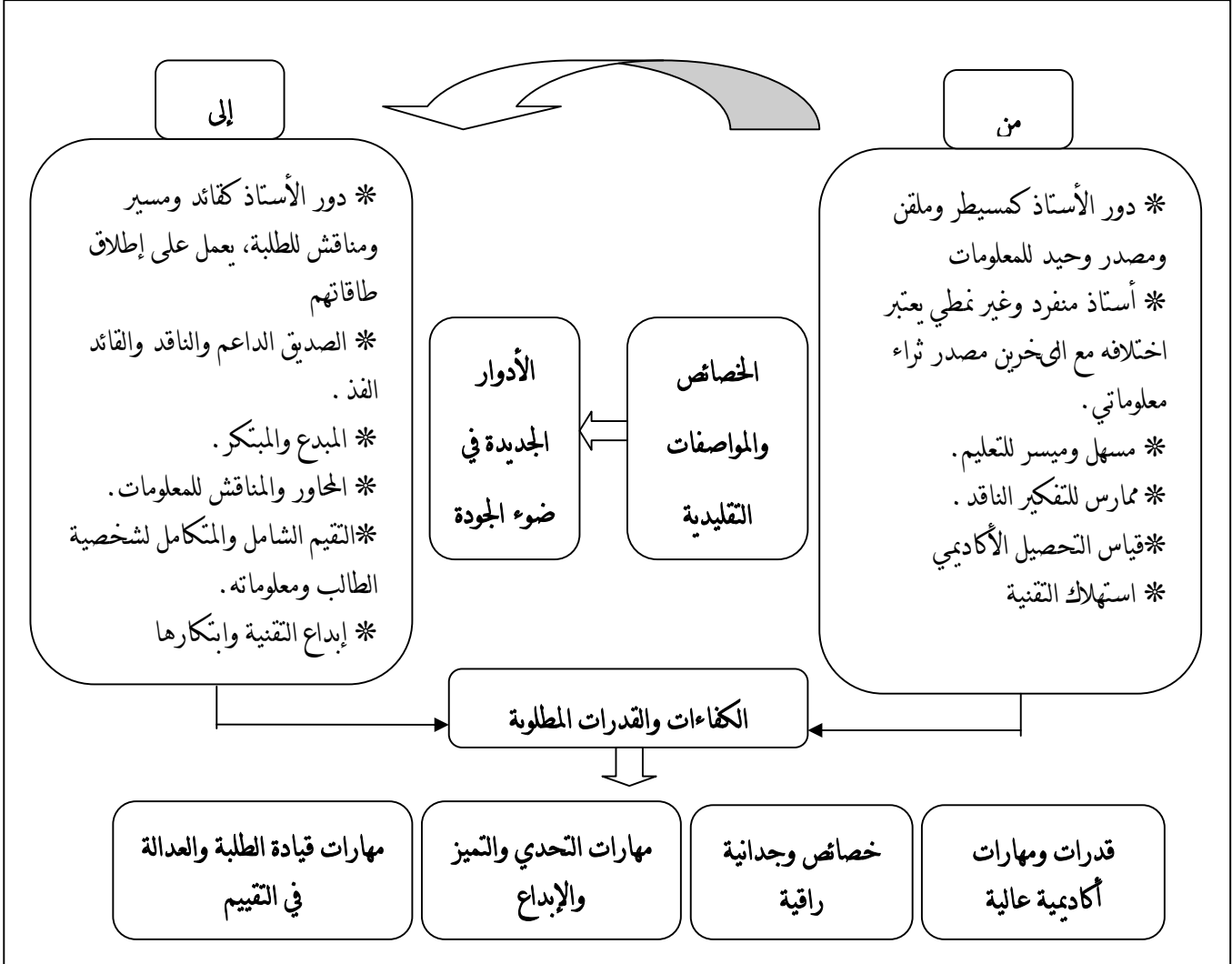
## 3- الإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس:

- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المؤلفة والمنشورة في خمس سنوات.
- متوسط إنتاجية العضو من الكتب المترجمة والمنشورة في خمس سنوات.
- متوسط إنتاجية العضو من البحوث المنشورة في خمس سنوات.
- نسبة البحوث البينية أو متداخلة التخصصات التي قام بها عضو في خمس سنوات.
- متوسط عدد الرسائل التي أشرف عليها العضو في خمس سنوات.
- نسبة الذين لهم صفحة على شبكة المعلومات الدولية " الإنترنت "
- نسبة الحاصلين منهم على براءات إختراع أو إكتشاف.
- متوسط عدد المؤتمرات (العربية- الأجنبية) التي حضرها في خمس سنوات.

## 4- كفاءة التدريس والإشراف على الطلاب:

- الكفاءة التدريسية لأعضاء هيئة التدريس.
- الكفاءة في القيام بمهام الإشراف على الرسائل العلمية.
- والشكل التالي يبرز كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة.

الشكل رقم (17): كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة



المصدر: قوي بوحنية، سمير بارة، قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4-5 أبريل 2012، ص 539.

ثانياً. مؤشرات جودة البرامج البحثية:

البرامج البحثية هي البرامج المؤهلة للحصول على الدرجات الجامعية العليا (ماجستير- دكتوراه) وتتضمن هذه البرامج نظم القيد وإجراءات التسجيل، أساليب الإشراف والمناخ العلمي للقسم:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 206-207.

### 1- نظم القيد وإجراءات التسجيل:

- مدى سهولة إجراءات القيد والتسجيل .
- مدى منطقية متطلبات (مقررات- دورات) الحصول على الدرجات العليا .
- مدى سهولة الإجراءات الإدارية للحصول على الدرجات العليا .

### 2- فعالية الإشراف على البحث العلمي:

- مدى تفرغ المشرفين للقيام بمسؤوليات الإشراف .
- مدى إلمام المشرفين بموضوعات البحوث التي يشرفون عليها .
- مدى إلمام المشرفين بالمنهجية العلمية السليمة للقيم بواجبات الإشراف .
- مدى موضوعية المشرفين في تعاملهم مع فكر الباحثين .
- مدى تعاون المشرفين مع الباحثين للحصول على المراجع والمصادر والمعلومات .
- مدى إيجابية العلاقة التي تربط المشرفين بالباحثين .

### 3- فعاليات المناخ العلمي للملتقيات:

- مدى فعالية الملتقيات وإمكانية الإضافة والإستفادة العلمية منها .
- مدى الحرية المتاحة للباحثين لإبداء آرائهم .
- مدى حرص أعضاء هيئة التدريس على حضور الملتقيات والحلقات العلمية .
- مدى حرص الباحثين على حضور الملتقيات والحلقات اليومية .

### المطلب الثاني: جودة الطالب وجودة المخرجات المؤسسية.

#### أولا. جودة الطالب:

الطالب هو محور العملية التعليمية وحجز الزاوية فيها، بل هو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية، وجودة الطالب تعني مدى تأهيله علميا وثقافيا ونفسيا حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة، وتكتمل متطلبات تأهيله ليكون من صفوة الخريجين القادرين على الإبداع والإبتكار وتفهم وسائل العلم وأدواته وتقنياته، إن إدخال الجودة يحقق لنا الأهداف المنشودة من جودة الطالب الجامعي وهي:<sup>1</sup>

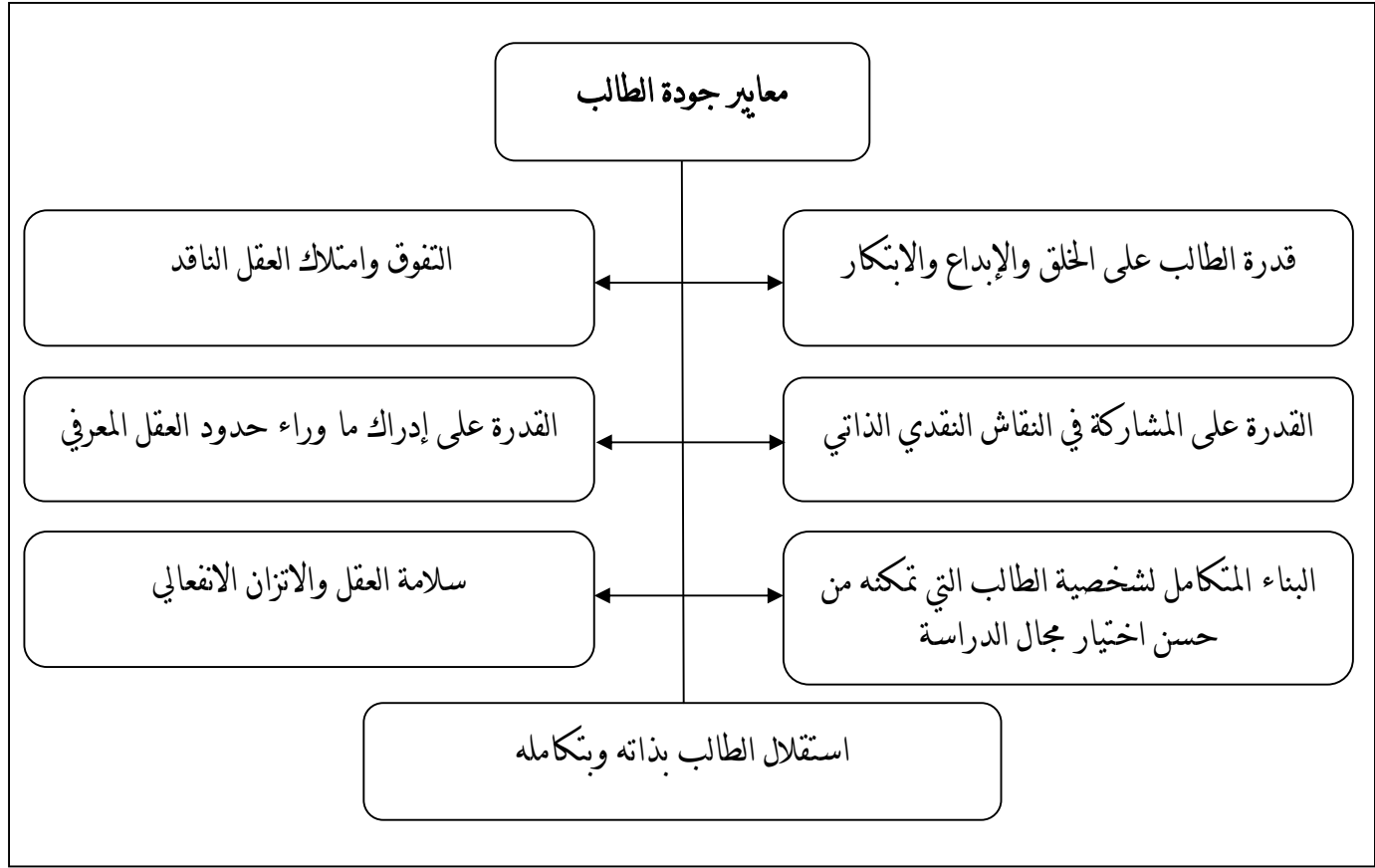
- المقدرة على التعلم الذاتي .
- المقدرة على استيعاب المعرفة وهضم محتويات المنهج المقرر .
- المقدرة على تعلم مهارات صنع القرار وحل ومعالجة المشكلات من خلال استخدام التفكير الناقد .

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص ص 231-232.

- الإهتمام والعناية بالآخرين المحيطين بالطالب .
- التعرف على أهمية تقدير الذات في نفسية الطالب .
- تقويم الطالب لذاته، مما يوفر معلومات وتحديد مستوى جودة الطالب .
- تقويم الطالب من خلال التقويم المبدئي من سجلات وإختبارات .
- ترتبط بالطالب كافة إجراءات النظام التعليمي، كما تعدد مؤشرات الجودة المرتبطة بهذا العنصر الهام .
- ويعتبر الطالب محور العملية التربوية والغاية التي يتطلبها عملية التعلم والتعليم، وجودة الطالب لا بد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادرا على التفاعل مع بقية عناصر العملية التربوية لتحقيق الأهداف المنشودة من النظام، وهذه المبادئ هي:<sup>1</sup>
- 1- التركيز والانتباه والإصغاء: من أجل تقبل المثيرات من قبل المعلم ومجموعة الطلبة أثناء الحوار .
- 2- الإستجابة: حيث تكون الإستجابة وفقا لإستيعاب المعلومات، بحيث لا تخرج عنه إلا إذا كانت متعلقة بجوانب جزئية خاصة به .
- 3- التفاعل النفسي: وذلك من خلال تقبل المعلومات التي تطرح أثناء الحصة الصفية والإستجابة لها .
- 4- التقييم والتقويم الذاتي: ويتم من خلال المراجعة الذاتية للمعلومات والسلوكيات الفردية للطالب .
- 5- الإلتزام بالنظام التعليمي: الأكاديمي والمسلكي .
- 6- شمولية عملية التقييم والتقويم للطالب: بحيث يؤخذ بعين الإعتبار جميع الجوانب الشخصية والمسلكية للطالب والقدرات العقلية المتنوعة دون الإقتصار على الجانب المعرفي فقط .
- والتي يمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> . يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 278-279 .

الشكل رقم (18): معايير جودة الطالب



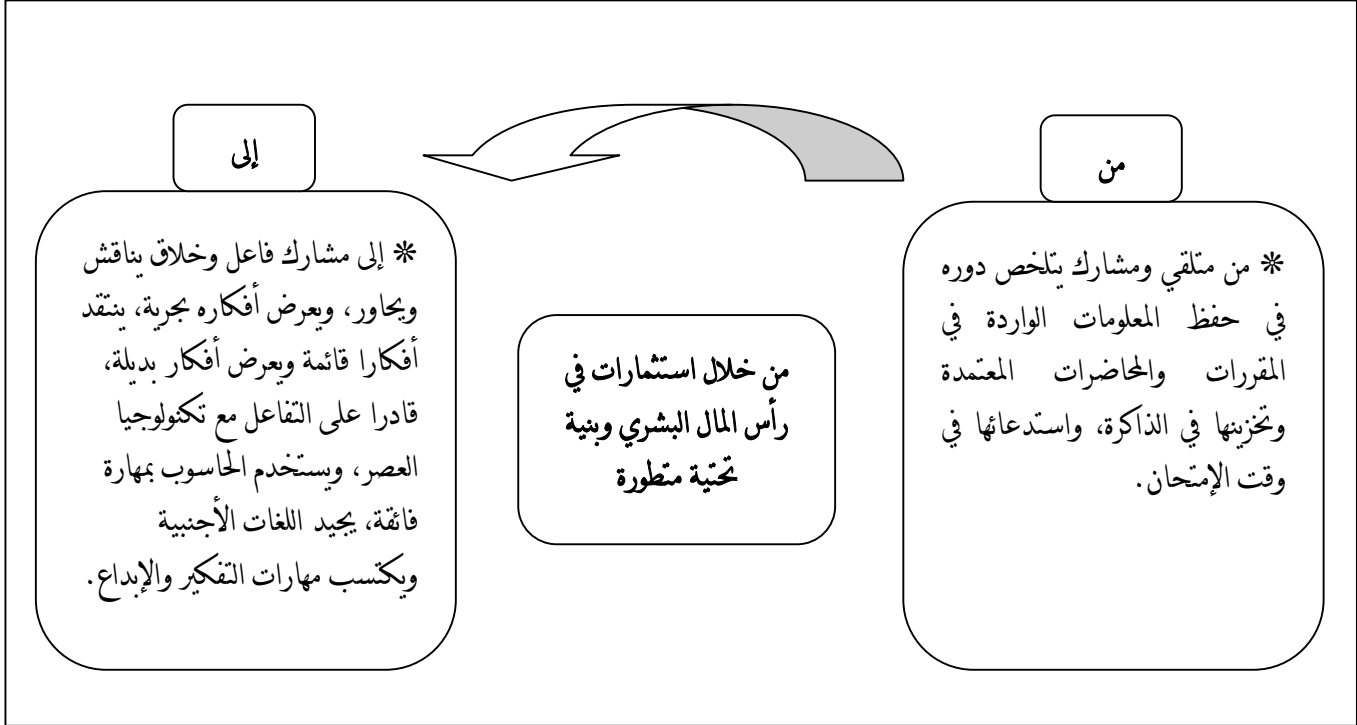
المصدر: رافدة عمر الحبري، مرجع سبق ذكره، ص 236

- وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها في جودة لطالب، منها:<sup>1</sup>
- مناسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحد .
  - توافر الخدمات التي تقدم للطالب .
  - تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم .
  - تعزيز صلة الطالب بالمكتبة .
  - \* وتقاس هذه المؤشرات من خلال:
  - متوسط أعمار الطلاب المتحقيين .
  - الحد الأدنى لدرجات إتحاق الطلاب بالمؤسسة الجامعية .

<sup>1</sup> . أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 197 .

- نسبة الطالبات/الطلاب .
- نسبة الطلاب الملمين بمهارات استخدام الكمبيوتر .
- مدى اكتمال متطلبات تأهيلهم في مراحل التعليم قبل الجامعي وبخاصة في الرياضيات، العلوم، اللغة العربية، والأجنبية .
- مستوى ميولهم للكلية والتخصص الدراسي للمتخقين به .
- مدى قدرتهم على التواصل الجيد والمناقشة .
- مدى قدرتهم على العمل في فريق أو في مجموعات .
- مدى قدرتهم على التعليم الذاتي .
- مستوى قدراتهم العقلية وإمكاناتهم المعرفية .
- مستوى قيمهم الخلقية والسلوكية .
- وترتبط جودة الطالب بأساليب تقييم أداء الطلاب ومعايير جودة هذه الأساليب هي:
- مدى التنوع في أساليب ووسائل التقييم .
- مدى التكامل بين أساليب ووسائل التقييم المستخدمة .
- مدى تعدد الجهات والأشخاص المشتركين في عملية التقييم .
- مدى الإهتمام بالنواحي العقلية والقدرات الإبداعية في عملية التقييم .
- مدى الإهتمام بالجوانب التطبيقية في عملية التقييم .
- مدى إستمرارية عملية التقييم على مدار الفصل الدراسي .

الشكل رقم (19): أدوار الطلبة من منظور الجودة



المصدر: صباح غربي، شوقي قاسمي، تطبيق الجودة في مجال التعليم، ورقة بحث مقدمة في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي: المبررات والمتطلبات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 26/25 فيفري 2008، ص 72.

ثانيا . مؤشرات جودة المخرجات المؤسسية:

وهي المدى الواسع من المظاهر الناتجة عن التفاعل بين عناصر الخبرة التعليمية والبحثية داخل النظام ومدخلاته، وهي التي بها كذلك تحدد مدى فعالية النظام في تحقيق أهدافه وكفاءته في استغلال موارده المتاحة ومدى إيجابيته نحو المجتمع ومؤسساته وأفراده، ومؤشرات جودتها هي:<sup>1</sup>

1- مؤشرات الكفاءة المؤسسية:

- نسبة أو معدل المدخلات إلى المخرجات .
- النسبة المئوية للنجاح في السنة النهائية (مرحلة البكالوريوس / الليسانس) .
- النسبة المئوية من الطلاب الحاصلين على تقدير جيد فما أكثر .
- متوسط سنوات التخرج لطلاب السنوات العليا .
- عدد الدرجات العلمية التي يمنحها النظام .

<sup>1</sup> . أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 210-211.

- النسبة المئوية من البحوث (متداخلة التخصصات) التي قام بها أعضاء المؤسسة الجامعية .

2- مدى فعالية المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها:

3- مؤشرات خدمة المجتمع:

- مستوى المواءمة العددية للخريجين .

- مستوى المواءمة المهنية للخريجين .

- عدد البحوث التعاقدية بين مؤسسات المجتمع والمؤسسات الجامعية .

مدى استجابة البحوث لإحتياجات مؤسسات المجتمع الخدمية والإنتاجية .

- عدد الإستشارات العلمية التي قدمتها مؤسسات التعليم الجامعي لمؤسسات المجتمع .

- عدد الإبتكارات والإكتشافات الجديدة التي تحققت في الجامعة وتخدم أهداف المجتمع وتحل مشكلاته .

- النسبة المئوية من أعضاء هيئة التدريس المشاركين في جمعيات خدمة المجتمع .

4- مؤشرات رضا عملاء التعليم الجامعي:

- مستوى رضا مؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج عن المخرجات الجامعية .

- مستوى رضا أولياء الأمور عن دور الجامعة في إعداد أبنائهم علميا وعمليا وخلقيا .

- مستوى رضا الطلاب والخريجين عن الأداء الجامعي في قنواته التعليمية .

- مستوى رضا طلاب الدراسات العليا والخريجين منها عن الأداء الجامعي في قنواته البحثية .

- مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن الأداء الجامعي في قنواته المختلفة .

- مستوى رضا العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن الجامعة كمؤسسة يعملون بها .

كما سبق يتضح أن هناك العديد من المؤشرات يمكن تكوينها لتعطي دلالة أو بينة على مستوى الأداء

الجامعي يمكن استخدامها في مجالات مختلفة، ولكن تبقى حقيقتان:

الأولى: أن المؤشرات المختارة عادة ما يتم اختيارها بحيث يمكن إحصاؤها من خلال البيانات المتاحة وبناء على

ذلك تصبح القليل من المؤشرات المستخدمة هو الصادق بخاصة في ضوء نقص كفاءة أنظمة المعلومات في معظم

مؤسسات التعليم الجامعي .

الثانية: أن الكثير من هذه المؤشرات يحتزل عندما تستخدم على المستوى المؤسسي الضيق، كلية أو برنامج

دراسي .



## المطلب الثالث: جودة الأداء الجامعي والخدمات المدعمة للتعليم والبحث

الإدارة الجامعية هي حلقة الوصل بين عناصر العملية التعليمية الجامعية أي الطالب والمدرس والمنهج التعليمي، لذلك فهي وسيلة وليست غاية ولقد حددت مهام الإدارة الجامعية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والتقييم والمتابعة. وتشمل الإدارة الجامعية من خلال هيكلها التنظيمي على الرئيس ومعاونيه والعمداء ورؤساء الأقسام.

## أولاً. جودة الأداء الجامعي:

يتحدد التنظيم الإداري في منظومة إدارة الجودة للجامعة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- الإهتمام بالموارد البشرية واستقطاب العناصر الفعالة، ويأتي ذلك من خلال عدة سبل، منها الاختيار السليم وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة، والتدريب المستمر، والتركيز على إرضاء جميع العاملين، وتحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

- التركيز على فريق العمل، حيث أن عملية تحسين الجودة المستمرة لا بد لها من روح الجماعة والمساندة للعمل الجماعي.

- دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئة الخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها.

- دراسة الإحتياجات المجتمعية الآتية والمستقبلية والعمل على التخطيط من أجل الإيفاء بها.

- تأسيس شركة اتصال فعالة بين الكليات والأقسام وذلك لتحسين الجودة.

- الإهتمام باختيار القيادات على التحفيز، وتحليل وتقد الوضع الراهن، وتحديد الأوضاع المتوقعة مستقبلاً، وكذلك الإلتزام بالتحسين المستمر.

- تطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة، بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة.

- تحديث نظم دعم القرارات.

- اختيار القيادات المبدعة والمتميزة من أجل المحافظة على معايير أداء عالية باستمرار.

- متابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة داخل الجامعة.

كما يقصد بمؤشرات الأداء الجامعي مؤشرات جودة العملية الإدارية التي يمارسها كالمدير أو قائد في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة وتقييم الأداء، كلما زادت جودة

العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية والمالية، والمعلوماتية، حتى وإن تواضع قدرها.

كما قسمت جودة الإدارة الجامعية من طرف بيتر دروكر إلى ثلاثة أبعاد رئيسية كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. رافدة عمر الحبري، مرجع سبق ذكره، ص ص 233-234.

- الرسالة: أي تحديد الأهداف المرتبطة برسالة المؤسسة على اختلاف طبيعتها .
  - أداء الأفراد: بمعنى ضمان إنتاجية العمل والأفراد المستخدمين .
  - المسؤولية الاجتماعية: أي تسيير منظم بشكل يؤثر تأثير إيجابي على المجتمع .
- وينعكس الالتزام بهذه الأبعاد في مؤسسات التعليم العالي على جودة اللوائح والتشريعات والأنظمة والقوانين والسياسات .
- وتدرج مؤشرات جودة الإدارة الجامعية كما يلي:<sup>2</sup>
- 1- مؤشرات جودة عملية التخطيط:**
- مدى توافر التخطيط الإستراتيجي المتكامل على مستوى الجامعات وعلى مستوى الجامعة/ الكلية/ القسم .
  - مدى توافر خريطة (خطة) مجتية متكاملة تحوي البعد المستقبلي على مستوى الجامعات وعلى مستوى الجامعة / الكلية/ القسم .
  - مدى توافر سياسة واضحة ومنظمة للبعثات الخارجية تماشى مع الإحتياجات الجامعية والوطنية .
  - مدى استخدام معلومات التغذية المرتدة من عمليات تقييم الأداء الجامعي في عمليات التخطيط والتطوير الجامعي .
- 2- مؤشرات جودة التنظيم الجامعي (البناء التنظيمي):**
- مستوى التوازن في الدرجات العلمية لأعضاء هيئة التدريس بحيث تخضع للتنظيم الهرمي .
  - مدى قدرة الإدارة على إستخدام التنظيم الأفقي في العمل الإداري .
- 3- مؤشرات جودة القيادة الإدارية:**
- مدى إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير العمل الجامعي .
  - مدى قدرة القيادة الإدارية على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة .
  - مدى قدرة القيادة الإدارية على توسيع دائرة علاقات المؤسسة الجامعية بمؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج، وبالمؤسسات الجامعية المناظرة المحلية والعربية والعالمية .
  - مدى قدرة القيادة الإدارية على إحداث التنسيق والتكامل بين أنشطة الأقسام العلمية والوحدات الوظيفية .

<sup>1</sup>. Peter Drucker, **Devenez Manager: Les Meilleurs Textes de Peter Drucker**, Pearson Education, Sans Edit., Paris, 2006, P 21.

<sup>2</sup>. أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 202-203.

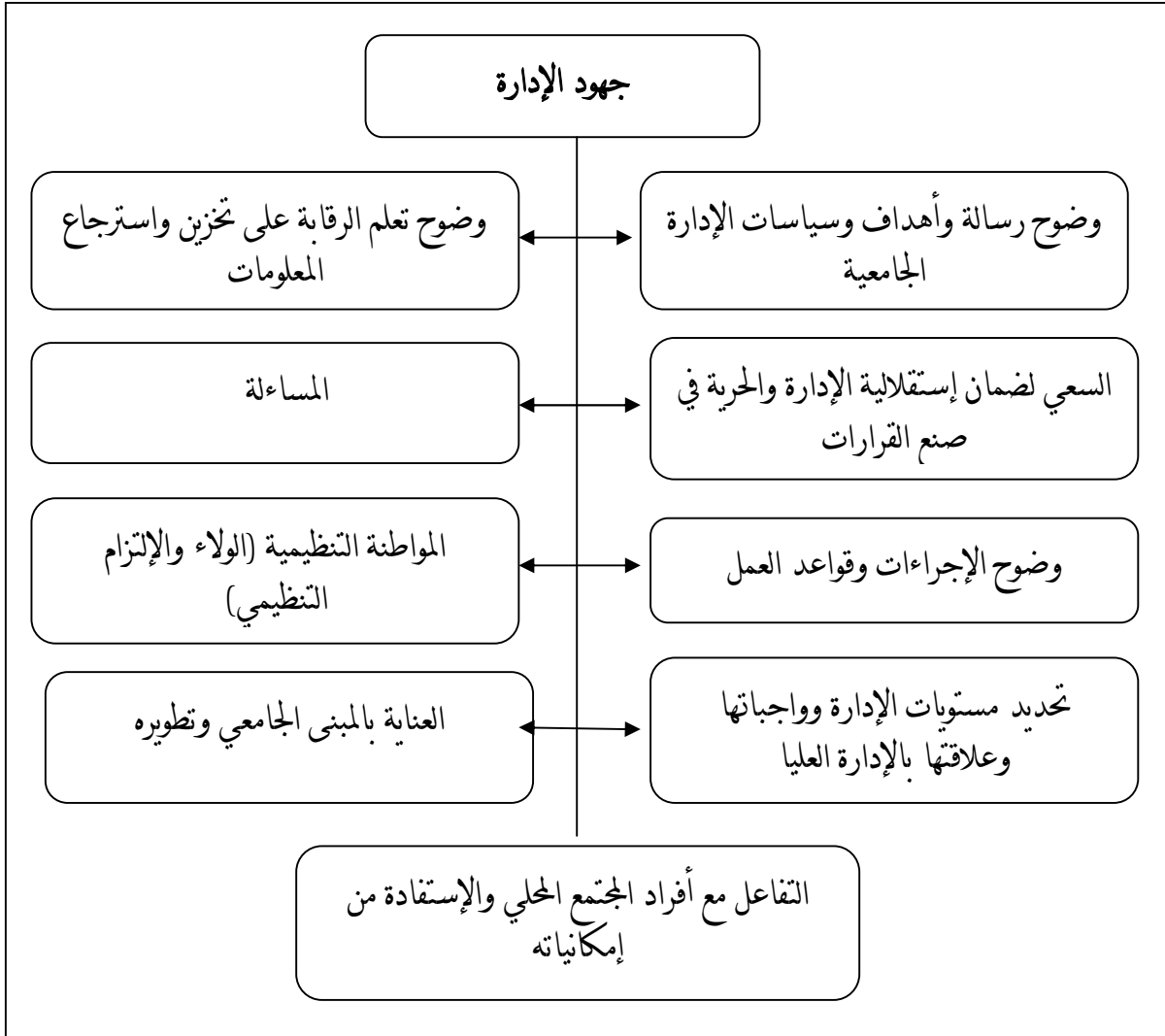
#### 4- العدالة:

- مدى قدرة الإدارة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الطلاب من حيث فرص النجاح، المشاركة في الأنشطة، والحصول على الخدمات.
- مدى قدرة الإدارة على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات الجامعية على العاملين بها والعدالة في فرص المشاركة في الأنشطة والحصول على الخدمات.
- مؤشرات جودة أساليب الرقابة وتقييم الأداء الجامعي.
- مدى توافر برامج دورية ومستمرة للتقييم الذاتي للأداء داخل المؤسسات الجامعية وفي وحداتها المختلفة.
- مدى توافر معايير ومؤشرات موضوعية، متنوعة، وشمولية لتقييم الأداء الجامعي في الوحدات المختلفة.
- مدى إشراك عملاء التعليم الجامعي (الطلاب، أولياء الأمور، أعضاء هيئة التدريس، العاملين، الجهات المستفيدة) في عملية تقييم الأداء الجامعي كل فيما يتصل به.
- عدد الوحدات الجامعية الحاصلة على شهادات الاعتماد أو معايير الجودة وإحراز الجودة.

#### 5- مؤشرات جودة أعضاء الهيئة الإدارية:

- مستوى مؤهلاتهم.
- مدى قدراتهم على استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في أداء أعمالهم معالجة البيانات المتعلقة بها.
- نسبة الذين تعرضوا منهم لبرامج تجديدية.
- مدى التجانس في العناصر البشرية داخل مؤسسات التعليم الجامعي وفقا لمعايير نسب هذه العناصر:
- نسبة الطلاب/ أعضاء هيئة التدريس.
- نسبة الطلاب/ أعضاء الهيئة التدريسية المعاونة.
- نسبة الطلاب/ أعضاء الهيئة الإدارية.
- نسبة أعضاء الهيئة الإدارية/ أعضاء هيئة التدريس
- نسبة طلاب الدراسات العليا/ أعضاء هيئة التدريس من فئة أستاذ مساعد وأستاذ.
- نسبة الطلاب الملتحقين ببرامج الدراسات العليا/ إجمالي الطلاب بالمؤسسة الجامعية (جامعة/كلية).

الشكل رقم (20): جهود الإدارة الجامعية.



المصدر: رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 238

ثانياً . مؤشرات جودة الخدمات المدعمة للتعليم والبحث:

الخدمات المدعمة للتعليم والبحث هي تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسات الجامعية لطلابها وأعضائها الأكاديميين لصلقل شخصياتهم وتنمية مهاراتهم في الجوانب المختلفة ولمساعدتهم على النمو المهني والثقافي والأكاديمي في جو تتوافر فيه مقومات الحياة الكريمة وتنقسم إلى:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 207-209.

1- الخدمات المدعومة للطلاب: وتضم:

أ- الأنشطة الطلابية:

- النسبة المئوية للطلاب المشاركين في الأنشطة الطلابية.
- مدى التنوع في الأنشطة الطلابية التي تقدمها المؤسسات الجامعية.
- مدى إشراك أعضاء هيئة التدريس مع الطلاب في ممارسة الأنشطة.
- مدى إشراك الطلاب في الإعداد والتخطيط لهذه الأنشطة.
- مدى توفر الحرية أمام الطلاب لممارسة الأنشطة المختلفة.

ب- الخدمات الإجتماعية:

- النسبة المئوية للطلاب الحاصلين على دعم عيني (مالي، وجبات مدعومة، أجهزة تعويضية).
- النسبة المئوية للطلاب الحاصلين على دعم الكتاب الجامعي.
- النسبة المئوية للطلاب المقيمين في المدن الجامعية إلى إجمالي عدد المغتربين.

ج- خدمات الإرشاد والتوجيه:

- مدى توافر برامج متنوعة للإرشاد والتوجيه الأكاديمي والمهني.
- مدى توافر برامج لرعاية ذوي الإحتياجات الخاصة (الموهوبين، المعاقين).

2- الخدمات المدعومة لأعضاء هيئة التدريس: وتضم:

أ- الخدمات الإجتماعية:

- مدى ملائمة الرواتب والإمتيازات المادية الإضافية لأعباء المعيشة والرقمي المهني.
- مدى توافر خدمات الرعاية الصحية والإجتماعية لأعضاء هيئة التدريس وأسرتهم.

ب- آليات النمو المهني:

- مدى توافر برامج تدريبية وتجديدية دورية للتنمية العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس.
- مدى توافر فرص انعقاد واستمرارية انعقاد المؤتمرات العلمية بالمؤسسة الجامعية.
- النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على مهمات علمية داخلية وخارجية.
- النسبة المئوية لأعضاء هيئة التدريس الحاصلين على دعم مادي لحضور المؤتمرات في خمس سنوات.

## المطلب الرابع: جودة المباني التعليمية والتجهيزات والبيئة التعليمية

## أولاً. جودة المباني التعليمية والتجهيزات:

يعد المبنى التعليمي وتجهيزاته من المحاور الهامة للعملية التعليمية، ذلك لأنه يتم فيه التفاعل بين جميع عناصر المنظومة الجامعية، وتعتبر جودة المباني والتجهيزات أداة فاعلة لتحقيق الجودة في التعليم، وتتضمن جودة المباني التعليمية والتجهيزات، موقع المبنى ومساحته وقاعاته الدراسية وصلاته ومرافقه ومكتبته ومطعمه وجودة التهوية والإضاءة وسعة المكان وجود الأثاث ومؤثرات الصوت، والمختبرات والمعامل والتقنيات بأنواعها، إضافة إلى الجماليات التي تضفي على المبنى لمسات فنية جميلة تثير القيمة الذوقية والفنية مع تهيئة البيئة المريحة والملائمة التي تثير الدافعية لدى الطلاب للتعلم والتميز بالهدوء والتعاون<sup>1</sup>.

وبما أن مؤسسات التعليم الجامعي من مؤسسات المعرفة المتخصصة، لذلك لا بد أن توفر لها مواردها المادية بما تحويه من: أبنية ومنشآت، تجهيزات ووسائط تكنولوجية، مكاتب ومصادر معلومات وإمكانيات التطور التعليمي والبحثي والتقني.

وتقاس مؤشرات جودة المنشآت والأبنية التعليمية من خلال:<sup>2</sup>

- متوسط نصيب الطالب من مساحة أماكن الدراسة ( القاعات، المدرجات).
- متوسط نصيب الطالب من مساحة أماكن ممارسة الأنشطة (الملاعب، المسارح)
- متوسط نصيب الطالب من مساحة الأماكن المخصصة للدروس العلمية (المعامل، الورش، الفصول)
- متوسط نصيب الطالب من المساحة المخصصة للإطلاع بالمكتبة.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من مساحة المكاتب والمنشآت الخاصة بهم.
- نسبة المساحة الخضراء/ المساحة الكلية للحرم.
- العمر الزمني للمباني والمنشآت الجامعية.
- مدى توافر عوامل السلامة والأمان في المنشآت الجامعية.
- مدى توافر برامج الصيانة الدورية للمنشآت والمباني الجامعية.
- مدى توافر الظروف المادية والطبيعية المناسبة داخل المنشآت الجامعية (عوامل التهوية، الإضاءة، الصوت).

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 233.

<sup>2</sup> . أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 199-200.

ثانيا . مؤشرات جودة بيئة التعليم والتعلم:

بيئة التعليم والتعلم هي المناخ الذي تتم فيه فعاليات عمليات التدريس وأنشطة البحث والتنقيب وهي أيضا المناخ الذي تتم فيه أنشطة التعلم والنمو المهني والأكاديمي، وعلى قدر إيجابيتها على قدر جودة كل فعاليات العمل الجامعي، ومؤشرات جودتها هي:<sup>1</sup>

- مدى توافر روح التعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العناصر البشرية بمؤسسات التعليم الجامعي .
- مدى توافر درجة عالية من الأخلاقيات والقيم المهنية والعلمية والسلوكية بين جميع العناصر البشرية .
- مدى توافر فرص التعبير عن الرأي وحرية الفكر .
- مدى توافر الروح الجماعية بين العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة .
- مدى سيادة الفريق في البحوث العلمية التي تقدمها الأقسام العلمية منفصلة أو متعاونة .
- مدى توافر قنوات الإتصال على مستوى القاعدة، وبين جميع العناصر البشرية داخل التنظيم الجامعي .
- إن عمليات التعليم والتعلم من أهم العوامل في بناء النوعية، مما يستوجب التحول من الأساليب التقليدية في التدريس إلى الأساليب المتطورة والمتنوعة وباستخدام تكنولوجيا التعليم والتعلم الحديثة والإبتعاد عن التلقين، والعمل على إثارة أفكار الطلبة وحثهم على الإبداع .

**المطلب الخامس: جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس والمناهج والوحدات الجامعية**

**أولا . جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس والأساليب والأنشطة:**

ويقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها، ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماما عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلبة من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص 209 .

<sup>2</sup> . يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 279 .

<sup>3</sup> . رافدة عمر الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 232-233 .

ويتم ذلك باستخدام التقنيات والأجهزة الحديثة التي يمكن أن توظف من قبل القيادات التعليمية وذلك لمساعدتهم على الإطلاع بأدوارهم المتعلقة بالتخطيط والتحليل والتقويم والرقابة، حيث يمكن الإستفادة من هذه التقنيات في مراكز مصادر التعليم ومراكز المختبرات والأجهزة المخبرية ومشروع تطوير المكتبات الجامعية، حيث تهدف هذه التكنولوجيا إلى تسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها بأعلى كفاءة ممكنة، ويمكن إجمال مكونات تكنولوجيا المعلومات بالأجهزة والمعدات اللازمة لتشغيل نظام المعلومات، والبرمجيات، والمعلومات التي كانت في الأصل بيانات ثم أصبحت معلومات نستفيد منها في صياغة القرارات، والإتصالات وتشمل الإتصالات السلكية واللاسلكية لإنتقال المعلومات في الإدارة التعليمية يجب تحديد الإحتياجات من المعلومات لكل نشاط من الأنشطة سواء كانت تلك الأنشطة من داخل الجامعة أو خارجها، تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة بالإضافة إلى كيفية التعامل مع المعلومات في الحصول على المؤشرات الضرورية لإتخاذ القرارات وكذلك تنظيم عمليات حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف التي ترجوها الإدارة وبالطريقة الأفضل.<sup>1</sup>

وتكمن مؤشرات جودتها في:<sup>2</sup>

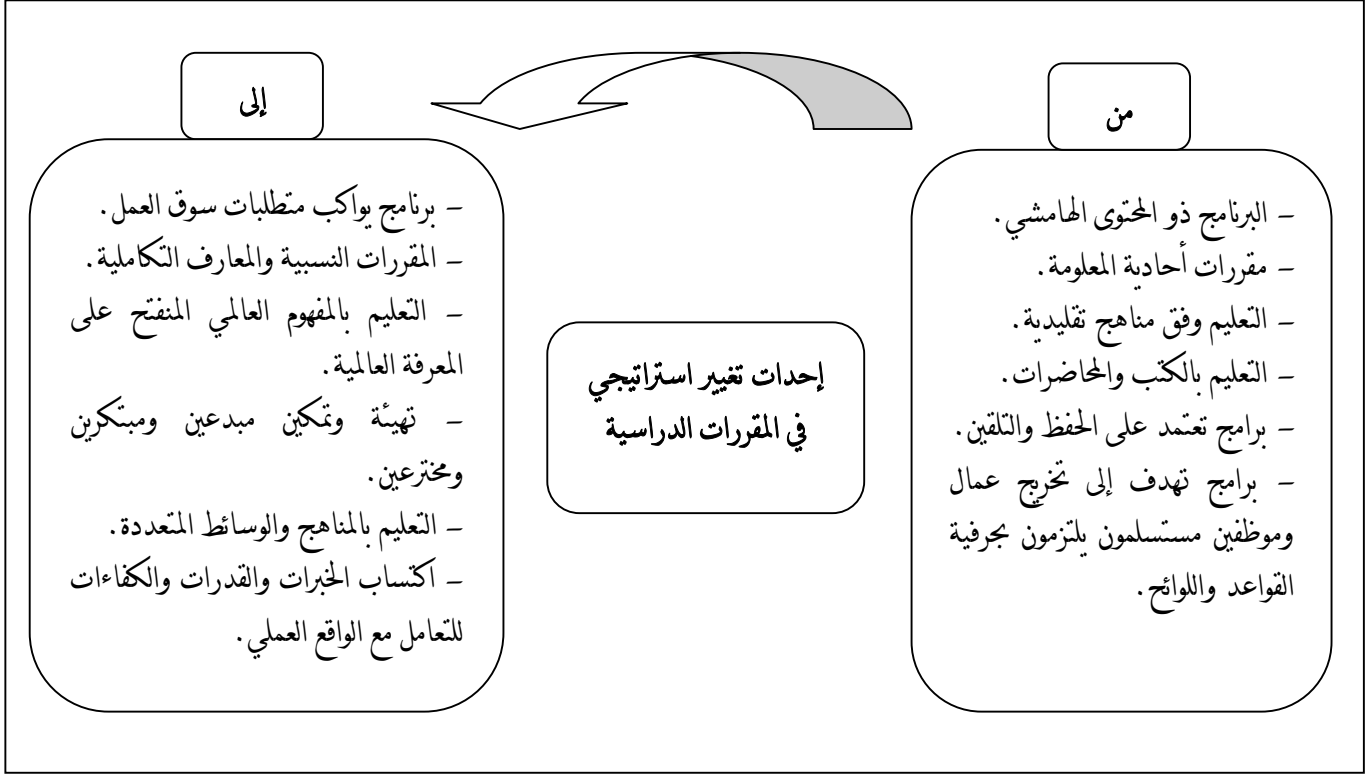
- قدرتها على تشجيع الطلاب على إثارة الأسئلة والمناقشة.
- قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطلاب.
- قدرته على الربط بين الجوانب النظرية والجوانب العملية التطبيقية.
- قدرتها على توظيف واستخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجية.
- قدرتها على إحداث الإتصال الإيجابي بين الطلاب بعضهم البعض، وبينهم وبين أعضاء هيئة التدريس.
- قدرتها على تطوير مفاهيم العمل الجماعي، وفرق العمل في عملية التدريس.
- قدرتها على مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.
- قدرتها على استخدام وقت الدرس بفعالية.
- قدرتها على ربط المادة العلمية بالمشكلات والتحديات المحلية والعالمية.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال في التطبيقات العملية.
- درجة إتزام أعضاء هيئة التدريس بالتواجد في المواعيد المحددة للدروس والنظرية العلمية.

<sup>1</sup> . يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 281 - 282.

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



الشكل رقم (21): التحولات المطلوبة لجودة البرنامج التعليمي في مؤسسة التعليم الجامعي



المصدر: بلقاسم زايري، إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، المملكة العربية السعودية، 25/24 فيفري 2008.

**ثانياً. جودة المناهج:**

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

يتم تطوير المناهج من خلال مجموعة من الخطوات، منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>2</sup> . يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 280.

- تحديد إستراتيجية التعليم: وذلك بوضع إطار لسياسات تعليمية يتسهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجه الصحيحة، وينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد إستراتيجية التعليم هما:
  - أ- وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء: وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة وبين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها .
  - ب- وجوب التركيز على التجديد: بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام.
- دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة: حيث تتضمن: طرق التدريس ووسائله، وأساليب التقويم وإعداد المعلم وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة الجامعية .
- التخطيط: عبارة عن عملية منظمة تتضمن إتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، وخلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك أنها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية .
- ويجب أن تتوفر على المتطلبات التالية:
  - مستوى حداثة ومعاصرة المناهج للتطورات العلمية السريعة والمتجددة .
  - مدى توافر توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للمناهج الدراسية لكي يساعد على ضبط الأداء في العملية التعليمية .
  - مدى وجود نظام يحكم تخطيط المناهج الدراسية بشكل يؤدي إلى إحداث التكامل المعرفي لمحتوياتها .
  - مدى قدرتها على تنمية مهارات التعلم الذاتي وارتياذ المكتبة .
  - مدى قدرتها على استثارة ملكات التفكير والإبداع .
  - مدى ارتباط المناهج بالمشكلات البيئية والحياتية المعاصرة .
  - مدى مراعاتها للفروق الفردية بين الطلاب .

الشكل رقم (22): جودة المناهج الدراسية



المصدر: رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 237.

## ثالثاً . مؤشرات جودة التشريعات واللوائح الجامعية:

التشريعات واللوائح الجامعية يقصد بها مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد البنى الهيكلية لمؤسسات التعليم الجامعي، وتوضح الفلسفة، والمهمة وإجراءات سير العمل، والعلاقات القائمة بين وحدات الجامعة الواحدة والكلية الواحدة والقسم الواحد بين الجامعات، وبينها وبين مؤسسات المجتمع الأخرى، من الضروري أن تكون اللوائح والتشريعات الجامعية مرنة وواضحة ومحددة لكي تكون عوناً لإدارة الجامعة، كما يجب أن تواكب جميع التغييرات والتحويلات من حولها، لأن المؤسسة التعليمية توجد في عالم متغير تؤثر فيه وتتأثر به، ومؤشرات جودتها تكمن في:<sup>1</sup>

- قدرتها على توضيح الفلسفة والمهمة والإجراءات التي تحكم النشاط الجامعي في وحداته المختلفة.
- قدرتها على الإستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات المحلية والعالمية.
- قدرتها على تحديد وتوصيف المسؤوليات والمهام الوظيفية للعناصر البشرية في المستويات المختلفة.
- قدرتها على توفير فرص متكافئة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين للترقية وتولي المناصب القيادية.
- قدرتها على تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية الثلاث (التدريس، البحث، خدمة المجتمع).
- قدرتها على تحقيق التوازن بين مقتضيات الإستقلال الجامعي والحرية الأكاديمية ومقتضيات الإشراف الحكومي.

## المطلب السادس: جودة مصادر التعلم والإنفاق على التعليم

## أولاً . جودة مصادر التعلم:

ينبغي أن تنوع مصادر التعلم في الجامعة كالمكتبات والمختبرات ومراكز التدريب، وأن توافر في الجامعة بنية تكنولوجية متكاملة وملائمة للتعلم الذاتي.<sup>2</sup>

## \*جودة الكتاب التعليمي:

ويقصد به جودة محتوياته وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية والتكنولوجية، بحيث يساعد الطالب على توجيه ذاته في دراسته، وأبحاثه في تجميع أنواع التعلم التي تتطلبها المؤسسة التعليمية منه، كما يجب أن توفر الكتب النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الإهتمام، وعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يسهم في زيارة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والإطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي .

وتمثل مشكلة الكتاب الجامعي نموذجاً للمشكلات الظاهرة التي تخفي وراءها مشكلات دفينية.<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 233 .

<sup>3</sup> . محمد الجوادى، الإصلاح الجامعي: الجودة من أجل البقاء، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2014، ص 81 .

وتنقسم مؤشرات جودة مصادر التعلم إلى:<sup>1</sup>

### 1- التجهيزات والوسائط التعليمية والبحثية:

- متوسط نصيب الطالب من الأجهزة والمعدات بالمعامل والورش.
- متوسط نصيب الطالب من الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية المخصصة لتدريس المقررات.
- مدى ما تعكسه هذه الوسائل والتجهيزات من متطلبات المنهج التعليمي والبحثي الذي تقدمه المؤسسة.
- مدى التنوع في الوسائل التعليمية والتكنولوجية.
- متوسط نصيب الطالب من أجهزة الكمبيوتر المخصصة للعملية التعليمية.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من أجهزة الكمبيوتر المخصصة لهم.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة أنشطته البحثية.
- مدى توافر عوامل السلامة والأمان في التجهيزات والوسائط التكنولوجية.
- مدى توافر برامج الصيانة الدورية لهذه التجهيزات والوسائط.
- مدى توافر قواعد معلومات متكاملة عن احتياجات سوق العمل ومؤسسات المجتمع من الخريجين ومواصفاتهم.
- مدى توافر قواعد معلومات متكاملة عن حاجات المجتمع ومشكلات البيئة.
- مدى توافر سجلات وبيانات متكاملة وشاملة عن الطلاب ومستويات تعلمهم السابقة.
- مدى توافر قواعد معلومات متكاملة عن الأداء الجامعي في مجالات المختلفة.
- مدى توافر قواعد معلومات متكاملة عن الدراسات التبعية للخريجين في مواقع عملهم، وفي نشاطاتهم المختلفة وما يواجههم من تحديات ومشكلات، ومستويات رضاهم عن برنامج تعليمهم الجامعي.
- مدى توافر قنوات الإعلام عن الخدمات الجامعية.
- مدى توافر قنوات للنشر العلمي بمؤسسات التعليم الجامعي (مجلات/ دوريات/ منشورات).
- مستوى التوافر الفعال لشبكة معلومات متكاملة تربط بين مؤسسات التعليم الجامعي بعضها البعض، وبينها وبين المؤسسات الجامعية العربية والأجنبية.

### 2- المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية:

- متوسط نصيب الطالب من الكتب بالمكتبة.
- متوسط نصيب الطالب من الكتب الحديثة ( تاريخ إصدارها في التسعينيات) بالمكتبة.
- النسبة المئوية للكتب الأجنبية بالمكتبة.

<sup>1</sup> . أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 200-201.

- عدد الدوريات (العربية، الأجنبية) بالمكتبة.
- نسبة الدوريات الأجنبية بالمكتبة.
- مدى تكامل أعداد الدوريات بالمكتبة.
- مستوى توافر الفهارس الحديثة والمنظمة بالمكتبة.
- مستوى توافر أو استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة (الكمبيوتر، الميكروفيلم) في الفهرسة وتنظيم المكتبة.
- مدى توافر شبكة لمعلومات الدولية الإنترنت بالمكتبة.
- متوسط عدد الساعات اليومية للإطلاع بالمكتبة.
- ويجب أن تتوفر في الكتاب الجامعي الشروط التالية:
- مستوى (التكامل - التسلسل - التوازن - الوضوح) عرض محتويات الكتاب.
- مستوى جودة الطباعة والإخراج الفني.
- تقديمه للطلاب في بداية العام الدراسي.

### ثانيا . جودة الإنفاق على التعليم:

يعتبر تمويل التعليم أمرا في غاية الأهمية ومدخلا من مدخلات أي نظام تعليمي، فالتمويل الجيد يساعد النظام في أداء مهامه الأساسية دون تعثر، ويقلل من مشكلاته ويعينه على التطوير المستمر، وعلى تنفيذ البرامج بنجاح ويدعم خدمات ومراكز البحوث والتأليف والترجمة والتدريب<sup>1</sup>، إذ تتحمل الجامعة تكاليف استثمارية في تطوير مهارات ومعارف القوى البشرية بما يساعد في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة.<sup>2</sup>

فمن دون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصارت من السهل حلها، ولا شك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعد تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي ضمنا إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم العالي والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي، وعائد خدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.

ولأهمية عملية التمويل للتعليم، دعت الإتجاهات الحديثة المهمة بإقتصديات التعليم إلى الإهتمام بهذه العملية من أجل تحقيق التنمية وتلبية الطلب المتزايد على التعليم عن طريق توفير الدعم المالي، فالتعليم هو حق المواطن

<sup>1</sup> . رافدة عمر الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>2</sup> . مدفوني هندة، شكور سعيد شوقي، محاولة تقييم الإستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد الثاني، جامعة برج بوعريريج، 2015، ص 01.

بإشباع رغباته ورغبات المجتمع، لذلك لا يجوز إخضاعه لمعايير الإستثمار في المشروعات الإقتصادية كما أنه لا يجوز إهمال دراسة مدى كفاءة تشغيل الأموال في تمويل التعليم، لأنه يتراد بشكل كبير وذلك بسبب زيادة المواليد وقلة الوفيات، وطول مدة سنوات التعليم الإلزامية. والإهتمام بالأمور التي تزيد من تكلفة التعليم من مباني مدرسية ووسائل تعليمية، والتوسع الكمي في التعليم بالإضافة إلى إرتفاع المرتبات وانخفاض قيمة العملات، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في هيكل النظام التمويلي، بالإضافة إلى ترشيد إستخدام المدخلات التعليمية.

وتعتبر الموارد المالية من أخطر العناصر الحاكمة لجودة الأداء الجامعي في ميادينه المختلفة، إذ يتوقف على مدى كفاءتها مدى سعة النظام الجامعي ويتوقف على مدى إستغلالها الإستغلال الأمثل، وتوزيعها بكفاءة على بنود الإنفاق المختلفة، مدى كفاءة أداء الجامعة لوظائفها المتنوعة، ومؤشرات جودة الموارد المالية لمؤسسات التعليم الجامعي هي:<sup>1</sup>

- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي.
- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الميزانية العامة للدولة.
- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم.
- الإنفاق على التعليم الجامعي كنسبة مئوية من الدخل القومي الإجمالي.
- الإنفاق على البحث العلمي كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم الجامعي.
- الإنفاق على تحديث الإدارة الجامعية كنسبة من الإنفاق الكلي على التعليم الجامعي.
- الإنفاق على المصادر التكنولوجية ووسائل المعلومات الحديثة كنسبة مئوية من الإنفاق الكلي على التعليم الجامعي.
- الإنفاق على البرامج التجديدية وآليات النمو المهني كنسبة مئوية من الإنفاق على التعليم الجامعي.
- تكلفة الطالب الجامعي السنوية.
- مستوى التوازن في توزيع تكلفة الطالب الجامعي على بنود الإنفاق المختلفة.

<sup>1</sup> . أشرف محمد السعيد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 196.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق استخلصنا أن التغيرات التقنية جوهرها ما هو إلا نقلة تعليمية في المقام الأول، فعندما تتوارى أهمية المصادر الطبيعية والمادية تبرز المعرفة كأهم مصادر القوة، وتصبح عملية تنمية الموارد البشرية - التي تنتج المعرفة وتوظفها - هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع، وهكذا تتداخل التنمية والتعليم إلى حد يصل إلى شبه الترادف، وأصبح الاستثمار في مجال التعليم هو أكثر الإستثمارات عائداً بعد أن تبوأَت "صناعة البشر" قمة الهرم بصفتها أهم الصناعات في عصر اقتصاد المعرفة، والذي أحد مراميهِ قدرة رأس المال البشري على خلق وإبداع وتوليد واستغلال الأفكار الجديدة بالإضافة إلى مهارات تطبيق التقنية التي تؤدي إلى تحقيق جودة المخرجات، وأصبح لزاماً على القيادات الجامعية أن تأخذ بأساسيات الإدارة الجامعية المعاصرة لاسيما ما تعلق منها بالتقنيات المعاصرة والإسترشاد بالأهداف الواضحة، حتى يؤديوا واجباتهم على خير وجه مع معرفة كل منهم مسؤولياته ودوره منعا للتضارب وتنازع الإختصاصات والإزدواج، وتحقيقاً للتعاون والترابط والتكامل بينهم من خلال الدورات التدريبية، فالتدريب في جوهره عملية منظمة محورها الفرد، وتهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة إحتياجات محددة أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والجامعة التي يعمل فيها .

وقد تضمن الفصل مؤشرات جودة التعليم الجامعي ولقد قسمت أو صنفت هذه المؤشرات في مجالات رئيسية تحتوي العديد من التقسيمات أو التصنيفات الفرعية، حاولنا التركيز على المجالات الرئيسية ذات العلاقة بالإستثمار في رأس المال البشري لعل أهمها الإستثمار بجودة أعضاء الهيئة التدريسية لما له من أهمية في تحسين جودة التعليم العالي، حيث أن الدور الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس ذو أهمية شديدة في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الكلية التي ينتمي إليها ويعني جودة عضو هيئة التدريس مستوى تأهيله العلمي ومكاته العلمية وسمعته الأكاديمية فهو الذي يقوم بالتدريس والبحث وتدريب الطلبة والطاقات البشرية الأخرى في المجتمع، بالإضافة إلى تركيزنا على جودة مصادر التعلم والإنفاق على التعليم تمويل التعليم أمراً في غاية الأهمية ومدخلا من مدخلات أي نظام تعليمي، فالتمويل الجيد يساعد النظام في أداء مهامه الأساسية دون تعثر، ويقلل من مشكلاته ويعينه على التطوير المستمر، وعلى تنفيذ البرامج بنجاح ويدعم خدمات ومراكز البحوث والتأليف والترجمة والتدريب، كما تطرقنا إلى جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس والأساليب والأنشطة والمناهج واللوائح الجامعية مع تبيان أهمية قياس مؤشراتنا .



## الفصل الرابع

الدراسة الميدانية في بعض الجامعات الجزائرية

مقدمة الفصل:

عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى مؤسسات التعليم العالي فيها، وتهيئتها للعمل وفق آليات اقتصاد المعرفة، خاصة في سياق المتغيرات التي اجتاحت البيئة الاقتصادية الدولية إقليميا وعالميا، أصبح لزاما عليها العناية بأدائها وتكييفه مع تغييرات وتطورات المحيط، هذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على الإستثمار في القدرات البشرية والموارد المتميزة والكفاءات التي أصبحت تشكل أصلا من أصول المنظمة ورأس مال تعتمد عليه في مواجهة التحديات الحديثة والتعايش مع الاقتصاد المبني على المعرفة، باعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل في هذا الشأن، فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يفضل المورد البشري وراءها .

إذ تضمنت الخطة الإستراتيجية للتعليم العالي في الجزائر رؤية تقوم على إيجاد نظام تربوي-ذني جودة عالية-قادر على تخرج كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في مختلف حقول المعرفة تلي احتياجات المجتمع الحالية والمستقبلية بما يتواءم مع تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، كما تضمنت الأهداف العامة لهذه الإستراتيجية ضرورة تحسين نوعية التعليم العالي ومدى مواءمته لمتطلبات المجتمع بوضع معايير وأسس للإعتماد وضبط الجودة تطبيق على مؤسسات التعليم العالي كافة وتنطبق والمعايير الدولية .

فكان لا بد من إيجاد آليات ووسائل تستطيع من خلالها الدولة ومؤسساتها المعنية تقييم مخرجات التعليم العالي بهدف قياس مدى تأثير العمليات التي تجري على مدخلات ذلك التعليم في مؤسسات التعليم العالي، ولعل أهم هذه المدخلات هو الإستثمار في رأس المال البشري، وسنحاول في هذا الفصل اختبار دور هذا المدخل في تحسين جودة التعليم العالي بداية من عرض مسار نظام التعليم العالي في الجزائر وتحليل المؤشرات الكمية والنوعية الخاص به مع اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظام التعليم العالي ومؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر

المبحث الثاني: المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم العالي في الجزائر

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

### المبحث الأول: نظام التعليم العالي ومؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر

تنطلق فلسفة ورؤية الجامعة من الحاجة التي يتطلبها المجتمع والموارد الاقتصادية المتاحة لها لتحقيق رسالتها بشكل أساسي كجامعة تعليمية، إذ يشهد قطاع التعليم العالي في هذه الآونة الأخيرة، أكبر وأهم توسع له، من حيث أعداد الجامعات، كما تزايد الإقبال على الالتحاق بالكليات والمعاهد الخاصة بالتعليم العالي، وقد عرف هذا القطاع، جملة من الإصلاحات الهادفة للإرتقاء به ومواكبته لمختلف التغيرات الحاصلة على المستوى المحلي والدولي.

### المطلب الأول: لمحة عن التطور التاريخي للتعليم العالي في الجزائر

مرّ نظام التعليم العالي في الجزائر بسلسلة من التطورات والتحويلات تبعا لمختلف البرامج التنموية الاقتصادية والاجتماعية المسطرة منذ الحصول على الإستقلال، ويمكن تقسيم المراحل التي عرفها تطور نظام التعليم العالي في الجزائر منذ الاستقلال إلى أربع مراحل، وهي:<sup>1</sup>

- إرساء قواعد الجامعة الوطنية.
- تنفيذ إصلاح منظومة التعليم العالي سنة 1971، والذي تم تدعيمه وتصحيح مساره من خلال وضع الخريطة الجامعية سنة 1982 والتي تم تحديثها سنة 1984.
- دعم المنظومة وعقلنتها تماشيا مع التحويلات التي يشهدها كل من المجتمع والإقتصاد الجزائري.
- وقد تم الشروع في ذلك من خلال سن القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 والمتعلق بالتعليم العالي.
- تطبيق النظام العالي، نظام ليسانس، ماستر ودكتوراه، والشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة.
- وتتلخص مراحل تطور مسار التعليم العالي في الجزائر فيما يلي:<sup>2</sup>

### أولا. إرساء القواعد الجامعة الوطنية:

يعود نظام التعليم العالي في الجزائر إلى العهد الإستعماري، حيث أنشأت بالجزائر في عام 1859 كلية الطب والعلوم الصيدلانية، وفي عام 1879 أضيف لها على التوالي كل من كلية العلوم ثم كلية الآداب فكلية الحقوق، وأعطى لتجميع الكليات عام 1909 اسم جامعة الجزائر والتي تعود من أقدم الجامعات في الوطن العربي، وبعد الإستقلال، ورثت الجزائر جامعة مكونة من كليات أكاديمية حسب الإختصاص، هي: كلية الطب، وكلية العلوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية وكلية الحقوق وكلية العلوم الاقتصادية، والمدرسة المتعددة التقنيات بالحراش، والمدرسة العليا للتجارة، وهي هياكل ذات نمط فرنسي، تفتقر لهوية وطنية خاصة بها، وتسير بالأسلوب نفسه

<sup>1</sup> وزارة التعليم العالي، البحث العلمي، التعلم العالي، البحث العلمي، في الحنا: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، ص 18، على الموقع: <https://www.mesrs.dz/.../50.../7967273e-2f63> تاريخ التصفح: 2017/01/20.

<sup>2</sup> رقاد صليحة، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومواقفه دراسة ميدانية المؤسسات التعليمية العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013/2014، ص ص 173-177.

الذي تركه الإستعمار وهذا من حيث البرامج التعليمية وهيئة التدريس وأنظمة الإمتحانات والشهادات، وقد بدا هذا الإمتداد للجامعة الفرنسية واضحا إلى درجة أن الدولة الفرنسية كانت إلى غاية نهاية فترة الستينات تعترف بكامل الحقوق لمعظم الشهادات التي كانت تمنحها الجامعة الجزائرية، وبالإضافة إلى ذلك، تميز قطاع التعليم العالي غداة الاستقلال حسب ما ورد في عدد من المصادر الوثائقية، بـ:

1- النقص في الإطارات والذي وصل حد 10.000 إطار في مختلف الأصناف.

2- النقص في الهياكل الخاصة بالتعليم العالي وتمركزها في العاصمة فقط.

3- العجز في الأساتذة المؤطرين مما دفع الدولة إلى الإستعانة بالبلدان الشقيقة.

وأمام هذا الوضع الصعب، اتجهت الجزائر إلى الإهتمام بالتعليم العالي معتمدة في ذلك على سياسة التوازن الجهوي، لتجنب الإزدحام الذي قد يسببه تمركز الطلبة في عاصمة البلاد، والعمل على تطوير التعليم العالي ليصبح وظيفيا يخدم حاجات ومتطلبات كل منطقة يوجد فيها عن طريق مؤسساته، وقد تم بموجب ذلك إنشاء مؤسسات التعليم العالي في غرب البلاد (جامعة وهران سنة 1966) وفي شرقها (جامعة قسنطينة سنة 1967).

وبالنظر أيضا إلى ما كانت تعيشه الجزائر غداة الإستقلال من أوضاع مأساوية في جميع الميادين، تم الشروع في تنفيذ برامج التنمية الوطنية ابتداء من انطلاق المخطط الثلاثي الأول سنة 1967-1969، والذي كان من متطلبات تنفيذه إعادة هيكلة عميقة لمنظومة التربية التكوين بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص. وبالفعل قد تبج عن هذا المخطط حاجة ملحة لإطارات سامية (رجال خدمة التنمية)، ومن ثم تحديد توجه جديد ومهام جديدة أوكلت لمنظومة التعليم العالي (الإستجابة لمتطلبات كل قطاع)، وتمت إعادة الهيكلة وفق أربعة محاور أساسية، هي: إعادة صياغة برامج التكوين بشكل كلي، تنظيم بيداغوجي جديد للدراسة، تكثيف إعداد الطلبة المنتسبين للتعليم العالي وإعادة تنظيم شامل للهياكل البيداغوجية.

- إعادة صياغة برامج التكوين: وتمثل ذلك في تنظيم مسارات دراسية جديدة وظهور شهادات جامعية مثل شهادات مهندس وشهادات التعليم العالي وشهادات ليسانس التعليم.

- التنظيم البيداغوجي الجديد للدراسة: وتمثل في تنظيم التعليم حسب نظام السداسيات، كما تم تخصيص حيز للأعمال الموجهة في البرامج، والتي أصبح لها وزن أهم في التقييم النهائي.

- تكثيف إعداد الطلبة المنتسبين للتعليم العالي: وكان بهدف الإقتصاد الوطني الذي هو في طور التوسع بأكبر عدد من الإطارات السامية.

- إعادة تنظيم شامل للهياكل البيداغوجية: وتمثلت في الانتقال من المخطط التقليدي للكليات إلى المعاهد الجامعية بحيث يكون لكل واحد منهم تخصص في مجال علمي محدد، ويكمن الهدف الأساسي من إعادة تنظيم الهياكل في إدراج التكنولوجيا ضمن مسار التعليم والتكوين.

ثانيا . الإنجازات الأولى 1971 – 1984:

ظهرت الجامعة الجزائرية بالمفهوم الفعلي مع إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970، فقبل هذا التاريخ كانت الجامعة تحت وصاية وزارة التربية الوطنية، وقد قامت الدولة الجزائرية خلال هذه المرحلة، بالعديد من الإصلاحات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فجاءت إصلاحات السبعينات لإصلاح التعليم العلمي لتمكينه من الإستجابة لاحتياجات التنمية من الإطارات الجزائرية، وقد تزامنت عملية الإصلاح هذه مع كل من المخطط الرباعي الأول (1970-1973) والمخطط الرباعي الثاني (1974-1977).

1- المخطط الرباعي الأول (1970-1973): سعت الدولة من خلاله إلى تحقيق جملة من الأهداف، لعل من أهمها: ضرورة الربط بين التعليم العالي والمجتمع ليساهم في تحقيق التنمية المنشودة، وعموما يمكن إيجاز محتويات هذا الإصلاح في النقاط الآتية:

أ. تكوين الإطارات الوطنية.  
ب. تكوين أكبر عدد من الإطارات وبأقل التكاليف، أين يتضح اهتمام الدولة بمردودية الاستثمار في قطاع التكوين.

ت. تكوين أنواع الإطارات التي تحتاجها الدولة.

2- المخطط الرباعي الثاني (1974-1977): يحدد هذا المخطط بطريقة أوضح الأهداف تحقيقها ومدى تكيفها مع الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية.  
ومن أهم أهداف هذا الإصلاح نذكر:

- التعريب: حيث كان يجب أن تحتل اللغة الوطنية المكانة التي تليق بها في التكوين الجامعي.

- ديمقراطية التعليم: وهذا باتجاه الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين للالتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

- الجزائر: هي إستراتيجية وطنية تهدف إلى الاعتماد على الكفاءات العلمية الجزائرية وتجسدت عبر برامج تكوين أعضاء هيئة تدريس جزائريين لاستخلاف الأساتذة الأجانب من جهة، وتلبية احتياجات التنمية من إطارات وتقنين ومن جهة أخرى.

- إعادة توجيه محتويات التعليم والتكوين: وذلك وفقا لسياسة التوظيف وسياسة التنمية، وذلك من خلال الربط بين ومختلف القطاعات الإقتصادية.

- تدعيم الاتجاه العلمي والتقني: توفير الكفاءات المرتبطة بهذا المجال.

- تخريج أقصى ما يمكن من الإطارات الوطنية وبأقل التكاليف.

غير أن النتائج السلبية لهذا الإصلاح فاقت النتائج الإيجابية، خاصة فيما يتعلق بتدهور المستوى التعليمي للحاصلين على الشهادة، ومغادرة الكفاءات الأجنبية مع سياسات التوظيف العشوائية لسد الفراغ، وتعزى هذه السلبيات في الإصلاح، إلى عدة أسباب نذكر من أهمها:

- قرار الإصلاح قرار سياسي أكثر منه اقتصادي .
- عدم تهيئة الطلبة والأساتذة لهذا التغيير .
- عدم تحديد الوسائل التقنية والبيداغوجية التي تساعد على تحقيق هذا الإصلاح .
- القيام بإصلاح التعليم العالي دون النظام التربوي .

وبعد عملية التقييم التربوي في نهاية كل مخطط تنموي في الجزائر، تم التأكيد على الإستمرار في سياسة الإصلاح المقررة خلال المراحل التخطيطية السابقة، ف جاء المخطط الخماسي الأول (1980-1984) والمخطط الخماسي الثاني (1985-1988) لتدعيم إصلاح التعليم العالي تجسيد أكثر لديمقراطية التعليم، الجزارة، التعريب وتحقيق التوازن الجهوي وذلك من خلال توجيه الطلبة إلى التخصصات التي يتطلبها سوق العمل لضمان ملائمة أفضل بين التكوين العالي واحتياجات الاقتصاد الوطني، حيث تم في هذا الإطار تحديد أهداف كمية دقيقة للتعليم العالي فيما يخص تكوين الإطارات حسب فروع وقطاعات النشاط، وقد تمثل ذلك في إعداد الخريطة الجامعية سنة 1982 (التي تم تحديثها سنة 1984) والتي تعبر عن الحاجيات السنوية للمتخرجين من حاملي الشهادات حسب اختصاصات وشعب التكوين .

من جهة أخرى يؤكد تقرير البنك الدولي في رصده لجهود وسياسات إصلاح التعليم العالي في الدول العربية أن الدول العربية قامت بجهود كبيرة وانفقت ما يساوي تقريبا مع الدول المناظرة لها، إلا ان عوائد ومخرجات نظم التعليم في النهاية ما زالت متدنية مقارنة بعوائد ومخرجات التعليم بالدول المناظرة لها .<sup>1</sup>

لقد أحدثت جامعات البلدان المتطورة تحولا نوعيا، كemia ووظيفا حيث تحولت من مؤسسات نقل المعرفة العلمية إلى مؤسسات صنع المعرفة العلمية، وبذلك أصبحت هذه المؤسسات ارقى الجامعات وتعززت مكائتها من وقت لأخر لاسيما في الجانب العلمي والمعرفي، هذا في الوقت الذي نرى فيه جامعات ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر عاجزة عن إنتاج وتطوير العلم والمعرفة العلمية، إضافة إلى تدني المستوى العلمي لمخرجاتها موسما جامعا بعد موسما، وضعف ارتباطها بالقطاعات الأخرى لاسيما قطاع الصناعة والسياحة . . الخ.<sup>2</sup>

### ثالثا . تعزيز المنظومة وعقلنتها:

بعد تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية خلال فترة التسعينات من القرن الماضي وما صاحبها من فشل كل المبادرات الوزارية في هذه الفترة للنهوض بالتعليم العالي والحد من البيروقراطية المركزية ( مشروع استقلال الجامعات

<sup>1</sup> . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2010/2011، المكتب الإقليمي للبلدان العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، 2011، ص 36.

<sup>2</sup> . عادل مستوي، سيمر كسيرة، التعليم العالي وإشكالية تطوير وإنتاج المعرفة العلمية في الجزائر: رؤية تحليلية خلال الفترة 1990-2013، ص 07، على الموقع: <http://www.journal.cybrarians.org/index> تاريخ التصفح: 2017/04/14.

سنة 1989)، عرفت الدولة في نهاية هذه الفترة نوعا من الإستقرار في الأوضاع الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، فشرعت في وضع مخطط تنموي خماسي (1998-2002) لتصحيح الأخطاء، كما تم إصدار القانون رقم 99 - 05 بتاريخ 4 أفريل 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والبحث العلمي الذي يمثل لحظة فارقة وهامة بالنسبة إلى تطور منظومة التعليم العالي، وهو يهدف إلى:

- جعل الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.
- إعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات وإنشاء جامعات ومراكز جامعية أخرى، وملاحق لجامعات، مما يساهم في تدعيم هيكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطيته.
- رفع نوعية التعليم والتكوين عن طريق تعزيز البحث العلمي والتكنولوجي في مختلف التخصصات.
- توفير وسائل ومد شبكات الانترنت قصد رفع المستوى الثقافي والعلمي والمهني الطلبة والأساتذة.
- تكريس الاستقلالية المالية وفرض المراقبة البعدية لمؤسسات التعليم العالي حول الإنجازات التي توصلت إليها ومدى جدوى المبالغ المنفقة على مشاريع البحث العلمي.

وعلى الرغم مما حققته الإصلاحات من نتائج ايجابية في دعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية، إلا أن منظومة التعليم العالي بقيت تميزها جملة من الإختلالات والنقائص سواء من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات أو من الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطلاب، خاصة في المجالات التالية:

### 1. مجال الإستقبال والتوجيه وانتقال الطلبة:

- يعتمد الالتحاق بالجامعة على نظام توجيه مركزي تسبب في خيبة أمل الكثير وأدى إلى انسدادات تجسدت من خلال نسبة عالية من الرسوب.
- نمط انتقال سنوي صعب يفتقر إلى المرونة زادت من حدته الآثار السلبية لإعادة التوجيه التي عادة ما تنتهي هي الأخرى بالرسوب مما أدى إلى مكوث الطلبة في الجامعة مدة طويلة.
- عروض التكوين عند التسجيل بالجامعة لا تناسب مع شعب البكالوريا.

### 2. مجال الهيكلية وتسيير التعليم:

- يتميز بمسارات تكوينية مغلقة وأحادية الإختصاص.
- وضع نظام التقييم وحجم ساعي متقل ودورات امتحان مضاعفة تعرقل الجهود الفردي للطلاب وتنتقص من الوقت المخصص للتكوين.

### 3. مجال التأطير والتأهيل المهني:

- نسبة تأطير غير كافية نجمت عنها مردودية ضعيفة التكوين خاصة فيما بعد التدرج وذلك نتيجة هجرة الأساتذة الباحثين.
- تعليم غير ملائم وفاقد للعلاقة بالتشغيل.

- تكوين قصير المدى غير مرغوب فيه ولم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها بسبب عدم وضوح القانون الخاص به وفرص التشغيل.

رابعا . إعتقاد نظام ليسانس ماستر دكتوراه والشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة:

لتدارك الوضع وإصلاح الإختلالات التي توقفت عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولمواكبة النظام الدولي للتعليم، شرعت الوزارة في إحداث نظام تعليم عالي جديد يعرف بنظام ليسانس الماستر والدكتوراه (ل م د) حيث تم في سنة 2004، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 21 نوفمبر 2004، وهو إصلاح يمس الجانب البيداغوجي ويهدف إلى:

- استقلالية مؤسسات التعليم العالي .

- التكوين للجميع ومدى الحياة .

- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الإعتبار تلبية الطلب الإجتماعي والإقتصادي وإدماج مهني أحسن للإطارات الجامعية .

- تحقيق تأثير متبادل وفعلي بين الجامعة والمحيط الإجتماعي والإقتصادي الذي تتواجد فيه .

- انفتاح الجامعة على العالم .

- ترسيخ أسس تسيير تقوم على أسس التشاور والمشاركة .

**\* عوامل توجهات التعليم العالي في الجزائر نحو تطبيق نظام LMD:**

إن التوجه الجامعي نحو تطبيق نظام LMD، لم يكن صدفة إنما نتيجة ظروف فرضتها التغيرات العالمية الجديدة، حيث تضمنت الإستراتيجية أحد المحاور الأساسية "إعداد وتطبيق إصلاح شامل عميق للتعليم العالي" ولعل من أهم دوافع الإصلاح والتوجه نحو تطبيق نظام LMD أن تكون الرغبة في تخطي نواحي النقص في الكلاسيكي وتطبيق ما توصلت إليه الأبحاث البيداغوجية الحديثة، مع تحسين أوضاع الجامعة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة"، كما أن نسبة التأخير غير كافية، مما نجم عنه مردودية ضعيفة للتكوين خاصة فيما بعد التدرج وذلك بسبب هجرة الأدمغة، وعدم وضوح العلاقة بين القوانين الخاصة بالتكوين وفرص التشغيل والتي لم يعبر عنها بوضوح من طرف المتعاملين الإقتصاديين، كذلك الضغط المعبر للطلب الإجتماعي على التعليم رغم الجهود والإختلالات التي تراكمت مع مرور السنين، مما جعل الجامعة تظهر غير متوائمة مع التطور الحالي، يمكن القول بأن الإصلاحات التي قام بها القطاع ضمن مقتضيات اتفاقيات الشراكة، التي تربط المغرب العربي مع الاتحاد الأوروبي، استندت على الأهداف التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> . حران نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عنية من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013/2014، ص 174 .



- تحسين النوعية البيداغوجية وتطوير التمهين في الدراسات العليا .
- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الإعتبار تلبية الطلب الإجتماعي والإقتصادي للمجتمع .
- التفتح أكثر على التطوير العالمي خاصة في مجال العلوم والتكنولوجيا، مع تشجيع التعاون الدولي وتنويعه .

### المطلب الثاني: المنظومة القانونية للبحث العلمي في الجزائر

تعود عملية إعادة بعث الحركة في البحث العلمي إلى شهر جوان من سنة 1986، وذلك بعد الإنشاء الرسمي لأولى فرق ووحدات البحث التي تم إعتقاد برامجها من قبل المحافظة العليا للبحث وبعد الإنطلاق في عملية تمويل سير البحث .

وهكذا تميزت هذه الفترة بتجريب مخططات متساوية تهدف إلى تنظيم البحث العلمي، وتجسدت هذه الإدارة سنة 1998، بإصدار قانون توجيهي وبرنامج خماسي متعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (قانون رقم 98-11) المؤرخ في 22 أوت 1998 .

وكان الغرض من هذا هو تقويم حالة الإستقرار التي كانت تميز تصور البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وكذا الدور المنوط به خلال الفترات الزمنية السابقة من جهة، وتقويم حالة الإنقطاع الدائم للعمال التي تم الشروع فيها من قبل المؤسسات التي توالى على رأس البحث من جهة أخرى .

من أجل التمكين لذلك، كانت الغاية من هذا القانون هو إنشاء صرح مؤسساتي للبحث يمكنه ضمان إستقرار المؤسسات، وديمومة المهام، وتناسق الأهداف، وتعبئة الكفاءات البشرية، ورصد الوسائل المادية والمالية لهذا الغرض .

إن القرار القاضي بإدراج نشاط البحث العلمي والتطور التكنولوجي ضمن إطار قانون برنامج يعتبر عن الإهتمام الذي توليه الدولة للبحث العلمي والتطور التكنولوجي، وهو قرار يبرز كذلك إرادة الدولة في جعل العلم والتكنولوجيا في قلب بناء أمة حديثة، وهو يمثل، أخيرا، تكريسا للبحث العلمي كأولوية وطنية وكعامل أساسي في التطوير الإجتماعي والإقتصادي والثقافي للوطن .

وتجدر الإشارة إلى أن قطاع التعليم شهد كذلك سنة 1998 إصدار قانون توجيهي يعزز ترقية نشاطات البحث الجامعي .

ويمكن تلخيص أهم أهداف القانون رقم 98-11 فيما يلي من نقاط:<sup>1</sup>

- تعزيز الأسس العلمية والتكنولوجية في البلاد .
- تحديد وجمع الوسائل الضرورية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

<sup>1</sup> . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص 90-93 .

- إعادة تأهيل وظيفة البحث في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وفي مؤسسات البحث، والحث على تمشين نتائج البحث؛

- تعزيز تمويل الدولة لنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛

- تمشين الصروح المؤسساتية والتنظيمية للتكفل بنشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بفاعلية أكثر .

وفي هذا الشأن، تشكل سنة 1998 نقطة إنطلاق حقيقي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجزائر، في إصدار القانون التوجيهي والبرمجي تم وضع منظومة بحث جديدة من قبل السلطات العمومية . وعلى المستوى المؤسساتي والتنظيمي، فإن هندسة هذا التنظيم الذي ينص عليه القانون 98-11 والتي تشكل من هيئات وهياكل تمثل فيما يلي:

**1- هيئات لإعداد وتسطير السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي:**

ويتألف من:

- المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني: والذي يرأسه الوزير الأول، يعتبر الهيئة المكلفة بتحديد التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتطور التكنولوجي، وتحديد الأولويات بين البرامج الوطنية للبحث بالموازاة مع تنسيق عملية إنطلاقها وتقدير تنفيذها .

- المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: هو عبارة عن هيئة إستشارية ملحقة بالوزير المكلف بالبحث، وهو مجلس مكلف بالتقييم الإستراتيجي للسياسة الوطنية للبحث وبخياراتها وآثارها وكذا بإعداد آليات تقييم ومتابعة استخدامها .

- الهيئة المديرة المنصوص عليها في قانون البرنامج: تكلف بتجسيد السياسة الوطنية المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي يحددها المجلس الوطني للبحث العلمي والتقني، وبضمان القيام بتسيير أمانة هذا الأخير، وقد تم وضع هذه الهيئة منذ سنة 2008 في شكل مديرية عامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .

- اللجان المتعددة القطاعات: لها دور يتمثل في مساعدة الهيئة المديرة في تطبيق السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وفي هذا الشأن فهي مكلفة بترقية وتنسيق وتقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي المتعلقة بالبرامج الوطنية التي تكفل بها، وهي مكلفة أيضا بدراسة وتقييم وتحسين البرامج الوطنية للبحث وإقتراح الإعتمادات والوسائل الكفيلة بإنجازها .

فاللجان المتعددة القطاعات تقترح أعمالا لنتائج البحث، وتسهر على تنظيم تبادل المعلومات والوثائق العلمية والتقنية، وتقترح إجراءات لتحسين جرد القدرات العلمية والتقنية، وكذا الإستخدام العقلاني لهذه الأخيرة ويتم إستحداث هذه اللجان بحيث تغطي مجالات كبرى .

- اللجان القطاعية الدائمة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي: التي توجد على مستوى كل مديرية وزارية وهي مكلفة بضمان ترقية وتنسيق وإعادة تقييم نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على مستوى القطاع .

- الوكالات الموضوعاتية للبحث: والتي كان منها أثناء إصدار القانون 98-11 وكالتان هما: الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي، والوكالة الوطنية لتطوير البحث الطبي، وهاتان الوكالتان مكلفتان بمتابعة تنفيذ البرامج في إطار البرنامج الوطني للبحث وقد تم تطويرهما بعد بمناسبة تعديل القانون سنة 2008 من أجل تأسيس الوكالات الموضوعاتية الحالية والتي تم الإنطلاق في وضعها بغية تغطية مجموع مجالات البحث الكبرى.

## 2- هياكل ترقية وتنفيذ البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: متمثلة في:

- المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي: الموجهة للبحث العلمي على مستوى القطاع أو على مستوى قطاعات متعددة فبالإضافة إلى مهمتها العامة التي تمثل في تحديد وبرمجة وتنفيذ وتقييم مشاريع البحث، فإن هذه المؤسسات مكلفة أيضا بتحفيز الإستيعاب والتحكم في العلوم والتقنيات، وبشتمين نتائج البحث، وتسعى إلى تكوين الباحثين والإطارات والتقنيين في مجال البحث.

- وحدة البحث: التي كان لها وجود قبل 98-11 قد تكون هي أيضا موجهة للبحث العلمي على مستوى القطاع أو على مستوى قطاعات متعددة، وتكون ملحقة بالمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، وهي مكلفة بتنفيذ ميدان معين من ميادين البحث.

- محابر البحث (في الجامعة) أو المشتركة (مع هياكل أخرى، حتى الإقتصادية منها): تتمتع بإستقلالية التسيير، ويمكن إنشاؤها في مؤسسات التعليم والتكوين العالين، كما أنه بالإمكان إنشاء محابر كهذه في المؤسسات العمومية، وهذا بإقتراح من اللجان المتعددة القطاعات المعنية.

وهكذا، فإن الصرح المؤسساتي والتنظيمي المكرس بالقانون 98-11 يوضحه المخطط التالي:

إطار برمجة البحث الجامعي ومنها 625 مشروع يندرج ضمن برامج البحث الخاصة بكيانات البحث، طبقا للمهام المنوطة بها، ومنها 120 مشروع يندرج ضمن إطار التعاون الدولي.

وفي إطار البرنامج الخماسي الثاني 2008-2012 هناك 2842 مشروع قيد الإنجاز.

والجدول التالي بين أهم مؤسسات البحث في الجزائر من 1962 إلى غاية 2012 والذي عرف تأسيس العديد من مراكز وهيئات وطنية للبحث.

### جدول رقم (17): التطور المؤسساتي للبحث في الجزائر من سنة 1962 إلى سنة 2012

| سنة الحل | الوصاية              | سنة التأسيس | الهيئة                      |
|----------|----------------------|-------------|-----------------------------|
| 1968     | /                    | 1963        | مجلس البحث                  |
| 1971     | /                    | 1968        | هيئة التعاون العلمي         |
| 1973     | /                    | 1971        | المجلس المؤقت للبحث العلمي  |
| 1983     | وزارة التعليم العالي | 1973        | الهيئة المؤقتة للبحث العلمي |

|               |                                    |      |   |
|---------------|------------------------------------|------|---|
| 1986          | رئاسة الجمهورية                    | 1982 | محافظة الطاقات الجديدة  |
| 1986          | الوزارة الأولى                     | 1984 | محافظة البحث العلمي والتقني   |
| 1990          | رئاسة الجمهورية                    | 1986 | المحافظة العليا للبحث   |
| 1991          | الوزارة الأولى                     | 1990 | الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث والتكنولوجيا                                  |
| 1991          | الوزارة الأولى                     | 1991 | الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث والتكنولوجيا والبيئة                          |
| 1992          | وزارة الجامعات                     | 1991 | أمانة الدولة للبحث  |
| 1993          | وزارة التربية الوطنية              | 1992 | أمانة الدولة  |
| 1994          | وزارة التربية الوطنية              | 1993 | الوزارة المنتدبة المكلفة بالجامعات والبحث                                     |
| إلى يومنا هذا | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي | 2000 | الوزارة المنتدبة لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي المكلفة بالبحث العلمي |
| إلى يومنا هذا | وزارة التعليم العالي والبحث العلمي | 2008 | المديرية العامة للبحث العلمي والتطور التكنولوجي                               |

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص 89.

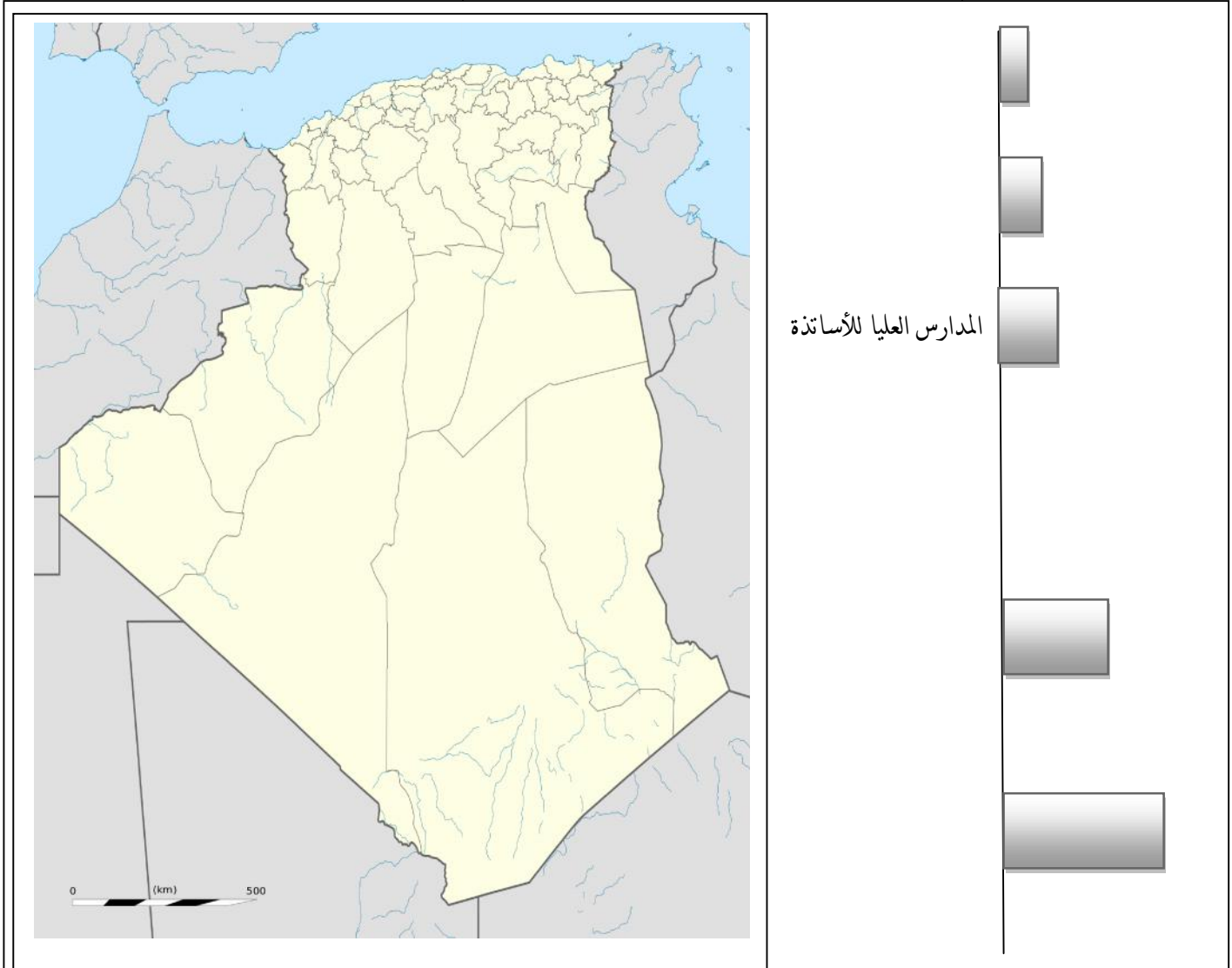
### المطلب الثالث: تطور الهياكل في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

بعد الإستقلال مباشرة تم الشروع في إنجاز ثلاث جامعات كبرى، ثم تبعها جامعات أخرى عديدة، وهذا بوتيرة ثابتة، مع إيلاء الإهتمام المتواصل للإستجابة إلى مبدأ الجوار بشكل منسجم ولأهداف إعادة البناء الإقتصادي وكذا لملاءمة الضرورات الديمغرافية والعلمية والتكنولوجية، فهذه الإنجازات تشكل في الغالب صروحا حقيقية من حيث هندستها، لأنها كانت من تخطيط مكاتب هندسية ذات شهرة عالمية.

مثال ذلك جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا في (باب الزوار بالجزائر العاصمة) وجامعة الإخوة منتوري بقسنطينة اللتين وضع مخططهما المهندس البرازيلي "أوسكار نييمر"، أما مخططات جامعة محمد بوضياف للعلوم والتكنولوجيا بوهران فهي من وضع المهندس الياباني "كانزو تانجي".

فهذه الإنجازات التي كانت في الطليعة وفي ثلاث مدن عريقة شكلت لاحقا بداية سلسلة المواقع الجامعية لجزائر اليوم، وقد إتحت بهذه الجامعات، عشر سنوات فيما بعد (سنة 1984) جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية بمدينة قسنطينة، وبعد جامعة الجزائر وجامعة قسنطينة وجامعة وهران، أعطيت الأولوية للتقدم في

إنجاز مشاريع تنموية تخص قطاع التعليم العالي إلى التوزيع المكاني المتحكم فيه، وهذا بتشييد مراكز جامعية ترتقي شيئاً فشيئاً إلى جامعات تبعاً لتوسعها، وقد تم خلال هذه المرحلة الأولى إنشاء ثمانية مراكز جامعية، أنجز قطاع التعليم العالي والبحث العلمي خلال خمسين سنة، شبكة كثيفة من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ومرافق مختلفة خاصة بالمرافقة، وهذا إستجابة لحاجيات الطلبة الذين يتزايد تعدادهم باستمرار،<sup>1</sup> في سنة 2015، شبكة جامعية قوامها 106 مؤسسة تتكون من:<sup>2</sup> الشكل رقم (23): الشبكة الجامعية في الجزائر



المصدر: وزارة التعليم والبحث العلمي: المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين، التعليم العالي في الجزائر 2015، مرجع سبق ذكره، ص 05.

<sup>1</sup>. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup>. وزارة التعليم والبحث العلمي: المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين، التعلّم العال، في الجزائر 2015، ص 05، على الموقع الإلكتروني: [www.univ-msila.dz/ar/.../LEnseignement-Sup-en-Algerie-Ar.ppsx](http://www.univ-msila.dz/ar/.../LEnseignement-Sup-en-Algerie-Ar.ppsx) تاريخ التصفح: 2017/01/22.

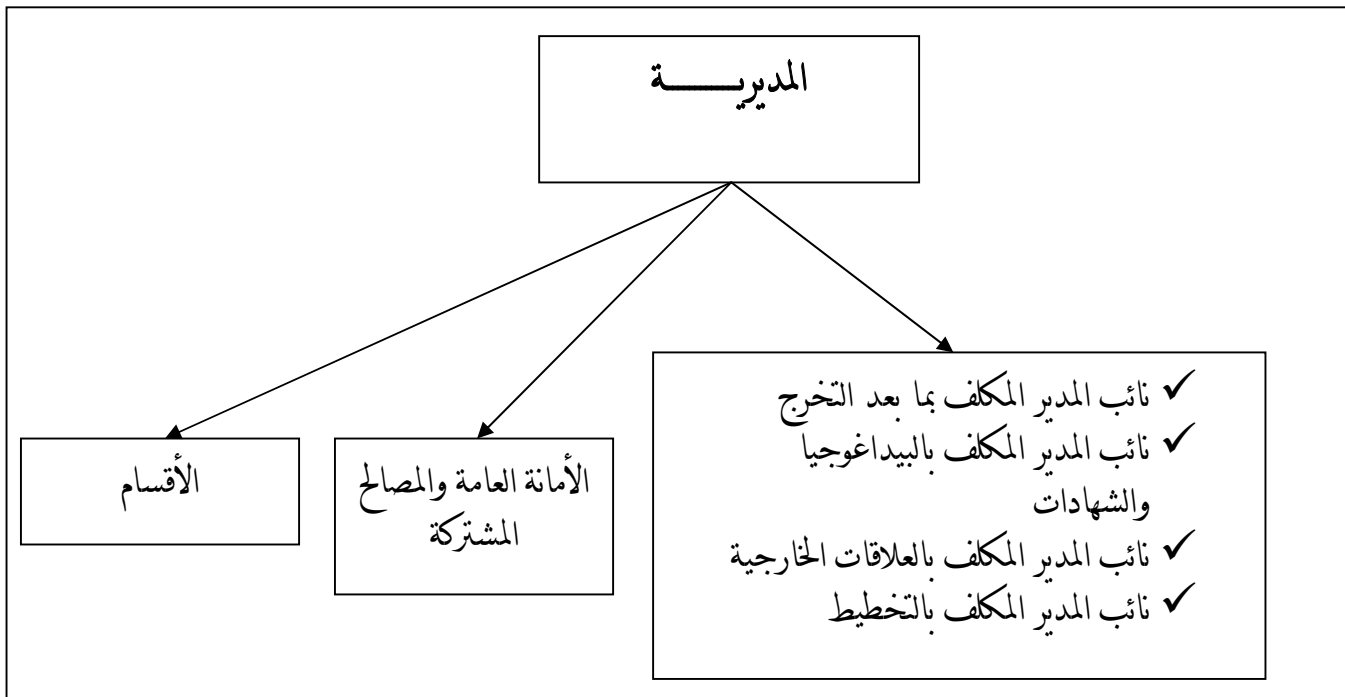
\* أنماط المؤسسات الجامعية:

تنقسم إلى:<sup>1</sup>

1- المدرسة خارج الجامعة: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية.

تسير المدرسة بمجلس إداري ويديرها مدير ومدراء مساعدون، وأمين عام، ومدير مكتبة، مزودة بهيآت لتقويم النشاطات البيداغوجية والعلمية.

الشكل رقم(24): الهيكل التنظيمي للمدرسة خارج الجامعة

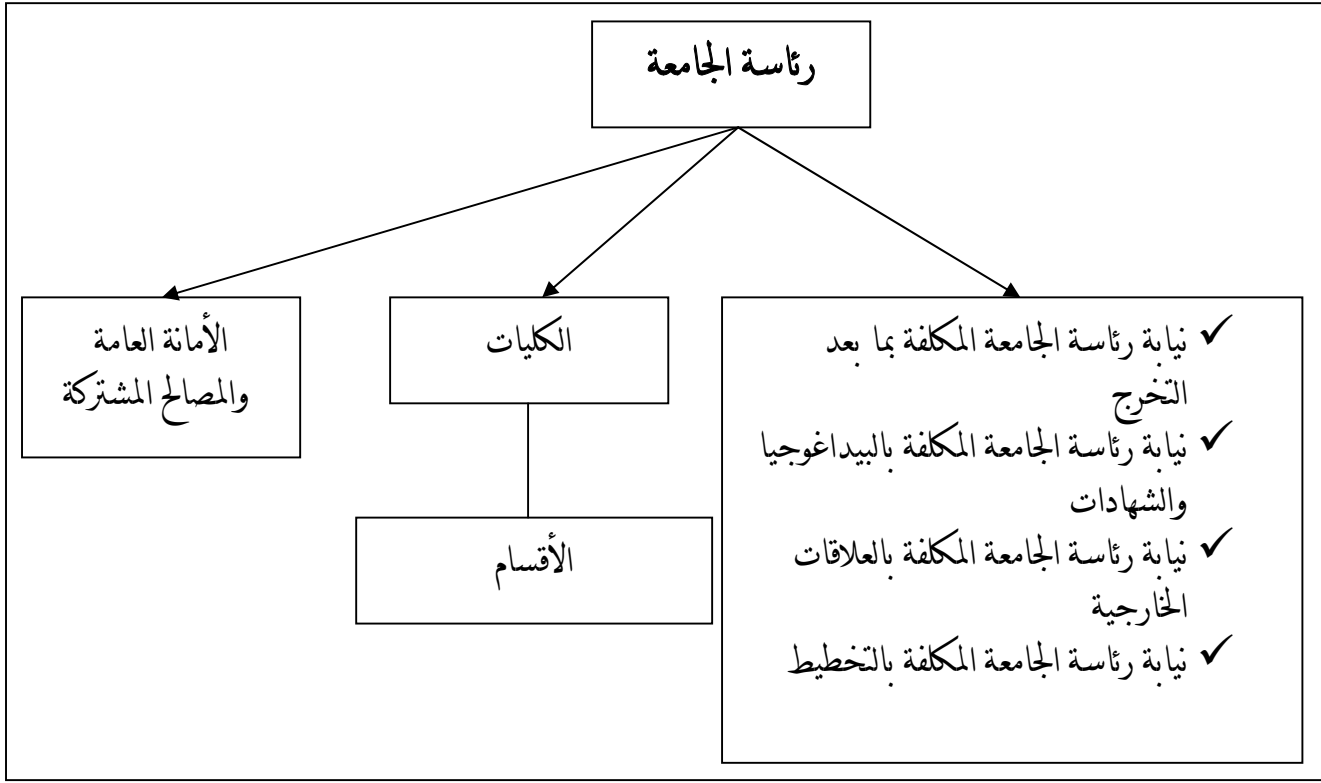


المصدر: وزارة التعليم والبحث العلمي: المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين، التعليم العالي في الجزائر 2015، مرجع سبق ذكره، ص 12.

2- الجامعة: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالية المالية. تشكل الجامعة من هيآت (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان، كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

<sup>1</sup> . وزارة التعليم والبحث العلمي: المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين، التعليم العالي في الجزائر 2015، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الشكل رقم(25): الهيكل التنظيمي للجامعة

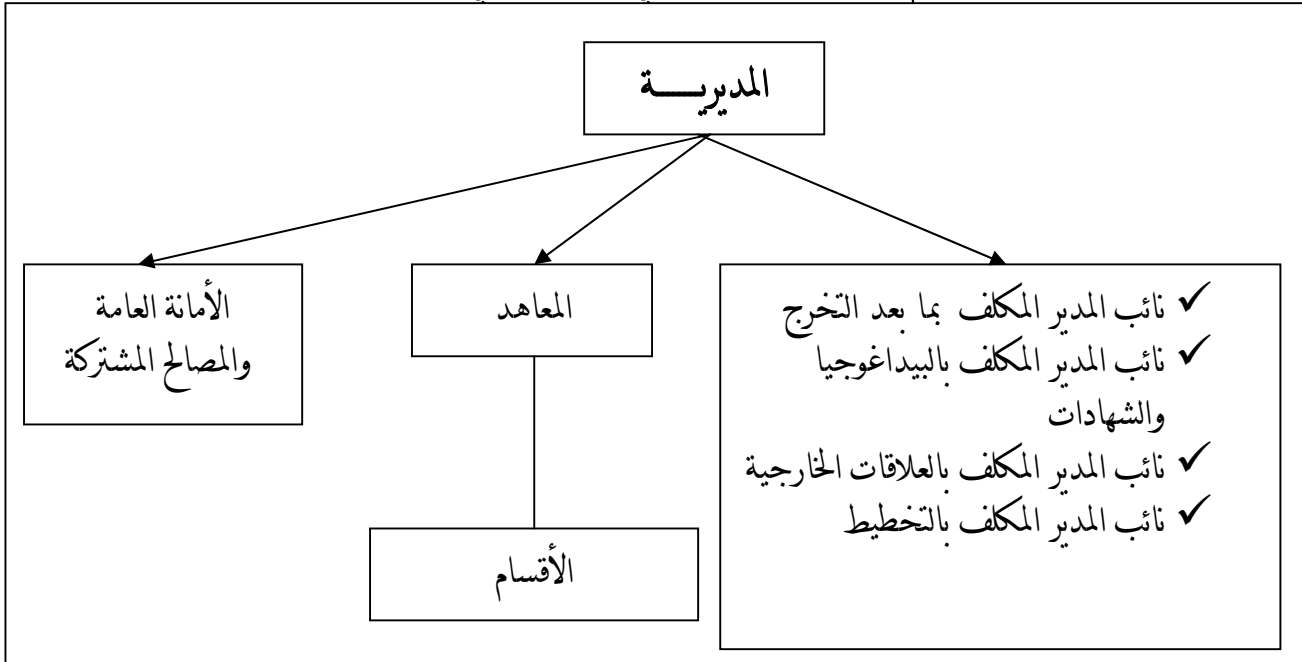


المصدر: وزارة التعليم والبحث العلمي: المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين، التعليم العالي في الجزائر 2015، مرجع سبق ذكره، ص10.

3- المركز الجامعي: مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

يسير المركز الجامعي مجلس إداري ويديره مدير كما أنه مزود بهيآت إستشارية، يتكون من معاهد تضم أقساما تحتوي بدورها على مصالح تقنية مشتركة.

الشكل رقم (26): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي



المصدر: وزارة التعليم والبحث العلمي: المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين، التعليم العالي في الجزائر 2015، مرجع سبق ذكره، ص 11.

#### المطلب الرابع: تطبيق نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية

قد أضحي نظام ليسانس ماستر دكتوراه بعد أقل من عشر سنوات من انطلاقه، يطبع مشهد التعليم العالي في الجزائر، بحيث أن كل الجامعات تطبقه في جميع الإختصاصات، وعلى الرغم من ذلك النتائج الإيجابية التي حققتها هذا النظام إلا انه لم يحقق كل الأهداف التي جاء بها، مما دفع السلطات الجزائرية إلى خوض إصلاحات تصحيحية تكميلية تمثلت في الشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ضمن مسار إصلاحات التعليم العالي في الجزائر.

وتعتبر التجربة الجزائرية في مجال ضمان جودة التعليم العالي حديثة النشأة إذ بدأ الإهتمام بالجودة في مؤسسات التعليم العالي بموجب القانون توجيه التعليم العالي في 2008/02/13 الذي كرس لأول مرة إمكانية فتح مؤسسات تعليم عالي خاصة وضرورة مراقبتها وتقييمها بإنشاء اللجنة الوطنية للتقييم (CNE) والتحضير لإنشاء لجان أخرى تهتم بالترخيص والإعتماد، وقد اسند للجنة الوطنية للتقييم مهمة تقييم جميع وظائف مؤسسات التعليم العالي مقارنة بالأهداف المسطرة من قبلها لتحسين الجودة، ووضع مجموعة من الشروط الواجب احترامها من قبل مؤسسات التعليم العالي وفي حالة عدم إحترامها في مؤسسات التعليم العالي بحسب الترخيص، وقد تم وضع مجموعة من الخطوات لتطبيق الجودة مؤسسات التعليم العالي تمثلت في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. رقاد صليحة، مرجع سبق ذكره، ص ص 178-179.



- إقناع أصحاب المصلحة بأهمية تطبيق نظام الجودة مؤسسات التعليم العالي .
- إرساء ثقافة الجودة والتقييم الداخلي في مؤسسات التعليم العالي .
- إنشاء خلية الجودة داخل كل مؤسسة تعليم عالي .

وفي نفس السياق، قامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتنظيم كل من المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و20 ماي 2008، الذي كان تحت عنوان: "الحوصلة المرحلية بعد أربع سنوات من تطبيق نظام ل. م. د"، والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و02 جوان 2008 والذي كان تحت عنوان: "ضمان الجودة ف التعليم العالي بين الواقع والمتطلبات"، والذي شارك فيه إلى جانب أساتذة جامعين خبراء من البنك الدولي، اليونسكو، الإتحاد الأوروبي والبلدان المغاربية، وقد أوصى الملتقيان بجمتية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وبصدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي (CIAQES) والمكونة من خبراء وأعضاء هيئة تدريس وإطارات عليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. وهي تهدف إلى:<sup>1</sup>

- دعم تطوير ممارسات ضمان الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي .
- متابعة وتفعيل ممارسات ضمان الجودة بالإعتماد على إجراء التقييم الذاتي في المقام الأول لتحسين حوكمة مؤسسة التعليم العالي .
- تهيئة الأدوات والآليات المناسبة لهيئة التقييم .
- وقد تم تقسيم أنشطة اللجنة إلى ثلاث ندوات جهوية هي: ندوة شرق، غرب ووسط الجزائر، وتعمل وزارة التعليم العالي على تحليل وتوحيد أعمال الندوات الثلاث، وتعتبر اللجنة الوطنية مكلفة بالتنسيق مع الوكالات والهيئات المعنية بما يلي:
- إنشاء مرجع وطني يتضمن المقاييس والمعايير المتعلقة بضمان الجودة في ضوء المعايير الدولية .
- تحديد معايير انتقاء مؤسسات التعليم العالي الرائدة والمسؤولين عن ضمان الجودة لكل مؤسسة .
- وضع برنامج إعلامي يستهدف المؤسسات المعنية ووضع خطة تكوين لفائدة المسؤولين عن ضمان الجودة .
- تحديد برنامج لتنفيذ عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسات المعنية وضمان متابعة تنفيذها .
- تنظيم العمليات الأولية للتقييم الذاتي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة .
- تنظيم عمليات تقييم خارجي للمؤسسات والأنشطة المستهدفة .
- ضمان المراقبة في مجال ضمان الجودة .

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص ص 180-181 .

- الجمع بين العناصر الضرورية لتحديد سياسة وطنية ونموذج لضمان الجودة وتحضير شروط إنشاء وكالة مكلفة بوضع هذه السياسة.

وقد تم تبني ضمان الجودة الداخلي، كخيار استراتيجي على حساب ضمان الجودة الخارجي والذي تم تأجيله إلى وقت لاحق مع بروز مؤسسات متنوعة الطبيعة والشكل القانوني، وقد أعطي للتقييم الذاتي، الأولوية باعتباره الركيزة الأساسية لتحسين وتطوير جودة التعليم العالي ومفتاح الانتقال إلى ضمان الجودة الخارجي، كما تم تكوين المسؤولين وخبراء التقييم، فبعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين والذي توج بزيارات ميدانية لبعض الدول الأوروبية، تم الشروع في تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل الجامعات ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاث، وبتاريخ 26 جانفي 2014 أعلنت (CIAQES) عن الإنتهاء من إعداد مرجع الجودة (Le référentiel) يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والسياق الوطني ويستند على نظام مرجع الجودة (Aqi-Umed)، وهو يتكون من سبعة مجالات هي: مجال التكوين (23 معيار)، مجال البحث (17 معيار)، مجال الحكومة (27 معيار)، مجال حياة الطلبة في الجامعة (15 معيار)، الهياكل والبنى التحتية (17 معيار)، التعاون الدولي (11 معيار)، والعلاقات السوسيو اقتصادية (06 معيار).

#### \* أجهزة التقييم وضمان جودة التعليم العالي:

تم تأسيس جهازين للتقييم في سنة 2010 وهما:<sup>1</sup>

- المجلس الوطني لتقييم البحث العلمي والتطور التكنولوجي: مكلف بتقييم الإستراتيجيات والوسائل التي يتم وضعها في إطار السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطور التكنولوجي، كما أن هذا المجلس يقوم بتقدير الإحتياجات المتعلقة بالكفاءات من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة، ويسهم في تحليل تطور المنظومة الوطنية للبحث، ويقترح إجراءات في إطار التنافس العلمي على المستوى الدولي، ويقوم بإعداد حوصلة عن نشاطاته عند نهاية كل برنامج خماسي.

- اللجنة الوطنية لتقييم مؤسسات التعليم العالي: فتمثل مهامها في تقييم مجموع نشاطات وأعمال مؤسسات التعليم والتكوين العالين بصفة منظمة، وفي إعداد نظام مرجعي ومعياري، وفي تحليل أعمال المؤسسات بغرض مضاعفة فاعليتها داخليا وخارجيا، وفي بعث الحركة في التقييم الذاتي للمؤسسات، وفي تعزيز كل علاقة ممكنة مع تنظيمات التقييم وضمان الجودة المشابهة لها عبر العالم.

<sup>1</sup>. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص

ويساعد جهازي التقييم هذين اللجان الخاصة لضمان الجودة، فهذه الأخيرة تسهم في تطبيق برنامج الأعمال الواجب القيام بها بهدف إستكمال عملية تنفيذ نظام ضمان الجودة، ويكون هذا خاصة عن طريق تكوين مسؤولي ضمان الجودة في مجال تقنيات التقييم الذاتي وإعداد المعايير والمرجعيات والكتب الوجيزة والأدلة. وتجسدت هذه الإرادة سنة 1988، بإصدار قانون توجيهي وبرنامج خماسي متعلق بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي (قانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 أوت 1998)، وكان الغرض من هذا هو تقويم حالة الإستقرار التي كانت تميز تصور البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وكذا الدور المنوط به خلال الفترات الزمنية السابقة من جهة، وتقويم حالة القطاع الدائم للأعمال التي تم الشروع فيها من قبل المؤسسات التي توالى على رأس البحث من جهة أخرى.

ومن أجل التمكين لذلك، كانت الغاية من هذا القانون هو إنشاء صرح مؤسساتي للبحث يمكنه ضمان إستقرار المؤسسات وديمومية المهام، وتناسق الأهداف، وتعبئة الأهداف البشرية، ورصد الوسائل المادية والمالية لهذا الغرض.

#### المطلب الخامس: مؤشرات اقتصاد المعرفة في الجزائر مقارنة بالدول العربية

يواصل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالتعاون مع مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم جهودهما الرامية إلى النهوض بالوضع المعرفي في المنطقة العربية، ضمن رؤية استراتيجية مشتركة، تسعى إلى بناء مقومات مجتمع المعرفة، تجسدت هذه الإرادة المشتركة في المخزون البحثي التنموي تمثل في تقارير المعرفة ومؤشر المعرفة العربي، وتناسبا مع أهداف دراستنا التي تبحث عن المؤشرات الكمية عن إقتصاد المعرفة اخترنا مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016 والذي يعتبر المرجع الوحيد الذي يعنى بهذا الميدان، وعليه تم اعتماده كمرجع أساسي لهذا المطلب وذلك لندرة الإحصائيات الحديثة على هذا الصعيد.

تضمن التقرير جملة من المؤشرات تماشي كليا وهذه الدراسة تناولت الجزائر والبلدان العربية، إختارنا أهمها نوردها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا. عرض مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

بعد دراسة آراء الخبراء والمختصين وتعليقاتهم، أمكن التوصل إلى أن مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - بصفته أحد الركائز الرئيسية لمؤشر المعرفة - لا يعتمد على قوة البنية المعلوماتية التحتية، والحتوى الرقمي، واستخدامات تكنولوجيا المعلومات في المعاملات اليومية فحسب؛ وإنما يعتمد بالأهمية نفسها على المناخ العام لجودة التعليم، وقدرة الدول على البحث والتطوير والابتكار؛ وكذلك عناصر إقتصاد المعرفة المتعلقة بالمناخ

<sup>1</sup> . برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، المكتب الإقليمي للبلدان العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، 2016، ص ص 58-101.

القانوني، وحل المنازعات، وحماية الملكية الفكرية، وكفاءة عمليات إنشاء الشركات وتشغيلها، والقدرة على المنافسة، ويعتمد المؤشر أيضا على العوامل الدافعة إلى التنمية، من تأثير التكنولوجيا في المنتجات والخدمات، ومستوى العمالة في الأنشطة الكثيفة المعرفة، والمشاركة الإلكترونية، وخدمات الرعاية الصحية.

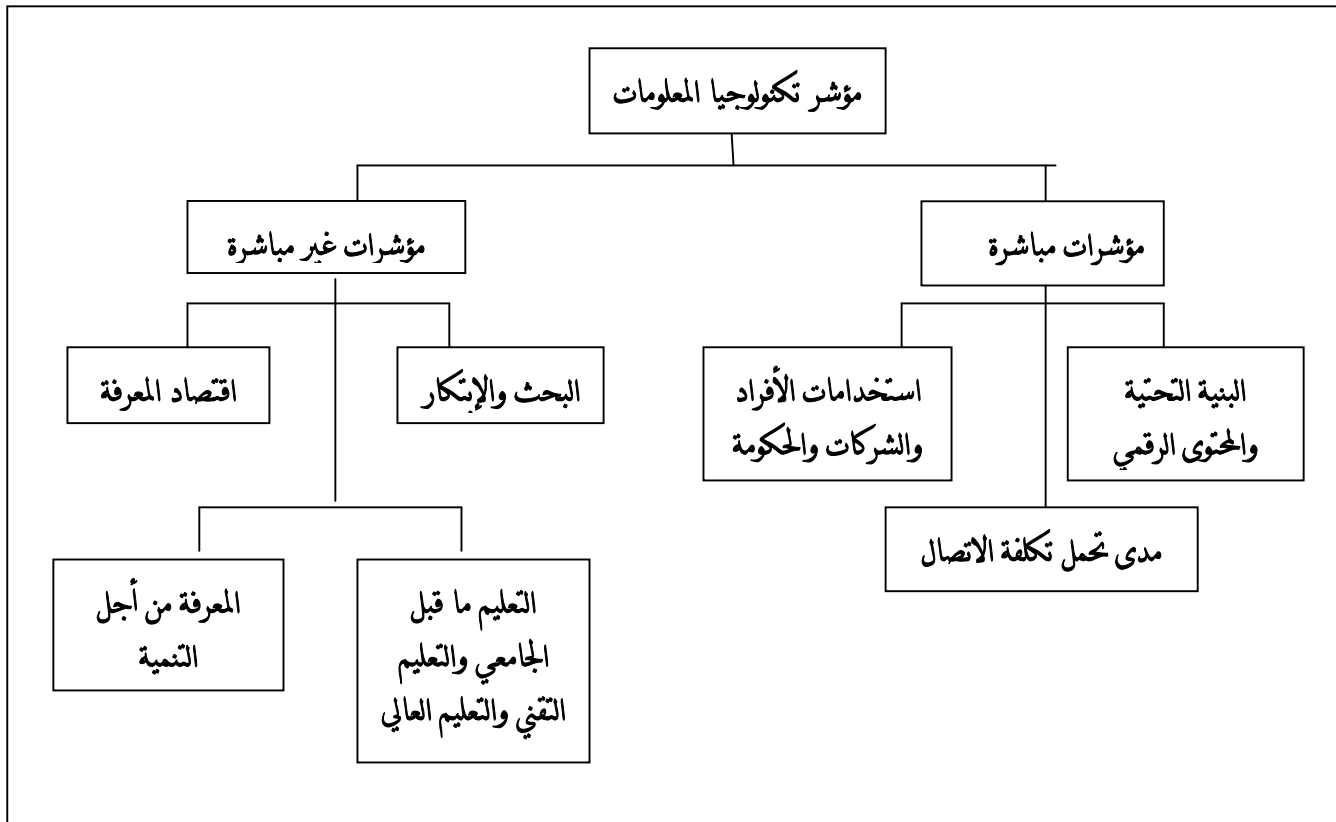
### 1. النموذج السابق للمؤشر:

يوضح الشكل الموالي النموذج النظري لمؤشر تكنولوجيا المعلومات الاتصالات، المركب من محورين رئيسيين وسبعة محاور فرعية، على النحو التالي:

#### أ. منطلقات عملية المراجعة:

من المتوقع أن يستمر عدد الهواتف الذكية في الإرتفاع، حيث يقدر أن يصل إلى حدود 2.1 مليار هاتف في 2016، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف متفق عليه للهاتف الذكي، إلا أنه يوصف بالهاتف الذي يحتوي على نظام تشغيل يشابه نظام تشغيل الحاسوب الشخصي، مع معالج قوي وذاكرة داخلية كبيرة السعة، وكاميرا مدجة عالية الدقة، وله إمكانية الإتصال بالانترنت أو بالأجهزة الأخرى المشابهة، وبهذه المواصفات أصبح الهاتف الذكي مؤهلا لتشغيل معظم التطبيقات التي كانت قاصرة على الحواسيب الشخصية وأجهزة المساعد الشخصي، ومع الأخذ في الإعتبار أن الهاتف الذكي بات موجودا مع المستخدم طوال الوقت، تحول تركيز شركات البرمجيات إلى التطبيقات النقلة التي تمكن المستخدم من الحصول على الكثير من المعلومات والخدمات من خلال هذا الهاتف، بما في ذلك الخدمات المالية والمصرفية، والموارد التعليمية، وخدمات الحكومة الإلكترونية التي بدأت في الإعداد للإنتقال إلى مرحلة الحكومة الذكية؛ للتعامل مع مقدمي الخدمات العامة وإدارة الأعمال.

الشكل رقم (27): النموذج السابق لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 69

من أهم متطلبات نجاح هذا النموذج الجديد في التعاملات ما بين الأفراد والحكومة ومجتمع الأعمال، ضرورة وجود شبكة عريضة النطاق تدعم السرعة والجودة والكفاءة في الاتصال، وهذه هي المواصفات المطلوبة لخدمة التطبيقات المتعددة التي بدأت بتقنية النظام العالمي للاتصالات المتنقل (GSM) وتطورت إلى الجيل الثاني (2G) ثم إلى الجيل الثالث (3G)، وصولاً إلى تقنية الجيل الرابع (4G) الحالي؛ مع البدء الإعداد لمرحلة الجيل الخامس (5G) التي من المزمع العمل بها بحلول عام 2020. لذا كان من المناسب أن ينعكس ذلك الأمر في مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال إضافة متغير يمثل الإشتراكات بالإنترنت ذات النطاق العريض للهواتف النقالة، لكل 100 مقيم.

في ضوء الإلتشار الواسع للأجهزة النقالة، بات من المناسب إلغاء متغير إتاحة الوصول إلى المحتوى الرقمي؛ حيث ضمن هذا المتغير في المحور الفرعي لإستخدامات تكنولوجيا المعلومات، وألغي متغيراً نسبة الأسر التي لديها راديو، ونسبة نظيراتها التي لديها تلفزيون، للتركيز على نسبة الأسر المعيشية التي لديها كمبيوتر، ونسبة نظيراتها التي لديها اتصال بشبكة الأنترنت.

بالنسبة إلى متغيرات البيئة التمكينية، وتأكيدا على أهمية استحصال براءات الإختراع بوجه عام، وبراءات الإختراع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص، كأحد المتغيرات التي تعكس قدرة الدولة على البحث والإبتكار، كان من المناسب أن يتم استبدال متغير عدد براءات الإختراع، لكل مليون نسمة، وعدد طلبات براءات الإختراع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لكل مليون نسمة، بناء على ذلك يمكن إيجاز التعديلات التي أدخلت على المؤشر السابق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على النحو التالي:

**\*محور القدرات التكنولوجية:**

- البنية التحتية والمحتوى الرقمي:

- إلغاء متغير إتاحة الوصول إلى المحتوى الرقمي، حيث يضمن تأثير هذا المتغير في استخدامات تكنولوجيا المعلومات.

- استخدامات تكنولوجيا المعلومات:

- إلغاء متغير نسبة الأسر التي لديها راديو.

- إلغاء متغير نسبة الأسر التي لديها تلفزيون.

- إضافة متغير الإشتراكات بالإنترنت ذات النطاق العريض للهواتف النقالة (لكل 100 مقيم).

**\* محور البيئة التمكينية:**

- البحث العلمي والإبتكار:

- استبدال متغير عدد براءات الإختراع الممنوحة بمتغيري براءات الإختراع، عدد الطلبات لكل مليون نسمة وبراءات الإختراع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ب. مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد التعديل:

يحفظ المؤشر بالهيكل العامة الواردة في الشكل السابق، وفي المحاور نفسها، ويتكون من 54 متغيرا.

وفي ما يلي تفصيل لمتغيرات كل محور وأوزانها بعد التعديل:

الجدول رقم (18): مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بعد التعديل

| <b>*محور القدرات التكنولوجية (22 متغير بمجموع نقط ساوي 500)</b> |        |                             |
|---|--------|-----------------------------|
| متغيرات البنية التحتية والمحتوى الرقمي (04 متغيرات)             |        |                             |
| المتغيرات   | النقاط | تدل هذه المتغيرات على       |
| - إنتاج الكهرباء، كيلوواط ساعة للفرد                            | 40     | جهود الدولة في توفير المناخ |
| - تغطية شبكات النقل كمسبة مئوية من السكان                       | 40     | التكنولوجي اللازم لكل       |
| - عرض نطاق التردد الدولي للإنترنت لكل مستخدم (كيلوبايت / ثانية) | 45     | استخدامات تكنولوجيا         |

|  |    |  |
|--|----|--|
| المعلومات والاتصالات .   | 45 | - عدد الخوادم الآمنة للاتصال بالانترنت (لكل مليون نسمة)  |
| متغيرات ونقاط مدى تحمل تكلفة الاتصال (3 متغيرات)   |    |  |
| تعتبر هذه المتغيرات عن مدى تمكن أفراد المجتمع من الحصول على خدمات الاتصالات والانترنت .                  | 30 | - سعر الدقيقة الواحد للاتصال المحلي على شبكة الهاتف النقال للإشتراكات المدفوعة مسبقا (خارج أوقات الذروة، على الشبكة) بالدولار الأمريكي . |
|  | 30 | - سعر الإشتراك الشهري الثابت بالانترنت ذات النطاق العريض، بالدولار الأمريكي .  |
|  | 20 | - التنافسية في قطاعي الانترنت والاتصالات الهاتفية .  |
| متغيرات ونقاط استخدامات تكنولوجيا المعلومات (15 متغيرا)  |    |  |
| تعكس هذه المتغيرات مدى استيعاب عناصر المجتمع، من أفراد ومؤسسات وحكومة، لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات . | 15 | - اشتراكات الهاتف الثابت (لكل 100 مقيم)  |
|  | 20 | - اشتراكات الهاتف النقال (لكل 100 مقيم)  |
|  | 20 | - الإشتراكات الثابتة بالانترنت ذات النطاق العريض (لكل 100 مقيم)  |
|  | 20 | - الإشتراكات بالانترنت ذات النطاق العريض للهواتف النقالة (لكل 100 مقيم)  |
|  | 15 | - نسبة الأسر المعيشية التي لديها جهاز كمبيوتر  |
|  | 20 | - نسبة الأسر المعيشية التي لديها اتصال بالانترنت   |
|  | 20 | - نسبة استخدام الانترنت بين الأفراد  |
|  | 15 | - استخدام شبكات التواصل الاجتماعي الافتراضي  |
|  | 15 | - استحواذ المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة   |
|  | 15 | - استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعاملات بين الشركات  |
|  | 15 | - استخدام الانترنت في التعاملات بين الأفراد والشركات   |
|  | 15 | - مستوى تدريب العاملين   |
|  | 15 | - أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الرؤية المستقبلية للحكومة .  |
|  | 15 | - مؤشر الخدمات الالكترونية للحكومة .   |
|  | 15 | - نجاح الحكومة في نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات   |
| * محور البيئة التمكينية (32 متغيرا بمجموع نقاط يساوي 500)  |    |  |
| متغيرات ونقاط التعليم (8 متغيرات)  |    |  |
| تعتبر هذه المتغيرات عن مدى جاهزية رأس المال البشري   | 17 | - جودة التعليم الأساسي   |
|  | 16 | - جودة تعليم الرياضيات والعلوم   |

|   |    |   |
|---|----|---|
| المشاركة الفعالة في استيعاب                             | 16 | - معدل الالتحاق الاجمالي بالتعليم الثانوي، كلا الجنسين (%)                                    |
| تكنولوجيا المعلومات                                     | 16 | - معدل إلمام البالغين بالقراءة والكتابة، + 15 عاما، كلا الجنسين (%)                           |
| والإتصالات وتوطينها.                                    | 16 | - إتاحة الأنترنت في المدارس والجامعات   |
|   | 16 | - الإلتحاق بالتعليم التقني كنسبة مئوية من إجمالي الإلتحاق بالتعليم الثانوي، كلا الجنسين (%) . |
|   | 16 | - معدل الإلتحاق الاجمالي العالي، كلا الجنسين (%)  |
|   | 17 | - جودة النظام التعليمي  |
| <b>متغيرات ونقاط اقتصاد المعرفة (14 متغيرا)</b>         |    |   |
| تعكس هذه المتغيرات المناخ                               | 14 | - فعالية هيئات التشريع  |
| العام اللازم للتنمية وازدهار                            | 14 | - القوانين المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات   |
| الإقتصاد، من حيث كفاءة                                  | 14 | - الاستقلال القضائي   |
| البيئة التشريعية خصوصا في                               | 14 | - كفاءة الإطار القانوني في تسوية النزاعات   |
| مجال تكنولوجيا المعلومات                                | 16 | - حماية الملكية الفكرية   |
| والإتصالات، ومستوى حماية                                | 16 | - معدل تنصيب البرمجيات غير المرخصة  |
| الملكية الفكرية، وفعالية بيئة                           | 14 | - الإجراءات المطلوبة لإنفاذ العقود (بالعدد)   |
| الإستثمار وإدارة الأعمال.                               | 14 | - الفترة التي يستغرقها إنفاذ العقود (بالأيام)   |
|   | 14 | - توفر أحدث التقنيات  |
|   | 14 | - توفر رأس المال الإستثماري   |
|   | 14 | - إجمالي معدل الضرائب (% من الربح التجاري)  |
|   | 14 | - الفترة التي يستغرقها تأسيس شركة (بالأيام)   |
|   | 14 | - الاجراءات المطلوبة لتأسيس شركة (بالعدد)   |
|   | 14 | - كثافة المنافسة المحلية  |
| <b>متغيرات ونقاط البحث العلمي والإبتكار (3 متغيرات)</b> |    |   |
| تشير هذه المتغيرات إلى                                  | 30 | - مؤشر الإبتكار العلمي  |
| القدرة العامة للدولة على                                | 25 | - براءات الإختراع ، عدد الطلبات لكل مليون نسمة  |
| التطوير والإبتكار والبحث                                | 25 | - براءات الإختراع في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، عدد الطلبات                         |
| العلمي، ومدى الاسهام في                                 |    | لكل مليون نسمة  |



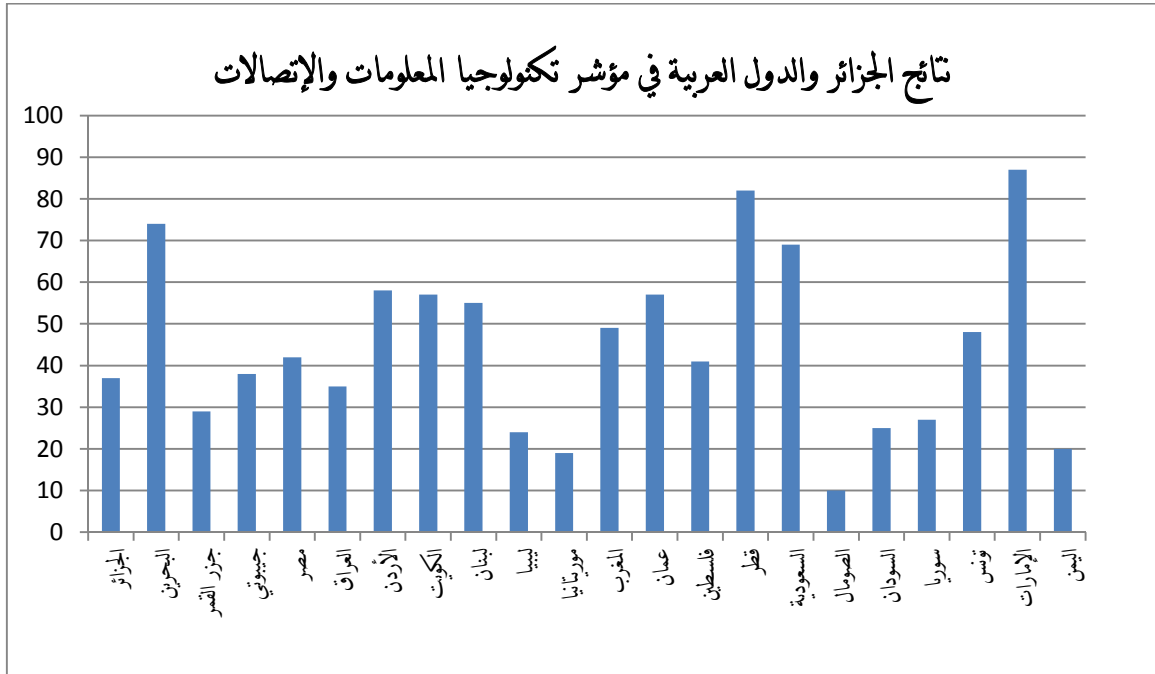
|  |  |   |
|--|--|---|
| المخزون الفكري العالمي من خلال تسجيل براءات الاختراع.  |  |   |
| <b>متغيرات ونقاط المعرفة من أجل التنمية (7 متغيرات)</b>  |  |   |
| تعكس هذه المتغيرات مستوى فعالية تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الخدمات والمنتجات الجديدة، وتنظيم المؤسسات والخدمات الأساسية، ورفع الحكومة ومدى المشاركة الإلكترونية للدولة وفعاليتها؛ مع أخذ عنصر الرعاية الصحية في الاعتبار. | 12<br>12<br>12<br>12<br>12<br>12<br>18 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنماط الأعمال ونماذجها</li> <li>- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في النماذج التنظيمية</li> <li>- العمالة في وظائف كثيفة الاعتماد على المعرفة، كنسبة مؤيية من القوى العاملة</li> <li>- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إتاحة الخدمات الأساسية</li> <li>- استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والكفاءة الحكومية</li> <li>- المشاركة الإلكترونية.</li> <li>- متوسط العمر المتوقع مع التمتع بالصحة عند الولادة</li> </ul> |

المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-74

## 2. النتائج:

تعكس النتائج التي كشف عنها مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والمتعلق بمؤشر المعرفة العربي، عن تفاوت كبير في الدرجات؛ حيث بلغ الفارق 76.11 درجة بين أعلى قيمة (86.08 للإمارات) وأدنى قيمة (9.97 للصومال)، ولم يتجاوز عدد الدول التي حصلت على المتوسط فما فوق 8 دول؛ وهي دول مجلس التعاون الخليجي، إلى جانب الأردن ولبنان، وظهرت في آخر القائمة 3 دول لم تتجاوز درجاتها 20 من 100 .

الشكل رقم (28): نتائج الجزائر والدول العربية في مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2016



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 75.

وعموما، يلاحظ ضعف مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، شأنه في ذلك شأن المؤشرات القطاعية الأخرى، في الدول ذات النمو الضعيف وتلك التي تمر بأزمات أو حروب.

تظهر المقارنة بين الدرجات المسجلة في المحورين الرئيسيين اللذين ارتكز عليهما مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أن 7 من الدول الـ 8 التي كانت فوق درجة المتوسط تقاربت درجاتها في كلا المحورين، وهي الإمارات وقطر والبحرين والسعودية وعمان والأردن ولبنان؛ على خلاف الكويت التي نزلت تحت المتوسط في محور البنية التمكنية، حيث ظهرت دولتا المغرب وجيبوتي (اللذان كانتا دون المتوسط في المؤشر العام).

أما في سائر الدول العربية، فقد تراوح الفارق بين درجات المحورين في الدولة الواحدة بين 1.36 و 32.1 درجة، وكانت هذه الفوارق لصالح البنية التمكنية في 12 دولة، ولصالح القدرات التكنولوجية في 10 دول، ما قد يشير إلى وجود نقص في مستوى تنسيق الجهود الموجهة إلى هذين المرتكزين.

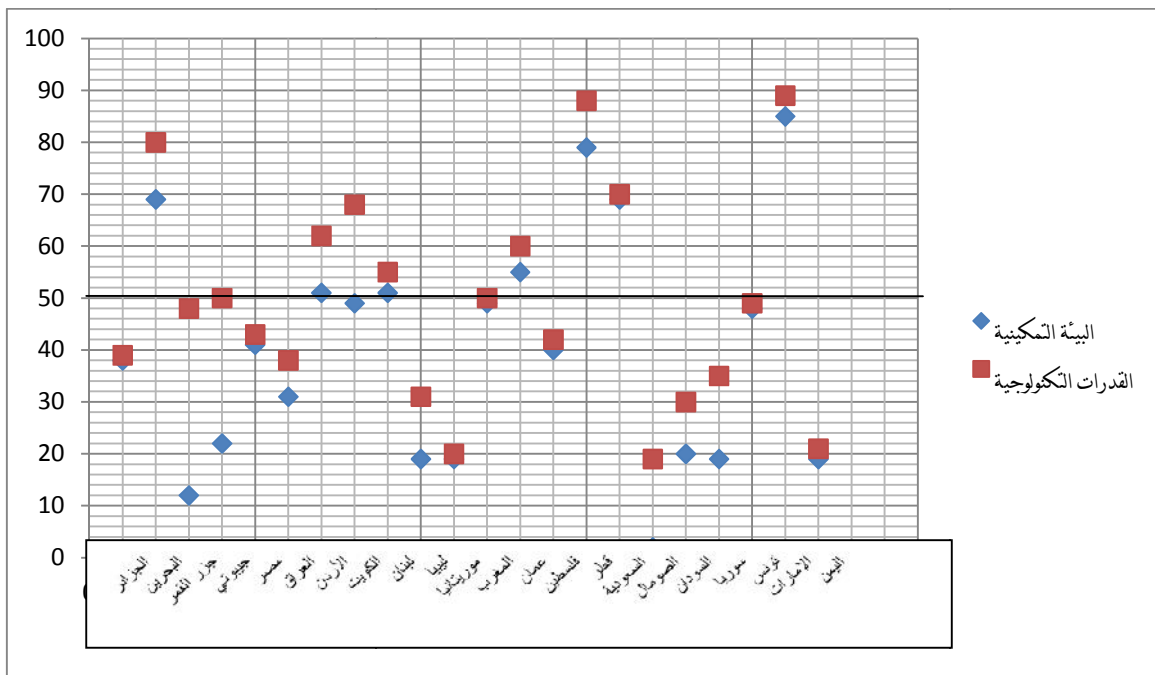
وفي الدول المتميزة، حيث تقاربت درجات المحورين، بلغت معاملات الارتباط بينهما 0.831؛ ما يدل على درجة عالية من التفاعل بينهما ساهمت في ارتفاع قيمة المؤشر العام.

في ما يتعلق بالمحاور الفرعية التابعة لمحور القدرات التكنولوجية أظهرت المقارنة تقدما ملحوظا في أغلب الدول العربية على مستوى المحور الفرعي الذي يتناول مدى تحمل كلفة الإتصال؛ يليه المحور الفرعي المتعلق باستخدامات الأفراد والشركات والحكومة، ثم المحور الفرعي المتعلق بالبنية التحتية والمحتوى الرقمي، تجدر الملاحظة بالنسبة إلى

البنية التحتية والحتوى الرقمي، أن 6 دول جاءت فوق المتوسط بدرجات تراوحت بين 52.16 و 90.83 (الإمارات وقطر والكويت والبحرين والسعودية وعمان)، في مقابل 6 دول لم تتجاوز درجاتها 20 (السودان والصومال واليمن وجزر القمر وسوريا وموريتانيا)، وتبدو نتائج دول الخليج منطقية، باعتبار المراتب المقدمة التي تحتلها على مستوى العالم؛ حيث تأتي البحرين في مقدمة الدول من حيث إنتاج الكهرباء، وتحرز الكويت وقطر والإمارات المراكز الأولى في مدى تغطية شبكات الهاتف النقال كنسبة من عدد السكان، وفي المحور الفرعي المتعلق بمدى تحمل تكلفة الإتصال، بقيت دولتان دون المتوسط؛ هما قطر وسوريا بمتوسط يساوي 32.34 و 3.23 على التوالي.

بشأن استخدامات تكنولوجيا المعلومات، حققت الإمارات أفضل المراكز على عدة مستويات مثل مدى استخدام شبكات التواصل الإجتماعي، واستخدامات الانترنت للتعامل بين الأفراد والشركات أو فيما بين الشركات، وكذلك في مدى استيعاب المؤسسات للتكنولوجيا الحديثة، وحققت قطر المركز الأفضل عربيا في مدى تدريب العاملين علما بأنها تحتل بذلك المركز الخامس عالميا؛ في حين حققت الإمارات المركز الأول عالميا في وضع مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الرؤية المستقبلية للدولة، وأيضا في مستوى نجاح الحكومة في الإرتقاء بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الرؤية المستقبلية للدولة، وأيضا في مستوى نجاح الحكومة في الإرتقاء بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الشكل رقم (29): نتائج الجزائر والدول العربية في مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لسنة 2016



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 75.

وفي الطرف الآخر، توجد موريتانيا والجزائر وليبيا واليمن التي تحتاج إلى بذل جهود كثيرة لتحقيق مستوى أفضل في استخدامات الأنترنت للتعامل التجاري وتدريب العاملين؛ حيث حققت أقل الأرقام في هذه المجموعة من المكونات.

على صعيد آخر، كشفت المقارنة بين المحاور الفرعي التابعة للمحور الرئيسي الثاني (البيئة التمكينية) عن تقارب نتائج الدرجات التي حصلت عليها الدول في ثلاث من هي: التعليم، الاقتصاد، والمعرفة من أجل التنمية؛ في حين جاء الأداء العربي في درجات المحور الفرعي الرابع (البحث العلمي والابتكار) دون المتوسط، باستثناء 3 دول هي الإمارات وقطر والسعودية، عدا ذلك، تفاوت عدد الدول العربية الحاصلة على المتوسط فما فوق من محور فرعي إلى آخر، مع وجود نوع من الثبات في مستوى المجموعتين اللتين تحتلان أعلى الترتيب وأسفله.

توضح النتائج المذكورة آفا الفجوة الرقمية الواضحة بين خمس من دول مجلس التعاون الخليجي (البحرين، وقطر والإمارات والسعودية والكويت) وبين باقي الدول؛ خصوصا السودان وجيبوتي وموريتانيا وليبيا، فبينما حققت دول مثل الإمارات وقطر مستويات هي الأعلى عالميا، لا تزال مؤشرات بعض الدول العربية الأخرى خارج المنافسة العربية بما في ذلك الجزائر؛ وهو ما يحتم عليها المزيد من الجهد لتحسين قدراتها التكنولوجية في عصر المعرفة، ونظرا إلى وجود علاقة طردية واضحة بين المستوى العام لدخل الفرد وقوة مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فلا بد من ضرورة وضع هذه المؤشرات في صدارة الخطط المستقبلية للدولة؛ فضلا عن مضاعفة الإهتمام بقضايا البحث العلمي والابتكار، ورفع مستوى جودة التعليم بشكل عام.

ثانيا. مؤشر الاقتصاد:

يتكون هذا المؤشر من ثلاث محاور رئيسية تتمثل في:

- الأداء التنظيمي والموارد البشرية
  - التنافسية والتطوير الإبداعي
  - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرتبطة بالإقتصاد
- وفيما يلي تفصيلات هذا المؤشر كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (30): النموذج المعدل لمؤشر الإقتصاد

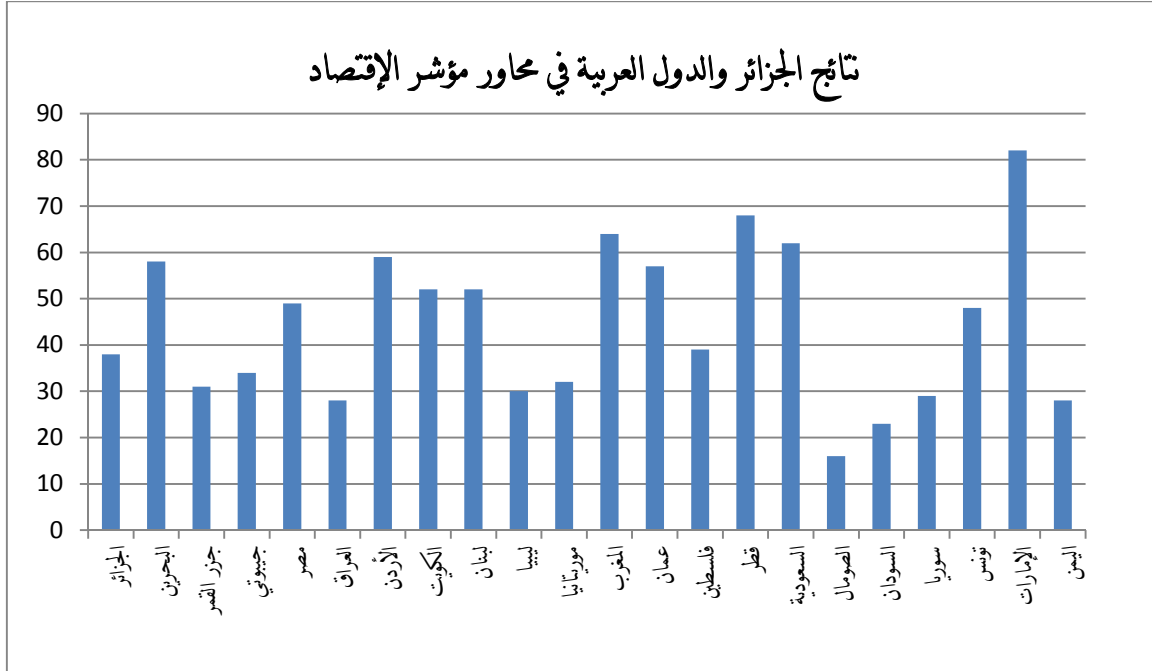


تستند عملية تحليل نتائج المؤشر العربي عموماً إلى مبدأ أساسي يعتبر أن قيمة المؤشرات لا تقاس بما تفضي إليه النتائج من ترتيب تفاضلي بين الدول، وإنما بما تتيحه تلك النتائج من تشخيص لوضع القطاعات المعنية بمختلف مكوناتها الرئيسية والفرعية والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها؛ بما يساعد صناع القرار والباحثين والمهتمين والخبراء على فهم أعمق وأكثر موضوعية للواقع، وعلى رسم سياسات تطويرية أكثر فعالية، من هذا المنطلق، يحتم النظر إلى النتائج، التي أفرزتها المعالجة الإحصائية المتعلقة بمؤشر قطاع الإقتصاد، تسليط الضوء على المؤشر العام أولاً: ثم على المحاور الثلاثة التي تكونه، وهي: الأداء التنظيمي والموارد البشرية، التنافسية والتطوير الإبداعي، وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرتبطة بالإقتصاد.

إجمالاً، تراوحت درجات مؤشر الإقتصاد التابع لمؤشر المعرفة العربي بين 15.09 و 83.10؛ ما يكشف عن التفاوت الكبير الذي يميز المنطقة العربية بين دول تنمو حثيثاً نحو منافسة الإقتصادات العالمية ودول أخرى تشهد انكماشاً اقتصادياً ملحوظاً، وهي في أغلبها دول تعيش أزمتاً مختلفة الأسباب ومتفاوتة العمق، وتفرض حالة دول الإمارات العربية المتحدة نفسها كجربة جدرة بالإهتمام، نظراً إلى القيمة العالية جداً لمؤشر الإقتصاد؛ وإلى الفراق الذي يفصلها عن سائر الدول، بما فيها دول الصدارة.

كشفت نتائج المحاور الرئيسية المركبة لمؤشر الإقتصاد أن في أغلب الدول العربية التي تحتل الصدارة تقدماً على مستوى محور التنافسية والتطوير الإبداعي؛ في حين أن التقدم في دولة الإمارات كان واضحاً على مستوى محور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرتبطة بالإقتصاد، يلي ذلك مباشرة محور الأداء التنظيمي والموارد البشرية، علماً بأن تحليل معاملات الارتباط أثبت وجود علاقة موجبة قوية جداً بين هذين المحورين الرئيسيين بلغت 0.819؛ بينما كانت معاملات الارتباط بين الأداء التنظيمي والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرتبطة بالإقتصاد في حدود 0.547.

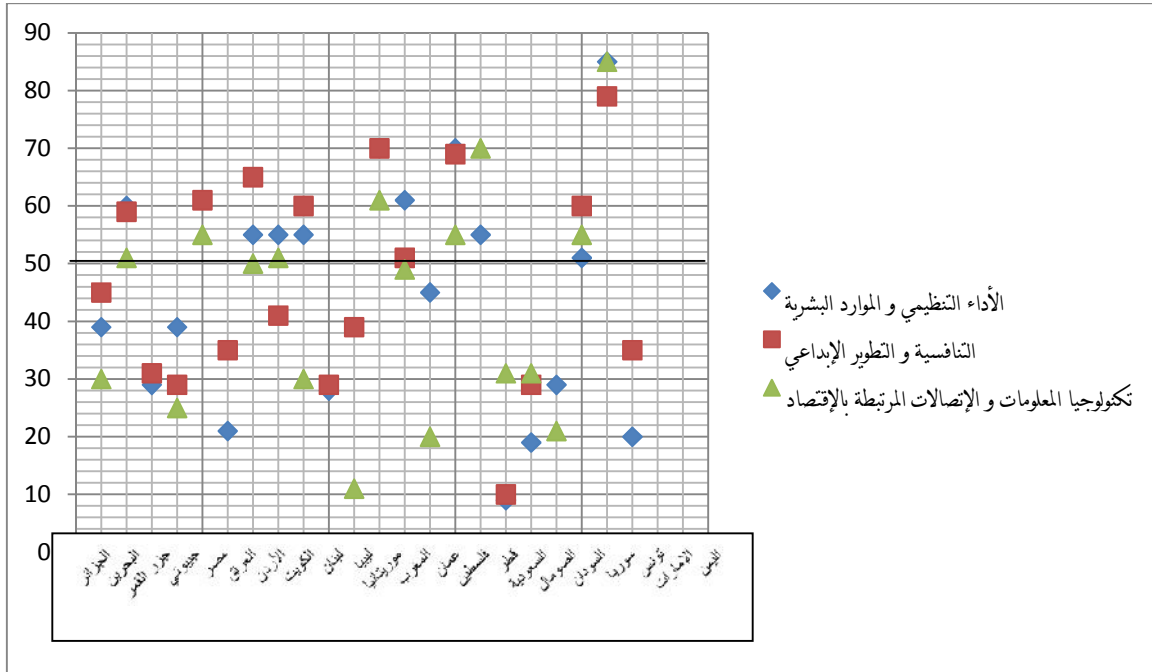
الشكل رقم (31): نتائج الجزائر والدول العربية في محاور مؤشر الإقتصاد لسنة 2016



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 86.

على صعيد آخر، تظهر القراءة العامة لنتائج المحاور الفرعية مجموعة من السمات الأساسية التي تكاد تكون قواسم مشتركة بين الدول العربية في مجال قطاع الاقتصاد، فمع استبعاد الدول التي تعاني للإستقرار السياسي اليوم، يلاحظ أن معظم الدول العربية حققت نتائج تزيد عن 50 درجة في كل من المحاور الفرعية التنظيم والتمكين المؤسسي للاقتصاد. ويشير ذلك إلى اشتغال هذين المحورين الفرعيين بشكل جيد في معظم الاقتصادات العربية التي لا تواجه مشاكل سياسية أو اجتماعية، وتندرج ضمن ذلك كفاءة التشريعات وسيادة القانون، وسلامة النظام المصرفي والائتمان المحلي المقدم للقطاع الخاص، والقوانين المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى فاعلية الحكومة.

الشكل رقم (32): نتائج الجزائر والدول العربية في محاور الرئيسية لمؤشر الإقتصاد لسنة 2016



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 87.

تجدر الإشارة هنا إلى أن دول الخليج احتلت الصدارة في كل المحاور الفرعية المرتبطة بالمحور الرئيسي الأداء التنظيمي والموارد البشرية، ويلاحظ في هذا الصدد أن المحور الفرعي الإنفتاح الإقتصادي، التابع لمحور الأداء التنظيمي والموارد البشرية، جاء ضعيفا في معظم الإقتصادات العربية؛ باستثناءات محددة في دولة الإمارات وسلطنة عمان، ما يشير إلى أن الإقتصادات العربية ما زالت خارج إطار التجارة الدولية بشكل كبير. من ناحية أخرى، تظهر النتائج حاجة ماسة إلى التركيز على تطوير قدرات الموارد البشرية في المنطقة العربية، إذ جاء المحور الفرعي الموارد البشرية متواضعا في الغالبية العظمى من الدول العربية، لكن درجات محور التنافسية والتطوير الإبداعي جاءت متوازنة بين معظم الدول الحالية من الاضطرابات السياسية أو الإجتماعية، ما يشير إلى وجود اهتمام عربي، جيد نسبيا، بتطوير الهياكل الإقتصادي والمؤشرات التنافسية للدولة، ويعكس محور التنافسية والتطوير الإبداعي أيضا وجود اهتمام كبير لدى معظم الدول العربية بتحسين مواقعها في مؤشر التنافسية الدولي؛ وبخاصة في مجال تسهيل الإجراءات المرتبطة بالمشاريع وحوسبة العديد منها، والاهتمام باجتذاب رأس المال الأجنبي وتخفيض معدل الضرائب الإجمالية من الأرباح التجارية، وبشأن معطيات تطور هيكل الإقتصاد - خصوصا في مجالات القيمة المضافة المحلية، وتوفر خدمات الحكومة الإلكترونية، وتوفر رأس المال الإستثماري، والإنفاق على البحث والتطوير - يبدو التباين بين الدول واضحا؛ ما يؤكد الحاجة إلى جهود أكبر في تطوير هيكل الإقتصاد بالإعتماد على هذه المحاور الفرعية.



عند النظر إلى المحاور الفرعية للمحور الرئيسي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المرتبطة بالإقتصاد، تتجلى سمة رئيسية تتمثل في ظهور تفاوت كبير في نتائج الدول العربية؛ مع وجود تميز لدى عدد قليل منها (خصوصا الإمارات والسعودية والمغرب)، وهذا ما يشير إلى محدودية الجهود العربية في تطوير البيئة التمكينية التكنولوجية للإقتصادات العربية، وفي تحقيق تطور فعلي ملموس على صعيد التبادل التكنولوجي المعرفي، وفي كلا المجالين، شكلت دولة الإمارات العربية المتحدة حالة من التميز المنفرد؛ حققت من خلاله نتائج تففز بمراحل عن الدول العربية، ويمكن تفسير ذلك بحجم الاهتمام الذي توليه دولة الإمارات في مجال عمل التقنيات المتطورة، والحكومة الذكية، والابتكار، ومن شأن ذلك حث سائر الدول العربية على تبني مثل هذه التوجهات للوصول إلى مرتبة أفضل؛ نظرا إلى أهمية رأس المال التكنولوجي اليوم في تقوية الإقتصاد، ووضعه ضمن الخريطة الاقتصادية العالمية، وربطه بوسائل التجار العالمية والاستثمارات الخارجية ومعطياتها، وتكوين رأس المال المادي للدول.

في الأخير تعد المعطيات التي كشف عنها مؤشر قطاع الإقتصاد في مؤشر المعرفة 2016 مادة هامة يمكن أن يستند إليها صناع القرار لرسم سياسات كفيل بتحقيق التقدم بشكل أفضل؛ لتحسين البيئة الإقتصادية والإرتباط على نحو أفضل بمكونات الإقتصاد المحلي، وبمتطلبات الإقتصاد العالمي، وبالرغم من عدم السعي في تحليل النتائج إلى التركيز على ترتيب الدول بصورة أساسية، يشير الواقع إلى أن هناك دولا قطعت شوطا ملموسا في تطوير إقتصادها؛ اعتمادا على المعرفة التراكمية، والإستفادة من تجارب الآخرين، وهو أمر يدعو باقي الدول العربية إلى الإستفادة من التجارب العربية الناجحة لتحسين أوضاعها الإقتصادية، اعتمادا على تجانس البيئات العربية؛ ما يوفر الأطر العامة للعمل المشترك، والتعاون بين تلك الدول.

### ثالثا. مؤشر التعليم العالي:

بالعودة إلى النسخة الأولى من مؤشر المعرفة العربي لقطاع التعليم العالي (2015)، اشتمل محور البنية التمكينية للتعليم العالي على ستة متغيرات يتصل اثنان منها بالإستقرار السياسي العام وغياب العنف والإرهاب، وفاعلية الحكومة (وقد توفرت بيانات لهذين المتغيرين)، بينما تركز المتغيرات الأربعة الأخرى (التي لم تتوفر بيانات بشأنها) على الإستقرار المالي، والإستقرار الإداري والحرية الأكاديمية، والنزاهة الأكاديمية لمؤسسات التعليم العالي، وعليه ارتأى فريق البحث أن يضع بدل متغير الإستقرار الإداري لمؤسسات التعليم العالي (الذي لا تتوفر بيانات له) ومتغيري جودة الإطار التنظيمي، وسيادة القانون، اللذين يقيسان الإستقرار التنظيمي العام في دولة ما واحتكامه إلى القانون، وأضيف أيضا متغير لمؤشر أسس الرفاه المعيشي، ومتغير لنسبة عدد السكان الذين أكملوا مرحلة التعليم الثانوي على الأقل، وتتمثل أهمية هذين المتغيرين في ارتباطهما الوثيق بالبيئة الإجتماعية والإقتصادي لطلبة التعليم العالي، خصوصا أن الأول يتضمن فرص الإلتحاق بالتعليم الأساسي، والفرص المتاحة للحصول على المعلومات، والظروف المواتية للحياة الصحية، وبهذه التغيرات، بات محور البنية التمكينية لقطاع التعليم العالي يشتمل على تسعة متغيرات، تتوفر البيانات لسنة منها.

واشتمل المحور الفرعي الإنفاق على سبعة متغيرات كانت البيانات الخاصة بخمسة منها متوفرة، وأضيف إليها هذا العام متغير الإنفاق على التعليم العالي كنسبة مئوية من الإنفاق الحكومي على التعليم، في حين اشتمل محور الإنفاق في نسخة المؤشر للعام الماضي على ستة متغيرات، توفرت بيانات لها جميعا، وأضيف هذا العام ثلاثة متغيرات هما نسبة الإناث من إجمالي الطلاب في التعليم العالي، ومتغير التكافؤ بين الجنسين في الإنفاق الإجمالي بالتعليم العالي ونسبة الإنفاق بالتعليم العالي؛ تكمن أهميتها في أنهما يعكسان واقع الإناث في ما يتعلق بالإنفاق بمؤسسات التعليم العالي، وفي محور الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ضم المحور في نسخة 215 ستة متغيرات، توفرت بيانات لإثنين منها فقط.

وارتأى فريق البحث إضافة ثلاثة متغيرات تتعلق بمؤسسات التعليم العالي، وهي: مستوى تدريب العاملين، ونسبة الباحثين في مؤسسات التعليم العالي، ومعدل حاملي درجة الدكتوراه أو ما يعادلها من أعضاء هيئة التدريس؛ وهي متغيرات مهمة في تقييم النوعية والكفاءة للموارد البشرية المتاحة في هذه المؤسسات، وعليه بات محور الموارد البشرية يضم تسعة متغيرات، تتوفر بيانات لخمسة منها.

واشتمل محور التبادل الطلابي على ثلاثة متغيرات في العام الماضي، توفرت بيانات لإثنين منها: وأضيف هذا العام متغيرات هما نسبة التغير السنوي في عدد طلبة البكالوريوس وطلبة الدراسات العليا الذين يدرسون في الولايات المتحدة، وبهذا، يصبح عدد المتغيرات التي توفرت لها بيانات في محور التبادل الطلابي أربعة متغيرات.

في ضوء الصعوبة البالغة لقياس عمليات التعليم العالي وجودة التعليم والتعلم، تكون المحور الخاص بعمليات التعليم العالي في العام الماضي من ثلاثة عشر متغيرا لم تتوفر بيانات إلا لواحد منها فقط؛ وهو متغير وجود هيئة وطنية لضمان جودة التعليم العالي على مستوى الدولة، وأضيفت هذا العام سبعة متغيرات تسهم في توضيح مدى جودة التعليم العالي على مستوى الدولة، وأضيفت هذا العام سبعة متغيرات تسهم في توضيح مدى جودة عمليات التعليم العالي، خمسة منها هي: جودة النظام التعليمي، وجودة تعليم الرياضيات والعلوم، وجودة مؤسسات البحث العلمية، وإتاحة الأنترنت في المدارس والجامعات، وإتاحة خدمات التدريب المتخصص؛ كما يقيسها تقرير التنافسية العالمي، والمتغير السادس هو تصنيف أفضل جامعة بحسب تصنيف الجامعات العالمي، "كيو إس" فيما المتغير الأخير هو معدل سنوات الدراسة الجامعية لكلا الجنسين، وبهذا تتوفر بيانات لثمانية متغيرات ضمن المحور الخاص بعمليات التعليم العالي.

في مخرجات التعليم العالي، ضم المحور الفرعي للتخرج في العام الماضي أربعة متغيرات توفرت بيانات لثلاثة منها، وتم إضافة متغير جديد هو عدد الطلبة الخريجين على مستوى الماجستير؛ أما محور التوظيف بعد التخرج فقد ضم ستة متغيرات، توفرت بيانات لأربعة منها، وقد استعير عن متغيري معدل التوظيف لخريجي التعليم العالي من الذكور والإناث بمتغيري نسبة العاطلين عن العمل من خريجي التعليم العالي، الذكور والإناث، نظرا إلى عدم توفر

البيانات الخاصة بالتوظيف إلا لعدد محدود من الدول العربية؛ فيما تتوفر بيانات المتغيرين الجديدين لأغلبية الدول العربية، وأضيف هذا العام متغير معدل قوة العمل الحاصلة على تعليم عالي من إجمالي قوة العمل الوطنية لكل من الذكور والإناث وكلا الجنسين.

في محور رأس المال المعرفي لدى الخريجين، توفرت بيانات لعشرة متغيرات، ولم تتوفر بيانات لمتغير قبول الطلبة لقيم السلام الإجتماعي واحترام الإختلاف والتعايش مع الآخر؛ ويؤمل جمع بيانات له العام المقبل، أما المحور الفرعي الانتاج المعرفي لمؤسسات التعليم العالي الذي لم تتوفر في العام الماضي أي من البيانات للمتغيرات المتفق عليها ضمنه، فقد أضيفت ستة متغيرات هذا العام تتوفر البيانات لها جميعا، وهذه المتغيرات الإضافية هي: عدد طلبات براءات الإختراع لكل مليون نسمة، وعدد البحوث العلمية المنشودة التي يمكن الإقتباس منها، ومتوسط عدد الإستشهادات إلى عدد الباحثين، والشراكة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في البحث والتطوير، وتوفر العلماء والمهندسين، والتصنيف العالمي، "أس جاي آر"، لأفضل مجلة علمية أكاديمية في الدولة، وبالرغم من أن بعض هذه المتغيرات لا يقتصر على الباحثين في مؤسسات التعليم العالي فحسب، إلا أن الممكن استخدامها كبداية للمتغيرات المرتبطة بمؤسسات التعليم العالي في ضوء شح البيانات المتوفرة.

### 1. التعديلات على مستوى الأوزان:

لم يحدث تغيير لأوزان المحاور الرئيسية للمؤشر أي المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث سيبقى الوزن الخاص بمدخلات التعليم العالي يمثل (0.3) من قيمة المؤشر الكلية، ووزن عمليات التعليم العالي يمثل (0.1)، ووزن مخرجات التعليم العالي يمثل (0.6).

ويرجع السبب في عدم إجراء تغييرات على أوزان المحاور الرئيسية إلى أن الأوزان النسبية المعطاة لهذه المحاور هي موضع اتفاق بين ثلاث مجموعات من الخبراء وضعت النسخة الأولى من المؤشر وراجعتها؛ وهي فريق بحث قطاع التعليم العالي، وفريق الخبراء والمراجعين في ورشة العمل التي أقيمت في سبتمبر /أيلول 2015، والفريق المركزي لمؤشر المعرفة، وبإجماع من الفرق الثلاثة، تحظى مخرجات قطاع التعليم العالي بالوزن النسبي الأكبر في تركيبة المؤشر، والسبب في ذلك أن المعارف والمهارات والقيم التي يمتلكها الطلبة، وكذلك الإنتاجات العلمية لمؤسسات التعليم العالي، لها أهمية نسبية أكبر؛ لأنها تسهم بدرجة مباشرة في جهود التنمية، ويتمشى هذا الطرح مع ما توصلت إليه الدراسات والبحوث الخاصة بمؤشرات قطاع التعليم العالي (مثلا تصنيف نظم التعليم العالي الوطنية الذي تقوم به جامعة ملبورن).

الجدول رقم (19): أوزان المحاور الرئيسية والفرعية في مؤشر التعليم العالي لسنة 2016

| مخرجات التعليم العالي (0.6)            |                                |         |        | عمليات التعليم العالي (0.1) | مدخلات التعليم العالي (0.3) |                 |          |          |                  |
|--|--------------------------------|---------|--------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------|----------|----------|------------------|
| الإنتاج المعرفي لمؤسسات التعليم العالي | رأس المال المعرفي لدي الخريجين | التوظيف | التخرج |                             | التبادل الطلابي             | الموارد البشرية | الإلتحاق | الإلتحاق | البيئة التمكينية |
| 1/3                                    | 1/3                            | 2/9     | 1/9    |                             | 1/6                         | 1/6             | 1/6      | 1/3      | 1/6              |

المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 60.

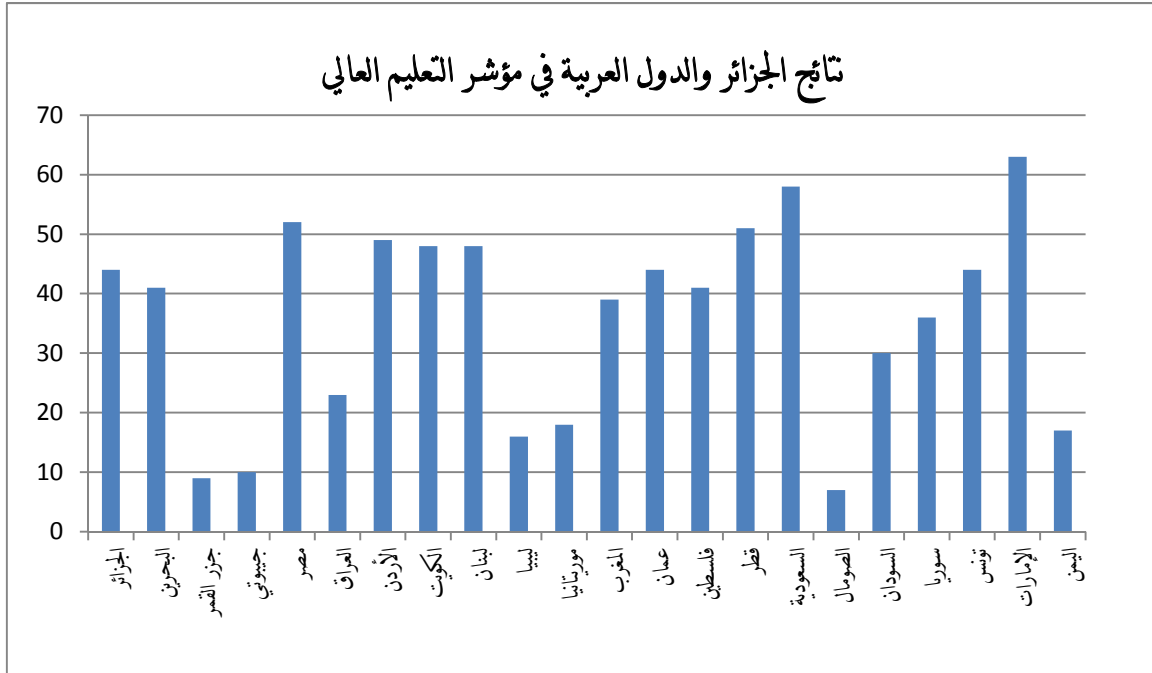
مع تثبيت الأوزان النسبية للمحاور الرئيسية الثلاثة من قيمة المؤشر الكلية، عدل الوزن النسبي للمحور الفرعي الخاص بالإلتحاق، والوزن النسبي للمحور الفرعي الخاص بالتبادل الطلابي؛ وهما ضمن محور المدخلات، وهكذا تغير الوزن النسبي للمحور الفرعي الإلتحاق من  $1/6$  إلى  $1/3$  من الوزن النسبي لمحور المدخلات، بما يعكس أهمية الإلتحاق في توفير موارد كافية لتحقيق جودة قطاع التعليم العالي، وهذا يتماشى أيضا مع التوجهات الدولية التي تعطي الإلتحاق وزنا نسبيا كبيرا، فيما تغير الوزن النسبي المحور الفرعي التبادل الطلابي إلى  $1/6$  بعد أن كان  $1/3$ ؛ في ظل ضعف الأدلة المتوفرة بخصوص طبيعة وقع هذا العامل على جودة التعليم العالي في الدول العربية، وبقيت الأوزان النسبية للمحاور الفرعية الأخرى لمحور المدخلات كما هي عليه، أي بوزن  $1/6$ ؛ وبقي الوزن النسبي لمحور عمليات التعليم العالي عند 0.10 من قيمة المؤشر الكلية، وفي محور مخرجات قطاع التعليم (الذي يمثل 0.6 من قيمة المؤشر الكلية)، أعيد توزيع الأوزان النسبية على أربعة محاور فرعي، بعد أن توزعت العام الماضي على ثلاثة محاور فرعية فقط بسبب عدم توفر بيانات سابقا حول الإنتاج المعرفي لمؤسسات التعليم العالي. ومع توفر بيانات حول المحور الفرعي الرابع، أعيد تقسيم الأوزان بحيث يكون الوزن النسبي للمحور الفرعي التخرج  $1/9$ ، والوزن النسبي للمحور الفرعي التوظيف بعد التخرج  $2/9$ ، ويكون مجموعهما ثلث الوزن النسبي للمحور الفرعي الخاص برأس المال المعرفي لدي الخريجين  $1/3$ ، وللمحور الفرعي الخاص بالإنتاج المعرفي لمؤسسات التعليم العالي  $1/3$  أيضا، الجدول السابق يلخص الأوزان النسبية المختلفة للمحاور الرئيسية والفرعية لمؤشر التعليم العالي.

2. نتائج المؤشر:

بالنظر إلى النتائج التي كشف عنها مؤشر التعليم العالي التابع لمؤشر المعرفة العربي يتبين أن هناك تفاوتاً ملحوظاً بين الدول العربية، فقد تراوحت الدرجات بين 8.39 (الصومال) و 61.44 (الإمارات)، وهذا يدل على تفاوت أداء نظم التعليم العالي من دولة إلى أخرى تفاوتاً لا يرتبط بالضرورة بانعدام الإهتمام الرسمي بهذا القطاع بقدر ما

يشير إلى أن الجهود التطويرية لا تزال تفتقد للتوجيه السليم الذي من شأنه أن يعزز ربط هذا القطاع بخلق المعرفة وبمسيرة التنمية.

الشكل رقم (33): نتائج الجزائر والدول العربية في مؤشر التعليم العالي لسنة 2016



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 60.

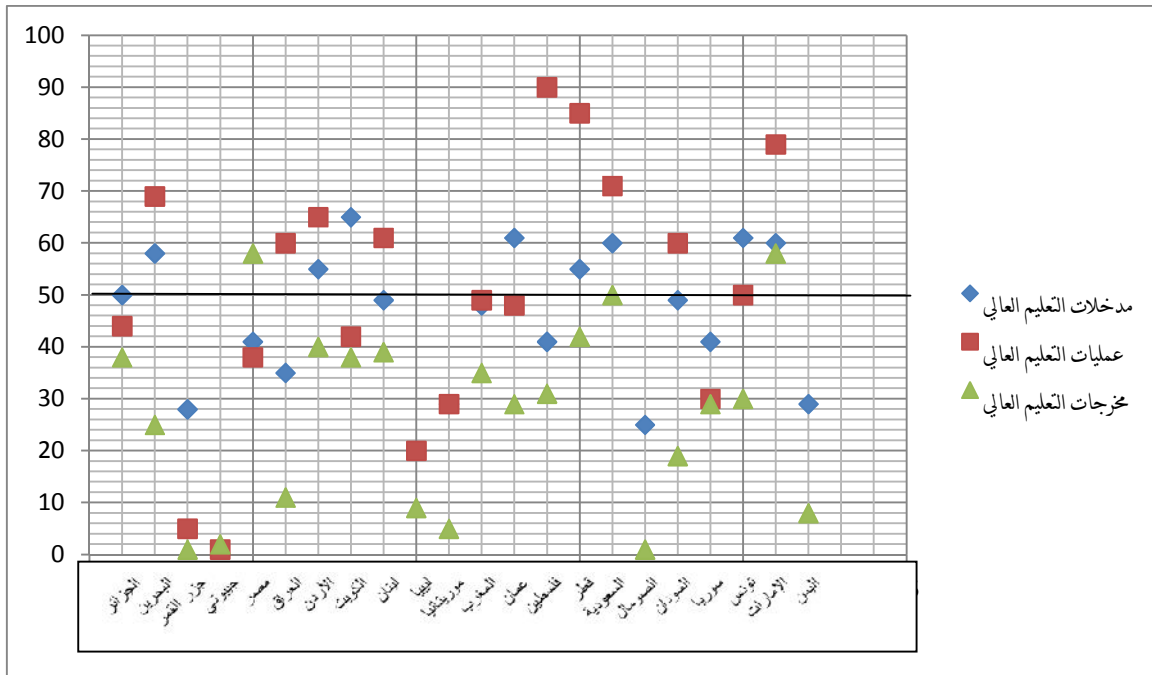
إن بيانات مؤشر قطاع التعليم العالي تؤكد أننا لا نستطيع تجاهل الأوضاع الراهنة في بعض البلاد العربية والتي تمر بمرحلة عدم استقرار، إذ يلاحظ أن مجموعة الثماني دول التي لم تتجاوز فيها قيمة المؤشر الثلث، تتسم بكونها إما تعيش في حالة نزاعات أو حروب أو ذات مستوى نمو اقتصادي منخفض، فعلى سبيل المثال قد جاء مؤشر اليمن بقيمة 15.96 ومؤشر ليبيا بقيمة 16.61، وجاء مؤشر موريتانيا بقيمة 18.03، ونستخلص من هذا أن السلم والأمن والاستقرار السياسي والاقتصادي من أهم الدعائم الممكنة لإزدهار قطاع التعليم العالي.

ثمّة ملاحظة أخرى هامة وهي عدم تجاوز قيمة المؤشر لأي من الدول العربية الثلاثين، بل إن دولة واحدة فقط تجاوزت فيها قيمة المؤشر عتبة ال 60% وهي دولة الإمارات العربية المتحدة، وجاءت قيم مؤشر ثلاث دول فقط فوق 50% هي السعودية ومصر وقطر (على التوالي 56.54 و 52.04 و 51.40).

إن انخفاض قيم مؤشر التعليم العالي لمعظم الدول العربية له دلالتان، أولاً أن نتائج المؤشر بقيمه المنخفضة نسبياً تعبر صدقاً عن واقع التعليم العالي العربي مقارنة بنظم التعليم الأخرى المتقدمة، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن الوزن النسبي لمخرجات التعليم العالي ومنها الإنتاج المعرفي والمساهمة في التنمية يمثل 60% من قيمة المؤشر، أما

الدلالة الثانية فهي أنه بعيدا عن التفاوت الواضح للقيم، لا تزال كل دول المنطقة، بما في ذلك التي تحتل الصدارة في هذا المؤشر، مطالبة بالعمل على مزيد تطوير وتحسين نظم التعليم العالي لها حتى يرتقي للمستوى العالمي. عند الانتقال إلى النتائج المسجلة في مستوى المحاور الرئيسية للمؤشر، يتبين وجود ارتباطات قوية بينها، وكان أعلاها بين محور "المدخلات" ومحور "المخرجات" حيث بلغ 0.721، ويلاحظ كذلك وجود تقدم نسبي في محور "العمليات" حيث سجلت أعلى الدرجات في كل الدول العربية التي تحتل النصف الأول من السلم، يليه مباشرة محور المدخلات؛ بينما تقدمت دول أسفل الترتيب نسبيا في محور "المدخلات"، ثم "العمليات". إن هذه الاتجاهات وإن كانت لا تسمح لنا بالحديث عن علاقة سببية بين المدخلات والعمليات فإنها تؤكد أمرين أن توفر أدنى من المدخلات أمر مهم لدوران المنظومة التعليمية، ولكن وجود موارد بشرية وآليات تسيير قادرة على توظيف تلك المدخلات يظل مسألة حيوية في تحديد مستوى أداء هذه المنظومة كما ونوعا.

الشكل رقم (34): نتائج الجزائر والدول العربية في المحاور الرئيسية لمؤشر التعليم العالي لسنة 2016



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 61.

وبالنظر إلى المحاور الفرعية لمحور مدخلات التعليم العالي، نجد أن نتائجها تتسق مع نتائج المؤشر العام. فقد أدت القيم المرتفعة للمحور الفرعي البيئة التمكينية في بعض الدول وأغلبها من الخليج العربي إلى ارتفاع قيمة محور المدخلات فيها، وفي المقابل انخفض المحور الفرعي البيئة التمكينية في الدول التي بها نزاعات مثل سوريا وليبيا واليمن والصومال ساحة معها إلى الوراء القيمة الجمالية لمحور المدخلات، وتجدر الملاحظة في هذا الإطار إلى

غياب البيانات حول الإنفاق التي لم تتوفر سوى في عشرة دول كان التفاوت بينها صارخا (85.28 في الكويت و 2.83 في جزر القمر).

فيما يتعلق بمحور عمليات التعليم العالي، نلاحظ عموما ارتفاع قيم المتغيرات التابعة له، ويلاحظ بالخصوص أن أغلب الدول العربية (استثناء جزر القمر وجيبوتي ولبنان والصومال وسوريا) لديها هيئات وطنية لضمان جودة التعليم العالي وهذا أمر مهم جدا ولكنه لا يفسر لوحده التفاوت، إذ توجد من بين الدول العربي التي لديها مثل هذه الهيئة لكن نتائجه ضعيفة في كل محاو المؤشر، أما قيم المتغيرات الخاصة بجودة تدريس العلوم والرياضيات، وجودة مؤسسات البحث العملي، وإتاحة الأنترنت في الجامعات فتراوحت بين المتوسطة إلى فوق المتوسطة في كثير من الدول.

عند النظر إلى محور مخرجات التعليم العالي، نجد أن تسعة دول فقط تخطت فيها قيم المتغيرات ثلث قيمة هذا المحور، في حين أن سبعة دول لم تخط قيم محور المخرجات بها حاجز 20% من قيمة هذا المحور، ومن الأسباب التي يمكن أن تفسر انخفاض قيمة محور المخرجات أن البيانات الخاصة بمتغيرات المحور الفرعي رأس المال المعرفي لدى الخريجين غير متاحة إلا لأربعة دول فقط، في حين يمثل الوزن النسبي لهذا المحور الفرعي ثلث المحور الرئيسي المخرجات ويمكن أن يضاف إلى ذلك انخفاض قيمة المحور الفرعي الإنتاج المعرفي لمؤسسات التعليم العالي رغم توافر بيانات مقبولة لمتغيراته الستة في كثير من الدول العربية.

إن المتأمل لبيانات مؤشر التعليم العالي يلمس أهمية البيئة التمكينية في تهيئة الأجواء لنمو وازدهار هذا القطاع، حيث يلعب الإستقرار السياسي والسلم المجتمعي دورا هاما في بناء صون مؤسسات التعليم العالي، كما يلعب الإستقرار الإقتصادي دورا حيويا في تزويد هذه المؤسسات بالنفقات الضرورية لإستكمال مهامها، فقد أوضحت البيانات أن الدول التي ضربتها النزاعات والحروب والدول غير المستقرة أو غير النامية اقتصاديا يتأثر فيها قطاع التعليم العالي بصورة كبيرة وبالتالي تتأثر فيها مسيرة التنمية الإنسانية، ثانيا، إن مؤشر التعليم العالي في الدول العربية إهتم بدرجة كبيرة بمخرجات هذا القطاع سواء المعارف والمهارات والتوجهات التي يحملها الخريجون أو المنتجات المعرفية المتمثلة في البحوث والإختراعات التي يعمل عليها الباحثون وعمال المعرفة بهذا القطاع، ذلك إيمانا من فريق المؤشر بأهمية هذه المخرجات في خدمة مسيرة التنمية، وقد أظهرت النتائج أن هذا المحور بحاجة إلى اهتمام خاص من القائمين على قطاع التعليم العالي حيث جاءت البيانات الخاصة بعدد طلبات براءات الإختراع لكل مليون نسمة وعدد البحوث العلمية المنشورة التي يمكن الإقتباس منها والشراكة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في البحث والتطوير متدنية في كثير من الدول العربية، ختما يمكن القول بأن مؤشر التعليم العالي يتيح للباحثين وصناع السياسة التعليمية فرصة جيدة لتقييم ورصد أوجه القوة والضعف في نظام التعليم العالي، ومن ثم وضع الخطط والبرامج لتحسين الجودة.

#### رابعا. مؤشر البحث والتطوير والإبتكار:

إن البدائل المتاحة لقياس الإبتكار تفيد بأن مدخلات المحور الفرعي للإبتكار المجتمعي تمثل في الخصائص المعرفية المميزة لأسواق السلع والخدمات وقواعد التنافسية فيها، وبيئة قطاع الأعمال الخاص والعام الملائمة للإبتكار، والمدخلات الإبداعية الأخرى (مثل الإنفاق على البرمجيات وصادرات الخدمات الثقافية والإبداعية)، وتحدد المخرجات في التأثير المجتمعي للإبتكار، والإنتشار المعرفي، والمخرجات الإبداعية في مجالات الثقافة والإعلام والترفيه.

أضيف إلى المتغيرات متغير الإنفاق الإجمالي الحكومي على البحث والتطوير كنسبة مئوية من إجمالي الناتج المحلي العلمي كجزء من المحور الفرعي مدخلات البحث والتطوير، نظرا إلى أهمية الدعم الحكومي لمنظومة البحث والتطوير في الدول العربية، وأضيف أيضا عدد من المتغيرات لدعم دور الموارد البشرية في تنمية البحث العلمي وتطويره؛ مثل نسبة السكان الذين أكملوا مرحلة الماجستير أو ما يعادلها للفئة السكانية 25 عاما وما فوق، إلى جانب ذلك، أضيف متغيران يعكسان الإطار المؤسسي والتنظيمي للبحث العلمي كأحد مخرجات البحث والتطوير؛ اختص الأول بجودة مؤسسات البحث العلمي والشراكة بين الجامعات والمؤسسات الصناعية في البحث والتطوير.

#### 1. الهيكل الجديد للمؤشر:

التحتية" على الهيكلة السابقة نفسها، بينما انقسم محور الإبتكار إلى الإبتكار في الإنتاج والإبتكار المجتمعي. إجمالاً، اعتمد تصميم مؤشر البحث والتطوير والإبتكار؛ ليشمل مجموعة عوامل مؤسسية واجتماعية وسياسية واقتصادية وتنموية، مع الحفاظ في الوقت ذاته على التعريف الموجز لمدخلات عملية الإبتكار ومخرجاتها، ونظرا إلى مرحلة التطور الإجتماعي والإقتصادي، والتقدم التكنولوجي للدول العربية، اعتبر البحث والتطوير عاملين محددين هامين لإنتاج المعرفة وتخزينها وانتشارها بغية دعم انتقال الدول العربية إلى المجتمعات المعرفية.

هكذا حافظ محورا "البحث والتطوير" والبيئة التمكينية والبنية

تتكون تركيبة المحورين الفرعيين المتعلقين بمحور الإبتكار، في كليهما، من مكوني المدخلات والمخرجات، تضم دورها عددا من المكونات الفرعية، المحور الفرعي "الإبتكار في الإنتاج"، يشتمل مكون المدخلات على مكونات فرعية ترتبط بأنشطة تجري ضمن إطار الإبتكار (المكون الفرعي الأول: نشاطات الإبتكار)، ولأن الإبتكار يتطلب بوجه عام مصادر معرفية متطورة وتعاوناً مؤسسياً مع الجهات المعينة بالبحث والتطوير، الرامية إلى إحداث تأثير مجتمعي واقتصادي واجتماعي، اختص المكون الفرعي الثاني بمصادر المعلومات والإرتباط المؤسسي، وبما أن كل ذلك يحتاج إلى موارد مالية، فقد تعلق المكون الفرعي الثالث بالدعم المالي للإبتكار.

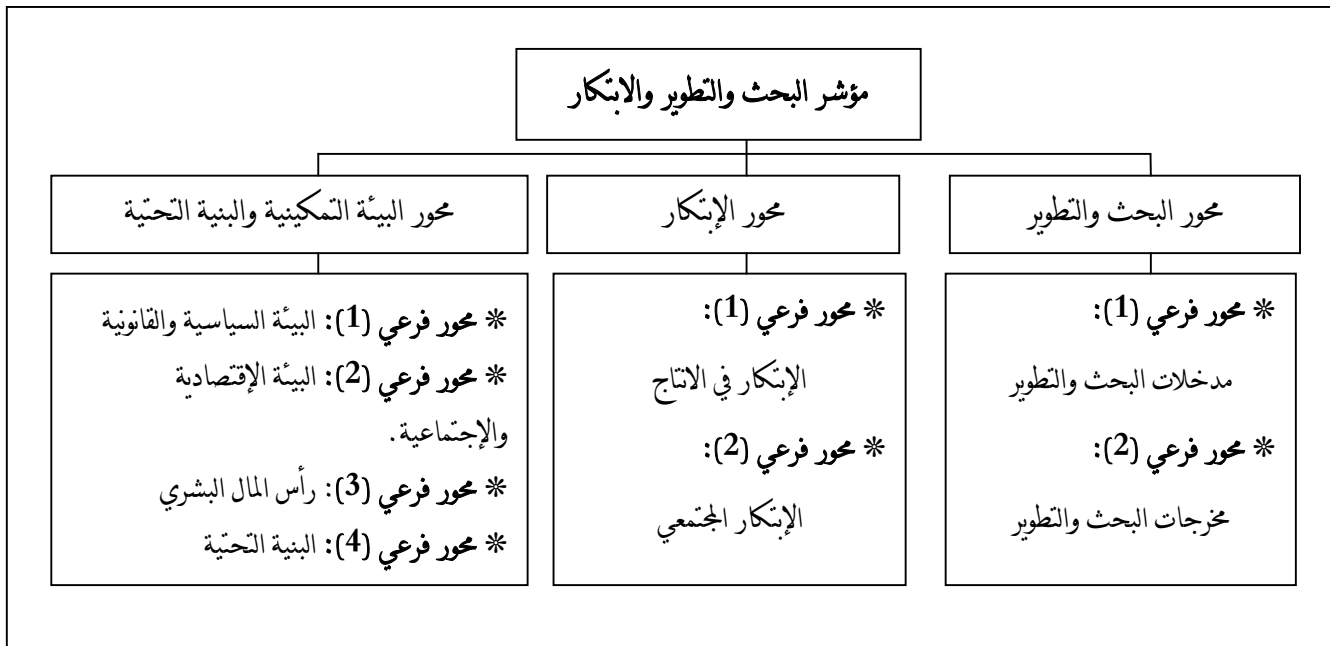
يضم مكون المخرجات الإبتكارين التكنولوجي وغير التكنولوجي؛ باعتبار أن مخرجات الإبتكار تحدد في تطوير منتج، أو عملية إنتاجية، أو أسلوب تسويقي، أو عملية تنظيمية، لكن يتعين قياس هذه المخرجات أيضا بتأثير



الابتكار في المنظومة الانتاجية عموما، بالإضافة إلى عدد من العوامل المعرّقة لجهود الإبتكار في الوحدات الصناعية والخدمية، يشار في هذا الإطار إلى تعذر تفعيل هذا المحور واحتساب المؤشر الخاص به، نظرا إلى عدم توفر البيانات حول مختلف هذه المكونات.

يتكون المحور الفرعي، "الإبتكار المجتمعي"، من مدخلات ومخرجات، وتنقسم المدخلات إلى ثلاثة مكونات فرعية هي: أسواق السلع والخدمات والمنافسة (من خلال متغيرات الإئتمان والإستثمار والتجارة والمنافسة)؛ وبيئة الأعمال ومدى استعائه بالعمالة المعرفية، واعتماده على روابط الإبتكار المؤسسي، واستيعاب المعرفة، تضاف إلى ذلك مدخلات إبداعية أخرى تتمثل في الخدمات الثقافية والإبداعية، وصناعة البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، وتقدر مخرجات المجتمع المبتكر - أو تقاس - من خلال مكونات غير مباشرة؛ مثل التأثير المجتمعي، والإبتشار المعرفي، والمخرجات الإبداعية، وحقوق الملكية الفكرية.

الشكل رقم (35): النموذج المعدل لمؤشر البحث والتطوير والإبتكار



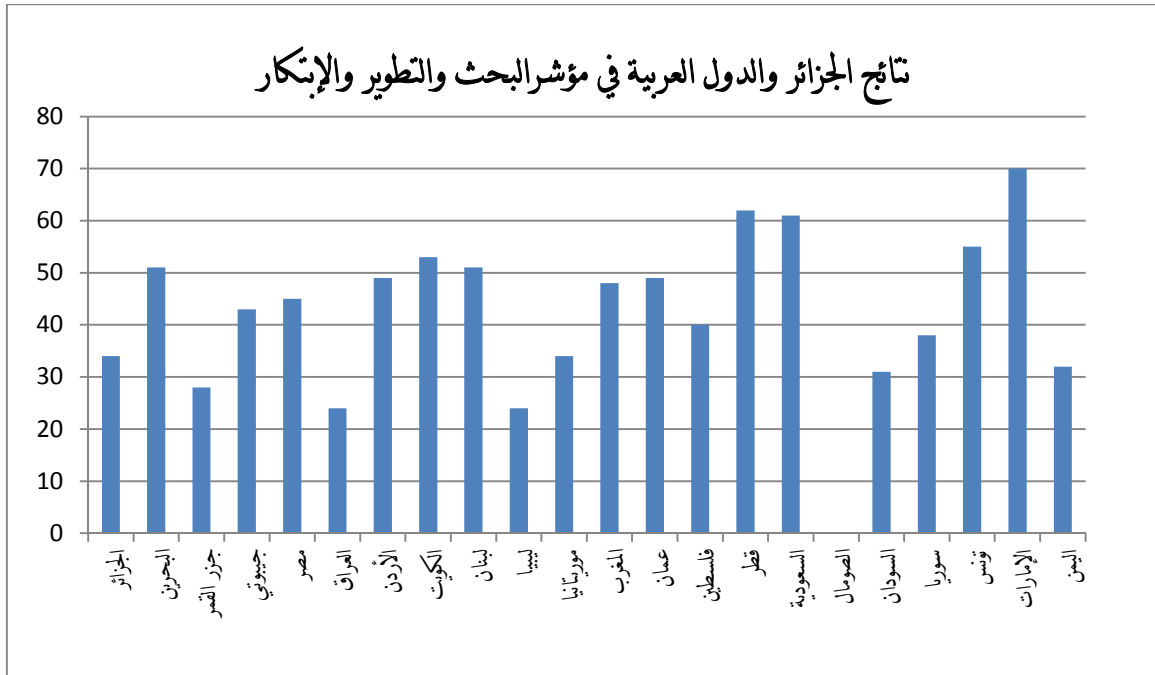
المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 98.

## 2. نتائج المؤشر:

كشفت الدرجات العامة لمؤشر البحث والتطوير والإبتكار محدودية الأداء العربي في هذا القطاع، إذ من بين 22 دولة لم تحصل سوى 7 دول (الإمارات وقطر والسعودية وتونس والكويت ولبنان والبحرين) على المتوسط فما فوق؛ ولم تتجاوز أعلى الدرجات التي سجلت في دولة الإمارات 68.53 وتفاوتت باقي الدول في درجة بعدها عن المتوسط، حيث كان أضعف أداء في ليبيا وجزر القمر والعراق (الشكل الموالي). ويظهر هذا التوزيع أهمية

الأوضاع التنموية في ازدهار حركة البحث والتطوير والابتكار؛ إذ تتميز المجموعة الأولى، المكونة في أغلبها من دول خليجية، بالإستقرار السياسي والإجتماعي، وتشهد مستويات نمو اقتصادي ملحوظة، على عكس المجموعة الأخيرة التي تضم دولاً ضعيفة النمو، وأخرى في حال نزاعات.

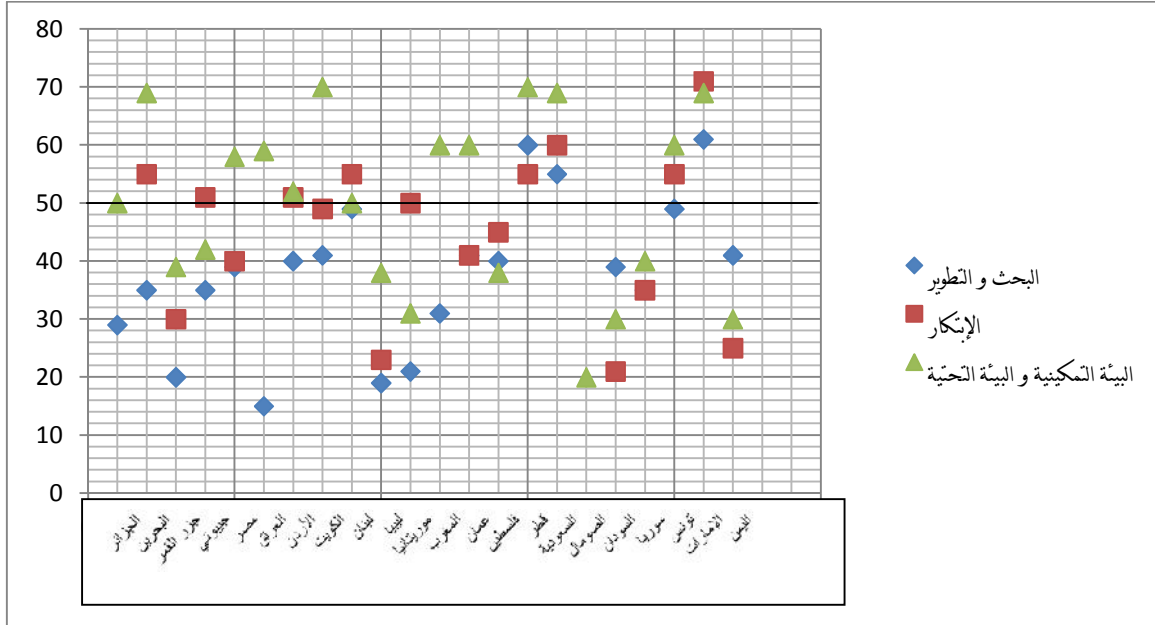
الشكل رقم (36): نتائج الجزائر والدول العربية في مؤتمر البحث والتطوير والابتكار لسنة 2016



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 99.

في تأمل النتائج التفصيلية بحسب المحاور الرئيسية لمؤشر البحث والتطوير والابتكار، يتبين وجود تقدم في محور البيئة التمكينية والبنية التحتية في 13 دولة، حيث تراوحت الدرجات بين 19.76 و 71.16؛ يلي ذلك محور الابتكار بدرجات تراوحت بين 14.28 و 72.28، ومحور البحث والتطوير بدرجات تراوحت بين 14.25 و 64.49، ويمكن اعتبار الإمارات وقطر والسعودية ثلاث تجارب جديرة بالإهتمام من حيث الدرجات المسجلة لديها، ولكونها الدول الثلاث الوحيدة التي حافظت على مراكزها فوق المتوسط في المحاور الرئيسية الثلاث، إلى جانب ذلك، حافظت 5 دول لبنان البحرين وتونس والأردن والمغرب، على مراكزها فوق المتوسط في المحورين المتعلقين بالابتكار، وبالبيئة التمكينية والبنية التحتية.

الشكل رقم (37): نتائج الجزائر والدول العربية في المحاور الرئيسية لمؤشر البحث والتطوير والإبتكار لسنة 2016



المصدر: مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، مرجع سبق ذكره، ص 100.

أظهرت نتائج المحاور الفرعية عددا من الإتجاهات العامة إلى جانب بعض الإستثناءات التي تبدو جديرة بالإهتمام؛ حيث يلاحظ عموما تقدم الإمارات وقطر بدرجات عالية في كل المحاور الفرعية، باستثناء المحور الفرعي المتعلق برأس المال البشري.

في المحورين الفرعيين التابعين لمحور البحث والتطوير، لم يتعد عدد الدول التي حصلت على المتوسط فما فوق في المحور الفرعي الأول (مدخلات البحث والتطوير) 5 دول، هي تونس والإمارات وقطر وفلسطين ومصر؛ وفي المحور الفرعي الثاني (مخرجات البحث والتطوير) 5 دول، هي السعودية وقطر والإمارات والكويت وعمان، وقد بينت المقارنة الداخلية بين هذين المحورين الفرعيين في كل دولة أن درجات المخرجات فاقت درجات المدخلات في أغلب الدول التي لديها بيانات حول الاثنين، وبفوارق متفاوتة؛ بلغت مثلا في السعودية 63.67، في حين كانت الفوارق لصالح المدخلات في مصر والأردن والمغرب وفلسطين وتونس بفوارق تراوحت بين 13.16 و 38.24. وكشفت عملية تحليل الإرتباط الشئني عن غياب علاقة ارتباطية موجبة، ذات دلالة إحصائية بين مدخلات البحث ومخرجاته؛ ما قد يشير إلى وجود خلل ما منظومة البحث والتطوير.

من حيث المحور الرئيسي الثاني الخاص بالإبتكار، يتكون النموذج المثالي من محورين فرعيين هما الإبتكار في الإنتاج والإبتكار المجتمعي؛ لكن لم يتسن احتساب المحور الفرعي الأول بسبب انعدام البيانات، وفي الإبتكار المجتمعي، حصلت 9 دول- في مقدمتها الإمارات والسعودية - على درجة متوسط فما فوق .

في المحاور الفرعية الأربعة التابعة لمحور البيئة التمكينية والبنية التحتية، يلاحظ بصورة عامة وجود أسبقية نسبية للمحور الفرعي، رأس المال البشري، من حيث عدد الدول التي حصلت على درجة متوسط فما فوق (13 دولة عربية)، وعند النظر في نتائج كل دولة، يتبين أن دول الخليج، ومعها تونس والأردن والمغرب، حافظت على مراكزها فوق المتوسط في كل المحاور الفرعية الأربعة، من ناحية أخرى أكد تحليل الإرتباط بينها وجود علاقة موجبة متفاوتة الأهمية؛ إذ تراوحت معاملات الإرتباط بين 0.447 (بين رأس المال البشري، والبيئة الإقتصادية والإجتماعية) و 0.885 (بين البيئة الإقتصادية والإجتماعية، والبنية التحتية) .

تشير هذه النتائج كلها إلى أن أداء الدول العربية في مجال البحث والتطوير والإبتكار لا يزال دون المستوى المأمول الذي يؤهلها لمنافسة المستويات العالمية؛ حيث المنطقة العربية من أقل المناطق إنفاقا على البحث والتطوير، وتشكو من نقص في أعداد الباحثين، مقارنة بالدول المتقدمة، ويفرض هذا الأمر على الدول العربي بذل مزيد من الجهود لتوفير الدعم المادي اللازم، وتعزيز القدرات البشرية الضرورية للإرتقاء بمنظومة البحث والتطوير والإبتكار بمختلف مرتكزاتها .

لكن ضعف المستوى العام على المستوى العربي يجب ألا يخفي النجاحات التي بدأت تتحقق في المنطقة؛ خصوصا في دول الخليج العربي التي تتنافس الآن مع بقية الدول على المراتب الأولى عالميا، في المقابل لا يمكن الحديث عن الأداء العربي دون الوقوف عند مجموعة دول عربية تعيش في الوقت الراهن مشاكل سياسية واقتصادية واجتماعية، وأوضاعا أمني صعبة؛ تؤثر قطاعا في حجم الإنتاج البحثي والقدرات الإبتكارية، مثلما هو الحال أيضا في القطاعات الأخرى .

#### المبحث الثاني: المؤشرات الكمية والنوعية للتعليم العالي في الجزائر

إن التزايد السريع لتعداد الطلبة والأساتذة الجزائريين في السنوات الأخيرة، إنما جاء نتيجة ازدياد الوعي العالمي بأهمية التعليم العالي، وما يقدمه من مساهمة فعالة وضرورية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى كونه ثمرة ونتيجة موضوعية للسياسات والخطط التعليمية والتربوية التي وضعتها الدولة الجزائرية، وهدفت إلى تحقيق حق التعليم والمساواة في الفرص التعليمية وضمان الحق في الحصول على تعليم متقدم وراقي لجميع المؤهلين له، من هنا نستعرض التطور النوعي والكمي لنظام التعليم العالي في الجزائر من خلال المطالب التالية .

المطلب الأول: المؤشرات الكمية والنوعية لعدد الطلبة

إن التزايد السريع لتعداد الطلبة الجزائريين في السنوات الأخيرة والركود الذي عرفه سوق العمل وتطور تركيبة الشعب في البكالوريا، جعل عدد المسجلين في الإختصاصات العلمية والتكنولوجية ينخفض غير أن هذا لا يدفعنا إلى إعادة النظر وبشكل مطلق، في الأرقام التي تعبر عن هذا التوجه العلمي والتكنولوجي والتي هي في إرتفاع متواصل.

والجدول التالي يوضح تزايد عدد الطلبة المسجلين وتوزيعهم في التدرج وما بعد التدرج وهذا من سنة 2002 إلى غاية 2015.

الجدول رقم (20): تزايد عدد الطلبة المسجلين من 2002 – 2015

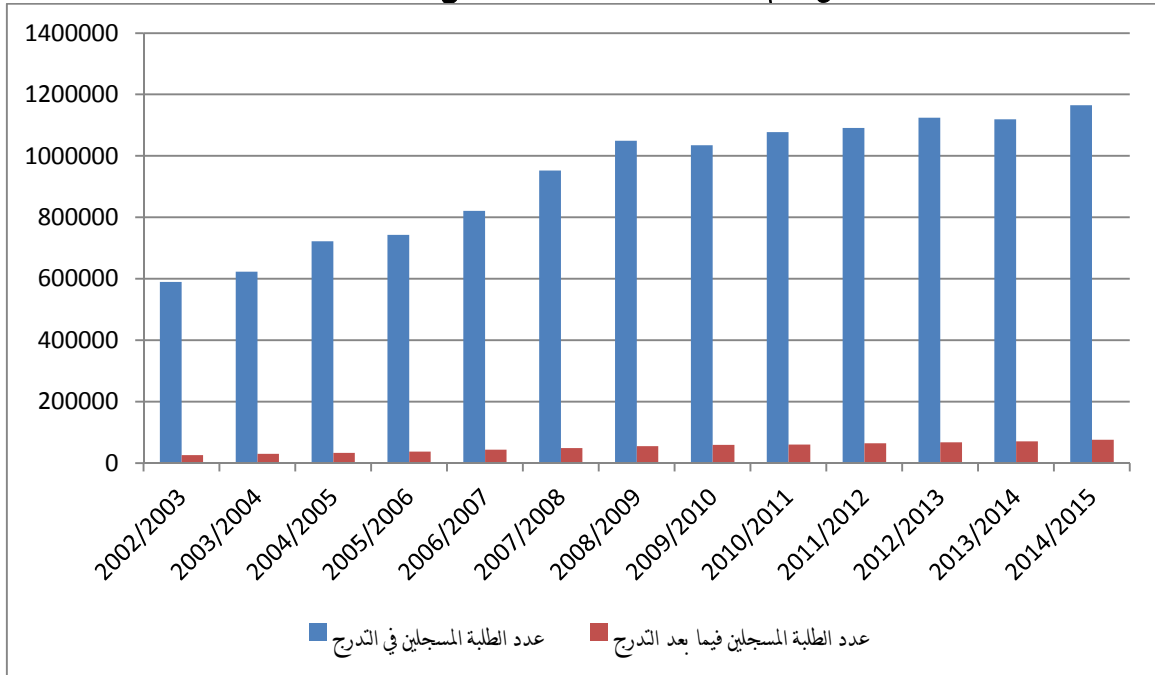
| السنة الجامعية | عدد الطلبة المسجلين في التدرج | نسبة التطور % | عدد الطلبة المسجلين فيما بعد التدرج | نسبة التطور % | الإجمالي  |
|----------------|-------------------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|-----------|
| 2003/2002      | 589.993                       | 8.48          | 26.279                              | 0.84          | 616.272   |
| 2004/2003      | 622.980                       | 5,59          | 30.221                              | 15,00         | 653.201   |
| 2005/2004      | 721.833                       | 15,87         | 33.630                              | 11,28         | 755.463   |
| 2006/2005      | 743.054                       | 2,94          | 37.787                              | 12,36         | 780.841   |
| 2007/2006      | 820.664                       | 10,44         | 43.458                              | 15,01         | 864.122   |
| 2008/2007      | 952.067                       | 16,01         | 48.764                              | 12,21         | 1.000.831 |
| 2009/2008      | 1.048.899                     | 10,17         | 54.924                              | 12,63         | 1.103.823 |
| 2010/2009      | 1.034.313                     | -1,39         | 58.975                              | 7,38          | 1.093.288 |
| 2011/2010      | 1.077.945                     | 4,22          | 60.617                              | 2,78          | 1.138.562 |
| 2012/2011      | 1.090.592                     | 1,17          | 64.212                              | 5,93          | 1.154.804 |
| 2013/2012      | 1.124.434                     | 3,10          | 67.671                              | 5,39          | 1.192.105 |
| 2014/2013      | 1.119.515                     | 0,44          | 70.734                              | 4,53          | 1.190.249 |
| 2015/2014      | 1.165.040                     | 4.06          | 76.510                              | 8.16          | 1.241.550 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات: MESRS/DDP/SDPP/Annuaire N° 40-42-43-44

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الطلبة يتزايد من سنة لأخرى، وهذا راجع إلى سياسة الدولة التي تسعى إلى تركيز إهتمامها بالتعليم لاسيما التعليم العالي وهذا لكونه يتمتع بأهمية قصوى في مساهمته في بناء المجتمع

وإنعاش الإقتصاد الوطني، وكذلك لكون التعليم العالي أصبح ضروريا في العصر الحالي، وزيادة على ذلك إنتشار الجامعات والمعاهد تقريبا في جل أنحاء الوطن، حيث نلاحظ ارتفاع كبير عدد الطلبة المسجلين في التدرج خاصة في الفترة السنوية من: 2008-2015، في حين نلاحظ أن نسبة التطور انخفضت في ذات الفترة بالنسبة عدد الطلبة المسجلين فيما بعد التدرج على غرار الفترة 2003-2008.

الشكل رقم(38): تطور أعداد الطلبة من 2002-2015



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على بيانات: MESRS/DDP/SDPP/Annuaire N° 40-42-43-44

بالمقابل نلاحظ أن عدد الخريجين من جامعات التعليم العالي يبقى غير متكافئ مع الأعداد الهائلة الملتحقة بها . والجدول التالي يبين لنا عدد الجامعيين المتخرجين من سنة 2001 إلى غاية 2015، فرغم زيادة الخريجين خلال الفترة 2009-2015، إلا أن النسب مقارنة بعدد السجلين تبقى ضعيفة فهي لم تتجاوز ربع المسجلين خلال الفترة التي وردت فيها الدراسة إلا في السنة الجامعية 2013/2012 .

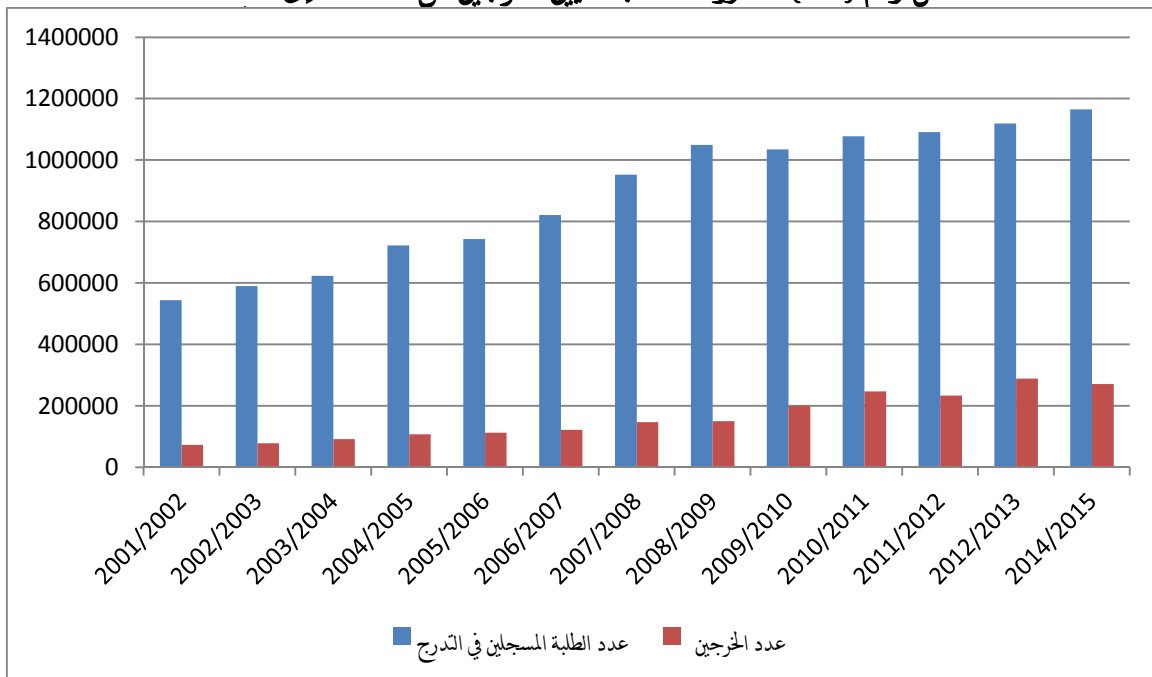
الجدول رقم (21): عدد الجامعيين الخريجين من 2001 إلى غاية 2015

| السنة الجامعية | عدد الطلبة المسجلين في التدرج | عدد الخريجين | النسبة (%) |
|----------------|-------------------------------|--------------|------------|
| 2002/2001      | 543.869                       | 72.737       | 13.37      |
| 2003/2002      | 589.993                       | 77.972       | 13.21      |
| 2004/2003      | 622.980                       | 91.828       | 14.74      |
| 2005/2004      | 721.833                       | 107.515      | 14.89      |

|       |         |           |           |
|-------|---------|-----------|-----------|
| 15.19 | 112.932 | 743.054   | 2006/2005 |
| 14.85 | 121.905 | 820.664   | 2007/2006 |
| 15.42 | 146.889 | 952.067   | 2008/2007 |
| 14.3  | 150.014 | 1.048.899 | 2009/2008 |
| 19.31 | 199.767 | 1.034.313 | 2010/2009 |
| 22.89 | 246.743 | 1.077.945 | 2011/2010 |
| 21.44 | 233.879 | 1.090.592 | 2012/2011 |
| 25.77 | 288.602 | 1.119.515 | 2013/2012 |
| 23.29 | 271.430 | 1.165.040 | 2015/2014 |

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على بيانات: MESRS/DDP/SDPP/Annuaire N° 40-42-43-44

الشكل رقم (39): تطور عدد الجامعيين الخريجين من 2001 إلى غاية 2015



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على بيانات: MESRS/DDP/SDPP/Annuaire N° 40-42-43-44

المطلب الثاني: المؤشرات الكمية والنوعية لهيئة التدريس

إن السنة الجامعية 1963/1962 كانت أول سنة جامعية في الجزائر المستقلة، والتي بالرغم من عدد الجامعيين المتدربين قبل ذلك لا يزيد عن 500 طالب، وهياكل موروثية لا تستوعب أكثر من 600 طالب، إلا أنها ضمنت دخول ما يقارب 3000 طالب في ذلك الموسم الإستعجالي، وبالرغم من الجهد المبذول في التأطير لم يجد

الموسم أكثر من 82 مدرسا جزائريا لا يزيد عدد الأساتذة من بينهم عن التسعة وأستاذ محاضر واحد لا غير، ليوزع الباقي عن 15 أستاذ مساعدا 54 أستاذ فنيا، مما اضطرت السلطة ل جلب 258 مدرسا أجنبيا متعاوناً، أي بنسبة تزيد عن 68 %.

بعد الإصلاح الجامعي سنة 1971، زاد الإرتفاع في عدد الطلبة بنسبة 28% ونسبة 89% في تعداد الأساتذة، فإذا كان عدد الطلبة في موسم 1999/1998 وصل إلى 372.000 طالب بعد أن كان موسم 1963/1962 لا يزيد عن 2725 طالب، فإنه في موسم 2012/2011 بلغ 1.314.000 طالب يوظفهم أكثر من 45000 أستاذ من بينهم 9000 في رتبة الأساتذة، بعد أن كان العدد الإجمالي لا يزيد عن 340 أستاذ سنة 1962.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح أهم تطورات نسب التأطير وهذا إبتداءً من الموسم الجامعي 2002 إلى غاية 2015.

الجدول رقم (22): تطور نسبة التأطير في الجزائر خلال الفترة (2002-2015)

| السنة الجامعية | عدد الطلبة المسجلين في التدرج + ما بعد التدرج | عدد الأساتذة الجزائريين والأجانب | معدل التأطير % |
|----------------|---|----------------------------------|----------------|
| 2003/2002      | 616.272                                       | 20.769                           | 29.67          |
| 2004/2003      | 653.201                                       | 22.650                           | 28.83          |
| 2005/2004      | 755.463                                       | 25.229                           | 29.94          |
| 2006/2005      | 780.841                                       | 27.067                           | 28.84          |
| 2007/2006      | 684.122                                       | 29.062                           | 29.73          |
| 2008/2007      | 1.000.831                                     | 31.703                           | 31.56          |
| 2009/2008      | 1.103.823                                     | 34.470                           | 32.02          |
| 2010/2009      | 1.093.288                                     | 37.688                           | 29.00          |
| 2011/2010      | 1.138.562                                     | 40.140                           | 28.36          |
| 2012/2011      | 1.154.804                                     | 44.448                           | 25.98          |
| 2013/2012      | 1.192.105                                     | 48.398                           | 24.63          |
| 2014/2013      | 1.190.249                                     | 51.599                           | 23.06          |

<sup>1</sup> محمد عطلاوي، جودة التعليم العالي في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة الجزائر (2000-2014)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2014/2015، ص ص 111-112.



|       |        |           |           |
|-------|--------|-----------|-----------|
| 23.15 | 53.622 | 1.241.550 | 2015/2014 |
|-------|--------|-----------|-----------|

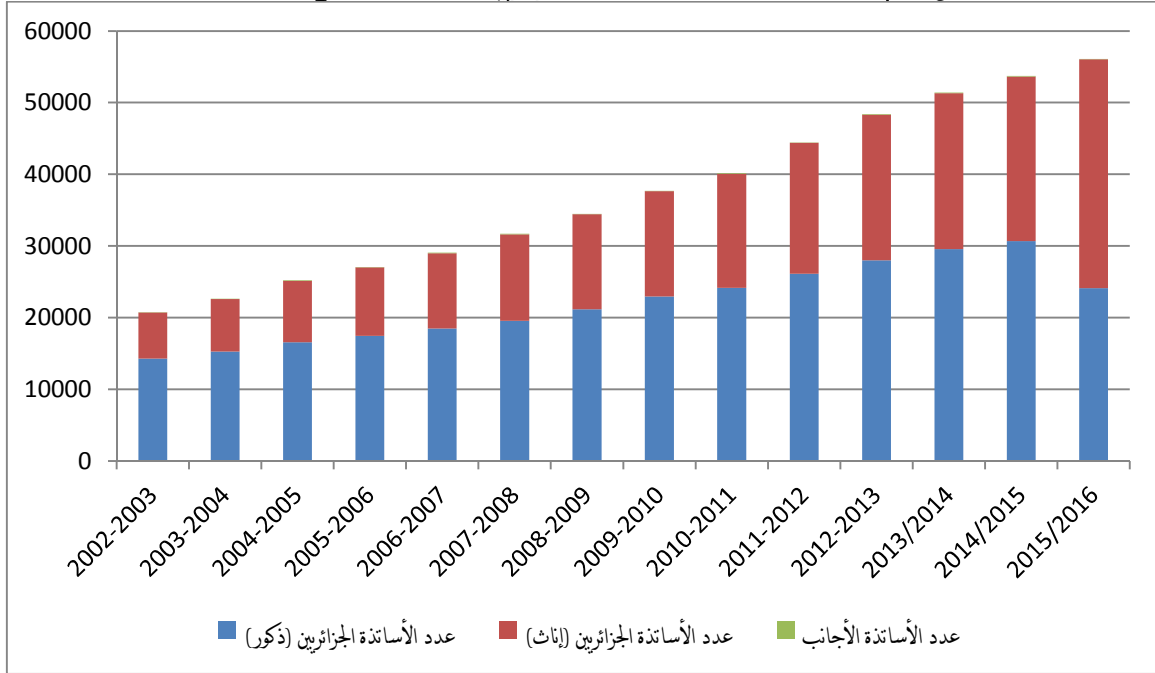
المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على بيانات: MESRS/DDP/SDPP/Annuaire N° 40-42-43-44  
من خلال الجدول نلاحظ أن نسب التأطير متقاربة نوعا ما ولكن على العموم هناك تناقص في السنوات الأخيرة  
عكس ما كانت عليه في السابق، وهذا ما يعكس زيادة في عدد المسجلين من الطلبة لا توافق توظيف الأساتذة  
المشرفين عليهم.

الجدول رقم (23): نسبة عدد الأساتذة الجزائريين من المجموع الكلي للأساتذة في الجامعة الجزائرية خلال الفترة من  
**2016-2002**

| نسبة الأساتذة<br>الجزائريين | المجموع | عدد الأساتذة<br>الأجانب | عدد الأساتذة الجزائريين |        | السنة الجامعية |
|-----------------------------|---------|-------------------------|-------------------------|--------|----------------|
|                             |         |                         | الإناث                  | الذكور |                |
| 99.69                       | 20.769  | 64                      | 6.424                   | 14.281 | 2003/2002      |
| 99.73                       | 22.650  | 61                      | 7.298                   | 15.291 | 2004/2003      |
| 99.73                       | 25.229  | 68                      | 8.593                   | 16.568 | 2005/2004      |
| 99.76                       | 27.067  | 64                      | 9.545                   | 17.458 | 2006/2005      |
| 99.75                       | 29.062  | 73                      | 1.0515                  | 18.474 | 2007/2006      |
| 99.69                       | 31.703  | 99                      | 12.033                  | 19.571 | 2008/2007      |
| 99.84                       | 34.470  | 56                      | 13.239                  | 21.175 | 2009/2008      |
| 99.85                       | 37.688  | 55                      | 14.693                  | 22.940 | 2010/2009      |
| 99.81                       | 40.140  | 77                      | 15.920                  | 24.143 | 2011/2010      |
| 99.85                       | 44.448  | 68                      | 18.265                  | 26.115 | 2012/2011      |
| 99.84                       | 48.398  | 77                      | 20.323                  | 27.998 | 2013/2012      |
| 99.79                       | 51.299  | 107                     | 21.726                  | 29.573 | 2014/2013      |
| 99.82                       | 53.622  | 93                      | 22.956                  | 30.666 | 2015/2014      |
| 99.87                       | 56.061  | 72                      | 31.963                  | 24.098 | 2016/2015      |

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على بيانات: MESRS/DDP/SDPP/Annuaire N° 42-43-44 -45

الشكل رقم(40): تطور عدد الأساتذة الجزائريين خلال الفترة من 2002-2016



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على بيانات: MESRS/DDP/SDPP/Annuaire N° 42-43-44

تعتبر مسألة التأطير من بين العوامل التي أدت إلى ضعف جودة التعليم العالي في الجزائر، والذي يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل منها:<sup>1</sup>

- ارتفاع عدد ساعات التدريس الأسبوعية، فقد عرفت حصص الأعمال الموجهة تقليصا في حجمها الساعي من (120) دقيقة إلى (90) دقيقة، وبهذا يزيد العبء البيداغوجي على المعيد والأساتذ المساعد وهو مكلف بتغطية ستة أفواج بدلا من أربعة أسبوعيا، أي تسعة ساعات أسبوعيا، وهذا من شأنه أن يضعف من نوعية التأطير في حد ذاته.

- تعتبر ظاهرة العنف مع مطلع 1992 من بين جملة الأسباب الرئيسية للتسرب الذي عرفه قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، ليس على صعيد المتعاونين الأجانب فحسب، بل كان هناك نزيف خطير في سلك الأساتذة الجزائريين.

- توجه الكثير من الأساتذة الأكفاء لشغل وظائف عليا، في مختلف المستويات والقطاعات الرئيسية، والتهرب من العمل البيداغوجي لأسباب عدم التحكم في لغة التدريس.

<sup>1</sup> . المرجع السابق، ص ص 114-115.

الجدول رقم (24): التطور الكمي لعدد الأساتذة خلال الفترة 1962-2016

| العدد الإجمالي | أستاذ مهندس | مساعد | أستاذ محيد | أستاذ مساعد (ب) | أستاذ مساعد (أ) | أستاذ مساعد | مكلف بالدروس | أستاذ محاضر (ب) | أستاذ محاضر (أ) | أستاذ محاضر | أستاذ التعليم العالي |       |
|----------------|-------------|-------|------------|-----------------|-----------------|-------------|--------------|-----------------|-----------------|-------------|----------------------|-------|
| 298            | /           | /     | 145        | /               | /               | 74          | /            | /               | /               | 13          | 66                   | 63/62 |
| 842            | /           | /     | 483        | /               | /               | 167         | /            | /               | /               | 112         | 80                   | 70/69 |
| 7.494          | /           | /     | 4.283      | /               | /               | 2494        | /            | /               | /               | 463         | 257                  | 80/79 |
| 14.536         | /           | /     | 4.261      | /               | /               | 6.839       | 1.958        | /               | /               | 905         | 573                  | 90/89 |
| 17.460         | /           | /     | 1.991      | 11.844          | 15.517          | 6.275       | 6.632        | /               | /               | 1.612       | 950                  | 00/99 |
| 22.650         | 258         | 865   | /          | /               | /               | 9.110       | 8.964        | /               | /               | 2.007       | 1.446                | 04/03 |
| 25.229         | 202         | 798   | /          | /               | /               | 10.725      | 9.380        | /               | /               | 2.382       | 1.742                | 05/04 |
| 27.067         | 157         | 735   | /          | /               | /               | 11.510      | 9.990        | /               | /               | 2.725       | 1.950                | 06/05 |
| 29.062         | 132         | 691   | /          | /               | /               | 11.730      | 11.304       | /               | /               | 3.013       | 2.192                | 07/06 |
| 31.703         | 99          | 771   | /          | /               | /               | 11.919      | 12.875       | /               | /               | 3.757       | 2.282                | 08/07 |
| 34.470         | 95          | 623   | /          | 11.027          | 13.812          | /           | /            | 1.989           | 4.338           | /           | 2.586                | 09/08 |
| 37.688         | 90          | 449   | /          | 11.844          | 15.517          | /           | /            | 2.352           | 4.562           | /           | 2.874                | 10/09 |
| 40.140         | 79          | 441   | /          | 12.101          | 16.681          | /           | /            | 2.835           | 4.817           | /           | 3.186                | 11/10 |
| 44.448         | 67          | 358   | /          | 13.229          | 18.761          | /           | /            | 3.444           | 4.929           | /           | 3.660                | 12/11 |
| 48.398         | 68          | 368   | /          | 12.871          | 21.608          | /           | /            | 4.138           | 4.949           | /           | 4.396                | 13/12 |
| 51.299         | 50          | 322   | /          | 11.286          | 24.126          | /           | /            | 5.289           | 5.247           | /           | 4.979                | 14/13 |
| 53.622         | 38          | 265   | /          | 9.765           | 25.898          | /           | /            | 6.278           | 6.032           | /           | 5.346                | 15/14 |
| 56.061         | 68          | 255   | /          | 9.133           | 26.937          | /           | /            | 7.578           | 6.554           | /           | 5.536                | 16/15 |

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- بيانات: 45-44-43-42 MESRS/DDP/SDPP/Annuaire N°

من الجدول نلاحظ التباين والتنوع الكبير في الأساتذة مع الزيادة العددية خلال كل فترة، فبعد أن كان العدد الإجمالي موسم 1962/1963 حوالي 298 أستاذ من بينهم 66 أستاذ التعليم العالي، حيث نلاحظ ارتفاع العدد من موسم جامعي إلى آخر، والملاحظ أن ارتفاع عدد الأساتذة المساعدين صنف (أ) وصنف (ب) خلال الفترة الممتدة من 2009 إلى 2015 وهذا ما يعكس سياسة التوظيف الخارجي في قطاع التعليم العالي في الجزائر، كما يبين الجدول ارتفاع في عدد أساتذة التعليم العالي من سنة إلى أخرى وهذا ما يدل على أن الهيئة التدريسية أصبحت ذات خبرة ومكونة تكوين نوعي على خلاف السنوات الأولى من الإستقلال، كما نلاحظ انخفاض في عدد الأساتذة المهندسين من سنة إلى أخرى خلال الفترة 2004-2009، إلى أن يصل عدد ضئيل جدا مقارنة بالحجم الكلي لعدد الهيئة التدريسية وذلك خلال الفترة الممتدة من سنة 2011 إلى غاية 2016.

### المطلب الثالث: الموارد المالية الموجهة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي

ظهر جليا في سياسة الحكومة أنها تركز على قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، هذا من خلال زيادة المبالغ من سنة لأخرى، فقد بلغت قيمة ميزانية القطاع من ميزانية الدولة لعام 2017 ما يعادل 310.791.629.000 دج، وتفسر هذه الزيادات المستمرة في الإعتمادات الموجهة للتعليم العالي في العشرية الأخيرة بـ<sup>1</sup>:

- ارتفاع أجور العمال والهيئات التي تشكل الجزء الأكبر من ميزانية القطاع.
- ارتفاع عدد الطلبة المقيمين مما ينجم عنه زيادة النفقات المخصصة للخدمات الجامعية.
- ارتفاع عدد المسجلين في الجامعات الذي شهد تطور كبيرا لأنه يمثل عنصر أساسي لارتفاع النفقات.
- زيادة عدد المرافق الجامعية.

- موارد مالية موجهة للبحث العلمي: يعد البحث العلمي الفارق بين التقدم والتخلف والإنفاق عليه وتوفير جميع متطلباته أكثر من ضرورة، رغم ذلك لم تعطي السلطات أهمية البحث إلى غاية 1970، فقبل هذا التاريخ لم تكن علاقة واضحة بين الجامعة والبحث العلمي مع الجهود التنموي الذي تبنته حيث بلغت نسبة الإنفاق عليه ضئيلة مقارنة بالقطاعات الأخرى، مقابل الدول المتقدمة كاليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا وفرنسا حوالي 2.9 %، 2.7 %، 2.3 %، 2.24 % على التوالي من الناتج الإجمالي للبحوث العلمية، كما أنه في سنة 1998، ثم رفع نسبة الإنفاق على البحث العلمي بنسبة 1 % من إجمالي الدخل الوطني الخام، وهذا بموجب مرسوم وزاري رقم 98 - 244 رغم هذه إلا أنها تبقى قليلة نتيجة الأسباب التالية:<sup>2</sup>

- عدم وجود إستراتيجية واضحة المعالم لمسيرة البحث العلمي يتم التقييم بها إداريا وعلميا.

<sup>1</sup>. حرنان نجوى، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>2</sup>. المرجع السابق، ص 172-173.

- انعدام وجود نظام مالي مخصص للبحث العلمي .
  - ضعف قاعدة المعلومات في المراكز البحثية والمختبرات العلمية مقارنة بالدول المتقدمة علميا .
  - عدم التكفل العلمي بالأبحاث العلمية المميزة في مختلف المجالات الخاصة في إطار النشر العلمي، فمع زيادة نسبة الإنفاق على البحث العلمي، صاحبه من جهة أخرى إنجاز هياكل قاعدية للبحث خاصة ببرامج تكنولوجيات الإعلام والاتصال وتكنولوجيات الفضاء، والطاقات المتجددة والزراعة والصحة، . . . الخ، كما زادت الإعتمادات الخاصة لتمويل أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، زيادة ملحوظة في إطار المشروع الوطني للبحث PNR، وإشراك 28.000 أستاذ باحث عبر 1200 مخبر بحث خلال 2012، حيث بلغت مشاريع البحث في إطار PNR 2577 مشروع وتجنيد حوالي 137.000 بحث لتنفيذها، وخصص مبلغ 1.500.000 دج كإعانة لتسيير مشاريع البحث الوطنية هذا خارج المبلغ المخصص لمكافحة الباحثين حيث لكل مشروع بحث توزع 70% كشطر أول و 30% كشطر ثاني، ويمكننا أن نستنتج ما يلي:
  - نسبة الإنفاق على البحث العلمي ضئيلة بالنسبة للنتائج الداخلي الخام حيث ارتفعت من 0.2% إلى 1% خلال سنة 2000 .
  - الجزء الكبير من حجم الإنفاق يوجه للصرف على البنى التحتية وليس على البحث العلمي كما أن الجهود على البحث ضئيلة .
  - غياب دور القطاع الخاص في عمليات البحث والتطوير التكنولوجي وعدم مشاركته في الإنفاق على البحث العلمي .
  - عدم تبنى سياسة علمية تكنولوجية واضحة وعدم الارتباط بين المؤسسات الإنتاجية من جهة، ومؤسسات البحث من جهة أخرى .
  - غياب المؤسسات الإستشارية المختصة بتوظيف نتائج البحث وتمويلها بهدف تحويلها إلى مشاريع مفيدة، مع عدم توفر الحرية الأكاديمية للباحثين للتعبير عن أفكارهم بجرية مما يصعب على الباحث الإبداع في العمل وعدم القدرة على التكيف .
  - الصلة ضعيفة جدا بين مخططات البحث في الجامعات، ومتطلبات التنمية في المجالات المختلفة .
  - إن قطاع التعليم العالي يعتمد في تمويله على النفقات التي تقدمها الدولة، وهذا وفق الميزانية تمنحها الدولة حسب نوعية القطاعات واحتياجاتها وكذا لأهميتها .
- والجدول التالي يوضح قيمة النفقات المالية الممنوحة لقطاع التعليم العالي من طرف الدولة:

الجدول رقم (25): حصة ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من مجموع إعتمادات الدولة بعنوان ميزانية التسيير على الدوائر الوزارية. 2000-2017

(x 10<sup>3</sup>)

| السنوات | ميزانية الوزارة | ميزانية الدولة | حصة الوزارة % |
|---------|-----------------|----------------|---------------|
| 2000    | 38.703.077      | 830.084.800    | 4.66          |
| 2001    | 47.122.250      | 948.760.000    | 4.96          |
| 2002    | 58.743.195      | 1.053.366.167  | 5.57          |
| 2003    | 68.282.507      | 1.141.685.900  | 5.98          |
| 2004    | 66.497.092      | 1.200.000.000  | 5.54          |
| 2005    | 78.671.380      | 1.255.273.000  | 6.26          |
| 2006    | 85.699.925      | 1.439.548.823  | 5.95          |
| 2007    | 104.449.439     | 1.652.698.265  | 6.31          |
| 2008    | 129.190.158     | 2.363.188.196  | 5.46          |
| 2009    | 155.160.798     | 2.661.257.650  | 5.83          |
| 2010    | 173.483.802     | 3.445.999.823  | 5.03          |
| 2011    | 291.441.690     | 4.291.181.180  | 6.79          |
| 2012    | 277.173.918     | 4.925.110.475  | 5.62          |
| 2013    | 264.582.513     | 4.335.614.484  | 6.10          |
| 2014    | 270.742.002     | 4.714.452.366  | 5.74          |
| 2015    | 300.333.642     | 4.972.278.494  | 6.04          |
| 2016    | 312.145.998     | 4.807.332.000  | 6.49          |
| 2017    | 310.791.629     | 4.591.841.961  | 6.76          |

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الجريدة الرسمية الجزائرية لسنوات (2000-2017)

نلاحظ من خلال الجدول وجود تطورات وتغيرات في الميزانية الممنوحة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي حيث سجلت إرتفاع لها بنسبة 6.79 % سنة 2011 بعدما كانت منخفضة في سنة 2000 بنسبة 4.66 % ثم انخفضت مجددا في السنوات الموالية، وعلى العموم تعتبر النسب متقاربة نوعا ما وهذا بفارق 2%.

لقد تعزز الجهد الذي تبذله الدولة في عملية تمويل نشاطات البحث بترتيبات القانون 98-11 وبخاصة عن طريق تكريس الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الذي تم إستحداثه فيما قبل ضمن قانون المالية لسنة 1995، وتضاف موارد هذا الصندوق إلى ميزانيات التشغيل والتجهيز الكلاسيكية التي ترصدها الدولة لكيانات البحث، وهي تسمح بتمويل كل النشاط البحثي من مرحلة برمجته إلى حين تسمينه اقتصاديا . وفي هذا الإطار تكرر قوانين المالية ميزانية البحث العلمي سنويا حيث تشمل مجموع إعتمادات التشغيل والتجهيز المعدة لتمويل نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي تقوم بها مختلف مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي التابعة لمختلف الدوائر الوزارية المعنية ومراكز بحث أخرى، كما أنها تشمل أيضا الإعتمادات الموجهة لتمويل البرامج الوطنية للبحث .

هذا وإنه من الواجب على الوكلاء الإقتصاديين العموميين والخواص الإستثمار في الجهود لترقية البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، ومقابل ذلك فإنهم يستفيدون من إجراءات تحفيزية وتشجيعية تحددها قوانين المالية سنويا .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: مؤشرات ترقية الكتاب الجامعي

تميزت سنة 2010 بسن المراسيم التنفيذية المتعلقة بتأسيس أنظمة التعويضات الخاصة بالأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين، وهذا بغية تدعيم التآطير البيداغوجي وتثبيته، وكذا تحسين الظروف الإجتماعية والمهنية .

وقد تم تلقي هذه النصوص القانونية بكثير من الإرتياح من قبل هذه الفئات من الموظفين، حيث إن الإجراءات التي إتخذتها السلطات العمومية، تطبيقا لتوجيهات رئيس الجمهورية، جاءت إستجابة لتطلعاتهم .

يعد الكتاب الجامعي الوسيلة المفضلة للدعم البيداغوجي، ومن هذا المنظور، تم إنشاء الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية سنة 1973 من أجل مرافقة المسار الجامعي لكل الإطارات والنخبة الوطنية، فالمؤلفات وكتب التدريس والمنشورات الخاصة بالعلوم المدرسة تم إنجازها ووضعها كليا تحت تصرف المؤسسات الجامعية والطلبة، مع الإنشغال الدائم بتكثيف الأسعار مع قدراتهم المالية .

وقد شكل الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، منذ إنشائه، موردا للنشر لما يقارب 5.200 عنوان يغطي كل الفروع وكل أطوار التكوين الجامعي، وهذا بفضل إلتزام هيئة التدريس التي ينتمي إليها أغلبية المؤلفين، ويتكون دور النشر هذا من 32% من عناوينه باللغة العربية و48% من عناوينه باللغات الأجنبية، وهي موزعة حسب

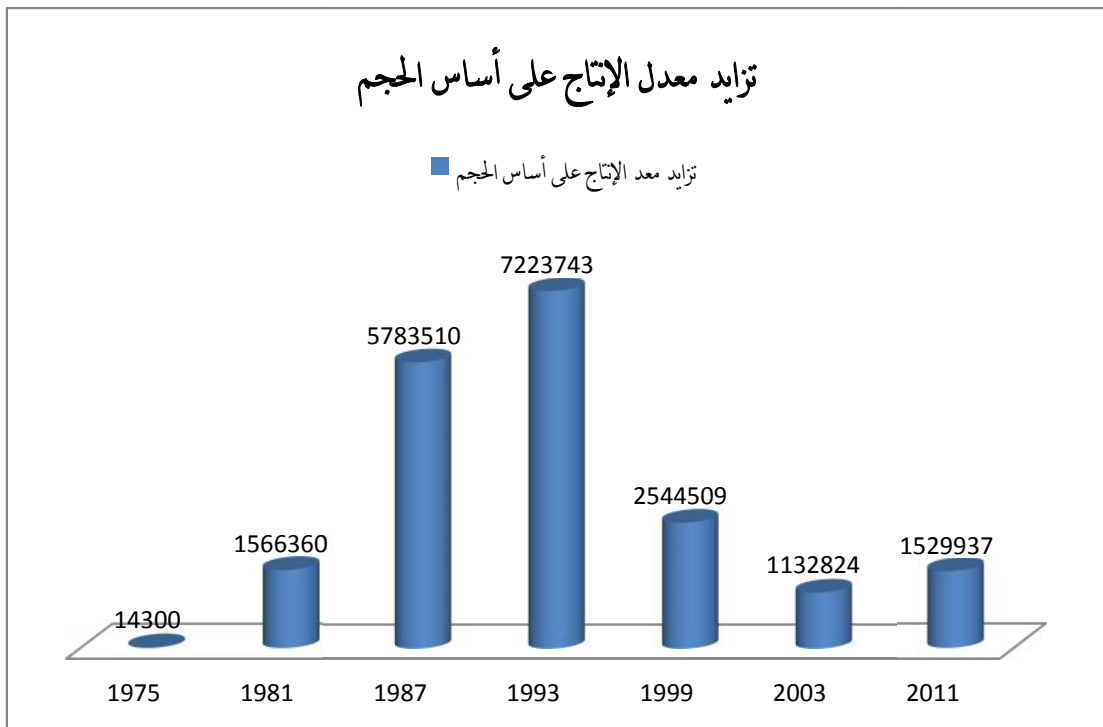
<sup>1</sup> . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص 97 .

الفروع إلى النسب التالية: العلوم الإجتماعية والإنسانية بنسبة 55% والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا بنسبة 32%، وعلوم الطبيعة والحياة بنسبة 13%.

ويشري الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية رصيده من المنشورات بطبع ما يزيد عن المائة مؤلف جديد سنويا، بالإضافة إلى إعادة طبع ما يزيد عن مائة عنوان، وقد تم بذل مجهودات معتبرة من أجل إنجاز كُتب علمية عن طريق الطبع المشترك أو الترجمة أو شراء حقوق النشر، هذا في إطار شراكات متنوعة.

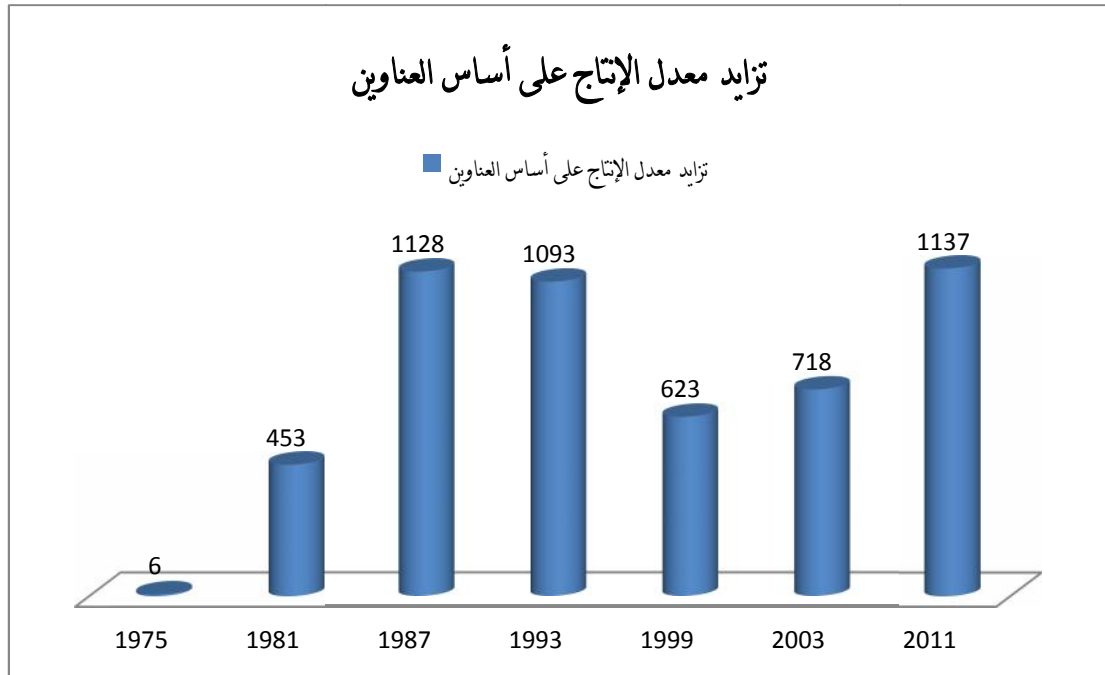
وبالنظر إلى التطور والتوسع الهائل الذي شهدته الخريطة الجامعية على المستوى الوطني، وفي إطار التقريب بين الكتاب الجامعي والطالب والأستاذ، فإن الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية قد طور شبكته للتوزيع حيث انتقلت من 03 مكتبات في السبعينيات إلى 50 مكتبة سنة 2012 معظمها في الحرم الجامعي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (41): تزايد إنتاج الكتاب الجامعي



<sup>1</sup>. المرجع السابق، ص 62.





المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص 63.

#### المطلب الخامس: تنمية الموارد البشرية وتأمين نتائج البحث العلمي

إن الأهداف الأساسية التي يرمي إليها القانون 98-11 فيما يخص تنمية الموارد البشرية تخدم عملية تعبئة الكفاءات العلمية الوطنية، ويكون ذلك خاصة عن طريق:<sup>1</sup>

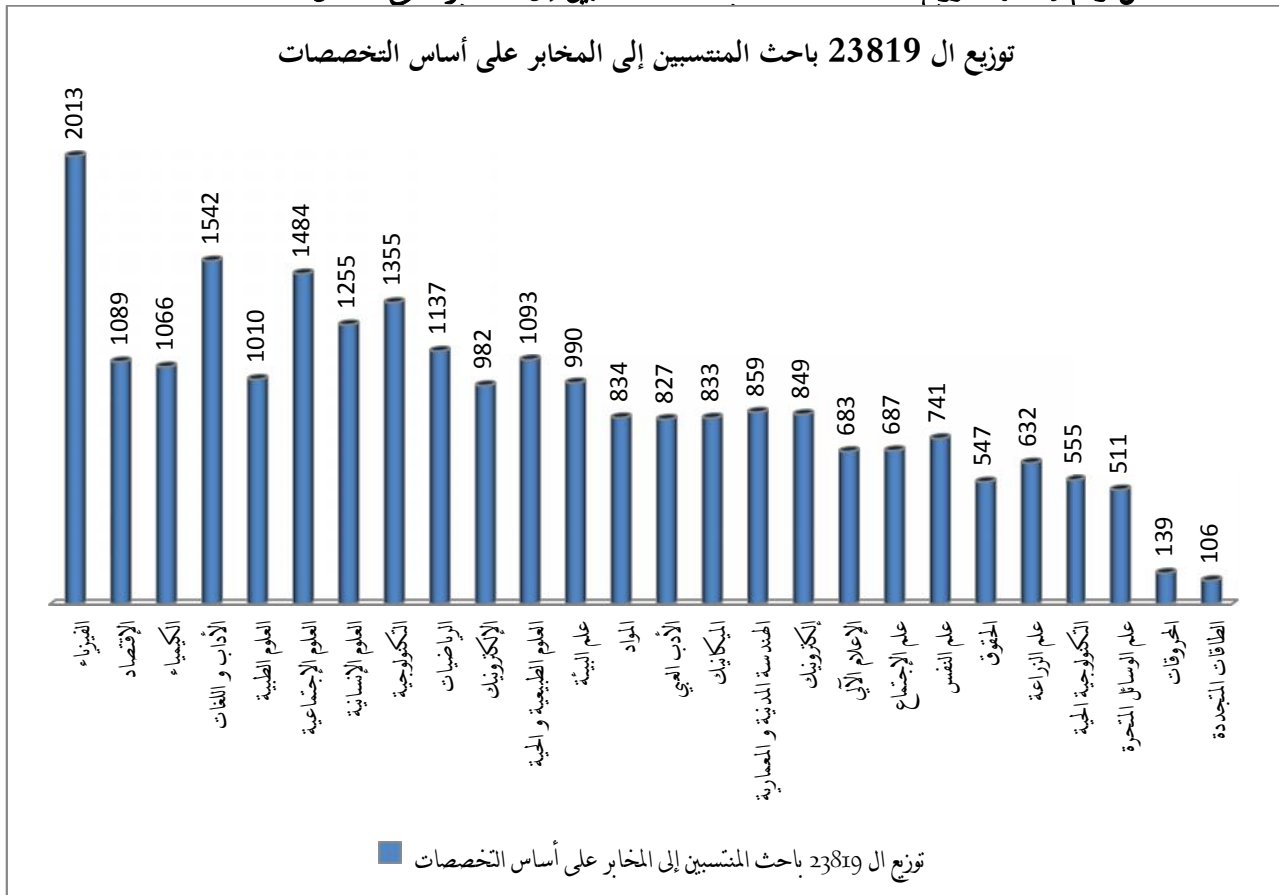
- الإشتراك المتزايد لمستخدمي البحث في مؤسسات التعليم والتكوين العالين؛
- توسيع دائرة الباحثين بدوام كامل في قطاعات البحث؛
- الإستخدام الأقصى للباحثين القاطنين بالجزائر، ولإسهام الكفاءات العلمية الجزائرية الممارسة لنشاطها في الخارج، في ميادين التكوين والتعليم والبحث .
- تشكيل شبكات تضم مجموعات بحث من شأنها ضمان تنمية البحث التعاوني .
- إعداد آليات مناسبة تسمح بجركية مستخدمي البحث بين كل من مؤسسات التعليم والتكوين العالين وكيانات البحث والتنظيمات والمؤسسات .

<sup>1</sup> . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- إعداد فهرس وطني لمستخدمي البحث العلمي والتطوير التكنولوجي .  
وينص القانون أيضا على نظام أساسي خاص بأساتذة التعليم العالي الباحثين والباحثين الدائمين، والباحثين لأوقات مستقطعة، والمستخدمين لدعم البحث، وهو نظام أساسي من شأنه ضمان الظروف الأنسب والأكثر إستقرارا فيما يخص العمل والأجر والتحفيز، بما فيها المداخل المتعلقة بالبحث العلمي والمصاريف الضرورية لإنجاز مشاريع البحوث التي تندرج ضمن إطار تنفيذ الوطني للبحث .

فهذا النظام الأساسي يضمن من جهة مراقبة المهنة، ومن جهة أخرى يكرس إلزامية النتائج .

الشكل رقم (42): توزيع الـ 23.819 باحث المنتسبين إلى المخابر على أساس التخصصات



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-

2012، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

#### \* تـمـيـن نـتـائـج البـحـث:

إذا كان البرنامج الأول قد سمح بإضفاء ديناميكية جديدة على أنشطة البحث وتحسين هيكلتها من خلال التعبئة المتزايدة للموارد البشرية والمالية، فإن التركيز في إطار هذا الخماسي الثاني يكون على ترقية التـمـيـن الإـقـتـصـادـي لنشاط البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، فهو يشكل المرحلة الأخيرة في نقل المنتجات والمعرفة من فضاءات البحث إلى عالم الإقتصاد وذلك باعتباره إنشغالا دائما وعامل توجيه وصياغة بالنسبة إلى سياسة البحث العلمي،

وبهذا الصدد، تم برجة عدد من النشاطات تمثل خاصة في تحقيق تسيير إستراتيجي من خلال توجيه الروح الإبداعية للباحثين نحو المواضيع الوجيهة فعلا من المنظور الإقتصادي، وفي وضع هياكل الدعم لهذا التثمين (تنشيط المصالح ذات الصلة بهذا على مستوى المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتقني والجامعات، وفي إتخاذ الترتيبات إنشاء شركات تابعة على مستوى المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتقني والجامعات، وفي إتخاذ الترتيبات التشريعية والتنظيمية والمالية التي تشجع وتحفز عملية استثمار الأفكار المبدعة بهدف تجسيدها في السوق، وفي تعزيز جهاز التثمين من خلال إنشاء قاعدة إنطلاق وذلك من خلال إدراج التقنيات الحديثة في تسيير الإبتكار.<sup>1</sup>

#### \* مضاعفة مرافق البحث:

كانت الفترة الخماسية 2008-2012 متسمة أيضا بإنجاز مرافق وتجهيزات بحث كبرى، ولهذا الغرض تم الشروع في إنجاز ستة (06) أنواع من المرافق هي: مجمعات محابر، مراكز ووحدات البحث، أقطاب الإمتياز العلمية داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث، المنشآت العلمية المشتركة بين الجامعات والأقطاب التقنية وكذا التجهيزات الكبرى المدرجة في إطار برنامج التعبئة لاسيما في مجال البحث الفضائي والنووي والتكنولوجيا الحيوية.<sup>2</sup>

#### المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية وفقا لمجموعة من الإجراءات في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

#### المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع أساتذة الهيئة التدريسية والتي تحتوي على مجموعة من العناصر التي نرغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج، والتابعين لجميع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية المتكونة من شبكة جامعية قوامها 106 مؤسسة وذلك حسب إحصائيات السنة الجامعية 2014/2015 (05 ملحقات جامعية، 10 مراكز جامعية، 11 مدرسة عليا للأساتذة، 12 مدرسة تحضيرية، 20 مدرسة وطنية عليا، 48 جامعة)، وتم إختيار الجامعة باعتبارها حاضنة لرأس المال البشري ومنتجة له خاصة مع المبالغ الضخمة الموجهة لهذا القطاع أي مستثمرة فيه، وتستثمر خصوصا في أعضاء الهيئة التدريسية فهذه الأخيرة هي المرآة العاكسة للجامعة، وتم استهداف الأساتذة على وجه الخصوص أي مقدمي الخدمة بصفة عامة أي الجامعة وأساتذتها باعتبار أن القيادات الجامعية هي من فئة الهيئة التدريسية قصد تحسيسها بضرورة التوجه إلى مدخل الجودة كخيار إستراتيجي وموآكب للتحديات المعرفية مع محاولة توجيه كل المسؤولين إلى هذه القيادات من أجل الحرص على توجيه الفعال للموارد البشرية والمالية والمادية، إضافة إلى أن الهيئة التدريسية هي الجهة الأفضل قصد دراسة

<sup>1</sup>. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>2</sup>. المرجع السابق، ص 110.

رأيها فيما يخص المسائل المتعلقة بجودة التعليم العالي، هذا وبلغ عدد الأساتذة المستهدفين بالدراسة (56.061) أستاذ جامعي<sup>1</sup>، وذلك حسب إحصائيات السنة الجامعية 2016/2015 (انظر الملحق رقم 01). أما عن وحدة المعاينة والتي تعبر عن فرد معين يشكل جزءا من مجتمع معين، يؤخذ على أنه ممثل للأفراد من نفس الفئة بهدف تحديد عينات هذا المجتمع.<sup>2</sup> فتمثل في كل أستاذ يدرس بصفة دائمة بغض النظر عن الكلية التي ينتمي إليها وعن التخصص الذي يدرسه، حيث استهدف الإستبيان رأي أساتذة حديثي التوظيف وذوي الخبرة ومن مختلف التخصصات، مستخدمين في ذلك عينة كرة الثلج المتحرجة والتي تم اختيارها لصعوبة الوصول على كافة أفراد مجتمع الدراسة، كما نشير إلى اختيار هذه العينة نظرا لاختلاف الجدول الزمني للأساتذة وارتباطاتهم بمسائل الإشراف، بالإضافة إلى الإجتماعات الدورية والأمور الإدارية الأخرى، أين تم اختيار أساتذة من بين المعارف والأصدقاء ثم طلبنا منهم اقتراح أساتذة آخرين من نفس الموصفات أي أساتذة بقطاع التعليم العالي، واستعنا في ذلك بالبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الإجتماعي وكذا المنتديات الخاصة بالأساتذة الجامعيين بالإضافة إلى التوزيع الورقي.

ولتحديد حجم العينة بناء على المجتمع المحدد (56.061 أستاذ جامعي) قد تستخدم العديد من المعادلات أو الصيغ الرياضية والتي نذكر منها (معادلة Steven Thampson – معادلة Robert Mason – معادلة Herbert Larkin – معادلة Taro Yamane – معادلة Richard Geiger . . . وغيرهم)<sup>3</sup>. حيث توجد لكل منها خصائص تحدد شروط استخدامها، لذلك يكون من الأفضل استخدام معادلة واحدة فقط من أجل تجنب الإستفاضة في ذلك، بالتالي تقتصر على استخدام معادلة Taro Yamane التي تتوافق مع المعاينات الإحتمالية باعتبار أن الهدف من الدراسة التعميم والهدف من المعاينة التمثيلية، هذه المعادلة تكتب وفقا للصيغة التالية:

$$n = N/1+N(e)^2$$

حيث:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع

<sup>1</sup> حسب إحصائيات السنة الجامعية 2016/2015، والمتحصل عليها من المديرية الفرعية للإستشراق والتخطيط بوزارة التعليم العالي الجزائرية.  
<sup>2</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص 176.  
<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 176.

e : مستوى الدقة: كلما كان كبيرا، كلما زاد خطأ المعاينة، وفي الدراسة يقبل 5 % كخطأ للمعاينة، ويقدر مستوى الثقة بـ 95 % (أي من بين 100 قيمة مقدرة 95 قيمة تعطي قيمة مقدرة قريبة جدا أو مساوية للقيمة الفعلية لمجتمع الدراسة) .  
وبالتالي يقدر حجم العينة الأدنى كالتالي:

$$n = N/1+N(e)^2 = 56.061/1+56.061(0.05)^2 = 397.16 \quad \mathbf{397}$$

وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 397 كلما كان ذلك أفضل لتمثيلها للمجتمع المدروس .  
بما أن عدد الإستبيانات المقبولة (465 استبيان) يفوق حجم العينة الأدنى (397 أستاذ)، وكذا نسبة هذه الإستبيانات إلى الإستبيانات الموزعة (550) تفوق 80 % أي ما نسبته (84.54%) يمكن اعتماد وتعميم نتائج الدراسة عند مجال ثقة مقدر بـ 95 % وقبول 5% كخطأ للمعاينة.

#### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

تركز هذه الدراسة على واحد من أهم الموضوعات التي تخص جميع المؤسسات بصفة عامة والجامعة بصفة خاصة، ألا وهي مدى مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تحسين جودة التعليم العالي، ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية، لأن المشكلة تكمن في صعوبة التعامل مع إدارة اللاملموسات والتوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية وإصرارها على العمل وفق التوجه الإنتاجي بعيدا عن اعتبار المورد البشري المحرك الرئيس للأداء الجيد المسبوق بمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم، خاصة أن جميع الدراسات أكدت على أن المورد البشري هو المحرك الرئيسي لصنع الفارق من خلال تعليمه وتكوينه .

وعليه سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى توضيح مختلف الأدوات المستخدمة لجمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، وتمثل في كل من:

– **الملاحظة:** تعبر عن مشاهدة الأنماط السلوكية للأفراد في بعض الحالات للحصول على بيانات حول الظاهرة المراد دراستها، ويميز عادة بين نوعين من الملاحظة، المباشرة والتي تتعلق بملاحظة سلوك معين من خلال الاتصال المباشر بما تقوم عليه الدراسة (أشخاص، فرق، مؤسسات، هيئات... الخ)، وغير المباشرة والتي تتعلق باتصال الباحث بالوثائق (سجلات، تقارير، مذكرات... الخ) التي أعدها باحثون آخرون.<sup>1</sup> وفي الدراسة طبعا تم اعتماد كلا النوعين، حيث تم الملاحظة بصفة مباشرة لواقع جودة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أما ما تم ملاحظته

<sup>1</sup> . خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 177-178.

بصفة غير مباشرة فيتمثل في الرجوع للوثائق الرسمية التي تصدر عن الهيئات الوطنية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي) والهيئات الدولية خصوصا تقارير هيئات التصنيف الدولي للجامعات، وعن البيانات التي تمت ملاحظتها فلا يتم عرضها كنتائج فريدة للدراسة، بل يتم دمجها مع تحليل النتائج المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، بهدف ربط النتائج بالواقع وتبرير كل ذلك.

– **الإستبيان:** هو قائمة معيارية للأسئلة الهادفة لجمع معلومات في موضوع معين، عادة ما يتم استخدامه في البحوث الكمية عندما تتطلب القياسات الإحصائية عينة كبيرة، ويمكن أن يتم عن طريق البريد، الهاتف، الانترنت أو وجها لوجه، ويشير Omar AKTOUF أنه لا يمثل مجرد قائمة بسيطة من الأسئلة أو مجرد امتحان كتابي يمكن لأي كان صياغته بالرجوع لأي شيء، بل يجب أن تكون الأسئلة المطروحة واضحة ومختارة بدقة.<sup>1</sup> ويكون من الصعب تصميم استبيان في مرحلة واحدة بل يتم عبر عدة مراحل، في المرحلة الأولى تم تصميمه اعتمادا على المفاهيم النظرية المستخدمة في الفصول الأولى، الثاني والثالث وعرضه على المحكمين مرفقا بنموذج الدراسة الأولى.<sup>2</sup> وفي المرحلة الثانية تم تعديل نموذج الدراسة والاستبيان على حد سواء بناء على جملة الملاحظات المقدمة ومناقشة محاوره وأسئلته مع الأستاذ المشرف وكذلك الأساتذة المحكمين ليتم ضبط صورته النهائية.<sup>3</sup> وما أن الإستبيان وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة عن فرضيات البحث، لذلك تم إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة، ومن تم تقديم هذا الإستبيان إلى عينة الدراسة، للإجابة على الأسئلة التي احتوها، ويتضمن الاستبيان ثلاثة محاور أساسية كما يلي:<sup>4</sup>

– **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين وقد شمل: الجنس، الرتبة العلمية، عدد سنوات الخبرة، والمناصب العليا الإدارية.

– **المحور الثاني:** معنون بـ: الإستثمار في رأس المال البشري، والمقسم بدوره إلى ثلاثة محاور فرعية تخص:

– الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري: يتكون من 05 فقرات.

– الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري: يتكون من 05 فقرات.

– إستدامة رأس المال البشري: يتكون من 05 فقرات.

– **المحور الثالث:** معنون بـ: جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، والمقسم بدوره إلى خمسة محاور فرعية تخص:

– جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة: يتكون من 05 فقرات.

<sup>1</sup> . خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 178-179.

<sup>2</sup> . انظر الملحق رقم (02).

<sup>3</sup> . انظر الملحق رقم (03).

<sup>4</sup> . استندت الطالبة لبناء بعض المقاييس المرتبطة بجودة التعليم العالي على بعض المؤشرات المذكورة في الفصل الثالث.

- جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة: يتكون من 05 فقرات.
- القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي: يتكون من 05 فقرات.
- جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة: يتكون من 05 فقرات.
- السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس: يتكون من 05 فقرات.

### المطلب الثالث: إختبار صدق وثبات الاستبيان

ويقصد بالصدق اختبار الأداة ما إذا كانت فعلا تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما الثبات فيقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات وبعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها أي يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، حيث تم اختبار ذلك من خلال:

- الإختبارات الحكمية: وذلك من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الحكمين<sup>1</sup> من ذوي الإختصاص في مجال الدراسة من مختصين في: إدارة الموارد البشرية، ومسؤولي ضمان الجودة بالجامعات، وكذا إدارة الأعمال والإقتصاد القياسي، وذلك للتأكد من أن أسئلته تقيس ما وضعت لقياسه وكذا التأكد من استجابة عينة الدراسة لأسئلته وفهمها، بالإضافة إلى التأكد من صدق البناء أو التوازن بين أبعاد ومحاور الاستبيان، وقد استجابت الطالبة لآراء الحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.
- الإختبارات الإحصائية: تمثل هذه الإختبارات في معامل الثبات ومعامل الإتساق الداخلي، أين يتم عرضها كما يلي:

- حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): من معاملات قياس الثبات وهو عبارة عن معامل ارتباط بين عبارات المقياس، ويفسر وفقا للقيم التالية:<sup>2</sup>
- أكبر من 0.9 ممتاز، أكبر من 0.8 جيد، أكبر من 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، أكبر من 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول.

- معامل الإتساق الداخلي: يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وذلك من خلال معامل الإرتباط بيرسون، والذي يستخدم في حالة البيانات الرتيبة،

<sup>1</sup> . انظر الملحق رقم (03)

<sup>2</sup> . خليل شرقي، مرجع سبق ذكره، ص 180.

وقد قامت الباحثة بحساب الإتساق الداخلي للإستبيان وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات استمارة الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، ويأخذ فيها قيما تفسر كالتالي:

(من 0 إلى 0.19 ضعيف جدا)، (من 0.20 إلى 0.39 ضعيف)، (من 0.40 إلى 0.59 متوسط)، (من 0.60 إلى 0.79 قوي)، (من 0.80 إلى 1.00 قوي جدا).

وفيما يلي عرض النتائج بالنسبة لهذه الإختبارات:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان بعد الإستثمار في رأس المال البشري

| م   | العبارة  | معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبارة | معامل سيرمان للارتباط مع الدرجة الكلية للبعد | درجة المعنوية |
|---|--|-------------------------------------|--|---------------|
| <b>الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري</b> |  |                                     |  |               |
| 01  | لدى هيئة التدريس القدرة على تطبيق واستخدام المعرفة ونقلها إلى حيز التطبيق في عملها.                        | .932                                | .705**                                       | 0.000         |
| 02  | تتماشى المعرفة العلمية لدى الهيئة التدريسية مع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.                             | .929                                | .823**                                       | 0.000         |
| 03  | تعكس الهيئة التدريسية للجامعة في تنفيذ مهامها معرفة نظرية علمية وأكاديمية عالية                            | .931                                | .740**                                       | 0.000         |
| 04  | المهارة التي تمتلكها تسمح لك بإيجاد طرق جديدة للقيام بعملك   | .931                                | .327**                                       | 0.000         |
| 05  | تحول الهيئة التدريسية معرفتها الكامنة إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز                                      | .932                                | .738**                                       | 0.000         |
| <b>الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري</b> |  |                                     |  |               |
| 06  | تعمل الجامعة على تنشيط أعضاء الهيئة التدريسية والحفاظ عليها  | .936                                | .839**                                       | 0.000         |
| 07  | تشجع الجامعة أساتذتها على المشاركة في المنتديات الدولية والوطنية قصد تطوير المعارف والقدرات في مجال العمل. | .936                                | .726**                                       | 0.000         |



|   |   |             |        |       |
|---|---|-------------|--------|-------|
| 08  | تنظم الجامعة دورات التكوين وتحسين المستوى مرتبطة بمواضيع ذات علاقة بتخصصك.              | .928        | .807** | 0.000 |
| 09  | تشجع الجامعة أساتذتها على الإنخراط في محابر البحث العلمي                                | .933        | .849** | 0.000 |
| 10  | توفر الجامعة على وحدات متخصصة لمتابعة وتوليد الأفكار الجديدة                            | .928        | .678** | 0.000 |
| <b>إستدامة رأس المال البشري</b>             |   |             |        |       |
| 11  | تبذل الجامعة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي أساتذتها ويحفزهم على العمل أكثر | .928        | .793** | 0.000 |
| 12  | تراعي الجامعة رغبة أساتذتها وقدراتهم على الأداء عند توزيع المهام                        | .935        | .550** | 0.000 |
| 13  | تشجع الجامعة أساتذتها على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل.           | .933        | .698** | 0.000 |
| 14  | تهتم الجامعة بمشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها.                                  | .928        | .740** | 0.000 |
| 15  | يشارك أساتذة الجامعة في اتخاذ القرارات المصيرية بداخلها                                 | .929        | .769** | 0.000 |
| <b>قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول</b> |   | <b>.894</b> |        |       |

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 1% \* الإرتباط معنوي عند مستوى 5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تفوق 0.9 وهي قيمة ممتازة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد الإستثمار في رأس المال البشري لو أعيد الإختبار مع نفس الأفراد وفي نفس الظروف فقيمة هذا المعامل بالنسبة للمحور الأول 0.894 فهي جيدة، أما إذا إستبعدنا كل عبارة على حدى لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا وبالتالي فجميع القيم مقبولة ومتسقة داخليا، وهذا ما يؤكد معامل الإرتباط سيرمان، والذي يظهر أن قيمه تتراوح من متوسط 0.550 إلى قوي 0.740 و 0.769 إلى قوي جدا في القيم 0.807، 0.849 وذلك عند مستوى معنوية يقل عن 1%.

وبناء على هذه النتائج تتأكد فعالية المقياس وفعالية العبارات المعتمدة في هذا البعد لقياس الإستثمار في رأس المال البشري في الجامعة من خلال تقسيماته الفرعية المعتمدة.

وفيما يلي تطبيق الإختبارات على المحور الثاني:

الجدول رقم (27): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

بعد جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة

| م  | العبارة  | معامل ألفا كرونباخ باستبعاد العبارة | معامل سييرمان للارتباط مع الدرجة الكلية للبعد | درجة المعنوية |
|--|--|-------------------------------------|---|---------------|
| <b>جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة</b> |  |                                     |   |               |
| 01   | يساعد الإلتزام بميثاق أخلاقيات المهنة على الإلتصال التنظيمي بين مختلف الأقسام.           | .932                                | .608**  | 0.000         |
| 02   | إن سيادة روح الفريق تساعد على تفعيل وتطوير البحوث والدراسات                              | .815                                | .300**  | 0.000         |
| 03   | ساعدت التكنولوجيا وشبكة الأتريت على سرعة تداول المعلومة في بيئة التعليم والتعلم.         | .919                                | .478**  | 0.000         |
| 04   | توفر الجامعة على الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة الأنشطة البحثية الخاصة بالهيئة التدريسية | .931                                | .788**  | 0.000         |
| 05   | توفر الجامعة على الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية المخصصة لتدريس المقررات للطلبة   | .914                                | .821**  | 0.000         |
| <b>جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة</b>      |  |                                     |   |               |
| 06   | تتسم البرامج التعليمية باستيعابها لمختلف التحديات العالمية والمعرفية                     | .921                                | .709**  | 0.000         |
| 07   | تتلاءم البرامج والمناهج الدراسية مع حاجات الطلبة والسوق وخطط التنمية والمجتمع            | .936                                | .813**  | 0.000         |
| 08   | تتصف البرامج بالمرونة والتجديد لمسايرة المستحدثات المصاحبة للتغير المعرفي                | .877                                | .758**  | 0.000         |
| 09   | البرامج الحالية قادرة على تنمية مهارات التعلم الذاتي وعلى استئارة التفكير والإبداع       | .824                                | .776**  | 0.000         |
| 10   | توفر الجامعة على توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للمناهج الدراسية                         | .799                                | .664**  | 0.000         |

| القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي |        |      |   |
|--|--------|------|---|
| 0.000  | .788** | .825 | 11 تهتم إدارة الجامعة باستقطاب العناصر الفعالة وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة والتدريب المستمر   |
| 0.000  | .755** | .789 | 12 تعمل إدارة الجامعة على دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها                              |
| 0.000  | .735** | .832 | 13 تهتم الجامعة بتطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة   |
| 0.000  | .839** | .834 | 14 تختار الجامعة القيادات المبدعة، المتميزة من أجل المحافظة على معايير أداء عالية باستمرار  |
| 0.000  | .795** | .929 | 15 تتابع الجامعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة داخلها  |
| جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة           |        |      |   |
| 0.000  | .759** | .932 | 16 تساعد فهرسة المكتبة وتنظيمها باستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة(الكمبيوتر، الميكروفيلم) على مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات وارتفاع أسعارها |
| 0.000  | .627** | .841 | 17 يساعد إيصال المكتبة بالإنترنت الطلبة وكذا الهيئة التدريسية على جمع المعلومات لغرض البحث العلمي   |
| 0.000  | .593** | .955 | 18 تساهم حوسبة المكتبات في توفير الوقت والجهد والتكلفة في تقديم الخدمات   |
| 0.000  | .681** | .951 | 19 تشترك الجامعة بقواعد بيانات محلية ودولية متخصصة  |
| 0.000  | .656** | .931 | 20 تتوفر الجامعة على مكتبة متكاملة لتلبية احتياجات المدرسين والباحثين من الأساتذة   |
| السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس                          |        |      |   |
| 0.000  | .837** | .936 | 21 ينتسب أعضاء هيئة التدريس إلى عضوية الجمعيات العلمية والمهنية المحلية والدولية  |
| 0.000  | .574** | .936 | 22 يشارك أعضاء هيئة التدريس في تقييم البحوث في مجالات مختلفة  |
| 0.000  | .428** | .825 | 23 يتحلى أعضاء هيئة التدريس بالسمعة الأكاديمية اللازمة لتحقيق رسالة   |

| الجامعة وأهدافها                      |   |      |        |
|---------------------------------------|---|------|--------|
| 24                                    | سأهم أعضاء هيئة التدريس في تأليف الكتب وترجمتها بصفة دورية                                | .820 | .827** |
| 25                                    | يسأهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بتقديم البحوث البينية أو متداخلة التخصصات بصفة مستمرة | .920 | .841** |
| قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني |   | .900 |        |

\*\* الإرتباط معنوي عند مستوى 1% \* الإرتباط معنوي عند مستوى 5%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تفوق 0.8 وهي قيمة جيدة تدل على ثبات واستقرار نتائج بعد جودة التعليم العالي لو أعيد الإختبار مع نفس الأفراد وفي نفس الظروف فقيمة هذا المعامل بالنسبة للمحور الأول 0.900 فهي ممتازة، أما إذا إستبعدنا كل عبارة على حدى لتحديد قيمة هذا المعامل فالملاحظ أن القيم لا تتغير كثيرا وبالتالي فجميع القيم مقبولة ومتسقة داخليا، وهذا ما يؤكد معامل الإرتباط سيرمان، والذي يظهر أن قيمه تتراوح من متوسط 0.574 إلى قوي 0.656 و 0.795 إلى قوي جدا في القيم 0.827، 0.841 وذلك عند مستوى معنوية يقل عن 1%.

وفيما يلي معامل ألفا كرونباخ لكل محور فرعي من المحورين الأول والثاني:

الجدول رقم (28): قيم معامل ألفا كرونباخ

| المحاور الفرعية للإستبيان  | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|--|--------------|-------------------------|
| الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري                                 | 05           | .718                    |
| الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري                                 | 05           | .834                    |
| إستدامة رأس المال البشري   | 05           | .761                    |
| جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة              | 05           | .600                    |
| جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة                   | 05           | .786                    |
| القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي | 05           | .839                    |
| جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة           | 05           | .667                    |
| السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس                          | 05           | .764                    |
| كافة الإستبيان   | 40           | .936                    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

وبناء على هذه النتائج الكلية لقيمة معامل ألفا كرونباخ والتي بلغت لكافة محاور الإستبيان 0.936 والتي تعتبر قيمة ممتازة، أما بالنسبة للمحاور الفرعية الخاصة بالمحورين الأول والثاني فهي من مقبولة إلى جيدة وبالتالي تتأكد فعالية المقياس وفعالية العبارات المعتمدة في هذا البعدين من خلال تقسيماته الفرعية المعتمدة.

### المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الطالبة على منهجية معالجة بيانات هذه الدراسة وبالاستعانة برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، على استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات عينة الدراسة المستهدفة من حيث خصائصها .
- 2- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة عينة البحث المستهدفة على فقرات الإستبيان، كما تم استخدام الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم اجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي .
- 3- لغرض تحديد مستويات أوزان فقرات محاور الدراسة (الأهمية النسبية)، المعبر عنها في محاور الإستبيان، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي فيكون المدى الإجمالي للإختيارات (5-1=4) ، وطول مجال كل اختيار هو (5:4=0,8) ، ومنه نستنتج مجالات كل اختيار كالتالي:

### الجدول رقم (29): درجات مقياس ليكرت للإستبيان

| درجة الموافقة  | مجال المتوسط الحسابي |
|----------------|----------------------|
| غير موافق بشدة | من 1 إلى 1,8         |
| غير موافق      | من 1,8 إلى 2,6       |
| متوسط          | من 2,6 إلى 3,4       |
| موافق          | من 3,4 إلى 4,2       |
| موافق بشدة     | من 4,2 إلى 5         |

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا الى إستمارة استبيان الدراسة

- 4- من أجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا باستخدام نماذج الانحدار لدراسة العلاقة بين الإستثمار في راس المال البشري وأبعاده مع جودة التعليم وأبعاده أيضا، فنماذج الانحدار تجيبنا على سؤالين:
  - هل توجد علاقة بين المتغيرين؟
  - ما هي قوة هذه العلاقة؟

### المبحث الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

قامت الطالبة بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، أين قامت بعمليات فرز وتحليل الإجابات التي تضمنتها استمارة الإستبيان العادي، حيث خصص هذا المبحث لعرض وتحليل خصائص عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

تميز عينة البحث بمجموعة من الخصائص ندرجها في الجدول التالي:

1- الجنس: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المستهدفة حسب متغير الجنس.

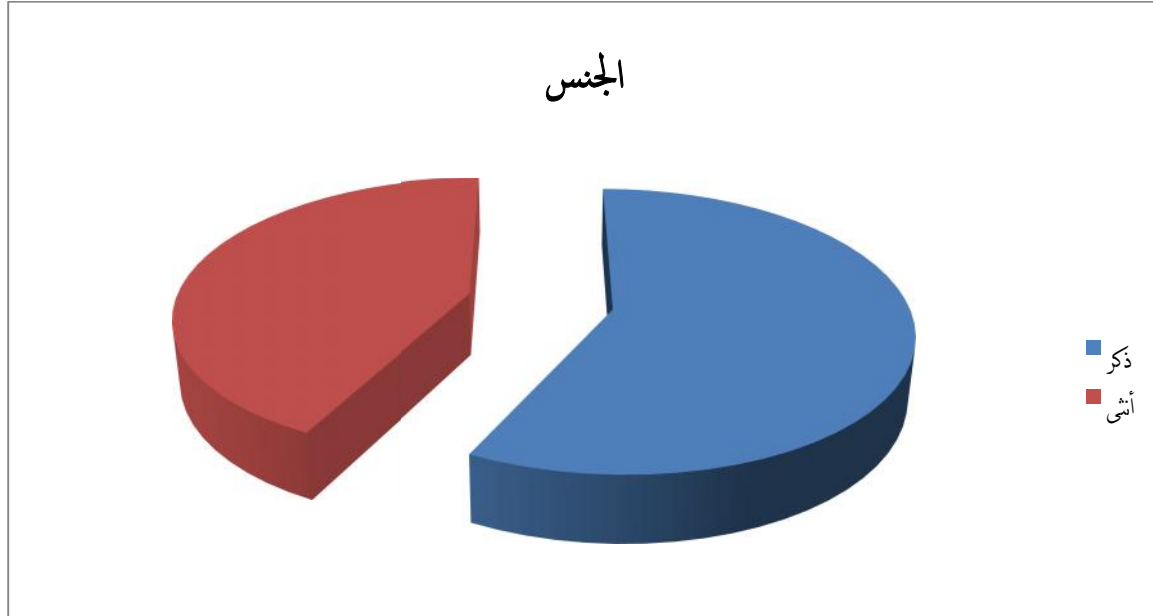
الجدول رقم (30): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| نوع الجنس | التكرارات | النسب المئوية % |
|-----------|-----------|-----------------|
| ذكر       | 267       | 57.42           |
| أنثى      | 198       | 42.58           |
| المجموع   | 465       | 100             |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول إختلاف أفراد العينة من ناحية الجنس، حيث يمثل الذكور نسبة 57.4% وهي نسبة تفوق نسبة الإناث التي تمثل هي الأخرى 42.6% من عينة الدراسة. والشكل الموالي يعكس توزيع أفراد العينة من ناحية الجنس.

الشكل رقم (43): توزيع أفراد العينة من ناحية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

2- الدرجة العلمية: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب درجتهم العلمية:

الجدول رقم (31): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

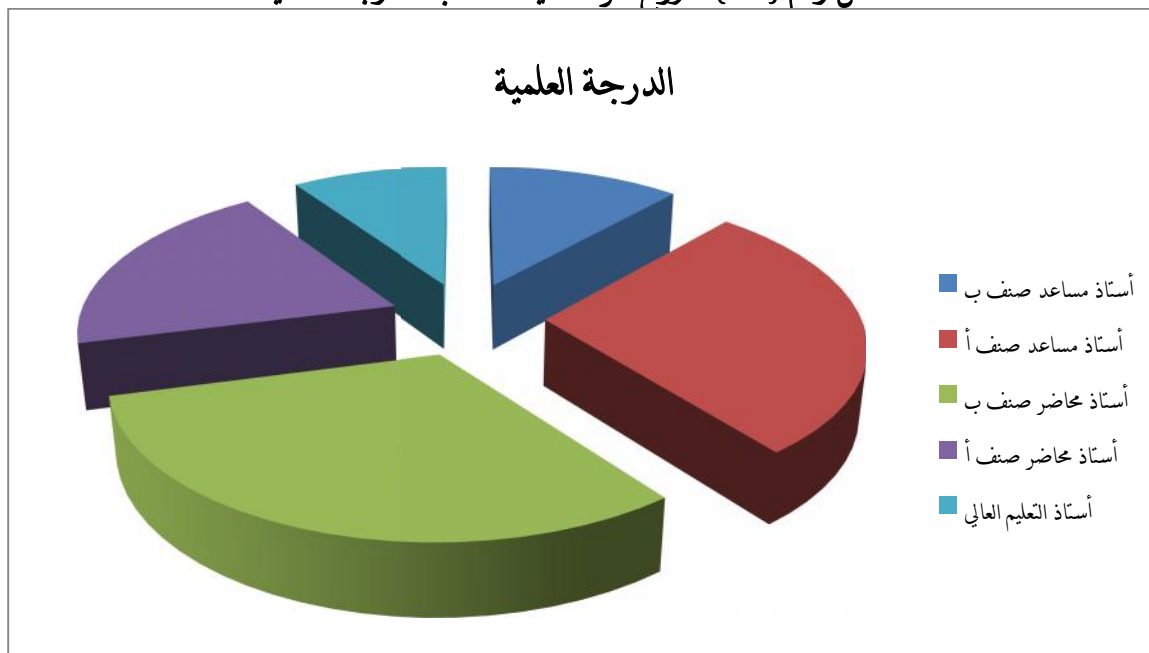
| النسب المئوية % | التكرارات | الدرجة العلمية       |
|-----------------|-----------|----------------------|
| 11.6            | 54        | أستاذ مساعد صنف ب    |
| 28.0            | 130       | أستاذ مساعد صنف أ    |
| 31.4            | 146       | أستاذ محاضر صنف ب    |
| 19.6            | 91        | أستاذ محاضر صنف أ    |
| 9.5             | 44        | أستاذ التعليم العالي |
| 100             | 465       | المجموع              |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه اختلاف الدرجة العلمية لعينة الدراسة، حيث تصدرها رتبة أستاذ محاضر صنف ب بنسبة 31.4% وهذا يعكس تعاون هذه الفئة مع الطالبة مع العلم أن هذه الفئة استرددنا منها الإستبيان بسرعة

وسهولة مقارنة مع الرتب الأخرى، تليها رتبة أستاذ مساعد صنف أ بنسبة 28.00%، في حين تليها رتبة أستاذ محاضر صنف أ بنسبة 19.6%، لتأتي بعدها رتبة الأساتذة المساعدين صنف ب بنسبة 11.6%، في حين تحتل رتبة أستاذ التعليم العالي ذيل الترتيب بنسبة 9.5% وهذا راجع للعدد المتواضع لأساتذة التعليم العالي بمختلف الجامعات الجزائرية، من خلال تحليل نتائج هذا العنصر نصل إلى أن الجامعة تحتضن ذوي الشهادات العليا والكفاءات المهنية المتخصصة، باعتبارها مركزا من مراكز رأس المال البشري من ناحية المدخلات والمخرجات. والشكل الموالي يعكس توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.

الشكل رقم (44): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

3- الخبرة المهنية: يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة حسب خبرتهم المهنية:

الجدول رقم (32): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| النسب المئوية % | التكرارات | الخبرة المهنية   |
|-----------------|-----------|------------------|
| 64.3            | 299       | أقل من 10 سنوات  |
| 17.8            | 83        | من 10 إلى 20 سنة |
| 11.6            | 54        | من 21 إلى 30 سنة |
| 6.2             | 29        | أكثر من 30 سنة   |
| 100             | 465       | المجموع          |

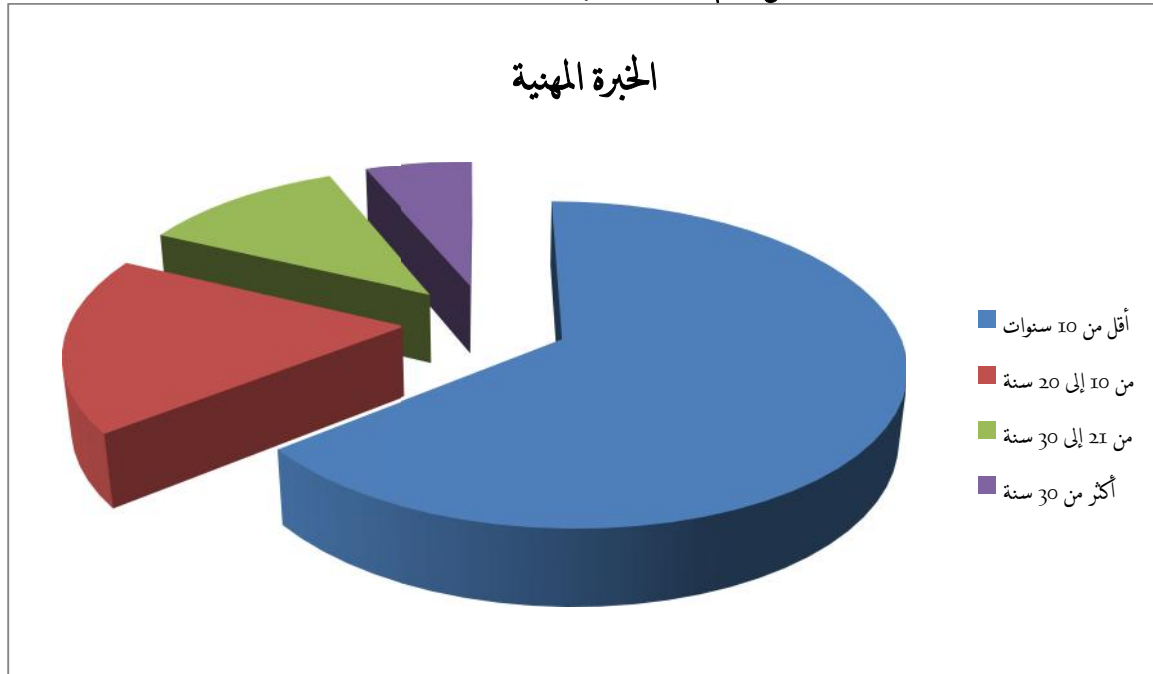
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS



يتصدر عينة البحث من ناحية الخبرة المهنية الفئة العمرية أقل من 10 سنوات بنسبة 64.3%، تليها الفئة العمرية من 10 إلى 20 سنة بنسبة 17.80%، بعدها فئة الهيئة التدريسية التي تتراوح سنوات عملهم بالجامعة من 21 إلى 30 سنة بنسبة 11.6%، أما الفئة الأخيرة والتي تمثل ذوي الخبرة المهنية أكثر من 30 سنة فتمثل ما نسبته 6.20% من مجموع أفراد العينة.

هذا التنوع في عدد سنوات الخبرة المهنية يعكس مختلف الآراء، والتي هي مزيج بين حديثي التوظيف وقدماء المهنة وهذا الذي يثري الدراسة باختلاف سنوات الخبرة. والشكل الموالي يبين الخبرة المهنية لعينة الدراسة.

الشكل رقم (45): الخبرة المهنية لعينة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

#### 4- المناصب العليا الإدارية:

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة من ناحية المناصب الإدارية المستغلة.

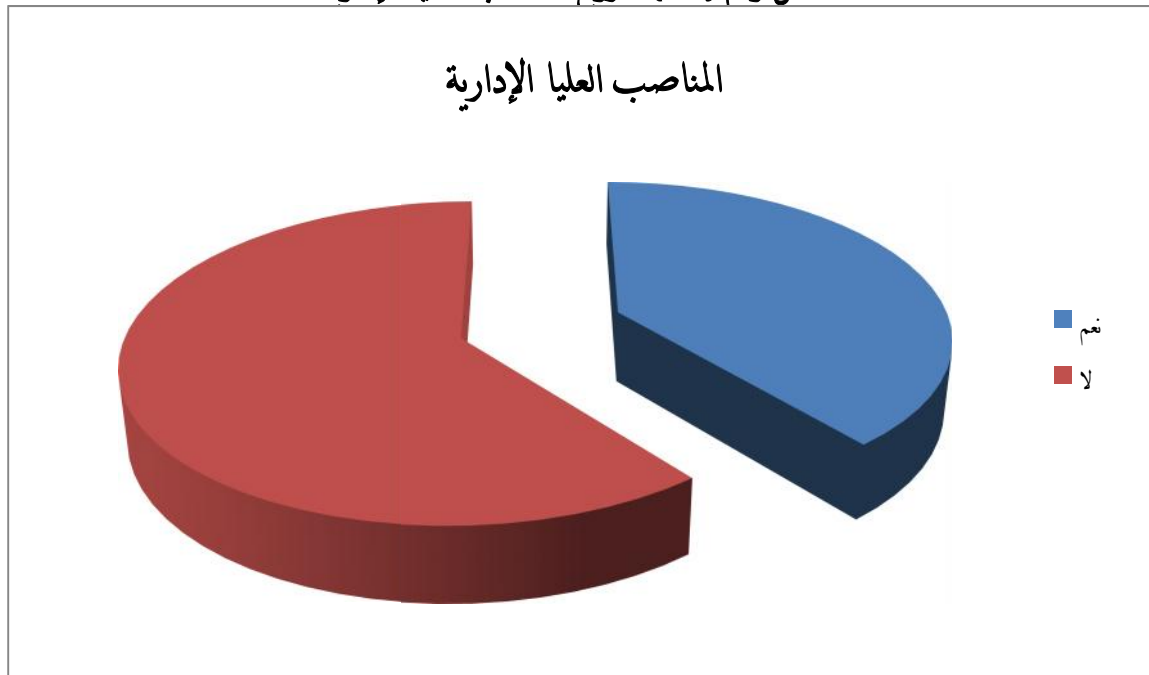
الجدول رقم (33): توزيع أفراد العينة حسب المناصب الإدارية

| النسب المئوية% | التكرارات | منصب المسؤولية |
|----------------|-----------|----------------|
| 39.1           | 182       | نعم            |
| 60.9           | 283       | لا             |
| 100            | 465       | المجموع        |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يغلب على أفراد العينة من ناحية تولى مناصب المسؤولية، الأساتذة الجامعيين غير معينين بهذه المناصب العليا بنسبة 39.1%، وبنسبة ليست بعيدة عن هذه الأخيرة عدد الأساتذة الجامعيين الذين يحوزون على منصب نوعي بنسبة 60.9%، وهذا يعكس تقارب أفراد العينة من ناحية الوظيفة، وهذا الإختلاف في أفراد العينة يساعد على تقييم الاستثمار في رأس المال البشري بطريقة جيدة، كما أن هذا الفارق راجع لى كون العينة الأقل من 10 سنوات خبرة هي المتحصلة على النسبة الأعلى من عينة الدراسة. والشكل الموالي يبين توزيع المناصب العليا الإدارية.

الشكل رقم (46): توزيع المناصب العليا الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للمحور الأول لإجابات أفراد العينة

نحاول معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بما أننا استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي المذكور سابقا، إذ أن من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن معرفة درجة الموافقة، وأيضا ترتيب هذه العبارة مع باقي العبارات وذلك لبعد الإستثمار في رأس المال البشري، كما هو موضح من خلال الجداول الموالية.

الجدول رقم (34): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالإستثمار في رأس المال البشري

| م   | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01  | لدى هيئة التدريس القدرة على تطبيق واستخدام المعرفة ونقلها إلى<br>حيز التطبيق في عملها .                        | 4.35            | 0.86              | موافق<br>بشدة | 1       |
| 02  | تتماشى المعرفة العلمية لدى الهيئة التدريسية مع تكنولوجيا<br>المعلومات والاتصالات .                             | 3.54            | 0.98              | موافق         | 4       |
| 03  | تعكس الهيئة التدريسية للجامعة في تنفيذ مهامها معرفة نظرية<br>علمية وأكاديمية عالية                             | 3.32            | 1.05              | متوسط         | 5       |
| 04  | المهارة التي تمتلكها تسمح لك بإيجاد طرق جديدة للقيام بعملك   | 4.20            | 0.51              | موافق<br>بشدة | 2       |
| 05  | تحول الهيئة التدريسية معرفتها الكامنة إلى تطبيقات تحقق الأداء<br>المتميز                                       | 3.77            | 1.10              | موافق         | 3       |
| <b>الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري</b> |  |                 |                   |               |         |
| 06  | تعمل الجامعة على تنشيط أعضاء الهيئة التدريسية والحفاظ عليها  | 3.28            | 1.06              | متوسط         | 3       |
| 07  | تشجع الجامعة أساتذتها على المشاركة في الملتقيات الدولية<br>والوطنية قصد تطوير المعارف والقدرات في مجال العمل . | 3.31            | 1.00              | متوسط         | 2       |
| 08  | تنظم الجامعة دورات التكوين وتحسين المستوى مرتبطة بمواضيع ذات<br>علاقة بتخصصك .                                 | 3.22            | 1.19              | متوسط         | 4       |
| 09  | تشجع الجامعة أساتذتها على الإنخراط في محابر البحث العلمي   | 3.34            | 1.14              | متوسط         | 1       |

|   |       |      |      |   |    |
|---|-------|------|------|---|----|
| 5 | متوسط | 1.28 | 3.05 | توفر الجامعة على وحدات متخصصة لمتابعة وتوليد الأفكار الجديدة                            | 10 |
|   | متوسط | 0.88 | 3.24 | الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري  |    |
| 5 | متوسط | 1.23 | 2.88 | تبذل الجامعة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي أساتذتها ويحفزهم على العمل أكثر | 11 |
| 2 | متوسط | 0.88 | 3.34 | تراعى الجامعة رغبة أساتذتها وقدراتهم على الأداء عند توزيع المهام                        | 12 |
| 1 | موافق | 1.01 | 3.44 | تشجع الجامعة أساتذتها على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل            | 13 |
| 3 | متوسط | 1.12 | 3.11 | تهتم الجامعة بمشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها .                                 | 14 |
| 4 | متوسط | 1.17 | 3.00 | يشارك أساتذة الجامعة في اتخاذ القرارات المصيرية بداخلها                                 | 15 |
|   | متوسط | 0.78 | 3.15 | استدامة رأس المال البشري  |    |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين رأي الهيئة التدريسية الجزائرية حول محور الإستثمار في رأس المال البشري، فبالنسبة للمحور الفرعي الخاص بالإستثمار التعليمي في رأس المال البشري وافق المستجوبون بشدة على العبارة الدالة على أن لهيئة التدريس القدرة على تطبيق واستخدام المعرفة ونقلها إلى حيز التطبيق في عملها وبالتالي احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره: 4.35 وانحراف معياري قدره: 0.86، في حين تليها العبارة الخاصة بالمهارة التي تمتلكها أعضاء هيئة التدريس التي تسمح بإيجاد طرق جديدة للقيام بالعمل المطلوب وذلك بمتوسط حسابي قدره: 4.20 وانحراف معياري قدره: 0.51، كما وافق عناصر العينة على عبارة تحول الهيئة التدريسية معرفتها الكامنة إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز وجاءت بالمرتبة الثالثة الخاصة بهذا المحور وذلك بمتوسط حسابي قدره: 3.77 وانحراف معياري قدره: 1.10، تليها في المرتبة الرابعة الخاصة بتماشي المعرفة العلمية لدى الهيئة التدريسية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وذلك بمتوسط حسابي قدره: 3.54 وانحراف معياري قدره: 0.98، واحتلت المرة الأخير في هذا المحور الفرعي العبارة الخاصة بانعكاس الهيئة التدريسية في تنفيذ مهامها معرفة نظرية علمية وأكاديمية عالية باستجابة متوسطة لآراء العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره: 3.32 وانحراف معياري قدره: 1.05 .

وبصفة عامة أبدى الأساتذة الجامعيين رأيهم بالموافقة على عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره: 3.84 وانحراف معياري قدره: 0.63

للمحور الفرعي الخاص بالإستثمار التدريبي في رأس المال البشري فجاءت جميعها بخيارات متوسطة وبتوسط حسابي مقارب لجميع العبارات يتراوح بين 3.05 و 3.34 ونفس الشيء بالنسبة للانحراف المعياري فهو الآخر مقارب إلى حد بعيد يتراوح بين 1.00 و 1.28 ، ورغم هذا التقارب جاءت مراتب العبارات مختلفة وحسب أولويات معينة تقدمها عبارة تشجع الجامعة أساتذتها على الإنخراط في محابر البحث العلمي، تليها تشجع الجامعة أساتذتها على المشاركة في الملتقيات الدولية والوطنية قصد تطوير المعارف والقدرات في مجال العمل، لتحل عبارة تتوفر الجامعة على وحدات متخصصة لمتابعة وتوليد الأفكار الجديدة المرتبة الخامسة.

وبصفة عامة أبدى الأساتذة الجامعيين رأيهم بالخيار المتوسط على عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره: 3.24 وانحراف معياري قدره: 0.88

أما القسم الفرعي الخاص باستدامة رأس المال البشري وافق المستجوبون على العبارة الدالة على أن تشجع الجامعة أساتذتها على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل بمتوسط حسابي قدره: 3.44 وانحراف معياري قدره: 1.01، في حين بقية العبارات بخيارات متوسطة وبتوسط حسابي مقارب لجميع العبارات يتراوح بين 2.88 و 3.44، ونفس الشيء بالنسبة للانحراف المعياري فهو الآخر مقارب إلى حد بعيد يتراوح بين 0.88 و 1.23، ورغم هذا التقارب جاءت مراتب العبارات مختلفة وحسب أولويات معينة تقدمها عبارة مراعاة الجامعة لرغبة أساتذتها وقدراتهم على الأداء عند توزيع المهام، ثم تليها عبارة اهتمام الجامعة بمشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها، في حين احتلت المرتبة الأخيرة عبارة بذل الجامعة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي أساتذتها ويحفزهم على العمل أكثر.

وبصفة عامة أبدى الأساتذة الجامعيين رأيهم بالخيار المتوسط على عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره: 3.15 وانحراف معياري قدره: 0.78

يمكن تفسير هذه النتائج المتحصل عليها بأن الهيئة التدريسية الجزائرية تلقت معارف علمية جيدة خلال مرحلة الإعداد لرأس المال البشري، حيث تلقت معارف كثيرة يمكن نقلها إلى حيز التطبيق العملي ومهارات تساعدها على إيجاد الحلول البديلة، لكن تبقى هذه المعرفة ضئيلة في ظل التحولات المعرفية المتلاحقة بسرعة، كما أن الجامعة تحاول تنشيط أعضاء الهيئة التدريسية التابعة لها من خلال الدورات التكوينية المتخصصة والملتقيات العلمية الوطنية والدولية لكن تبقى غير وافية لمواكبة التحولات المعاصرة، كما أن الإشكال يكمن في عدم توفر الجامعة على وحدات متخصصة لمتابعة وتوليد الأفكار الجديدة بالإضافة إلى محدودية عضوية محابر البحث العلمي، في حين أن الإدارة الجامعية ساهمت بشكل كبير في إغتراب رأس المال البشري في الجامعة الجزائرية وذلك من خلال سياسات مادية كعدم وضعها نظام فعال للمكافآت يرضي أساتذتها ويحفزهم على العمل أكثر، وأخرى

معنوية مثل عدم اهتمامها بالشكل القوي الإيجابي بمشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها وإشراك بعض أساتذتها فقط في اتخاذ القرارات المصيرية بداخلها .

### المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمحور الثاني لإجابات أفراد العينة

نحاول معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بما أننا استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي المذكور سابقا، إذ أن من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة يمكن معرفة درجة الموافقة، وأيضا ترتيب هذه العبارة مع باقي العبارات وذلك لبعد جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، كما هو موضح من خلال الجدول الموالي .

الجدول رقم (35): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بجودة التعليم العالي

| م  | المتوسط الحسابي  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|--|--|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01   | يساعد الالتزام بميثاق أخلاقيات المهنة على الإتصال التنظيمي بين مختلف الأقسام.            | 4.01            | 0.86              | موافق         | 2       |
| 02   | إن سيادة روح الفريق تساعد على تفعيل وتطوير البحوث والدراسات                              | 3.86            | 0.83              | موافق         | 3       |
| 03   | ساعدت التكنولوجيا وشبكة الأنترنت على سرعة تداول المعلومة في بيئة التعليم والتعلم.        | 4.38            | 0.63              | موافق بشدة    | 1       |
| 04   | توفر الجامعة على الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة الأنشطة البحثية الخاصة بالهيئة التدريسية | 3.29            | 1.25              | متوسط         | 5       |
| 05   | توفر الجامعة على الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية المخصصة لتدريس المقررات للطلبة   | 3.39            | 1.33              | متوسط         | 4       |
| <b>جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة</b> |  |                 |                   |               |         |
| 06   | تتم البرامج التعليمية باستيعابها لمختلف التحديات العالمية والمعرفية                      | 3.04            | 1.15              | متوسط         | 2       |
| 07   | تتلاءم البرامج والمناهج الدراسية مع حاجات الطلبة والسوق وخطط التنمية والمجتمع            | 2.80            | 0.97              | متوسط         | 5       |
| 08   | تتصف البرامج بالمرونة والتجديد لمسايرة المستحدثات المصاحبة للتغير المعرفي                | 2.95            | 0.94              | متوسط         | 3       |

|   |  |             |             |              |   |
|---|--|-------------|-------------|--------------|---|
| 09  | البرامج الحالية قادرة على تنمية مهارات التعلم الذاتي وعلى استشارة التفكير والإبداع   | 2.93        | 0.95        | متوسط        | 4 |
| 10  | تتوفر الجامعة على توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للمناهج الدراسية  | 3.67        | 1.22        | موافق        | 1 |
| <b>جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة</b>                   |  | <b>3.08</b> | <b>0.77</b> | <b>متوسط</b> |   |
| 11  | تتولى إدارة الجامعة باستقطاب العناصر الفعالة وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة والتدريب المستمر  | 3.18        | 1.11        | متوسط        | 1 |
| 12  | تعمل إدارة الجامعة على دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها                                | 3.03        | 0.86        | متوسط        | 5 |
| 13  | تتولى الجامعة بتطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة  | 3.16        | 1.01        | متوسط        | 3 |
| 14  | تختار الجامعة القيادات المبدعة، المتميزة من أجل المحافظة على معايير أداء عالية باستمرار  | 3.06        | 0.96        | متوسط        | 4 |
| 15  | تتابع الجامعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة داخلها  | 3.14        | 1.04        | متوسط        | 3 |
| <b>القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي</b> |  | <b>3.12</b> | <b>0.78</b> | <b>متوسط</b> |   |
| 16  | تساعد فهرسة المكتبة وتنظيمها باستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة (الكمبيوتر، الميكرو فيلم) على مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات وارتفاع أسعارها | 4.18        | 0.88        | موافق        | 2 |
| 17  | يساعد إيصال المكتبة بالإنترنت الطلبة وكذا الهيئة التدريسية على جمع المعلومات لغرض البحث العلمي   | 4.14        | 0.72        | موافق        | 3 |
| 18  | تساهم حوسبة المكتبات في توفير الوقت والجهد والتكلفة في تقديم الخدمات   | 4.32        | 0.66        |              | 1 |
| 19  | تتشارك الجامعة بقواعد بيانات محلية ودولية متخصصة   | 3.74        | 0.99        | موافق        | 4 |
| 20  | تتوفر الجامعة على مكتبة متكاملة لتلبية احتياجات المتدربين والباحثين من الأساتذة  | 3.73        | 1.14        | موافق        | 5 |
| <b>جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة</b>           |  | <b>4.02</b> | <b>0.59</b> | <b>موافق</b> |   |

|    |   |      |      |       |   |
|----|---|------|------|-------|---|
| 21 | ينتسب أعضاء هيئة التدريس إلى عضوية الجمعيات العلمية والمهنية المحلية والدولية             | 3.35 | 1.08 | متوسط | 4 |
| 22 | يشارك أعضاء هيئة التدريس في تقييم البحوث في مجالات مختلفة                                 | 3.83 | 0.78 | موافق | 2 |
| 23 | يتحلى أعضاء هيئة التدريس بالسمعة الأكاديمية اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها         | 3.84 | 0.82 | موافق | 1 |
| 24 | يساهم أعضاء هيئة التدريس في تأليف الكتب وترجمتها بصفة دورية                               | 3.02 | 1.15 | متوسط | 5 |
| 25 | يساهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بتقديم البحوث البينية أو متداخلة التخصصات بصفة مستمرة | 3.59 | 1.06 | موافق | 3 |
|    | السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس   | 3.53 | 0.71 | موافق |   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين رأي الهيئة التدريسية الجزائرية حول محور الإستثمار في رأس المال البشري، فبالنسبة للمحور الفرعي الخاص بجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة وافق المستجوبون بشدة على العبارة الدالة على أن التكنولوجيا وشبكة الأنترنت على ساعدت سرعة تداول المعلومة في بيئة التعليم والتعلم وبالتالي احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي قدره: 4.83 وانحراف معياري قدره: 0.63، في حين تليها العبارة الدالة على أن الإلتزام بميثاق أخلاقيات المهنة على يساعد الإتصال التنظيمي بين مختلف الأقسام. وذلك بمتوسط حسابي قدره: 4.01 وانحراف معياري قدره: 0.86، كما وافق عناصر العينة على عبارة الدالة على أن سيادة روح الفريق تساعد على تفعيل وتطوير البحوث والدراسات وجاءت بالمرتبة الثالثة الخاصة بهذا المحور وذلك بمتوسط حسابي قدره: 3.86 وانحراف معياري قدره: 0.83، لتليها في المرتبة الرابعة باستجابة متوسطة الخاصة بتوفر الجامعة على الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية المخصصة لتدريس المقررات للطلبة وذلك بمتوسط حسابي قدره: 3.39 وانحراف معياري قدره: 1.33، واحتلت المرتبة الأخيرة في هذا المحور الفرعي العبارة الخاصة بتوفر الجامعة على الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة الأنشطة البحثية الخاصة بالهيئة التدريسية باستجابة متوسطة لآراء العينة وذلك بمتوسط حسابي قدره: 3.29 وانحراف معياري قدره: 1.25 وبصفة عامة أبدى الأساتذة الجامعيين رأيهم بالموافقة على عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره: 3.79 وانحراف معياري قدره: 0.63

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الجامعة رغم توفرها على الأبنية والمقررات الخاصة بالتدريس للطلبة وحتى المعدات الخاصة بالبحث العلمي للأساتذة تبقى ناقصة ولم ترقى إلى ما هو مطلوب خاصة في التخصصات الحساسة والتي



هي بحاجة ماسة إلى هذه التجهيزات، كما تدعو الهيئة التدريسية من خلال إجاباتها إلى ضرورة ربط الجامعة بتكنولوجيا الاتصالات نظرا لأهميتها في تحسين قطاع التعليم العالي، وتؤكد آراء الهيئة التدريسية على ضرورة خلق بيئة فعالية من أجل تحسين جودة القطاع.

بالنسبة للمحور الفرعي الثاني المتعلق بجودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، بأن أغلب أفراد العينة تؤكد الالتزام المتوسط بعبارات هذا المحور، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بقيمة 3.08 وانحراف معياري قدره: 0.77، والذي ينعكس على عبارات كافة المحور بمتوسط حسابي يتراوح بين 2.80 و3.4 وذلك بالنسبة للعبارات المرتبة بالمراتب الثانية والثالثة والرابعة والخامسة مع انحراف معياري يتراوح بين 0.97 و1.15 لذات العبارات، في حين أبدت العينة رأيها بالموافقة حول توفر الجامعة على توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للمناهج الدراسية بمتوسط حسابي قدره: 3.67 وانحراف معياري قيمته: 1.22

وهذه النتائج تعكس تقادم البرامج والمناهج التعليمية في الجامعة الجزائرية وهذا راجع لعدم بذل الجهود من أجل مساندة المستحدثات المصاحبة للتغير المعرفي، وعدم استيعابها لمختلف التحديات العالمية والمعرفية، فمسؤولية البرامج والمناهج التعليمية ليست على عاتق الإدارة الجامعية فحسب وإنما هي مسؤولية كافة الهيئة التدريسية فهي مطالبة بإحداث التعديلات والتغييرات المكيفة عليها، مع ضرورة متابعة المستجدات قصد استيعابها وإدراكها ومن ثمة نقلها إلى حيز التطبيق العملي فالتوثيق الرسمي والواضح والمتكامل والمطبوع للمناهج الدراسية غير كاف في هذا الإطار.

بالنسبة للمحور الفرعي الخاص القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي فجاءت جميعها بخيارات متوسطة وبتوسط حسابي متقارب لجميع العبارات يتراوح بين 3.03 و3.18 ونفس الشيء بالنسبة للانحراف المعياري فهو الآخر متقارب إلى حد بعيد يتراوح بين 0.86 و1.11، ورغم هذا التقارب جاءت مراتب العبارات مختلفة وحسب أولويات معينة تقدمها عبارة اهتمام إدارة الجامعة باستقطاب العناصر الفعالة وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة والتدريب المستمر، تليها تتبع الجامعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة داخلها، لتحل عبارة تعمل إدارة الجامعة على دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها المرتبة الخامسة، أبدى الأساتذة الجامعيين رأيهم بالخيار المتوسط على عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره: 3.12 وانحراف معياري قدره: 0.78

تفسر هذه النتائج بالجهود المتواضعة من قبل الإدارة الجامعية الجزائرية قصد الرقي بقطاع التعليم العالي وتحسين جودته، ومن خلال الإستماع لبعض المستجوبين فأكدوا أن الجامعة لا تختار القيادات المبدعة، المتميزة من أجل المحافظة على معايير أداء عالية باستمرار وإنما يخضع منح المناصب النوعية والعليا إلى بعض التحيز والتمييز على حسب المناطق التي ينتمي إليها الأستاذ، أو إلى إعتبرات تدخل ضمن معارف الأستاذ، كما أن إدارة الجامعة لا

تعمل على دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها، فهي مقصرة بهذا الشأن، فدور القيادات الجامعية كبير ومتشعب بالنسبة إلى تحسين جودة التعليم العالي، حيث أن المسؤوليات والواجبات الملقاة على عاتقها تلزمها على استقطاب العناصر الفعالة وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة والتدريب المستمر.

فيما يخص المحور الفرعي المعنون بجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث جاءت إجاباته بدرجة واحدة وهي درجة الموافقة على جميع عباراته وبمتوسط حسابي يتراوح بين 3.73 و4.18 وانحراف معياري يتراوح بين 0.66 و1.14، أبدى الأساتذة الجامعيين رأيهم بالموافقة على عبارات هذا المحور بمتوسط حسابي قدره: 4.02 وانحراف معياري قدره: 0.59، أما عن ترتيب العبارات فتصدرت المرتبة الأولى العبارة الدالة على أن حوسبة المكتبات تساهم في توفير الوقت والجهد والتكلفة في تقديم الخدمات، تليها عبارة الخاصة بفهرسة المكتبة وتنظيمها باستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة (الكمبيوتر، الميكروفيلم) ودورها في مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات وارتفاع أسعارها، لتحل المرتبة الثالثة العبارة المتعلقة بإصال المكتبة بالإنترنت الطلبة وكذا الهيئة التدريسية يساعد على جمع المعلومات لغرض البحث العلمي، وفي الختام العبارة الخاصة بتوفر الجامعة على مكتبة متكاملة لتلبية احتياجات المتدربين والباحثين من الأساتذة.

وتؤكد هذه النتائج أن التغيرات المعرفية لا بد لها من مكتبة مفهرسة ومحوسبة إلكترونيا وذلك بهدف توفير الوقت والجهد والتكلفة في تقديم الخدمات وكذا جمع المعلومات لغرض البحث العلمي، ومواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات وارتفاع أسعارها، فمكتبة الجامعة الجزائرية مقبولة على حد بعيد خاصة باشتراكها بقواعد بيانات محلية ودولية متخصصة، ولكن تبقى غير متكاملة لتلبية احتياجات المتدربين والباحثين من الأساتذة وذلك لنقص بعض العناوين في التخصصات الحساسة، كما أنها تحوي على مراجع بالعربية ولكنها معلومات ذات أصل انجليزي وفرنسي وغير مواكبة للثقافة الجزائرية، وهذه التبعية العلمية لا بد من إيجاد الحلول والسبل من أجل تجاوزها عن طريق تشجيع التأليف في الاوساط العربية خاصة الجزائرية منها مثلا.

أما فيما يخص المحور الفرعي الأخير من المحور الكلي لجودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة والمتعلق بالسمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، أن حاز المحور على درجة الموافقة من قبل الهيئة التدريسية بالجامعة الجزائرية بمتوسط حسابي قدره 3.53، انحراف معياري قيمته 0.71، في حين يتخلل هذا المحور الخيار المتوسط وذلك في عبارتين اثنتين هما: ينتسب أعضاء هيئة التدريس إلى عضوية الجمعيات العلمية والمهنية المحلية والدولية، يساهم أعضاء هيئة التدريس في تأليف الكتب وترجمتها بصفة دورية، بمتوسط حسابي وانحراف معياري : 3.35، 3.02، 1.08، 1.15 على التوالي، في حين حازت بقية العبارات على درجة الموافقة هي الأخرى بانحراف معياري يتراوح بين: 3.59 و3.83 وانحراف معياري يتراوح بين 0.78 و1.06

وتفسر هذه النتائج بأن الهيئة التدريسية الجزائرية تمارس مهام البحث العلمي كمشاركاتها في تقييم البحوث في مجالات مختلفة، وتقدم البحوث البينية أو متداخلة التخصصات بصفة مستمرة، في حين أن القيام تأليف الكتب وترجمتها بصفة دورية فهو حكر على عينة قليلة فقط ويمكن إرجاع ذلك إلى إنهماك بعض الأساتذة بالأعمال الإدارية والأمور التسييرية والمشاكل والمسائل المرتبطة بها، كما أن الإنخراط في الجمعيات العلمية والمهنية المحلية والدولية يحتاج هو الآخر إلى مسار مهني وعلمي مجشي جيد وهذا ما على الأساتذة الجزائريين السعي من أجل بلوغه.

#### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة قمنا باستخدام نماذج الإنحدار لدراسة العلاقة بين الإستثمار في راس المال البشري وأبعاده مع جودة التعليم وأبعاده أيضا ، فنماذج الانحدار تجيبنا على سؤالين:

- هل توجد علاقة بين المتغيرين ؟
- ما هي قوة هذه العلاقة ؟

فالسؤال الأول نجيب عليه من خلال إختبار فيشر، أما السؤال الثاني فنجيب عليه من خلال قيمة ميل خط الإنحدار ( المعلمة b1).

أولا. إختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة التعليم العالي. وللإجابة على هذه الفرضية لابد من دراسة العلاقة بين الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي، وذلك من خلال معادلة الإنحدار وأيضا ندعم ذلك بشكل الإنتشار الذي يصف بيانيا نوع العلاقة وقوتها.

الجدول رقم (36): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وجودة التعليم العالي.

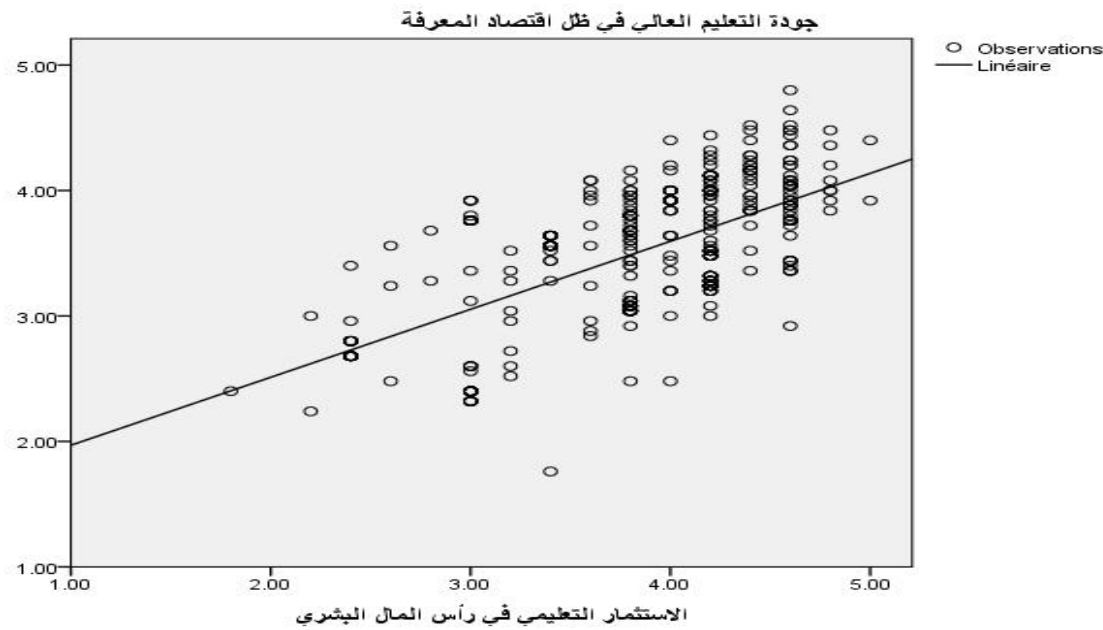
| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.54              | 1.43   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 323.41 | 0.41          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري يؤثر على جودة التعليم العالي تأثيرا دالا إحصائيا .

كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,54 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري بوحدة واحدة ارتفع جودة التعليم العالي بـ 0,54 وحدة، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (47): شكل الانتشار بين الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة قيمة جودة التعليم العالي .

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لإختبار العلاقة بين الإستثمار التعليمي وجودة التعليم العالي تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الاستثمار التعليمي) وتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة .

ثانيا . إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

1 . الفرضية الفرعية رقم 01:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة .

تم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

الجدول رقم (37): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة

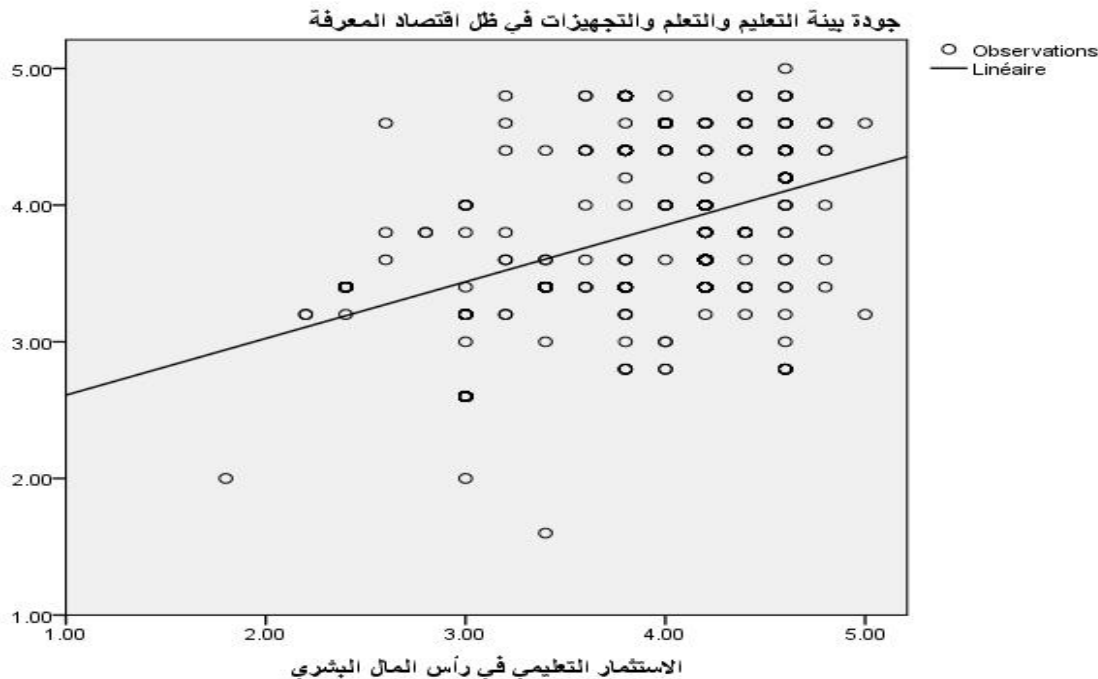
| المعاملات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |       |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|-------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F     | معامل التحديد |
| 0.41              | 2.20   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 97.03 | 0.17          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري يؤثر على جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة تأثيرا دالا إحصائيا .

كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,41 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري بوحدة واحدة ارتفع جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة بـ 0,41 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (48): شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الإستثمار التعليمي وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 01 للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة.

2. الفرضية الفرعية رقم 02:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.

تم اختبار هذه الفرضية كما يلي:

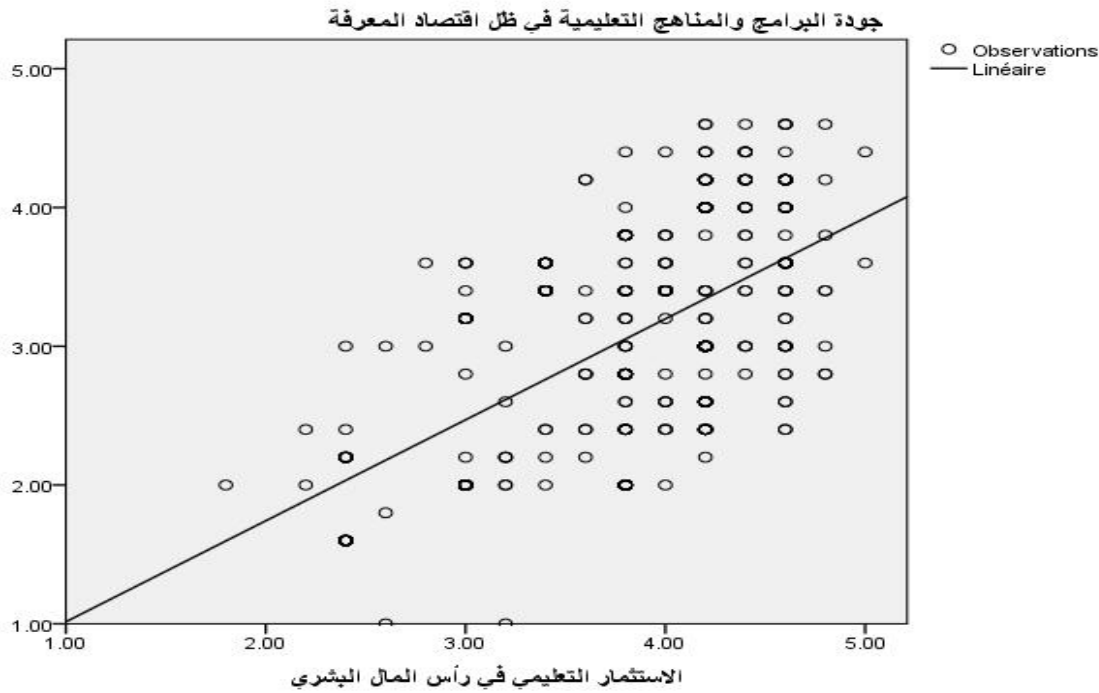
الجدول رقم (38): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة البرامج والمناهج التعليمية

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.73              | 0.29   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 253.82 | 0.35          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري يؤثر على جودة البرامج والمناهج التعليمية تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,73 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري بوحدة واحدة ارتفع جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة بـ 0,73 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بالشكل الموالي للتوضيح أكثر.

الشكل رقم (49): شكل الإلتشار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة البرامج والمناهج التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة البرامج والمناهج التعليمية.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لإختبار العلاقة بين الإستثمار التعليمي جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 02 للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الاستثمار التعليمي) وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.

3. الفرضية الفرعية رقم (03): والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة.

ونختبر هذه الفرضية من خلال:

الجدول رقم (39): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة

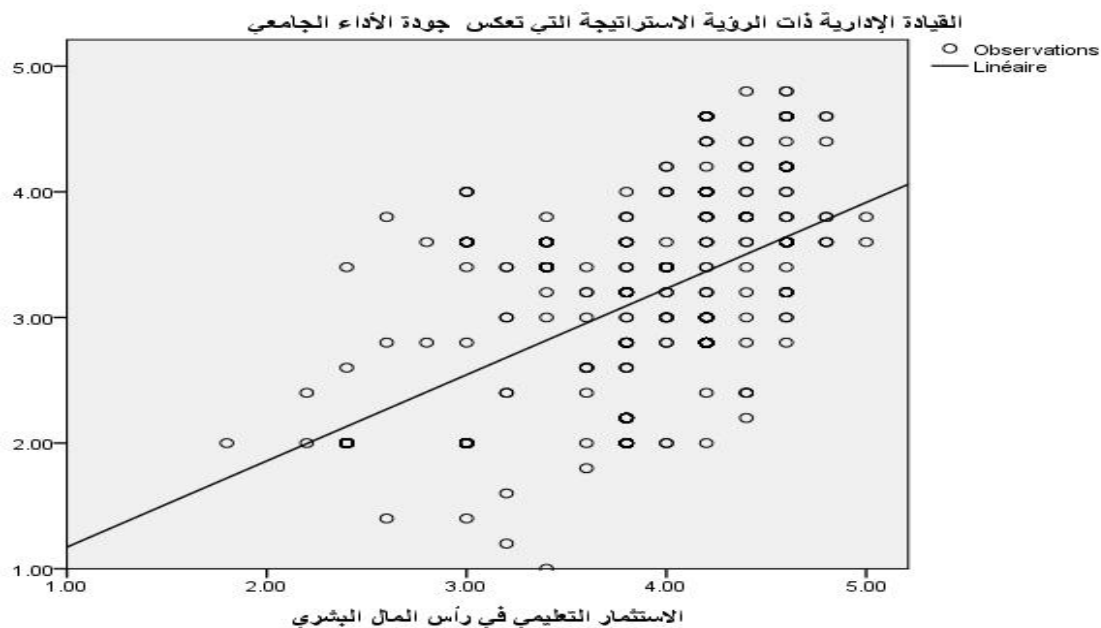
| المعاملات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.69              | 0.49   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 209.17 | 0.31          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري يؤثر على جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة تأثيرا دالا إحصائيا .

كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,69 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري بوحدة واحدة ارتفعت جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة بـ 0,69 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (50): شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي . من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لإختبار العلاقة بين الإستثمار التعليمي جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 03 للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة.

4. الفرضية الفرعية رقم 04: والتي تنص على:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال:

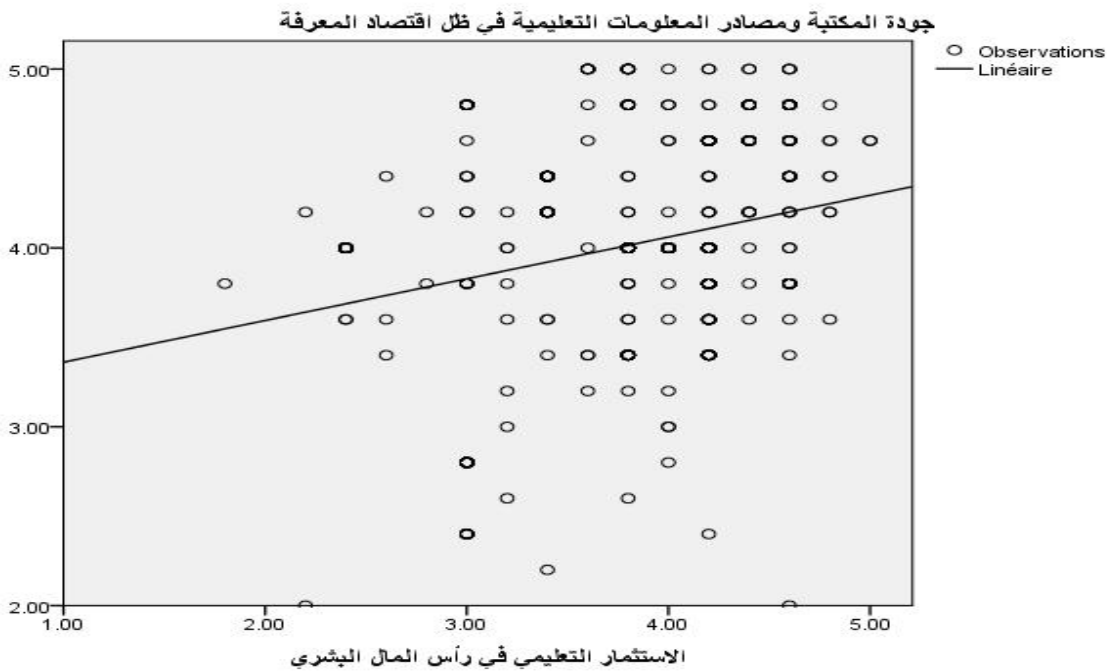
الجدول رقم (40): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |       |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|-------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F     | معامل التحديد |
| 0.23              | 3.13   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 31.48 | 0.06          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج إختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري يؤثر على جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,23 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري بوحدة واحدة ارتفعت جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة بـ 0,23 وحدة، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الإلتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (51): شكل الانتشار بين الإستثمار التعليمي وبعد جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الإستثمار التعليمي وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 04 للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.

5. الفرضية الفرعية رقم 05: والتي تنص على ما يلي:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الاستثمار التعليمي) وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل اقتصاد المعرفة  
تم اختبار هذه الفرضية من خلال ما يلي:

الجدول رقم (41): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التعليمي وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس

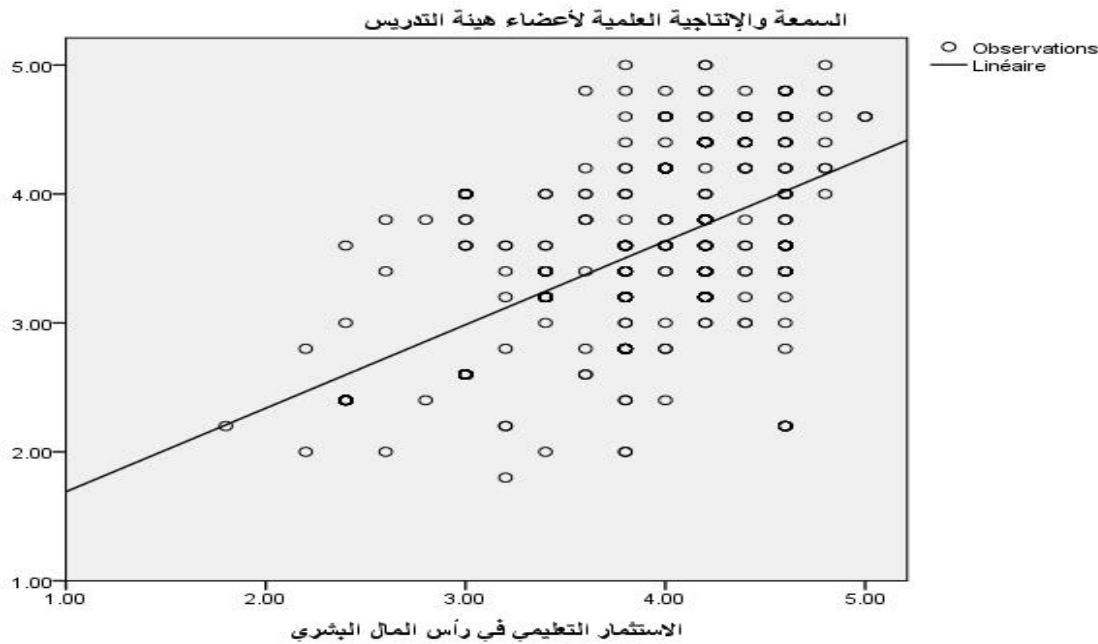
| المعاملات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.65              | 1.04   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 232.47 | 0.33          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري يؤثر على تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل اقتصاد المعرفة تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,65 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل اقتصاد المعرفة بـ 0,65 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (52): شكل الإنتشار بين الإستثمار التعليمي وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة

التدريس في ظل اقتصاد المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس .  
من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لإختبار العلاقة بين الإستثمار وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 05 للفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين المعرفة العلمية المتخصصة (الإستثمار التعليمي) وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس .

ثالثا . اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة التعليم العالي .  
حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال دراسة العلاقة بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري والمحور (جودة التعليم العالي) كما يلي:

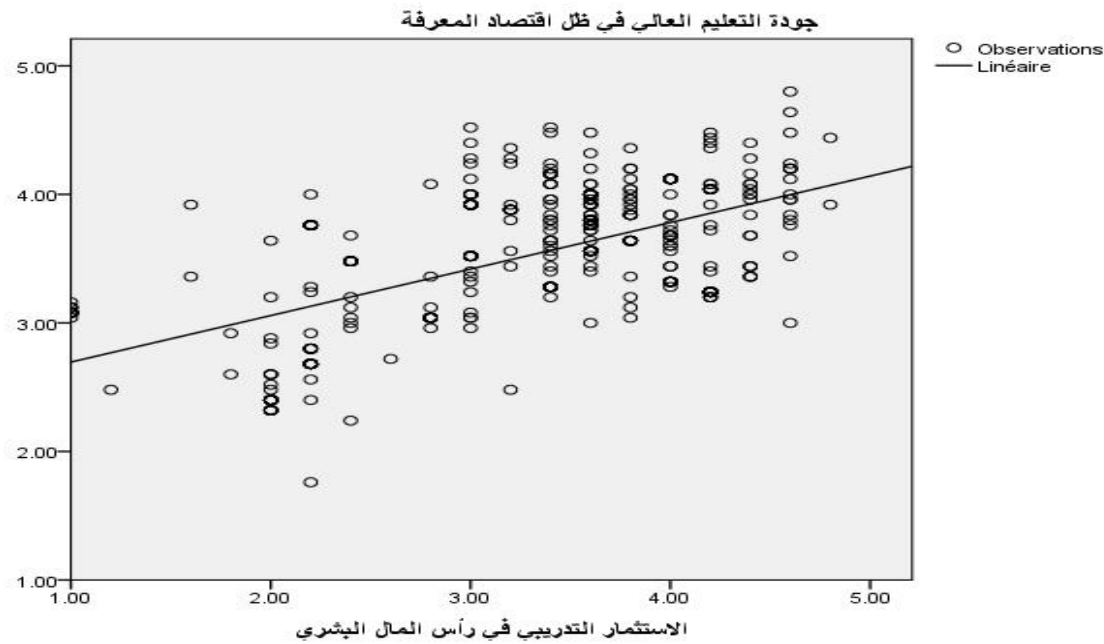
الجدول رقم (42): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة التعليم العالي

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.36              | 2.33   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 253.68 | 0.35          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري يؤثر على جودة التعليم العالي تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,36 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة التعليم العالي بـ 0,36 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (53): شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى تحسين جودة التعليم العالي.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الإستثمار التدريبي وجودة التعليم العالي تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة التعليم العالي.

رابعا . اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

1 . اختبار الفرضية الفرعية رقم 01: والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة.

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال:

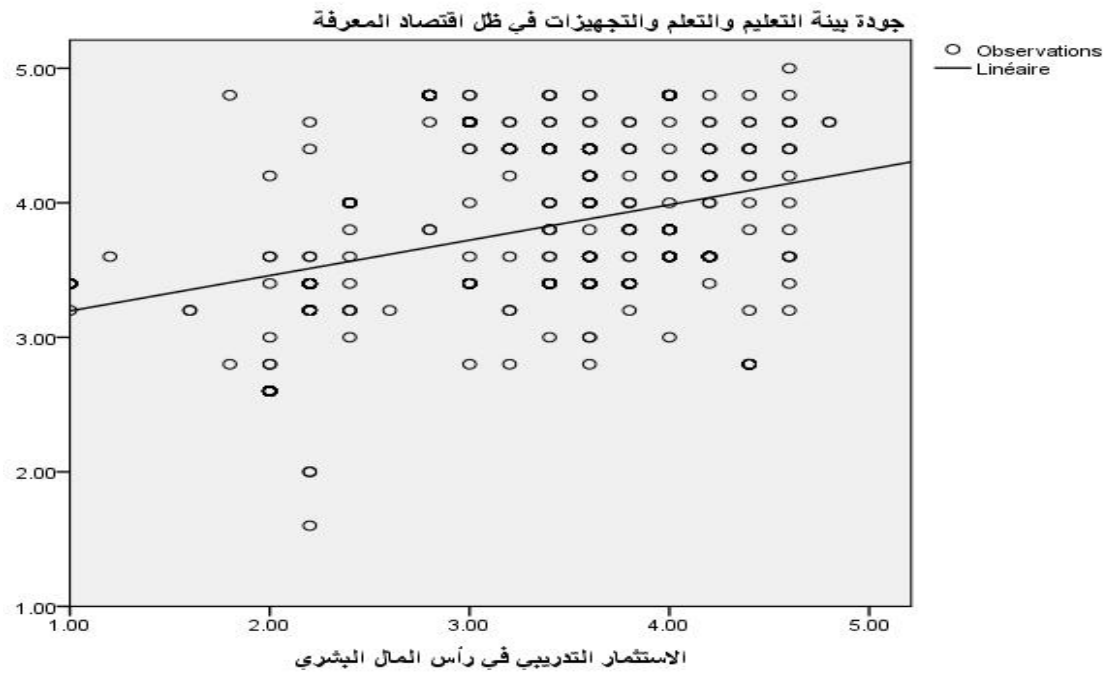
الجدول رقم (43): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |       |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|-------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F     | معامل التحديد |
| 0.26              | 2.93   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 72.06 | 0.13          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري يؤثر على جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,26 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات بـ 0,26 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (54): شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات .

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لإختبار العلاقة بين الإستثمار التدريبي وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 01 للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات .

2. اختبار الفرضية الفرعية رقم 02: والتي تنص على:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة. تم اختبار هذه الفرضية من خلال ما يلي:

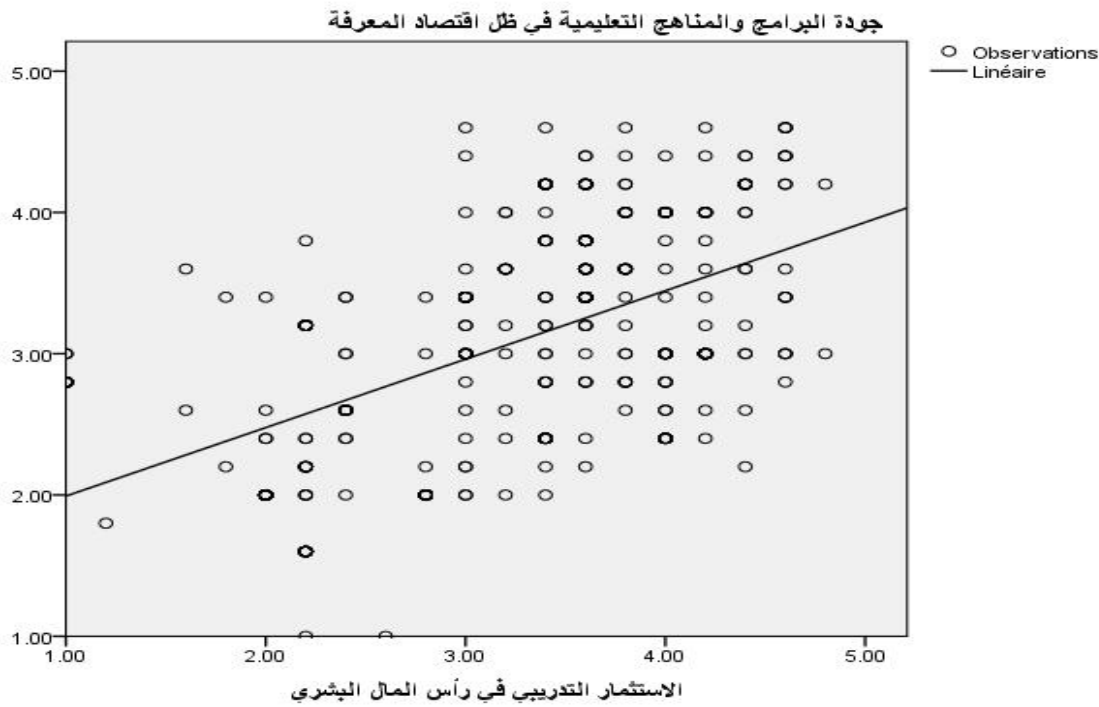
الجدول رقم (44): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.48              | 1.51   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 201.39 | 0.30          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري يؤثر على جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,48 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة بـ 0,48 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإلتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (55): شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة البرامج والمناهج التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الإستثمار التدريبي وجودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 02 للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.

3. الفرضية الفرعية رقم 03: والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة.

وتم اختبار هذه الفرضية من خلال ما يلي:



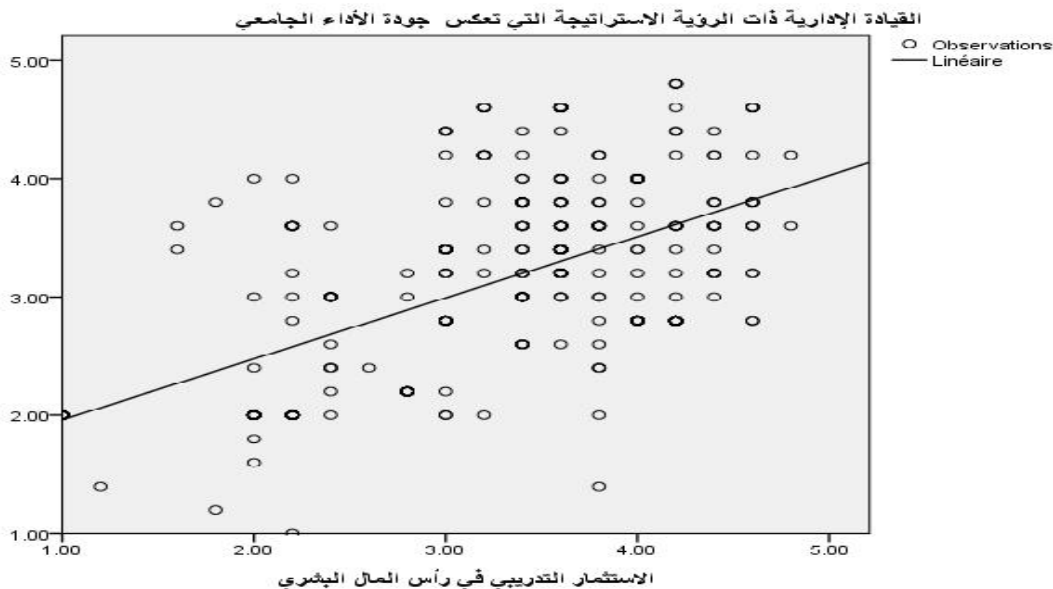
الجدول رقم (45): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي

| المعاملات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.52              | 1.44   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 239.57 | 0.34          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري يؤثر على جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,52 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي بـ 0,52 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (56): شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي .

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الإستثمار التدريبي وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 03 للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي.

4. الفرضية الفرعية رقم 04: والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.  
تم اختبار هذه الفرضية من خلال الجدول الموالي:

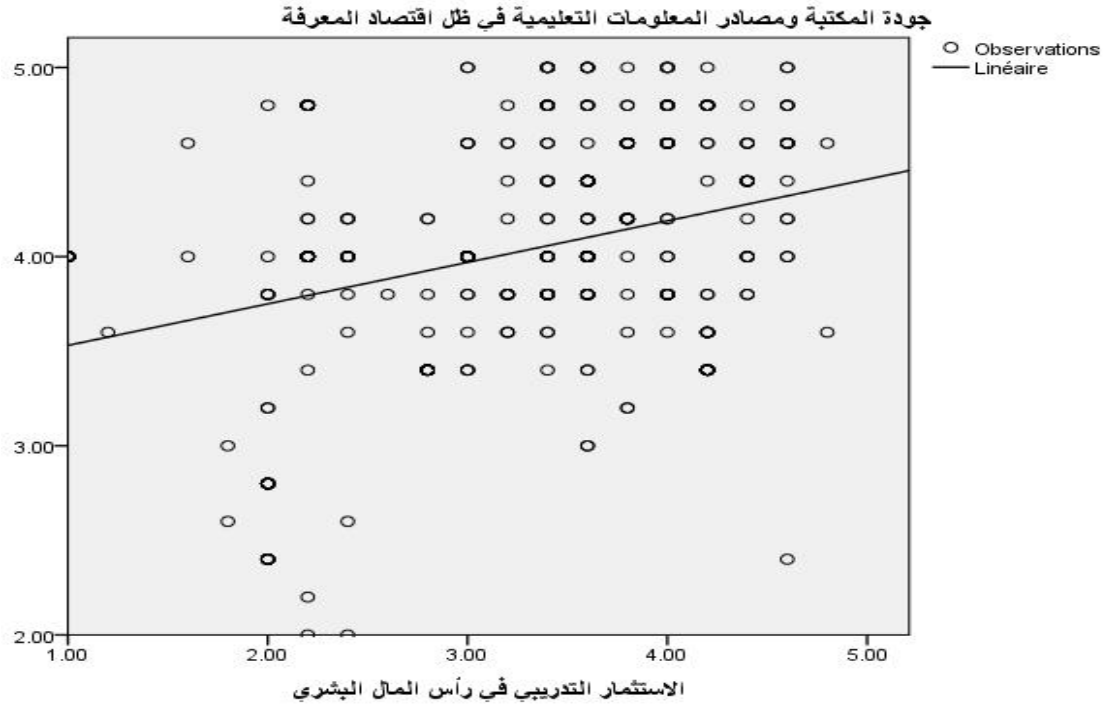
الجدول رقم (46): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |       |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|-------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F     | معامل التحديد |
| 0.22              | 3.31   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 56.56 | 0.11          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري يؤثر على جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,22 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية بـ 0,22 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإلتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا.

الشكل رقم (57): شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية التي تعكس الأداء الجامعي. من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الإستثمار التدريبي وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 04 للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.

5. الفرضية الفرعية رقم 05: والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الدورات التكوينية المتخصصة وأنشطة البحث العلمي (الإستثمار التدريبي) وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل اقتصاد المعرفة. تم اختبار هذه الفرضية من خلال ما يلي:

الجدول رقم (47): معادلة الإنحدار بين الإستثمار التدريبي وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة

التدريس

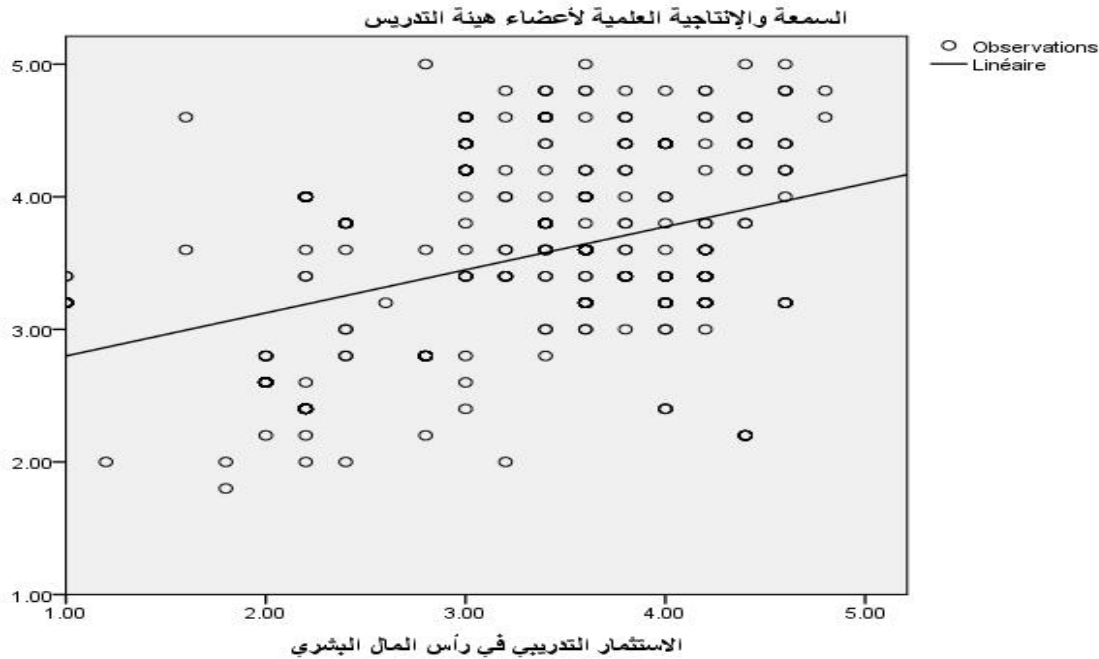
| المعلومات المقدرة |        | المعايير الاحصائية للنموذج |                  |                 |       |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|-------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F     | معامل التحديد |
| 0.33              | 2.47   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 89.83 | 0.16          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري يؤثر على تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,33 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بـ 0,33 وحدة، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (58): شكل الإنتشار بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وتحسين السمعة والإنتاجية

العلمية لأعضاء هيئة التدريس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت قيمة الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري أدى ذلك إلى تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس .

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين الإستثمار التدريبي وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 05 للفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس .

خامسا . اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية إستدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة التعليم العالي .

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال دراسة العلاقة بين استدامة رأس المال البشري والمحور الثاني(جودة التعليم العالي) كما يلي:

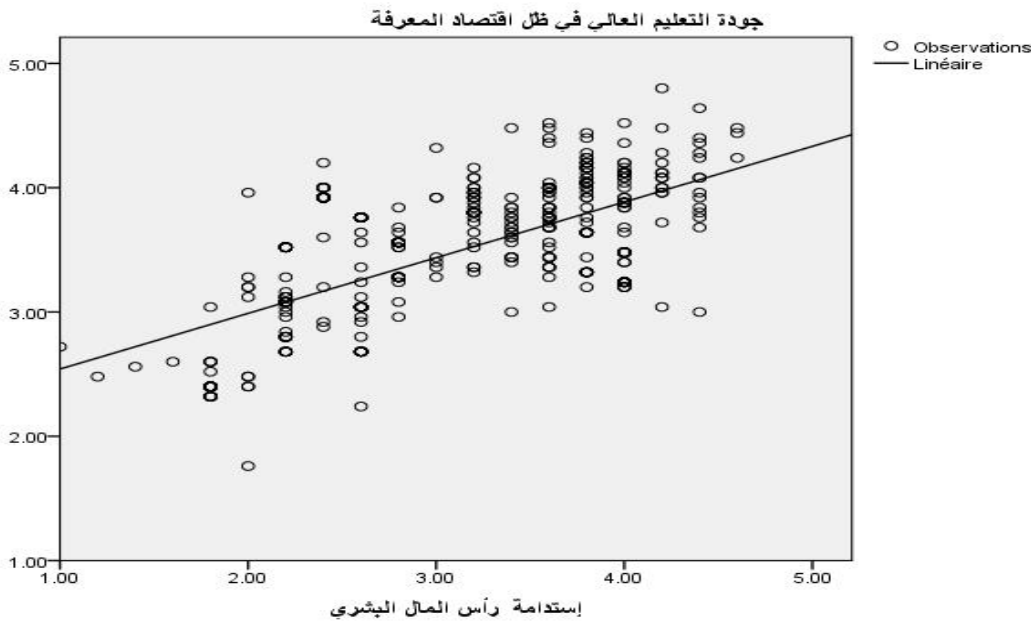
الجدول رقم (48): معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وجودة التعليم العالي

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.45              | 2.09   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 342.20 | 0.42          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي استدامة رأس المال البشري يؤثر على جودة التعليم العالي تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,45 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت استدامة رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة التعليم العالي بـ 0,45 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (59): شكل الإلتشار بين إستدامة رأس المال البشري وجودة التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت استدامة رأس المال البشري أدى ذلك إلى تحسين جودة التعليم العالي.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لإختبار العلاقة بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة التعليم العالي، تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة التعليم العالي.

سادسا . اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة:

1. اختبار الفرضية الفرعية رقم 01: والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال ما يلي:

من هنا يبدأ دراسة العلاقة بين استدامة رأس المال وأبعاد جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة.

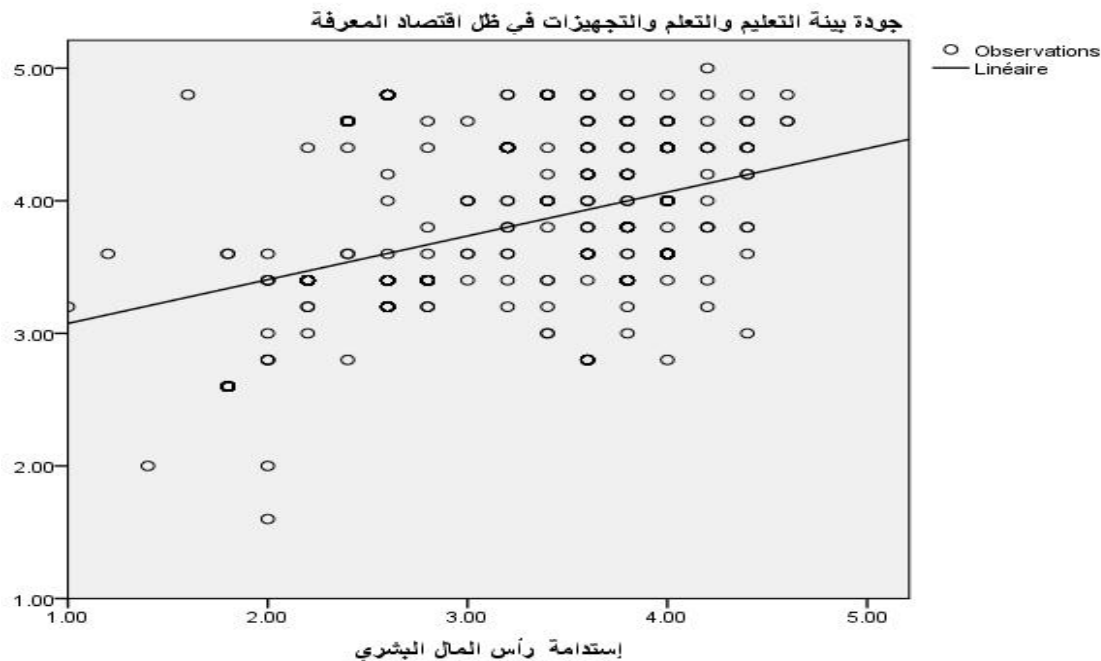
الجدول رقم (49): معادلة الإنحدار بين إستدامة رأس المال البشري وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |       |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|-------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F     | معامل التحديد |
| 0.33              | 2.75   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 92.04 | 0.17          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي استدامة رأس المال البشري يؤثر على جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,33 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكما ارتفعت استدامة رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات بـ 0,33 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (60): شكل الإنتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكما زادت استدامة رأس المال البشري أدى ذلك إلى تحسين جودة التعليم العالي .

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 01 للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات.

2. الفرضية الفرعية رقم 02: والتي تنص على ما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.

حيث تم اختبار هذه الفرضية من خلال ما يلي:

الجدول رقم (50): معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية

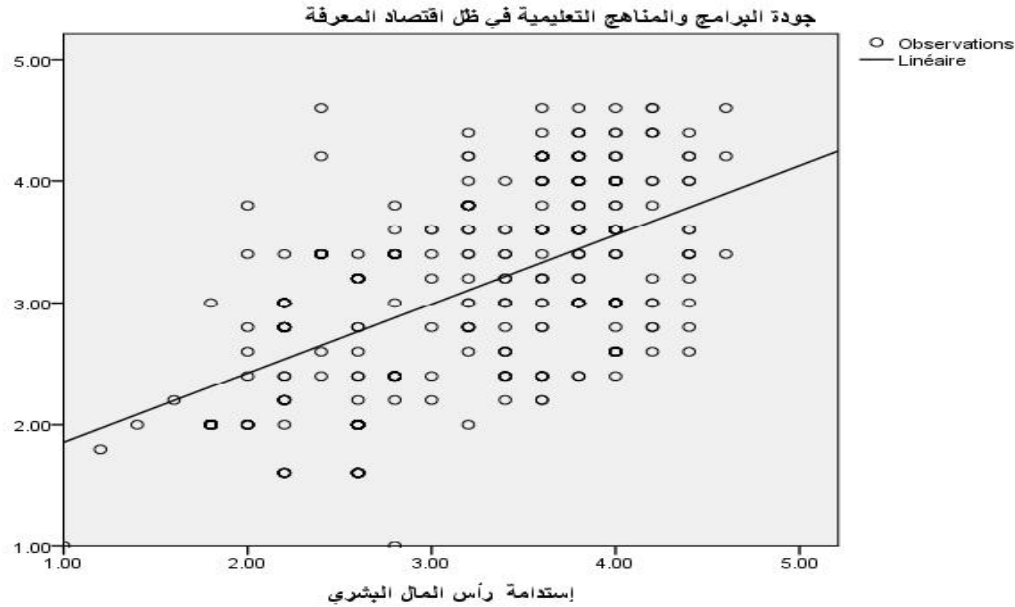
| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.57              | 1.29   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 222.60 | 0.32          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي استدامة رأس المال البشري يؤثر على تحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,57 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت استدامة رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية بـ 0,57 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .



الشكل رقم (61): شكل الإنتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة البرامج والمناهج التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت استدامة رأس المال البشري أدى ذلك إلى تحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 02 للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية.

3. الفرضية الفرعية رقم 03: والتي تنص على:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي في ظل اقتصاد المعرفة.

حيث تم اختبار الفرضية من خلال ما يلي:

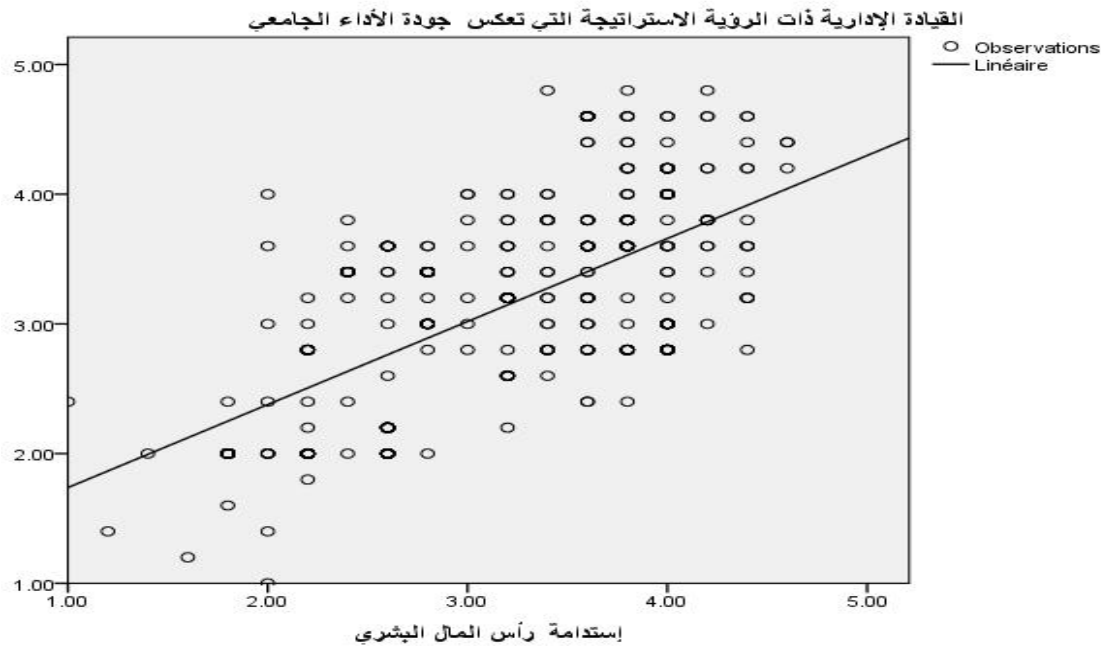
الجدول رقم (51): معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي

| المعاملات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.64              | 1.10   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 321.80 | 0.41          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي استدامة رأس المال البشري يؤثر على جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,64 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت استدامة رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي بـ 0,64 وحدة، أيضا يمكن الاستعانة بشكل الانتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (62): شكل الانتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكلما زادت استدامة رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي. من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين استدامة رأس المال البشري وجودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 04 للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي.

4. الفرضية الفرعية رقم 04: والتي تنص على ما يلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة.

حيث تم اختبار الفرضية من خلال ما يلي:

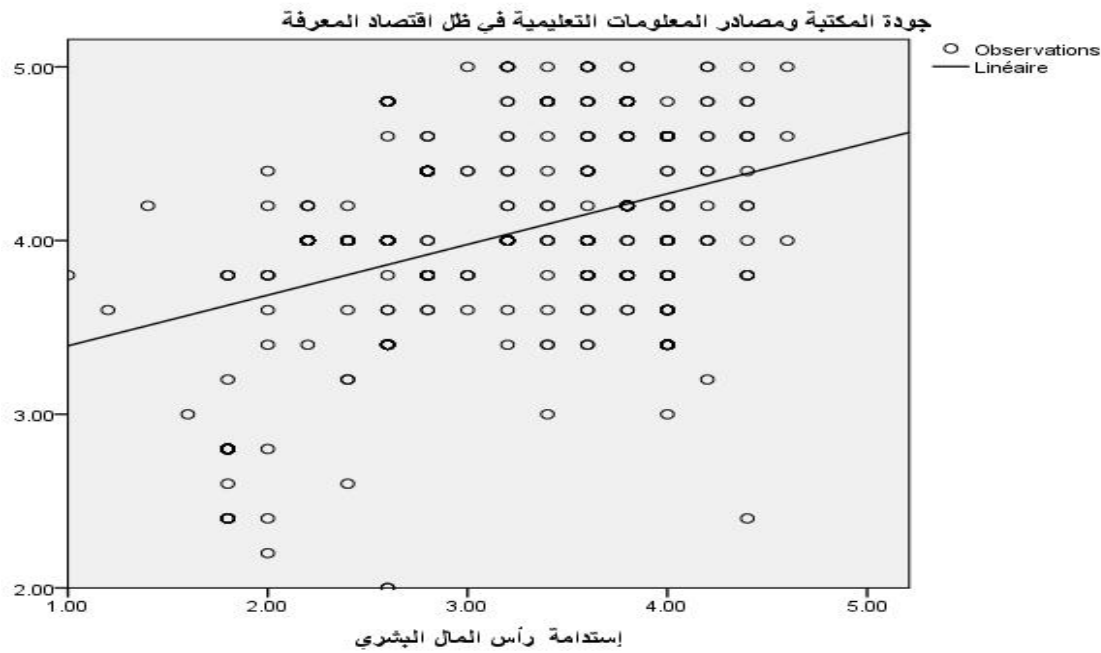
الجدول رقم (52): معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |       |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|-------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F     | معامل التحديد |
| 0.29              | 3.10   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 82.15 | 0.15          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي استدامة رأس المال البشري يؤثر على جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,29 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت استدامة رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى ارتفاع جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية بـ 0,29 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإلتشار لتوضيح هذه العلاقة بآينا .

الشكل رقم (63): شكل الإلتشار بين استدامة رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت استدامة رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لإختبار العلاقة بين استدامة رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 04 للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري وتحسين جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية.

5. الفرضية الفرعية رقم 05: التي تنص على ما يلي:

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري من طرف الإدارة الجامعية وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس في ظل اقتصاد المعرفة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال ما يلي:

الجدول رقم (53): معادلة الإنحدار بين استدامة رأس المال البشري وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء

هيئة التدريس

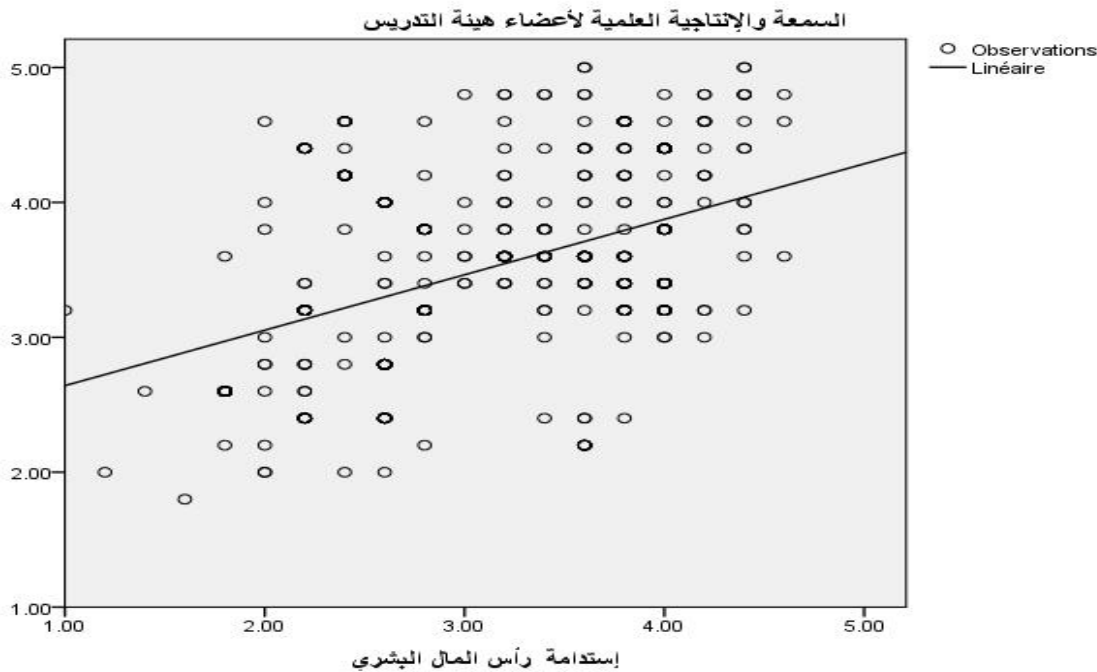
| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.41              | 2.23   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 118.30 | 0.20          |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي استدامة رأس المال البشري يؤثر على وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس تأثيرا دالا إحصائيا، كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,41 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفعت استدامة رأس المال البشري بوحدة واحدة أدى ذلك إلى تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس بـ 0,41 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإنتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا .

الشكل رقم (64): شكل الإنتشار بين استدامة رأس المال البشري وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء

هيئة التدريس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطردية بين المتغيرين فكلما زادت استدامة رأس المال البشري أدى ذلك إلى تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال نتائج الدراسة الإحصائية لاختبار العلاقة بين استدامة رأس المال البشري وجودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية، تؤكد على صحة الفرضية الفرعية رقم 05 للفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين استدامة رأس المال البشري وتحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

سابعاً. إختبار الفرضية الرابعة: بهدف معرفة ما إذا كانت إجابة أساتذة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية في اتجاه واحد على حسب خاصيتين وصفيتين (الخبرة المهنية، المناصب العليا الإدارية) وتم إختيار هذين الخاصيتين عمداً، فخلال احتكاك الطالبة بالأساتذة الجامعيين خلال فترة توزيع الإستبيان واسترجاعه لاحظت اختلافات في آراء العينة وذلك حسب الخبرة المهنية بالجامعة الجزائرية وكذا تشتت الآراء باختلاف تقلد مناصب المسؤولية وعليه نحاول إختبار هذه الملاحظات المسجلة من قبل الطالبة بطريقة إحصائية سليمة، وتم صياغة هذه الفرضية والتي تعرف منهجياً بفرضية الفروق حيث تنص على أنه: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد درجة الإلتزام بالإستثمار في رأس المال البشري ومؤشرات جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية تعزى لمتغيرات: الخبرة المهنية، المناصب العليا الإدارية".

ولإختبارها كميًا تم اعتماد اختبار التباين الأحادي (Anova) ليتم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتوضح في الجداول الموالية.

أولاً. إختبار الفروق حسب الخبرة المهنية: حيث يستعرض الجدول الأول اختبار الفروق حسب الخبرة المهنية للأساتذة الجامعيين كما يلي:

الجدول رقم (54): جدول تحليل التباين حسب الخبرة المهنية

| البعد أو المحور                        | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | F     | Sig  |
|--|----------------|----------------|-------------|-------|------|
| الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري | بين المجموعات  | 18.59          | 3.00        | 17.02 | 0.00 |
|  | داخل المجموعات | 167.79         | 461.00      |       |      |
|  | المجموع        | 186.38         | 464.00      |       |      |
| الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري | بين المجموعات  | 60.94          | 3.00        | 31.33 | 0.00 |
|  | داخل المجموعات | 298.89         | 461.00      |       |      |
|  | المجموع        | 359.83         | 464.00      |       |      |

|      |       |               |               |                |  |
|------|-------|---------------|---------------|----------------|--|
| 0.00 | 4.90  | 3.00          | 8.71          | بين المجموعات  | إستدامة رأس المال البشري   |
|      |       | 461.00        | 273.09        | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>281.80</b> | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 9.87  | 3.00          | 11.16         | بين المجموعات  | جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة              |
|      |       | 461.00        | 173.78        | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>184.94</b> | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 5.82  | 3.00          | 10.16         | بين المجموعات  | جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة                   |
|      |       | 461.00        | 268.49        | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>278.65</b> | <b>المجموع</b> |  |
| 0.01 | 4.14  | 3.00          | 7.38          | بين المجموعات  | القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي |
|      |       | 461.00        | 274.26        | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>281.64</b> | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 19.64 | 3.00          | 18.05         | بين المجموعات  | جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة           |
|      |       | 461.00        | 141.24        | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>159.29</b> | <b>المجموع</b> |  |
| 0.01 | 3.59  | 3.00          | 5.35          | بين المجموعات  | السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس                          |
|      |       | 461.00        | 228.57        | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>233.91</b> | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 13.29 | 3.00          | 16.48         | بين المجموعات  | الإستثمار في رأس المال البشري  |
|      |       | 461.00        | 190.49        | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>206.96</b> | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 8.78  | 3.00          | 7.19          | بين المجموعات  | جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة                               |
|      |       | 461.00        | 125.84        | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>133.03</b> | <b>المجموع</b> |  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن مستوى الدلالة المحسوب (**Signification**) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث بلغت قيمة فيشر  $F= 17.02$  وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 5 % ودرجة حرية 3، وهذا ما يجعلنا نقر بوجود فرق معنوي في الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري بين مختلف مستويات الخبرة.

أيضا بالنسبة للأبعاد الأخرى (الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري، إستدامة رأس المال البشري، جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة، جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي، جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، الإستثمار في رأس المال البشري، جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (**Signification**) لإختبار فيشر والذي بلغت قيمه على الترتيب (31.33، 4.90، 9.87، 5.82، 4.14، 19.64، 3.59، 13.29، 8.78) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد والمحاور بين مختلف مستويات الخبرة.

ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (55): النتائج الإحصائية حسب الخبرة المهنية

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |                  |  |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|--|
| 2       | موافق         | 0.51              | 3.95            | أقل من 10 سنوات  | الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري |
| 4       | موافق         | 0.86              | 3.51            | من 10 إلى 20 سنة |  |
| 3       | موافق         | 0.68              | 3.57            | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 1       | موافق         | 0.38              | 4.09            | أكثر من 30 سنة   |  |
|         |               | <b>0.63</b>       | <b>3.84</b>     | <b>المجموع</b>   |  |
| 1       | موافق         | 0.71              | 3.44            | أقل من 10 سنوات  | الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري |
| 2       | متوسط         | 0.78              | 3.18            | من 10 إلى 20 سنة |  |
| 3       | متوسط         | 0.99              | 2.89            | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 4       | غير موافق     | 1.27              | 2.03            | أكثر من 30 سنة   |  |
|         |               | <b>0.88</b>       | <b>3.24</b>     | <b>المجموع</b>   |  |
| 2       | متوسط         | 0.72              | 3.24            | أقل من 10 سنوات  | إستدامة رأس المال البشري               |



|   |            |             |             |                  |  |
|---|------------|-------------|-------------|------------------|--|
| 1 | متوسط      | 0.61        | 3.11        | من 10 إلى 20 سنة |  |
| 4 | متوسط      | 1.10        | 2.86        | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 3 | متوسط      | 0.90        | 2.93        | أكثر من 30 سنة   |  |
|   |            | <b>0.78</b> | <b>3.15</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| 3 | موافق      | 0.59        | 3.83        | أقل من 10 سنوات  |  |
| 1 | موافق      | 0.52        | 3.89        | من 10 إلى 20 سنة | جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة              |
| 4 | متوسط      | 0.87        | 3.37        | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 2 | موافق      | 0.53        | 3.76        | أكثر من 30 سنة   |  |
|   |            | <b>0.63</b> | <b>3.79</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| 2 | متوسط      | 0.69        | 3.18        | أقل من 10 سنوات  |  |
| 4 | متوسط      | 0.98        | 2.94        | من 10 إلى 20 سنة | جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة                   |
| 3 | متوسط      | 0.89        | 2.75        | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 1 | متوسط      | 0.40        | 3.07        | أكثر من 30 سنة   |  |
|   |            | <b>0.77</b> | <b>3.08</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| 1 | متوسط      | 0.66        | 3.21        | أقل من 10 سنوات  |  |
| 2 | متوسط      | 0.84        | 3.01        | من 10 إلى 20 سنة | القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تمكس جودة الأداء الجامعي |
| 3 | متوسط      | 1.02        | 2.92        | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 4 | متوسط      | 1.06        | 2.85        | أكثر من 30 سنة   |  |
|   |            | <b>0.78</b> | <b>3.12</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| 3 | موافق      | 0.54        | 4.05        | أقل من 10 سنوات  |  |
| 2 | موافق بشدة | 0.39        | 4.26        | من 10 إلى 20 سنة | جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة           |
| 4 | موافق      | 0.88        | 3.53        | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 1 | موافق      | 0.30        | 4.00        | أكثر من 30 سنة   |  |
|   |            | <b>0.59</b> | <b>4.02</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| 2 | متوسط      | 0.66        | 3.60        | أقل من 10 سنوات  |  |

|   |       |             |             |                  |  |
|---|-------|-------------|-------------|------------------|--|
| 3 | متوسط | 0.82        | 3.38        | من 10 إلى 20 سنة | التدريس                                  |
| 4 | متوسط | 0.85        | 3.35        | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 1 | موافق | 0.44        | 3.47        | أكثر من 30 سنة   |  |
|   |       | <b>0.71</b> | <b>3.53</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| 1 | موافق | 0.54        | 3.54        | أقل من 10 سنوات  | الاستثمار في رأس المال البشري            |
| 2 | متوسط | 0.70        | 3.27        | من 10 إلى 20 سنة |  |
| 4 | متوسط | 0.90        | 3.11        | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 3 | متوسط | 0.84        | 3.02        | أكثر من 30 سنة   |  |
|   |       | <b>0.67</b> | <b>3.41</b> | <b>المجموع</b>   |  |
| 1 | موافق | 0.42        | 3.57        | أقل من 10 سنوات  | جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة |
| 3 | موافق | 0.60        | 3.50        | من 10 إلى 20 سنة |  |
| 4 | متوسط | 0.83        | 3.18        | من 21 إلى 30 سنة |  |
| 2 | موافق | 0.47        | 3.43        | أكثر من 30 سنة   |  |
|   |       | <b>0.54</b> | <b>3.51</b> | <b>المجموع</b>   |  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن المتوسطات مختلفة لكل مفردات العينة بالنسبة لكل من المحورين الأول والخاص بـ: الاستثمار في رأس المال البشري وكذا المحور الثاني والخاص بـ: جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة وذلك عند مستوى معنوية 5 %، كما نلاحظ أن البيانات متباعدة من خلال قيم الإنحراف المعياري، ومن ثم المفردات ليست متجانسة داخل المجموعة وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المفردات وبين مستويات الخبرة.

بالنسبة للمحور الفرعي الأول الخاص بالاستثمار التعليمي في رأس المال البشري نلاحظ أن جميع فئات الخبرة كانت موافقة عليه إلا أن هذه الموافقة تتفاوت تفاوتاً معنوياً من فئة إلى أخرى، فالفئة الأكثر موافقة هي فئة أكثر من 30 سنة تليها الفئة أقل من 10 سنوات، أما بالنسبة للإستثمار التدريبي في رأس المال البشري فدرجة الموافقة تراوحت بين متوسط وموافق لتحل المرتبة الأولى الفئة ذات الخبرة أقل من 10 سنوات، في حين تحتل المرتبة الأخيرة الفئة أكثر من 30 سنة، في حين التزمت جميع فئات الخبرة بالخيار المتوسط في المحور المتعلق باستدامة رأس المال البشري.

وبالتالي جاءت النتائج الإحصائية والخاصة بالمحور الأول للإستبيان مختلفة حسب الخبرة المهنية بين خيار الموافقة والخيار المتوسط، أين احتلت المرتبة الأولى الفئة ذلت الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات، لتليها الفئة ذات الخبرة من 10 إلى 20 سنة، والمرتبة الثالثة لفئة الخبرة أكثر من 30 سنة، أما المرتبة الأخيرة لفئة الخبرة من 20 إلى 30 سنة.

وتفسر هذه النتائج- على حد علم الطالبة- أن الفئة أقل من 10 سنوات كانت أكثر تفاعلا مع محور الإستثمار في رأس المال البشري باعتبارها فئة في أغلبها مكونة من رتبتي: أستاذ مساعد صنف ب وأستاذ مساعد صنف أ، وهي فئة مكونة من حديثي التوظيف في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وبالتالي تأمل في تقديم الأفضل للجامعة الجزائرية وكما هو متعارف عليه أن حديثي التوظيف يسعون إلى إثبات الجدارة العلمية ومحاولة تكوين سمعة طيبة لدى زملاء العمل من الأساتذة الباحثين وكذلك الطلبة، وبالتالي كان أفقهم أوسع بالنسبة للإستثمار التعليمي والإستثمار التدريبي في ظل إستحداث تكوين متخصص لهم، في حين أن فئات الخبرة الأخرى أكفّت بالخيار المتوسط بالنسبة لهذا المحور وهي نظرة واقعية أكثر خاصة أنهم من قدامى مهنة التعليم وبالتالي أكثر تفحوصا لما يجوي في طياته المختلفة.

أما بالنسبة للمحور الفرعي الخاص بجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة فهو يجمع الخيارين المتوسط والموافقة وكانت فئة الخبرة من 10 إلى 20 سنة في المرتبة الأولى، غي حين احتلت المرتبة الأخيرة فئة الخبرة المهنية من 21 إلى 30 سنة، وبالنسبة للمحورين الفرعيين: جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي جاءت بالخيار المتوسط لكليهما وذلك باختلاف ترتيب الفئات، أما بالنسبة للمحاور الفرعية المتبقية فجاءت بين خيار الموافقة والخيار المتوسط وتختلف رتب فئات الخبرة من محور إلى آخر ويتعلق الأمر بـ: جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

وبالتالي جاءت النتائج الإحصائية والخاصة بالمحور الثاني من الإستبيان مختلفة حسب الخبرة المهنية بين خيار الموافقة والخيار المتوسط، أين احتلت المرتبة الأولى الفئة ذات الخبرة المهنية أقل من 10 سنوات، لتليها الفئة ذات الخبرة أكثر من 30 سنة، والمرتبة الثالثة لفئة الخبرة من 10 إلى 20 سنة، أما المرتبة الأخيرة لفئة الخبرة من 20 إلى 30 سنة.

وتفسر هذه النتائج- على حد علم الطالبة- أن الفئة أقل من 10 سنوات كانت أكثر تفاعلا مع محور جودة التعليم العالي باعتبارها فئة في أغلبها مكونة من رتبتي: أستاذ مساعد صنف ب وأستاذ مساعد صنف أ وبالتالي تأمل في تحديث التغيير ومحاولة الإصلاح في القطاع كل على مستواه، ونفس الشيء ينطبق على الفئات الأكثر خبرة من خلال تقديم الآراء الرشيدة والعقلانية من أجل الرفع من مستوى الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

ثانيا . اختبار الفروق حسب المناصب العليا الإدارية:

يستعرض الجدول الأول اختبار الفروق حسب المناصب العليا الإدارية للأساتذة الجامعيين كما يلي:

الجدول رقم (56): جدول تحليل التباين حسب المناصب العليا الإدارية

| Sig  | F     | درجة الحرية   | مجموع المربعات | مصدر التباين   | البعد أو المحور  |
|------|-------|---------------|----------------|----------------|--|
| 0.00 | 51.91 | 1.00          | 18.79          | بين المجموعات  | الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري                                 |
|      |       | 463.00        | 167.59         | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>186.38</b>  | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 33.98 | 1.00          | 24.60          | بين المجموعات  | الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري                                 |
|      |       | 463.00        | 335.23         | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>359.83</b>  | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 23.39 | 1.00          | 13.55          | بين المجموعات  | إستدامة رأس المال البشري   |
|      |       | 463.00        | 268.24         | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>281.80</b>  | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 13.10 | 1.00          | 5.09           | بين المجموعات  | جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة              |
|      |       | 463.00        | 179.85         | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>184.94</b>  | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 12.87 | 1.00          | 7.54           | بين المجموعات  | جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة                   |
|      |       | 463.00        | 271.12         | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>278.65</b>  | <b>المجموع</b> |  |
| 0.00 | 16.14 | 1.00          | 9.49           | بين المجموعات  | القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي |
|      |       | 463.00        | 272.16         | داخل المجموعات |  |
|      |       | <b>464.00</b> | <b>281.64</b>  | <b>المجموع</b> |  |
| 0.38 | 0.79  | 1.00          | 0.27           | بين المجموعات  | جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة           |
|      |       | 463.00        | 159.02         | داخل المجموعات |  |

|      |       |        |        |                |   |
|------|-------|--------|--------|----------------|---|
|      |       | 464.00 | 159.29 | المجموع        |   |
| 0.00 | 25.96 | 1.00   | 12.42  | بين المجموعات  | السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس |
|      |       | 463.00 | 221.49 | داخل المجموعات |   |
|      |       | 464.00 | 233.91 | المجموع        |   |
| 0.00 | 46.01 | 1.00   | 18.71  | بين المجموعات  | الاستثمار في رأس المال البشري                 |
|      |       | 463.00 | 188.25 | داخل المجموعات |   |
|      |       | 464.00 | 206.96 | المجموع        |   |
| 0.00 | 21.41 | 1.00   | 5.88   | بين المجموعات  | جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة      |
|      |       | 463.00 | 127.15 | داخل المجموعات |   |
|      |       | 464.00 | 133.03 | المجموع        |   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن مستوى الدلالة المحسوب (**Signification**) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) حيث بلغت قيمة فيشر  $F= 51.91$  وهي أقل من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية 5% ودرجة حرية 1، وهذا ما يجعلنا نقر بوجود فرق معنوي في الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري بين مختلف مستويات الخبرة.

أيضا بالنسبة للأبعاد الأخرى (الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري، إستدامة رأس المال البشري، جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة، جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي، جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، الاستثمار في رأس المال البشري، جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة) نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (**Signification**) لإختبار فيشر والذي بلغت قيمه على الترتيب (33.98، 23.39، 13.10، 12.87، 16.14، 0.79، 25.96، 46.01، 21.41) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وهذا ما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في جميع الأبعاد والمحاور في حالة المنصب العالي المقلد من عدمه. ولمعرفة تفاصيل أكثر حول هذه الفروق نستعين بجدول المتوسطات الحسابية.

الجدول رقم (57): النتائج الإحصائية حسب المناصب العليا الإدارية

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البعد أو المحور |  |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|--|
| 2       | موافق         | 0.72              | 3.58            | نعم             | الإستثمار التعليمي في رأس المال البشري                                 |
| 1       | موافق         | 0.51              | 4.00            | لا              |  |
|         |               | <b>0.63</b>       | <b>3.84</b>     | المجموع         |  |
| 2       | متوسط         | 1.02              | 2.95            | نعم             | الإستثمار التدريبي في رأس المال البشري                                 |
| 1       | موافق         | 0.73              | 3.42            | لا              |  |
|         |               | <b>0.88</b>       | <b>3.24</b>     | المجموع         |  |
| 2       | متوسط         | 0.81              | 2.94            | نعم             | إستدامة رأس المال البشري   |
| 1       | متوسط         | 0.73              | 3.29            | لا              |  |
|         |               | <b>0.78</b>       | <b>3.15</b>     | المجموع         |  |
| 2       | موافق         | 0.68              | 3.65            | نعم             | جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة              |
| 1       | موافق         | 0.58              | 3.87            | لا              |  |
|         |               | <b>0.63</b>       | <b>3.79</b>     | المجموع         |  |
| 2       | متوسط         | 0.85              | 2.92            | نعم             | جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة                   |
| 1       | متوسط         | 0.71              | 3.18            | لا              |  |
|         |               | <b>0.77</b>       | <b>3.08</b>     | المجموع         |  |
| 2       | متوسط         | 0.88              | 2.94            | نعم             | القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي |
| 1       | متوسط         | 0.69              | 3.23            | لا              |  |
|         |               | <b>0.78</b>       | <b>3.12</b>     | المجموع         |  |
| 2       | موافق         | 0.66              | 3.99            | نعم             | جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة           |
| 1       | موافق         | 0.53              | 4.04            | لا              |  |
|         |               | <b>0.59</b>       | <b>4.02</b>     | المجموع         |  |
| 2       | متوسط         | 0.75              | 3.32            | نعم             | السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس                          |
| 1       | موافق         | 0.65              | 3.66            | لا              |  |
|         |               | <b>0.71</b>       | <b>3.53</b>     | المجموع         |  |
| 2       | متوسط         | 0.76              | 3.16            | نعم             | الإستثمار في رأس المال البشري  |
| 1       | موافق         | 0.55              | 3.57            | لا              |  |
|         |               | <b>0.67</b>       | <b>3.41</b>     | المجموع         |  |
| 2       | متوسط         | 0.65              | 3.37            | نعم             | جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة                               |
| 1       | موافق         | 0.43              | 3.60            | لا              |  |
|         |               | <b>0.54</b>       | <b>3.51</b>     | المجموع         |  |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن المتوسطات مختلفة لكل مفردات العينة بالنسبة لكل من المحورين الأول والخاص بـ: الاستثمار في رأس المال البشري وكذا المحور الثاني والخاص بـ: جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة وذلك عند مستوى معنوية 5 %، كما نلاحظ أن البيانات متباعدة من خلال قيم الإنحراف المعياري، ومن ثم المفردات ليست متجانسة داخل المجموعة وهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف المفردات حسب المناصب العليا الإدارية.

بالنسبة للمحور الفرعي الأول الخاص بالاستثمار التعليمي في رأس المال البشري نلاحظ أن جميع أفراد العينة من مسؤولين وغير المسؤولين من أساتذة جامعيين كانت موافقة عليه إلا أن هذه الموافقة تفاوتت تفاوتاً معنوياً، فالفئة الأكثر موافقة هي فئة عدم متقليدي منصب مسؤولية، أما بالنسبة للإستثمار التدريبي في رأس المال البشري فدرجة الموافقة تراوحت بين متوسط وموافق لتحل المرتبة الأولى فئة عدم متقليدي منصب مسؤولية، في حين التزمت الفئتين بالخيار المتوسط في المحور المتعلق باستدامة رأس المال البشري.

أما بالنسبة للمحور الفرعي الخاص بجودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة فهو بخيار الموافقة ونفس الشيء ينطبق على المحور الفرعي جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، وبالنسبة للمحورين الفرعيين: جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة، القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي جاءت بالخيار المتوسط لكليهما وذلك باختلاف ترتيب الفئات، أما بالنسبة للمحور الفرع المتبقي فجاء بين خيار الموافقة والخيار المتوسط وتعلق الأمر بـ: السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

وبالتالي جاءت النتائج الإحصائية والخاصة بالمحورين الأول والثاني من الإستبيان مختلفة حسب المناصب العليا الإدارية بين خيار الموافقة والخيار المتوسط، أين احتلت المرتبة الأولى غير المسؤولين، والمرتبة الثانية فئة المسؤولين من الأساتذة.

وتفسر هذه النتائج - على حد علم الطالبة - أن فئة المسؤولين من الأساتذة الجامعيين في الجامعة الجزائرية كانت أكثر واقعية للمسائل المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري وكذا جودة التعليم العالي باعتبارها تحكك احتكاك مباشر بكل الوقائع والإجراءات فيما يخص موضوع الدراسة.

من خلال نتائج الدراسة الإحصائية نرفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة لتحديد درجة الإلتزام بالاستثمار في رأس المال البشري ومؤشرات جودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية تعزى لمتغيرات: الخبرة المهنية، المناصب العليا الإدارية.

ثامنا. دراسة العلاقة بين محور الإستثمار في رأس المال البشري ومحور جودة التعليم العالي من خلال معادلة الإنحدار وأيضا ندعم ذلك بشكل الإلتشار الذي يصف بيانيا نوع العلاقة وقوتها .

الجدول رقم (58): معادلة الانحدار الخاصة بالعلاقة بين المحور الأول والثاني

| المعلومات المقدرة |        | المعايير الإحصائية للنموذج |                  |                 |        |               |
|-------------------|--------|----------------------------|------------------|-----------------|--------|---------------|
| b1                | الثابت | Sig.                       | درجة حرية المقام | درجة حرية البسط | F      | معامل التحديد |
| 0.58              | 1.54   | 0.00                       | 463.00           | 1.00            | 492.43 | 0.52          |

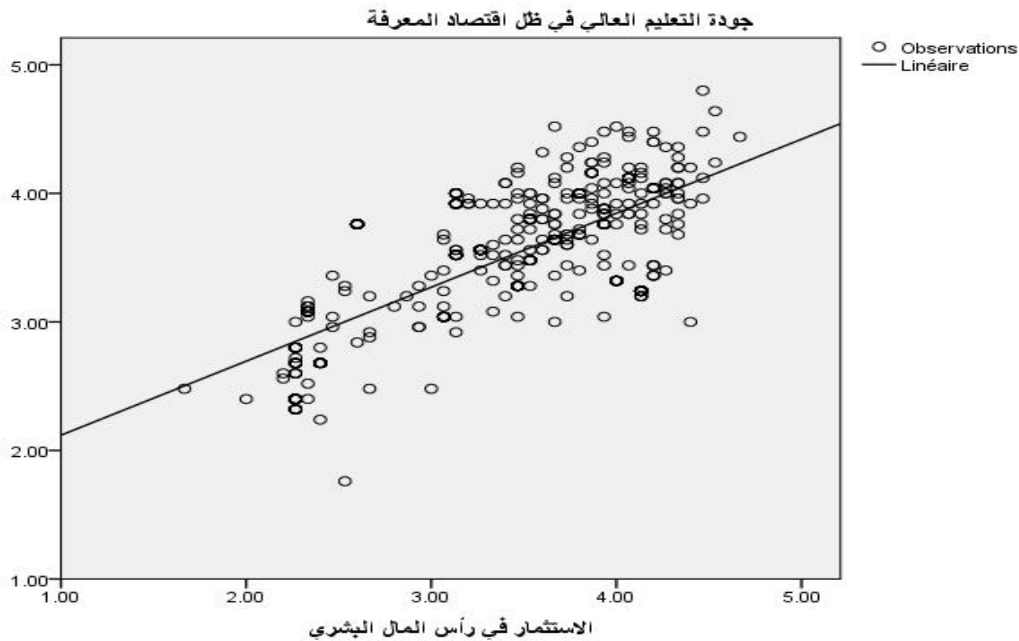
المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال نتائج اختبار فيشر يتبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب (sig) (0,00) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن الإستثمار في رأس المال البشري يؤثر على جودة التعليم العالي تأثيرا دالا إحصائيا .

كما توضح إشارة المعلمة **b1** الموجبة العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت 0,58 فتوضح قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكما ارتفع الإستثمار في رأس المال البشري بوحدة واحدة ارتفع جودة

التعليم العالي ب 0,58 وحدة، أيضا يمكن الإستعانة بشكل الإلتشار لتوضيح هذه العلاقة بيانيا

الشكل رقم (65): شكل الإلتشار بين الإستثمار في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود علاقة خطية وطرديّة بين المتغيرين فكما زادت قيمة الإستثمار في رأس المال البشري أدى ذلك إلى زيادة قيمة جودة التعليم العالي .



خلاصة الفصل:

مرّ نظام التعليم العالي في الجزائر بسلسلة من التطورات والتحوّلات تبعا لمختلف البرامج التنموية الإقتصادية والإجتماعية المسطرة منذ الحصول على الإستقلال، وعلى الرغم مما حقته الإصلاحات من نتائج ايجابية في دعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية، إلا أن منظومة التعليم العالي بقيت تميزها جملة من الإختلالات والنقائص سواء من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات أو من الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطلاب أهمها ما يتعلق بـ: مجال الإستقبال والتوجيه وانتقال الطلبة، مجال الهيكلية وتسيير التعليم، مجال التأطير والتأهيل المهني، ونظرا للضرورة الملحة التي فرضتها المتغيرات المعرفية تم تبني ضمان الجودة الداخلي، كخيار استراتيجي على حساب ضمان الجودة الخارجي والذي تم تأجيله إلى وقت لاحق مع بروز مؤسسات متنوعة الطبيعة والشكل القانوني، وقد أعطي للتقييم الذاتي، الأولوية باعتباره الركيزة الأساسية لتحسين وتطوير جودة التعليم العالي ومفتاح الإنتقال إلى ضمان الجودة الخارجي، كما تم تكوين المسؤولين وخبراء التقييم، فبعد استكمال تكوين أعضاء اللجنة الوطنية من خلال برنامج تكويني على يد خبراء دوليين والذي توج بزيارات ميدانية لبعض الدول الأوروبية، تم الشروع في تدريب المسؤولين الذين تم تعيينهم على مستوى كل الجامعات ضمن برنامج تكويني على مستوى الندوات الجهوية الثلاث.

أظهرت نتائج التحليل الكمي والطرق الإحصائية المقدمة وكذا نمذجة المعادلة البنائية، وجود دور للإستثمار في رأس المال البشري بفروعه المتمثلة في الإستثمار التعليمي، والإستثمار التدريبي، وكذا استدامة رأس المال البشري على تحسين جودة التعليم العالي من خلال تحسين: جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات، تحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية، جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي، جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية، تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وذلك بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ومنه تأكيد صحة الفرضيات الرئيسية وصدق نموذج الدراسة والذان يفترضان ذلك(وجود دور للإستثمار البشري في تحسين جودة التعليم العالي).

# الخاتمة

### أولا. تلخيص الدراسة:

نعيش عصرا تدفقت فيه المعرفة العلمية وتنوعت الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية، وتعاظمت الإبداعات التكنولوجية والطموحات الاقتصادية، وفي كل ذلك توثقت العلاقة بين الانتصارات العلمية والتكنولوجية وبين مدى توافر المعلومات في مختلف أوجه النشاط، وأصبحت الحصيلة المعرفية لمجتمع ما هي القوة التي تصوغ حاضره وتؤمن مستقبله، ومن ثم أصبحت الأمة القوية هي الأكثر معرفة ودراية، والأغنى بمفكرها ومبدعيها الذين يضيفون إلى المعرفة كل جديد نافع، فقد حظيت عمليات إصلاح التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم إلى حد جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر، عصر الجودة الشاملة، باعتباره إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديد الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فأصبح المجتمع العالمي ينظر إلى الجودة الشاملة والإصلاح التربوي باعتبارهما وجهين لعملة واحدة، بحيث يمكن القول أن الجودة هي التحدي الحقيقي الذي يواجه الأمة في العقود القادمة.

وتعد عملية الإستثمار في المورد البشري والأصول الفكرية أو إدارة اللاملموسات هي المفتاح الرئيس في عمليات تحسين الجودة، فهذه العملية تحدد مدى الإحتياج لتحسين الجودة، والمصادر المستخدمة، والطرق والأساليب التي تحتاجها لإنجاز ذلك الهدف، فالمتغيرات التقنية جوهرها ما هو إلا نقلة تعليمية في المقام الأول، فعندما تتوارى أهمية المصادر الطبيعية والمادية تبرز المعرفة كأهم مصادر القوة، وتصبح عملية تنمية الموارد البشرية - التي تنتج المعرفة وتوظفها - هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع، وهكذا تتداخل التنمية والتعليم إلى حد يصل إلى شبه الترادف، وأصبح الإستثمار في مجال التعليم هو أكثر الإستثمارات عائدا بعد أن تبوأ "صناعة البشر" قمة الهرم بصفتها أهم الصناعات في عصر اقتصاد المعرفة، والذي أحد مرامييه قدرة رأس المال البشري على خلق وإبداع وتوليد واستغلال الأفكار الجديدة بالإضافة إلى مهارات تطبيق التقنية التي تؤدي إلى تحقيق جودة المخرجات، وأصبح لزاما على القيادات الجامعية أن تأخذ بأساسيات الإدارة الجامعية المعاصرة لاسيما ما تعلق منها بالتقنيات المعاصرة والإسترشاد بالأهداف الواضحة، حتى يؤديوا واجباتهم على أحسن وجه مع معرفة كل منهم مسؤولياته ودوره منعا للتضارب وتنازع الإختصاصات والإزدواج، وتحقيقا للتعاون والترابط والتكامل بينهم من خلال الدورات التدريبية، فالتدريب في جوهره عملية منظمة محورها الفرد، وتهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة إحتياجات محددة أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والجامعة التي يعمل فيها.

يعتبر رأس المال البشري هو القيمة الإبداعية الأساسية التي تحقق الديناميكية للجامعة، وهذا يركز على البعد العقلي الذي نلقبه في وقتنا الحاضر بعصر المعرفة، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا الجامعية فهي تتطلب وقتا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الأمر إعادة

تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات، ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية تمول من السوق الخاص بها والفرق هو في رأس المال الفكري، وقد قسمت مؤشرات جودة التعليم الجامعي في مجالات رئيسية تحوي العديد من التقسيمات أو التصنيفات الفرعية، حاولنا التركيز على المجالات الرئيسية ذات العلاقة بالاستثمار في رأس المال البشري لعل أهمها الاستثمار بجودة أعضاء الهيئة التدريسية لما له من أهمية في تحسين جودة التعليم العالي، حيث أن الدور الذي يضطلع به عضو هيئة التدريس ذو أهمية شديدة في إنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهداف الكلية التي ينتمي إليها ويعني جودة عضو هيئة التدريس مستوى تأهيله العلمي ومكانته العلمية وسمعته الأكاديمية فهو الذي يقوم بالتدريس والبحث وتدريب الطلبة والطاقات البشرية الأخرى في المجتمع.

#### ثانياً. نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى العديد من النتائج مقدمة بشكل تتأكد معه من مدى صحة الفرضيات اعتماداً على التحليل النظري والفكري للاستثمار في رأس المال البشري وجودة التعليم العالي، ومن خلال التحليل النظري والميداني للعلاقة بينهما لإختبار الفرضيات ومن ثمة النموذج الافتراضي للدراسة، يمكن استنتاج جملة من النتائج على المستويين النظري والميداني، وذلك كما يلي:

#### أ- على المستوى النظري:

أو الفصول الثلاثة الأولى، والتي خلصت الدراسة من خلالها إلى الآتي:

- إن اقتصاد المعرفة مفهوم يقوم على فهم جديد أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد ومعالجة قضاياها ومشكلاته المختلفة، وفي القيام بالأنشطة الاقتصادية وفي توسعها، وتطورها ونموها، وما يرتبط بها من صناعات وخدمات.

- اقتصاد المعرفة اقتصاد جديد له أسسه ومبادئه وقواعده الجديدة التي تتمحور جميعها حول المعرفة وإنتاجها وتوليدتها وتطبيقها في الاقتصاد وأنشطته وخدماته، لزيادة الثروة لأغراض التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبذلك فإن العامل الرئيسي في الإنتاج هو المعرفة، ويعد اقتصاد المعرفة لذلك تغييراً مهماً في الفكر الاقتصادي.

- إن رأس المال البشري أصبح متغيراً مهماً ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها إذ ينعكس ذلك على قيمة المنظمة (الشركة) السوقية، لهذا كان الإهتمام يتزايد برأس المال البشري، ويتجلى جانب من هذا الإهتمام في دراسة مكوناته، وقد تجلت تصنيفات عديدة قدمها باحثون ومختصون في هذا المجال الرأسمال البشري.

- إن الكثير من الإنفاقات على العنصر البشري والتي قد تبدو إستهلاكية هي في واقع الأمر إنفاقات إستثمارية من حيث دوافعها وتأثيرها على إنتاجية العمل، حيث يؤكد شولتز على أن الإنفاق المباشر على الصحة والتعليم والهجرة الداخلية من أجل الحصول على وظائف أفضل.

- يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها الإقتصاد المعرفي، والإرتباط مع تقنيات المعلومات والإتصال والحاسوب والإنترنت.
  - يؤدي الإستثمار في العنصر البشري إلى زيادة حركية عنصر العمل، فبمجرد أن يحصل الفرد على علومه ومعارفه حتى يستشعر في نفسه الرغبة القوية في ترك العمل الحاضر والبحث له عن عمل آخر.
  - رغم الإعتراف المتزايد بأن رأس المال المعرفي بوصفه المعرفة المنظمة والفعالة التي تمتلكها المنظمة، يمثل قيمة داخلية وخارجية لها، إلا أن الأنظمة المالية والحاسبية في كشوفاتها المختلفة لم تأخذ بالإعتبار الأصول غير الملموسة بإستثناء حالات محدودة (كما هو الحال في شهرة الحل والبراءات وحق النشر).
  - تعتبر الهندسة الإدارية أحد المداخل الإدارية التي تعمل على إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالجامعة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء، وزيادة الكفاءة الإنتاجية للجامعة وبصورة خارقة، وبالتالي تعمل على التخلص من نظم العمل القديمة المعمول بها حاليا بشكل جذري.
  - يشير مصطلح ضمان الجودة إلى السياسات والعمليات والإجراءات التي من خلالها يتم الحفاظ على الجودة وتطويرها، والتقييم هو الجزء الأساسي من ضمان الجودة والمسؤولية والتعديل هما دوافع مهمة لضمان الجودة، فالمسؤولية هنا تشير إلى أن الطلبة والمجتمع والحكومة يضمنون إدارة الجودة بشكل جيد، ويشير تعديل الجودة إلى التحسن في الجودة، من خلال نشر الممارسة الجيدة واستخدام حلقة مستمرة للتحسين.
  - يشير تحسين الجودة الخدمة التعليمية إلى الطرق والمقاييس التي تستعين بها الجامعة بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية للأنشطة والعمليات، وتحسين الإنتاجية، ومستوى رضا الخريجين والجامعة نفسها، ويستند تحسين الجودة على تقييم أداء الأفراد العاملين والجامعة بالإضافة إلى جماعات العمل، وكتابة تقارير عن كل وحدة إدارية داخل الجامعة.
  - مؤشرات جودة التعليم الجامعي، هي ما تشير إلى المعلومات التي جمعت بطريقة إدارية أو من خلال الإستطلاع والإستقصاء أو بأية وسيلة أخرى لتحديد بشيء من الدقة مستوى الجودة القائم في مؤسسات التعليم الجامعي، وهذه المؤشرات تنوع تبعاً للغرض منها وتتسع وتتججج تبعاً للمستوى الذي تستخدم له.
- ب- على المستوى الميداني:**
- تمثل في النتائج المتوصل في الفصل الرابع، والتي خلصت الدراسة من خلالها إلى مايلي:
  - عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى مؤسسات التعليم العالي فيها، وتهيئتها للعمل وفق آليات اقتصاد المعرفة، خاصة في سياق المتغيرات التي اجتاحت البيئة الإقتصادية الدولية إقليمياً وعالمياً، ولكنها تبقى غير كافية للرقى بالجامعة الجزائرية إلى ركب التقدم وإلى المستوى المطلوب.
  - مرّ نظام التعليم العالي في الجزائر بسلسلة من التطورات والتحويلات تبعاً لمختلف البرامج التنموية الإقتصادية والإجتماعية المسطرة منذ الحصول على الاستقلال.

- على الرغم مما حققته الإصلاحات من نتائج ايجابية في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلا أن منظومة التعليم العالي الجزائرية بقيت تميزها جملة من الإختلالات والنقائص سواء من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات أو من الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطلاب.
- قد أضحى نظام ليسانس ماستر دكتوراه بعد أقل من عشر سنوات من انطلاقه، يطبع مشهد التعليم العالي في الجزائر، بحيث أن كل الجامعات تطبقة في جميع الإختصاصات، وعلى الرغم من ذلك النتائج الإيجابية التي حققها هذا النظام إلا أنه لم يحقق كل الأهداف التي جاء بها، مما دفع السلطات الجزائرية إلى خوض إصلاحات تصحيحية تكميلية تمثلت في الشروع في تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ضمن مسار إصلاحات التعليم العالي في الجزائر.
- تبنت الجزائر بتاريخ 26 جانفي 2014 مرجع الجودة (Le référentiel) يتناسب وخصوصية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والسياق الوطني ويستند على نظام مرجع الجودة (Aqi-Umed)، وهو يتكون من سبعة مجالات هي: مجال التكوين (23 معيار)، مجال البحث (17 معيار)، مجال الحكومة (27 معيار)، مجال حياة الطلبة في الجامعة (15 معيار)، الهياكل والبنى التحتية (17 معيار)، التعاون الدولي (11 معيار)، والعلاقات السوسيو اقتصادية (06 معيار).
- إن التزايد السريع لتعداد الطلبة الجزائريين في السنوات الأخيرة والركود الذي عرفه سوق العمل وتطور تركيبة الشعب في البكالوريا، جعل عدد المسجلين في الإختصاصات العلمية والتكنولوجية ينخفض غير أن هذا لا يدفعنا إلى إعادة النظر وبشكل مطلق، في الأرقام التي تعبر عن هذا التوجه العلمي والتكنولوجي والتي هي في إرتفاع متواصل.
- تعتبر مسألة التأطير من بين العوامل التي أدت إلى ضعف جودة التعليم العالي في الجزائر.
- الجزء الكبير من حجم الإنفاق على قطاع التعليم العالي في الجزائر يوجه للصرف على البنى التحتية وليس على البحث العلمي كما أن الجهودات على البحث ضئيلة.
- غياب دور القطاع الخاص في عمليات البحث والتطوير التكنولوجي وعدم مشاركته في الإنفاق على البحث العلمي.
- عدم تبني سياسة علمية تكنولوجية واضحة وعدم الإرتباط بين المؤسسات الإنتاجية من جهة، ومؤسسات البحث من جهة أخرى.
- غياب المؤسسات الإستشارية المختصة بتوظيف نتائج البحث وتمويلها بهدف تحويلها إلى مشاريع مفيدة، مع عدم توفر الحرية الأكاديمية للباحثين للتعبير عن أفكارهم بحرية مما يصعب على الباحث الإبداع في العمل وعدم القدرة على التكيف.
- الصلة ضعيفة جدا بين مخططات البحث في الجامعات، ومتطلبات التنمية في المجالات المختلفة.

- إن قطاع التعليم العالي في الجزائر يعتمد في تمويله على النفقات التي تقدمها الدولة، وهذا وفق الميزانية تمنحها الدولة حسب نوعية القطاعات واحتياجاتها وكذا لأهميتها .

- أظهرت نتائج التحليل الكمي والطرق الإحصائية المتقدمة وكذا نمذجة المعادلات البنائية، وجود دور للإستثمار في رأس المال البشري بفروعه المتمثلة في الإستثمار التعليمي، والإستثمار التدريبي، وكذا استدامة رأس المال البشري على تحسين جودة التعليم العالي من خلال تحسين: جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات، تحسين جودة البرامج والمناهج التعليمية، جودة القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي، جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية، تحسين السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس وذلك بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية .

### ثالثا . توصيات الدراسة:

وعلى ضوء النتائج النظرية والتطبيقية التي اسفرت عنها هذه الدراسة، يمكن أن ندرج مجموعة من التوصيات كمايلي:

- الإهتمام بتنمية الطاقة البشرية التي إذا أحسن إعدادها وتأهيلها وتدريبها ستساهم بلا شك بفاعلية في تحقيق النمو الإقتصادي والإجتماعي للبلاد .

- تطوير الجامعة الجزائرية بما يواكب التكنولوجيا الحديثة وبما يجعلها ذات مكانة في ظل التنافسية العالمية .

- استثمار الخبرات الجزائرية الموجودة بالخارج، واستقطاب العقول المهاجرة .

- الإستفادة من خبرات وتجارب ورؤى الدول المتقدمة في مجال التعليم الجامعي، وتطويره وتحسين الأداء والإنتاجية ورفع كفاءته وفاعليته من خلال أحدث آليات الإدارة الجامعية، أي إدارة الجودة الشاملة .

- المشاركة الجامعية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية وفي خدمة البيئة وتلبية حاجات المجتمع وسوق العمل .

- مواجهة تحديات وتداعيات العولمة وتحسين القدرات التنافسية للجامعات الجزائرية .

للإستفادة من هذه التوصيات المقترحة لتطبيق إدارة الجودة فالجامعات الجزائرية وتحويلها إلى إجراء علمي فإن آليات التنفيذ ستكون كالآتي:

- تكوين فرق متخصصة (بتقييم الجودة وإعداد المواصفات النمطية، اختيار المواصفات المعيارية، تطبيق المواصفات، تحسين الجودة، مراجعة الجودة الشاملة) .

- الإستعانة بالمواصفات المعيارية الدولية للجودة وهي (التنافسية، الإبتكارية، النتائج، التكلفة، الوقت، التوكيد، الضمان، الأمان، رضا الطلاب والبيئة) .

- مراجعة المناهج والمقررات ومحتوياتها وأهدافها، لتكون أكثر توافقا .

- تزويد الأفراد أثناء الخدمة بالمفاهيم الخاصة بالجودة وكيفية تطبيقها .

- معالجة المشكلات التحتية لأداء الطلاب، عن طريق اقتراح تحليل خاص لمحتوى المناهج، باستعمال مبادئ إدارة الجودة مع وجود مراقبة مستمرة وبصفة دورية والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين .
  - الالتزام بالأطوار الخمسة لتطبيق الجودة وهي الإلتزام والتطور التنظيمي الكامل في عمليات الإدارة الرئيسية، والتركيز على الطلاب من خلال تصميم فريق العمل مع التوجيه العملي والتحسين المستمر يوميا .
  - وجود لجنة تنسيقية تراقب وتصمم وتطور وتطبق عملية تحسين المنظمات المختلفة، من خلال الشكل التنظيمي المقترح بحيث يكون اجتماعها أسبوعيا من أجل تحسين الجودة .
  - الإهتمام بالجودة على المستوى القومي مع مراعاة تقسيم الإطار إلى أنظمة فرعية تفرغ عنها أنظمة أصغر وصولا للقاعات الدراسية وربط التعليم مع سوق العمل .
  - التخلي عن الأنظمة التي تؤثر في الكم دون الكيف في سياقات التعليم المختلفة من مناهج تعليمية وسياسية القبول وأساليب التقييم .
  - أخذ المشكلات والتحديات التي تواجه النظام التعليمي بعين الإعتبار والعمل على حلها لتطوير التعليم من خلال التركيز على التخطيط التعليمي وسلامة القرارات ودقتها وتوفير المتطلبات الفنية والتجهيزات المطلوبة ووجود قاعدة بيانات متكاملة .
  - الأخذ بأسلوب المقارنة المرجعية بين المؤسسات على المستوى المحلي والعربي ثم مقارنتها بما يحدث على الصعيد الدولي للمساعدة على مواجهة مشكلات البيئة المحلية .
  - تبني استراتيجيات وطرق موضوعية في تنفيذ الأعمال المختلفة في ضوء النظام المتكامل مع إدراك أهمية الوقت والتكلفة .
  - تفعيل القوانين الخاصة بشجيع خواص للإستثمار في مجال التربية والتعليم، وتشجيع مساهمات الجماعات المحلية في تمويل التعليم، مع منح الجهات المسؤولة عن التعليم إهتماما بدرجة أكبر فيما يتعلق بالحوافز ومتابعة العاملين .
- رابعا . آفاق الدراسة:
- إن دراستنا لموضوع الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين جودة التعليم العالي، لا يعدو في الحقيقة إلا محاولة للبحث في وضعية الإستثمار البشري وجودة التعليم العالي، من خلال توظيف واستخدام المعلومات والمعطيات المتوفرة، لذلك فإن الدراسة لا يمكن أن تلم بكل زوايا الموضوع الواسعة النطاق، لهذا فقد حاولنا الإجابة عن بعض الإشكاليات أو التساؤلات بما هو متوفر من معطيات، تاركين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل .



وختاماً وفي إطار الحديث عن الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة، تثار العديد من القضايا التي تحتاج إلى المزيد من البحث والتوسع، ولهذا نقترح مجموعة من العناوين التالية، كي تكون موضع أبحاث علمية في المستقبل:

- دور إستراتيجية التمكين في الإستثمار في رأس المال الفكري.
- تمويل قطاع التعليم العالي في الجزائر وأثره على التنمية الإقتصادية.
- قياس أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال النماذج الوصفية.
- إصلاح نظام LMD لمواكبة التطورات المعرفية ومداخل الجودة التعليمية.
- إستراتيجية التمويل للجامعات المنتجة.
- التبعية العلمية للجامعة الأجنبية.

قائمة  
المراجع

## \*المراجع باللغة العربية:

### أولا. الكتب:

1. أشواق قدور محمد، تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
2. أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003.
3. أحمد إبراهيم أحمد، تطبيق الجودة والإعتماد في المدارس، دار الفكر العربي، القاهرة، 2007.
4. أحمد شاكر العسكري، التسويق: مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. أحمد علي الحاج محمد، إقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2014.
6. أحمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري: مطارحات إستراتيجية في تنشيط الإستثمار ومواجهة الإنهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
7. أسامة أحمد أحمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية: دراسة اقتصادية إسلامية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
8. إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
9. أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2007.
10. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
11. بسام مصطفى العمري، تمويل التعليم العالي واقتصادياته: نظرة معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
12. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
13. حسن حسين البيلاوي وآخرون، الجودة الشاملة في التعليم، دار الميسرة، الطبعة الثانية، عمان، 2008.
14. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
15. خضر مصباح اسماعيل الطيبي، إدارة وصناعة الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
16. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

17. رمضان محمد محمد السعودي، الإدارة الجامعية بين رصد الواقع والرؤى المستقبلية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2013.
18. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية: التطبيق ومقترحات التطوير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
20. عادل محمد عبد الله، إدارة جودة الخدمات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
21. عبد الرحمان الهاشمي، فائزة العزاوي، المنهج والاقتصاد المعرفي، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
22. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008.
23. عدي عطا، معايير الجودة والاداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة، دار البداية، عمان، 2011.
24. عطا الله محمد تيسير الشرعة، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
25. على السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، 2002.
26. علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
27. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والزيادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
28. فاروق عبد الله فلية، اقتصاديات التعليم: مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
29. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
30. فيصل أحمد بوطيبة، العائد من الاستثمار في التعليم، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
31. فيصل محبوب، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
32. محمد الجواد، الإصلاح الجامعي: الجودة من أجل البقاء، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2014.

33. محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجيل، بيروت، 2000.
34. محمد عبد الغني حسن هلال، التدريب: الأسس والمبادئ، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2011
35. محمد محمد إبراهيم، إدارة الجودة من المنظور الإداري: مدخل متكامل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
36. محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
37. مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
38. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة، أبو ظبي، 2004.
39. مركز المعرفة، إدارة الجودة الشاملة: نقاط الإدارة الأربعة عشر لديمينغ، على الموقع: محمد عبد الرزاق إبراهيم، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2007.
40. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
41. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
42. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الآيزو، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
43. هاشم فوزي العبادي، يوسف حجيم الطائي، أفنان عبد علي الأسدي، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
44. الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، دليل التقييم والاعتماد للبرنامج التعليمي في مؤسسات التعليم العالي والأزهر، مصر، 2009.
45. ياسين غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
46. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.

## ثانيا. الأطروحات والرسائل الجامعية:

### 1. أطروحات الدكتوراه:

1. أشرف عبد الرحمن محمد، دور إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المصرية في ظل إقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2006.
2. حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي: دراسة عنية من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014/2013.
3. خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة لأراء عينة من الأساتذة في كليات الإقتصاد بالجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015.
4. رقاد صليحة، تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية المؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2014/2013.

### 2. رسائل الماجستير:

1. أماني خضر شنتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
2. بولصاع رياض، التنمية البشرية المستدامة واقتصاد المعرفة في الدول العربية الواقع والتحديات: دراسة مقارنة: الإمارات العربية المتحدة - الجزائر - اليمن، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 2013/2012.
3. حمزة مرادسي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 2010/2009.
4. رفيق زراولة، تنظيم وهيكل الجامعة الجزائرية (دراسة حالة جامعة قسنطينة)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة قسنطينة، 2004.
5. محمد عطلاوي، جودة التعليم العالي في ظل إقتصاد المعرفة دراسة حالة الجزائر (2000-2014)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.
6. نوال نور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.
7. هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي، دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة عين الشمس، مصر، 2015.

### ثالثاً. المجلات والدوريات:

1. جمال أبو الوفا، صلاح الدين توفيق، المنظور الإجتماعي والفلسفي لجامعة اليوم على أنها منظومة مفتوحة: دراسة تحليلية ورؤية نقدية، كلية التربية جامعة المنوفية، 1992.
  2. سعد علي العنزي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة بغداد، العدد 25، بغداد، 2001.
  3. سمية أمين علي، المحاسبة عن رأس المال الفكري، مجلة المحاسبة والإدارة، العدد 06، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
  4. ليث عبد الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، حاكم أحسوني الميالي، تحسين جودة خدمة التعليم الجامعي باستخدام نموذج QFD، مجلة دراسات الكوفة، العدد 12، 2009.
  5. محمود أحمد شوقي، التحديات التربوية التي تواجه العالم الإسلامي في القرن الحادي والعشرين، مجلة الجامعة الإسلامية، رابطة الجامعات الإسلامية، العدد 28، 1998.
  6. مدفوني هندة، رأس المال البشري في الجامعة بين آليات الإستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه - نموذج مقترح للقياس وفقاً لمؤشرات التصنيف العالمي للجامعات وأبعاد بطاقة التقييم المتوازن، مجلة البحوث المالية والاقتصادية، العدد 06، جامعة أم البواقي، ديسمبر 2016.
  7. مدفوني هندة، شكور سعيد شوقي، محاولة تقييم الإستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي-دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، مجلة الباحث الإقتصادي، العدد الثاني، جامعة برج بوعريش، 2015.
  8. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي: دراسة تطبيقية بجامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الأول، العدد 3، 2005.
- ### رابعاً. الملتقيات والمؤتمرات:
1. أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لإصلاح التعليم، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة، جامعة البحرين، أبريل 2005.
  2. أحمد سيد خليل، الجودة في الجامعات العربية في ضوء الرؤى العالمية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة جامعة البحرين، أبريل 2005.

3. أحمد طرطار، سارة حلبي، حاضنات الأعمال التقنية كآلية لدعم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحث مقدمة للملتقى الدولي حول المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، أبريل 2013.
4. بدر سعيد على الأغبري، إدارة الجودة الشاملة وتميز الجامعة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر التربوي الخامس لإدارة الجودة الشاملة، جامعة البحرين، أبريل 2005.
5. بلقاسم زايري، إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران، المملكة العربية السعودية، 25/24 فيفري 2008.
6. بن باير الحبيب، حاكمي نجيب الله، دور المقاولاتية في تشجيع الابتكار في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول: نظم الابتكار، الجامعة والإقليم، جامعة برج بوعريش، أيام 23-25 سبتمبر 2014.
7. بن نافلة قدور، مزريق عاشور، اقتصاد المعرفة موارده رأس المال الفكري وسلعه المعلومات، ورقة بحث مقدمة في ملتقى رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13 - 14 ديسمبر 2011.
8. بوعشة مبارك، الأهمية الاقتصادية للإستثمار في رأس المال البشري بواسطة التعليم: حالة التعليم العالي في الجزائر، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013.
9. ثائر أحمد سعدون السمان، شيان عصمت، صيادة عبد الغني سليمان، فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات، دراسة تطبيقية لأداء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
10. جمال نسر السويدي، المقدمة في تنمية الموارد البشرية في الاقتصاد مبني على المعرفة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر السنوي السابع لمركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، فيفري 2002.
11. خليل حسن الزركاني، الإقتصاد المعرفي و التعليم الإلكتروني ركيزتان في كفاءة العنصر البشري ، ورقة بحث مقدمة في جامعة بغداد، بغداد، 2006.
12. راجح بوقرة، نجوى سعودي، فائزة لعراف، واقع رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013.



13. رياض بن صوشة، الموارد الاستراتيجية الرهان الأقوى لتميز المؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد اللامادي، يوم دراسي حول رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، المركز الجامعي الوادي، 26 أبريل 2011.
14. سامي جمال، أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية جامعة ورقلة، 9 و10 مارس 2004.
15. سنان غالب المرهضي، العلاقة بين خصائص منظمة التعلم والرأس مال البشري: دراسة تحليلية لعينة من الأبحاث الأكاديمية اليمينية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
16. صباح غربي، شوقي قاسمي، تطبيق الجودة في مجال التعليم، ورقة بحث مقدمة في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي: المبررات والمتطلبات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 25/26 فيفري 2008.
17. عامر عبد الرزاق، عبد المحسن الناصر، تطوير رأس المال البشري في إطار المراكز الكفؤة لذكاء الأعمال (دراسة حالة لمركز الحاسوب والأنترنيت في جامعة الموصل)، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
18. عامر عبد اللطيف كاظم العامري، أثر رأس المال البشري في إدارة علاقات الزبون: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المنظمات العراقية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
19. عبد الناصر موسى، سميرة عبد الصمد، رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013.
20. عصام جمال سليم غانم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لحفز الجودة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العربي الدولي الثاني ل ضمان جودة التعليم، البحرين، 04-05 أبريل 2012.
21. علاء عبد السلام الحمداني وآخرون، الاستثمار في رأس المال البشري وانعكاساته في المزيج التسويقي السياحي: دراسة حالة فندق نينوى الدولي، المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.

22. قوي بوحنية، سمير بارة، قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4-5 أبريل 2012.
23. كمال رزيق، نصيرة بن عبد الرحمن، تطوير رأس المال البشري مطلب استراتيجي لتحقيق التميز في ظل الإقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013.
24. محفوظ حمدون عبد الصواف، دور المورد البشري في تحقيق جوائز إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013.
25. محمد عبد الوهاب العزاوي، تصميم نموذج لقياس أداء رأس المال الفكري، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
26. مرال توتليان، موقع المرأة من تطور إقتصاد المعرفة ، منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا ، الجلسة الثانية: المرأة والعلوم والتكنولوجيا : البعد الاقتصادي ،القاهرة ،19 جانفي 2005.
27. مهدي محمد القصاص، بيئة استثمار رأس المال البشري: دراسة ميدانية في قرية مصرية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الثالث للبيئة، جامعة جنوب الوادي ، مصر، نوفمبر 2008.
28. نادية صالح مهدي الوائلي، هاشم مرزوك الشمري، رأس المال الفكري ركيزة التحول نحو الإقتصاد المعرفي، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
29. هدى صقر، المنظمة المتعلمة في عصر تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر العلمي السابع والعشرون للإحصاء وتطبيقات علوم الحاسب والاستثمار في مجالات وتقنيات الإدارة الحديثة، جامعة القاهرة، أبريل 2002.
30. هند عبد المجيد الحموري، إدارة الجودة الشاملة، جامعة البحرين، أبريل 2005.
31. ياسر شاهين، إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية، ورقة بحث مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في إقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 22 - 25 أبريل 2013.
32. يعقوب نشوان، نوعية التعليم العالي الفلسطيني، ورقة بحث مقدمة في مؤتمر التوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، جامعة القدس، 3-5/07/2004.

33. يوسف أحمد أبو فارة، جاسر عبد الرزاق السنور، مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه، الملتقى الدولي حول المعرفة ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 2007.

#### خامسا. التقارير:

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2009، نحو تواصل معرفي منتج، المكتب الإقليمي للبلدان العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، 2009، على الموقع: <http://www.alwasatnews.com> تاريخ التصفح: 2016/12/20.

2. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2011/2010، المكتب الإقليمي للبلدان العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، 2011.

3. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2014: الشباب وتوطين المعرفة، المكتب الإقليمي للبلدان العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، 2014.

4. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، مؤشر المعرفة العربي لسنة 2016، المكتب الإقليمي للبلدان العربية، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، 2016.

#### سادسا. المواقع الالكترونية:

1. الموسوعة الحرة ويكيبيديا، ضمان الجودة، على الموقع:

[https://ar.wikipedia.org/wiki/ضمان\\_الجودة](https://ar.wikipedia.org/wiki/ضمان_الجودة) تاريخ التصفح: 2017/01/17.

2. مركز المعرفة، إدارة الجودة الشاملة: نقاط الإدارة الأربعة عشر لديمنغ، على الموقع:

[http://www.12manage.com/methods\\_deming\\_14\\_points\\_management\\_ar.html](http://www.12manage.com/methods_deming_14_points_management_ar.html) تاريخ الإطلاع: 2017/01/14.

3. عادل مستوي، سمير كسيرة، التعليم العالي وإشكالية تطوير وإنتاج المعرفة العلمية في الجزائر: رؤية تحليلية خلال الفترة 1990-2013، ص 07، على الموقع:

<http://www.journal.cybrarians.org/index> تاريخ التصفح: 2017/04/14.

4. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، الإدارة الاستراتيجية الشرطة، الشارقة، الإمارات، على الموقع: <http://www.arabcin.net/arabiaall/studie> تاريخ التصفح: 2016/10/15.

5. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر: 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، ص 18، على الموقع: <https://www.mesrs.dz/.../50.../7967273e-2f63>

تاريخ التصفح: 2017/01/20.

6. وزارة التعليم والبحث العلمي: المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين، التعليم العال في الجزائر 2015، ص 05، على الموقع الالكروني:

تاريخ [www.univ-msila.dz/ar/.../Lenseignement-Sup-en-Algerie-Ar.ppsx](http://www.univ-msila.dz/ar/.../Lenseignement-Sup-en-Algerie-Ar.ppsx)  
التصفح: 2017/01/22.

\*المراجع باللغة الأجنبيية:

أولا. الكتب:

1. Alexandre Steyer, Amelie Clauzel Et Pascale Quester, **Le Marketing : Une approche quantitative**, Pearson Education, France, 2005.
2. André Gorz, **L'immatériel: Connaissance, Valeur et capital**, Edition Galilée, Paris, 2003.
3. Beare Hedley and slaughter Richard, **Education for the twenty first century**, Cyril pester, London, 2002.
4. Brand Carrette et Autres, **Stratégior**, Edition Dunod, Paris, 2009.
5. Elias Awad, Hassan Ghariri, **Knowledge Management**, Prentice Hall, New York, 2004.
6. F. Cetin, **Measuring and managing Intellectual Capital: Theory and Practice**, University of Technology, Helsinki, Finland, 2000.
7. Gareth Jones, **Oranizational Theory: text and cases**, 3<sup>ed</sup> ed, Prentice Hall, New York, 2004.
8. Gilles Balmisse, **Guide des outils du knowledge management**, Vuibert, Paris, 2006.
9. Jay Heizer ,Barry Render, **Operations Management**, prentice hall, Inc, new jersey, 2001.
10. John Storey, **Human resource policies for knowledge work, EBK(Evolution of business knowledge) working paper**, The open university Walton hall,UK, 2005.
11. Lee .j. krajewski , Larry Ritzman, **Opérations Managment : Strategy And Analysis**, edition Wesley publishing company, New York ,2000.
12. Lisa Pedrides, Thad Nodine, **Knowledge Management In Education: Defining The Landscape**, The Institute For The Study Of Knowledge Management In Education, Ca, USA, 2003.
13. Mark W McElroy, **the New Knowledge Management**, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2011.

14. Michel Ferrary, Yvon Pesqueus, **Management De La Connaissance**, Economica, Paris, 2006.
15. Monique Zollinger & Eric Lamarque, **Marketing et Stratégie de la Banque**, Dunod, Paris, 2004.
16. Office For Official Publications Of The European Communion, October, 2006.
17. Peter Drucker, **Devenez Manager: Les Meilleurs Textes de Peter Drucker**, Pearson Education, Sans Edit., Paris, 2006 .
18. Peter Senge, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization**, Currency Doubleday, New York, 2004.
19. Philippe Lorino, **Méthodes et pratiques de la performance**, Ed organization, Paris, 2003, P 409.
20. Robert Vozile, **Le Guide De Management Des Connaissances**, Anfor, Paris, 2006.
21. Stewart T.A, **Intellectual capital: The new wealth of organizations**, Double Day-currency, New York, 1999.
22. Ved Prakash, **Marketing Management**, J. L. Kumar for Anmol Publications Pvt, New Delhi, 2005.

#### ثانيا . المجلات والدوريات:

1. Bart K Christopher, **Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital**, Journal of Intellectual Capital, Vol 2, No. 3, 2001.
2. Berg H, **Model of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation**, California Management Review, Vol40, No3, 2003.
3. Christiane Alcouffe, Yassine Louzzani, **Mesure de l'investissement immatériel : indicateurs dévaluation et performance**, les notes de Lrihe, N° 381, juillet 2003.
4. David Autissier, Alexandre Guillard, Jean-Michel Moutot, **La capacité de transformation comme composante du capital humain : une étude exploratoire dans un groupe coté**, revue management et avenir, Management Prospective Editions, Vol N° 31, ,France, Janvier 2010
5. Epinard Paul, **l'investissement immatériel**, Revue économique, Vol 49, , étude d'un objet conceptuel , Novembre 1998
6. Erik Stam, Elizabeth Garnsey, **Entrepreneurship in the knowledge economy**, Research paper in the university of Cambridge, 2008.
7. Guy Le Boterf, **La mise en place d'une démarche compétence: Quelques conditions de réussite**, PERSONNEL N412, Aout- Septembre, 2000.
8. Guy le Boterf, **La gestion des compétences rattrapée par les âges**, actualité de formation permanente, France, n° 181, Novembre- Décembre, 2002.

9. Jamali Dima, Sidani Yusuf & Zouein Charbel, **The Learning organizations: tracking progress in a developing country, A comparative analysis using the DLOQ. The Learning Organization**, Vol 16, N°02 2009 .
10. Laurent Cappelletti, Florence Noguera, **Le développement durable de la valeur du temps de travail humain: une réponse à la mondialisation**, Revue Management et Avenir, Management Prospective Editions, Vol N° 06, France, 2005.
11. Maguth P et al, **Quality management practices in kenyan educational institution the case of the university of Nairobi**, African journal of business management, Vol 1 , 2010.
12. Marilyn M. Helms et al. , **TQM Principles and their Relevance to Higher Education: The Question of Tenure and Post-Tenure Review**, International Journal of Educational Management, MCB University Press, Vol. 15, Iss: 07, Bradford, 2001.
13. Michel Parlier , **En Quoi La Logique Compétence Modifier –T- Elle Les Politique Et Pratique De Formation** , L'actualité De Formation Permanente, Centre D'info N : 170, Paris, 2000.
14. Noor Azman Ali et al, **Quality HR-TQM Model for Higher Education Institutions**, The Journal of Human Resource and Adult Learning, HRAL, Vol. 02, Iss: 02, Oregon (United States), 2006.
15. P. B. Sakthivel & R. Raju, **Conceptualizing Total Quality Management in Engineering Education and Developing a TQM Educational Excellence Model**, Total Quality Management & Business Excellence, Routledge Taylor & Francis Group, Vol.: 17, Iss: 07, United Kingdom, 2006.
16. Stéphane Legmarie, **La prise en compte de l'investissement immatériel: cas d'expérimentation**, laboratoire orléanais de gestion, document de recherche N°02, 2001.
17. Stephen Bouquin, **Les nouvelles modalités de gestion du « capital humain» :Une radioscopie des relations de travail en Wallonie**, reflets et perspectives de la vie économique, Vol 02, France, 2005.

### ثالثا . الملتقيات والمؤتمرات:

1. Faganal .A, Dolinsek .S, **Quality management system in higher education**, proceedings in the 5<sup>th</sup> conference of faculty of management Koper, university of Primorska, 2004.
2. Graham Stoft, **Human capital policies for the knowledge economy**, presentation prepared for: National overnos, Association conference, Reaching new heights: advancing work force policy through innovation and reauthorization, Washington, 09/11/2002.

3. Malhotra Y, **Measuring knowledge Assets of A nation : Knowledge system for development**, Research paper prepared for the advising meeting of the advisory department of economic and social affairs, New York, 4-5 September, 2003, P4. At. (<http://www.brint.org>)
4. Sylin Michel & Delausnay Nathalie, **Les Démarches de Qualité dans l'Enseignement Supérieur: Quels Choix Méthodologiques Fondamentaux?** 8ème Biennale de l'Education et de la formation, INRP et l'APRIEF, Lyon, 11-14 avril 2006.
5. Unesco, **Conférence mondial sur l'enseignement supérieur déclaration mondial sur l'enseignement supérieur pour le 21 siècle**, vision et action, Paris, 5-9/10/1998 .
6. Unesco, **Conférence mondial sur l'enseignement supérieur déclaration mondial sur l'enseignement supérieur pour le 21 siècle**, vision et action, Paris, 5-9/10/1998.

#### رابعاً . التقارير:

1. Adrianna J. Kezar et al. , **Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership**, ASHE Higher Education Report, The Association for the Study of Higher Education, Vol. 31, Iss: 06, Las Vegas, 2006.
2. Michaela Martin & Antony Stella, **Assurance Qualité Externe dans l'Enseignement Supérieur: Les Options**, Module de Recherche, IIEP Pub, UNESCO, Paris, 2007.
3. OCDE, **Améliorer la formation du capital humain: Études économiques de l'OCDE**, Inde ,2007.  
OCDE, **l'économie fondée sur le savoir**, France, 1996

#### خامساً . المواقع الإلكترونية:

1. Youcef Berkane, Baghdad Benstaali, **Evaluation de la Qualité des Enseignements dans les Etablissements Universitaires**, Sur le site: <http://www.umc.edu.dz>, Vu le: 02/01/2017.

الملاحق



**EFFECTIFS DES ENSEIGNANTS PERMANENTS REPARTIS  
PAR GRADE ,SEXE,NATIONALITE ET FILIERE  
2015/2016**

الملحق رقم (01)

| FILIERE              | PROF.       |             |           | M.CONF. Cat, A |             |           | M.CONF. Cat, B |             |           | M. ASST. Cat, A |              |          | M. ASST. Cat, B |             |           | ASS        |           |          | PROF. ING |           |          | TOTAL        |              |           |
|----------------------|-------------|-------------|-----------|----------------|-------------|-----------|----------------|-------------|-----------|-----------------|--------------|----------|-----------------|-------------|-----------|------------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|--------------|--------------|-----------|
|                      | TOT         | dt Fem      | dt Et.    | TOT            | dt Fem      | dt Et.    | TOT            | dt Fem      | dt Et.    | TOT             | dt Fem       | dt Et.   | TOT             | dt Fem      | dt Et.    | TOT        | dt Fem    | dt Et.   | TOT       | dt Fem    | dt Et.   | TOT          | dt Fem       | dt Et.    |
| MATHEMATIQUES        | 230         | 31          | 1         | 317            | 96          | 0         | 360            | 158         | 0         | 1239            | 647          | 0        | 437             | 222         | 1         | 10         | 1         | 0        | 1         | 0         | 0        | 2594         | 1155         | 2         |
| PHYSIQUE             | 570         | 91          | 0         | 413            | 115         | 0         | 541            | 253         | 0         | 940             | 390          | 0        | 227             | 93          | 0         | 6          | 1         | 0        | 1         | 0         | 0        | 2698         | 943          | 0         |
| CHIMIE               | 395         | 107         | 2         | 288            | 122         | 0         | 481            | 303         | 1         | 918             | 569          | 0        | 277             | 176         | 1         | 4          | 0         | 0        | 2         | 1         | 0        | 2365         | 1278         | 4         |
| TECHNOLOGIE          | 1058        | 116         | 3         | 1097           | 186         | 4         | 1430           | 487         | 0         | 3498            | 1142         | 0        | 963             | 349         | 2         | 47         | 7         | 0        | 22        | 3         | 0        | 8115         | 2290         | 9         |
| INFORMATIQUE         | 102         | 27          | 0         | 173            | 62          | 0         | 301            | 119         | 0         | 1141            | 467          | 0        | 436             | 192         | 3         | 9          | 4         | 0        | 5         | 2         | 0        | 2167         | 873          | 3         |
| ARCHITECTURE         | 79          | 28          | 1         | 90             | 33          | 0         | 116            | 54          | 1         | 830             | 391          | 1        | 334             | 166         | 0         | 17         | 4         | 0        | 3         | 1         | 0        | 1469         | 677          | 3         |
| MEDECINE             | 646         | 185         | 1         | 421            | 196         | 0         | 207            | 101         | 0         | 2022            | 1123         | 0        | 432             | 241         | 0         | 7          | 5         | 0        | 0         | 0         | 0        | 3735         | 1851         | 1         |
| CHIRURGIE DENTAIRE   | 21          | 13          | 0         | 22             | 12          | 0         | 14             | 11          | 0         | 164             | 94           | 0        | 40              | 26          | 0         | 0          | 0         | 0        | 0         | 0         | 0        | 261          | 156          | 0         |
| PHARMACIE            | 51          | 25          | 0         | 38             | 24          | 0         | 21             | 14          | 0         | 339             | 251          | 0        | 51              | 29          | 0         | 14         | 8         | 0        | 17        | 11        | 0        | 531          | 362          | 0         |
| SCES VETERINAIRES    | 36          | 5           | 0         | 50             | 17          | 0         | 45             | 25          | 0         | 209             | 115          | 0        | 69              | 35          | 0         | 0          | 0         | 0        | 0         | 0         | 0        | 409          | 197          | 0         |
| SCES DE LA NATURE    | 418         | 162         | 1         | 321            | 166         | 1         | 572            | 350         | 0         | 1718            | 1073         | 0        | 545             | 352         | 1         | 15         | 4         | 0        | 1         | 0         | 0        | 3590         | 2107         | 3         |
| SCES DE LA TERRE     | 137         | 22          | 0         | 125            | 22          | 0         | 77             | 19          | 0         | 442             | 165          | 0        | 126             | 63          | 0         | 8          | 3         | 0        | 1         | 1         | 0        | 916          | 295          | 0         |
| AGRONOMIE            | 134         | 36          | 0         | 127            | 40          | 0         | 171            | 86          | 2         | 647             | 311          | 1        | 173             | 99          | 2         | 6          | 0         | 0        | 0         | 0         | 0        | 1258         | 572          | 5         |
| SCES ECO/ GESTION    | 325         | 47          | 4         | 486            | 116         | 0         | 636            | 242         | 2         | 2713            | 1250         | 3        | 969             | 493         | 1         | 19         | 3         | 0        | 2         | 0         | 0        | 5150         | 2151         | 10        |
| SCES COMMERCIALES    | 48          | 4           | 0         | 114            | 24          | 0         | 168            | 65          | 0         | 621             | 281          | 0        | 269             | 142         | 0         | 15         | 8         | 0        | 6         | 5         | 0        | 1241         | 529          | 0         |
| SCES JURIDIQUES      | 195         | 34          | 1         | 369            | 91          | 0         | 451            | 175         | 1         | 2132            | 1016         | 0        | 609             | 295         | 0         | 28         | 8         | 0        | 0         | 0         | 0        | 3784         | 1619         | 2         |
| SCES POLITIQUES      | 70          | 8           | 1         | 121            | 29          | 2         | 142            | 39          | 0         | 623             | 287          | 1        | 270             | 97          | 0         | 7          | 1         | 0        | 0         | 0         | 0        | 1233         | 461          | 4         |
| SCES DE L'INFO/COM   | 37          | 6           | 0         | 52             | 17          | 0         | 51             | 24          | 0         | 326             | 171          | 0        | 145             | 80          | 0         | 2          | 1         | 0        | 0         | 0         | 0        | 613          | 299          | 0         |
| SCES SOCIALES        | 358         | 47          | 2         | 699            | 309         | 1         | 742            | 346         | 1         | 2665            | 1261         | 2        | 868             | 425         | 0         | 19         | 7         | 0        | 0         | 0         | 0        | 5351         | 2395         | 6         |
| SCES ISLAMIQUES      | 90          | 16          | 1         | 156            | 47          | 2         | 96             | 39          | 0         | 205             | 74           | 0        | 66              | 18          | 1         | 2          | 0         | 1        | 0         | 0         | 0        | 615          | 194          | 5         |
| CRITIQUE THEAT/ MUS. | 4           | 0           | 0         | 6              | 1           | 0         | 4              | 0           | 0         | 15              | 4            | 0        | 9               | 1           | 0         | 0          | 0         | 0        | 0         | 0         | 0        | 38           | 6            | 0         |
| ARTS PLASTIQUES      | 8           | 1           | 0         | 15             | 5           | 0         | 39             | 17          | 0         | 111             | 45           | 0        | 24              | 10          | 0         | 0          | 0         | 0        | 0         | 0         | 0        | 197          | 78           | 0         |
| EDUC.PHYS. ET SPOR.  | 47          | 8           | 1         | 261            | 23          | 2         | 195            | 28          | 4         | 363             | 55           | 0        | 212             | 11          | 0         | 0          | 0         | 0        | 0         | 0         | 0        | 1078         | 125          | 7         |
| LANGUE ET L.ARABE    | 308         | 35          | 1         | 533            | 145         | 0         | 446            | 169         | 0         | 1422            | 664          | 1        | 424             | 229         | 0         | 3          | 1         | 0        | 1         | 0         | 0        | 3137         | 1243         | 2         |
| LANGUE ET C. AMAZ.   | 5           | 1           | 0         | 8              | 2           | 0         | 8              | 3           | 0         | 54              | 27           | 0        | 36              | 16          | 0         | 0          | 0         | 0        | 1         | 0         | 0        | 112          | 49           | 0         |
| LANGUES ETRANG.      | 164         | 71          | 0         | 252            | 145         | 2         | 264            | 165         | 0         | 1580            | 1031         | 0        | 1122            | 772         | 4         | 17         | 6         | 0        | 5         | 3         | 0        | 3404         | 2193         | 6         |
| <b>TOTAL GENERAL</b> | <b>5536</b> | <b>1126</b> | <b>20</b> | <b>6554</b>    | <b>2045</b> | <b>14</b> | <b>7578</b>    | <b>3292</b> | <b>12</b> | <b>26937</b>    | <b>12904</b> | <b>9</b> | <b>9133</b>     | <b>4632</b> | <b>16</b> | <b>255</b> | <b>72</b> | <b>1</b> | <b>68</b> | <b>27</b> | <b>0</b> | <b>56061</b> | <b>24098</b> | <b>72</b> |

- الملحق رقم (02):

الإستبيان قبل التحكيم

تحية طيبة و بعد:

تشرف بوضع استبيان في إطار التحضير لرسالة دكتوراه علوم تحت عنوان:  
"الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة  
حالة بعض الجامعات الجزائرية"

المعدة من طرف الباحثة مدفوني هندة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي  
أم البواقي

هذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للرسالة، وهو من صميم البحث العلمي البحت، لذا نرجو منكم التكرم  
بالإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وأمانة وموضوعية، مع ضمان السرية الكاملة للمعلومات التي تتكرمون بها .  
باتظار إجاباتكم تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام  
\* الاستمارة:

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

1- معلومات شخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى

2- الوظيفة الحالية:

أستاذ مساعد صنف ب  أستاذ مساعد صنف أ  أستاذ محاضر صنف ب   
أستاذ محاضر صنف أ  أستاذ التعليم العالي  أستاذ معيد

3- الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات  
 10-20 سنة  
 21-30 سنة  
 أكثر من 30 سنة

4- المناصب العليا القيادية:

نعم  لا

| بدائل الإجابة                                      |           |       |       |              | الفقرات   | الرقم  |
|--|-----------|-------|-------|--------------|---|--------|
| لا أوافق إطلاقاً                                   | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماماً |   |        |
| <b>المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري</b> |           |       |       |              |   |        |
|  |           |       |       |              | بناء رأس المال البشري (الاستقطاب، التوظيف)  | أولاً  |
|  |           |       |       |              | تقوم إدارة الموارد البشرية بالعمل على جذب المهارات والخبرات المتقدمة والتي تستفيد منها الجامعة في زيادة رصيدها المعرفي الذي تنعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار. | 01     |
|  |           |       |       |              | تستخدم الجامعة مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف (شجرة الكفاءات) وذلك قصد تسهيل استخدام الاستقطاب الإلكتروني لرأس المال البشري.  | 02     |
|  |           |       |       |              | تراجع الإدارة المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) قصد اكتشاف واستقطاب المواهب.   | 03     |
|  |           |       |       |              | تحتضن الجامعة ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة عن طريق توظيفهم وتحافظ على مكانتهم.  | 04     |
|  |           |       |       |              | تعتمد الجامعة في توظيف مستخدميها على معايير علمية ومهنية بحتة.  | 05     |
|  |           |       |       |              | الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري  | ثانياً |
|  |           |       |       |              | لدى هيئة التدريس القدرة على تطبيق واستخدام المعرفة ونقلها إلى حيز التطبيق العملي  | 06     |
|  |           |       |       |              | تتمشى المعرفة العلمية لدى الهيئة التدريسية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  | 07     |
|  |           |       |       |              | تعكس الهيئة التدريسية للجامعة في تنفيذ مهامها معرفة نظرية علمية وأكاديمية عالية   | 08     |

|   |  |  |  |  |       |   |
|---|--|--|--|--|-------|---|
|   |  |  |  |  | 09    | المهارة التي تمتلكها تسمح لك بايجاد طرق جديدة للقيام بعملك  |
|   |  |  |  |  | 10    | يجول رأس المال البشري معرفته الكامنة إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز                              |
|   |  |  |  |  | ثالثا | الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري  |
|   |  |  |  |  | 11    | تعمل الجامعة على تنشيط رأس مالها البشري والحفاظة عليه   |
|   |  |  |  |  | 12    | تشجع الجامعة على المشاركة في الملتقيات الدولية والوطنية قصد تطوير المعارف والقدرات في مجال العمل. |
|   |  |  |  |  | 13    | تنظم الجامعة دورات التكوين وتحسين المستوى مرتبطة بمواضيع ذات علاقة تخصصك.                         |
|   |  |  |  |  | 14    | تشجع الجامعة على الانخراط في محابر البحث العلمي   |
|   |  |  |  |  | 15    | توفر الجامعة على وحدات متخصصة لمابعة وتوليد الأفكار الجديدة                                       |
|   |  |  |  |  | رابعا | الحفاظة على رأس المال البشري  |
|   |  |  |  |  | 16    | تبذل الجامعة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت يرضي مستخدميها ويحفزهم على العمل أكثر.         |
|   |  |  |  |  | 17    | تراعي الجامعة رغبة مستخدميها وقدرتهم في الأداء عند توزيع المهام                                   |
|   |  |  |  |  | 18    | تشجع الجامعة على إيجاد الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل.                              |
|   |  |  |  |  | 19    | تهتم الجامعة بمشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها .   |
|   |  |  |  |  | 20    | يشارك مستخدموا الجامعة في اتخاذ القرارات المصيرية بداخلها   |
| <b>المحور الثاني: البنية التحتية ودعائم المعرفة</b> |  |  |  |  |       |   |
|   |  |  |  |  | أولا  | بيئة التعليم والتعلم  |
|   |  |  |  |  | 21    | تساعد الأخلاقيات والقيم المهنية والعلمية والسلوكية على سهولة الإتصال التنظيمي بين مختلف الأقسام   |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 22 | توفر الجامعة فرص التعبير عن الرأي وحرية الفكر   |
|  |  |  |  |  | 23 | إن اعتماد التعليم والتدريب المستمرين يساعد على تحسين التأهيل ومواكبة التطورات الحاصلة في ميادين المعرفة |
|  |  |  |  |  | 24 | إن سيادة روح الفريق يساعد على تفعيل وتطوير البحوث والدراسات   |
|  |  |  |  |  | 25 | ساعدت التكنولوجيا وشبكة الأنترنت على تزايد العوائد أي تناقص تكاليف أنشطة الأعمال ومنتجاتها وخدماتها.    |
|  |  |  |  |  |    | ثانيا   |
|  |  |  |  |  |    | جودة البرامج والمناهج التعليمية   |
|  |  |  |  |  | 26 | تتسم البرامج التعليمية باستيعابها لمختلف التحديات العالمية والمعرفية                                    |
|  |  |  |  |  | 27 | تتلاءم البرامج والمناهج الدراسية مع حاجات الطلبة والسوق وخطط التنمية والمجتمع                           |
|  |  |  |  |  | 28 | تتصف البرامج بالمرونة والتجديد لمسايرة المستجدات المصاحبة للتغير المعرفي                                |
|  |  |  |  |  | 29 | يرتبط تخطيط المناهج الدراسية بنظام يتحكم فيها قصد إحداث التكامل المعرفي لمحتواتها                       |
|  |  |  |  |  | 30 | إن توفر توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للمناهج الدراسية يساعد على ضبط الأداء في العملية التعليمية       |
|  |  |  |  |  | 31 | البرامج الحالية قادرة على تنمية مهارات التعلم الذاتي وعلى استثارة التفكير والإبداع                      |
|  |  |  |  |  |    | ثالثا   |
|  |  |  |  |  |    | التجهيزات والوسائط التعليمية والبحثية   |
|  |  |  |  |  | 32 | تتوفر الجامعة على مدرّبين محترفين وبرامج تدريبية في كافة المجالات العلمية والعملية                      |
|  |  |  |  |  | 33 | تتوفر الجامعة على الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة الأنشطة البحثية الخاصة بالهيئة التدريسية               |
|  |  |  |  |  | 34 | تتوفر الجامعة على الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية  |

|  |  |  |  |  |  |       |
|--|--|--|--|--|--|-------|
|  |  |  |  |  | المخصصة لتدريس المقررات للطلبة   |       |
|  |  |  |  |  | توفر الجامعة على برامج الصيانة الدورية لهذه التجهيزات والوسائل مع توفير عوامل السلامة والأمن لها   | 35    |
|  |  |  |  |  | توفر الجامعة على قواعد معلومات متكاملة عن الأداء الجامعي في مجالاته المختلفة   | 36    |
|  |  |  |  |  | توفر الجامعة على قنوات للنشر العلمي (مجلات-دوريات- منشورات)  | 37    |
|  |  |  |  |  | توفر الجامعة على سجلات وبيانات متكاملة وشاملة عن الطلاب ومستويات تعلمهم السابقة  | 38    |
|  |  |  |  |  | المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية   | رابعا |
|  |  |  |  |  | تساعد فهرسة المكتبة وتنظيمها باستخدام تقنيات التكنولوجية الحديثة (الكمبيوتر، الميكرو فيلم) على مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات وارتفاع أسعارها | 39    |
|  |  |  |  |  | يساعد إيصال المكتبة بشبكة المعلومات الدولية الطلبة وكذا الهيئة التدريسية على جمع المعلومات لغرض البحث العلمي                                       | 40    |
|  |  |  |  |  | توفر الجامعة على الكتب الحديثة باللغتين العربية والأجنبية  | 41    |
|  |  |  |  |  | تساهم حوسبة المكتبات في توفير الوقت والجهد والتكلفة في تقديم الخدمات   | 42    |
|  |  |  |  |  | تشارك الجامعة بقواعد بيانات محلية ودولية متخصصة  | 43    |
|  |  |  |  |  | توفر الجامعة على مكتبة متكاملة لتلبية احتياجات المتدربين والباحثين من الأساتذة   | 44    |
|  |  |  |  |  | المحو الثالث: جودة خدمات التعليم الجامعي   |       |
|  |  |  |  |  | مستوى رضا عملاء التعليم الجامعي  | أولا  |
|  |  |  |  |  | ترى الجامعة أن الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية مقتنعين بالأداء الجامعي في قنواته المختلفة   | 45    |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 46 ترى الجامعة أن الإقبال على توظيف خريجيها من قبل مؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج دليلا على جودة المخرجات العلمية      |
|  |  |  |  |  | 47 إن تعدد البحوث التعاقدية بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات الجامعة دليل على جودة خدمات هذه الأخيرة                      |
|  |  |  |  |  | 48 تعمل الجامعة على تقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع   |
|  |  |  |  |  | 49 تستجيب البحوث العلمية المقدمة من طرف المؤسسات الجامعية لمتطلبات المؤسسات الخدمية والإنتاجية                         |
|  |  |  |  |  | 50 يشارك أعضاء الهيئة التدريسية في جمعيات خدمة المجتمع   |
|  |  |  |  |  | 51 تساعد الابتكارات الجديدة التي تحققت على مستوى الجامعة على خدمة أهداف المجتمع وتحل مشكلاته                           |
|  |  |  |  |  | ثانيا القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس الأداء الجامعي  |
|  |  |  |  |  | 52 تهتم إدارة الجامعة باستقطاب العناصر الفعالة وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة والتدريب المستمر                      |
|  |  |  |  |  | 53 تعمل إدارة الجامعة على دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها |
|  |  |  |  |  | 54 تهتم الجامعة بتطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة                                  |
|  |  |  |  |  | 55 تختار الجامعة القيادات المبدعة، المتميزة من أجل المحافظة على معايير أداء عالية باستمرار                             |
|  |  |  |  |  | 56 تتابع الجامعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة داخلها   |
|  |  |  |  |  | 57 تركز الجامعة على العمل كفريق أي تساند روح الجماعة والعمل الجماعي من أجل تحقيق عملية تحسين الجودة المستمرة           |
|  |  |  |  |  | ثالثا السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس  |
|  |  |  |  |  | 58 ينتسب أعضاء هيئة التدريس إلى عضوية الجمعيات العلمية والمهنية المحلية والدولية                                       |
|  |  |  |  |  | 59 يشارك أعضاء هيئة التدريس في تقييم البحوث في مجالات مختلفة   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | 60 يتحلّى أعضاء هيئة التدريس بالسمعة الأكاديمية اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها  |
|  |  |  |  |  | 61 يساهم أعضاء هيئة التدريس في تأليف الكتب وترجمتها بصفة دورية   |
|  |  |  |  |  | 62 يساهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بتقديم البحوث البينية أو متداخلة التخصصات بصفة مستمرة                                   |
|  |  |  |  |  | 63 تركز الجامعة على الاستثمار في البحث العلمي من خلال التشجيع على المشاركة في المؤتمرات المحلية والدولية وورشات العمل المختلفة |
|  |  |  |  |  | رابعا جوائز الجودة والتميز   |
|  |  |  |  |  | 64 تقدم الجامعة جوائز مالية للمتميزين في الأعمال العلمية   |
|  |  |  |  |  | 65 تخصص الجامعة جوائز لأحسن الأبحاث في الملتقيات الوطنية والدولية  |
|  |  |  |  |  | 66 تهتم الجامعة بمعايير جوائز الجودة في التعليم العالي   |
|  |  |  |  |  | 67 تقدم الجامعة شهادات تقديرية وتكريمات للأساتذة الذين تحصلوا على مراتب علمية عالية  |
|  |  |  |  |  | 68 تقدم الجامعة شهادات تقديرية وتكريمات للطلبة المتفوقين في التظاهرات الوطنية والدولية.  |
|  |  |  |  |  | 69 تقر الجامعة بسعيها للحصول على جوائز دولية في جودة خدمات التعليم الجامعي   |



- الملحق رقم (03):

الإستبيان بعد التحكيم

تحية طيبة و بعد:

تشرف بوضع استبيان في إطار التحضير لرسالة دكتوراه علوم تحت عنوان:  
"الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة  
حالة بعض الجامعات الجزائرية"  
المعدة من طرف الباحثة مدفوني هندة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة العربي بن مهيدي  
أم البواقي

هذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للرسالة، وهو من صميم البحث العلمي البحث، لذا نرجو منكم  
التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة بدقة وأمانة وموضوعية، مع ضمان السرية الكاملة للمعلومات التي تتكرومون  
بها.

باتظار إجاباتكم تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

\* الاستمارة:

ضع علامة (x) على الإجابة المناسبة، وأجب عن الأسئلة المقترحة:

1- معلومات شخصية:

- الجنس:  ذكر  أنثى

2- الدرجة العلمية:

أستاذ مساعد صنف ب  أستاذ مساعد صنف أ  أستاذ محاضر صنف ب   
أستاذ محاضر صنف أ  أستاذ التعليم العالي

3- الخبرة المهنية:

أقل من 10 سنوات  
 10-20 سنة  
 21-30 سنة  
 أكثر من 30 سنة

4- المناصب العليا الإدارية:

نعم  لا

| بدائل الإجابة                                      |              |       |       |                 | الرقم | الفقرات   |
|--|--------------|-------|-------|-----------------|-------|---|
| لا<br>أوافق<br>إطلاقاً                             | غير<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>تماماً |       |   |
| <b>المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري</b> |              |       |       |                 |       |   |
| <b>أولاً</b>                                       |              |       |       |                 |       | <b>الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري</b>   |
|  |              |       |       |                 | 01    | لدى هيئة التدريس القدرة على تطبيق واستخدام المعرفة ونقلها إلى حيز التطبيق في عملها .                        |
|  |              |       |       |                 | 02    | تتماشى المعرفة العلمية لدى الهيئة التدريسية مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .                             |
|  |              |       |       |                 | 03    | تعكس الهيئة التدريسية للجامعة في تنفيذ مهامها معرفة نظرية علمية وأكاديمية عالية                             |
|  |              |       |       |                 | 04    | المهارة التي تمتلكها تسمح لك بإيجاد طرق جديدة للقيام بعملك  |
|  |              |       |       |                 | 05    | تحول الهيئة التدريسية معرفتها الكامنة إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز                                       |
| <b>ثانياً</b>                                      |              |       |       |                 |       | <b>الاستثمار التدريبي في رأس المال البشري</b>   |
|  |              |       |       |                 | 06    | تعمل الجامعة على تنشيط أعضاء الهيئة التدريسية والمحافظة عليها   |
|  |              |       |       |                 | 07    | تشجع الجامعة أساتذتها على المشاركة في الملتقيات الدولية والوطنية قصد تطوير المعارف والقدرات في مجال العمل . |
|  |              |       |       |                 | 08    | تنظم الجامعة دورات التكوين وتحسين المستوى مرتبطة بمواضيع ذات علاقة بتخصصك .                                 |
|  |              |       |       |                 | 09    | تشجع الجامعة أساتذتها على الإنخراط في مخابر البحث العلمي  |
|  |              |       |       |                 | 10    | توفر الجامعة على وحدات متخصصة لمتابعة وتوليد الأفكار الجديدة  |

| إستدامة رأس المال البشري   |  |  |  |  | ثالثا        |
|--|--|--|--|--|--------------|
|  |  |  |  | تبذل الجامعة قصارى جهدها لتطبيق نظام فعال للمكافآت<br>برضى أساتذتها ويحفزهم على العمل أكثر   | 11           |
|  |  |  |  | تراعي الجامعة رغبة أساتذتها وقدراتهم على الأداء عند توزيع<br>المهام                          | 12           |
|  |  |  |  | تشجع الجامعة أساتذتها على إيجاد الحلول والإجراءات<br>والأساليب الجديدة في العمل.             | 13           |
|  |  |  |  | تهتم الجامعة بمشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها .                                      | 14           |
|  |  |  |  | يشارك أساتذة الجامعة في اتخاذ القرارات المصيرية بداخلها                                      | 15           |
| <b>المحور الثاني: جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة</b>   |  |  |  |  |              |
| <b>جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات في ظل اقتصاد المعرفة</b> |  |  |  |  | <b>أولا</b>  |
|  |  |  |  | يساعد الإلتزام بميثاق أخلاقيات المهنة على الإلتصال التنظيمي بين<br>مختلف الأقسام.            | 16           |
|  |  |  |  | إن سيادة روح الفريق تساعد على تفعيل وتطوير البحوث<br>والدراسات                               | 17           |
|  |  |  |  | ساعدت التكنولوجيا وشبكة الأنترنت على سرعة تداول<br>المعلومة في بيئة التعليم والتعلم.         | 18           |
|  |  |  |  | تتوفر الجامعة على الأجهزة والمعدات المخصصة لخدمة الأنشطة<br>البحثية الخاصة بالهيئة التدريسية | 19           |
|  |  |  |  | تتوفر الجامعة على الوسائل التعليمية والأجهزة التكنولوجية<br>المخصصة لتدريس المقررات للطلبة   | 20           |
| <b>جودة البرامج والمناهج التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة</b>      |  |  |  |  | <b>ثانيا</b> |
|  |  |  |  | تتسم البرامج التعليمية باستيعابها لمختلف التحديات العالمية<br>والمعرفية                      | 21           |
|  |  |  |  | تتلاءم البرامج والمناهج الدراسية مع حاجات الطلبة والسوق<br>وخطط التنمية والمجتمع             | 22           |

|   |  |  |  |  |  |    |
|---|--|--|--|--|--|----|
|   |  |  |  |  | تتصف البرامج بالمرونة والتجديد لمسايرة المستجدات المصاحبة للتغير المعرفي   | 23 |
|   |  |  |  |  | البرامج الحالية قادرة على تنمية مهارات التعلم الذاتي وعلى استثارة التفكير والإبداع   | 24 |
|   |  |  |  |  | تتوفر الجامعة على توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع للمناهج الدراسية  | 25 |
| <b>الثالثا القيادة الإدارية ذات الرؤية الاستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي</b> |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | تهتم إدارة الجامعة باستقطاب العناصر الفعالة وفق معايير مشتقة من سياسات الجودة والتدريب المستمر   | 26 |
|   |  |  |  |  | تعمل إدارة الجامعة على دراسة الإمكانيات المتاحة في البيئتين الداخلية والخارجية واستثمارها في تحسين الجامعة وتطويرها                                | 27 |
|   |  |  |  |  | تهتم الجامعة بتطوير تكنولوجيا التعليم بصفة مستمرة بما يحقق مستويات الجودة المطلوبة   | 28 |
|   |  |  |  |  | تختار الجامعة القيادات المبدعة، المتميزة من أجل المحافظة على معايير أداء عالية باستمرار  | 29 |
|   |  |  |  |  | تتابع الجامعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة داخلها  | 30 |
| <b>رابعا جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة</b>             |  |  |  |  |  |    |
|   |  |  |  |  | تساعد فهرسة المكتبة وتنظيمها باستخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة (الكمبيوتر، الميكرو فيلم) على مواجهة الزيادة الهائلة في المعلومات وارتفاع أسعارها | 31 |
|   |  |  |  |  | يساعد إيصال المكتبة بالإنترنت الطلبة وكذا الهيئة التدريسية على جمع المعلومات لغرض البحث العلمي   | 32 |
|   |  |  |  |  | تساهم حوسبة المكتبات في توفير الوقت والجهد والتكلفة في تقديم الخدمات   | 33 |
|   |  |  |  |  | تشارك الجامعة بقواعد بيانات محلية ودولية متخصصة  | 34 |
|   |  |  |  |  | تتوفر الجامعة على مكتبة متكاملة لتلبية احتياجات المتدربين  | 35 |

|  |  |  |  |  | والباحثين من الأساتذة   |       |
|--|--|--|--|--|---|-------|
|  |  |  |  |  | السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس   | خامسا |
|  |  |  |  |  | ينتسب أعضاء هيئة التدريس إلى عضوية الجمعيات العلمية والمهنية المحلية والدولية             | 36    |
|  |  |  |  |  | يشارك أعضاء هيئة التدريس في تقييم البحوث في مجالات مختلفة                                 | 37    |
|  |  |  |  |  | يتحلى أعضاء هيئة التدريس بالسمعة الأكاديمية اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها         | 38    |
|  |  |  |  |  | يساهم أعضاء هيئة التدريس في تأليف الكتب وترجمتها بصفة دورية                               | 39    |
|  |  |  |  |  | يساهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بتقديم البحوث البينية أو متداخلة التخصصات بصفة مستمرة | 40    |

\*ملاحظاتكم واقتراحاتكم:

.....

.....

.....

.....

## - الملحق رقم (04):

## قائمة المحكمين

| الرقم | الإسم واللقب     | الرتبة               | مؤسسة الإمتساب   |
|-------|------------------|----------------------|--|
| 01    | عبود زرقين       | أستاذ التعليم العالي | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة أم البواقي |
| 02    | سعيد شوقي شكور   | أستاذ التعليم العالي | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل       |
| 03    | جبار بوكثير      | أستاذ محاضراً        | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة أم البواقي |
| 04    | خليل شرقي        | أستاذ محاضر ب        | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة أم البواقي |
| 05    | عبد الحليم سعیدی | أستاذ محاضر ب        | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة سكرة       |
| 06    | هند لبصير        | أستاذ محاضر ب        | كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة جيجل       |

# الملخصات

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز المنهج القائم على تحسين جودة التعليم العالي وربط الجامعة بالمحيط الإقتصادي والنسيج الصناعي، فالجامعة الجزائرية تسعى نحو تحسين صورتها لعملائها المحليين والمجتمع، والتقدم في التصنيف العالمي للجامعات، وبالتالي أصبحت في حاجة ماسة لاختبار الجهود المبذولة وتبرير التمويل الهائل لهذا القطاع خاصة حجم المنشآت التابعة له، حيث أن التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الإستثمار في رأس المال البشري، يعني التحقق من مدى توظيف استراتيجيات التنمية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفاء الماهر والمعد إعدادا جيدا مبنيا على أسس علمية وقدرته على نقل معارفه من أجل تحقيق أداء متميز يرقى إلى مصاف الجودة، لأن عملية الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسات التعليم الجامعي لا ترتبط فقط بتوظيف تقنيات تسييرها، بل ترتبط أيضا بالقدرة على بناء الكفاءات القادرة إلى الوصول إلى الجودة والتميز.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان تم توزيعها على أعضاء الهيئة التدريسية على اختلاف درجاتها العلمية والمهنية، لعينة مكونة من (465) أستاذ شملتها الدراسة الميدانية للبحث، حيث توصلت نتائج تحليل استمارة الإستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي إلى جملة من النتائج المرتبطة بالجامعة الجزائرية أهمها ما يتعلق باختبار الفرضيات، والتي تؤكد على وجود دور للإستثمار في رأس المال البشري على تحسين جودة التعليم العالي من خلال كل من: جودة بيئة التعليم والتعلم والتجهيزات، جودة البرامج والمناهج التعليمية، القيادة الإدارية ذات الرؤية الإستراتيجية التي تعكس جودة الأداء الجامعي، جودة المكتبة ومصادر المعلومات التعليمية، السمعة والإنتاجية العلمية لأعضاء هيئة التدريس.

الكلمات المفتاحية: الإستثمار في رأس المال البشري، جودة التعليم العالي، التمويل، التميز، التصنيف العالمي للجامعات.



**Abstract :**

This study aims to show the approach of improving the quality of higher studies, and linking the university with the economic and industrial environment. The Algerian university seeks to improve its picture towards its internal customers and Community also to progress in the world ranking of universities. It becomes in a need of examining efforts made and justifying the huge funding allocated for this sector; Considering that the identification of human resources development as a strategic entry, to maximize investment in human capital, means to verify the use of development strategies, its important impact in the preparation of effective employees that is based on scientific foundations, and its ability to transfer knowledge in order to achieve quantities of performance superior than the quality level. Because the process of investing in human capital in higher studies institutions is not only related to employment management techniques, but also related to the ability to build skills that is capable to quality and excellence.

To achieve the objectives of this study, the researcher designed and distributed a questionnaire to faculty members with various academic and professional degrees, directed to a sample of (465) Professor, the analysis results of questionnaire was found throughout the statistical analysis (SPSS), that lead to certain number of results associated with the Algerian university, especially as regards the tests of hypotheses. These confirm the existence of the role of investment in human capital to improve the quality of higher studies through: The environment quality of both studying, learning and accessories, the quality of educational programs, Administrative Leadership with a strategic vision which reflects the quality of university performance, the quality of the library and the information sources, Reputation and scientific productivity of faculty members.

**Keywords:** Investment in human capital, the quality of higher studies, financing, excellence, the world ranking of universities.

## **Résumé :**

Cette étude vise à l'apparence de l'approche basée sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et de la relation de l'Université avec l'environnement industrielle et économique, qui visent à améliorer leur image à leurs clients et la collectivité locale, Elle vise également à progresser dans le classement mondial des universités, et est ainsi devenu un besoin urgent de tester les efforts déployés et justifier le financement énorme pour le secteur en particulier sa taille des installations, Depuis la connaissance sur le développement des ressources humaines comme un accès stratégique pour maximiser l'investissement dans le capital humain, Ces ta dire L'étendue de l'utilisation des stratégies de développement et leur impact dans la préparation d'un employé compétent habile et bien préparé sur des bases scientifiques et sa capacité à transférer les connaissances pour réaliser une performance supérieure Atteindre le niveau de qualité, Parce que le processus d'investissement dans le capital humain dans les établissements d'enseignement supérieur ne sont pas seulement liée à la conduite de l'emploi des techniques de gestion, mais aussi liée à la capacité de construire des compétences capables d'accéder à la qualité et l'excellence.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur a conçu un questionnaire adressé aux membres du corps professoral avec différentes nuances de scientifique et professionnel, où ils ont utilisé un échantillon composé de (465) professeur et qui couvre l'étude terrain de la recherche, et les résultats de l'analyse du questionnaire à travers un programme d'analyse statistique ont montré que Ensemble de résultats associés à l'université algérienne, Ce qui confirme l'existence du rôle de l'investissement dans le capital humain pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur à travers: la qualité de l'enseignement et l'apprentissage d'environnement et l'équipement, la qualité des programmes et des programmes d'enseignement, Leadership administratif de vision stratégique qui reflète la qualité de la performance de l'Université.

**Mots clés:** l'investissement dans le capital humain, la qualité de l'enseignement supérieur, le financement, l'excellence, le classement mondial des universités.