جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضـوع

دور رأس المـال الفكـري في تفعيـل منهـج إدارة الجـودة الشـاملة

دراسة منظمة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

إعداد الطالب: **بلال بن يخلف**

إشراف الأستاذ: **أ.د. حكيم شبوطي**

السنة الجامعية: 2019-2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور رأس المـال الفكـري في تفعيـل منهـج إدارة الجـودة الشـاملة

دراسة منظمة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير

تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

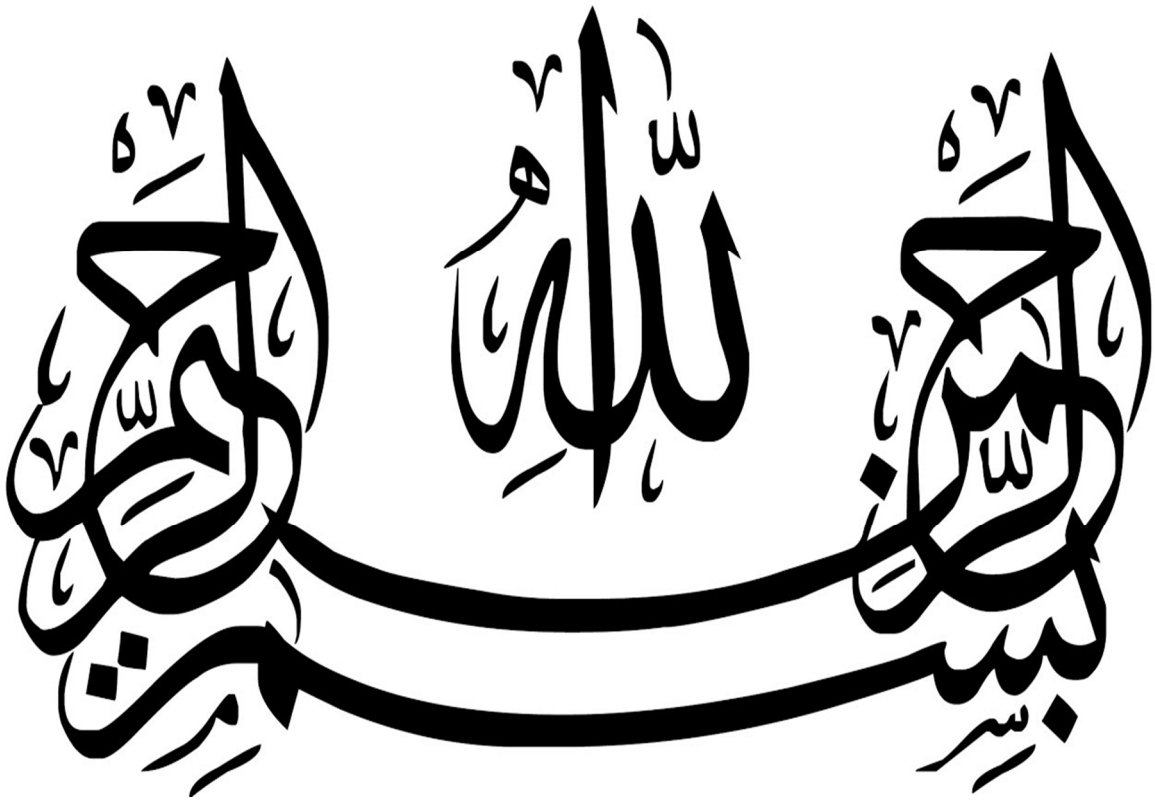
إعداد الطالب: **بلال بن يخلف**

إشراف الأستاذ: **أ.د. حكيم شبوطي**

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. عبد الوهاب رميدي	جامعة المدية	**رئيسا**
أ.د. حكيم شبوطي	جامعة المدية	**مقررا**
ا.د. نذير سي أحمد	جامعة البليدة 2	**ممتحنا**
أ.د. رشيد سالمي	المركز الجامعي تمنراست	**ممتحنا**
د. محمد رتيعة	جامعة المدية	**ممتحنا**
د. عاشور حيدوشي	جامعة البويرة	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر و عرفان

الْحَمْدُ للهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَ مَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْ لا أَنْ هَدَانَا اللهُ " الآية 41 من سورة الأعراف.

نشكره على نعمته وفضله، والصلاة والسلام على رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم معلم البشرية كلها أجمعين إلى يوم الدين أما بعد :

فقد أمرنا الله سبحانه وتعالى أن نقدم الشكر لمن أجرى الله نعمه على أيديهم لخدمة العلم وطلابه، حيث قالصلى الله عليه وسلم :"...ومن صنع إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه (رواه أحمد). وفي حديث آخر "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرف الدراسة الأستاذ الدكتور "حكيم شبوطي" على ما قدمه لي من عون ومساندة في مراحل إعداد الدراسة، حيث أعطاني الكثير ولم يبخل علي من علمه، ففتح أمامي، بملاحظاته وتوجيهاته، أبواب العلم الواسع حتى تمت هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر أيضا إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرين الذين شرفوني بقبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وأتوجه بالشكر والتقدير أيضا إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وخاصة أساتذة قسم الدراسات العليا.

كما لا أنسى تقديم الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد، وخاصة الاستاذة حياة طهراوي والأستاذ محمد قارة برنو والمهندس وجلول مباركي.

الإهداء

في درب البحث والشغف بالموضوع...رغبة جامحة للوصول إلى النتائج المأمولة، هذا الدرب يبدأ سؤالا جوهريا، ثم ينتقل الى الإشكالية فتتمخض الفرضيات، ويروح عقل الدارس يستجلي ويفكر، أحيانا يستغرق الفكرة وأحيانا أخرى هو من تستغرقه الفكرة، وهكذا حتى يصل إلى الخاتمة وتكون لحظة احتواء الموضوع وربما التحكم فيه، هاهنا يكتشف الدارس صبر وقلق المحيطين به، والدين كريمين ديدنهم الدعاء له بالتوفيق، وإخو ة وأخوات يضحون من أجله في صمت، وعائلة كل أملها التوفيق والنجاح، ويكتشف حينها من جهة أخرى كم قصر في حقهم وكم أنقص في عطائه لهم عن غير قصد أثناء رحلة الاستغراق المتبادل بين العقل والمعرفة.

ففي لحظة الانتباه هذه لا يسع الباحث إلا أن يقول والدي الكريمين، أهدي لكما كل نجاح سابق ولاحق قد أحققه لأنكما أنتما من غرس بالأمس واستحق على الدوام دعاء الخير غير المقطوع.

الى أم حسان ومحمد جعلهم الله لي قرة العين، وإلى أخواني، أخواتي، عائلتي كل أقاربي، كل الزملاء والزميلات أهديكم ثمر ة جهدي المتواضع.

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة وتحليل دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

من اجل ذلك قمنا باقتراح نموذج معتمدين على الجانب النظري في اقتباسه، ولكي يكون هذا النموذج قابل للتطبيق ميدانيا تم تصميم استبيان يمكن من خلاله قياس اتجاهات عينة الدراسة التي اختيرت بطريقة عشوائية من جامعات الوسط، بغية التعرف على أثر رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة، وقد تم التأكد من صدق وثبات هذا الاستبيان، حيث توصلت الدراسة بعد تفريغ إجابات الاستبيان في برنامج SPSS الى النتائج التالية:

- من خلال المحور الأول توصلنا إلى أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان موافق حول بعدي رأس المال الهيكلي، فيما كان محايد بالنسبة لبعدي رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري، أما من خلال المحور الخاص بإدارة الجودة الشاملة فوجدنا بأن اتجاههم حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان محايدا بالنسبة لجميع أبعاد المحور.
- وبالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية وبالنسبة لمحور رأس المال الفكري في التعليم العالي وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الأقدمية، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، ونوع مؤسسة التعليم العالي، أما بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية($\alpha \leq 0.01$) نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفي.
- وعند دراسة تأثير رأس المال الفكري على تفعيل مهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي و جدنا أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي لها تأثير في التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

This study aimed to know and analyze the role of intellectual capital in activating the comprehensive quality management curriculum in higher education institutions in Algeria from the viewpoint of the faculty members.

For this purpose, we proposed a model based on the theoretical side in its quotation, and in order for this model to be applicable in the field, a questionnaire was designed in which the trends of the study sample that were randomly selected from universities in the center were designed, in order to identify the effect of intellectual capital in activating the quality management approach Comprehensive, the validity and reliability of this questionnaire was verified, as the study, after unpacking the answers to the questionnaire in the SPSS program, reached the following results: Through the first axis, we concluded that the direction of the study sample was in agreement with the two dimensions of structural capital, while it was neutral with respect to the two dimensions of structural capital and human capital. As for the axis of total quality management, we found that their approach towards the principles of total quality management was neutral with respect to For all axis dimensions.

As for testing the hypothesis that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.01$) for the study sample's trends towards all personal and employment variables, and for the intellectual capital axis in higher education, we found that there are no statistically significant differences attributed to the gender variable, and there are statistically significant differences It is attributed to the variables of seniority, occupational status, academic degree, and type of higher education institution. As for the axis of total quality management in higher education, we found that there are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.01$) towards all personal and career variables.

When studying the effect of intellectual capital on activating the comprehensive quality management approach in the higher education sector, we found the dimensions of intellectual capital represented in human capital, structural capital, and relational capital have an impact on the actual application of the TQM approach.

العنوان	رقم الصفحة
كلمة شكر وعرفان.....	I
الإهداء.....	II
المستخلص.....	III
فهرس المحتويات.....	IV
قائمة الأشكال.....	VIII
قائمة الجداول.....	IX
مقدمة.....	أ – ك
الفصل الأول: **الإطار النظري لراس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.**	1
تمهيد	2
المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة.....	3
المطلب الأول: ماهية المعرفة.....	3
المطلب الثاني: أساسيات المعرفة.....	8
المطلب الثالث: نظريات المعرفة ومجتمعها.....	13
المبحث الثاني: إدارة المعرفة مدخل لرأس المال الفكري.....	18
المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.....	18
المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة.....	23
المطلب الثالث: عمليات قياس إدارة المعرفة.....	28
المبحث الثالث: المدخل المفاهيمي لرأس المال الفكري.....	38
المطلب الأول: رأس المال الفكري التطور والمفهوم.....	38
المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري.....	48
المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري ونماذج إدارته.....	60
المبحث الرابع: رأس المال الفكري كنموذج للإدارة المعاصرة في مؤسسة التعليم العالي.....	69
المطلب الأول: أساسيات رأس المال الفكري في الجامعة.....	69
المطلب الثاني: طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي..	72
المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.....	76
المطلب الرابع: متطلبات رأس المال الفكري في الجامعة.....	79

الفصل الثاني: **الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.**	84
تمهيد	85
المبحث الأول: الأساسيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة.....	87
المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطوره.....	87
المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.....	94
المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.....	101
المبحث الثاني: الأساسيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.....	110
المطلب الأول: مبادئ ومضامين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.....	110
المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.....	120
المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	129
المطلب الرابع: النماذج الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.....	132
المبحث الثالث: الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.....	141
المطلب الأول: لمحة عامة عن الإيزو (I.S.O).....	141
المطلب الثاني: فوائد ومنهجية تطبيق الإيزو 9000 ومتطلباته.....	144
المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو.....	152
المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	155
المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.....	155
المطلب الثاني: معايير ومقاييس الجودة الشاملة في التعليم العالي.....	158
المطلب الثالث: نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....	162
الفصل الثالث: **المقومات الأساسية لرأس المال الفكري للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.**	168
تمهيد	168
المبحث الأول: مقومات رأس المال الفكري للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	196
المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.....	169

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي كأداة مساعدة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	179
المطلب الثالث: القيادة وإدارة الجودة الشاملة.....	186
المطلب الرابع: التدريب وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	192
المبحث الثاني: مهام رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	201
المطلب الأول: تثبيت الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة.....	201
المطلب الثاني: المنهج المتكامل لتقييم مؤسسة التعليم العالي.....	203
المطلب الثالث: تفعيل المشاركة في آليات الجودة في المؤسسة الجامعية.....	206
المطلب الرابع: مرتكزات دمج الجودة في نظام مؤسسة التعليم العالي.....	208
المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	216
المطلب الأول: رأس المال الفكري نقطة تحول في إدارة الجودة الشاملة.....	216
المطلب الثاني: نقاط تباين رأس المال الفكري مع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	216
المطلب الثالث: العلاقة التبادلية بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية.....	218
المطلب الرابع: نموذج علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	219
المبحث الرابع: تصور مقترح لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	227
المطلب الأول: آليات تفعيل المورد البشري لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	227
المطلب الثاني: آليات مقترحة لتفعيل البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي.....	236
المطلب الثالث: آليات مقترحة لتفعيل البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي.....	242
الفصل الرابع: **دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.**	247
تمهيد	248

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	249
المطلب الأول: نموذج الدراسة.....	249
المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة.....	252
المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة.....	259
المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.....	260
المبحث الثاني: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.....	263
المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.....	263
المطلب الثاني: درجة ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.....	266
المطلب الثالث: درجة ممارسة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي.....	276
المطلب الرابع: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة.	288
المبحث الثالث: اختبار النموذج المقترح لدور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.....	302
المطلب الأول: طبيعة النمذجة بالمعادلة البنائية.....	302
المطلب الثاني: خطوات تطبيق النموذج المقترح.....	311
خاتمة	316
قائمة المراجع	325
الملاحق.....	346

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1-1	أنماط المعرفة.	11
2-1	نموذج القيمة السوقية لمؤسسة skandia حول رأس المال الفكري.	63
3-1	نموذج "chen" لقيمة المؤسسة في السوق.	67
1-2	المراحل التي مر بها تطور مفهوم الرقابة على الجودة.	93
2-2	الدائرة الاستراتيجية للتحسين المستمر لديمينغ.	103
3-2	ثلاثية J. JURAN للجودة.	107
4-2	دور التغذية العكسية في تحسين الجودة.	113
5-2	مخطط عظم السمكة.	117
6-2	مخطط تحليل باريتو.	118
7-2	نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.	121
8-2	تأثيرات إدارة الجودة الشاملة.	124
9-2	عمليات حل المشاكل حسب منهج إدارة الجودة الشاملة.	126
10-2	نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.	133
11-2	نظام إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج الجائزة الأوروبية.	138
12-2	المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات I.S.O 9000 إصدار 1994.	142
13-2	مواصفة I.S.O 9000 إصدار 2000.	143
14-2	كيفية المحافظة على شهادة الإيزو.	147
1-4	نموذج الدراسة المقترح.	251
2-4	الاستبيانات المسترجعة والمفقودة.	260
3-4	النموذج المقترح لتأثير رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.	312

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1-1	مؤشرات قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.	74
1-2	أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث.	100
2-2	مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و I.S.O 9000.	154
1-4	أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال.	250
2-4	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي مع الدرجة الكلية لكل بعد.	254
3-4	معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الدرجة الكلية لكل بعد.	255
4-4	معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبيان مع محوريه.	256
5-4	معاملات ثبات الاستبيان.	257
6-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	263
7-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية.	264
8-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.	264
9-4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.	265
10-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد رأس المال البشري.	266
11-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد رأس المال الهيكلي.	270
12-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد رأس المال العلائقي.	273
13-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الأساتذة.	276
14-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد تقييم الأداء.	279
15-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المناهج والمقررات.	281
16-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الطالب.	283
17-4	نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المجتمع.	285
18-4	نتيجة اختبار الإشارة للتطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأبعاده.	287
19-4	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى إلى الجنس.	289

20-4	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى لسنوات الأقدمية.	290
21-4	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور رأس المال الفكري تعزى لسنوات الأقدمية.	291
22-4	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى المركز الوظيفي.	292
23-4	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمحور رأس المال الفكري تعزى إلى المركز الوظيفي.	293
24-4	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى الدرجة العلمية.	294
25-4	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور رأس المال الفكري تعزى إلى الدرجة العلمية.	295
26-4	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى إلى الجنس.	296
27-4	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توطين إدارة الجودة الشاملة تعزى لسنوات الأقدمية.	296
28-4	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور إدارة الجودة الشاملة تعزى لسنوات الأقدمية.	297
29-4	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى المركز الوظيفي.	298
30-4	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمحور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المركز الوظيفي.	299
31-4	نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى الدرجة العلمية.	300
32-4	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الدرجة العلمية.	301
33-4	نتائج تقدير النموذج المقترح لتأثير رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.	313

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر كثير من التطورات والتغييرات امتد بظلالها لتشمل كافة الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الثقافية والتكنولوجية المحلية والإقليمية والدولية ولم يعد هناك ما يمكن وصفه بأنه ثابت، فكل ما حولنا أصبح يدور في فلك التطور والتغيير، بسب ظاهرة العولمة وزيادة المنافسة بين المؤسسات على كافة المستويات، فالتحولات التي عمت العالم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، وقد كان لهذه الاخيرة أثار كبيرة على مؤسسات الاقتصادية، وهي الانتقال من الاعتماد على الأصول المادية في توليد الثروة الى الاعتماد على الأصول غير المادية، وفي خضم هذه الأخيرة أصبح التغيير في أساليب العمل الإداري مطلب أساسي للمؤسسات لتحقيق – المعرفة – وتعظيمها، والتي تمثل المصدر الاستراتيجي في تطوير المكاسب والمهارات واستخدام التكنولوجية المتطورة، كما أضحت نقطة الانطلاق في إحداث تغيير في البناء الهيكلي والثقافة التنظيمية بما يتلاءم و تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة، وكما هو معلوم فإن هذا التغيير استطاع أن يحدث نقلة نوعية في مستوى أداء المؤسسات خاصة المؤسسات التعليمية، على اعتبار أن هذه الأخيرة لا تعيش بمعزل عن هذه التغييرات، بل وجب على القائمين عليها التعامل معها بواقعية حيث يوجد قدر معلوم من تطابق أثر هذه المتغيرات على المنظومة الأكاديمية والتعليمية وفي جميع مستوياتها ضمن رؤية استراتيجية وخطة مدروسة تحقق الأهداف المسطرة.

وتأسيسا على ما تم فقد أضحت المعرفة المتوافرة بالمؤسسة ميزة تنافسية لها، تختصها عن غيرها من المؤسسات، وذلك بتوافر الأفراد الذين لديهم معلومات وأفكارا متجددة صريحة وضمنية وتقنيات مختلفة، ونتيجة لذلك فإن المؤسسات المتفوقة والناجحة اليوم هي التي تستهدف استقطاب واختيار الأفراد ذوي الألباب المفكرة و المبدعة الذين يمكنهم قيادتها كصناع المعرفة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، البحث العلمي ومخرجاته، التخطيط الاستراتيجي، وللوصول إلى أفضل النتائج في العمل الإداري لابد من توطين الأصول المعرفية غير الملموسة وهو ما يطلق عليه مصطلح "رأس المال الفكري".

تزامن انتشار رأس المال الفكري مع التحولات الاقتصادية التي شهدها العالم والتي صاحبتها تكون أفكار جديدة واكبت الأحداث المتتالية والمتوالية في متطلبات تغيرات العصر في مجال الإدارة الحديثة للمؤسسات، ظهر على يد العالم الأمريكي **إدوارد ديمنغ (Edward Deming)** لأسلوب ومنهج إدارة الجودة الشاملة والذي كانت المؤسسات اليابانية السباقة في تفعيله، حيث حقق نجاحات كبيرة في العديد من المؤسسات على اختلاف أنشطتها و أحجامها، وما كان من وراء هذا النجاح إلا أن سعت المؤسسات الأمريكية والأوروبية إلى المسارعة

في تطبيقه وتبني أفكاره، وكانت فكرة ديمنغ تقوم على مفاهيم جديدة في تخطيط وتنظيم وتسيير مسارات الجودة في عملية الإنتاج للوصول إلى منتوج بأقل تكلفة وبأعلى جودة، أي ميلاد ثقافة جديدة في مجال إدارة المؤسسات تولي اهتمام اكبر بالجودة، مما دفع العديد من مؤسسات دول العالم للأخذ في تبني هذا المنهج الإداري الذي يهدف الى التغيير في الأداء الكلي لها ومنه تحقيق الجودة في منتجاتها، وكان من بين المؤسسات التي ركزت على هذا الأسلوب ومفاهيمه في تحقيق الجودة في مخرجاتها على مستوى الدول النامية نجد مؤسسات التعليم العالي والتي هي بمثابة المكان الذي يعظم فيه الإنتاج المعرفي بحثا واستخداما و تطبيقا من خلال ممارسات وظائف نشر المعرفة، ومصدر أساسي لتلبية احتياجات سوق عمل المجتمع من الموارد البشرية المبدعة والمفكرة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

أما في الدولةالجزائر ية، عرف قطاع التعليم العالي منذ الاستقلال الكثير من الإصلاحات التي كانت تهدف الى تطوير وتحسين مخرجاته كما ونوعا، وهذا استجابة لتطور أليات وتقنيات التعليم، إضافة الى زيادة عدد منتسبين مؤسسات التعليم العالي من الطلبة والأساتذة والموظفين، فضلا عن الثورة في الموجودات المعرفية التي تملكها مؤسسات التعليم العالي في العالم، حيث لم تواكب الجامعة الجزائرية هذا الانفجار في مجال المعرفة الفكرية، الأمر الذي جعل مخرجاتها متدنية الجودة لا تتناسب ولا تتلاءم ومتطلبات سوق العمل الذي يسهم في تنمية القدرة الاقتصادية للدولة بما يضمن الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي لها، الأمر الذي تطلب من القائمين على قطاع التعليم العالي في الدولة بذل جهد أكبر لمجابهة تحديات عصر المعلوماتية والثورة المعرفية.

إن أهمية الجودة في مؤسسات قطاع التعليم العالي الجزائري لها دور في تحسين خدماتهما جهود الدولة لتبني وتطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة في هذه الهيئات إلا توكيد على أهمية هذا المنهج في تطوير وتحسين الأداء الكلي لها.

وتنطوي هذه الدراسة ضمن مسعى وهدف غايته تحقيق اندماج مفهوم رأس المال الفكري بتفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة كتصور عام يعتمد على الوصف والتحليل لفهم سلوك المورد البشري، والمقومات التي تساعد على التحول نحو التغيير الهادف في قطاع التعليم العالي ومؤسساته، محاولين بذلك الوصول الى كيفية الاعتماد على راس المال الفكري كأداة تسيريه في مختلف مؤسسات كضرورة حتمية لتطبيق الفعال لأسلوب إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي في الجزائر.

أولا: مشكلة البحث.

تعد المؤسسة الجامعية حاضنة الإشعاع المعرفي ومكرز الازدهار والتقدم في دول العالم، إذ حظي موضوع تطوير وتحسين أداء الكلي لمؤسسات التعليم العالي في العالم المتقدم عموما والنامي خصوصا باهتمام كبير، باعتبارها المكان الذي يتولد وينشأ فيه كل اختراع وإبداع، وعطفا على ما سبق وفي إطار التطبيق الفعلي فان الاعتماد على راس المال الفكري الذي يعد بمثابة الموجودات الأكثر دافعية التي تدفع الى التغيير والإبداع في طرق ممارسة العمليات الإدارية وخاصة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة فهو يركز على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وتحقيق أعلى مستويات الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وبناء على هذا يمكن تحديد معالم مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **كيف يساهم رأس المال الفكري وباعتماد على راس المال البشري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي الجزائرية؟**

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى استدلال منطقي وعلمي يمكن من بلورة إطار نظري وتطبيقي لما تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما علاقة بين رأس المال الفكري وتفعيل مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما درجة توافر مكونات راس المال الفكري وممارسته في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة قطاع التعليم العالي بالجزائر؟
- ما هي العقبات التي تحول دون تطبيق أسلوب إدارة الشاملة بالمؤسسات التعليم العالي الجزائرية من وجهة نظر أساتذتها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أساتذة قطاع التعليم العالي حول مكونات رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظرهم بحسب مميزاتهم الشخصية والوظيفية؟
- ما نسبة تأثير مكونات راس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية السالف ذكرها سننطلق من الفرضيات الصفرية التالية:

- **الفرضية الاولى:** الثقافة التنظيمية للمورد والمشاكل الإدارية هي من أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- **الفرضية الثانية:**لا يتوفر المور د البشري المبدع في مؤسسات التعليم العالي على متطلبات راس المال الفكري تسمح له بالممارسة الفعلية من خلال أبعاده.
- **الفرضية الثالثة:** لا يوجد تطبيق فعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أساتذة قطاع التعليم العالي الجزائري لتوافر أبعاد رأس المال الفكري والتطبيق الفعلي لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.
- **الفرضية الخامسة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائيةفي تقدير أساتذة قطاع التعليم العالي الجزائر ي لمستوى لممارسة مكونات رأس المال الفكري على التطبيق الفعلي لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

ثالثا: دوافع اختيار موضوع الدراسة.

إن الدافع الحقيقي لاختيار هكذا موضوع كان لعدة أسباب نختصر أهمها:

- كون موضوع الدراسة يهتم بأحد اهم القطاعات الحساسة في الجزائر لما له من أثر كبير في تنمية الاقتصاد الوطني ألا وهو قطاع التعليم العالي، وما يشهده من تحولات سريعة في بيئة غير مستقرة.
- بحكم تخصصنا في إدارة الأعمال من خلال دراستنا الجامعية وميولنا للمواضيع المرتبطة بالموارد البشرية، أضف إلى ذلك الرغبة في الإثراء والاستزادة في هذا المجال الحيوي من مجالات المعرفة العلمية.
- حرص جميع المؤسسات إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يحمل في وعائه الإداري التغيير الجذري والهادف للأداء الكلي في عمليات تحسين جودة المخرجات، لذا ارتئينا ضرورة الإحاطة بهذا المنهج من جانب مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.
- قناعتنا الخاصة بالقيمة المتميزة والأهمية الكبرى لرأس المال الفكري وبأنه عنصر فعال وهام في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي الجزائرية.
- شح الأطروحات التي اهتمت بموضوع رأس المال الفكري وعلاقته بتطبيق بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي عموما ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر خصوصا.

رابعا: منهج الدراسة.

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة ومن ثم اختبار الفرضيات المطروحة ستنتهج منهجا وصفيا تحليليا من خلال العرض النظري لمختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع بالاعتماد المسح المكتبي لتجميع المصادر والمراجع، والمسح الإلكتروني لتجميع المواقع المتعلقة بموضوع الدراسة تم عرض مختلف الآراء لمعالجتها معالجة أكاديمية.

أما في الدراسة الميدانية وبغية إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، سنعتمد على الاستبانة كوسيلة إسقاط توزع على العينة المختارة من أساتذةقطاع التعليم العالي موضع الدر اسة لمعرفة اتجاهاتهم نحو تأثير رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

خامسا: أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة تحديد تأثير رأس المال الفكري على تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي في الجزائر، ويمكن تقسيم هذا الهدف الرئيسي إلى الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على دور رأس المال البشري ذات الخاصية الفكرية في تحقيق متطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في المشاركة الإدارية التحسين المستمر والمساءلة والشفافية، تفويض السلطة.
- التعرف على أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

سادسا: أهمية الدراسة.

- تنبع أهمية هذه الدراسة من حداثة متغيرات هذا البحث، فمفهوم رأس المال الفكري يعتبر جديدا على المستوى الأكاديمي العربي من حيث الطرح والتصور، على الرغم من أنه وجد كثيرا من الاهتمام في الفكر الإداري الغربي مؤخرا وتناولته كثير من الدراسات والبحوث والتي أكدت أن مؤسسات العصر الحالي تحتاج إلى هذا النوع من الأصول غير الملموسة لنقلها من الطريقة التقليدية في الإدارة إلى الطريقة العصرية التي تتماشى مع متطلبات القرن الحالي.

- كما يشكل البحث دليلا إرشاديا يمكن من خلاله إعادة النظر في إمكانية التعرف على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودراسة إمكانية تطبيقها في مختلف أنواع المؤسسات بما يسهم في تطوير وتحسين مستوى المنتوجات.
- تساهم هذه الدراسة في تأكيد فعالية رأس المال الفكري ودوره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة فالمورد المؤهل يعرف بأنه الشخص الذي لديه القدرة والخبرة التي تجعله يؤثر على الآخرين من خلال معارفه ومهاراته في تفعيل المشاركة وروح الفريق وتمكين العاملين لذلك يعتمد تطبيق هذا النظام على موارد بشرية فعالة ذات كفاءة عالية.

سابعا: الدراسات السابقة:

1) عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر سنة 2012.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التغيرات الجديدة التي يعرفها العالم ، من عولمة ومنافسة بين المؤسسات في إطار تحرير تجارة السلع والخدمات و التسارع نحو السبق، تهدف هذه الدراسة إلى تبيان أن الاقتصاد القوي مستقبلا يجب أن يكون مواكبا لهذه التطورات، وللاستفادة منها ولمحاولة التقليل من مخاطرها هو اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على موارد حديثة متمثلة في المعرفة وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، وبتكاملهما تصبح المعرفة رقمية يمكن الوصول إليها بكل يسر وسرعة و بأقل تكلفة الشيء الذي يمكنها من أن تتحول إلى أهم مورد في الاقتصاد ومصدرا للثروة ودافعة للنمو الاقتصادي.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا بتسليط الضوء على رأس المال الفكري، باعتباره عاملاهم ّ ا في الاقتصاد المعرفي وهو المفتاح المشغل له، لكنها أهملت جانب تأثيره على الجودة الشاملة، وهو ماتركّ ز عليه دراستنا بشكل كبير.

2) إيمان محمد عبد الوهاب " رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية للمنظمة "رسالة ماجستير إدارة أعمال (غير منشورة)، جامعة اليرموك الأردن 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الإطار الفكري حول الأصول الفكرية إذ تكمن الفكرة الأساسية في كيفية الاعتماد علىر أس المال الفكري وتحليله وقياسه والتركيز على هذا الموجود الذي يعد نادر وصعب التقليدبدلاً من التركيز على الموجودات المالية والمادية وعليه فالدراسة هذه تسعى إلى مناقشة وتحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية مستقبلية مستمرة وكمسرع لعملية وضع الإستراتيجية بشكل خاص مع تناول

المفاهيم الخاصة برأس المال الفكري وطبيعة الإستراتيجية المعتمدة وكيفية المحافظة على الأصول الفكرية واستنهاض طاقاتها لزيادة مستوى المعرفة وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

ومن بين ما أوصت به الدراسة تدعيم قدرات وطاقات العاملين المعرفية والابتكارية للمنظمة والتزام مدراء الإدارة العليا في كيفية الاستفادة من رأس المال الفكري الموجود لديها في المنظمة باعتباره موردا داخليا تستطيع الإدارة تكييفه لصالح المنظمة ونجاحها وتنافسها المستقبلي وعلى الأمد البعيد، لكنها في الوقت ذاته لم تتلكم على منهج إدارة الجودة الشاملة ودور رأس المال الفكري فيه.

3) أمال السيد بدوي عبد الحميد، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، دمشق، سوريا سنة 2011.

يعد رأس المال الفكري هو المفتاح الرئيسي المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بينه و بين باقي رؤوس الأموال فلابد من الاهتمام به وذلك من خلال الاهتمام بالبشر من حيث التدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات الإدارية، وحين يتم الإعداد البشري على أكمل وجه فإنه يصبح من السهل تنمية ودعم قدرات باقي رؤوس الأموال، لذا يتوجب على الدول الطامحة إلى النمو والتقدم العمل على تنمية وزيادة الاهتمام برأس المال الفكري.

ونظراً لأننا نعمل حالياً في بيئة تتسم بالتغير بصورة دائمة وبشدة المنافسة سواء داخلياً أو خارجياً مما يضع جميع المؤسسات أمام تحد دائم للتكيف مع تلك المتغيرات، فإنه تزداد الحاجة لاستغلال كل الاستر اتيجيات المتاحة لكسب ودعم المزايا التنافسية التي تجعل البيئة العربية تتفوق على منافسيها، ولن يتحقق هذا الأمر إلا إذا امتلكت هذه المؤسسات الكوادر البشرية المؤهلة مع توفير ثقافة تنظيمية تمتاز بالإبداع والابتكار.

ومن هنا جاءت فكرة مو ضوع هذا البحث لمحاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في تلك المؤسسات ودوره في دعم إدارة الجودة الشاملة.

4) محمد محمود العاجز، مدى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها مما يساهم في حل المشكلات الاقتصادية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الإقراض النسائية العاملة في قطاع غزة قد طبقت ركائز إدارة الجودة الشاملة بشكل ايجابي وبدرجات ومستويات متفاوتة فقد كان أعلى مستوى تطبيق التركيز على الاحتياجات الإداريةوالتكنولو جية للمنافسة ثم تلاه التركيز على تحسين العمليات، فالتركيز على تلبية احتياجات العاملين والذي يعتبر أدنى مستوى تطبيق.

5) دراسة (Todericiua, 2015): هدفت هذهالدر اسة إلى توضيح أهمية الدور الذي يلعبهر أس المال الفكري في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، عبر الحجج الأصلوبقناء ً على تحليل الأدبيات الخاصة بالموضوع من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية حقيقة ومستديمة.

توصلتالدر اسة: إلى أن ا لإدارة ا لسليمة والتطوير المستمر للأصول غير ا لملموسةور أس المال الفكري مهم جداً للمشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم، يلعب أ رس المال البشريدواً رمهماً في إ يجاد الميزة التنافسي و للمشاريع صغيرة ومتوسطة الحجم، لا يوجد مرونة بين أ رس المال المستثمر ور أس المال الفكري، تعتبر الموارد غير الملموسة والأصول الفكريةشروطاً أساسية لضمان ميزة تنافسية مستدامة، إدارة المواد غير الملموسة والأصول الفكرية أساسية لتحقيق الميزة التنافسية في المشاري ع الصغيرة والمتوسطة.

6) دراسة (2008 - Flatt , Stanley, : بعنوان (Creating Copmetitive Advantage intangable Assets the direct and indirect effectes of corporate Through culture and reputation.

هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية، أجريت الدراسة على 104 منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات Piontkewicz, 2016 هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في مساهمة نظم المعلومات المحاسبية والإدارية فيرر اس المال الفكري في المنظمة

7) . دراسة: TQM in Higher Education, 2015 بعنوان، Dr. Abdus ،R. Thiyagarajan Samad

A Concepte Model to Achive Excellence in Management Education 1

هدفت هذهالدر اسة إلى تقديم الشرح الذي من شأنه مساعدة المهتمين بإدارة نظم الجودة وتقييمالبر امج التعليمية، بالإضافة إلى توضيح معايير ومؤشرات إدارة الجودة الشاملة التي تؤثر على تحسين

جودة المؤسسات الإدارية والتحديات التي تواجهها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي يمكنه السماح لمؤسساته بالتقدم من خلال وضوح الغايات والأهداف وتبني نهج التحسين المستمر في أساليب التدريس مع دورية التقييم لتحقيق نوع من الارتياح بين الطلبة وحملة الأسهم مما يؤثر على ديناميكية المحيط الأكاديمي.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في التركيز على إدارة الجودة الشاملة، لكنها لم تتطرق إلى دور رأس المال الفكري فيها، وهذا ما سيتم تغطيته في هذا البحث.

ثامنا: مصطلحات الدراسة:

- **رأس المالي البشري:** هو ذلك المورد البشري المميز ذو المواهب المتميزة، الذي لديه القدرة على التفكير والإبداع.
- **رأس المال الفكري:** هو مجموعة الأصول المعرفية التي يمكن أن تغزو إلى منظمة ما وتساهم بشكل فعال في تحسين قدرتها التنافسية بإضافة القيمة لأهم الأطراف ذات الصلة بالمنظمة.
- **التأثير الكاريزمي:** هو قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص والتفاني، والإحساس بالهدف المشترك.
- **الجودة:** هي القدرة على تحقيق طلبات المستفيد بالشكل الذي يتفق مع توقعاته، وتحقيق رضاه التام عن الخدمة التي قدمت له.
- **إدارة الجودة الشاملة:** هي منهج إداري يهدف إلى خلف ثقافة متميزة في الأداء حيث يعمل ويكافح المديرون والموظفون بشكل مستمر ودؤوب لتحقيق توقعات المستفيد، وأداء العمل بشكل صحيح منذ البداية مع تحقيق الجودة بشكل أفضل وبفعالية عالية وفي أقصر وقت ممكن.

تاسعا: هيكل البحث.

لمناقشة الإشكالية المطروحة والإجابة على الأسئلة الفرعية المصاحبة لها، سنحاول تقسيم البحث إلى قسمين كل واحد منه يتكون من ثلاث فصول.

1- الجانب النظري: حيث نتطرق فيه إلى ما يلي:

- **الفصل الأول**: نخصصه لتكوين إطار نظري متكامل المفاهيم حول إدارة المعرفة ورأس المال الفكري بأجزائه المعتمدة في هذا البحث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي).
- **الفصل الثاني**: نحاول من خلاله التعرف على ماهية إدارة الجودة الشاملة، ومتطلبات تطبيق هذا المفهوم بالمؤسسة.
- **الفصل الثالث**: نخصصه لعرض مختلف المفاهيم والأساليب التي يمكن استعمالها لنجاح المورد المؤهل في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة من خلال: تفعيل مفهوم التدريب بين جميع العاملين بالمؤسسة، تشجيع التحفيز المعنوي والمادي، التعلم والتعليم المستمر، التحسين المستمر لكافة العمليات، التشجيع على الابتكار والإبداع، تشجيع العمل الجماعي، زيادة الوعي بأهمية الجودة الشاملة، الاهتمام بالبحث والتطوير، تحقيق الريادة في الأعمال، الاهتمام بالمنتوج وجعله نواة المؤسسة، تشجيع الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى التغيير الإيجابي.

2- الجانب التطبيقي: نتطرق فيه إلى ما يلي:

- **الفصل الرابع**: نقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بإسقاط الجانب النظري لموضوع دراستنا ميدانيا حيث نحاول التعرف على أثر رأس المال الفكري في تفعيل و تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وهذا من خلال اختبار الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم ومساندة رأس المال الفكري لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال أعضاء هيئة التدريس، وذلك باستعمال أداة البحث والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المشار إليهم سابقا، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل التطبيقي يمكن اقتراح نموذج تتوفر فيه شروط ومتطلبات متغيري الدراسة من أصول بشرية ذات كفاءة عالية ومهارات كبيرة ومناخ ملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي.

وفيما يلي نستعرض خطة البحث ومعالمه الرئيسية:

الفصل الأول: الإطار النظري لراس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة مدخل لرأس المال الفكري.

المبحث الثالث: المدخل المفاهيمي لرأس المال الفكري.

المبحث الرابع: رأس المال الفكري كنموذج للإدارة المعاصرة في مؤسسة التعليم العالي.

الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: الأساسيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الأساسيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث: المقومات الأساسية لرأس المال الفكري للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: مقومات رأس المال الفكري للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: مهام رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الرابع: تصور مقترح لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لدور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الثالث: اختبار النموذج المقترح لدور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

تمهيد:

في ظل التغيرات المتلاحقة والكبيرة في الواقع الاقتصادي الحالي و الاجتماعي العالمي شهد العالم في الآونة الأخيرةتطور ا ملحوظا في سبيل استغلال و إدارة الموارد المتاحة لدى الدول، وذلك بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل من كل ما هو موجود بغيه الوصول إلى أهداف التنمية المستدامة المطلوبة.

و في هذا الصدد يرى كثير من الباحثين الأكاديميين والمهتمين المختصين أنه على الرغم من أهمية تنميه الموارد البشرية بشكل عام من أجل تمكينها من أداء الوظائف المنوطة بها على أكمل وجه، وبما يحقق أقصى استفادة ممكنه من الإنسان ومنظومة التنمية في آن واحد، إلا أنه يجب الاهتمام بها خاصه من الموارد البشرية تكون بمثابة قادة و موجهي التنمية، وهي تلك الفئة التي أصبح ينظر إليها كأحد أهم أصول المؤسسة وركيزة تنميتها وذلك في إطار ما أصبح يعرف باسم "رأس المال الفكري".

لقد شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري والمعرفي في التسعينات من القرن الماضي،و أصبح ينظر إليه باعتباره موردا حقيقيا لقدره المؤسسة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمؤسسات قبل هذا التاريخ، هذا المفهوم بمثل القدرة العقلية، التي تشملها المؤسسات والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من طرف المؤسسات المنافسة، فلم تعد المؤسسات بحاجه إلى عاملين بل إلى نخبة متميزة منهم على كافة المستويات، بحيث لها القدرة على التعامل المرن في نظام مفتوح ومتطور، ولها القدرة على التغيير بطريقه متميزة، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

إذ أصبح رأس المال الفكري محورا هاما ترتكز عليه نشاطات المؤسسات المختلفة بغرض تحقيق التميز.

وعلى ضوء ذلك نحاول في هذا الفصل و الموسوم بالإطار النظري لرأس المال الفكري من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة مدخل لرأس المال الفكري.

المبحث الثالث: المدخل المفاهيمي لرأس المال الفكري.

المبحث الرابع: رأس المال الفكري كنموذج للإدارة المعاصرة في مؤسسة التعليم العالي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للمعرفة.

يختلف أغلبية الباحثين والمهتمين حول إعطاء مفهوم موحد للمعرفة، وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والأكاديمية، ونتيجة عن تأثرهم بالاتجاه الذي انحازوا إليه والبيئة التي تربوا فيها، لذلك جاءت تعاريفهم متباينة و سنستعرض في هذا المبحث أهم تعريفات المعرفة بالإضافة إلى أهميتها وخصائصها، مع التطرق إلى أنواعها ومصادرها.

المطلب الأول: ماهية المعرفة.

يمكن اشتقاق مفهوم المعرفة من خلال استعراض عدد من التعريفات التي قدمها الباحثين في مجال الإدارة، والبحث الأكاديمي والتي منها ما يلي:

أولا: مفهوم المعرفة.

المعرفة هي العلم بالشيء وفهمه يمكن التعبير عنه في صورة حديث أو صورة أو بإشارة، وقد لا يتمكن الفرد من التعبير عن هذا العالم حيث تبقى المفاهيم في العقل في داخل الإنسان، وقد يتصرف بطريقة انفعالية.[1]

كما عرفت بأنها تلك البيانات والمعلومات والإشارات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجد السلوك البشري فرديه ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات وفي نشاط المجتمع المدني والسياسةو الحياة الخاصة.[2]

أما ابن فارة فقد عرفها بأنهاحقل فلسفي قديم متجدد وهي ناتج نشاط و أعمال العقل البشري.[3]

كما عرفها badarco بأنها الحكمة أو الخبرة الهندسية أو الخبرة التسويقية التي يمكن أن تعتبر عامل مهم في نجاح الشركات.[4]

---

[1]صام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص13.

[2] محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص18.

[3]جمال يوسف بدير، اتجهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص32.

[4]حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص14.

كما عرفها أيضا laudon هو عالم أمريكي ولد في 04 نوفمبر 1944 بالولايات المتحدة الامريكية وله العديد من المقالات في الجاني نظم المعلومات، لأنها الخبرة التي تستخدم في إنتاج التابع والخدمات.[5]

كذلك عرفات بأنها: تلك المعلومات المنظمة القابلة للاستخدام في حل المشاكل أو مشكله معينة.[6]

ولقد عرفت كذلك بأنها تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد أو مؤسسه أو مجتمع) التي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة.[7]

كما عرفت في قاموس" ويبستر" على أنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبره علمية ومهار ة فنية منظمه تطبق لحل مشكلة ما.[8]

وتأسيسا على ما سبق من تعريف ومن جهة نظرنا يمكننا تعريف المعرفة بأنها مجموعة العمليات التي تساعد المؤسسات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها و تخزينيها وتطبيقها والعمل على تحويلها بما تنظمه من (بيانات ومعلوماتو خبرات و قدرات) إلى منتجات في شكله وخدمات وكذلك استخدام مخرجاتها (المعرفة) في رسم عمليات التعلم وحل المشكلات وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: خصائص المعرفة.

لا توجد خصائص المعرفة في كل مكان وزمان، وإنما لمعرفة خصائص تكوينيه مشتركة ولكن مضمون المعرفة يختلف باختلاف السياق الاجتماعي والاقتصاديو الفكري والثقافي الذي توجد فيه أو تنتج من خلاله، ومع ذلك ملامح مميز ة للمعرفة، وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها تتلخص ملامح وخصائص المعرفة فيما يلي:[9]

تتطلب المعرفة تفاعلا انسيا يتماشى مع الواقع و وعيا وإدراكا له من حيث متغيراته و عناصر تشكله و القوى المحفزة للتطور والتغيير، المعرفة على عكس البيانات لا تعني بتركيب المعطيات والحقائق بصوره صوريه،

[5]حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص15.

[6]نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص25.

[7]ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص17.

[8]إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص31.

[9]سعد غالي ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 32-33.

وإنما تهتم بالعلاقات البينة المفيدة، التطبيقات ومصالح الأفرادو المجتمعات أي تحديد ارتباط المعرفة التقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة.

إن المعرفة ذات وموضوع ، فهي ذات لأنه المعرفة مخزنه قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه، في الوقت ذاته تعتبر المعرفة موضوعا عندما تكون مستقله عن الفرد، أيعندما توجد في المراجع والكتب والو ثائق الأوساط الصلبة والرقمية المختلفة، لا تفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع، حيث أن المعرفة المكتسبة من مصادر الأوساط المعرفية المختلفة هي معرفة للذات الإنسانية التي تصبو نحو تحقيق أهدافهاو آمالها وأحلامها، بمعنى آخر تتحول المعرفة من الموضوع إلى الذات كل ما استطاع الفرد اكتساب المعرفة من مصادرهاو أشكالها الصريحة ثم المعرفة الضمنية إلى معرفة صحيحه مكتوبه عندما يمارس الفرد أو الجماعة نشاط إنتاج المعرفة في المؤسسة أو المجتمع.

ترتبط المعرفة بالحقيقة إدراك اليقين على عكس المعلومات التي تخضع دائما بحالات وظروف أقل يقينا، ولهذا نجد أن معظم القرارات المرتبطة بالمعلومات تقع تحت ضغوط حاله المخاطرة عدم التأكد، أما بالنسبة لمعرفة فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق يكتسب تجربهو خبره جديدة يقتر ب فيها المرء من درجه التأهيل، فالمعرفة تقود إلى السير بخطوات ثابتة.

ويمكن إعطاء المعرفة بعض الخصائص التي تميزها:[10]

- المعرفة غير قابلة للنفاذ: أي أن المعرفة لا تفنى بالتداول من شخص لآخر، فمتى توصل الإنسان إلى المعرفة أو اكتسبها التصقت به ولا يمكن نزعها منه، ومهما استعمل الإنسان هذه المعرفة وكانت محلا لاستغلاله فإنها لا تنفذ أبدا.
- المعرفة متنامية بالتقييم، فهي مورد إنساني لا ينقص بل تنمو باستعمالها وعليه فان عمليات نشر وتوليد المعارف الجديدة توفر للمعرفة خاصيه الازدياد الاستعمال.
- المعرفة قابلة للتداول، بمعنى الأثيرية، أي قدره المعرفة على تخطي المسافات والحدود الخاصة إذا كانت مصحوبة بدلالات رقميه، أي أنه يتوافر خاصيه عدم القابلية للنفاذ في المعرفة قد توافرت فيها قابليتها للتداول، حيث لا تقدر قيمه وأهمية المعرفة إلا يقدر انتشارها ومساهمتها في تحقيق غاية أو منفعة للبشرية عموما.

[10]عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص 238-239.

ثالثا: أهمية المعرفة.

تبرز أهمية المعرفة مؤسسات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما في تضييقه من قيمه لها أو لا، وفي الدور الذي تؤديه تحويل المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة نهائيا، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:[11]

- أسهمت المعرفة في مدونه المؤسسات من خلال دفعها للاعتماد على أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة لتكون أكثر مرونة.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت على الإبداع والابتكار المتواصل وجماعاتها.
- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفيه تحدث التغيير الجذري في المؤسسة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجهه التعقيد المتزايد بها.
- يمكن للمؤسسات أن تستقيم من المعرفة ذاتها كثيرا أو خدمه نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لإتمام منتج معين أو خدمه معينة أو لإيجاد منتجات جديدة.
- توجد المعرفة البشرية إدارةالمؤسسات كيفية تأثيرها بما يحقق أهدافها.
- تعد المعرفة البشرية القيمة المضافة.
- تحرك الكيان الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة والتنمية قدراتها التنافسية وتطورها.
- المعرفة أصبحت الركيزة المعتمدة لتوليد الميزة التنافسية.[12]
- تعتبر المعرفة العلمية والعملية الأساس المهم في تحقيق الابتكاراتو الاكتشافات والاختراعات التكنولوجيا حيث أن هذه الأخيرة هي نتائج العلم والمعرفةو الشكل الذي يقود إلى استشارات جديدةو من ثم الزيادة في القدرة الإنتاجية.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال المعرفي(الفكري) تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في إنتاج المعرفة والعلم والذي يمثله الإنتاج غير الماديو غير الملموس والذي يرتفع حجمه باستمرار.

[11]محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص20.

[12]الطيب الداودي،الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص7.

- الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفه العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات عالية المستوى سواء اللذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو استخدامها، و الذين يزداد عددهم باستمرار.
- تعمل على تحديد فعالية وكفاءه ما تقوم به الإدارة من تصميم لهياكلها التنظيمية و الوظيفية، وتضم المعلومات واختيار تقنيات الأداء ومعاييره وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المؤسسة.

كما أن إدراك أهمية المعرفة وإدارتها ودورها في تحقيق أداء متميز للمؤسسة ليس فكره حديثة، وإنما كان الاهتمام بها قد ظهر مؤخرا في هذا المجال و حيث أن دراسة قام بها "الفريد مارشال" سنة 1980 أن رأس المال الفكري يتألف في جزء كبير من المعرفة والمعرفة هي المحرك الأساسي و الأول للإنتاج.[13] ويمكن أن نوجز أهميتها في الآتي:[14]

- يعتمد قرار إنشاء المؤسسة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن الاستثمار وظروف السوق و توقعات الطلب على منتجاتها أو خدمتها، وطبيعة المنافسين وقدراتهم، ونوعيات العملاء المرتقين وتفضيلاتهم.
- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمؤسسة و المجالات التي نوظف فيها أموالها ومواردها المتاحة، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة للظر وف الاقتصادية العامة و التحولات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدول نشاط معين فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية، ومن ثم احتمالات النجاح و الإخفاق فيه.
- تعدد نوعيات و مستويات المعرفة التنظيمية و الإدارية المتاحة لمؤسسه ما فاعليه وكفاءه ما تقوم به الإدارة من تصميم هيكلها التنظيمي والوظيفية ونظم العمل واختبار تقنيات الأداء المعايير وغير ذلك من أمور تشغيل المؤسسة وتشغيل ما بها من موارد، كما تأثر المعرفة المكتسبةمن الخبرات والتجار ب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات.
- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقلا مهما من حقول العمل الإداري تعتمد عليه على المعرفة التقنية و الإدارية المتاحة للقائمين بها، ويكون النجاح فيها رهنا بجودة و حداثة تلك

[13] العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص26.

[14] Little Stephen, Quintas Paul, and Ray Tim (Eds), Managing Knowledge: an essential reader, Sage publication, London, UK, 2002, P1.

المعرفة وارتباطها في مجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصدو تقويم ممارسات المنافسين وتطلعات العملاء، اذا لا تتوقف مسيره التطوير التقنيو الحديث العلمي لكل مجالات الحياه، يصبح توافر المعرفة بتلك التطورات أمرا حيويا للإدارة في المؤسسات المختلفة حتى تستطيع ملاحقتها والحصو ل منها على ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلباتها وتعديل أو ضاع المؤسسة وإعادة هيكله عناصرها الرئيسية لتتوافق مع المتطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.

- تحتاج المؤسسة إلى المعرفة المتجددة في مباشره عمليات اختيار تصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير الموجود منها، كما نحتاجها في تصميم نظم آليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في التوقيت الصحيح.

نلخص مما سبق إلى حقيقة مهمة هي أنه المؤسسة تعيش على المعرفة، نشا في إطارها وتتزو د من خلالها ومصادرها المختلفة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياه المرشحين يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة في الوجود، أو قد تصداو تتهاوى قدراتها حين تتجمدو تتقاوم أرصدتها المعرفيةو تتوقف عملية التجديد المعرفي.

المطلب الثاني: أساسيات المعرفة.

أولا: أنواع المعرفة.

تتكون المعرفة الإنسانية من أنواع مختلفةو على الرغم من تنوعها فإنها تشكل وحده معرفيه متكاملة لخدمة الإنسان ومجتمعه.

وعلى الرغم من التقارب بين أنواع المعرفة فان لكل نوع من المعرفة نظاما خاصا به يشكل بنيتها ومنهجيتها ويسهل دراستها وتحصيلها من قبل الإنسان، وفيما يلي أبرز أنواع المعرفة:[15]

- **المعرفة الإجرائية:** تصف المعرفة الإجرائية كيف يجب أن تحل المشكلة كما توجد الانتباه إلى الطريقة التي تعمل بها الأشياء، أما القواعد والبرامج والإجراءات هي الأنماط النموذجية للمعرفة الإجرائية

[15] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص37.

- **المعرفة الإعلانية:** صور بحر المعرفة الإعلانية ماهو معروف حول المشكلة، هذا يتضمن تعابير بسيطة للاختيار ما بين الصح والخطأ، كما تتضمن هذه المعرفة عبارات ممثله لأوصاف كامله للمفهوم أو الكائن.
- **المعرفة البعدية:** يتناول هذا النوع من المعرفة توصيف المعرفة نفسها بما يساعد في اختيار المعرفة الملائمة للمشكلة ولتعزيز فعالية النظام الخبير في حل المشكلات بفعالية من خلال توجيه منهجيه الإدراك والتفكير بالاتجاه الصحيح.
- **المعرفة الاستكشافية:** معرفة التي تستخدم قواعد المنطق في ضبط عملية التفكير والإدراك، كذلك المعرفة الظنية وهي في حقيقة الأمر معرفة تجريبيه ترافق المرء خلال تجاربه في حل مشكلات سابقه.

وقد اتفقت كل من basidra وbackma وDuffy على أن المعرفة تنقسم إلى نوعين أساسيين:

1- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها بينهم، وتشمل كل من البيانات والمعلومات التي يمكن الحصول عليها وتخزينها، وكذلك البيانات والمعلومات المخزنة والتي تتعلق في السياسات والإجراءات والبرامج والموازنات و المستندات الخاصة بالمؤسسة، بالإضافة إلى أسس التقويم والتشغيل و الاتصال ومعاييرها، و مختلف العمليات الوظيفية،[16] وهي كذلك تلك المعلومات الموافقة أو الرمزة التي تحتويها، و المراجع والكتب و المدونات، التقارير، ووسائط التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهله الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، ويمكن بصفه مستمرة قراءتها و إنتاجها، وبالتالي تخزينيها واسترجاعها.[17]

2- **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المختزنة في عقول الأفراد والمكتسبةمن خلال تراكم خبرات سابقه، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها لكونها مختزنه داخل عقل صاحب المعرفة.

ويرى يوسف أبو فارة وآخرون بأن المعرفة الضمنية: هي المعرفة المخفية وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد التي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين، سيكون والمعرفة هنا فنية أو إدراكية، من السهل فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدارته والتحكم فيها، إلا أنه يمكن

[16] هيثم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، الأردن، ص66.

[17] محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص40.

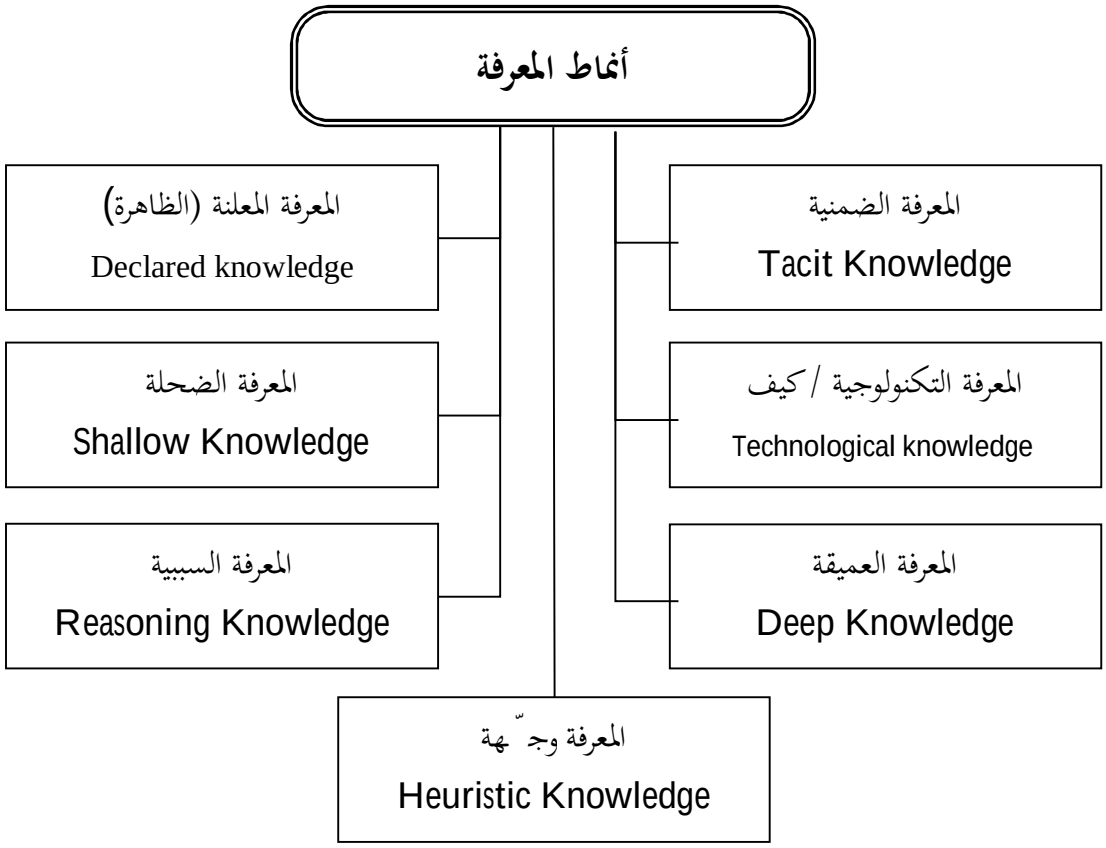
استثمارها من خلال بعض الممارسات وتحويل بعضها إلى معرفة صريحة كما يمكن تحويل المعرفة الضمنية أخرى من خلال مشاركه الفرد في معرفته الفنية مع الآخرين في نقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات والأحداث والممارسات،[18] ويؤكد البعض الآخر أن المعرفة الضمنية هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة سلوكية، والتي لا يفهم تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، إلى جانب أن المعرفة الضمنية يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل ومحيطه، فهي أيضا للغاية وممتلك فريد يصعب على مؤسسات أخرى استنساخه أو تقليده، كل ذلك يجعلها أساسا التميز ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عامليها و قطاعها بهدف إدارة رأس المال الفكري.[19]

ولذلك فإن على أي مؤسسه أن تدير معرفتها المختزنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنه وذلك من خلال تحفيز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها، وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعيه المعرفة إلا أن كل منها يعتبر مكملا للآخر، وكلأهما على درجه كبيره من الأهمية مؤسسه مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلها وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهره، الشكل التالي يوضح أنواع المعرفة الأكثر شيوعا.

[18]عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص81.

[19]يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، المؤتمر العربي الثاني، عمان، الأردن، 2008، ص4.

الشكل رقم (1-1): أنماط المعرفة.



المصدر: عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009، ص39.

ثانيا: مصادر المعرفة.

هو ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة و أكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد،[20] ولما كانت المعرفة موردا حيوية ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها، وهي حسب marquardt تنقسم إلى مصدرين رئيسيين:[21]

- **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسات وعملياتها و التكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة

[20] علي بن ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص35.
[21] عامر قنديجلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 47-48.

عن المصادر الداخلية ما يلي: الاستراتيجية و المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، التعلم الصفي، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد الذكاء والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث و براءات الاختراع الداخلية.

- **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر في بيئة المؤسسة المحيطة، متى تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخالمعر فة، ومن امثله هذه المصادر، المكتبات، الإنترنت، وانقطاع في المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءة الفترة الخارجية، تعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال احدأو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهم مثل (التأمل، والفهم ... والحكم) يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات وضعها في معنى للتحول إلى المعرفة والاختلاف في محتوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في المسائل والمدركات المذكورة آنفا.

ثالثا: العوامل المؤثرة في المعرفة.

المقصود بها مجموعة العوامل التي تؤدي إلى اكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة في المجالات المختلفة، ومن أبرزها:[22]

1- **مدى توفر مراكز البحث والتطوير**: وتشير هذه إلى عدد و نوع المراكز البحثية في البلد المعني وكيفية انتشارها وأوقات عملها ومدى المرونة في ذلك، فإذا كانت المراكز متوفرة ولكنها تفتح أبوابها لساعات محددة و لفئة معينة تكون الفائدة هنا محدودة، وبالتالي فان الأصل أن يكون هناك مراكز بحثيه متعددة و متنوعة في جميع المناطق، و تفتح أبوابها على مدار الساعة لجميع المهتمين، وان تزوج بالكوادر البشرية المؤهلة لتتولى الإشراف عليها، إضافة إلى ضرورة تزويدها بالمستلزمات المادية اللازمة، وبالتالي فان المراكز البحثية من العوامل المؤثرة إيجابية في إنتاج وتوليد المعرفة وكذلك معرفة كيفية استخدامها و تطبيقها.

2- **مدى توافر الإطارات البشرية المؤهلة والمدربة على إجراء التجارب والقيام بالأبحاث العلمية:** كلما كان هناك عدد كاف من الأفراد المؤهلين علميا وعمليا القادرين على إجراء التجارب والقيام الأبحاث العلمية

[22] نجم مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأر دن، 2015، ص ص 97-98.

كانت هناك عملية الإنتاج و توليد المعارف بشكل أكبر، وتشير هذه أيضا إلى قيام الدولة بإجراءات معينة من شانها أن تعمل على الكفاءات المهاجرة.

3- **مدى توفر الدعم المالي اللازم**: هناك علاقة طردية بين نوعيه وعدد الأبحاث والتجارب العلمية و ماذا توفر الدعم المالي اللازم مع بقاء العوامل الأخرى ذات العلاقة الثابتة، كلما زاد الدعم المالي، زادت كميه والتجارب العلمية وتحسنت نوعيتها، حيث يؤثر الدعم المالي على توفير و تدريب الكوادر البشرية و توفير المعدات اللازمة والإنفاق على التجارب العلمية والأبحاث.

4- **الحوافز بشقيها المادي والمعنوي**: حيث أن توفرها يؤثر إيجابيا على توليد و إنتاج المعارف الجديدة كما تساهم أيضا بجلب الكفاءات المهاجرة و تشجيعها على العودة إلى موطنها الأصلي والعمل فيه.

4-1- الإبداع: حيث أنه مطلب ضروري للمعرفة و الوصول إلى الابتكارات الحديثة، فلابد من إيجاد الخطط اللازمة التي من شانها أن تسهم في تربيه الإبداع و إنتاج المبدعين.

4-2- المؤسسات التعليمية بجميع أنواعها ومراحلها: بما تحتويه من خطط دراسية ومناهج ومقررات و طرق تدريس ونوعيه المدرسين و الطلبة، إذ تحتاج هذه إلى منظومة تنقل بالتعليم من مرحله نقل المعلومات إلى معرفة تطبيق في مجالات الحياة العلمية المختلفة.

4-3- الأوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية: تحتوي على مضامين من شانها أن تسهم في دعم المعرفة تقديم التسهيلات اللازمة.

المطلب الثالث: نظريات المعرفة ومجتمعها.

أو لا: نظريات المعرفة.

لقد تمت دراسة المعرفة من خلال مباريات مختلفة، اختلفت اختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، غير أن المؤكد هو ان نظرية المعرفة في منظمات الأعمال هي نظريه مادية إلى حد كبير، وليست غيبية لأنها مبنيه على الاستنباط من المحسوسات والمعلومات، وقد كان للمعرفة نظريات ومداخل عدة.[23]

ففي القرن التاسع عشر ظهرت نظريات، أو لا نظريه الملكات: التي تفترض أن العقل البشري مقسم إلى ملكات، مثل ملكه التفكير والوجدان والإرادة، والتي تبرز ما يقوم به العقل، والثانية هي النظرية الترابطية:

[23]صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص16.

واللاتي افترضت أن الإنسان عندما يخلقه الله سبحانه وتعالى يكون عقله صفحة بيضاء تسجل فيها الخبرات عن طريق الحواس.

وفي نفس الفترة تناولت بعض المداخل النفسية والاجتماعية والسلوكية موضوع المعرفة فظهرت نظريه الاتساق المعرفي ضمن نظريه التوازن لصاحبها heider سنة 1946 ونظريات التطابق المعرفي ل(Osgood tannetaum سنة 1958) ونظرية المنطق النفسي (سنة 1957 ل (ableison_resenbery و نظرية التنافر ل(festinger سنه1957) كذلك ونظرية (ausubel لتعلم المعرفة)، والتي تعتمد على التعلم الذي يتفاعل بموجبه المعرفة الجديدة مع المختزنة في الذاكرة، تفاعلا ديناميكيا يجعل البناء المعرفي يتشكل في صوره جديدة من خلق بعض الحلول للمشكلات تدفع بالمتعلم لزيادة معرفته.

كما ظهرت نظريه أخرى تسمى نظريه نظم التكيف المعقدة، والتي يرى أن المنظمات تنظم ذاتها، وتحاول التكيف فرديا وجماعيا باستمرار مع الظروف المتغيرة، و تفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها، مما يؤدي إلى التغيير في السلوك ومن ثم نظم دائميه لتوليد المعرفة، التي تساعد على أن تصبح إبداعية، وفسرت نظرية nonka takeuchi عام 1995 كيفية تكوين المعرفة من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة الضمنية منها والظاهرة والتي أشارت إلى أن المعرفة الأولى تشتمل العناصر المعرفية والتقنية، فالعناصر المعرفية تتضمن النماذج العقلية مثل المخططات، النماذج، التوقعات، المعتقدات، وجهات النظر، أما العناصر التي تشمل معرفة كيف، الحرف، المهارات، و يتم اكتساب المعرفة الضمنية وتبادلها وفق مدخل الوثائق إلى الأشخاص، باليات التنقيب عن المعرفة في المطبوعات والمكتبة الإلكترونية.

ومن بين النظريات الحديثة للمعرفة نظريه النشاط والتي تعود جذورها إلى علم النفس الروسي وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل، والأفراد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية اكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل، واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك افترضت أن جذور كل التقلبات الصراع في أنظمة النشاط للمعرفة، يمكن إيجادها في الصراعات بين قيمه الاستعمال التي تمتلكها، قيمه التبادل التي يكتسبها كيفيه الموازنة بينهما، وطورت هذه النظريةو أضيفت إليها وسميت" نظريه المنظمات" بوصفها أنظمة نشاط وهي نظريه في غايه الأهمية لاستكشاف العمل المعرفي في والكفاءات التنظيميةوالتعلم التنظيمي، كما أن أصحاب المدخل الاقتصادي استفادوا التطورات الحديثة التي جرت على نظريه المعرفة، من خلال دراسة العلاقة بينالمعرفة والنجاح الاقتصادي، المعرفة المتخصصة أصبحت ضرورة ملحه الأعمال.

ثانيا: مجتمع المعرفة.

لقد شهدت البشرية مراحل تطويريه عديده، بدأت بالمجتمع الزراعي الذي يمتد آلاف السنين إلى غاية منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدا التحويل إلى عصر جديد هو المجتمع الصناعي، الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر إلى غايه منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو عصر المعلوماتية الذي يعتمد على المعلومات وتكنولوجياتها، فتحولت القيادة من الآلات إلى النظم الإلكترونية التي تتحكم بها وبكل مجالات الحياه، وبالتالي ظهر جيل جديد من العمال، وأ كلت إليه مهمة إدارة هذه النظم الإلكترونية وكل ما يتعلق بها، هذا الجيل هو ما يطلق عليه اسم عمال المعرفة، اللذين يتولون إنتاج القيمة الاقتصادية المجتمع من خلال استعمال المعلومة المعرفية، ومن امثله هؤلاء العمال: المهندسون في كل المجالات، العلماء المعماريون، وغيرهم كل في مجال عمله. يمكن تعريف مجتمع المعلومات على أنه ذلك المجتمع الذي يحرص على تصميم وإنشاء وتقييم استخدام وصيانه منظومات معالجه للمعلومات بما تشمل عليه من معدات(حواسيب) وبرمجيات وجوانب تنظيميه وموارد بشريه، إضافة إلى التواصل العنكبوت بين مختلف الشبكات في سبيل خدمه الإنسان الذي لا ينفصل عن المجتمع،[24] ومن خلال مجتمع المعلومات يمكن التمييز بين أنواع مختلف من المعرفة و التي هي أو سع من مفهوم المعلومات، حيث يتكون من معرفة ماذا، معرفة كيف، معرفة لماذا و معرفة من،[25] وتعلم هذه الأنواع الرئيسية من المعرفة يكون من خلال التحصيل النظري و الممارسة الميدانية سواء بسواء، الشيء الذي يسهم في الوصول إلى مجتمع المعرفة الذي يعد مصطلح ارقى و أوسع من مجتمع المعلومات.

فمجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة، في تسيير أمورهو اتخاذ القرارات السليمة، وهو الذي ينتج ويستهلك ويوظف المعلومة لمعرفة خلفيات و خفايا وأبعاد الأمور، بمختلف جولنها و أنواعها، وهو اليو م أساس التنمية البشرية، إذا وصل اشتراطات ثورة المعلوماتية بكل أبعادها الاجتماعيةو السياسية والثقافية والاقتصادية،[26] ويمتاز هذا المجتمع بمجموعة من الخصائص هي:[27]

[24]ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص42.

[25]عمر محمد بن يونس، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية (مقدمة إلى العالم الافتراضي)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2003، ص13.

[26]نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009، ص30.

[27]إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص18.

1-1- إنتاج المعرفة وليس استهلاكها فقط، حيث يقوم هذا المجتمع إنتاج المعرفة في المجالات المتعددة وبيعها، باعتبارها ركنا اقتصاديا مهمة على الاقتصاد الوطني، فاستهلاك المعرفة لا يكفي وإنما لابد من إنتاجها.

1-2- توافر مستوى عالي من التعلم والنمو المستمر في الوسائل التعليمية.

1-3- توافر مراكز البحوث والتطوير والعمل على ربطها بالأفراد المؤهلين والمعدات اللازمة و تطويرها باستمرار، والاستفادة من الخبرات المتراكمة والمساعدة في خلق وتوفير المناخ الثقافي الذي يمكن من بعض التغيرات والتجديدات و تقلبها والتجارب معها.

1-4- القدرة على إنتاج البرمجيات وليس المعدات الصلبة فقط أو الأجهزة التي تستخدم في الحصول على المعرفة، فالمعرفة تحتاج إلى تجديد مستمر تتناسب مع المستجدات لذلك قد تحتاج إلى تقنيات وبرمجيات جديدة تتناسب معها، هذا بالإضافة إلى:[28]

1-5- انتشار التكنولوجيا الأحدث والأحسن أداء، الأرخص سعرا، الأصغر حجما، الأخف وزنا، و الأكثر تعقيدا من سابقتها.

1-6- المعلومات اللازمة لإنتاج المعرفة أكثر كثافه، وتتطلب ارتفاع متزايد في القدرات البشرية من علماء و تقنيين.

توفر هذه الخصائص يستدعى مجتمع المعرفة في أبعاده المختلفة:[29]

- **البعد الاقتصادي**: تعتبر المعلومات في مجتمع المعرفة هي السلعة أو الخدمة الرئيسيةو المصدر الأسمى للقيمة المضافة، و إنشاء فرص للعمل وترشيد الاقتصاد، وهذا يعني أن المجتمع الذي يستطيع أن ينافس و يفرض نفسه في العصر الرقمي الحالي.
- **البعد التكنولوجي**: إذ أن مجتمع المعرفة يعني انتشار وزيادة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة، وهذا يعني كذلك ضرورة الاهتمام في الوسائط الإعلامية المعلوماتية وتكييفها وتطويعها حسب الظروف الموضوعية لكل مؤسسي سواء فيما يتعلق بالعتاد أو البرمجيات، كما يعني البعد التكنولوجي الثورة المعلوماتية توفير البنية اللازمة من وسائل الاتصال وتكنولوجيا الاتصالات وجعلها في متناول الجميع.
- **البعد الاجتماعي**: يعني مجتمع المعرفة سيادة درجة معينة من الثقافة المعلوماتية في المجتمع و زياده مستوى الوعي بتكنولوجيا المعلومات و أهمية المعلومة ودورها في الحياه اليومية للإنسان، والمجتمع بلا ادنى شك مطالب

[28] نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص31.

[29] ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص ص 61-62.

بتوفير المعلومات الضرورية من حيث الكم والكيفية ومعدل التجدد وسرعه التطوير للفرد، خاصه اذا علمنا أن التغيير سيطال أسس العمل نفسها، ذلك أن العمل في أي حقل كان سيتوقف علي إدارة المعلومات والتصرف بها عبر الأدمغة الاصطناعيةو وسائل الإعلام، ولذا قد نشهد ولادة فاعل بشري جديد هو الإنسان العددي، الذي ينتمي إلى عمال المعرفة الذين يقللون الهوه بين العمل الذهني والعمل اليدوي، إذ لا فائدة من العمل من غير معرفة قوامها الاختصاص والقدرة على قراءة رموز الشاشات، مما سيطرح مفهوم جديد هو العمالة المعرفية.

- **البعد الثقافي**: يعني إعطاء أهمية معتبره المعلومة والمعرفة والاهتمام بالقدرات الإبداعية للأشخاص، وتوفير إمكانية حريه التفكير والإبداع والعدالة في التوزيع العلم والمعرفة والخدمات بين الطبقات المختلفةفي المجتمع كما يعني نشر الوعي والثقافة في الحياة اليومية للفرد والمؤسسة والمجتمع ككل.
- **البعد السياسي**: ويعني اشتراك الفرد في اتخاذ القرارات بطريقه رشيدة وعقلانية مبنيه على استعمال المعلومة، وهذا لا يحدث إلا بوسيع حرية تداول المعلومات، وتوفير مناخ سياسي مبني على الديمقراطية والعدالة والمساواة الجماهير في عملية اتخاذ القرار والمشاركة السياسية الفعالة، وفي ظل الاهتمام بالمعرفةو الإدارة ظهر ما يسمى بإدارة المعرفة، والتي تتعلق باستخدام واستغلال كل المعارف والتقنيات المساحة المتوفرة لإعادةتطوير وتجديد كل شيء، وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الثاني.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة كمدخل لرأس المال الفكري.

أساس التقدم العلمي التطور التقني في مجال الإدارة عده أساليب ومناهج إدارية يسعى أنصارها إلى توجيه ودفع سلوكيات العاملين و قناعتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يقصد به التحول في الطرق و الأساليب والهدف منها تطوير القاعدة الإدارية التي يستخدمها القائمين على هذا المجال، مما يعني إدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة هي محصلة الجهود الحديثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة و من أهم وأحدث نظريات الإدارة وتعد محاوله لجميع مميزات نظريات الإدارة وتلاقى ما كان فيها من الصور بهذا ستعرض في هذا المطلب ما يلي:

أولا: مفهوم إدارة المعرفة.

برز مفهوم إدارة المعرفة في حقل التسيير بشكل ملفت للانتباه وبشكل يستدعي التعرف عليه، حيث لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد، و يعود السبب في ذلك إلى اختلاف الفلسفات و وجهات النظر الفكرية حيث يعتبر من المفاهيم الحديثة ومن أبرز تعريفاتها ما يلي:

يعرف wiig-kam: إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ووقاية وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري و العمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، حيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق الإدامة للمعرفة و لرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة.[30]

كما عرفت بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنطقة على توليد المعرفة و الحصول عليها واختيارها واستخدامها و تنظيمها و نشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات و قدرات إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعه القرارات وحل مشكلات عمليات التعلم و بناء منظومه متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.[31]

[30] Wiig kam, Knowledge management, Information management journal, Vol 43(3), 2000, P53.

[31] ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، 2003، ص64.

يرى delong (2004): بأن إدارة المعرفة هي منظومه الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءه الأداءو ضمان استمراريه تطور المؤسسة في مواجهه المتغيرات المحيطة بها.[32]

ويرى chou (2005): بأن إدارة المعرفة هي عملية يتم بموجبها استخراجو استثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل اكتساب المنظمة ميزه تنافسيه و الحصول على ولاءو التزام العملاء.[33]

كما تعرف على أنها" الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدي الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كامله في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات و الوثائق، و تنظيمها بطريقه تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداءو النجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة.[34]

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استخلاص تعريف شامل لإدارة المعرفة على النحو التالي: "أنها عملية فهم وتحليل وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لدى الفرد داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار منظم مقصود وهادف من أجل الرفع من قيمه المنتجات (سلع أو خدمات) كما من ونوعا في خلق ميزه تنافسيه للمؤسسة".

ثانيا: أهمية و أهداف إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة من الأفكار الحديثة ذات الأثر الهام والفعال على نجاح المؤسسات وتأتي أهميتها من كونها احدى المكونات الجوهرية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويله الأمد.

1- **أهمية إدارة المعرفة:** من خلال المسح المكتبي تبين لنا الأهمية التي أكسبت إدارة المعرفةقوة و أهمية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:[35]

[32] DeLong David, Lost knowledge : management current issues and challenges, Idea group publishing, 2004, P6.

[33] Chou yeh, Yaying mary, The implementation of knowledge management system in taiwan's higher education, Journal of college teaching and learning, Vol 2, N°9, P26.

[34]علي بن ذيب الأكلبي، مرجع سابق، ص26.

[35]محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص60.

- تعد إدارة المعرفة فرصه كبيره للمؤسسات لتخفيض ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظاميه تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرات المؤسسة للاحتفاظ الأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها و المشاركة بها وتطبيقها وتقسيمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهله وممكنه.
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة في توقعاتهم.
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد مواجهه التغيرات البيئية الغير مستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبره مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار لتعزيز المعرفة التنظيمية
- تسهم في تعظيم قيمه المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

2 - أهداف إدارة المعرفة: اختلفت وتنوعت أهداف إدارة المعرفة في اختلاف وتنوع الباحثين والمفكر ين والمجلات التي يعمل فيها و هناك مجموعة من الأهداف التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات وهي على النحو التالي:[36]

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة تستخدم في الوقت المناسب.
- قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركه المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة الضمنية من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهره.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة.

[36]علي بن الذيب الأكلبي، مرجع سابق، ص27.

- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيقه أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسةو التي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عملية الابتكار بالمؤسسة وتقديم منتجات (سلع وخدمات) مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق و تحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات و الأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة.
- تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية مشجعة وداعمه ثقافه تعلم والتطوير الذاتي المستمر.
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية.
- تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.
- الإسهام في تسريع عمليات التطوير في المؤسسة في تلبيه متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي القائم على المعرفة، و تعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.37
- توليد المعرفة اللازمة والكافية بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة.38

ثالثا: مبادئ إدارة المعرفة.

تطبيق وتبني إدارة المعرفة في أسلوب أو منهج الإداري في المؤسسات العصرية يفرض عليها التركيز على المبادئ والمعالم الآتية:[39]

[37]حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة "الرأسمعرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص68.

[38]ياسين سعد غالب، الرفاعي غالب، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان – دراسة ميدانية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004، ص15.

[39]خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص67.

1- **إدارة المعرفة تكون مكلفه وكذلك عدم المعرفة:** تعد المعرفة مصدر قوه و لكن إدارتها الفاعلة تتطلب استثمار الأصول الأخرى مثل رأس المال والأيدي العاملة في العديد من أنشطة إدارة المعرفة ومنها:

- تحصيل المعرفة في ذلك من خلال إنشاء الوثائق ثم نقل البيانات والمعلومات إلى الأنظمة.
- إضافة قيمه إلى المعرفة من خلال تحريرها و تجميعها ثم تهذيبها.
- تطوير وسائل تصنيف المعرفة وكذلك تصنيف الإسهامات الحديثة إلى الإدارة
- تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات و البنية التحتية لها من أجل توزيع المعرفة.
- تنميه قدرات العاملين على خلق وتحصيل واستخدام المعرفة.

2- **الإدارة الفعالة للمعرفة تتطلب تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا:** إن الشركات التي ترغب في إدارة المعرفة بفاعليه تكون في حاجة إلى كوادر بشريه مدربه، يجيد البشر القيام بالعديد من الأنشطة و الأعمال، كذلك أجهزة الكمبيوتر بيع جيده للقيام بأنواع أخرى قد يكون البشر مكلفين و مشاكسين، إلا انهم بارعون في بعض مهارات المعرفة، فاذا أردنا فهم واستيعاب المعرفة ومن ثم تفسيرها أو ترجمتها في سياق أو سع أو لدمجها مع أنواع أخرى من المعلومات، أو خلق أشكال أخرى غير منظمه من المعرفة، فان البشر هم الأداة الأنسب لذلك، ومن ناحية أخرى فإن أنظمة الكمبيوتر والاتصالات تعتبر جديدة في العديد من النواحي حيث تعد أكثر قدره من الأفراد على تحصيل ونقل وتوزيع المعرفة المنظمة التي تتغير بسرعه، وبهذا المزيد من المهارات يمكن معرفة مختلفة بحيث يمكن استخدام البشر والأجهزة بطرق يكمل بعضها البعض.[40]

3- **إدارة المعرفة تتطلب مدراء المعرفة:** إذا كانت الموارد الأساسية للإنتاج مثل الأيدي العاملة و رأس المال والتنظيم لها وإدارات خاصة بالمؤسسة يكون هدفها إدارة شؤون هذه الموارد، فان إدارة المعرفة تحتاج إلى مجموعة معينة ضمن الهيكل الإداري في المؤسسة تتحمل مسؤوليه واضحةومحدده عن عمليات جمع و تصنيف المعرفة وكذلك إنشاء بنيه تحتيه قائمه على تكنولوجيا المعرفة و مراقبة استخدامها، وهناك العديد من مؤسسات الخدمات التي تؤدي دورا في إدارة المعرفة مسؤول على مستوى عالي لذلك مثلا"ماكينز ي، أو اندريون" للاستشارات، كما أعادت مختبرات باكمان ترتيب منظومه نظم المعلومات لديها لتصبح مدراء للمعرفة، تدعى حاليا نقل المعرفة، كما أو جدت مؤسسه "هيولت باكرد" مجموعة لإدارة المعرفة ضمن منظومه عمليات الإنتاج المشتركة لديها و إدارة أخرى ضمن مجموعة تسويق نظم الكمبيوتر، وحتى لا تكون وظيفه

[40] ياسر الصاوي، مرجع سابق، ص76.

إدارة المعرفة مجرد جمع كل المعرفة والسيطرة عليها والتحكم يجب أن تكون هذه منظمه كهذه هو تفعيل عملية اتخاذ و توزيع المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين.[41]

4- **إن إدارة المعرفة تعني تطوير عملية معالجه المعرفة:** أي من الضروري توحيد وتطوير عملية إدارة المعرفة، إلا أن المعرفة يتم استخلاصها ومن ثم استخدامها ومشاركتها بكثافه من خلال القليل من عمليات معالجه المعرفة الخاصة، وتختلف هذه العمليات من مؤسسه إلى أخرى وفقا للطبيعة النشاط ولكنها تشمل بصفه خاصه دراسة السوق وتصميم و تطوير المنتجات و بعض العمليات التجارية الأخرى مثل التسعير وإعداد الطلبيات، ولهذا يجب إدخال تحسينات على إدارة المعرفة مراعاة هذه العمليات التجارية الأساسية، ويتم تحسين المعرفة من خلال عمليات موجهه أساسا لتحديد وإيجاد المعرفة مثل الدراسات والبحو ث ثم نشر واستخدام المعرفة من أجل تطوير النظام.[42]

المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة.

تشمل أساسيات إدارة المعرفةعلى كيفية العمل في هذا النوع من الأسلوب الإداري في المؤ سسات بهدف تحويلها وتغيير وضعيها إلى مستوى أحسن، لمس الجوانب المهمة في عملية التحويل و ضمن إطار واضح ومحدد كما سيأتي هذا المطلب:

أولا: عناصر إدارة المعرفة.

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي (الاستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا، العملية)، فالمؤسسة تحصل على المعلومات والنشاط والطاقة من البيئة الخارجية، وباشتراك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلع وخدمات، أن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، ويتم التفصيل في هذه العناصر كما يلي:[43]

1- **الاستراتيجية:** تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهه التهديدات أو فرص بيئة،و الذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمشروع، سعيا لتحقيق أهداف المشروع، وينظر إلى الاستراتيجية هنا على مستويين:

[41]سناء عبد الكرين الخناق، نظام هندسة المعرفة، دار القطوف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص112.

[42]عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص78.

[43]صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 90-95.

- تبحث في الأدوار و الأساليب التنفيذية التي تقع مسؤوليتها على عاتق مسؤول إدارة المعرفة، و تهدف إلى استراتيجية معرفة المؤسسة، ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية.
- يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية ، وتكاملها مع استراتيجية المؤسسة الأشمل، والاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة، فاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية، تتمثل في تنميه الشبكات العمل، ربط الأفراد لكي يقاسموا المعرفة، والتي تعبر عن خبره الفرد التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الاستراتيجية ، أما في مجال المعرفة الظاهرة في تطوير نظام الوثائقي الورق الإلكتروني و خزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، يقصد تسهيل إعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعيه الوثائق ودرجه موثوقيتها، ويمكن أن ملخص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط للمؤسسة.
- صنع المعرفة اعتماد على الخيارات الصحيحة والملائمة، إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات القصيرة الأمد لطبيعة المتغيرة، أما الخيارات طويله الأمد لا تكون ملائمه في حاله التغيير السريع.
- توجه المؤسسة إلى كيفية معالجه موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والقدرة على الاتصال.
- تسهم الاستراتيجية، وخاصه في مجال المعرفة الضمنية، في تنميه شبكات العمل للربط الأفراد، لكي يقاسموا المعرفة.
- تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، فيتم التركيز عليها في جمع المعرفة حولها.
- تقوم بوضع الأسبقيات، وضمان إيجاد برامج المعرفة، فضلا عن تحديد السياسة لاستدامهر أس المال الفكري، والمحافظة عليه في المؤسسة،و العمل على برامج إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- تحديد استراتيجية إطار عمل لإدارة المعرفة، طبيعة روابط المؤسسة وصلاتها لتطوير معرفتها، التحالفات مع مراكز البحث والتطوير القطاعية،و الجامعات والمؤسسات المماثلة.

2- **المورد البشري:** يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبر المؤسسة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم، وتلعب العوامل النفسية لها دورا كبيرا في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعا من التنافس في جانب المدخلات واهتمام في جانب المخرجات. أما صناع المعرفة، هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم، ويتكون هؤلاء من مهندسين ومحللين في مجالات مختلفة، فهم يوفرون الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.

a. **الوسائل التكنولوجية:** تعتبر التكنولوجيا الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة واكتسابها، فالتكنولوجيا لها دور كبير في إدارة المعرفة من خلال استعمال مجموعة المفاهيم والتقنيات التي تستمدها منها،[44] سواء في توليد المعرفة كسبها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، وهذا استعمال مختلف التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب والبرمجيات، التي تبرز أهميتها في أربعة تطبيقات مهمة (معالجة الوثائق، أنظمة دعم القرار، الأنظمة الخبيرة، الإنترنت)، ففي معالجه الوثائق التطبيقات التكنولوجية تساعد في إنجاز الوظائف التي تساهم في عملية التسهيلات الإدارية، أما بالنسبة لأنظمة دعم القرارات وبالنسبة الأنظمة الخبيرة في أنها توفر للإدارة ثلاثة عناصر مهمة، وهي:[45]

- قاعدة معرفية تحتوي على معرفة حول موضوع معين.
- القدرة على اتخاذ القرار.
- القدرة على التمييز بين أنواع المعرفة و سهولة الوصول إليها.

أما الإنترنت في العديد من المؤسسات تستخدم لأغراض الاتصالات الإلكترونية، ونقل البيانات في بحوث التسويق و هناك مئات من المؤسسات التي تستخدم الإنترنت في تسويق سلعها وخدماتها،[46] كما يتيح الإنترنت للمؤسسة العديد من المعاملات الإلكترونية وهذا بأقل التكاليف الممكنة، وبهذاالإنتر نت أدى إلى توليد الحاجة لإدارة المعرفة تحسين وسائل الوصول إلى البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية.

و من ثم فان التكنولوجيا تلعب دورا كبيرا في إدارة المعرفة، فهي تساهم بشكل كبير في تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ونقص وتطبيق واسترجاع، مما يساعد على السيطرة على المعرفة الموجودة داخل وخارج المؤسسة والتي جعلت منها عملية سهله و بتكلفة أقل.

b. **العملية:** ويتجلى دورها في الأنشطة التالية:

- تطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط المتبادل بين أفراد فريق العمل الواحد.
- تطوير البرامج الرسمية، التي تبنى المشاركة بالمعرفة والإبداع من خلالها، وتحديد الأدوار والمهام بالمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة.
- توفير قياس النتائج و مراقبة عملية التقدم في تنفيذ البرامج.

[44] Patrick Bouvard et Patrick Storhaye, Knowledge management, Editions EMS, Paris, 2002, P100.

[45] محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001، ص125.

[46] بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص30.

- إعطاء مؤشرات لتقليل التكلفة وتحقيق سرعه الاستجابة.

ثانيا: استراتيجيات إدارة المعرفة.

إن مؤسسه المعرفة هي المؤسسة التي تعتبر موردا أساسي يعتمد عليه في تحقيق ميزتها التنافسية، ومن أجل ذلك لا بد لها أن تتمتع برؤية استراتيجية للمعرفة، سواء في إنشائها أو في توزيعها أو في توظيفها بما يقلص فجوة المعرفة في المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك يجب عليها وضع استراتيجية مناسبه للمعرفة بما يخدم مصلحتها، ومن بين ذلك ما يلي:[47]

1- **استراتيجية النمو التدريجي في استخدام إدارة المعرفة:** ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجا، وذلك حينما تكون أو ضاع المؤسسة مناسبه، حينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالي من الاهتمام ويمكن هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، و تتميز هذه الاستراتيجية بكونها استراتيجية قليله المخاطر لكن العائد منها بالنسبة إلى المؤسسات محدودة الموارد يكون قليلا.

2- استراتيجية التروي والحذر: وتعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة، ولكن بترو وحذر، أن تطبيق في البداية حينما تكون أو ضاع المؤسسة ملائمة و مناسبة، كما يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أو سع و وفق الحاجة، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تنتج للمؤسسات ذات الموارد المتاحة نسبيا، و تشعر بحاجة ملحة إلى تطبيق إدارة المعرفة، بناء قدرات المعرفة دون أن تكون الأولوية لتطبيق المدخل الإداري كما أن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من حجم المخاطر، وتتيح للمؤسسة تحقيق مكتسبات تنافسيه.

3- استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة: وتعد هذه الاستراتيجية جزءا من محاوله واسعه تهدف إلى جديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إبداعيه تتطلع إلى الأمام، و تتميز الاستراتيجية بأنها استراتيجية متوسطه المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة إلى المؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزام بتحقيق ميزه تنافسيه دائمة و مستمرة، وبالسرعة اللازمة.

[47] Laurent VEYBEL et Patrick PRIEUR, Le knowledge management dans tous ses états, Editions d'organisation, Paris, 2003, PP 20-22.

ثالثا: نماذج استراتيجيات إدارة المعرفة.

ظهرت عدة نماذج لاستراتيجيات إدارة المعرفة و تطورت على مر السنوات منذ مطلع تسعينات القرن الماضي وحتى السنوات الأخيرة، لكن هذه النماذج تباينت في تركيبها على جانب أو أكثر من عمل المؤسسة بما يعكس طبيعة عملها سنجد أن بعضها ركز على العائد المادي التجاري (المؤسسات التي تعتمد على الجدية في عملها) صور بعضها الآخر ركز على تحسين أداء الأعمال بما يوازي عمليات تحسين الأداء بصرف النظر عن نوع المؤسسة و بعضها الآخر ركز على الجانب المعرفي للمؤسسات، ومن أبرز النماذج التي ظهرت في هذا المجال:[48]

1- **نموذج nonaka attakoshy**: ويتضمن الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة وهنا يتم تناول المعرفة على وفقه مصادرها صريحه أو ضمنية، فرديه أو جماعيه، ويناقش هذا الموضوع تحول المعرفة من نموذج إلى آخر، الانتقال من الضمني إلى الصريح، وذلك بالتعبير عن المعرفة الضمنية في مفاهيم واضحة ومحاوله توثيقها، ونقل المعرفة من الفرد إلى الجماعة باستخدام المستويات التنظيمية في المؤسسة الواحدة أو حتى بين المؤسسات ذات التخصصات المتقاربة.

2- نموذج 1980I_boisot: و يسمى هذا النموذج من الاستراتيجية باستراتيجية الفضاء النموذجي وهذا النوع يشبه إلى حد ما النموذج السابق، إلا أنها تختلف عنه بإضافة بعد جديد للاستراتيجية ألا وهو التدريب، بمعنى أن هذه الاستراتيجيات يمكن أن تعمم على الحالات المختلفة.

3- نموذج wiig: ويتضمن هذا النموذج عده استراتيجيات بحيث طبيعة عمل المؤسسة كما يأتي:[49]

- استراتيجية المعرفة بوصفها استراتيجية أعمال كيف تنظر إلى المعرفة بوصفها منتج.
- استراتيجية إدارة الموجودات المعرفية (الكامنة، الظاهرة).
- استراتيجية تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على تقاسم المعرفة.
- استراتيجية توليد المعرفة، وهي تركز على ابتكار المعرفة وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على البحث والتطوير.
- استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها، وتقديم الممارسات الأفضل لتحسين كفاءه الخدمات المقدمة، وتتضمن هذه الاستراتيجية مفهوم الإبداع.
- استراتيجية فهمه حاجات المستفيدين من المؤسسة.

[48] Dianne Nicol, Strategies for dissemination of university knowledge, Health law journal, 16(january), 2008, PP 208-209.
[49] Wiig kim, Knowledge management : where di dit come from and where will it go ? Expert system with application, Vol 13, N° 4, 1997, P9.

4- نموذج zack 1999: ويشمل هذا النموذج نوعين من الاستراتيجيات هما:[50]

- استراتيجية إدارة المعرفة القائمة على توظيف المعرفة الداخلية في تطوير عمل المؤسسة.
- استراتيجية إدارة المعرفة القائمة على المبادرة المتمثلة في مبادرة المؤسسات المتابعة للمعرفة الخارجية والحصول عليها.

5- **نموذج : day and wendler**ويتضمن هذا النموذج نوعين من الاستراتيجيات، وهي:[51]

- استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها داخل المؤسسة وخارجها.
- استراتيجية استثمار المعارف الحالية لخلق وتوليد معارف وخبرات جديدة.

6- **نموذج 2001binney:** و يشمل هذا النموذج على استراتيجيات يمكن تحديدها بالآتي:[52]

- استراتيجية إدارة المعرفة المستندة إلى استخدام تطبيقات التكنولوجيا في العمل.
- استراتيجية إدارة المعرفة القائمة على معرفة حاجات المستفيدين من المؤسسة.
- استراتيجية إدارة المعرفة لإدارة الموجودات المعرفية للمؤسسة.
- استراتيجية تحسين ممارسه الأعمال من خلال تطوير قدرات العاملين بالتدريب والتعلم.
- استراتيجية بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على خلقه المعرفة من خلال تقاسم المعرفة.

المطلب الثالث: عمليات قياس إدارة المعرفة.

في ظل التحديات العالمية المعاصرة ومتطلباتها يجب على المسؤول في مؤسسات الاقتصادية والتي تريد أن يكون نمط أو الأسلوب الإداري المنتهج فعالاو هادف معرفة كل العمليات التي يمكن أن تمر بها عملية التطبيق، وتأسيسا على ما سبق سنتطرق في هذا المطلب إلى ما يلي:

أولا: عمليات إدارة المعرفة.

تعد إدارة المعرفة منظورا فكريا يميزها عن غيرها من أنواع الأساليب الإدارية المعروفة وهذا راجع إلى مبررات المؤسسات العصرية الي مثل هذا النوعو الأسلوب الإداري، والتي تمر عملياتها بما يلي:

[50] Micheak H.Zack, Developing a knowledge strategy : epilague. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, March 2002, P2.
[51] Day J.D and Wendler J.C, Best practice and beyond : Knowledge strategies, The Mckinsey qwarterly, Vol 1, 1998, PP 19-25.
[52] Dianne Nicol, OPCIT, P215.

1- **تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة أو ل عمليات إدارة المعرفة، وهذه العملية تسعى المؤسسة العمل على تحديد ما يجب معرفته انطلاقا من حاجتها إلى تلك المعرفة بغيه تحقيق غرض معين، إثر هذا تقوم المؤسسة بمقارنه موجوداتها المعرفية الحالية، المتوفرة في تلك المطلوبة لتحديد حجم الجهود التي تحتاج إلى دبي لها للحصول على المطلوبة منها، و من ثم اكتشاف المعرفة المطلوبة والبحث عنها من أجل التخطيط للوصول والحصول عليها سواء كانت ذلك مكان المعرفة أو الأشخاص المعنيين بها.[53]

إذا تشخيص المعرفة يجب أن يسبقه وجود عمر معين في مشروع ما(مشكلة) يحتاج إلى معرفة ملائمه لإيجاد حل لها مع مراعاة عنصر الزمن، وتستخدم المؤسسة في عملية التشخيص العديد من آليات الاكتشاف والبحث منها: خرائط المعرفة، دفتر الملاحظات، مصفوفه المواقع التي تمكن من تحديد معرفة كل عامل.

2- **اكتساب المعرفة:** بعد الانتهاء من تحديد المعرفة المطلوب الحصول عليها يتم العمل على اكتتابها وبلوغها، و نجد مصطلحات عديده استعملت للدلالة على هذه العملية منها امتصاص، تحصيل، جمع، أسرع...، وجميعها تدل على العملية التي بمقتضاها يتم الحصول واقتناء معرفة جديدة أو معرفة كانت قيلا ولكنها لم تستعمل لأنها لم تكن متاحه، ويكون الاكتتاب مهمة أفراد المؤسسة، حيث يتم اكتسابها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية منها، وهذه المصادر قد تكون وثائق أو بحوث أو مستودعات معرفية، بيانات قاعده معرفيه، عاملين، موردين... و غيرهم. وتستخدم العديد والعديد من الوسائل في اكتساب المعرفة في المؤسسة أو في إكسابها النظر إلى الجهة المسؤولة بحسب حاجه وإمكانيات المؤسسة نذكر على سبيل المثال لا الحصر، الاتصال، النقاش، وكذا الحوار، الإنترنت، حضور المؤتمرات والندوات، التعليم والتدريب، وفيما يخص الأفراد المنتمين إلى مجتمع المؤسسة يتم الاستثمار في اعتبارهم رأس مال بشري كتحفيزهم وتشجيع الإبداع والتغيير في سبيل زيادة قدراتهم ومهاراتهم في اكتساب المعرفة.[54]

a. **اكتساب المعرفة:** إن اكتساب المعرفة لدى المؤسسةو أفرادها هو عملية أو ليه ضمن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى اكتساب وتكوين رصيد معرفي. وهذا الذي وفي الحقيقة لن تكون له قيمته الحقيقية في كونه مختزنا في عقل صاحبه تحويله إلى معرفة صريحه تترجم إلى أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة باستمرار والنقل الممارسات المتميزة وتطويرها

[53]عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص40.

[54]عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005، ص49.

بمهارات المهنيين، وهذا يعزز ضرورة فأهمه أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدر ا للمعرفة.[55]

وهنا تكمن أهمية هاته العملية التي نعتبرها العملية الجوهرية أن لم نقل أكثر أهمية، فقط من جهة نظرنا في البحث بل يمكن تلمس ذلك في المؤسسة فيها و متى توقف العمليات الأخرى عليها.

b. **تخزين المعرفة:** بعد تمكن المؤسسة من توليد أقصى حد من المعرفة التي نحتاجها والتي قد لا نحتاجها، تسعى جاهده إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقه تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغيه تفعيلها واستخدامها لاحقا، و يتم خدمه المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة و أشكال متنوعه للتخزين و بمرورها على مراحل معينة تصفيتها وتنظيمها، لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، برمجيات المجموعة.[56] كل هذا وذلك يشكل الذاكرة التنظيمية المؤسسة التي يلعب اختصاصي المعلومات الدور الأعظم فيها.

يعتبر تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها، كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرا على المشاركة بها فقط، و إنما في استخدامها بكفاءةوبشكل كاف في السياق ولإ ةُ دت المعرفة.[57] ومن هنا تأتي أهمية المعرفة و الطرق والوسائل المستعملة في ذلك مع ضرورة إيجاد نظام لإدامتها والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها، إضافة إلى تقويم محتوياتها و تحديد العلاقة بين القديم والجديد و من ثم في توصيلها.

c. **توزيع المعرفة:** تعد عملية توزيع المعرفة من العمليات البالغة الأهمية تتخذها المؤسسة شعارا في إدارة المعرفة، فيها العديد من المصطلحات مثل النشر، البث، التدفق، النقل و غيرها تعبيرا عن تحريك المعرفة من مخازنها إلى كل من يجب نقلها إليه. أن تبادل المعرفة والخبرات مع الزملاء ما هو أشبه بتبادل البحار مياهها بين بعضها البعض، الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة إلى زميله تتجدد وتزداد معرفته على عكس بقائها محتبسة

[55] عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص42.

[56] United nations economic and social commisions for werstern asia ESCWA, Knowledge management methodology : An empirical approach in core sectors in ESCWA member countries, N° 9 , New York, USA, 2003, P9.

[57] عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص43.

ما قد يجعلها تتكمش أو تموت لذا نجد مياه البحر دائما متجدده على عكس البحيرات المغلقة و مياهها الراكدة.[58]

تستخدم المؤسسة قنوات متنوعة لتوزيع المعرفة بعضها رسمي بجلسات التدريب والتجوال الشخصي،و البعض الآخر غير رسمي مثل حلقات الدراسة والمؤتمرات الفيديوية و غيرها من أجل تفعيل العملية تعمل المؤسسة على السماح للأفراد المستخدمين بالانتقال عبر الأقسام وتشجيع التجمعات وكذا تكثيف استعمال التكنولوجيا، المهم وصول المعرفة للشخص في الوقت الملائم.[59]

أن لم تفهم المؤسسة توزيع المعرفة المخزنة لديها بشكل كفء، لم تولد عائدا مقابل التكلفة إضافة إلى توزيع المعرفة يخلدها ويزيد منها بالمشاركة والاستخدام، والتحدي في هذه العملية يمكن دوما في المعرفة الضمنية وكيفية توزيعها ونقلها مع اعتبار استحاله تحول كل المعرفة الضمنية إلى صريحه، وتستخدم بعض المؤسسات الرائدة في هذا المجال عدة وسائل مثل قصص النجاح المقنعة للعاملين ما يمكن من استخلاص قيمه سلوكيات الجماعة.

d. **تطبيق المعرفة:** إن هذه المرحلة هي المستهدفة في عمليات إدارة المعرفة، تصبح فيها المعرفة وتوظيفها أهم وسيله في إنجاز الأعمال بالمؤسسة، وفي هذه المرحلة تتجسد فائدة إدارة المعرفة وتتجسد مدى صحه و فاعليه الأداء المعرفي في المراحل السابقة، أن المعرفة تأتي من العمل وكيفيه تعليمها للآخرين، حيث تتطلب إلماما في التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجدية، والمشاركة في المعرفة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة،[60] وهذا هو بيت القصيد في إدارة المعرفة، على أن تطبيق المعرفة يجب أن يتماشى مع استراتيجيات المنظمة كما أن نجاح أي مؤسسه في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياسا. بما هو متوفر لديها.

نظام المعرفة الكوب في المؤسسة لا يكفي لضمان النجاح في المؤسسة، لكنه بمثابة خطو ة أدبية للتعلم و إن القوة فيه تكون في استخدامه، وتطبيق المعرفة أهم المعرفة ذاتها، ولا تقود عمليات الإبداع التخزين والتوزيع

[58]إبراهيم الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص82.

[59]إبراهيم الملكاوي، مرجع سابق، ص83.

[60]حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص79.

وحدها إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصه في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات و الخدمات.[61]

ولا بد أن يؤدي التطبيق إلى التعلم بالعمل واكتساب المعارف وهذا الأخير الذي يسبقه وجود قصور في المعرفة الفردية أو الجماعية، أو الحاجة إلى معرفة جديدة تستعمل لما هو قادم وهكذا تتجدد دوره حياه المعرفة من أو ل مراحلها، هذه المراحل التي تتداخل وتتشابك بطريقه يتعذر فهمها أو نمذجتها، بيد أن الممارسات السابقة لها قد تشكل دليلا جيدا لإنجاز العمليات، حتى أنه لمعرفة مدى نجاحها في عملها المعرفي تركت في النهاية وسائل وطرق مقياس إدارة المعرفة يمكن اعتبارها سبقا اعظما في حقل إدارة المعرفة. فكيف ذلك؟

ثانيا: قياس المعرفة.

إن المطلع على مسير ة تطور إدارة المعرفة يلحظ وجود فجوه زمنيه معتبرا بين الحديث عنها نظريه و بين ممارستها ميدانيا، وهذا كله يرجع إلى ملموسية المعرفة، بحيث أنه من الطبيعي أن ندير البشر و من المقبول أن ندير البيانات والمعلومات و من المعقول أن ندير الوقت ولكن كيف لنا أن نسير شيئا لا يمكن لمسه؟و هذا انطلاقا من فكره أنه لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته، غيره أنه حاليا في إدارة المعرفة بل و تقاس أيضا فيذلك مستشهدا بقول كارمللي أنه لا يجب النظر إلى الاستثمار في الموجودات غير الملموسة من حيث تأثيرها في الأداء المالي فقط، وإنما لما لها من تأثير استراتيجي على المدى وما سيدفع لها من ثمن لاحقا.[62]

رأسمال المعرفة هو القيمة الاقتصادية في الأصول غير الملموسة أي الأصول المعرفية في المؤسسة وهو نتاج التفاعل بين ثلاث فئات من الموارد غير الملموسة وهي حسب المفكرين المختصين في مجال الموارد البشرية تعني رأس المال الإنساني، العاملين ومهاراتهم، الجدارة الجوهرية، الموارد التنظيمية (الموارد التي تبقى في المؤسسة، المعرفة الصريحة، أساليب العمل، النظم)، الموارد العلائقية (علاقات المؤسسة مع الزبائن والموردون، الاسم التجاري، السمعة...).[63]

وعن قياس المعرفة يبين kermally أن القيمة في الموجودات غير الملموسة من عده مستويات منها النمو، التجديد، الكفاءة والاستقرار من أكثر المؤثرات نموا لقاعدة الزبون، وتعد قيمة المعرفة المضافة

[61]عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص51.

[62]عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص46.

[63]ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص224.

(knowledge value added) أحد مداخل القياس، كما أشار seellymddietrick إلى أنه عندما ترتبط مبادرة إدارة المعرفة في هدف معين للعمل، ومن خلال ما سبق يمكن عرض أشهر طرق قياس إدارة المعرفة.

2-1- بطاقة النقاط المتوازنة: يستخدم هذا المدخل لقياس أداء عمليات الأعمال على الصعيد الداخلي، حيث يساعد على تقييم اثر توظيف إدارة المعرفة داخل المؤسسة من خلال المؤشرات المالية وغير المالية، إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة و النماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال المعرفي، ويضيف مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم وتحسين نشاط الأعمال، وهو يرتكز على فحص درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المالية وبناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل.[64]

2-2- أسلوب مراقبة الموجودات غير الملموسة: قدمه sveiby* و هو محاولة القيام بإظهار كيف أن الموجودات غير الملموسة تفسر الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة و بين القيمة الدفترية،[65] له هدف عملي لقياس الأصول غير الملموسة في المؤسسة ومقابلتها في تلك الملموسة استخراج القيمة السوقية على ضوء أربعة معايير أساسيه هي: الاستقرار، الابتكار، النمو، الكفاءة، سقراط و الأصول غير الملموسة في نظره تضم ثلاث فئات هي الجدارة الجوهرية الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي، و يبدو ا لنا بوضوح أن العنصر الأهم في هذا الأسلوب هو ما يتعلق بالجدارة الجوهرية للأفراد التي تعني قدرات العاملين على الفعل المؤثر في مختلف الظروف والأحوال المرتبطة بالأنشطة المختلفة للمؤسسة.[66]

2-3- أسلوب ملامح سكانديا: يرتبط بشركة التأمين السويدية skandia وهو أسلوب دم بين المفهومين السابقين، الموجودات غير الملموسة التي لا تظهر في حساب الموازنة العامة، كما يحاول اكتشاف التكاليف والقيم المخبأة من أجل زيادة شفافية الموجودات غير الملموسة يتميز بشموله على المؤشرات المالية وغير المالية (رأس المال

[64] سلطان كرماللي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمه بتصرف هيثم علي حجازي، الأهلية، عمان، الأردن، 2005، ص ص 155-156.

* هو Karl Evik Sveiby، أحد أعلام الإدارة والأعمال، فنلندي الأصل، اشتغل في حقل إدارة المعرفة أكثر من عشرين سنة، وتحصل خلالها على درجة البروفيسور في نفس المجال من بلده الأصل فنلندا.

[65] هيثم حجازي، مرجع سابق، ص46.

[66] ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص ص 232-233.

الزبوني، رأس المال الابتكاري، رأس المال البشري) التي تعبر عن مكونات رأس المال المعرفي، كما يفيد في مقارنه الأداء التنظيمي والأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي.[67]

مما سبق يمكن القول أنه يمكن قياس ما لا يمكن لمس ويمكن إدارة ما لا يمكن لمسه، هذا المبدأ الذي فتح الباب على مصراعيه أمام المعرفة بالتقسيط في عصرها قفزه نوعيه وتحلق بتطبيقاتها المتميزة في سماء الربح و التفوق، جائزه بذلك الإنسان العارفأو لا وأخيرا هو صاحب السمو الذي يليق لقيادات عصر أصبحت كل المؤشرات تنبض بالمعرفة، الاقتصاد الذي كان يرمز إلى المادة المحضة أصبح يسمى اقتصاد المعرفة.

ثالثا: اقتصاد المعرفة.

نعم هي المعرفة رأس مالو أي رأس مال!! هذا المصطلح الذي لطالما كان مرتبطا بالمادة المحضة، ما يمكن الفكر الاقتصادي الذي بلغ ذلك حتىأو ائل الستينات من القرن الماضي أين بدأ الاهتمام ينصرف علي الآلات والمعدات و بناء البشر المنتجين لها والعاملين عليها، فأخذ ينتشر مصطلح رأس المال البشري على اعتبار أن البشر وليس الآلات من يقوم عليهم عبئ العملية الإنتاجية، وفي السبعينات والثمانينات بدا يشيع مفهوم التنمية البشرية تأكيد للمعنى المذكور وأخذت تصدر تقرير دوريه عن الأمم المتحدة تحمل هذا العنوان ومنذ التسعينات شرعه مفهوم رأس المال يتسع ليشمل معاني أخرى ذات دلالات متنوعه من قبيل رأس المال الرمزي، و رأس المال الاجتماعي.[68]

و من الواقع التكنولوجي ومن الحقيقة المعرفية ينشأ تداخل كبير بين مجموعة من الظواهر والعمليات، ومن بين المفاهيم التي استخدمت للتعبير عنها، اقتصاد المعرفة، الذي يرافقه صعود مع تطور كبير في التكنولوجيا الرقمية والشبكية والاتصالات عن بعد مما اعطى اقتصاد المعرفة خصائص إضافية جعلت المعرفة العامل الحاسم والأوسع تأثيرا في تكوين القاعدة الاقتصادية الجديدة و إنشاء الثروة والقيمة والميزة التنافسية على المستوى الوطني وعلى المستوى المؤسسة الجزئي، إنما الذي يحمل في طياته هذا المفهوم المستحدث؟

يعرف اقتصاد المعرفة بانه ذلك الاقتصاد الذي يقوم على المعرفة من الألف إلى الياء أي أن المعرفة هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية وهي المنتجة الوحيد وهي التي تحدد فرص التسويق ومجالاته.[69]

---

[67]سلطان كرمالي، مرجع سابق، ص ص 158-159.

[68]محمد عبد الشفيع عيسى، إدارة المعرفة – المفاهيم والأساليب، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص112.

[69]محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص6.

والمعرفة هنا تعني المعلومات والخبرات والبحوث والدراسات والتكنولوجيات مع نظام الإدارة الحديثة و المهارات الفردية التي يرتكز اقتصاد المعرفة و يقوم عليها، و يعبر هذا التعريف على نظره يدعو أصحابها إلى أهمية التمييز بين سلالتين مختلفتين لتعبيري" اقتصاد المعرفة" و"الاقتصاد القائم على المعرفة" موفقين أن تعبير اقتصاد المعرفة هو ما يتعلق بقضيه عمليات المعرفة ذاتها سواء من حيث تكاليف العمليات المعرفية أو الذهنية مثل تكاليف البحوث والتطوير.

و أما تعبير عن الاقتصاد القائم على المعرفة فهو يشمل حجم قطاعات المعرفة والمعلوماتو الاستشارات الذهنية داخل نسيج الاقتصاد المحلي سواء كان نشاطا سلعيا أو خدميا عينيا كان أو نقدا.[70]

بمعنى أن اقتصاد المعرفة هو أرقي أشكال الاقتصاد الذي ربما لم يتحدد بعد بشكله النهائي حيث أن الاقتصاد القائم على المعرفة يمهد له، وتفاديا للغوص في متاهة المستجد فانه ما يهمنا هنا هو الاقتصاد ما بعد الصناعي والذي جاء ترسيخ اقتصاد المعلومات واقتصاد المعرفة.

و عرف اقتصاد المعرفة أيضا بأنه "الاقتصاد الذي ينشئ الثرو ة من عمليات وخدماتالمعر فة كالإنشاء، التحيين، التقاسم، التعلم والتطبيق عبر القطاعات الاقتصادية كافة بالاعتماد على الأصو ل البشرية واللاملوسة وفق خصائص وقواعد جديدة".[71] وهذا التعريف يعتبر المعرفة أهم رأس مال لتحقيق الربح يرتكز على العنصر البشري كصاحب معرفة وعامل بها.

كما أنه اقتصاد المعرفة قوه الاقتصاد الذي يقوم على أداء الفرد في وصف ذات مستقله في المؤسسة التي يعمل بها، بعكس الاقتصاد التقليدي الذي يعتمد على أداء مجموعة الأفراد بغض النظر على مستو يات الأفراد بوصفهم أفرادا،[72] وهذا يعني فتح المجال للكفاءات والاعتراف بالإبداع في الاقتصاد العالمي المالي.

وجاء في برنامج الأمم المتحدة 2003 الإنساني أما الاقتصاد المعرفي هو نشر المعرفة و إنتاجها وتوظيفها في كتاب في جميع مجالات النشاط المجتمعي (الاقتصاد والمجتمع المدني السياسة والحياة الخاصة وسولا لإقامة التنمية الإنسانية بإطراء، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة والتوزيع الناجح للقدرات البشرية.[73]

---

[70]غسان عبد الهادي إبراهيم، تكامل اقتصاديات المعرفة، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، ص181.

[71]نجم نجم عبود، مرجع سابق، ص189.

[72]الهاشمي عبد الرحمن، العزاوي فايزة محمد، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006، ص26.

[73]تقرير التنمية البشرية العربية، 2003، [على الخط]،[30 مارس 2015]، متاح على الإنترنت:
http://www.egyptiangreens.com/docs/general/index.php

و من البديهي أن الفكرة القائلة بان المعرفة تؤدي دورا جوهريا في الاقتصاد ليست جديدة، إلا أن أنماط إنتاج المعارف ونشرها و مدى الاعتماد على المعرفة العلمية والتقنية هي الأساس لتوليد الثروة، حيث أصبحت أكثر الأمور أهمية وحيوية للمشروعات و المؤسسات الحديثة و المسهم الأول في تحسين الأداء و رفع الإنتاجية وتخفيض كلف الإنتاج وتحسين النوعية من خلال احدث الأساليب، وهذا ما يؤدي إلى زياده الإنتاج و الدخل القومي والإسهام في توليد فرص عمل تتسع باستمرار لذوي التخصصات و المهارات العلمية و التكنولوجية و العمل عن بعد،[74] إضافة إلى إحداث التجديد و التطور في النشاطات الاقتصادية.

و اقتصاد المعرفة بضمانته ومعطياته وتقنياته يتم بالعديد من الخصائص أهمها: الاعتماد والاستخدام الكثيف في المعرفة العلمية والعملية عالية المستوى في نشاطاته، وتوسيع نموه ما ينتج عنه من تسخير موارد ضخمه لاستخدامها في استثمار المعرفة بغيت تكوين رأس المال المعرفي والإنتاج المعرفي، والأهم خضوع اقتصاد المعرفة لقانون تزايد العوائد وتنقص التكاليف التي تؤدي إلى تحقيق وفورات داخليه وخارجيه، إضافة إلىرصد تسارع كبير في حصول التغيرات في مضامين اقتصاد المعرفة و تقنياته ما يشكل تحديا كبيرا لدى المؤسسات بكل أنواعها،[75] كما أنه اقتصاد مفتوح لا توجد حواجز للدخول إليه حتى أصبح شعاره" اصنع سلعتك التي تشاء في المكان الذي تشاء و بعها حيث تشاء"[76]، وله علاقه بالاقتصاديات الأخرى و أكثر ما يميزه ارتباط الذكاء العقلي والقدرة الابتكاريةو الخيال الجامع تمتعه بمرونة فائقة وقدره كبيره على التجديد والتطو ير والتطويع والتكيف مع المستجدات، وهو لا يعرف العشوائية والارتجالية في كل شيء فيه مخطط و منظم وموجه ومراقب.[77]

وعلى غرار الاقتصادية الأخرى يقوم الاقتصاد المالي في على عده مرتكزات أهمها: عمليات المعرفة (الإنشاء، التقاسم، التعلم، التطبيق، وإعادة الاستخدام)، الخدمات المعرفية (الجامعات، المعاهد، المدارس المتخصصة...) أو الخدمات المساندة للمعرفة (تطوير العمل المعرفي...) المعرفة بنوعيها الصريحة التي هي موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والضمنية التي تبقى في رؤوس الأفراد ما يجعل الأصول البشرية أو القوة الدماغية قاعده الثروة في اقتصاد المعرفة.[78]

---

[74]خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007، ص ص 23-29.

[75]خلف فليح حسن، مرجع سابق، ص ص 17-22.

[76]الكاملي عبد القادر، المعرفة قضايا عصرية، [على الخط]، [17 ديسمبر 2015]، متاح على الإنترنت : http://www.arabcin.net/gold/modules.php?name=news&file=article&id=704

[77]محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص7.

[78] محي الدين حسانة، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 4، العدد 2، 2004،[على الخط]، [10 جانفي 2015] متاح على الإنترنت: www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4795-93k

و اقتصاد المعرفة ليس مبنيا فقط على قاعدة الملكية كما سبق القول ولكنه يتجاوب مع المتطلبات والمتغيرات في السوق العالمية، فإنه يتكون من عناصر مترابطة ابرزها: وجود قوه بشريه مؤيدة بنتي بان المجتمع هو المستهلك للمعرفة بحيث أنه كلما تم تأكيد المجتمع على فوائدهاو استحسانه لنتائجها كلما كان مردودها إيجابيا، شرط كون المجتمع متعلم لأن أفراده من عليهم مسؤوليه التطوير و الإبداع و التقدم إلى جانب تو افر منظومه بحث و تطوير فاعلة و غيابها فيها يعني غياب التخطيط والتوجيه والتقويم والتطوير كذا وسائل الربط الإلكتروني ما هو التركيز أولا و أخيرا على تهيئه عمال المعرفة وصناعها وتوجيه جميع الاستراتيجيات نحو الاستثمار في رأس المال البشري.[79]

إن لهذا الاقتصاد المعرفي الجديد تداعيات وانعكاسات عميقه على قوه العمل، تحدث في ملكيه وسائل الإنتاج من المؤسسة إلى الفرد، وهكذا فان في مجتمع المعرفة يمتلك العاملون وسائل الإنتاج و القوه التي تمكنهم من اخذ معرفتهم معهم، و حيث أنه توجد علاقة متبادلة بين المعرفة والقوه فانه حدوث تحول في السيطرة على المعرفة ينتج عنه تحول في القوة الاجتماعية والاقتصادية. [80]

وهنا تكمن واحدة من المفارقات الكبيرة في اقتصاد المعرفة، فاتت باعتبارك حائزا للمعرفة يمكنك أن تبيعها أو ستجرى فيها أو شاهدتها ومع ذلك يظل موجودة عندك وفي اليوم التالي يمكنك أن تتاجر فيها أو أن تهبها من جديد، ولكن هذه العملية يجب عليك أن تجدها وتعويضها وتوسعها باستمرار و ان تولد مزيدا من المعرفة، وذلك لان المعرفة اليوم قابلة للتلف أيضا، فمع ثورة توليد المعرفة التي تشهدها كل الأعمال اليوم، أصبح للمعرفة عمر افتراضي محدود ويمكن أن تصبح عتيقه بسرعه. إن المعرفة دائما في تغير مستمر.[81]

اقتصاد المعرفة غدا أكبر أنواع الاقتصاد، وهو اقتصاد فرضه الخيال على أرض الواقع، وأصبح بذلك للخيال معنى ومضمون و عائد، ولعل هذا التوافق بين المعرفة كمحتوى ثيري و التكنولوجيات يمثل الاقتران الفريد الأول في تاريخ تطور الاقتصاد العالمي،[82] وإن رأس المال الفكري يعد أحد مقوماته، وهذا ما سنتعرض إليه في المبحث الموالي.

---

[79] محي الدين حسانة، مرجع سابق، ص؟؟

[80] توفيق عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما يمكن تغييره، [على الخط]، [08 أوت 2015]، متاح على الإنترنت:
http://www.ksa.edu.sa/sites/colleges/arabic%20colleges/administrativesciences

[81] أحمد السيد متولي وآخرون، اقتصاد المعرفة- رؤية استراتيجية، مجموعة النيل للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص109.

[82] الخضري محسن أحمد، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص5.

المبحث الثالث: المدخل المفاهيمي لرأس المال الفكري.

يعد المورد البشري المؤهل اسمي موجود في المؤسسة، يتضمن المعرفة الهادفة المتأتية من العلم والتكنولوجيا، وهو كيان حي ديناميكي وليس موجود في بيت وانا قيمته تتغير بشكل دائم وتعكس التغيرات في فهم الإنسان بحيث أصبحت المعرفة الضمنية (داخل عقل الإنسان) من القضايا التنفسية ذات التأثير المباشر في المؤسسات التي تتعامل بالأفكار، والتي منتجات فكريه وهذا ما يقصد به الموجودات الفكرية إذا فما معنى رأس المال الفكري.

المطلب الأول: رأس المال الفكري التطور والمفهوم.

إن مصطلح رأس المال الفكري يعتبر حديثه نسبيه في مجال الإدارةو الفكر الإداري، حيث بدا الاهتمام في السنوات الأخيرة من القرن الماضي، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى مراحل تطوره التاريخي، و معظم المفاهيم التي بها المفكرينو المختصين في مجال الإدارة وفي الأخير نميزه و رأس المال المادي في مجال الأعمال.

أولا: نشأة رأس المال الفكري.

ركزت الإدارة الحديثة الموجودات الفكرية أو غير الملموسة إلى جانب الموجودات المادية، لأنها ادركت أن ثروه المؤسسة تكمن في موجوداتها الفكرية،و في رأس المال الفكري أو المعرفة لها وقد ظهر هذا المفهوم في مطلع تسعينات القرن الماضي، و أصبحت بمثابه الثروة الحقيقية للمؤسسة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية،[83] ولكن هذا لا يعني أنه مصطلح رأس المال المعرفي أو الفكري لم يكن موجودا قبل تسعينات القرن الماضي، ولكن ما نقصده أنلم يكن في البحث، و كان يعرف باسم شهره المحل ويتضمن كل الموجودات الغير ملموسة بالمؤسسة ويظهر في ميزانيتها،[84] وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتىأو اخر القرن الماضي لعاملين هما:[85]

1- أنه تأثيري غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويله باستثناء حالات قليله لم يكن بالإمكان تجاهلها،و هي تدر نجاحا وثروه حقيقيه، كما هو الحال في براءات الاختراع، و حقوق على المؤلف والملكية الفكرية والعلامة التجارية (شهر ة المحل).

[83] Stewart T.A, Intellectual caputal the new wealth organizations quarterly, 1994, P3.
[84] Sullivan Patrick H., Value-driven intellectual captal : how to convert intangible corporate assets into market value, Wiley, New York, USA, 2001, P23.
[85]عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص240.

2- أن النظم المحاسبية في المؤسسات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل، يمكن للمؤسسة تغطيتها. حدد رأس المال الفكري ثلاث مراحل مهدت وساهمت في تطوره، وهي ما يلي:[86]

المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية.

أكد الاقتصادي pettylliam في القرن السابع عشر على فكره اختلاف نوعيه العمالةالطر ح موضوع قيمه العاملين في حساب الثروة بطريقه إحصائية، وشملت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف بـر أس المال الفكري إضافة إلى أن Adam smith أكد في كتابه ثروة الأمم سنه1776 تأثر العملية الإنتاجية وجود الخدمات أو المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما بين له من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها الاقتصادي alfred marshall في عام1890 على أهمية الاستثمار في المورد البشري.

بقوله "إن أثمن ضروب رأس المال الفكري هو ما يستثمر في البشر"، وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد مع معدل الخبرة والمهارة، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لرأس المال البشري على يد الاقتصادي المشهور Fisher، وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع Mincer بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، أما مرحلة الستينيات إلى نهاية السبعينيات فقد عرفت فيها هذه النظرية تطورا كبيرا فيما يخص فهم السلوك الإنساني.

ومما سبق يتضح لنا أن الفترة من القرن السابع عشر إلى نهاية التسعينيات من القرن الماضي أثارت الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري وضرورة دراسته بوصفه عاملا مكملا لرأس المال التقليدي، وبالتالي فإن موضوع رأس المال البشري بمثابة نقطة الارتكاز لدراسة موضوع رأس المال الفكري.

[86]سعد العنيزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 157-165.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية.

في مطلع ثمانينيات القرن العشرين تشكلت قناعة كبيرة لدى الكثير من مدراء المؤسسات والأكاديميين الباحثين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المؤسسات التي تمتلكه، وتحقيقا للعوائد واليوم حل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة، وفي عام 1986 قام David teece من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقال تحت عنوان **"الإفادة من الإبداع التكنولوجي"** وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، كما قام Patrickعام 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقا من الإبداع الفكري.

مما سبق يظهر أن هذه المرحلة ركزت على دور وأهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء واستمرار المؤسسات وظهور مفهوم جديد وهو رأس المال الفكري الذي يركز اهتماماته على القابليات الذهنية الموجودة لدى الأفراد.

المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية و النظرية.

منذ منتصف التسعينات في القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع المال الفكري يعرف تزايدا ملحوظا، ففي عام 1995 عقد اجتماع لممثلي المؤسسات والمنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان إدارة رأس المال الفكري icm وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد لرأس المال الفكري، و تحديد مكوناته وكيفية استخراج القيمة منه.

و في سنة 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في مدينة أمستردام الهولندية، وتركزت حول مناقشه أهداف رأس المال الفكري، طرق قياسه، أبعاده ومستوياته، و ينتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة إلى مزايا وعيوب كل طريقه، كما أنعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في عام2001 بكندا، وفي عام2003 بنيويورك الأمريكية، أما في العالم العربي كان أو ل مؤتمر ينعقد حول هذا الموضوع أما بالجزائر كان مؤتمر وطني أصول رأس المال الفكري وإدارة المعرفة (مولود نايت قاسم وزير سابق).

وفي عام2010 كما عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دوله الكويت في الفترة من 18_20 يناير من نفس العام.

نستنتج مما سبق أن الجهود تركزت على إيجاد نظريه رأس المال الفكري حيث وضعت لها فرضيات كالاتي:

- قيمة رأس المال الفكري موجود غير ملموس يتجاوز قيمه الموجودات الملموسة بعده مرات.
- رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.
- في المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها.
- رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجية.
- رأس المال الفكري تراكم يزيد من إنتاج المؤسسة.

و حددت مبادئ هذه النظرية فيما يأتي:

- **حركيه المفهوم**: مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركه ومتجدد لأنه قوه فاعله للتكيف مع تغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي**: تبر ز نتائج المال الفكري من خلال الأداء الفعلي.
- **الالتزام الحقيقي**: رأس المال الفكري ما هو دور جوهري يتمثل في الالتزام العالي في الإبداع والتجديد.
- **تكامل المقومات**: المال الفكري وحده متكاملة تفاعل مستمر ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية.
- **الفائدة المتعددة**: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- **التقويم والقياس**: أي توليدو خلق القيمة للمؤسسة يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

وبناء على ما سبق يتضح لنا جليا أن آراء المهتمين مختصين اختلفت و تعددت حول الفترة الزمنية التي ظهر فيها هذا المصطلح، و ذلك بسبب اختلاف نظراتهم للموضوع حالات و طبيعة مشكلات المتعلقة به، إضافة إلى اختلاف طرق التحليل.

ثانيا: مفهوم رأس المال الفكري.

إن الحاجة لرأس المال الفكري هي في منحنى تصاعدي، وهذا راجع لأهميته ودوره الفعال في استمراريه ونجاح المؤسسات في الوقت الحالي الذي يتميز في المنافسة الشديدة في كل المجالات، ولكن في المقابل لا يوجد تعريف موحد شامل لهذا المفهوم تمت الموافقة عليه، وهذا راجع إلى تعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، والتي من أهم تعاريفه ما يلي:

فقد عرفه **thomasa_Stewart:** بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن أن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها يمكن استخدامها لصالح المؤسسة.[87]

ويرى **1997bassi:** أنه المعرفة التي تشكل قيمه المنظمة وتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبائني.[88]

كما عرفه **1997edvinsson:** أنه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريقه تحويل إلى عمليات جديدةو خدمات، إذا كان رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوه للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعده معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.[89]

كما عرفه من قبل **1998 reid:** النمو المادية والفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهار ات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقا لهذا المفهوم فان المعرفةو المعلوماتو المهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري.[90]

و يرى بعض المفكرين أن رأس المال المعرفي هو "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، و يعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد، لا يمكن لمسه ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن".[91]

و يعرف **ulrich:** على أنه مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفةو اسعه تجعلها قادره على جعل المنظمة العالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.[92]

يرى **strovic:** أن المعرفة والمهارات والقدرات العقلية الخاصة بالعاملين في المنظمة والتي تعطي الإجابة لتساؤلات الزبائن.[93]

---

[87] Stewart T.A, OPCIT, P3.
[88] Bassi Laurie J. Harnessing the Power of Intellectual Capital : training and development, 1997, 51, (12 dec), PP 25-30.
[89] Edevinsson and Malon, Intellectual capital : Realizing your company true value by finding its hidden brain power, Harper business, New York, USA, 1997, P146.
[90] Read J. Intellectual capital, Business quarterly, 1998, PP 1-6.
[91] سعد العنيزي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، العراق، 2001، ص10.
[92] Ultich D.A, New mandate for human ressources, Harvard business review, January/Februaru, 1998, P2.
[93] Strovic, Pruker, Intellectual capital : understanding corporate value, Intellectual journal, N°03, 2003, P7.

ويرى كل من **awad and chaziti:** بأنه مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم بأيديهم لامتلاكهم خبرات و قيم وثقافة بالإضافة في قدراتهم على الابتكار والإبداع من أجل تميز المؤسسة التي يعملون فيها.[94]

كما يعرف على أنه" يأكل كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التمييز والتي تعطي الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، وهي الأكثر تأثيرا وفاعليه نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب و الأصول الأخرى الملموسة.[95]

و عرفته سوسن عبد الحميد مرسي " على أنه مجموعة الأصول المعرفية المنفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار، و الأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة، وتدعم قدراتها التنافسية.[96]

وتأتي على ما سبق يمكننا تعريف رأس المال الفكري بانه تلك القيم الغير ملموسة الموجودة داخل المؤسسة، والتي تشمل على مكونات بشريه، وهيكليه و علائقية هدفها المساهمة في تحسين جو ده المنتوجات سلع أو خدمات الذي من خلاله تصبح بالمؤسسة ميزه تنافسيه وبالتالي زيادة حصتها في السوق المحلية والدولية.

ثالثا: أهمية رأس المال الفكري.

تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري لمؤسسات الأعمال،و هي كما يلي:[97]

3-1- المنزلة الرفيعة: لقد فضل الخالق جلت قدرته بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحها نعمه العقل والتفكير، و أفراده لأصحاب العقول والألباب في القران الكريم موقعا مهما، اذا ذكرت هذه الكلمتان في 61 آية موزعة على 43 سورة كريمة، أي بنسبه 38 ٪ من مجموعة سور القران الكريم البالغة 144 سورة، وهي نسبه ليست بالقليلة، وتشير إلى أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهمإز اء الدين و الدنيا، عن

[94] Awad E. and Ghaziri H, knowledge management person education internation, Prentice hall, New York, USA, 2004, P8.

[95]حازم عبد الفتاح محمد، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص22.

[96]سوسن عبد الحميد مرسي، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2008، ص188.

[97]سعد العنيزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص171.

طريق نعمه العقل التي تعمل بشكل جزئي لإزالة غامضا للكثيرين و لا يعرف معجزات إلا القليلين، أما نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى والأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات.

3-2- تأسيس المنظمات الذكية: أن المنظمات الذكية هي المنظمات التي تهتم الموجودة لديها، تكنولوجيا المعلومات المتوافرة لها، من خلال نظام قياس راق يعتمد الشفافية والإفصاح المعلوماتي، ويثبت الهياكل العظمية والمراكز الوظيفية كمبادئ أساسيه له.

و بذلك فان كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات ومهمات، وتنوع خبرات وتعددت مهارات الشخص الواحد، وقد تم صياغة معادله كانت على النحو التالي (المنظمة الذكية: رأس المال الفكري +تكنولوجيا المعلومات+ القيم)

ويستخلص من الطروحات آنفة الذكر أن بناء المنظمات الذكية بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها و قدراتها على استثمار الموارد و تسخيرها لصالح توزيع مساحة التميز لمنظماتهم، لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري.

و يعطي وليام غيتس المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت الدليل على ذلك بقوله "في مجتمع بزوغ المعلومات أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الإنساني، المهارة، القيادة، وفي كل منطقه من العالم و فرة منها، وهذا وعد بان تكون المرحلة القادمة في التاريخ الإنساني ذات أهمية خاصه" و يعتبر التنافس المحتدم فيما بين المنظمات حاليا بمثابة حرب عقول بعقول ، ومثل هذه الأسباب هي التي ولدت الميل الكبير في نمو الوظائف ذات الطابع المالي في وزياده الطلب عليها، إذ تشير الإحصاءات في مختلف دول العالم، الي أنه هناك ميل كبير في نمو الوظائف ذات الطابع المعرفي، لأن هذه الوظائف تشكل قوه عظيمه للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة.[98]

ويعتقد أن هذا النمو في الوظائف المعرفية فرضيه الظاهرة العالمية، لان سوق العمل في ظلها ستشهد اتجاه المتزايد للطلب على رأس المال الفكري الذي يتصف بخبرات متنوعة ومتعددة، و دعما لما تقدم تطلب الشركة

[98]ظاهر محسن الغالبي والعامري صالح مهدي، رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، كلية العلوم والاقتصاد، عمان، الأردن، 2004، ص.....

الأمريكية المتخصصة في صناعه قطع غيار السيارات من موظفيها أن يتعلموا ثلاث مهارات أو مجاميع في المهارات الفنية في غضون عامين للاحتفاظ بوظائفهم وإلا يستغنى عنهم.[99]

3-3- استثمارات ناجحة وعوائد عالية: تغيرت لغة الإدارة بحلول ما يسمى مجتمع المعرفة knowledge society من تركيزها على القابليات البشرية القابليات الذهنية، في عصر المعرفة العقلية الفكرة رأس مال قيمة عالية وكنزا مخفيا،[100] يحتاج إلى من يبحث عنها ويستخرجه وينشره في أرجاء المنظمة، للإفادة منه في تطوير الإنتاج والإنتاجية، واكد في هذا الصدد Stewart أن الفكر موجود في المؤسسة يصبح رأس مال فكري عند ما يمكن نشره للقيام بشيء.[101]

وبالاستناد إلى ما تقدم يبدو أن الاستثمار في رأس المال الفكري بعد عملية ناجحةويمكن معرفة ذلك بالرجوع إلى بعض الوقائع الميدانية الموثقة في المراجع العلمية، يؤكد لنا أنها عملية ناجحة لأنها تحقق عوائد عالية تصل إلى حد الخيال في بعض الأحيان.

3-4- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأسالمال الفكري مو ردا استراتيجية يشكل قوه فاعله لهذا الاقتصاد المصدر الرئيسي للثروة والازدهار،و حدد خصائص المورد الاستراتيجي بما يلي:[102]

- أن يكون ثمينا ويضيف قيمه للمنظمة.
- أن يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولةو مضاهاته.
- لا يمكن إحلال بديل عنه.

وعند تأمل هذه الخصائص يتبادر في الذهن تساؤل مفاده، كيف تنطبق هذه الخصائص علىر أس المال الفكري؟و تجيب الدراسة على ذلك بما يلي:[103]

---

[99] Krajewski L. and Ritzman L, Operations management strategy and analysis, 5th edition, Addison wesley, New York, USA, 1999, P512.

[100]سعد علي العنيزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص174.

[101] Brown T, Ringingup intellectual capital management, review, 1998, P2.

[102]سعد علي العنيزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 175-176.

[103]نزار البرواوي، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 36، بغداد، 2001، ص66.

- أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة منفردة ساهمت في اكتشاف التطبيقاتو أساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات استعمال الموارد الخام نسبه كبيره من الطاقة، اليابان مثلا: استهلكت عام 1984: ما يعادل60٪ فقط من الموارد الخام التي استهلكت عام 1973لإنتاج الكمية نفسها من المنظمات الصناعية وكذلك فان المعرفة مكانه من استعمال 50 إلى 70 رطل من الألياف الزجاجية في تقوم بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به رطل واحد من الأسلاك النحاسية.
- أنه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل قدرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادةالابتكارات و الإبداع على المشاركة وفي وقت قياسي، وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك اختراع جديد كل دقيقتين وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة، فقد بلغت عام1997 ما يزيد عن30 يراد اختراعه.
- أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة لان المعرفة في أي منظمه تكون خاصه بها ولها وبصماتها المميزة وليتي استطاعت أبنائها من خلال مده زمنيه وبإنفاق عالي الكلفة، فعلى سبيل المثال تبلغ كلفه المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة، ألمانيا ما يقارب 612 مليون دولار يوميا وبالتالي فانه صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمه عن منظمه أخرى ودوله عن دوله أخرى.
- أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه مرتبط المميزة للمجال والتعاون بين لا يمكن نسخه وإحلاله محل الموارد السابقة لذلك قيل في الأوساط الإدارية "لا مستقبل للشركات أن لم تقمو بشكل جدي، وبإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن".

رابعا: المداخل النظرية لرأس المال الفكري.

إن المدخل من وجهه نظر بعض المفكرين في مثل المنهجية التي من خلالها يمكن إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع على ونقد نظريات، مسارات منظمه ومتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة والخبرة، ويمكن تلخيص هذه المراحل إلى ما يلي:[104]

c. **المدخل الفلسفي**: يؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معنى بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة أو المؤسسة، و يركز على أهداف

[104]بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية – إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 79-80.

و أنواع المعرفة كما يركز على العلاقة بين المعرفةو رأس المال الفكريو المفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية والتبرير المعتقد والشك وغيرها.

d. **المدخل الإدراكي:** يمثل هذا المدخل مساهمه علماء الإدارةو نظريه المؤسسةو السلوك التنظيمي، وينظرون إلى رأس المال الفكري في زاوية قيمه الاقتصادية والفكرية، و يعدونه بموجود استراتيجي مهم واشنطن لبقاء المؤسسة منافسة في السوق بكفاءة وفاعليه، وليد لكم لابد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبيقاتها لكل المشاكل الإدارية والتنظيميةو استثمار الفرص المتاحة.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى أنه المدخل الإدراكي يعتمد مسارين هما:

المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة المؤسسة.

المسار الثاني:المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية للمؤسسة.

إن هذين المسارين رغم استقلاليتهما فهما مرتبطين ويعملان كمنظومه تفاعليه تكامليه تجمعهما في ذلك نظره واحده هي الانطلاق من الداخل إلى الخارج، أو ما يسمى استراتيجيا مسار السنجاب لا مسار الطير، مسار السنجاب يعتمد على فكره موضوعيه مفادها أنه على المؤسسة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق في التفكير، يتم الاعتماد على المهارات والخبرات والموارد..، وبالتالي فالمؤسسة هنا يشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة و في كيانها من الأسفل إلى الأعلى، بعكس مسار الذي يركز على الانطلاق من الخارج نحو الداخل، فالطير يبحث في الشجرة الكبيرة ذات الأقسام المتعددة على غصن معين ليقف عليه.[105]

e. **المدخل الشبكي**: ويقوم هذا المدخل على نظريات المؤسسات الشبكية، إذ يفسرر أس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم نقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقيةو انسياب متداخل للمواردو خطوط اتصال تبادليه، وبعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسله التعليم التنظيمي، كلية ممارسات جديدة أخرى ترى المؤسسة أنها ضرورية.

[105] Nerdrum L. and Erikaon T, Intellectual capital : A human capital perspective, Journal of intellectual capital, Vol 02, N° 2, P19.

f. **مدخل الممارسة الجماعية:** هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة إذا ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لا شيء على الإطلاق، وليس هناك الاتفاق والإجماع في تداول المعرفة، وأنها نقلت من أجيال إلى أجيال بعملية تقليديه، فالمعرفة في إطار هذا المدخل تمثل وثقه في الرصيد المعرفي المتراكم.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري.

إن اختلاف القيمة الدستورية والقيمة السوقية للمؤسسة راجع إلى ما تملكه هذه الأخيرة من موارد سواء كانت ماديه أو معنويه،و أن أكثر اختلاف بين القيمتين السوقية والدفترية نجده فيما يسمى مكونات رأس المال الفكري، و لقد اختلفت مكوناته نظرا لاختلاف وجهات المفكرين النظرية و الإدارية وذلك حسب تو جهاتهم العلمية والأكاديمية.

يرى بعضهم أن رأس المال الفكري يتألف من ثلاث مكونات مترابطة هي رأس المال البشريو رأس المال الهيكلي و رأس المال العلائقي، وسوف يتم شرح هذه المكونات كما يلي:

أولا: رأس المال البشري.

هو أحد عناصر رأس المال الفكري، تفوق أهمية أيا من الأصول المادية التي تمتلكها المؤسسات، مما يعني ضرورة توفير معلومات ملائمه عن الموارد البشرية المتاحة يمكن إدارة المؤسسات من حسن استخدامها ويعتبر أحد مكونات رأس المال الفكري الذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المؤسسة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.

1-1- **مفهوم رأس المال البشري:** يمكن أن نورد لكم مجموعة من المفاهيم التي تخص رأس المال البشري التي قدمها بعض العلماء في هذا المجال:

لقد عرفهflamholty :أن قيمه الفرد بالنسبة للمؤسسة هي في جزء منها ظاهره تحكميه لا تتجدد في خصائص الفرد نفسه بل تتحدد بالدور التنظيمي الذي يقوم به، هذا يعني أنه مهارات الفرد ومعرفته لا تقيم

بالنسبة للمؤسسة لكل منصب على حدة، بل تقيم فيها إذا توقعنا أن توظف مهارات الفرد ومعرفته كوسيلة مالية لخدمة أهداف المؤسسة.[106]

ويرىbonhi أن رأس المال البشري: هو مجموع قدرات المؤسسة في استخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وإعادة هندسه العمليات، و تحسين المهارات الشخصية.[107]

وهو عباره عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة، والإبداع، والابتكار ومقدره أفراد المؤسسة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابله للملكية من قبل المنشاة، و يتصف رأس المال البشري بصفه مهمة وهيأنه كلما تم استخدامه كلما زادت المعرفة والخبرةو التعلم مع مرور الوقت.[108]

ومما سبق يمكن أن نستنتج تعريف رأس المال البشري وهو نظام الهدف منه توفير كل المعلومات التي يحتاجها المسؤولون القرارات المتعلقة باستخدام المورد البشري وزيادة مستوى الأداء لديه بغيه تحقيق أهداف المؤسسة.

1-2- **أهمية رأس المال البشري**: يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري لذا علينا توضيح أهمية هذا العنصر في المؤسسة لما له من دور كبير في نجاح المؤسسة واستمرارها وهي كالتالي:[109]

- التخطيط والرقابة وتزويد المؤسسة في المعلومات التفصيلية عن الاحتياجات اللازمة للموارد البشرية وإمكاناتها وقدرتها.
- استقطاب أفضل المواهب البشرية وهذا يتطلب أن تكون المؤسسة ذات اتجاهات إيجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها ماذا تحتاج و ماذا تختار، بالإضافة إلى أن المؤسسة يجب أن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار و الاستخدام للقادمين الجدد و ان تكون ذات قدره عالية على التعلم المتبادل بين الجدد والعاملين السابقين و الأهم أنتكون ذات ثقافه جوهريه تقوم على الحفاظ بالعاملين ورعايتهم كأنهم زبائن لها.

---

[106] Flamholtz E.G, Human ressources accounting : Advances in concepts methods and applications, Third edition, Kluwer academic publishers, USA, 1999, P164.

[107]طه حسين نوي، دراسةبعنوان رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدر اسات التجارية، عدد 2006، ص168.

[108]عبد الباقي عبد الستار، مدخل إلى الموارد البشرية المفاهيم والاستراتيجيات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص119.

[109]نفس المرجع السابق، ص125.

- إغناء المؤسسة في الموارد البشرية الجديدة من خلال التطور وذلك من خلال التشجيع و من خلال برامج التحفيز والتدريب والتعليم، من جهةو التعلم و تقاسم و نشر المعرفة و توزيعها داخل المؤ سسة من جهة أخرى، و ربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.
- المحافظة على أفضل العاملين وهذا يتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة وإيجاد الارتباط القوى بين رسالة وقيم الشركة من جهة وأقيم من جهة أخرى، وتحول نمط الإدارة من الإدارة الآمرة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات لحل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري.
- إيجاد بيئة التعلم و هذه هي البيئة هي التي تميز الشركات القائم على المعرفة وهي التي تساعد على تجاوز المشكلات التي قد تواجه رأس المال البشري لها.

1-3- **خصائص رأس المال البشري**: يمكن إبراز الخصائص المميزة لرأس المال البشري في المؤسسات القائمة على المعرفة من خلال ما يلي:[110]

- المال البشري ينمو ويتعلم بالمشاركة المتكررة.
- دوره حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لان المعرفة والخبرة المكونة في رأس المال البشري تنتقل بين أفراد المؤسسة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.
- رأس المال البشري هو أكثر قدره وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.
- مهارات التفكير الإبداعي.
- المهارات الشخصية والمتمثلة في التعلم والتدريب. الخ.
- قدرات أساسيه في إدارة المعرفة التشاركية و تشجيع الانفتاح.

1-4- **مكونات رأس المال البشري**: يتكون رأس المال البشري من:[111]

- **مقدرة العاملين**: وتتضمن القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، درجه العاملين، إمكانية التعلم ومدى مساهمه العاملين في اتخاذ القرارات.

[110]غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، العراق، 2008، ص123.

[111]بومنجل السعيد ورقايقية فاطمة الزهراء، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص11.

- **اتجاهات العاملين:** وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضى العاملين، معدل دوران العمل، أيضا متوسط (معدل) خدمه العاملين بالمؤسسة.
- **إبداع العاملين:** وتتضمن قدرة الإبداع والابتكار لدى العاملين من الأفكار الذكية للعاملين.
- **التعلم التنظيمي:** و يتضمن إعداد شبكه معلومات داخليه،و مدى استخدامها وإعادة مخزون تعليمي المؤسسة و مدى استخدامه.
- **العمليات:** وتتضمن آجال عمليات الأعمال و مختلف الأنشطة و درجة المنتوج إضافة إلى مدى فعالية وكفاءه العلاقة بأنشطة المؤسسة و أيضا مدى المشاركة في المعرفة.

مما سبق يتضح لنا أن رأس المال البشري يتضمن متغيرات وأبعاد مثل التعليم والخبرة والمعرفة والابتكار المهارات الوظيفية والفنية و التدريب والقدرة على حل المشاكل و التعامل مع عدم التأكد والعمل ضد فريق عمل واحد أو موحد و متناسق وغيرها.

1-5- **تنميه وتطوير رأس المال البشري:** يمكن تسميه التنمية والتطوير في رأس المال البشري أيضا (تنشيط رأس المال البشري)، والذي هو جزء مهم من العملية الكلية لاستثمار رأس المال الفكري، ولبلوغ تلك العملية هناك عدد من النقاط أو ردها عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال التي إذا ما تم اتباع فإنها تعمل على ذلك الأمر ومن ذلك:[112]

- **العصف الذهني:brainstorming** وهو إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار و الحلول الإبداعية ويهدف إلى إخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد والسبب في ذلك أن استخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لان هناك الكثير من الأسئلة التي لابد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة. وأما إجراءات ذلك فتكون عن طريق تكوين مجموعة بحدود (05 إلى10) أفراد يكون أحد أفرادها قادرا على الإثارة والإبداع وخلق الجو المناسب و يعين مدير الجلسة، تتبع الخطوات الثلاثة الآتية:(توضيح المشكلة كيفية العمل والسلوك، تنقيه الأفكار).
- **حلقات السيطرة النوعية:** تمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية يلتقون بمحض إرادتهم ساعه في الأسبوع لمناقشه مشكله العمل و الحلول المناسبة لها تحقيق الكفاءة الإنتاجية من الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الفرد المبدع، و إجراءات هذا النوع من

[112] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: الأساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص 302-304.

التنمية والتطوير يكون بتكوين مجموعة من الأفراد، يعملون في قسم واحد، يلتقون ساعه في الأسبوع، يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي وتطوير برنامج العمل من خلال المناقشة وتطوير الأفكار و تحديد الاستراتيجية الأنسب للعمل وتشارك الإدارة العليا في الحلقات مره واحده أو مرتين بين الحين و الآخر للاطلاع على التقدم الذي أحرزته وتدعيم أنشطتها مستقبلية.

- **الإدارة على المكشوف openbook management:** وهو عباره عن استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أو لا باول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة، وهذا ما تهدف إليه تلك الطريقة أيضا، أما إجراءات ذلك فتكون عن طريق فرق العمل ويجب أن يكون ذا معرفة دقيقه باستراتيجيات المؤسسة الحالية و المستقبلية، وترشيح استشاري يساعد الفريق على الالتزام بمنهج(obm) والذي يقوم على تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي الفريق من خلال قيم الإدارة وتحفيز نظم الثوابت والعقاب.
- **الجماعة الحماسية:** هي مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات العلمية في العمل والمخاطرة والمغامرة الصعبة، وتهدف هذه الطريقة إلى توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل للمشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر من سلوكهم، وتكون إجراءات هذه الطريقة في إشراك الأفراد العاملين وجهه مع أصحاب الخبرة في مجال التخصص المؤسسة والتسيير المحاورات مع ذوي الخبرة باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية والبريد الإلكتروني و شبكات الحاسوب.

1-6- **معوقات تنميه رأس المال البشري:** بالرغم من أهمية رأس المال الفكري للمؤسسات وما يصدر عنه من قدرات معرفيه إبداعيه تقوي موقف المؤسسة التنافسي أن تكون صاحية السبق و ريادية ابتكارية، لا أنه هناك حمله من النقاط التي تتواجد دائما في المؤسسة وان حرصت على إيلاء العاملين المبدعين رعاية خاصه و من تلك النقاط ما يأتي:[113]

- **المعوقات الشخصية:** وهي تلك التي تتعلق بشخص أو بشخصيه الفرد وسلوكياته، منها على سبيل المثال عدم القدرة على التعبير على الأفكار الإبداعية، ضعف الحافز الداخلي للإبداع، الجمود والنمطية في التعامل مع الأشياء، والافتقار إلى النماذج التحليلية التي تساعد الفرد على تحليل المواقف و معالجه المشاكل المختلفة، و ضعف ملكه التخيل.

[113]عدنان يوسف العتوم وآخرون، علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص227.

- **المعوقات التنظيمية:** هي التي تتعلق بخصائص المؤسسات منها المركزية والروتين،و الجمود في الإجراءات، و أساليب العمل،و المناخ التنظيمي غير الصحي الذي لا يراعي الإبداع، و ضعف الدعم والتشجيع من إدارة المؤسسة للمبدعين وللعملية الإبداعيةو الهياكل التنظيمية المعقدة والتقليدية، وضعف الإمكانيات المادية المتاحة لدعمه الإبداع من قبل المؤسسة عموما.
- **المعوقات البيئية:** تلعب دورا محددا لظهور الأعمال الإبداعية، إلا أن الإبداع محكوم بحاجات البيئة إذ أن جل هدف الإبداعهو الوصو ل إلى حاله التكيف مع البيئة، من أهم المعوقات البيئية، ضعف توفر الميزات والإمكانيات التي بدورها تأدي إلى ظهور الإبداع، سيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية.[114]

1-7- **أساليب المحافظة على رأس المال البشري**: أن المحافظة على المال البشري يعد من أكبر التحديات أمام المؤسسات اليوم القائمة على المعرفة، في هذه المؤسسات لا تتمتع موجوداتها الرئيسية في الآلاتو الهياكل و النظم، وإنما تتمثل في الأفراد المعرفين الذين يمتلكون المعرفة والمعلومات والقادرين من خلالها على تطوير الأفكار القديمة وإثرائها، وكذلك إضافة ابتكارات تضمن من خلالها المؤسسة البقاء والنموو الاستمرار، وهناك عدد من الأسباب المسوغة للحفاظ على رأس المال البشري منها:[115]

- قد يهاجر رأس المال البشري إلى منظمات أو دول أخرى دون رجعه، وذلك لأنه مؤسساتهم لم تستطيع تحويل خبراتهم إلى ممارسات تمثيليه فاعله على وفقا لاحتكام معايير واضحة،و خطورة هذا الموضوع تمكن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار والخبرات التي تمتلكها شخصيا، فضلا عن البياناتو المعلومات التي تخص مؤسساتهم السابقة إلى المؤسسات الجديدة، و يقدمونها على طبقه من ذهب دون عناء وبذلك يمنحون المؤسسات الجديدة فرصه استراتيجية وممكن قوه مضافة مقابل تهديد وموطن ضعف لمنظماتهم القديمة.
- تنشيط الحافز المادي والاعتباري والذي يشمل مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجيةالمثير ة للفرد التي تدفع عن أداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه، من خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنويةو الاجتماعية و ترشده إلى سلوك معين.
- التصدي للتقادم التنظيمي من خلال الإجراءاتو الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات و مهارات العاملين فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبه آخر التطورات الجارية،

[114]رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2000، ص52.
[115]عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص ص 138-151.

و يجب أن ينصب التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي، وهي تقادم المعرفة التي تشمل المهارة، الخبرة، الفنيات، أما عن تقادم القدرات يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.

- مواجهة الإحباط التنظيمي: الذي يمشي من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، ومن أهم مظاهر هذا الإحباط المادية (التدخل الشخصي، تخريب الآلات والمعدات) أما النفسية فهي تشمل (عدم الرضى، التوتر، الفشل، الاستياء...)و في الأخير التنظيمية (الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمرو الشكاوى، ترك المؤسسة، ضعف الانتماءو الولاء.
- تعزيز التمييز التنظيمي من خلال الوسائل التي من شانها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة، وهذا بواسطة امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودةفي عقولهم عن طريق سريع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وهذا من شانه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة ومن ثم منحها سند القوة والبقاء.

ثانيا: رأس المال الهيكلي.

هو أحد عناصر رأس المال الفكري ويمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو البنية التحتية التابعة لها، أو الموجودات المعرفية التي تبقى في المؤسسة التي تقدم الدعم في رأس المال البشري في أداء عملهم.

2-1- مفهوم رأس المال الهيكلي: كثيرا ما يذكر رأسالمال الهيكلي و رأس المال التنظيمي في الأدبيات الإدارية و عند الكتاب كمفهومين مترادفينو يمكن إعطاء أهم التعاريف التي تخص هذا المفهوم كما يأتي:

عرفه mc ebroy: على أنهعبار ة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم.[116]

كما يعرف على أنه أي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في أداء عملهم، في البنية التحتية والداعمة للعاملين، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنايات، الأجزاء المادية للحسابات والبرمجيات، والعمليات وبراءات الاختراع، العلامات التجارية.[117]

[116]سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص11.

[117]لطيف عبد الرضا عطية، دراسة بعنوان رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر، دراسة استطلاعية، مقال منشور في مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العراق، 2008، ص150.

كما عرفه Roos2001: على أنه يتكون من العمليات الإدارية وأنظمة المعلومات،و الهيكل التنظيمي، والملكية الفردية،و أي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها الشركة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية.[118]

وتأسيسا على ما سبق يمكن إعطاء تعريف رأس المال الهيكلي على انه" تلك المنظومة التي تتكون من المعلومات والمعارف في شكل أنظمة معلومات وكذا العمليات الإدارية والبنية التحتية هدفها مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها".

2-2- مؤشرات رأس المال الهيكلي: إن مؤشرات رأس المال الهيكلي هي كما يلي:[119]

- **الثقافة العامة:** والتي تتضمن طرق بناء ثقافة المؤسسة، و توافق العاملين مع تطوراتها.
- **الهيكل التنظيمي:** والذي يتضمن فعالية نظام الرقابة بالمؤسسة،و وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- **التعلم التنظيمي:** و هو عبارة عن شبكة معلومات داخليه، و مدى استخدامها وإعداد مخزون تعليمي للمؤسسة وماذا استخدامه.
- **العمليات**: وتتضمن آجال عمليات الأعمال و مختلف الأنشطة ودرجه جوده المنتوج إضافة إلى مدى فعالية وكفاءه العمليات التشغيلية.
- **نظام المعلومات**: و يتضمن التنسيق بين العاملين، وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة و أيضا مدى المشاركة في المعرفة.

و هناك من قسم رأس المال الهيكلي إلى عنصرين اثنين هما:[120]

- **رأس المال العمليات(التصنيع)**: وتشمل العمليات الوطنية والأنشطة البنى التحتية الموظفة في عمليات الإبداع ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجيه العاملين بمختلف الميادين.

---

[118] Roos G. and others, Intellectual capital analysis as a strategic tool, Strategy and leadership, Vol 29, N°4, 2001, P23.

[119]محموج عبد العزيز، علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة المضافة مع التركيز على مدخل رأس المال الهيكلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، جامعة عين شمس، 2003، ص19.

[120]محمد راتول وأحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص9.

- **رأس المال التحديث والتطوير**: يمثل هذا الجزء من رأس المال المعرفي القدرات الوطنيةو الاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي، مثل أنشطة البحوث والتطوير،و حقوق المعرفة العلمية، والعلامات التجارية، والشركات الجديدة التي تعد المفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.

2-3- قياس رأس المال الهيكلي: و لغرض قياس رأس المال الهيكلي مؤسسات الأعمال الاقتصادية تم الإفادة بما يلي:

- **الملكية الفردية:** تعتبر شكلا من أشكال رأس المال الهيكلي، ومكوناتهو خلاصة المعرفة المحصل من أصول المعرفة، فهي بذلك تعتبر البؤرة و ثروة المعرفة في المنظمة التي تلتقي عندها تلك الأصول المكونة لرأس المال الفكري.

كما تعتبر الملكية الفردية مكونات رأس المال الفكري عندbrooking وفي هذا السياق يمكننا القول بان الملكية الفردية هي المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل المؤسسة وأنظمتها وإجراءاتها الإدارية،و بالتالي فان رأس المال الهيكلي هو الذي يحتوي الملكية الفكرية،و هي جزء من رأس المال الإبداعي، والذي هو أيضا منبثق عن رأس المال الهيكلي.

- **براءة الاختراع**: إن براءة الاختراع هي وثيقه قانونيه تمنح المبتكر أو المؤسسة المالكة للابتكار حقا ابتكاريا على الأفكار أو المعارف التي تتضمنها والقابلة للتحول إلى سلعة أو خدمه محدده أو طريقه عمل ولا يمكن استخدامها من طرف الآخرين إلا بإذنه من المالك أو التزام تعاقدي،و من أجل الحصول على البراءة فان الابتكار يجب أن تتوفر فيه شروط أساسيه منها الأصالة أي أن تكون الفكرة جديدةو تطبيقها غير معروف من قبل،و قابليه التحول إلى جهاز نافع أو طريقه محدده للقيام بالأعمال،و ان لا يكون الابتكار مجرد تحسين تدريجي بدرجه كبيره،و هذا ما يستطيع أن يميزه المهني الماهر عند تقديم الابتكار في مرحله طلب البراءة، و كلما زاد عدد براءات الاختراع كلما زاد أو ارتفع مؤشر قياس رأس المال الهيكلي للمؤسسة.
- **حق النشر**: أن حق النشر بالرغم من أنه أسهل في الحصول عن براءة الاختراع إلا أن الفترة الزمنية التي يغطيها هي أطول من فتره حماية البراءة،و مع ذلك فان حق النشر يتضمن كل قواعد حماية الملكية في الحق الحصري للمؤلف في عدم إعادة إنتاج العامل الخبر لحق النشرة إلا بموافقه صاحب الحق، وهذا المؤلف سوف يصبح ملك للمؤسسة وموجود في إمكانياتها.

- **العلامة التجارية:** هي نتاج تاريخ المؤسسة نجاح فيها من خلال براءات الاختراع و حق النشر لما تتميز به من أصالة و نشاط إبداعي و ابتكاري للأفكار و البحث والتطوير وبالتالي الحصول على الثقة من المؤسسات والعملاء والزبائن،[121] وهي تجسد رأس المال الهيكلي التابع للمؤسسة والذي هو أحد مكونات رأس المال الفكري.

ثالثا: رأس المال العلائقي.

إن العلاقات تمثل الخط المفتوح من الاتصال لتبادل المعلومات، الأفكار، والقيمة، و العلاقات الجيدة تتطور إلى ما يسمى "عقدة شبكه" لما تصبح مصدرا للوصول المتميز والفعال إلى الفرصة التي تنتج مكسبا اقتصاديا متبادلا. إلا العلاقات القائمة التي تنشا بكفاءة قيمه متبادلة غالبا ما تميل إلى التحول إلى شبكات تتطلب استثمارا بالوقت والمال لأنه استثمار ذو قيمة يمكن الشركة أو المؤسسة من بناء شبكه داخلية (بين العاملين لتقاسم المعرفة والخبرات)و خارجية (مع الموردين والزبائن).

3-1- مفهوم رأس مال العلاقات: هو قيمه العلاقات التي تقيمها المنظمة مع زبائنها من خلالز يادة رضا الزبون و ولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى الشكاوى المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجحة لها بالسرعة الممكنة، مشاركته في أعمالها و صفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية.[122]

و عرفهmazlan بأنه: يشمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين، والجهات الحكومية، والمستثمرين، والزبائن، وقنوات التوزيع، والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المؤسسة.[123]

و يعرفه nahapiet بانه: مجموع المصادر الغير ملموسة المتوفرة والمحتملة التي تنبثق من علاقات الأفراد أو الوحدات الأخرى في المجتمع.[124]

[121]حسين يوسف عبد الستار، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص23.

[122]نغم حسين نعمة عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2000، ص13.

[123] Mazlan I, The role of employee development in the growth of intellectual capital, personal review, Vol 29, N°4, P9.

[124] Nahapiet and ghoshalm S, Social capital : Intellectual capital, The academy of management review, Vol 23, N°02, PP 242-243.

و تم تعريفه من قبلmeritum: بانه رأس مال العلاقات الذي يمثل جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة، مثل علاقة المؤسسة مع العملاء، الموردين، الشركاء في البحث والتطوير.[125]

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف لرأس المال العلائقي والذي هو المعرفة الموجودة لدى الأطراف الخارجية التي تتعامل معهم المؤسسة،و التي تسعى المؤسسة لنشرها عبر مختلف شبكاتهاو وسائل الاتصال والإعلام.

3-2- آليات عمل رأس المال العلائقي: إن تطور الحالة ما بين المؤسسة الزبائن والموردين وصفت بشده العلاقة بينهما على أنها "حاله اجتماعيه" تتم عن مدى التشارك والثقة فيما بينهم والوصول إلى الحالة الاجتماعية المذكورة آنفا فقد وضع (benn-tawson) آليات العلاقة بين المؤسسة والزبائن والموردين الحالة الاجتماعية والتي عرفت تطور فيما بعد والتي أصبحت تسمى في "رأس المال الاجتماعي الرسمي" و"رأس المال الاجتماعي الشخصي" كما يلي:[126]

- **رأس مال اجتماعي رسمي**: في هذا النوع من العلاقة تنشا بين الأفراد علاقات رسمية وظيفيه أي كل فرد داخل المؤسسة له مهام ودور واضح، وكل العلاقات التي تكون بين الأفراد تكون علاقات عمل، بحيث تكون اجتماعاتهم ذات صيغة رسمية وتمثل تركيب رسمي للعلاقات مثل: العمل الجماعي المشترك، موقع العمل المشترك لقاءات و مؤتمرات مجدولة ومنتظمة، نموذج اللقاءات مشكله المصفوفة (تقاطع الأعمال بحسب التقائها في نقطة معينة).

وتعتبر تلك العمليات قنوات رسمية في الاتصال مع الزبائن والموردين والحصول على توقعات السوق المسبقة لتشكل بذلك ميزه تنافسيه والوصول إلى ما يسمى السبق والاستثمار من خلال الحصول على المعرفة اللازمة لتلبيه احتياجات الزبون ورضاه، وبذلك تكون النشاطات أو القنوات الرسمية محدده لرأس مال العلاقات.

- **رأس مال علاقات شخصية:** في هذه الحالة من العلاقات تكون علاقات غير رسمية و ينظر إلى رأس المال الاجتماعي على أنه القيمة المتأتية من العلاقات ما بين أفراد معينين واتصالهم في أفراد آخرين في المؤسسة وبشكل غير رسمي للحصول على حل لأمر معين في المؤسسة على عكس الحالة الرسمية السابقة

[125] نهال أحمد الجندي، دراسة بعنوان قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، نموذج مقترح، مقال منشور في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص120.

[126] Benn lawson, Good fences good neighbour, machester business school, 2006, PP 3-4.

التي تضع تركيب رسمي للعلاقة فان الحالة الغير رسمية تقدم تفاعل العلاقة ذات صيغه شخصيه فوتوشوب علاقه تقوم على الاحترام والثقة ما بين الأفراد من خلال تلك العلاقة، ومن طرق عمل تلك الحالة الغير الرسمية نجد ورش عمل خارج المؤسسة، أيام العطل، مناسبات اجتماعيه، توجيهات اتصال غير مباشره مثل(سياسه الباب المفتوح) أن الحالة الاجتماعية الغير رسمية تعتبر وسيله فعاله في بناء رأس مال العلاقات.

3-3- قياس رأس المال العلائقي: لقد تعددت المقاييس التي استخدمت بغيه الاستفادة في رأس مال العلاقات(الزبوني) في المؤسسات ومن أجل التوضيح يمكن تلخيص ما يأتي:

لقد ركز bontis عام 1998 على المؤشرات التالية:[127]

- رضا الزبون أي مدى تلبيه رغبات الزبون و رضاه على المنتوج المقدم.
- تقليل وقت حل مشاكل الزبون أي إيجاد أقصر وقت ممكن لحل تلك المشكلة المتعلقة بهذا الزبون.
- تحسين الحصه السوقية على الحصه السوقية لهذه المؤسسة هي الأعلى بين المؤسسات المماثلة.
- مساحة العلاقة مع الزبون إيجاد فضاءات أو سع من شانها تقريب الزبون من المؤسسة.
- ولاء الزبون.
- زيادة اختيارات الزبون من المؤسسة.
- قو ة سوق المؤسسة المستقبلي.

لقد قدم stankovisi سنة 2001 فيما يخص قياس رأس العلائقي ما يلي:[128]

- نمو السو ق.
- احتياجات الزبائن و التركيز عليها.
- كفاءه التسويق.
- المبيعات القوية لكل زبون.
- الحصه السوقية.

[127] Bontis N, Intellectual caputal : An exploratory study the develops measures and model, Management decision, Vol 32, N° 02, P63.

[128] قيس سلمان، إدارة المعرفة الشاملة واثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، دار السحاب، الرياض، السعودية، 2008، ص161.

- أكبر نسبه زبائن كنسبة من العائد.
- صوره المؤسسة.
- عدد الأيام التي قضاها الزبائن في زيارة المؤسسة.

كما قدم mattsson عام 1992 مجموعة من المؤشرات التي يمكننا قياس بها رأس المال العلائقي، و هي:[129]

- المنافسون أي عدد المنافسين ومدى التغلب عليهم.
- المجهزون أي مدى جاهزية وكفاءه الموردين.
- قنوات التوزيع وفاعليتها.
- السياسة العامة للمؤسسة.
- التراخيص التي تمنحها المؤسسة وخاصه المؤسسات الكبرى.

المطلب الثالث: قياس رأس المال الفكري ونماذج إدارته.

يعتبر قياس رأس المال والتقرير عنه احد أكثر المشاكل تعقيدا في المحاسبة،و هذه المشكلة في جزء منها تعود إلى تجاهل الاستثمارات في رأس المال البشري و معامله كافه النفقات التي تصرف على العنصر البشري كنفقات جارية، إضافة إلى ذلك، التطورات في المالية والاقتصادية احدث أصولا غير ملموسة(الاسم التجاري، براءات الاختراع، خبرات و مهارات العنصر البشري، الكفاءة) أصبحت مع مرور الزمن أكثر أهمية من الأصول المادية الملموسة في المؤسسات وخاصه منها الخدمية مما دفع هذه المؤسسات للتركيز على هذه الأصول وضرورة البحث في إمكانية قياس قيمتها والتقرير عنها في قوائمها المالية، وذلك باتباع أساليب و نماذج معتمده لقياس رأس المال الفكري.

أولا: قياس رأس المال الفكري.

تعد عملية القياس مهمة الرئيسية في البحث الإداريو وظيفه أساسيه في العلوم الطبيعيةو الإنسانية، لأنها أفضل طريقه لفهم الشيء والحدث الذي تريد قياسه، فبدونه لا يمكن اختبار صحةالفروض و النتائج، ولهذا السبب فان الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القراراتو الباحثين في مجالالإدار ة لان قياس الظاهرة

[129] Mattson Y, The learning organization : Intellectual capital to knowledge management Review, Vol 31, N°03, P17.

الإدارية كما هو حال رأس المال الفكري أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختبار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لهم و بالتوقيت الملائم.[130]

وعليه فمن المؤكد أن لكل حدث اقتصادي قيمه محدده وان اختلفت هذه القيمة بين القيمة الدفترية والقيمة الحقيقية، فان الهدف من هذا هو تزويد المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة، و هذا يعني أن القياس (قياس رأس المال الفكري) يقدم معلومات رسمية وموضوعيه قائمه على أساس ما هو موجود فعلا في المؤسسة،و التي تنسجم مع الواقع وان تكون صادقه وموثوق بها.

ثانيا: أهمية قياس رأس المال الفكري.

تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداء من الحاجه الملحة لتطو ير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة و المالكين بمبررات الاهتمام بها والإنفاق عليها، و تنبثق أهمية قياس رأس المال الفكري من حقيقه مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطيء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة، و لكن على الرغم من هذا التغيير في المفهوم الإداري المعاصر الذي لا يؤمن إلا بالمعرفة الهادفة والقيمة المضافة إلا أن الكثير من المدراء لا يزال يعمل وفقا لافتراضات النموذج الصناعي، وان تلك الافتراضات قد تجسدت في التفسير المستند إلى الموجودات في الملموسة ودورها في التحويل المادي المدخلات إلى مخرجات خاصة الصنع بقيمه اكبر من أجل بناء الثروة، ناسين بذلك تماما دور الموجودات في المعرفية في تحقيق ذلك و تتمثل أهمية قياس رأس المال الفكري في ما يأتي:[131]

1- تساهم بإمداد متخذي القرار بالمعلومات على نوعيه رأس المال الفكري وبذلك رفع من كفاءه إدارة المشاريع.
2- قياس رأس المال الفكري من حيث التكلفة والقيمة، بمعنى التحديد الدقيق لتكلفه العنصر البشري و قيمة بالنسبة للمؤسسة بطريقه موضوعيه وسليمة.
3- يوفر أساس لتقييم المؤسسة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية.
4-يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد.

[130]علي سليم العلاونة، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، 1996، ص131.

[131]عيسى هاشم حسن، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سوريا، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2005، ص39.

5- يحفز الإدارة و يحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل لأنه التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، ولكن على وجود طرائق لقياسها وتقييمها.

ثالثا: نماذج قياس رأس المال الفكري و إدارته.

يتم تحديد مفهوم النموذج يعني مجموعة العلاقات المنطقية التي كيفيةأو كميةو تجمع معا ملامح الرئيسية للواقع أو الحدث الذي وقع عليه الاهتمام،[132] إذن وعلى هذا المفهوم هناك نماذج كميةو وظيفيةوالتي هي كما يلي:

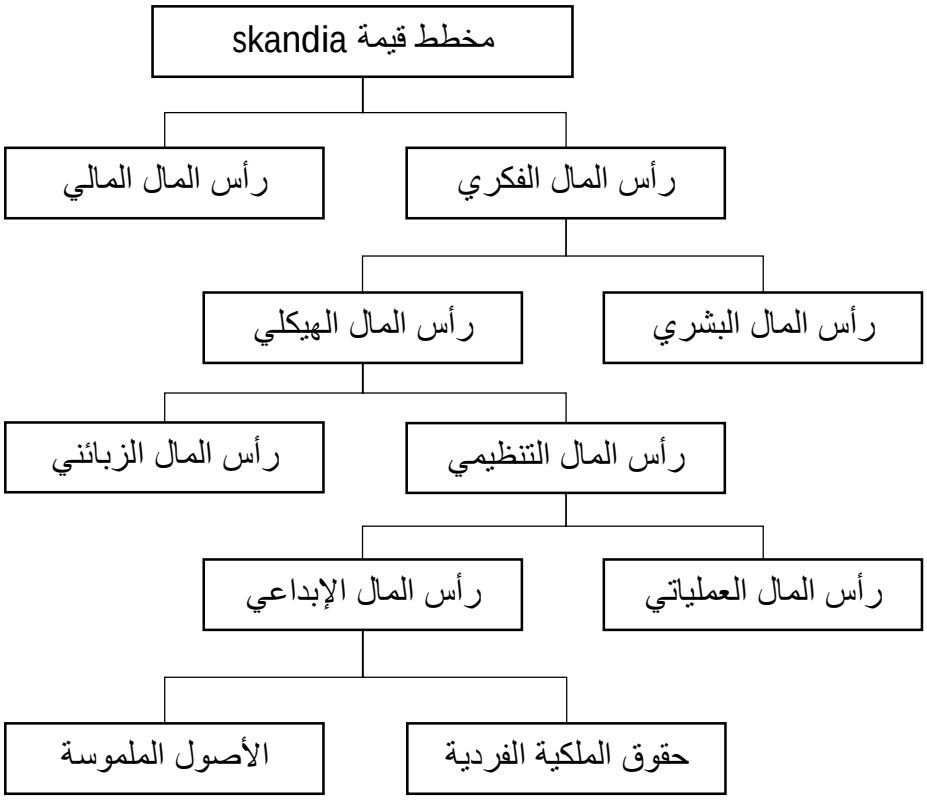
1-3- نموذج skandia: أو ما يسمى ب market vallue ابتكر ت مؤسسةskandia مفهوم الملاح أو الربان navigator وتعني الإبحار أو الإحاطة الكاملة بالموضوع، وأسمته أيضا نموذج على القيمة السوقية وقسمت رأس مال المنظمة إلى رأس المال المالي و رأس المال الفكري، واعتبرت أن رأس المال الفكري يتكو ن من أربعة عناصر هي:[133]

- رأس المال البشري.
- رأس المال الهيكلي وينقسم إلى رأس مال الزبائن و رأس المال التنظيمي، أما رأس المال التنظيمي فينقسم بدوره إلى رأس المال الإبداعي و رأس المال العملياتي، صور رأس المال الإبداعي ينقسم كذلك إلى حقوق الملكية والأصول غير الملموسة،و الشكل التالي يوضح لنا أكثر النموذج.

[132]محمد الكساسية، قياس تأثير رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2012، ص45.

[133]ناصر ساجد الناصر الشمري، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية، دراسة تطبيقية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص15.

الشكل رقم (1-2) : نموذج القيمة السوقية لمؤسسة skandia حول رأس المال الفكري.



المصدر: عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص276.

ونحصل على رأس المال الفكري عند القيام بالعمليات التالية وهي:

رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية.

لكن قدمت اعتراضات لهذه الطريقة أهمها:[134]

- بعض المؤسسات لا تتعامل مع أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمه سوقيه وليس من السهل تحديد رأس مالها الفكري.

[134]أحمد قايد نور الدين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص ص 9-10.

- استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأساس لحساب القيمة السوقية للشركة في تحديدر أس مال الفكري ليس عمليا بسبب تذبذب أسعار صعوداو هبوطا.

3-2- نموذج بطاقة الأداء المتوازن: حيث قام كل من (Norton وkaplan) عام 1996 بتطوير هذا النموذج وكان بمثابةالنظام للتخطيط و الإدارة الاستراتيجية وتقييم الأداء، ويحاول ربط عملية تقييم رأس المال الفكري باستراتيجية المؤسسة من خلال مؤشرات تغطي أربع وجهات هي:[135]

- **منظور التعلم والنمو**: يركز على الاهتمام بالموارد البشرية في المنطقة.
- **المنظور الداخلي**: يرتكز على الاهتمام بأداء العمليات الداخلية التي تنبثق عنها أنشطة المؤسسة.
- **المنظور الزبوني (العميل)**: يركز على ضرورة النظر إلى أنشطة المنظمة من خلال أعين الزبون يجب على المؤسسة أن تولي كل الأهمية لحاجات الزبائن وإرضائهم بشتى الطرق.
- **المنظور المالي**: يقيس النتائج النهائية المحققة من طرف المؤسسة و يعتبر الكثيرون أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمه لتقييم رأس المال الفكري.

3-3- نموذج (sbeiby عام 1997) نموذج مراقبة الأصول غير الملموسة وضبطها: هوعبار ة عن أسلوب أو نموذج أو طريقه تم تطويرها من قبلsbeiby من أجل حساب الأصول الفكرية للمؤسسة، وتحتوي هذه الطريقة على ثلاث تصنيفات تتمثل في:[136]

- **الأداء البشري**: هو مولد الربح الحقيقي لأية منظمة، ويشتمل على القيم الذاتية والخبرة، و المهارات الاجتماعية، الخلقية الثقافية والاجتماعية.
- **الهيكل الخارجي**: يشير إلى صوره المؤسسة ووضعها خارج حدودها، أي صورتها في عيون الآخرين، ويضم هذا الهيكل العلامة التجارية، اسم المنتج، العلاقات مع العملاء والموردين والشركاء.
- **الهيكل الداخلي**: يضم كل من قواعد البيانات والعمليات والنماذج والوثائق التي تملكها المؤسسة، الملكية الفردية وبراءات الاختراع، أسرار المهنة.

[135]عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص 277-278.

[136]عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2014، ص7.

3-4- نموذج القيمة المضافة (Stewart1997): قدم Stewart مجالات لقياس رأس المال الفكري هي كما يلي:[137]

- قياس القيمة الكلية للأصول غير الملموسة ويتضمن الثروة الحقيقية التي تملكها المؤسسة.
- قياس رأس المال البشري ويتضمن الابتكار، معدل دوران، الخبرة، بنك المعرفة، الأداء.
- قياس رأس المال الهيكلي ويتضمن مخازن المعرفة، البنية التحتية للمؤسسة، مخابر...
- قياس رأس المال العلائقي المتمثل في العملاء، التحالف والاندماج، الولاء...

3-5- نموذج تقييم الموجودات الفكرية: قدم هذا النموذج من قبل sullivan سنة 2000، وهو يمثل طريقه منهجيه في تقدير قيمه الملكية الفردية، وهو أكثر النماذج استخداما في العالم الغربي و بالتحديد أمريكا، ولذا يسمى بـ groupe model u.s.a ، حيث يشمل رأس المال البشري الأفراد يعملون في المؤسسة يتكون من الخبرة، المهارات، القدرة على الابتكار، أما الأصول الفكرية فيهي تتكون من الاختراعات، قواعد البيانات، مع اعتبار الملكية الفردية هي مركز الأصول غير الملموسة و تتكون من: الحماية وحقوق النشر، العلامات التجارية، ولكن ما يعاب عليه هو افتقاره لعنصر رأس المال العلائقي.[138]

3-6- نموذج مؤشر رأس المال الفكري: قدم هذا النموذج من قبل (dragone،Roos،edrinsson) عام1997 حيث يركز هذا النموذج على مراقبة التغيير الحركي الذي يتحقق في رأسالمال الفكر ي يعتمد مؤشر قياسي واحد، وهو مؤلف من أربع مؤشرات، قام أصحاب هذا النموذج بجمعها ضمن المؤشر المنفرد بالاستناد على علاقه الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتغيرات التي تحصل في السوق،و المتغيرات الأربعة هي رأس المال البشري، و رأس مال البناء التحتي (الهيكلي) و رأس المال العلائقي(العلاقات، ور أس مال الإبداع، وبذلك فان تعاضد جميع المؤشرات المنفردة يمثل الخصائصو المميزات والمكونات الفكرية بمؤشر واحد.[139]

[137]سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006، ص ص 435-450.

[138]ناصر ساجد الناصر الشمري، مرجع سابق، ص ص 25-26.

[139]عبد الكريم محسن باقر، مرجع سابق، ص8.

3-7- نموذج linand dalli more2004 : تقوم فكره هذا النموذج على أساس أن رأس المال الفكري يتحقق من خلال الابتكار و إدارة المعرفة ويتبنى مدخل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة الذي إذا طبق نحصل على أربعة أنواع من رأس المال الفكري وهي كما يأتي:[140]

- **رأس المال العام**: هو مجموعة تستخدمها المؤسسة في العمليات الخاصة باستراتيجيتها.
- **رأس مال الأعمال:** يتعلق بالموارد المختلفة للمؤسسة وقدرتها أو عدم قدرتها على تحقيق الأرباح.
- **رأس المال الوظيفي**: يتعلق بجوانب التوظيف، وما يتعلق بها من قضايا تتصل برأس المال الفكري مثل حجم الإنفاق على تدريب العاملين مقارنة بالنفقات الإدارية.
- **رأس المال البشري**: يتعلق ببيع القدرات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة (معرفة، خبرات، مهارات، براءات في أداء العمل).

وحسب هذا النموذج إذا تم تطبيق مدخل التسويق الاستراتيجي يشكل ناتج فان هذا النموذج يؤدي إلى أربعة أنواع أخرى لرأس المال الفكري وهي:

- **رأس المال المستثمر**: يعبر عن القضايا ذات العلاقة بتوجيهات المستثمرين ونحو شراء أهم المؤسسات.
- **رأس المال الزبوني**: يتعلق بكسب الزبائن و تعميق ولائهم للمؤسسة.
- **رأس المال التجهيزي**: يتعلق بالقدرة على تخفيض التكاليف و توطيد العلاقة مع الموردين.
- **رأس مال التحالفات (الشركات)**: يعبر عن مقدار ما تحققه المؤسسات من مزايا تنافسيه متقدمة على المستوى المحلي والعالمي كنتيجة التحالفات الاستراتيجية أو عمليات الشراكة.

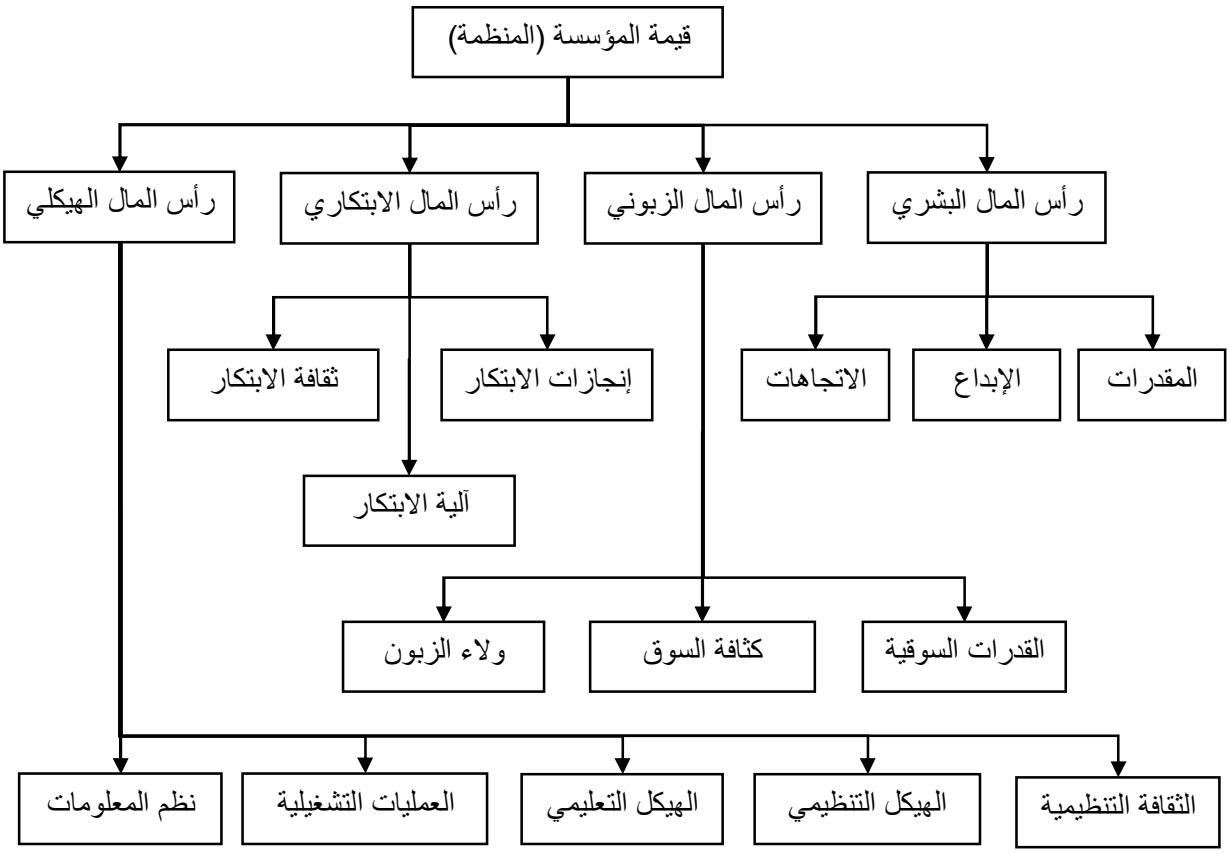
3-8- نموذج chen 2005: لا يركز هذا النموذج على وضع مؤشرات ومقاييس لرأس المال الفكري وإنما يركز على البيانات والمعلومات اللازم توافرها في الوقت المناسب للمديرين على النحو الذي يسمح لهم في صياغة الاستراتيجيات الخاصة برأس المال الفكري و تعديلها بما يمكن هذه الإدارات من استخدام المعرفة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقد قسم chen هذا النموذج إلى أربعة عناصر تعمل على تحقيق القيمة الحقيقية للمؤسسة وهي:[141]

[140]عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص 283-284.

[141]أسامة عبد المنعم السيد علي، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة د كتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص33.

- **رأس المال البشري**: ويشمل مقدره العاملين و إبداعاتهم.
- **رأس مال الزبون**: يشمل القدرات التسويقية، كثافه السوق، مؤشرات ولاء الزبون.
- **رأس المال الابتكاري**: ويشمل على إنجازات الابتكار، آلية الابتكار، ثقافه الابتكار.
- **رأس المال الهيكلي**: يشمل الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات.

الشكل رقم (1-3) : نموذج "chen" لقيمة المؤسسة في السوق.



المصدر : أسامة عبد المنعم السيد علي، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات والمالية العليا، جامعة عمان العربية، 2008، ص34.

3-9- نموذج kavida and Siva koumar 2009 : وتهدف هذه الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يعد من اقتصاديات المعرفة، تستغل المؤسسات في توليد الإيرادات، و لقد اثبت هذه الدراسة ثلاث مداخل لقياس رأس المال الفكري وهي:[142]

- **الطرق غير المباشرة:** و هي مقاييس مالية مثلا معدل العائد على الأصول، وطريقه القيمة السوقية.
- **الطرق المباشرة:** طرق مبنيه على تقدير القيمة النقدية لرأس المال الغير الملموسة بواسطة تحديد مكوناته.
- **طريقة بطاقة الأداء:** عاده ما يتم التقرير عنها في بطاقات الأداءأو كرسوم بيانية.

و من خلال ما يتم استعراضه من نماذج نستنتج أنه لا يوجد اتفاق بين المفكرين والمختصين حول طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري في المؤسسة، إذ تعتبر هذه النماذج التي قدمه من طرفهم كمحاوله هي في الحقيقة تعبر عن حاجة ماسة لقياس رأس المال الفكري وتقييميه ولكن بالمقابل نجد كثرة وتعدد المؤشر ات التي تمت افتراضها ضمنها، عقده نوعا ما عملية تطبيقها في الواقع، و فيما يلي إطار مقتر ح لقياس رأس المال الفكري وهو كما يلي:[143]

- تقوم الإدارة العليا بتبني الاهتمام المتزايد بدعم وإعادة بناء هيكل رأس المال الفكري فيها على أسس و قواعد علميه و تطبيقيه ثبت نجاحها في المنظمات الأخرى.
- يجب أن تقوم المنظمة في قياس وتقييم الأداء الكلي لها قبل البدء في دعم وإعادة بناء رأس المال الفكري، مستخدمة مقاييس عديده مثل: معدل العائد على الاستثمار، متوسط النصيب السوقي، وغير ها.
- تقوم المنظمة بعد ذلك الخطوات الإجرائية لإعادة بناء رأس المال الفكري.
- تقوم المنظمة بوضع تقرير مالي من نفقات والاستثمارات اللازمة لتنفيذ كل أو بعض البنود السابقة وعلى ضوء ذلك يتحدد رأس المال البشرية لبناء رأس المال الفكري.
- في ضوء ما تقرره الإدارة العليا في المنظمة يتم تنفيذ الخطوات اللازمة للإنفاق.
- الاستثمار وتحقيق البنود السابقة في إطار الميزانية التي خصصت لذلك.
- تقييم العائد الإجمالي من إعادة بناء رأس المال الفكري.
- تقرر المنظمة صيانة رأس المال الفكري والتجديد المستمر خاصه في الأجل الطويل.

[142] سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص234.

[143] Kavidaiv and sivakoumar, Intellectual capital : A strategic management, Vol 10, N° 2, 2016, P131.

المبحث الرابع: رأس المال الفكري كنموذج للإدارة المعاصرة في مؤسسات التعليم العالي.

تجمع العديد من الأبحاث والدراسات بان رأس المال الفكري تنبع أهمية من كونه أكثر الأصول قيمه في القرن الحالي، وفي ظل اقتصاد المعرفة كما أنه أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، و ذلك لان تحقيق التميز لا يأتي إلا من خلال النتاجات الفكرية المبدعة، وكما تعتبر الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري المحدد النهائي أداء المنظمة التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، ومنها الجامعة التي يجب عليها أن تقوم برسم استراتيجيات و وضع خطط وبرامج لتنميه رأس المال الفكري لديها، واستثمار القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة الإدارة بوصف الموارد الأساسية في تطوير مخرجاتها العلمية.

المطلب الأول: أساسيات رأس المال الفكري في الجامعة.

تشكل مؤسسات التعليم العالي الجزء الأكثر أهمية في العملية التعليمية نجاحها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد في الدرجة الأولى على وجود مجموعة من الموارد البشرية الكفؤة القادرين على وضع السياسات والأهداف التي تتلاءم وطبيعة عمل مؤسسه التعليم العالي.

أولا: مفهوم رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع وكبير في مختلف المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، فقد تباينت تعريفات هذا المصطلح والتي جاءت كما يلي وهي ثلاث اتجاهات:[1]

- **الاتجاه الأول:** الذي يتمحور في مفهوم رأس المال الفكري في الجامعة على المكون البشري إذ يؤكد "يونيدت" وآخرون رأس المال الفكري هو مجموعة من القدرات المتميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تساعد المؤسسة على زيادة إنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة،[2] كما يرى الزهيري في هذا المجال على أن رأس المال الفكري مجموعة من الموارد

[1] مرسي شيرين عبيد، تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، دراسة مستقلة، مجلة التسويق بجامعة بنها، مصر، مج24، عدد 95، 2013، ص ص 69-141 (بتصرف).

[2] Youndt M.A and others, Human ressource management manufacturing strategy and firm performance, academy of management journal, 39, 04, 1996, PP 836-837.

الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها.[1]

- **الاتجاه الثاني**: والذي ركز في تعريف مفهوم رأس المال الفكري على الأصول الغير ملموسة، و منها تعريف بروكينق الذي قال فيه بانه تكامل الأصول الغير ملموسة الموجودة فعلا داخل مؤسسات التعليم العالي والتي تمكنها من أداء الأعمالبصور ة جيدة وفعالة.[2]

كما يعرف ماربي رأس المال الفكري بان مجموعة الموارد الغير ملموسة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتساعد المؤسسة في تحقيق قيمة مضافة.

- **الاتجاه الثالث**: نظره إلى مفهوم رأس المال الفكري بأنه أكثر تكاملا حيث جمع أصحاب هذا الاتجاه بين كل من الجانب البشري و الأصول الغير ملموسة، حيث عرفه الشمالي في هذا السياق رأس المال الفكري بانه محصلة التفاعل أو التفاعلات بين خبرات الموارد البشرية و معارفها الموجودة داخل مؤسسات التعليم العالي و الإجراءات التنظيميةو العلاقات المنطقية التعاونية داخل المؤسسة وخارجها.[3]

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري في الجامعة.

من خلال استقراء الدراسات والأبحاث العلمية في مجال رأس المال الفكري يتضح أهميته من خلال التالي:[4]

- إن عملية استثمار العقول المتوفرة في المؤسسات التعليم العالي يساعد في إنشاء المنظمات أو المؤسسات الذكية التي تساهم في إيجاد بيئة أكثر مهنيه وتطورا تعتمد على التكنولوجيا والمعلومات المتوافرة لها، ضمن نظام يعتمد على الشفافية.

[1] الزهيري إبراهيم عباس، رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤ سسات التعليم العالي، المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية، جامعة المنصورة (إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والعالم العربي)، مصر، مج1، جامعة المنصورة، 2012، ص19.

[2] Brooking A, The management of intellectual capital, Long Rang planning, 30(03), P364.

[3] Marr B, Inpacting future value : how to manage your intellectual capital management accounting, Guideline (MAG), Jointly published by CMA, ICPA and CIMA, 2008, P89.

[4] أبكر بحر الدين عبد الله، الاستثمار في التعليم وأثره في بناء القدرات البشرية في الجامعات السودانية الحكومية في ضوء مقتضيات اقتصاديات المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2015، ص ص 195-197.

- يعتبر رأس المال الحقيقي للمؤسسات التعليمية (التعليم العالي) وذلك لأنه المعرفة الحقيقية و المعلومات الصحيحة والدقيقة تعطي المؤسسة القدرة على النمو والاستثمار والتنافس.
- إن الاهتمام في رأس المال الفكري لمؤسسات التعليم العالي يساهم في دعم عمليات التنمية المستدامة وتحقق العائد الحقيقي للاستثمار في الطاقات الفكرية والبشرية بما يجعلها حلقه مستمرة النمو وتستهدف جميع تطوير الموارد البشرية في شكل أكثر فاعليه.
- يعتبر الاهتمام في رأس المال الفكري ورعايته إبراز الأدوات التنافسية في العصر الحالي لا سيما في مؤسسات التعليم العالي، إذن أنه قابل للتقليد.
- إن الاستثمار في رأس المال الفكري يعود بفوائد على المؤسسات بوجه عام ومؤسسات التعليم العالي بوجه خاص، وهذا من خلال عمليات التطوير والاختراعات التي تقوم بها مختلف الجامعات في شتى بقاع العالم.
- الاهتمام في رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية وتنميتها هو تنمية اقتصادية واجتماعية للمجتمع بشكل غير مباشر حيث أنه سوف يعود على عملية التنمية البشرية في الدولة.

ثالثا: خصائص رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

يتميز رأس المال الفكري في الجامعة بمجموعة من الخصائص التي تميز عن غيره في باقي المؤسسات، و ذلك من خلال توافره في جميع هياكل الجامعة سواء الإدارية أو هيئه التدريس و التي نذكرها فيما يلي:

1- **الخصائص التنظيمية لرأس المال الفكري:** من أبرز الخصائص التنظيمية هي تتوافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية، فهو لا يتركز في مستوى دون غيره وليس حكرا على مستوى إداري دون غيره، و كما يظهر رأس المال الفكري في الجامعة من خلال وجود الهياكل المرنة و ذلك لأن المرونة توفر المناخ المناسب للتجديد والإبداع وإظهار المواهب والطاقات المتميزة، احتواء التنظيمات للعلاقات الغير رسمية، مع البعد عن المركزية الإدارية و يفضل مناخ يسوده اللامركزية و أيضا لا يمكن الحصول عليه بالمال وحده لأنه منتج من الفكر والخبرة والممارسة، ويتميز كذلك بالمهارة العالية والاستمتاع بدرجه كبيره في عمليات التعلم التنظيمي والتدريب الإثرائي والتعلم الذاتي المستمر من خلال البحوث العلمية وتطوير الذات التي تكون في المخابر العلمية التابعة لمؤسسات التعليم العالي.[1]

[1] مرام فؤاد أبو النادي، قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص179.

2- **الخصائص المهنية رأس المال الفكري:** من أبرز الخصائص الشخصية والسلوكية لرأس المال الفكري داخل مؤسسات التعليم العالي الميل إلى المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة والمساهمة في حل المشاكل التي تعترض العمل والقيام بتطوير الممارسات التعليميةبشكل مستمر، و أيضا وجود الحسم وعدم التردد في إصدار واتخاذ القرارات ويتميز بوجود درجة ذكاء مناسبه والقدرة على التخمين والميل إلى الاستفادة من خبرات الآخرين، والاستقلالية في الفكر وتطوير العمل الجماعي.[1]

3- **الخصائص الإبداعية لرأس المال الفكري:** أن المورد البشري داخل مؤسسات التعليم العالي له القدرة على الإبداع والتجديد لذلك تحرص هذه المؤسسات على توافر رأس مال فكري يكسبها هذه السمة أو الميزة، فتميز المؤسسات من إبداع وابتكار الأفراد العاملين بها، فعلى المؤسسات استثمار مواهبهم و إدارتها بالشكل الأمثل بما يحقق لها نجاحها وتطورها واستمرارها لمؤسسه تعليميه تقود التنمية المستدامة داخل الدولة التي تنتمي إليها.[2]

المطلب الثاني: طرق و مؤشرات قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

يؤكد العديد من الباحثين والمختصين في هذا المجال أنه لا توجد طريقه واحده متفق عليها لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات بصفه عامه و مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة، وإنما توجد هناك طرق عديده، ولضمان أن تكون طريقه قياس رأس المال الفكري مفيدة، يجب أن يتوافر لها بيانات ومعلومات دقيقه تعالج المستقبل بدلا من الماضي، من خلال توافر معايير ثابته دراسة وتقييم الأداء على مر الزمن، وسنتعرض لبعض منها:

أو لا: طرق قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

يقول الربيعي في هذا الصدد أنه يوجد ثلاث طرق لقياس رأس المال الفكري وهي:[3]

1-1- **النماذج الكمية:** وهي النماذج التي تستند إلى المبادئ الاقتصادية مثل حساب الجهد الذي يبذله العامل بطريقه التكلفة والعائد.

[1] الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص78.

[2] نفس المرجع السابق، ص81.

[3] نفس المرجع السابق، ص123.

1-2- **النماذج النوعية:** وهي النماذج التي تستند إلى المنهج النوعي والنظرة الشمولية.

1-3- **النماذج السلوكية**: وهي النماذج التي تعتمد على المنهج السلوكي مثل الإسهامات النوعية للعاملين في تجسيد واقع ملموس في سلوكهم.[1]

ويصنف المطاغي الطرق المستخدمة قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث مجموعات وذلك عن التحول التالي:[2]

2-1- المقاييس الوصفية: وترتكز هذه المقاييس على تحديد سماتو خصائص رأسالمال الفكر ي واستطلاع الآراءو الاتجاهات ذات عصير غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة، و تتم عملية القياس في هذه النماذج استنادا على الخبرة الذاتية والتقدير الشخصي للقائمين بالدراسة، وتتضمن هذه المقهى أداء تقييم معرفة الإدارة إضافة إلى التقييم الذاتي للإنتاجية المهنية المعرفية. بطاقة الأداء المتوازن لقياس و إدارة أصول المعرفة الفكرية.

2-2- مقاييس الملكية الفكرية: وترتكز هذه المقاييس على تحديد قيمه رأس المال الفكري بما يتضمنه من مكونات أساسيه تشمل رأس المال البشري، و رأس المال الهيكلي و رأس المال العلائقي(الزبوني)، تم تحويل الأصول المعرفية عبر الملموسة في أقسام المؤسسة التعليمية المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما.

2-3- مقاييس القيمة السوقية: و ترتكز هذه المقاييس على الفرق بين القيمة الدفترية (المحاسبية) و القيمة السوقية للمؤسسة، و على مؤسسات التعليم العالي إذا أرادت تحقيق أكبر فرق ممكن بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية أن تستثمر في الموجودات المادية والغير المادية، وخاصه المادية منها الملموسة، كزياده الاهتمام بالمورد البشري المؤهل الذي ينتج لها براءة الاختراع وكذلك المشاركة في اتجاه الحلول لحل المشاكل التي تكو ن مستعصية على باقي مكونات المجتمع، إضافة إلى تجويد في مخرجاتها سواء مناهج التعليمية أو مخرجات البحث العلمي، أو عدد و نوعيه الطلبة المتخرجين حسب رغبه سوق العمل.

[1] الشمري عيد عائق خليف، درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، الأردن، 2014، ص124.

[2] المطاعني على بنحمد، بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأر دنية، الأردن، 2008، ص113.

ثانيا: مؤشرات قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

لصعوبة قياس مكونات رأس المال الفكري و تمثيلها كميه في مؤسسات التعليم العالي، حيث عمد الكثير من الباحثين إلى وضع مؤشرات مقياسي حيث تم تلخيصها وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1) : مؤشرات قياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

المكون	البعد	مؤشرات القياس
مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي	كفاءات الأفراد	القيادة الاستراتيجية
		نوعية الأفراد
		القدرة على التعليم لدى الأفراد
		كفاءة عمليات تدريب الأفراد
		قدرة الأفراد على المشاركة في صنع القرارات
	إبداع الأفراد العاملين	القدرة الإبداعية للأفراد
		الدخل المتأتي من أفكار الأفراد
	سلوك ومواقف الأفراد	التفاعل مع القيم المؤسسية
		معدل دوران الأفراد
		درجة الرضا
		متوسط سنوات الخدمة
مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي	ثقافة المنظمة	طبيعة بناء ثقافة المنظمة
		تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها
	الهيكل التنظيمي	توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية والمنفعة
		صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة
	التعلم التنظيمي	بناء شبكة معلومات داخلية والاستفادة منها
		بناء بنك معلومات للمنظمة واستخدام هذا المخزن
	العمليات التشغيلية	فترة العمليات التجارية

		كفاءة العلميات التشغيلية
		مستوى جودة المنتج
	نظم المعلومات	الدعم المتبادل والتنسيق بين العمليات
		توافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة
		المشاركة المعرفية
مؤشرات قياس رأس المال العلائقي	القدرات التسويقية الأساسية	بناء واستخدام قاعدة بيانات المستفيدين
		القدرة على تحديد حاجات المستفيدين
		القدرة على خدمة المستفيدين
	كثافة السوق	الحصة السوقية
		الأسواق المحتملة
		الوحدات المباعة إلى عدد المستفيدين
		سمعة العلامة التجارية
		بناء قنوات البيع والتوزيع
	ولاء المستفيدين	رضا المستفيدين
		شكاوى المستفيدين
		حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع المستفيدين
		مستوى كسب مستفيدين جدد
		مستوى خسارة مستفيدين حاليين
		القدرات التسويقية للمؤسسة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على

Rawat, knowledge management leveraging E-learning in universities proceedings of the international conference one-learning, 2009, PP 432-435.

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

يتم تكوين رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي عن طريق استقطاب أفضل الكوادر البشريةو ذلك من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات المحددة والمعلنة، ولا يتوقف الأمر عند عملية الاستقطاب بل تضع لها خطه لتطوير الأداء وتبادل الأفكار والنقاشات من خلال الدورات التدريبية والاتفاقيات التي تبرمها الجامعة الوطنية مع مختلف الجامعات العالمية، القصد منها تبادل ونقل الخبرات من و إلى إلى الجامعة، بغيه زيادة كفاءه المورد البشري، والتعرف على نوعيه التكنولوجيا المستعملة في شتى مجالات التنمية.

أولا: صناعة رأس المال الفكري.

ويظهر في قدر ة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة، و المهارات النادرةو جذبها للعمل، حيث قسمه إلى مجموعة من الاستراتيجيات، وهي:[1]

1- **خريطة المعرفة:** تؤكد هذه الاستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابله للتغيير عنها أيضا إذ أنها تعرف عادة أكثر مما يمكن أن تتحدث به، وانا المعرفة هي في رؤوس الأفراد التابعين للجامعة، لهذا فان هذه المؤسسات القائمة على المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها فيأو عية المعرفة،و بناء خرائط المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي تجعل المسارات المؤدية إلى المعرفة سهله الوصول إليها،و أن غاية استخدامها تتمحور ب:

- تحديد المركز المالي للمؤسسة (مؤسسة التعليم العالي) مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس المجال أما على المستوى الوطني أو الدولي.
- تحديد فجوه المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة داخل مؤسسه التعليم العالي، من أجل العمل على تقليص أو غلق تلك الفجوات، وذلك عن طريق تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات وكذلك تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الاحتياجات الذهنية المتمرسة، التي باستطاعتها إعطاء القيمة المضافة في ميدان عملها داخل مؤسسه التعليم العالي، سواء على المستوى التعليمي أو البيداغوجي أو حتى الإداري.

2- **بناء الأنسجة الفكرية:** يمثل هذا النوع من الاستراتيجية داخل مؤسسات التعليم العالي على أنه يشبه عمل نسيج العنكبوت، حيث يشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم مع بعض ثم يتم حلها عند

[1]سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 267-272.

انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاريه جديدة ونسيج آخر وتعلم جديد،و هذا مثله مثل المؤتمرات والندوات العلمية التي تقام داخل الجامعة بهدف توسيع نطاق المشاركة بين مختلف الباحثين والأساتذة، للوصول إلى نتائج تسهم في حل المشكلات المستعصيةوكما تؤ كد رؤية هذه الاستراتيجية أنها توفر الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف أفراد هذه المؤسسات، و التي تؤدي إلى زياده الرصيد المعرفي وكذلك زياده الخبرة وحب المشاركة، و تحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج، و أن غاية استخدامها تتمحور ب:[2]

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسن المعرفي.
- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب مع حاجات مؤسسات التعليم العالي.
- تمكن عالي من جعل الأفكار المقترحة قابله للتنفيذ العملي.
- تشارك في صناعه القرار بشكل جماعي وشفاف للوصول إلى اعلى مراتب النجاح والتفوق.

3- **القيادة الذكية:** تتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قياده ذكيه لان الفرد الذكي يركز اهتمامه على التعلم، ويكون مساعد للتعليم أكثر في مؤسسات التعليم العالي بحيث يكون معلما و مشرفا أكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا على أن المورد البشري (الأستاذ) هو قادر على ممارسه التدريب و توصيل المعلومات إلى الطلبة بشكل مرن و فعال.

ثانيا: تنشيط رأس المال الفكري.

ويعبر على قدر ة المؤسسة التعليمية الجامعية على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال ما يلي:

1- **تعزيز القدرات و تنميه العلاقات بين الأفراد:** يجب على مؤسسات التعليم العالي عن التطور في مقياس جاهزية رأس المال البشري وتعزيز تنميه المواهب الفكرية والقدرات العقلية لدى هذا النوع من رأس المال الفكري، إذ يعد هذا المقياس أحد الجوانب الحاسمة في نجاح استراتيجية المؤسسة، والعمل على تجسيد روح الفريق الذي يقوم على الأداء الجماعي للأفراد داخل المؤسسة و غرس فيهم روح التعاون بينهم وتعزيز وتوطيد العلاقات الرسمية والغير الرسمية داخل المجموعة، للوصول إلى أكبر عدد ممكن وأحسن النتائج الموجودة.

2- **تنشيط عملية الإبداع والابتكار**: أن مؤسسات التعليم العالي هي الحاضنات لهذا النوع من الأفراد المبدعين والمفكرين حيث جل الابتكارات التي نسمع عليها تحدث في مخابر تابعه لهذه المؤسسات، و من هذا المنطلق

[2]الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص168.

يجب على مؤسسات التعليم العالي تمويل وتطوير وتشجيع كل هذه الابتكارات وتنشيطها وتفعيلها، و إليها مطبقه في ارض الواقع لتوسيع نطاق هذا النوع يجب على هذه المؤسسات أن تنشيط عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار، و تشجيعهم أما ماديه أو معنويه بغية الاستمرار في العطاء.

ثالثا: استقطاب رأس المال.

يكشف beisali عن سبب اهتمام مؤسسات التعليم العالي باستقطاب رأس المال الفكري بقوله" في ظل الاتجاهات السائدة في مؤسسات اليوم مثل العولمة، يجب التوجه نحو خدمة الزبون (المستفيد)، التنافسية الشديدة، أخذت معظم المؤسسات تولي اهتماما واسعا لموضوع استقطاب الموارد الكفؤة، لا سيما بعد تناسى إدراكهم بتحقيق تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة أن تتوجه نحو النجاح"[3]. وعلى الرغم من هذا كله يجب على المؤسسة أن تكون لها استراتيجية واضحة وملائمه لآلية الاستقطاب، وقد تم حصر أهم الاستراتيجيات وهي:[4]

1- **شراء العقول من سوق العمل:** يمثل رأس المال الفكري ميزه تنافسيه المؤسسات الأعمال بوجه عام و مؤسسات التعليم العالي بوجه خاص، حيث يمثل الدعامة الأساسية لتطورو ازدهار هذهالأخير ة، فان الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعه العقول النادرةو البراقةو المفكرة، لغرض توطينها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها مؤسسات التعليم العالي في جميع مجالات البحث بغية زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زياده عملية الابتكار والإبداع ومن ابرز الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية هي ما قامت به اكبر اعرق الجامعات الأمريكية على غرار جامعة "هارفرد" و جامعه "شيكاغو" و مختلف الجامعات الأوروبية من استخدام عقول مفكره من الهندو الدول العربية و مختلف بلدان العالمو كانوا يسمونهم المشروعات الهادفة، حيث هذه العقول المهاجرة لا تحتاج لأي شيء في مجالات الحياه الاجتماعية كل شيء موفر لها من قبل هذه الجامعة وإدارتها، ولكن بالمقابل أهم (الموارد البشرية المفكرة) هم عقول ذات ابتكارات و تقنيات جديدة.

[3]سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص264.

[4]عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص129.

2-**شجرة الكفايات**: أن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالأول يتضمن المفاهيم النظريةو المعلوماتو المهارات والخبرات المتصلة بجداره الشخص،و أما المكون السلوكي فيضم ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العملو الذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أماشجر ة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة، بحيث يجب على مؤسسات التعليم العالي أن تضع مخطط واضح في المهارات والخبرات على موقعها أو منصتها الإلكترونية، فضلا على السيرة الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد والموارد البشرية المطلوبة،و تتميز هذه على الأولى أنها سريعة الاستخدام، لأنها تتعامل بطريقة إلكترونية وعن طريق شبكات الحواسيب والتي تقدم مجموعة من المحاسن:[5]

- حضور الموارد البشرية في الشبكة.
- عرض قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة.
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.
- إمكانية المحادثة والمراسلة بين المتقدم والمؤسسة.
- إمكانية المؤسسة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعه.

و من أبرز هذه الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية هي ممارسه جامعة هومبولت في برلين عندما استخدمت شجر ةالكفايات للحصول على نظر ة شاملة للموارد البشرية من أساتذة وإداريين قصد تعز يز مكانتها في ألمانيا والعالم.[6]

المطلب الرابع: متطلبات رأس المال الفكري في الجامعة.

نظرا للأهمية الكبرى لدور رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، فان هناك متطلبات مراعاتها لتحقيق الكفاءة والفاعلية لهذه المؤسسات. كما يرى المتخصصين في هذا الميدان أنه لتوفير المناخ المناسب لي رأس المال الفكري في الجامعة يجب توافر مجموعة متطلبات وهي:

[5]أبكر بحر الدين عبد الله، مرجع سابق، ص213.

[6]عبد العزيز بن موسى وتامر محمد علي، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة لدى الجامعات الفلسطينية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014، ص128.

أولا: المتطلبات التنظيمية.

تتمثل المتطلبات التنظيمية في مجموعة من الإجراءات الخاصة بالنظم واللوائح المحددة للعمل والهياكل التنظيمية لرأس المال الفكري في الجامعة.

ترى دراسة القبلي أنه يمكن تلخيص هذه المتطلبات فيما يأتي:[7]

- تحسين نظام يعمل على الاكتشاف المبكر للعاملين المبدعين والمتميزين.
- تحسين أساليب حل المشكلات و دعم القرارات في الهادفة، وتبسيط الإجراءات اللامركزية.
- إعداد و تدعيم كوادر مؤهله قادره على تسيير شؤون الجامعة بكل كفاءه مهنيه.
- التوسع في استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة.
- ترشيد نفقات التسيير.
- الزيادة أو الرفع من ميزان تمويل الأبحاث العلمية أو ما يسمى بالبحث والتطوير داخل الجامعة.
- زيادة إيرادات الجامعة من خلال بيع تلك براءات الاختراع التي تكون ملك للجميع في صورتها العامة أو الملكية الفردية في صورتها الفردية، أي تابعة للمخترع نفسه، كما هو معمو ل به في اغلب جامعات العالم وخاصه العالم المتقدم (أمريكا، أوروبا... الخ).

كما ترى دراسة **ممدوح سمير علي** أن أبرز المتطلبات تكمن في:[8]

- بناء هيكل تنظيمي يقوم فريق العمل على تحويل القرارات من الفردية والجماعية من خلال إشراك العاملين بها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم.
- ثقافه تنظيمية إيجابية يحكي على الإبداع والابتكار وتكافئ على الإنتاج الفكري والبحث العلمي.
- خلق ثقافه تعاونيه تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات.
- تهيئة المناخ الإيجابي المحفز على الاتصال الإيجابي بين جميع العاملين بها.
- تعزيز العمل في إطار روح الفريق الذي يهدف إلى إنتاج ودعم المعرفة ونشرها وتطبيقها.

[7]منال محمد القبلي، واقع إدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدار ية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2015، ص ص 107-108.

[8]ممدوح سمير علي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، مصر، مج26، ع61، ص ص 114-115.

- توفير وسائل متعددة لسهولة انتقال المعلومات والمعرفة بين مختلف مستويات الإدارة وهيكلها التنظيمية.
- التقييم التنظيمي وتوجيه أنشطة مؤسسات التعليم العالي لضمان أو لويه استراتيجية تنظيم رأس المال الفكري.
- وجود إليه واضحة لدعم وتطوير أبحاث وابتكارات الأساتذة والباحثين بها وحفظها ونشرها.
- استحداث آلية لحفظ الخبرات التراكمية لدى جميع موظفيها من (أساتذة وباحثين والعاملين بالإدارة) بسبب التقاعد أو الموت، في صوره كتب أو cd أو مجلات علميه دوريه. الخ

ثانيا: المتطلبات المادية.

المتطلبات المادية لرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي هي جميع العناصر المادية من الأبنية والمقررات والأجهزةو شبكات الاتصال و قواعد البياناتو المعلومات والتجهيزات بمختلف أنواعها (مخابر، مكتبات ورقية، ورقمية. الخ)، وبعباره أخرى يمكن حفظ هذه المتطلبات في البنية التحتية متكاملةالتجهيزات، ولتحقيق كفاءه وفاعليه مؤسسه الجامعة عن طريق المتطلبات المادية لرأس المال الفكري لابد أن تتوفر على ما يلي:[9]

- وجود قاعده معلومات للعاملين بالمؤسسات التعليمية لحفظ البيانات والرجوع إليها عند الحاجة وبكل سهولة.
- تخصيص ميزانيه لتمويل ودعم مشاريع البحث العلمي والتطوير.
- تهيئه البنية التحتية من تجهيزات ومخابر تساعد الأساتذة والطلبة وحتى الإداريين على إطلاق إبداعاتهم ونشر أفكارهم.
- وجود أنظمة إلكترونية في بناء قواعد بيانات متكاملة و متاحه للجميع حول ما يتعلق بالأبحاث العلمية والمناهج الدراسية والكتب والمراجع.
- وجود نظام متطور لتطوير المناهج التعليمية في الجامعة.
- استثمار الشبكات والاتفاقيات لتبادل الخبرات والتجارب بين أفراد عائله في مؤسسات التعليم العالي.
- توفر مخابر و قاعات مجهزه بأحدث التجهيزات المتطورة قصد تفعيل أفكارهم، وكذلك عقد البرامج التدريبية وورش العمل.
- فتح فضاءات مع العالم الخارجي سواء عن طريق الشبكة العنكبوتية أو في الجامعة.

[9] ويح محمد عبد الرزاق إبراهيم، متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها)، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، مصر، مج24، ع95، ص ص 239-241.

ثالثا: المتطلبات البشرية.

تعتبر المتطلبات البشرية من أهم متطلبات رأس المال الفكري في مؤسسه التعليم العالي وذلك لان المورد البشري له القدرة على تطوير العمل والرفع من أداء هذه المؤسسات، والاستفادةمن كافة الموارد الأخرى، و من أهم وأبرز المتطلبات البشرية التي تم الاتفاق عنها من طرف الباحثين وأهل الاختصاص هي:[10]

- وجود برامج تدريبيه لمختلف الموارد البشرية المتاحة (أساتذة، موظفين، عمال، طلبة...) القصد منها كسبهم مهارات ومعارف كل حسب تخصص ميدانه.
- تحفيز المورد البشرى النابع للمؤسسة لإظهار ما لديهم من خبرات ومعارف خاصه الأساتذة المتميزين.
- توظيف الخبرات التراكمية لدى المورد البشري الكفء لتحسين الأداء الكلي لمؤسسه التعليم العالي.
- توفير المناخ المشجع للعمل في صوره روح الفريق.
- اطلاع جميع الموظفين بالمؤسسة التعليمية على المستجدات بشكل مستمر وشفاف عن طريق الاجتماعات الدورية.
- تمكين جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية من القيام بالمهام الموكلة إليهم وإعطائهم الثقة بالنفس.
- تخصيص دورات وندوات ومؤتمرات علمية لمناقشه وطرح الأفكار حول مشكلة علمية أو اقتصادية أو اجتماعية...
- مكافأة جميع المتفوقين من أساتذة وموظفينو حتى طلبة على المجهودات وتثمينها.
- توقيع اتفاقيات مع المؤسسات الجامعية سواء على المستوى الوطني أو الدولي، وكذلك مع مختلف المؤسسات الاقتصادية ذات الصلة.

[1010]أحمد سليمان محمد الخزجري وعلي عوض، معوقات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات من وجهة نظر الإداريين، دراسة ميدانية في جامعة حلوان، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 182، مصر، ص44.

خلاصة:

يعد رأس المال الفكري الحلقة الأساسية للعملية الإدارية ومفتاحها لكونه يمس جميع مختلف جوانب هذه الأخيرة، فتجعل المؤسسة أكثر ديناميكية وفاعليه، لذا حاولت العديد من الدراسات والأبحاث تحديد أفضل الطرق و الأساليب رأس المال الفكري نحو الأفضل من خلال الانسجام بين مختلف أهداف المؤسسة و المحيط الخارجي لها، فبداية كان التوجه القائم على الاقتصاد المعرفي الذي ركز فيه على المعرفة، التي اعتبرها نقطة البداية لكل مشروع ناجح، و تبين لاحقا أن هذه المعرفة لا بد لها من مثير ومجال يتم فيه ثمين قيمه هذه المعرفة.

تناولت النظريات المفسرة لنمط المعرفة إلى أنه ظهر بما يسمى بإدارة المعرفة التي لها أسس و مقومات علميه تساهم في إحداث التغيير المطلوب،و هي تعمل على توسيع مجالات استخدام المعرفة و تعميق مستوى فهم هذا المصطلح، للنظر إلى الأبعاد الفكرية في علم الإدارة العصرية، و ان تطبيقها في الأمر الواقع لا بد من تهيئه مناخ يتلاءم ومستجدات العصر، وان في هذا العصر الثابت فيه متغير، فلا بد من التحول من الاهتمام بالأصول الملموسة إلى التركيز على الأصول الغير ملموسة في مقدمتها الأعمال العقلية والمعرفية، و التي اعتبرت المحرك الأساسي للاقتصاد العالمي الجديد وبناء عليها أصبح التحدي الرئيسي أمامه كبار المؤسسات الاقتصادية هو إدار ة المعرفة بفاعليه والتي تمثل المكونات المعززة لرأس المال الفكري.

بفضل إسهامات الباحثين خطورة مفهوم رأس المال الفكري ليمس ميدان التعليم العالي، إذ أكدت اغلب الدراسات البحرية التي تم إجراؤها فيها فعالية هذا النموذج في تطوير أداء الأساتذة و الإداريين، تحسين مهاراتهم، تشجيعهم على العمل في اطار روح الفريق، تقليل عزلتهم المهنية، زيادة كفاءتهم البحثية، ترسيخ الثقافة المهنية القائمة على الاحترام والتقدير اعتبار أن رأس المال يدعو ا إلى امتلاك المعرفة و تطويرهاو جعلها ميزه تنافسيه، وبالتالي فانه من أهم وظائف إدراك الحاجة إلى التغيير ومن ثم إقناع الغير به، و صياغة رؤية و رسالة مستقبلية مشتركة لمؤسسته يتحدى بها الظروف المحيطة، و من أهم هذه التحديات أسلوب إدارة الجودة الشاملة، فما المقصود بهذا المنهج الإداري؟

تمهيد:

إن التقدم العلمي والتقني الذي يشهده العالم يملي على كافة الدول والمجتمعات تحديات كثيرة ويدفعها للمبادرة إلى استخدام كل ما يتاح لها من الأساليب الإدارية والتكنولوجية المعاصرة لتطوير أساليب التعليم الحالية واستنباط أساليب ونظم حديثة تمكنها من الصمود ومواكبة التطور ومسايرة روح العصر، عصر الانفجار المعرفي والتقدم التكنولوجي لا سيما أن جودة المعرفة قد أصبحت تشكل عصب تقدم الأمم وازدهارها وأنها الوسيلة الوحيدة لدفع عجلة التقدم وخدمة أغراض التنمية في البلاد، فضلا على أنها أداة لحل المشكلات التي تعترض سبل التقدم والنهوض في إطار ظاهرة العولمة بكل تداعياتها وتجلياتها السياسية والاقتصادية وحتى الثقافية، وما تحمله من تحديات لدول العالم المختلفة، وما توفره أيضا من فرص النمو والازدهار والتقدم في ظل منافسة شديدة لا مكان فيها للناجح فقط بل للمتميز.

من هنا أضحت مخرجات التعليم العالي ونوعيتها ومستوياتها من القضايا التي تثير الاهتمام لدى معظم الباحثين والمفكرين، وباتت تشكل مسألة جديرة بالدراسة والتحليل وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لها، ولذا كان من الضروري الوقوف على الأبعاد والمتغيرات الرئيسية التي تحكم هذه الخدمات وتحدد جودتها لاسيما ونحن نعيش في عصر سمته الأساسية التغير والتطور السريع والمستمر للبحث عن المزيد من الكفاءة والإبداع، ومن هنا تبدوا أهمية الجودة الشاملة في عصر العولمة كمدخل أساسي للتميز والقدرة على المنافسة، وانطلاقا مما سبق وفي إطار اهتمام الدول بالتعليم واعتباره المشروع القومي الأول لمواجهة الألفية الثالثة بكل تحدياتها، حظيت عمليات إصلاح التعليم العالي باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت إدارة الجودة الشاملة بجانب كبير من هذا الاهتمام إلى الحد الذي جعل المفكرين يطلقون على هذا العصر عصر الجودة، باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجديدة الذي تولد لمسايرة المتغيرات الدولية والمحلية.

لقد أصبح مصطلح الجودة، وإدارة الجودة الشاملة من أهم المصطلحات والتعابير الشائعة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وهما يعبران عن توجه عالمي يسيطر على فكر وسلوك الإدارة على مختلف مستوياتها التنظيمية ويحكم قرارات الإدارة في كل مجالات عملها، لذا تعمل معظم مؤسسات التعليم العالي على الارتقاء بمستوى خدماتها باختلاف مستوياتها الإدارية، بهدف المحافظة على ترتيبها العالمي وتحسينه، وز يادة قدرتها على المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج بأقل تكاليف ممكنة.

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي من المفاهيم الحديثة والأساليب الإدارية الناجعة التي تجمع بين رضا المستفيد وجودة الخدمات، التي ارتبطت بالتزام المؤسسات الشامل نحو إدارة الأعمال بشكل علمي، حيث يساهم كل فرد في كل قسم أو إدارة في تحقيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أعمال المؤسسات من خلال تنمية شعور العاملين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي بأهمية العمل الجماعي، والعمل من خلال فريق واحد يعمل للحصول على نوعية أفضل من التعلم وتخريج طلبة قادرين على تلبية متطلبات سوق العمل وكذا على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة الدولة.

ويتناول هذا الفصل عرضا للإطار النظري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والذي يحتوي على أربع مباحث، هي كالتالي:

المبحث الأول: الأساسيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: الأساسيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: الأساسيات النظرية لإدارة الجودة الشاملة.

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة من المواضيع التي لقيت اهتماماً كبيراً من الكثير من المفكرين، إذ يعد أسلوبا ذو أهمية كبرى في ظل البيئة التنافسية في الوقت الحاضر، وهذا من خلال توفير شروط الأداء المتميز والتحسين المستمر بغية كسب رضا العميل.

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الجودة وتطورها التاريخي، بالإضافة إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى أبرز رواد هذا المنهج الإداري الحديث.

المطلب الأول: مفهوم الجودة ومراحل تطوره.

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين الذي يعنون بتحسين مستوى أداء مؤسسات الأعمال، وقد عرف هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً عبر فترات زمنية متتالية.

أولا: تعريف الجودة.

إن كلمة الجودة مشتقة من الكلمة اللاتينية «Qualities»[1] والتي تعني «طبيعة الشيء ودرجة صلابته» وكانت تعني قديماً الدقة والإتقان[2]، بيد أنه في مجال الأعمال أخذ هذا المصطلح أبعادا جديدة ومتشعبة، وسنذكر فيما يلي بعض التعاريف المتداولة لهذا المفهوم:

- عرفتها الوكالة الفرنسية للتقييس (AFNOR)*بأنّها «مجموعة من مزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين»[3].

- ويرى PH.Crosbyبأنّ «الجودة هي المطابقة للمواصفات، وبأنها مسؤولية الجميع، ورغبات المستهلك هي أساس التصميم»[4].

- أما J. Juran فيقتصر ويقول «أن الجودة هي الملائمة للاستخدام»[5].

---

[1]- درادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2002، ص16.

[2]- رجي قدار طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار الحصاد، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، سنة 1998، ص77.

* AFNOR : **A**gence **F**rançaise de **NOR**malisation.

[3] - CACQE, Bulletin trimestriel du centre Algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage, Alger, 1995, P15.

[4]- بومدين يوسف، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة- حالة المصبرات الجزائرية الجديدة، مذكرة ماجستير غيرمنشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص08.

[5]- زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 1996، ص10.

- بينما تعرفها الجمعية الأمريكية للجودة على أنها «الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية للمستهلك أو العميل»[6].

- أما K. Ishikawa فيعرف الجودة بأنها «التطور في تصميم المنتج بطريقة اقتصادية وأكثر فائدة وتؤدي إلى إرضاء العميل دائماً »[7].

- من جهته يعرف A. Feigenbaum الجودة بأنها «الخواص المميّزة الشاملة والمركبة التي يكتسبها المنتج في مراحل التصميم، التصنيع، الصيانة والتسويق، والتي سيفي بها عند وضعه قيد الاستعمال حسب توقعات العميل»[8].

- ويقول E. Deming بأن الجودة هي «اتجاه المنتج لإشباع حاجات العميل في الحاضر والمستقبل»[9].

- كما يعرف المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا الجودة بأنها «مجموعة من الخصائص والمميزات التي يجب أن تتوافر في منتوج سلعي أو خدمي معين بهدف الوفاء بمتطلبات السوق»[10].

ما يمكن استنتاجه من جملة التعريفات المقدمة أنها تشترك في ثلاث أبعاد أساسية: الأول يتمثل في التركيز على تحقيق "احتياجات الزبائن"، وهذا لأهمية الزبون في علاقة التبادل لأنه هو محور هذا التبادل، أما الثاني فيتمثل في "المطابقة" أي مطابقة المنتوج أو الخدمة لشروط ومتطلبات الاستعمال، أما الثالث وهو الأهم، ويعني بضرورة تطوير الوظائف والخصائص الاستعمالية للمنتج و ذلك للاستجابة لمتطلبات واحتياجات الزبون المتطورة.

وفي نفس السياق قام الباحث جافين Gavin عام 1988م بتقسيم مفهوم الجودة إلى خمسة مداخل في كتابه الشهير «Quality Managing» وهذه المداخل تعكس إلى حد كبير مختلف جوانب تعاريف الجودة التي صاغها أشهر رواد الجودة، وهذه المداخل نلخصها فيما يلي:

- **المدخل المبني على أساس المنتج**: وفقا لهذا المدخل فإن الجودة يتم تعريفها على أنها «مجموعة من الصفات والخصائص التي يمكن قياسها وتحديد كميتها مثل: المتانة وإمكانية التحمل والصلابة» ويمتاز هذا التعريف

---

[6]- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص16.

[7]- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص19.

[8]- نفس المرجع السابق، ص21.

[9]- توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002، ص13.

[10]- توفيق عبد المحسن محمد، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي وآخرين، القاهرة، مصر، سنة 2006، ص39.

بأنّه محدد، إلاّ أنه في الحالات التي تعتمد الجودة على التفضيل الشخصي، فإن المعايير التي يتم القياس عليها قد تكون غير صحيحة[11].

- **المدخل المبني على أساس المستفيد أو العميل**: يعد هذا المدخل من أهم المداخل التي تحدد مفهوم الجودة، حيث يعتمد هذا التعريف على رضا العميل عن المنتجات أو الخدمات المقدمة، وإلى أي مدى تلبي هذه السلع والخدمات رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته، وتتفق مبادئ هذا المدخل مع تعريفات كل من Juran، Deming وFeigenbaum.[12]
- **المدخل المبني على أساس التصنيع**: يتم النظر إلى الجودة من خلال هذا المدخل على أساس مطابقة السلع والخدمات لمجموعة من المواصفات المحددة مسبقاً، لذا فإن العميل سيكون راضيا عندما تكون مكونات السلعة أو خصائص الخدمة مطابقة للمواصفات، وفي حالة عدم المطابقة فإن ذلك سيكون مؤشرا على تدني جودة السلعة أو الخدمة، وبالتالي سيؤثر على مستوى رضا العميل، ويتفق هذا المدخل مع تعريف PH.Crosby للجودة[13].
- **المدخل المبني على أساس القيمة**: يعتمد تعريف الجودة وفقا لهذا المدخل على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، بحيث تعرف الجودة بأنها درجة التفوق بأقل الأسعار وكذلك مدى مراقبة الاختلالات في عملية التمويل، وتتفق أفكار هذا المدخل مع نظرة Ishikawa.[14]
- **المدخل المبني على أساس التفوق**: ينظر إلى الجودة وفق هذا المدخل بأنها مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال والتميز، ومن ثم لا يمكن تحديدها، ولكن يمكن التعرف عليها والشعور بها وتمييزها بمجرد رؤيتها من طرف العميل[15].

---

[11] - SEDDIKI Abdallah, management de la qualité: de l'inspection à l'esprit, OPU, Alger, 2003, P27.

[12]- خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، سنة 1997، ص48.

[13]- خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية مرجع سبق ذكره ، ص49.

[14]- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات- مدخل النظم، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2001، ص14.

[15]- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتطوير، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 282-283.

ثانيا: أبعاد الجودة.

تعتبر الجودة محصلة لمجموعة من الأبعاد لخصها Gavin في النقاط الثمانية التالية[16]:

- **متطلبات الأداء:** يتحدد هذا البعد بأهم الخصائص الوظيفية للمنتج، وأهم خاصية لهذا البعد هي أنه قابل للقياس، فإذا ما تعلق الأمر مثلاً بجهاز كمبيوتر فإن أهم الخصائص قد تكون سرعة التنفيذ، السعة التخزينية...إلخ.
- **الخصائص الثانوية:** يعني هذا البعد بالجوانب الثانوية للمنتج التي تدعم الوظيفة الأساسية، أو هي تلك الخدمات الإضافية المقدمة المدعمة للخدمة الأساسية، وتلعب هذه الخصائص الثانوية دوراً مهماً حيث تصبح من معايير الشراء الهامة عندما تكون كل المنتجات في السوق متقاربة من حيث الخصائصو الوظائف الأساسية، مثلاً جهاز هاتف نقال وظيفته الأساسية هي الاتصال، غير أنه يمكن أن يتصف بمجموعة من الخصائص الثانوية مثل آلة التصوير، جهاز مذياع، كاميرا...إلخ.
- **الاعتمادية:** وتعني احتمال أن يعمل المنتج بشكل مناسب في نطاق زمني متوقع مثل أن يعمل جهاز تليفزيون لمدة سبع سنوات تقريباً بدون إصلاح، ومن بين المؤشرات التي تستخدم لقياس هذا البعد متوسط الوقت الذي ينقضي إلى حين حدوث العطب الأول، معدل حدوث الأعطاب خلال فترة زمنية معينة[17]، وهذا البعد خاص بالمنتجات المعمرة حيث لا يمكن حدوثه واكتشافه إلا بعد فترة من الاستخدام.
- **المطابقة والمواصفات:** يعبر هذا البعد عن درجة مطابقة تصميم لمنتج وأدائه لمواصفات أو معايير محددة مسبقاً، وتقاس المطابقة في المصنع بحدوث المعيب أو الوحدات التي لا تحقق الأداء المطلوب، أما في مجال الاستخدام فتقاس المطابقة بمعدل الإصلاحات خلال فترة الضمان.
- **التحمل:** يشير هذا البعد إلى عمر المنتج الذي يمكن قياسه بقدر الاستفادة منه قبل تدهور أدائه، أي قبل أن يصبح استبداله أقل تكلفة وأكثر جدوى من الاستمرار في إصلاحه، كما يقاس عمره من خلال مدة استهلاكه، هناك ارتباط وثيق بين الاعتمادية وقوة التحمل إذ أن المنتج كثير الأعطاب غالباً ما يكون قصير العمر.

---

[16]- توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، الطبعة الأولى، مصر، سنة 1996، ص13.

[17]- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2002، ص321.

- **القابلية للإصلاح:** يقصد بهذا البعد سرعة وسهولة إصلاح المنتج في حالة تعطله ويقاس هذا البعد بمتوسط وقت الإصلاح للقضاء على الأعطاب.
- **الطابع الجمالي:** يعتبر هذا البعد ذاتيا على عكس الأبعاد الستة السابقة التي تعتبر أبعاد موضوعية، فالشكل، اللون، الذوق والرائحة هي عناصر يحكم عليها الفرد وفقاً لميوله، رغباته، عاداته، وكثيرا من جوانب تكوينه الشخصي والاجتماعي، وتلعب هذه العناصر دوراً بارزاً كمعايير شراء هامة فيما يخص بعض المنتجات.
- **الجودة المدركة:** يعتمد هذا البعد في حالة عدم توفر معلومات كافية لدى العميل عن خصائص المنتج، في هذه الحالة يلجأ العميل إلى مقاييس غير مباشرة عند القيام بالمقارنة بين المنتجات المنافسة حيث لا يكون الحكم على المنتج من خلال خصائصه الموضوعية وإنما وفق مقاييس شخصية بحتة، ويمكن تقسيم هذه المقاييس إلى ثلاث مجموعات تؤثر على إدراك العميل لجودة المنتج:

- **المجموعة الأولى: قبل الشراء:** تشمل الصورة الذهنية للمؤسسة، الاسم التجاري، أراء الأصدقاء والمعارف وسمعة المؤسسة.

- **المجموعة الثانية: عند نقطة الشراء:** تشمل تعليقات رجال البيع، شروط الضمان، شروط وإمكانيات الإصلاح.

- **المجموعة الثالثة: بعد الشراء:** تتضمن سهولة التركيب والاستلام، توافر قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع.

إن الأبعاد الثمانية السابقة لها علاقة مع مداخل الجودة، حيث يركز كل مدخل على بعد من أبعاد الجودة فنجد مثلاً مدخل المنتج يركز على الأداء، الخصائص الثانوية وقوة التحمل، أما مدخل المستخدم فيركز على الجانب الجمالي والجودة المدركة وأخيراً مدخل التصنيع الذي يركز على المطابقة والاعتمادية.

ثالثا: مراحل تطور مفهوم الجودة.

تنقسم عموماً المراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها إلى أربع مراحل أساسية التي تشكل في مجملها محتوى هذا المطلب.

1- مرحلة فحص الجودة (من 1920 إلى 1940): أدى ظهور مفهوم فحص الجودة إلى سحب مسؤولية فحص جودة المنتج النهائي من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين متخصصين بالعمل الرقابي على الجودة، وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء مطابقة بين معايير محددة مسبقاً مع جودة المنتج المحققة، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار، وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى اكتشاف الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه، وعملية الفحص كانت تهدف في النهاية إلى تجنب

وصول الوحدات المعيبة إلى المستهلكين، ولكن لا تمنع وقوع الخطأ، فالخطأقد يقع فعلاً ، وما على الجهة المسؤولة إلاّ اكتشاف المنتج المعيب وسحبه حتى لا يصل إلى المستهلك[18].

2- مرحلة الرقابة الإحصائية على الجودة (من 1940 إلى 1960): ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الإنتاج كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع المنتج، وذلك لأن المنتج ذو المواصفات القياسية النمطية الموحدة يمكن من استخدام الأساليب الإحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الإحصائية في مجال فحص الجودة، فقد صمم كل من «H. Dodge» و«H. Roming»أسلوباً للعينات الإحصائية لفحص عينات من الإنتاج بدلاً من فحصه كله، وهذا يعني وجود احتمالية وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء، الأمر الذي يؤثر سلباً على سمعة المؤسسة في السوق ورضا عملائها[19].

3- مرحلة تأكيد الجودة (ضمان الجودة) (من 1960 إلى 1980): بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة في منتصف الخمسينات، ثم بدأ يتجسد بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، ويمكن ببساطة وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ[20]، ويرتكز مفهوم تأكيد الجودة على استخدام ثلاثة أنواع من الرقابة[21]:

- **الرقابة الوقائية**: وتعني متابعة العمل أولاً بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه.
- **الرقابة المرحلية**: وتعني فحص المنتج بعد كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء أثناء وقوعها، ومعالجتها فوراً .
- **الرقابة البعدية**: وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، وذلك ضمانا لخلوه من أي خطا أو عيب.

---

[18]- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة 1997، ص480.

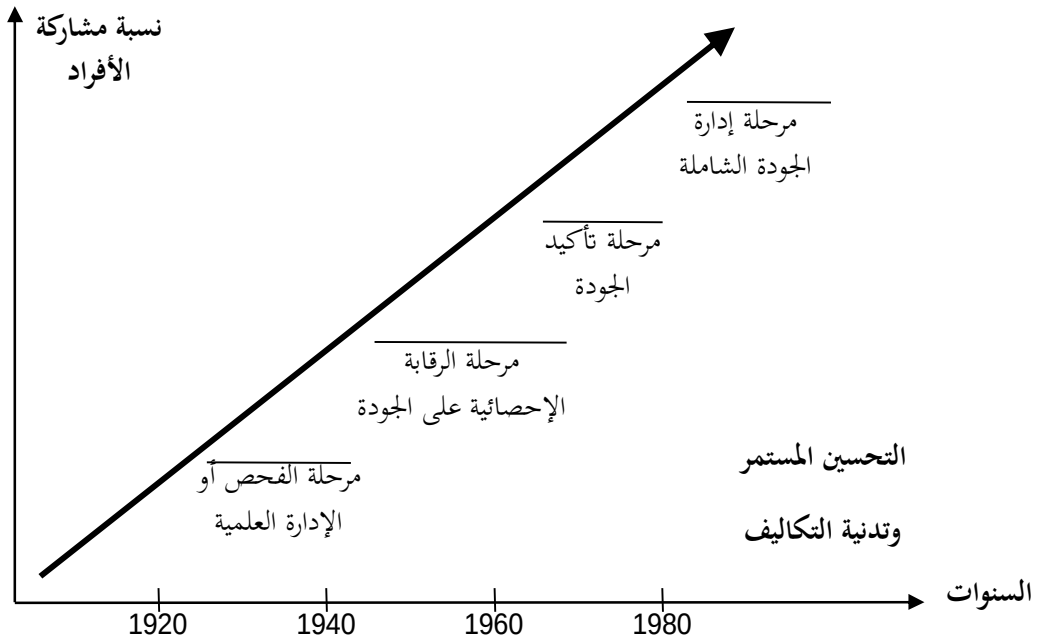
[19]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص24.

[20]- فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص485.

[21]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص26.

4- مرحلة إدارة الجودة الشاملة (من 1980 إلى يومنا هذا): ظهر هذا المفهوم للجودة بعد عام 1980 ومازال مستمراً إلى يومنا هذا، وجاء كحوصلة للمداخل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها، وعلى وجه الخصوص مرحلة تأكيد الجودة والتي أضيف لها مساهمات ISHIKAWA المتمثلة في حلقات الجودة، حيث برز مفهوم الجودة الشاملة كمنهج إداري متكامل قام بتطوير المفهوم الكلاسيكي للإدارة ليتماشى مع التوجهات الحديثة التي تركز خاصة على الاستمرارية، الشمولية ومساهمة الجميع في التحسين لكسب رضا العملاء، ومما ساعده على الانتشار هذا المنهج الإداري الجديد، خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح الشركات اليابانية التي ركزت اهتمامها الأول على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية من خلال العمل على توفير أقصى شروط إرضاء العميل، في حين أن الشركات الأمريكية كانت تولي اهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الإنتاجية والتكلفة، على اعتبار أن مسألة السعر هو الهاجس الأول للمستهلك، وفي بداية الثمانينات تنبهت الشركات الأمريكية للخطر الذي تشكله المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية مما دفعها لتبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة لتحسين جودة منتجاتها[22]،والشكل التالي يبين المراحل التي مر بها تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها.

الشكل رقم (2-1): المراحل التي مر بها تطور مفهوم الرقابة على الجودة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المراحل السابقة.

[22]- ريتشاردل فرمان، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الغرسي، دار آفاق للإبداع العلمية، الرياض، السعودية، سنة 1995، ص177.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف وتوضيح أهمية منهج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مقارنة خصائص هذا الأخير بخصائص الإدارة التقليدية.

أولا: تعريف وأهمية إدارة الجودة الشاملة.

قبل التطرق إلى أهمية أسلوب إدارة الجودة الشاملة لابد أن نقدم مختلف التعريفات التي أعطاها مختلف الباحثون والمفكرون لهذا الأسلوب.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة: نظراً للأهمية الكبرى لإدارة الجودة الشاملة بالنسبة إلى مؤسسات الأعمال لقي تعريفها اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، وفيما يلي جملة من التعريفات التي تتعلق بها:

- بالنسبة لمنظمة المقاييس العالمية I.S.O، فإن إدارة الجودة الشاملة هي «طريقة لتسيير المؤسسة تركز على الجودة، باعتبارها مجموعة خصائص في السلعة أو الخدمة تعطي لها أهمية إشباع الحاجات المعلنة والضمنية، ترتكز على مساهمة جميع الأفراد العاملين في هذه المؤسسة، وتسعى للنجاح لمدة طويلة بواسطة إشباع حاجات الزبائن، وتوفير مزايا تنافسية لهذه المؤسسة»[23].
- كما تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها «استراتيجية للتسيير تشمل كل جوانب نشاط المؤسسة، بما فيها نشاطات الأفراد ومحيط هذه المؤسسة من أجل تحديد وإشباع أهداف الجودة المستنبطة من متطلبات الزبون»[24].
- وتعرف إدارة الجودة أيضا على أنها «فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التميز المستمر في جودة أداء جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة»[25].

أما E. Deming فيعرفها بأنها «فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء المستفيد وتحقيق احتياجاته حاضراً ومستقبلاً »[26].

هناك أيضا من ينظر لإدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل تتفاعل فيه جميع عناصر المؤسسة من عمليات وأفراد ونشاطات لتحقيق هدف عام ونهائي هو إشباع حاجات الزبون وإرضائه، ومن بين التعريفات التي تعكس هذه النظرة نورد ما يلي:

---

[23] - J-P- HUBERAC : Guide des Méthodes qualité, MAXIMA, Paris, 1998, P113.

[24] - GERDFKAMISK. J PETER BAUER : Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994, P119.

[25]- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص498.

[26]- محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلة 29، العدد رقم 1. كانون الثاني، 2002، ص36.

- تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها «نظام فعال لتكامل جهود أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال استخدام العنصر البشري والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون وتحقيق رغباته»[27].
- وهناك من يعرفها على أنها «نظام يتضمن مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف، ورفع مستوى رضا الزبون والموظف على حد سواء»[28].

مما سبق نلاحظ أنه على الرغم من اختلاف وتعدد تعاريف منهج إدارة الجودة الشاملة فإن الهدف الأسمى لهذه الأخيرة هو البحث عن إشباع حاجات ومتطلبات الزبون الحالية والمستقبلية، أي خدمة المستهلك والبحث عن إرضائه وتعزيز ولاءه للمؤسسة، ولأجل الوصول إلى هذه الغاية فإن الأمر يتطلب إحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة، ومن هذا المنظور يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في كل مناهج العمل داخل المؤسسة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل...إلخ من أجل تحسين وتطوير مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع وخدمات)، وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، تماشياً مع النظرة الاستراتيجية التي تهدف إلى تقريب الزبون وأهداف المؤسسة إلى أقصى قدر ممكن، وذلك على اعتبار أن بقاء المؤسسة ونجاحها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم[29].

ومن خلال مجمل ما سبق ذكره من تعاريف يمكن أن نستخلص ما يلي:

- أن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من الأفكار العملية التي تقوم على أساس التحسين المستمر في جميع عمليات ونشاطات المؤسسة.

- عملية التحسين هذه ولأنها شاملة فهي تتطلب تنظيم وتنسيق الجهود الجماعية لتحقيق الجودة في جميع العمليات بغرض إشباع متطلبات الزبون الحالية والمستقبلية.

- لتحقيق هذه الغاية فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب إحداث التطوير والتغيير المستمر في نمط وأسلوب التسيير في المؤسسة.

---

[27]- سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2002، ص27.

[28]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000، ص74.

[29]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص31.

- هذه التغييرات يجب أن تشمل أيضا القيم والمعتقدات وإجراءات العمل في المؤسسة لتصب جميعها في هدف واحد وهو رضا الزبون.

- إن استراتيجية المؤسسة يجب أن تتماشى وهذا الهدف، لأن بقاء المؤسسة ونجاحها وقدرتها على تحقيق النمو يعتمد ويرتبط أشد الارتباط بوفاء ورضا المستهلك.

بناء على ما سبق ذكره، فإن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يساعد وإلى درجة كبيرة المؤسسة الاقتصادية في خلق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها مما يدعم قدرتها على البقاء والاستمرارية.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة: لقد أصبحت مسألة تبني وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ضرورة ملحة بالنسبة لمؤسسات الأعمال المعاصرة، وذلك راجع لإفرازات التغيرات الحاصلة في البيئة التنافسية في الوقت الحاضر، الناتجة خاصة عن توسع وانفتاح الأسواق وما ترتب عنها من هيمنة الشركات العالمية الكبرى على هذه الأسواق وفرضها لقواعد تنافسية لم تستطع المؤسسات الاقتصادية في الدول الناشئة مجاراتها، مما خلق لها صعوبات متزايدة أصبحت تهدد استمرارها وبقاءها.

في ظل هذه الظروف أصبحت جل المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تعمل باستمرار على البحث عن السبل التي تمكنها من تحديث وتطوير وسائل تعاملها مع تغيرات بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تحسين قدراتها وإمكانياتها التنافسية التي تمكنها ليس فقط من البقاء والاستمرار ولكن من الوصول إلى مرحلة النمو والتميز.

إن ضرورة تبني منهج إدارة الجودة الشاملة تفرضه المبررات التالية[30]:

- المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مقدمي المنتجات والخدمات من القطاع الخاص والعام على الموارد التي تجعل العملاء في موقف متميز يسمح لهم بالحكم والمفاضلة بين المنافسين.
- تحول التنافس من الصعيد المحلي إلى الصعيد العالمي مما جعل الجودة الشاملة في حيز أولو يات المؤسسة.
- ضغوط العولمة واتجاه الأسواق العالمية للتداخل وانهيار الحواجز والموانع التي تزيد من سهولة تدفق السلع والخدمات بينها، فرضت على المؤسسات الاقتصادية ضرورة مواكبة معايير الجودة العالمية، والتي لا يتحقق الالتزام بها بدون تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة اللجوء إلى ابتكار أساليب وتقنيات إدارية جديدة لمواجهة التغييرات الحالية السريعة والمستمرة، وقد أدى إدراك أهمية الجودة كعامل أساسي يفرض طرقاً خاصة لتسيير الجودة الشاملة إلا أنه بإمكانها خلق ثقافة مشتركة لحل المشكلات.

[30]- الدرادكة مأمون وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص46.

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح يفرض التركيز على مسألة الجودة ولكن دون إهمال عنصر التكلفة كعامل حاسم من عوامل التنافسية، فهذان العنصران هما جانبان أساسيان متكاملان يساهمان بصفة مباشرة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والإخلال بأحدهما يؤدي إلى تبديد جهود المؤسسة التي تبذلها لتحسين الجانب الآخر.

ومن هذا المنطلق فإن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق عدة مزايا من خلال أهمية هذه الأخيرة منها[31]:

- زيادة الربحية من خلال:

- عمل الأشياء الصحيحة من أول مرة.
- تقليل عدد ونوعية الأخطاء ⟸ تخفيض الكلفة.
- عدم إعادة الأعمال.

- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال:

- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية وفق متطلبات العميل.
- تقديم سلعة أو خدمة بسعر جيد ⟸ كسب رضا العميل
- تقديم سلعة أو خدمة في الوقت الذي يناسب العميل.

- المحافظة على حيوية المؤسسة من خلال:

- التجديد.
- التحسين المستمر ⟸ البقاء والاستمرار
- التعليم والتدريب.
- الاستشراف والاستطلاع المبكر لتغيرات البيئة الخارجية والسعي إلى تحويل التهديدات الناتجة عنها إلى فرص للنمو والتميز.

- كسب رضا المجتمع من خلال:

- إرضاء وإشباع حاجات أفراد المجتمع بأعلى جودة وأقل تكلفة ⟸ شعر المجتمع بأن المؤسسة تقوم بوظيفتها وهي خير دعم وسند له.

[31]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص60.

- تبني فلسفة التنمية المستدامة المتمثلة في المحافظة على توازن البيئة الطبيعية، الاستعمال العقلاني للموارد الطبيعية، تنمية الموارد البشرية والمحافظة على شروط الصحة العامة.

- **تخفيض معدل دوران العامل من خلال:**
  - التحفيز المادي والمعنوي.
  - تحسين ظروف العمل.
  - العمل الجماعي ⟸ تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة.
- **تحسين الأداء والإنتاجية من خلال:**
  - تبني أسلوب فرق العمل.
  - تبني أسلوب المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل.
  - تحديث وعصرنة وسائل الإنتاج.
  - التعليم والتدريب المستمرين.
- **رفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات من خلال:**
  - المشاركة والتشاور ⟸ توفير معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.
- **توسيع آفاق القيادة الإدارية العليا من خلال:**
  - توجيه تفكيرها للتخطيط الإستراتيجي ⟸ اتخاذ قرارات أفضل.

إن أهم الفوائد المحققة من تجارب المؤسسات العالمية التي أثبتت تميزاً واضحاً في نتائجها من خلال تطبيقها لمنهج إدارة الجودة الشاملة نلخصها فيما يلي:

- **زيادة الحصة السوقية:** لقد أسهمت الجهود والأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير، ولقد صرحت مؤسسة MOTOROLA بأنها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة حققت إيرادات إضافية تقدر بحوالي 800 مليون دولار خلال الفترة التي طبقت فيها المؤسسة هذه البرامج بين عامي 1988 و1993م[32].
- **زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة:** إنّ عدم الفهم الجيد لتطبيقات الجودة الشاملة يؤدي إلى الاعتقاد بأنه على الزبون دفع مبلغ إضافي مقابل الجودة التي ينتظرها، لكن ّ هذه الفكرة هي في الأصل خاطئة، حيث يؤكد E. DEMING «بأن تحسين الجودة يجب أن يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وتخفيض التكاليف» وكذلك

[32] - Wayne, H. Brunetti : Les septs clés du progrès de l'entreprise, Editions DUNOD, Paris, 1996, P24.

بالنسبة للاختصاصي الأمريكي في مجال الجودة Crosby.PH حيث يؤكد هو الآخر في كتابه « La Qualité c'est gratuit»أنّ تكلفة عدم المطابقة لمتطلبات الجودة تمثل حوالي 15 إلى 20% من رقم أعمال المؤسسات وتشمل تكلفة المنتجات المعيبة وأنّ عمليات المراقبة والمراجعة تسمح بتخفيض تكلفة الجودة وارتفاع مستوى الإنتاجية[33].

- **تقليص حوادث العمل والشكاوى**: تشير الوثائق الرسمية لشركة فلوريدا للقوة والإضاءة إلى أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جوائز عالمية في مجال الجودة عام 1989، حيث أدت فعالية أنشطة الجودة فيها إلى تقليص مدة الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة شكاوى من قبلهم من معدّل 100 دقيقة عام 1982إلى معدّل 48 دقيقة عام 1988، كما ساهمت في تقليص حوادث العمل من 3% إلى 0.1% خلال نفس الفترة، وهذا ما يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة[34].
- **تحقيق منافع ووفورات متعددة**: لقد حققت شركة I.B.M في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال تطبيقها منهج إدارة الجودة الشاملة سنة 1986، ويمكن إيجاز ما تمخض عن ذلك فيما يلي[35]:

- تحسين وتطوير في الإنتاجية بنسبة 30%.
- تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة 60%.
- تخفيض المصروفات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة 75%.
- تم دفع ما قيمته 3.6 مليون دولار كجوائز للجودة، أنفقت على العاملين في الشركة خلال 1989م.

ومن هنا يتضح بأن الأهمية التي تنطوي عليها إدارة الجودة الشاملة تتجسد في العديد من الظواهر الإنتاجية والخدمية، التي تعتبر ذات أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات.

ثانيا: مقارنة خصائص مناهج الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

بالاعتماد على ما تمت الإشارة إليه حول منهج إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري، سنجري في ما يلي مقارنة بينه وبين الإدارة التقليدية، والجدول التالي يوضح الفروقات بين الإدارة التقليدية والإدارة المعاصرة (إدارة الجودة الشاملة)[36].

---

[33] - M. Cathan et autres : Maitriser les processus de l'entreprise, Editions d'organisations, Paris, 1998, P23.

[34]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص79.

[35]- نفس المرجع، ص80.

[36]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص59.

الجدول رقم (2-1): أهم الفروقات بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة كمنهج حديث.

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهدف الكلي	تعظيم العائد على الاستثمار	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء
الهيكل التنظيمي	عمودي	أفقي
التخطيط	التركيز على المدى القصير	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل
أسلوب العمل	فردي	جماعي تعاوني مبني على التمكين والمشاركة
المسؤولية	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
القيادة الإدارية	سلطوية وإصدار الأوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة
السلطة	مركزية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة
التحفيز	مادي (الفرد رجل اقتصادي)	مادي ومعنوي معاً
السياسات والإجراءات	جامدة	مرنة
الربح	من خلال كمية الإنتاج	من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون
هدف الرقابة	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الإشراف اللصيق	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب، ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية
التخصص	ضيق وفردي	واسع من خلال فرق العمل
حل المشاكل	فردي	جماعي
متطلبات العمل	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
أسلوب الرقابة	بعدية	متزامنة
علاقات العمل	الشك	الثقة العالية بين الرؤساء والمسؤولين
هدف الإنتاج	التكلفة وكمية الإنتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية والتكلفة معا
التطوير والتحسين	عند الحاجة والضرورة	مستمر
محور العمل الإداري	التنسيق	التنسيق والتكامل
اهتمام الأفراد	الأمان والاستقرار الوظيفي	النمو والتطور وتحقيق الذات
توجيه الأفراد	لحب العمل	لزرع الولاء والانتماء للمنظمة

تنمية الأفراد	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية
مسؤولية الجودة	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجميع
الزبون	خارجي فقط	داخلي (سلسلة الجودة) وخارجي
الموردون	خصوم	غير معين
شراء المستلزمات	الشراء بأقل سعر هو الهدف	الشراء بما يخدم الجودة
اللوائح والأنظمة	تمسك والتزام ووفاء تام بها	مرونة في تطبيق اللوائح والأنظمة
علاقات السلطة	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستثمارية	الجمع بين السلطتين في فريق واحد

المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص59.

المطلب الثالث: رواد إدارة الجودة الشاملة.

اعتمدت إدارة الجودة الشاملة في ظهورها على العديد من الرواد البارزين الذين أسهموا بنماذجهم في إبراز هذا المفهوم وسنتطرق إلى أشهرهم:

- **أفكار إدوارد ديمنيغ Edwards Deming:**

يعتبر E. Deming من الرواد الأساسيين لمنهج إدارة الجودة الشاملة، حيث نشر حتى عام 1990 أكثر من 170 بحثاً في موضوع الجودة، وسبعة مراجع عالمية، وعدد كبير من المقالات[37]، وقد اعتمدت كثير من المؤسسات الاقتصادية اليابانية على أفكاره ونتائج بحوثه في هذا الميدان لتطوير وعصرنة أساليب الإدارة والتسيير، وساهم ذلك إلى حد كبير في تفوق المؤسسات اليابانية على مثيلاتها الأمريكية والأوروبية في الأسواق العالمية.

قام إدوارد ديمنغ بوضع أربعة عشر مبدءا تشكل في مجموعها إطارا عاما، يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاستعانة به من أجل وضع نموذج خاص بها، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ[38]:

1- تبني المؤسسة لفلسفة جديدة تقوم على أساس تحقيق أعلى جودة في منتجاتها من أجل تحقيق مركز تنافسي في السوق، لذلك يجب صياغتها على شكل رسالة تعمم على كل من يعمل في المؤسسة لتكون معروفة من قبل الجميع، الذين عليهم مسؤولية تحقيقها.

[37]- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1997، ص ص77-78.

[38]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره،ص ص172-173.

2- تبني المؤسسة لفلسفة التحسين المستمر للجودة، حيث يجب أن يشمل كافة مجالات العمل في المؤسسة، وأكّد ديمينغ أن عملية التحسين هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية وأركان هذه الحلقة تتمثل فيما يلي[39]:

- **خطط "Plan" Planifier":** وهي معرفة التحسينات الضرورية الواجب إدخالها قبل غيرها وفي أي مجال من المجالات، ويتم استخدام تحليل باريتو "Paréto" من أجل تحديد الجوانب الأكثر إلحاحاً من أجل تحسينها قبل غيرها، ومن أجل إعداد خطط التحسين يجب القيام بما يلي:

- تحديد خصائص الجودة المطلوبة بدقة.

- تحديد الأهداف والنتائج المراد التوصل إليها.

-تحديد الطرق الواجب إتّباعها للوصول إلى الأهداف المخططة.

- **إفعل ("Do" "Faire"):** تتضمن هذه المرحلة النقاط التالية:

- التحكم في وسائل وطرق التحسين المحددة في الخطة.

- تنفيذ الخطة.

- **إفحص ("Check" "Vérifier"):** وفي هذه المرحلة يتم عمل ما يلي:

-التأكد من أنّ العمل قد نفذ طبقاً للقواعد الموضوعة.

-التأكد من أنّ مختلف المقاييس ونتائج الاختبارات مطابقة للمعايير.

-التأكد من أنّ خصائص الجودة المطلوبة قد تحققت.

- **تصرف ("Act" "Etablir"):** وفيها ما يلي:

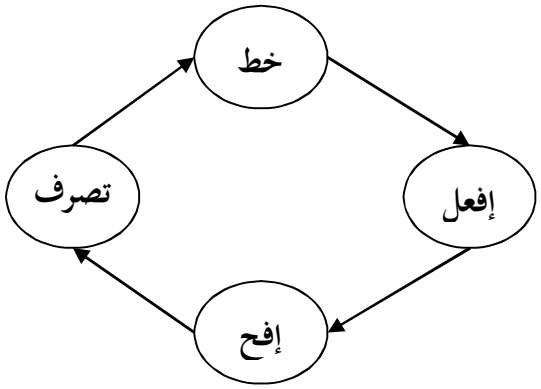
- إدخال إجراءات تصحيحية في حالة ما إذا تم تنفيذ العمل بطريقة غير مطابقة للقواعد الموضوعة.

- تحسين نظام العمل.

وفيما يلي الشكل التوضيحي لدائرة استراتيجية التحسين المستمر لديمينغ.

الشكل رقم (2-2) : الدائرة الاستراتيجية للتحسين المستمر لديمينغ.

[39] - J.M.Gogue, Management de la qualité, Economica, Paris, 2ème Edition, 1997, P38-40.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص174.

- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ ومحاسبة المسؤول، إلى رقابة وقائية تهدف إلى منع وقوع الخطأ.
- توطيد العلاقة الحسنة مع الموردين، والتوقف على اختيار الموردين بناءاً على السعر فقط.
- التركيز على عملية التدريب والتكوين المستمرين بحيث يشمل كافة فئات العاملين في المؤسسة.
- التوقف على استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والتوجه إلى سياسة التقييم على أساس الجودة المحققة.
- تنمية صفة القيادة لدى المديرين، فالقائد من جهة نظر ديمينغ هو مدرب ومحسن لأداء ومهارات مرؤوسيه، وليس حاكماً يصدر أحكام تتعلق بالمكافآت والعقوبات فقط.
- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأي وسيلة كانت، فهي نظرة قصيرة الأمد، تؤثر سلبا في تحقيق مستوى جودة عالية، وفي رضا العملاء.
- إزالة كل الحواجز والعوائق التي تمنع العاملين من الافتخار بإنجازاتهم.
- السعي إلى حل جميع النزاعات القائمة بين العاملين، وإحلال ثقافة الإقناع والتسامح والاحتكام إلى المعايير الموضوعية بدلاً عنها وأن يكون أسلوب العمل تعاوني من خلال فرق العمل.
- تشجيع العاملين على عملية التطوير والتحسين الذاتي لمعارفهم ومهاراتهم.
- تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توفير شروط الاستقرار والأمان في العمل للعاملين، ولإقناعهم بأن مستقبلهم مرتبط بمستقبل المؤسسة، تقوية دور الحوافز المادية والمعنوية في زيادة ولاء العاملين لمؤسستهم وشعورهم بالانتماء إليها.
- العمل على إزالة العوائق التنظيمية، والخلافات الموجودة بين الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة.

- العمل على ترسيخ المبادئ السابقة لدى جميع العاملين وجعلها حقيقة وليست شعارات ينادى بها، وحثهم على تطبيقها والالتزام بها بشكل دائم ومستمر، وتقع هذه المسؤولية على كاهل الإدارة العليا.

كما قدّم ديمينغ العوامل القاتلة في إدارة الجودة الشاملة، وحذّر من عدم معالجتها وهي كما يلي[40]:

- عدم استقرار الأهداف العامة للمؤسسة: إن عدم استقرار الأهداف من شأنه أن يخلق عدم رضا العميل الداخلي (العاملين في المؤسسة)، كنتيجة للاضطراب وعدم الاستقرار الذين يشعر بهما العامل في المؤسسة نتيجة للتغيرات المستمرة في الأهداف، إذ ينبغي أن يكون ثبات الأهداف حالة قائمة في وضع الخطط سيما على المدى الطويل.

- التركيز على الأهداف القصيرة الأجل: إن التركيز على تحقيق الأهداف القصيرة الأجل من خلال السعي إلى تحقيق العائد المالي السريع مثلا من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى إهمال الأهداف الطويلة الأجل المتعلقة بالنمو والتطور.

- التقييم الدوري للأداء: الاعتماد على التقارير السنوية في تقييم الأداء لا تسمح بالتعرف على أسباب الانحراف في الأداء المحقق فعلاً مقارنة بالأداء المخطط، لذا فإن DEMING ركز على ضرورة التقييم المستمر للأداء.

- التغير المستمر في عناصر القيادة الإدارية وخصوصاً المدير العام يترتب عليه أثر سلبي في تحقيق أهداف المؤسسة القصيرة الأجل.

- الاهتمام فقط بالأرقام الظاهرة وما يمكن قياسه في أداء المؤسسة وإغفال الأهم وهي الأمور غير الظاهرة، بمعنى اعتماد الإدارة على الأرقام التي يمكن إدراكها فقط، وإهمالها للأرقام غير المعروفة والتي تشكل في الوقت نفسه أهمية كبيرة، وقد أعطى ديمينغ مثال لهذه النقطة إذ يقول أنه من الممكن أن تأخذ المؤسسة أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون برضا المنتجات التي اشتروها وتغفل عن أرقام مبيعات المستهلكين الذين يشعرون بعدم الرضا عن المنتجات التي اشتروها.

يتبين من خلال المبادئ الأربعة عشر لديمينغ، وكذا المعضلات التي نوّه هذا الأخير عن خطورتها، أن نموذجه يركز خاصة على مبدأ الوقاية أكثر من الرقابة لمنع الخلل قبل حدوثه، وأعطى أولوية كبيرة للعنصر البشري والعلاقات الاتصالية، وأكد كذلك على مسؤولية الإدارة العليا في تحقيق الجودة الشاملة.

- **أفكار جوزيف جوران J. Juran:**

[40]- علي السلمي، تطوير أداء وتحديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 1998، ص161.

يعتبر نموذج Juran من النماذج الرائدة كذلك في إدارة الجودة الشاملة، وهو صاحب المقولة المشهورة «الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخطط لها»، وقام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم «ثلاثية جوران للجودة»[41] حيث يركز هذا النموذج على المفاهيم الأساسية التالية[42]:

1- مستوى الجودة له علاقة مباشرة بمستوى رضا العميل.

2- تتألف الجودة من شقين:

- الجودة الداخلية وهي من اهتمامات العميل الداخلي.
- الجودة الخارجية وتتعلق بمفهوم العميل الخارجي.

وكلا الشقين يشكلان سلسلة تدعى بسلسلة الجودة التي تركز على مبدأ (مورد-عميل)، و أشار جوران إلى إمكانية إدخال تحسينات على الجودة في كل المراحل أو كل حلقة من حلقات سلسلة الجودة.

3- التحسين المستمر للجودة يتم عن طريق برامج أسماها جوران «بمشاريع تحسين الجودة المتتالية» التي يمكن أن تقترحها أية جهة في المؤسسة: الإدارة، العمال ...إلخ.

4- صنف جوران تكاليف الجودة إلى ثلاث أنواع هي:

- تكاليف الإخفاق أو الفشل.
- تكاليف التقييم.
- تكاليف الوقاية.

5- مجلس الجودة هو الجهة المسؤولة عن الإشراف العام على تطبيق عمليات تحسين الجودة داخل المؤسسة.

6- تشجيع العاملين على روح المبادرة والإبداع يستوجب خلق مناخ تنظيمي مناسب.

7- استخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات.

8- تتحقق الجودة من خلال كفاءة ثلاثية جوران للجودة وهي:

- التخطيط الجيد للجودة: يرى جوران أن التخطيط الجيد للجودة يمر بعدة مراحل[43]:

- تحديد من هم المستهلكين.
- تحديد احتياجاتهم.
- تطوير مواصفات المنتج لكي تستجيب لحاجات المستهلكين.

---

[41]- فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج، مدخل إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص31.

[42]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص178.

[43]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص94.

- تطوير العمليات التي من شأنها تحقيق تلك المواصفات أو المعايير المطلوبة.
- نقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية.

- رقابة فعالة على الجودة: يرى جوران أن الرقابة الفعالة على الجودة تتضمن الخطوات التالية[44]:

- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- مقارنة الأداء المحقق (الفعلي) بالأداء المخطط.
- معالجة الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- التحسين المستمر للجودة: إن التحسين المستمر للجودة حسب جوران يجب أن يشتمل على الجوانب التالية[45]:

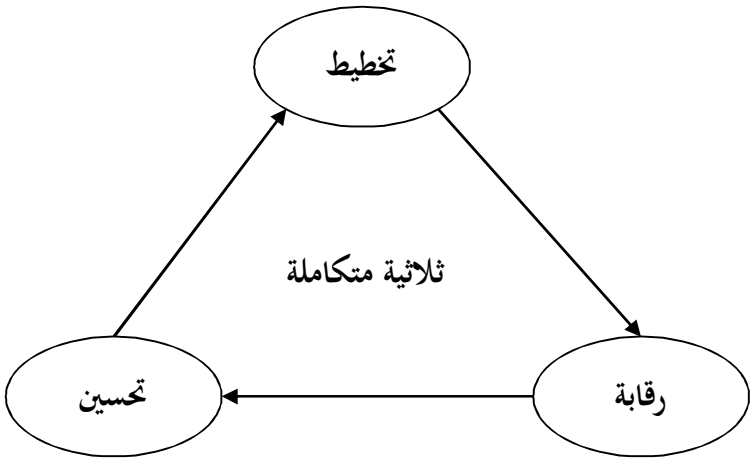
- تحديد أهداف عملية التحسين المستمر.
- تنمية وعي جميع العاملين في المؤسسة حول أهمية التحسين المستمر.
- تنظيم عمل الأفراد بشكل يساعد على تحقيق عمليات التحسين المستمر.
- تدريب العاملين وتنمية قدرتهم على العمل الجماعي وحل المشكلات.
- التحسين الفعال هو الذي يقوم على أساس المشاركة.
- التحسين عملية شاملة.
- التحسين هو العمود الفقري لإدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي شكل يوضح هذه الثلاثية:

[44]- نفس المرجع السابق، ص95.

[45]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص182.

الشكل رقم (2-3) : ثلاثية J. JURAN للجودة.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001، ص170.

- **أفكار فليب كروسبي Philip Crosby:**

يعد فيليب كروسبي من أشهر رواد الجودة، اشتهر من خلال كتابه Quality Is Free، عمل مديراً للجودة لمشروع صواريخ «بريشيغ» في شركة "مارتن ماريتا" وهو أول من نادى بفكرة المعيب الصفري.

لقد جاء فيليب كروسبي بنموذج يحتوي على 14 مبدءا في مجال إدارة الجودة الشاملة هي كالتالي[46]:

1- اقتناع الإدارة العليا بالجودة.

2- تكوين فريق تحسين الجودة والذي يشمل ممثلين عن كل قسم.

3- تحديد المشاكل المتعلقة بالجودة.

4- استخدام القياس كأداة موضوعية.

5- تقييم تكلفة الجودة.

6- زيادة الوعي بالجودة وإشراك جميع العاملين.

7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لحل المشاكل السابق تحديدها.

8- التخطيط السليم لإزالة العيوب في المنتج وتحديد فريق تنفيذ برنامج المعيب الصفري.

9- تعليم الموظفين وتدريب المشرفين للقيام بدورهم في برنامج تحسين الجودة.

[46]- قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة "المحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات، ورقلة، الجزائر، 2005، ص288.

10- تشجيع العاملين للقيام على تحقيق أهداف التطوير.

11- تشجيع العاملين على إعلام الإدارة بمعوقات تحقيق أهداف التطوير وإزالة معوقات الاتصال لفعّال.

12- تشجيع وتقدير المشاركة.

13- عقد اجتماع خاص بالجودة بصفة دورية من خلال تكوين مجالس الجودة مهمتها التنسيق والاتصال بأعضاء فريق تطوير الجودة.

14- التركيز على التطوير المستمر للجودة من خلال تكرار العمليات السابقة تشجيعاً للموظفين على إزالة معوقات الجودة باستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة.

يعد كروسبي أول من نادى بفكرة «المعيب الصفري» «Le Zéro Défaut»، والتي تعني أن المؤسسة يجب عليها أن تؤمن بفكرة عدم وجود عيوب، وأن لا تقبل إلا بنتائج خالية تماما من العيوب، حيث أشار كروسبي إلى أننا إذا لم نكن نؤمن بإمكان تحقيق مستوى صفر من العيوب، فإننا لن نستطيع تحقيق هذا الهدف على الإطلاق[47].

ففكرة المعيب الصفري تختلف عن فكرة المستويات المقبولة للجودة، والتي تقبل بوضع هدف 95% أو 98% بدون عيوب، وتقبل العيوب التي تفوق هذا المعدل، وفي هذا يقول رئيس شركة «ماتسو شيتا» من الأفضل أن نسعى إلى هدف حد الكمال ونخفق في تحقيقه على أن نهدف إلى عدم الكمال ويتحقق[48].

- **أفكار إيشيكاوا K. Ishikawa:**

يعد إيشيكاوا من رواد الجودة اليابانيين، يلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة، وهو خريج جامعة طوكيو باليابان تخصص كيمياء تطبيقية، حصل على جائزة Deming تكريماً له لإسهامه العلمي والعملي في تطوير مفهوم الجودة والطرق الإحصائية لتطبيقها[49]، إذ يمكن تلخيص أهم ما جاء به فيما يلي:

- إن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.

- إن الجودة هي جوهر العملية الإدارية، ويفضل أن ينظر لها على أنها استثمار طويل الأجل.

- إن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة من قبل العاملين، كما يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

---

[47]- خالد بن سعيد، عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مرجع سبق ذكره، ص142.

[48]- زين العابدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، العدد الأول، 1997، ص09.

[49]- فريد زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العربية، مرجع سبق ذكره،ص ص33-34.

- استخدام البيانات والمعلومات بواسطة الوسائل الإحصائية للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات، وتجدر الإشارة إلى أنه من أهم إسهامات كايرو إيشيكاوا تطويره لأساليب علمية وأدوات إحصائية سماها «الأدوات السبعة» لمساعدة العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذكر أن ذلك قد يمكن المؤسسة من السيطرة على أكثر من 95% من مشكلاتها، وهذه الأدوات هي: خرائط باريتو، مضلع إيشيكاوا، المدرج التكراري، خريطة الانتشار، خريطة المراقبة، الخرائط الإنسانية وقائمة الفحص[50].

بالرغم من وجود بعض الاختلافات بين النماذج السالفة الذكر، إلا أن هناك مجموعة من القوائم المشتركة بينها نعرضها فيما يلي[51]:

- وضع فلسفة إدارية جديدة تخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- وضع إستراتيجية جديدة تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة.
- إرضاء العميل هو الغاية الأساسية، وتوطيد العلاقة مع الموردين.
- أفضلية مبدأ الوقاية على مبدأ الرقابة لمنع وقوع الخلل.
- العنصر البشري في المؤسسة هو أهم عنصر من عناصر إدارة الجودة الشاملة.
- العمل بروح الجماعة من خلال فرق عمل والمشاركة.
- التطوير والتحسين المستمر لكل جوانب النشاط في المؤسسة، للوصول إلى جودة عالية والتميز على الآخرين.
- التعليم والتدريب المستمر هو استثمار له عائد وهو مطلب ضروري.
- أهمية دور القيادة الإدارية في جميع المستويات الإدارية بوجه عام، والإدارة العليا بوجه خاص.
- التحسين المستمر للجودة مسؤولية جماعية، تقع على عاتق كل من يعمل في المؤسسة، سواء أكان رئيساً أم مرؤوساً، والتحسين مطلب أساسي في منهجية إدارة الجودة الشاملة.
- وجود تغذية عكسية من خلال الاتصال بالعملاء، واستطلاع آرائهم حول مستوى الجودة المقدمة لهم.
- توفير الإمكانيات المادية والمعنوية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- العلاقة الجيدة مع الموردين.

[50]- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية -حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق- دار الكتب، القاهرة، مصر، سنة 1998، ص96.

[51]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره،ص ص224-225.

المبحث الثاني: الأساسيات التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة.

سنتناول في هذا المبحث مبادئ ومضامين منهج إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى المراحل التي مر بها وصولاً إلىمتطلبات ومعوقات التطبيق الفعّال لهذا المنهج الإداري الحديث.

المطلب الأول: مبادئ ومضامين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

يشتمل منهج إدارة الجودة الشاملة على عدد من المبادئ والمضامين الأساسية، والتي سنتطرق إليها من خلال الفروع التالية:

أولا: مبادئ تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

يقوم منهج إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ المتكاملة والمترابطة فيما بينها، والتي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1- التركيز على العميل: يعتبر منهج إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يؤثرون بطريقة غير مباشرة في عملية اتخاذ القرارات، نظرا لسعي الإدارة لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة، الحجم، الوقت، المكان، التكلفة[52]، وإذا كان التعريف التقليدي للعميل يتمثل في أنه طرف يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة، فإنه في أدبيات إدارة الجودة الشاملة تتضمن مفهوماً أوسع ليشمل العميل الداخلي والعميل الخارجي[53].

- العميل الداخلي: يتمثل في الفرد أو الهيئة الذي ينتمي داخلياً للمؤسسة ويتأثر بالأنشطة والقرارات والسلع والخدمات التي تقدمها، فالعنصر البشري في المؤسسة يطلق عليه في ظل فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة العميل الداخلي للدلالة على مدى أهميته في المؤسسة، وتركز على ضرورة الاستثمار فيه باعتباره أهم رأس مال للمؤسسة من خلال تعزيز مستوى ولاءه وانتماءه إليها، فهو الذي يقوم بعملية تنفيذ منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو الذي يتفاعل مع العملاء الخارجيين ومسؤول عن تحقيق رضاهم وتحقيق الجودة، كما أن إدارة المؤسسة تنظر إلى نفسها كجزء مكمل من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة المدخلات والعمليات والمخرجات، كما ينظر إلى الوحدات الإدارية كذلك على أنها عميل ومورد في نفس الوقت، فأي وحدة ما هي إلاّ عميل للوحدة التي تسبقها وهي أيضاً مورد للوحدة التي تليها.

---

[52]- مصطفى محمد سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة2001، ص196.

[53]- حمدي عبد المنعم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، 2001، الاسكندرية، مصر، ص113.

- **العميل الخارجي**: يتمثل العميل الخارجي من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة في الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتج (سلع أو خدمات) المؤسسة وأنشطتها، إذ أنّ أساس إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على العميل الخارجي وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجاته، رغباته، توقعاته، آرائه ومقترحاته في تصميم المنتج تحت شعار «العميل يدير المؤسسة» كما يجب على المؤسسة أن تعلم العميل بالحاجات التي لم يعرف بأنه في حاجة إليها باعتبار أنه جزء من النظام وفي صلب الاهتمام.

2- التحسين المستمر: على المؤسسة أن تتكيف بشكل سريع ومستمر مع بيئتها الخارجية، مما يفرض عليها تطوير وتحسين منتجاتها وعملياتها وأدائها، إذ لابد من إجراء تحسين مستمر في جودة المنتج لمواجهة المنافسة ، فلن تفقد المؤسسة مكانها مادامت تقدم الأفضل والأكثر تطوراً ، ولا سبيل لها لذلك بدون تحقيق إبداعات جديدة، حيث يعتبر الإبداع على رأس اهتمامات المؤسسة، ليس على مستوى المنتج أو العملية الإنتاجية والتكنولوجيا فحسب، بل أيضاً على مستوى تنظيم المؤسسة وأساليبها الإدارية، ويأتي التحسين المستمر بعد تحليل الأداء الحالي للمؤسسة ومعرفة نقاط الضعف قصد تقويتها.

3- مشاركة العميل الداخلي وتكوين فرق العمل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر داخل المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضاً سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة وليس كأجير[54]:

- تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.

- تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي: ترقية الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.

- تنمية روح المشاركة لدى العاملين والعمل في فريق.

- تشجيع الإبداع والابتكار.

4- الإدارة من الخلف (Par l'arrière) بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم: كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراستها وتحليلها لاستخراج الانحرافات إن وجدت، ثم المعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام، إن تطبيق أسلوب الجودة

[54]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص101.

الشاملة في اليابان قد أثبت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج، وعموماً عرفت الجودة تطوراً من الإدارة من الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي[1]:

- الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار الخمس: صفر خطأ ، صفر عطل ، صفر تأخير، صفر مخزون، صفر ورق.

- تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية، وعن التصميم التقني للمنتج والعمليات.

- التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد إستراتيجية مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

5- التزام الإدارة العلياإنّ القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإنّ التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي بلا أدنى شك إلى نجاح النظام المستهدف، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة، توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم[2].

6- المناخ التنظيمي:إنّ توفير المناخ التنظيمي الملائم يحُقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحاً ملحوظاً، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا بإعداد وتهيئة العاملين في المؤسسة إعداداً نفسياً لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث أن ذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغير، وكذلك يوفّر المناخ التنظيمي السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وزرع الثقافة الهادفة للجودة بين العاملين في مختلف مستوياتهم، إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنظيمية تنسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة الشاملة[3].

7- التغذية العكسية: إن التغذية العكسية عبارة عن معلومات مرتدة عن كفاءة وفعالية المخرجات حتى يتم الاستمرار على نفس المستوى إذا كانت المعلومات إيجابية، أو يتم التغيير إذا كانت المعلومات سلبية، وهذا المبدأ يتيح للمبادئ السابقة الذكر أن تُؤتي ثمارها، من هنا فإن إدارة المعلومات تعتبر التحدي الأكبر لما لها من علاقة

[1]- محمد إسماعيل عمر، أساسيات إدارة الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2000، ص105. ص105.

[2]- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، سنة 1997،ص ص77-78.

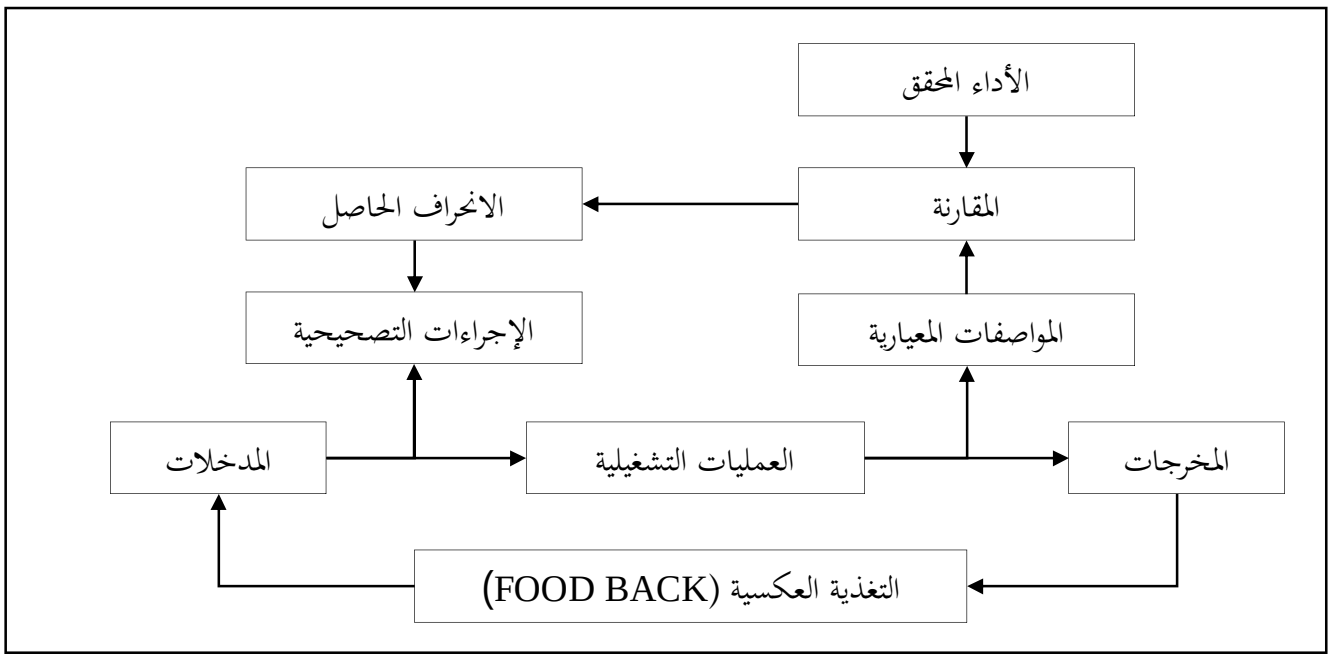
[3]- نفس المرجع السابق، ص82.

وطيدة لتحسين جودة السلعة أو الخدمة مما يشكل إسهاماً في جهود الجودة الشاملة، ويساعد توافر المعلومات على[1]:

- التركيز على العميل.
- تلبية الالتزامات.
- إدارة عملية التصنيع والتخلص من المخلفات.
- اشتراك العاملين وتدعيمهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.
- استمرار جهود التحسين المستمر والتنسيق بين الأنشطة.

ويتضح من هذا أن توافر المعلومات وبثها في كل المستويات داخل المؤسسة يمكّن من التعرف على رغبات العملاء ورصد حاجاتهم ومعرفة متطلباتهم والكشف عن أسباب استخدام المنتجات الجديدة أو المنتجات المنافسة، مما يساعد على تلبية احتياجات العملاء، كما أنّ توافر المعلومات يمكّن من مراقبة مصادر التوريد من حيث التكلفة والجودة مما يضمن تلبية الاحتياجات في الوقت المناسب والمكان المحدد، وبالتالي يساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي في السوق، والشكل الموالي يوضح المقصود.

الشكل رقم (2-4): دور التغذية العكسية في تحسين الجودة.



المصدر: خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2002، ص25.

[1]- خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص103.

ثانيا: مضامين تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

يحتوي أسلوب إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية، والتي سنعرضها فيما يلي:

2-1: المنطلقات الفكرية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة:

من الخطأ في التطبيق الإداري اعتبار إدارة الجودة الشاملة مجرد تقنية جديدة، والتوجه إلى التعامل معها بنفس المنطق الذي تتعامل به الإدارة حين تشتري جهاز جديداً مثلاً، أو حين تستخدم إصدارا جديدا من برمجيات الحاسب الآلي، وتعتبر أنّ القضية مجرد الحصول على تلك التقنية والضغط على زِر فيتم تشغيلها.

إنّ نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات لا يتحقق إلاّ إذا نجحت المؤسسة في تكوين فلسفة إدارية جديدة وشاملة ترتكز على المنطلقات الفكرية التالية[1]:

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات والمشكلات ومعالجتها بدلاً من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- القناعة التامة بأهمية تواجد بيئة عمل داخلية صحية تمكن العاملين من أداء أعمالهم بأعلى إنتاجية.
- ضرورة استيعاب التكنولوجيا كعنصر مؤثر وحاكم في تفكير المؤسسة واختياراتها.
- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح المؤسسة أو فشلها، وقبول أحكامه باعتبارها الفيصل في تقييم أداء المؤسسة.
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي إلى تحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق التميز.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات والموارد وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات المؤسسة.
- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للمؤسسة تعتمد عليه في خلق المنافع والإيجابيات.
- إدراك العالم كوحدة متكاملة وضرورة الخروج من الحيّز الإقليمي أو المحلي فيالتعامل إلى الحيّز العالمي.
- إدراك أهمية التكامل مع الآخرين، والسعي نحو تكوين تحالفات إيجابية.
- الاعتراف والقناعة التامة بأهمية العميل وضرورة الاقتراب منه والانحياز له والمحاولة المستمرة لإرضائه.
- الابتعاد عن منطلق الفردية والتشتت، والأخذ بمفاهيم العمل الجماعي.
- أهمية التخطيط الإستراتيجي والاستمرار فيه وإعطائه صفة المرونة والقدرة على مواكبة المتغيرات.

[1]- مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، المطبعة العلمية، دمشق، سوريا، سنة 1999، ص89.

- القناعة التامة بمكانة التنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل الإدارة المعاصرة.

2-2: الملامح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة:

يتميز نظام إدارة الجودة الشاملة بالسمات والملامح التالية[1]:

- مدخل شامل بمعنى أنه يشمل كل القطاعات، المستويات ووظائف المؤسسة.
- منهج يهدف إلى التحسين المستمر لكل جوانب نشاط المؤسسة وليس لجزء دون الأخر.
- أسلوب يعتمد على التخطيط، التنظيم وتحليل كل نشاط في المؤسسة.
- مدخل يعتمد على تفهم ومشاركة واقتناع كل فرد بالمؤسسة.
- أسلوب يعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المؤسسة.
- مدخل يعتمد على التعاون، التفاهم، الترابط، وتشابك كل هياكل المؤسسة في إنجاز الأعمال لتحقيق أهدافها.
- منهج يعمل على تخليص كل فرد من الجهود المهدرة وإشراكه في عملية التحسين المستمرة.
- مدخل ينطبق بنفس الدرجة في جميع مجالات النشاط بأي مؤسسة.
- مدخل يتطلب من الإدارة تبني فلسفة منع الخطأ PRÉVENTION وليس مجرد كشف الخطأ DETECTION.
- منهج يهدف إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطلق التفتيش (كشف الخطأ) إلى منطلق الوقاية (منع الخطأ).
- مدخل يقوم على فريق العمل لتحسين الجودة باستمرار وليس العمل الفردي المتقطع.
- منهج ينمي ويعتمد على الرقابة الذاتية بديلاً عن الرقابة الخارجية، الجودة لا تفرض على العامل ولكنها تنبع منه.

تثير هذه السمات المتميزة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة أربع ملاحظات أساسية[2]:

---

[1]- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص ص28-29.

[2]- علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة2002، ص136.

- تنطبق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على المتعاملين مع المؤسسة، أي العملاء الخارجيين، كما تنطبق بنفس الدرجة على العاملين داخل المؤسسة، حيث يعتبر كل واحد منهم مستفيداً من عمل الآخرين فهم في حكم العملاء أو ما يشار إليه في أدبيات إدارة الجودة الشاملة بالعملاء الداخليين.
- تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على دراسة وتتبع علاقات العمل بمفهوم العامل الذي يعتمد على نتيجة عمل شخص آخر هو بمثابة "العميل"، بينما ذلك الشخص الآخر هو بمثابة "مورد" ومن ثم تكون ضبط حركة العمل وانسجامها في توافق مع علاقات "مورد- عميل" هي من أهم سمات إدارة الجودة الشاملة، حيث تتأكد من أن كل فرد [فريق عمل] في المؤسسة يحصل على المتطلبات اللازمة له لتنفيذ مسؤوليات عمله، والتي هي ناتج عمل زميل آخر [زملاء]في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة باعتباره عميلاً لابد من خدمته على الوجه الأكمل، ويتكرر نفس المنطق، إذ يلتزم الفرد الذي حصل على خدمة مميزة من زملاءه بأن يقدم ذات المستوى من الجودة المطلوبة لزملائه الذين يعتمدون على نتاج عمله لتأدية مسؤوليات أعمالهم.
- تتبنى إدارة الجودة الشاملة مفهوم "سلسلة الجودة المرحلية"، حيث تتأثر جودة أي عملية [أو مرحلة من عملية] بمدى جودة العمليات [أو المراحل] التي سبقتها، ومن هنا تتحقق الجودة الشاملة إذا توفرت مواصفات الجودة في نشاط بجميع عناصرها ومراحلها.
- تتحقق الجودة الشاملة إذا تمكن العاملون في جميع قطاعات ومستويات المؤسسة أن يحققوا التماثل والتوافق التام بين تصميم العمل وخطط الأداء الفعلي، أي أن يتحقق التوافق بين جودة التصميم وجودة التنفيذ.

ثالثا: أدوات قياس تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

إن الجودة لا تنفصل عن الأدوات الإحصائية المستخدمة في قياسها وتدعيمها بالوثائق، كما أن هؤلاء الأفراد المدربين على إدارة الجودة الشاملة لا يستخدمون هذه الأدوات لحل مشكلات الجودة فحسب، بل إن هذه الأدوات تمكنهم من بناء حافز للجودة في كل عمل، وهذه أهمها وأكثرها شيوعا.

1- العصف الذهني: إن العصف الذهني (الانطلاق الفكري) هي محاولة لخلق أفكار تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل، ويمكن النظر إليها على أنها تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يصل إليها كم منهم بصورة انفرادية، ويتم ذلك وفق سلسلة خطوات أو إجراءات تهدف وتشجع على الإبداع، وهي[1]:

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، مرجع سبق ذكره، ص140.

أ- يضع كل عضو في حلقة الجودة أفكاره في ورقة.

ب- الاستماع إلى الأفكار المقدمة من قبل أعضاء حلقة الجودة عن طريق قراءة كل فرد لفكرة واحدة في المرة الواحدة والتي تكونت ضمن قائمة الأفكار التي تم تحديدها في الاجتماع.

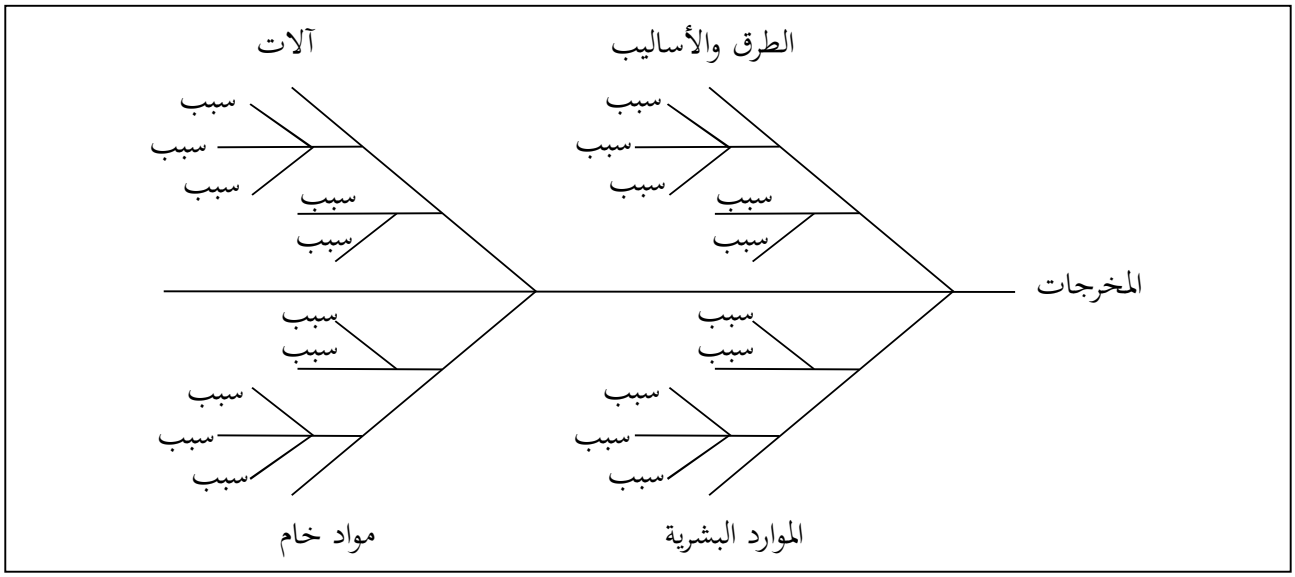
ج- بعد قراءة جميع الأفكار المطروحة في الحلقة يسأل قائد الحلقة كل مشارك عما إذا كانت هناك أفكار جديدة طرأت على ذهنه بعد استعراض أفكار أعضاء حلقة الجودة.

د- يكرر قائد الحلقة السؤال لكل فرد عن أية أفكار جديدة حتى تنفذ كل المقترحات في الحلقة.

هـ- يعلق المشاركون على كل الأفكار التي تم ابتكارها، وهذه الخطوة تمثل مرحلة التقييم، ولكي تكون قاعدة الانطلاق الفكري ناجحة فإن التقييم أو النقد لأي فكرة لا يكون مسموحا به خلال مرحلة الحصول على الأفكار، لأن ذلك قد يؤثر على اقتراح فكرة جديدة أو الخوف من أن تظهر أو تكون هذه الفكرة غير جديدة.

2- مخطط السبب والنتيجة: هو وسيلة أخرى يمكن من خلالها تحديد الأماكن المحتملة لمشاكل الجودة ونقاط الفحص، وهو ما يدعى بمخطط السبب والنتيجة، ويطلق عليها البعض بخرائط كورو إيشاكاوا[1] كما يعرف كذلك بمخطط عظم السمكة، بحيث تظهر المشكلة أو العيب عند رأس المخطط، ثم يتفرع من العمود الفقري ليشير إلى الأسباب والعيوب المحتملة، وتبدأ المنهجية التقليدية لتطبيق هذا المخطط بالأبعاد الأربعة للموارد الممكنة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-5): مخطط عظم السمكة.



[1]- ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، الرياض، السعودية، ص72.

المصدر: ريتشاردل، ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 1999، الرياض، السعودية، ص 72.

3- تحليل باريتو: بعد تجميع البيانات تأتي مرحلة عرض البيانات بطريقة بيانية متخصصة، ويتم في هذا الجانب الاستعانة بتحليل باريتو الذي أوجده هذا الأخير، والذي سمّي باسمه، وهو عالم اقتصادي إيطالي، حيث تستند فكرته على قاعدة أن 80% من مشاكل الشركة ناتجة عن فقط 20% من المسببات، أي أن بعض العوامل الرئيسية محدودة العدد تسفر عن نسبة مئوية كبيرة من المشاكل، بينما معظم العوامل الهامشية كثيرة العدد تسفر عن عدد محدود نسبيا من المشاكل، وتحليله يتكون من أربع خطوات هي[1]:

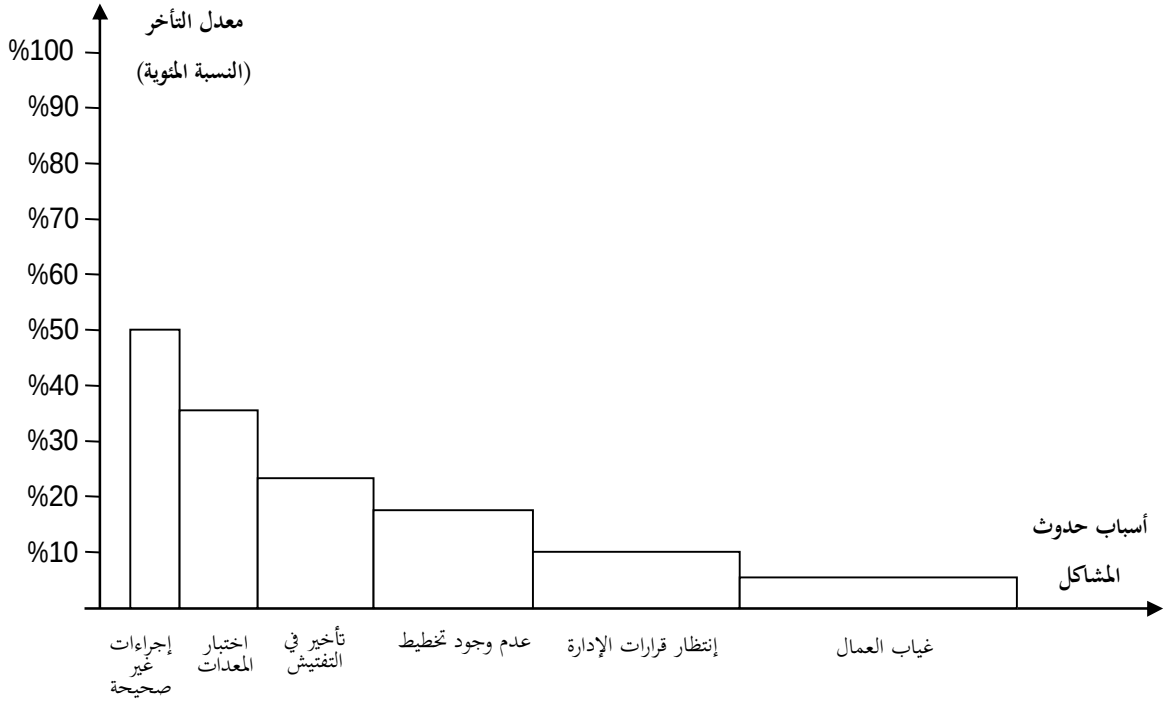
أ- ضع قائمة لكل الأسباب المحتملة.

ب- راقب العمليات ضمن وقت كاف حتى تستطيع تحديد تكرار حدوث كل سبب.

ج- رتب الأسباب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.

د- ارسم خريطة باريتو التي تظهر تكرار حدوث السبب.

الشكل رقم (2-6): مخطط تحليل باريتو.



[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، عمان – الأردن، ص 142.

المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، عمان – الأردن، ص 142.

4- نشر وظيفة الجودة: وهي أداة من أدوات قياس تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة المستخدمة في تطوير وتحسين الجودة، وتقوم على أساس نقل رغبات وطلبات المستهلك إلى ملامح محدودة يمكن وضع تصميم مناسب لها، وهي أداة تحدد العلاقة بين رغبات الزبون والمنتج المراد إنتاجه، وبموجب هذه العلاقة يمكن لإدارة الإنتاج تصنيع منتجات مطابقة لرغبات الزبون، ولعرض بناء ما يسمى ببيت الجودة هناك خمس خطوات أساسية هي[1]:

أ- تحديد رغبات الزبون.

ب- تحديد خصائص المنتج.

ج- محاولة ربط خصائص المنتج مع رغبات الزبون.

د- الوصول إلى تقييم للمنتجات المنافسة.

هـ- تطوير مواصفات أداء المنتج.

5- حلقات الجودة: هي عبارة عن مجموعات عمل طوعية وصغيرة الحجم، حيث يتراوح حجم كل واحدة منها بين أربعة إلى عشرة عمال في المؤسسة، والهدف منها تطوير وتحسين جودة منتجات المؤسسة، من خلال اقتراح حلول للمشاكل التي يتم طرحها على إدارة هذه الأخيرة، ويدير عمل الحلقة الواحدة قائد[2]، بحيث يتولى تدريب أعضاء الحلقة على حل المشاكل، وعلى العمل الجماعي كفريق، مهمة هذا الأخير تحديد المشاكل التي تعرقل العمل ودراستها، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها ثم تطبيقها بعد موافقة إدارة المؤسسة[3].

6- المقارنة المرجعية: حتى يمكننا القيام بالمقارنة المرجعية بالنسبة لأية مؤسسةن يجب القيام بعدة خطوات ومراحل، تصب في مجملها في خمس عشرة خطوة، هي[4]:

أ- قياس الأداء الداخلي، والذي يشمل:

- تحديد الأنشطة، نتائجها وزبائنها.
- تحديد أحسن القاياسات.

---

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، عمان – الأردن، ص 146.

[2]- ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص128.

[3]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص247.

[4]- نفس المرجع السابق، ص248.

- إعادة النظر في أداء المؤسسة الحالي.

ب- ما قبل المقارنة المرجعية:

- إعداد الأولويات وتحديد موضوع المقارنة المرجعية.
- اختبار الشركاء للمقارنة المرجعية.
- تحديد طرق الحصول على المعطيات والمعارف.

ج- المقارنة المرجعية:

- جمع وتنظيم العناصر المجمعة.
- تحليل الفوارق للأداء.
- تقييم الإنجاز المستقبلي للمؤسسة.

د- ما بعد المقارنة المرجعية:

- إعلان نتائج المقارنة المرجعية وإعداد الأهداف.
- تطوير مخططات العمل.
- وضع الأهداف موضع التنفيذ.

هـ- مراجعة وتعديل:

- مراجعة تكامل الأعمال.
- توقع النجاح للمشروع وإعادة تعديل الأهداف.
- تعديل الأهداف والعودة للخطوة الأولى.

المطلب الثاني: متطلبات ومعوقات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

سنتطرق في هذا المطلب إلى المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مراحل التطبيق الفعال لهذا المنهج الإداري الحديث.

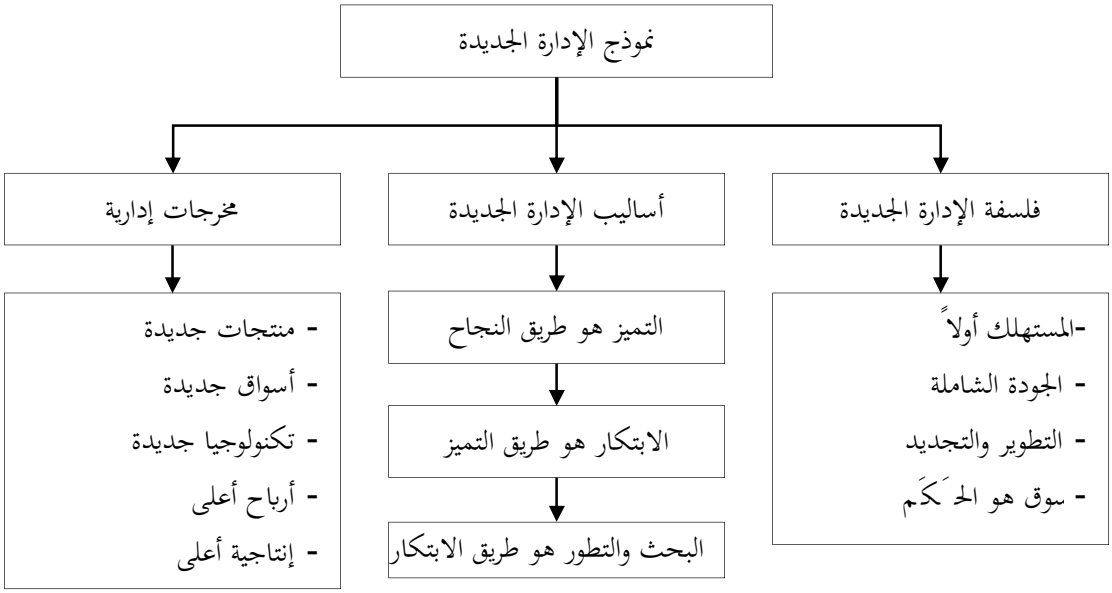
أولا: متطلبات تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل، إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية، التي تعتبر بمثابة البيئة الحاضنة لاستقبال وتطبيق هذا النهج، وتجدر الإشارة إلى أنّ أي خلل في توفير هذه المتطلبات سينعكس سلباً على نجاح التطبيق، وسنعمد إلى عرضها كما يلي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا: إذ من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو التزام واقتناع الإدارة العليا في المنظمة بحتمية وبضرورة التطور والتحسين المستمر ومن ثم اتخاذ قرار إستراتيجي لاستخدام الجودة الشاملة كسلاح تنافسي يضمن لها النجاح والتفوق على المنافسين في السوق.

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب موارد مالية وبشرية مختلفة، وكذلك تحديد السلطات والمسؤوليات والتنسيق بينهما ويصعب الوفاء بذلك بدون اقتناع والتزام الإدارة العليا بذلك والتي هي عامل التغيير في المنظمة حيث يتوجب عليها تشكيل قيم المنظمة وإنشاء ما يمكن أن نطلق عليه البنية التحتية الإدارية لأحداث التغيير الناجح، أي أن تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يتطلب إدارة عليا ذات رؤيا حديثة في إدارة المنظمة وفق الأسلوب أو المدخل الجديد[1]، والشكل التالي يوضح الرؤيا الحديثة لنموذج الإدارة الجديدة في المنظمة.

الشكل رقم (2-7): نموذج الإدارة الجديدة كمطلب لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص105.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص104.

2- التوجه للمستهلك وتعميق الفكرة: العمل على تحقيق رضا المستهلكين والذي يعتبر أهم مطلب من متطلبات تنفيذ (T Q M) والعمل على تعميق فكرة المستهلك يدير المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة، فالمستهلك هو محور كل المجهودات بدءاً من تصميم المنتجات وانتهاء بخدمات ما بعد البيع، واعتبار رغباته هي التي تقود العمليات الإنتاجية على اختلاف أنواعها في المؤسسة[1].

3- تهيئة الثقافة التنظيمية وبيئة العمل: إن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة معقود أو مرهون بتهيئة بيئة العمل في المؤسسة وبشكل خاص الثقافة التنظيمية وجعلها متناسبة ومتناغمة مع الفلسفة التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن أن نطلق عليها بثقافة إدارة الجودة الشاملة والتي تشمل على المعتقدات والقيم المتعلقة بمختلف أبعاد وبيئة تنظيم العمل، أسلوب العمل وأسلوب ممارسة السلطة والمسؤولية وتقييم الأداء وغيرها[2].

4- التدريب والتحسين المستمر: إن عملية نقل فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها تتطلب عملية تدريب وتحسين مستمر، وذلك لتأهيل جميع العاملين في الشركة وبدون توقف، وأن يكون الهدف النهائي هو الكمال والذي لا يمكن بلوغه، وقد استخدم اليابانيون مصطلح كايزن KAIZEN لوصف عملية التحسين ويستخدم في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم التلف الصفري لوصف تلك العملية[3].

5- فرق العمل: تتوقف فاعلية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مشاركة جميع العاملين في جهود تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال تكوين فرق العمل وتهيئة مساحة مناسبة من حرية التصرف والمبادرة لكل عامل لتقديم أفكاره بشكل مستمر ومتجدد ضمن مجموعات عمل أو حلقات جودة وغيرها، وأخذ رأي العاملين في جميع المجالات مثل تصميم الوظيفة وإعادة توزيع الأدوار وأنظمة تقييم الأداء والأجور والحوافز والترقية وغيرها[4].

6- توثيق العلاقة مع الموردين: ثقافة إدارة الجودة الشاملة تتسع لتشمل الموردين باعتبارهم يقومون بتلبية احتياجات المؤ سسة بالمدخلات المناسبة، فالمؤسسة التي تتبنى مدخل إدارة الجودة الشاملة عليها أن تعمل على

---

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، ص ص105-106.

[2]- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص95.

[3]- جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور وآخرين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، بدون طبعة، سنة2004، ص203.

[4]- نفس المرجع السابق، ص207.

بناء علاقة وطيدة مع الموردين وتطوير علاقات تعاون متبادلة دائمة وهذا تحت شعار "المورد شريك طويل الأجل هو جزء من منهجية إدارة الجودة الشاملة"، ومن مظاهر التعاون المتبادلة نجد ما يلي[1]:

- تزويد المورد باستمرار بنتائج قياس رضا العميل الخارجي وشكواه ليعمل على تزويد المؤسسة بمستلزمات العمل التي تساعد على تحقيق الرضا لديه.

- اشتراك المورد في تصميم العمليات الإنتاجية ليكون على اطّلاع جيد حول مستلزماتها واحتياجاتها للعمل على تزويد ما يساعد على تنفيذها.

- تقديم أية مساعدة للمورد لتحسين جودة العمل لديه ومشاركته في حل مشاكل المؤسسة.

-كذلك باعتبار أنّ الموردين هم شركاء المؤسسة ينجحون بنجاحها، يجب معرفة مدى كفاءاتهم في تلبية احتياجات المؤسسة من المستلزمات وكذا مدى رضاهم في التعامل مع المؤسسة ومدى مساندتهم لها.

7- وضع معايير للأداء: إن متطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة هو وجود معايير لقياس جودة المنتجات والممارسات الإدارية في المنظمة ومقارنتها مع شركة أخرى رائدة في المجال التي تزاوله المؤسسة، والهدف من ذلك هو وضع معايير جديدة أعلى للأداء ويقاس عليها الأداء الكلي للمؤسسة والأداء الجزئي للعاملين، ووضع معايير جديدة لتصميم المنتج وكذلك تصميم عملية الشراء والتخزين وغيرها[2].

8- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة: إن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على فكرة أن العميل يدير المؤسسة،ولا سبيل لذلك إلاّ عن طريق توفير المعلومات وتحليلها وتبادلها داخل المؤسسة بشكل يسمح بمراقبة العمليات بصفة مستمرة، وتفسير هذه المعلومات حتى تصبح أداة فعالة لرفع مستويات الجودة داخل المؤسسة، فتوفير وتأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة يساهم إلى حد كبيرفي التر كيز على العميل لتوفير كافة المعلومات المرتبطة به، بداية من تحديد احتياجاته ورغباته، والانتهاء بتقرير مدى رضاه وإشباعه، كما سيسهم هذا النظام في استمرار جهود التحسين والتنسيق بين الأنشطة المختلفة لأنها ستكون مبنية على رصد واكتشاف احتياجات عملائها الحاليين والمرتقبين وترجمتها إلى مستويات الجودة التي يطلبها هؤلاء واستغلالها وإشباعها، بما يمكنها من تحسين مركزها التنافسي وتحقيق التميز على منافسيها، وزيادة ارتباط العملاء بها[3].

---

[1]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص33.

[2]- سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، سنة 2002، ص267.

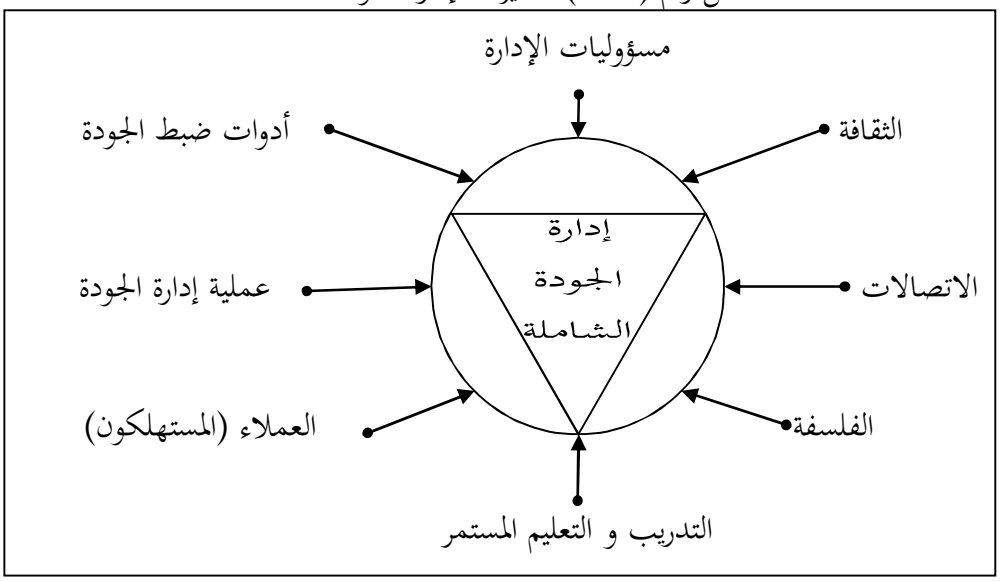
[3]- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، 1996، ص50.

9- الإدارة الفعالة للمورد البشري بالمؤسسة: لاشك أنّ المورد البشري الفعال هو خير ضمان لتحقيق استمرارية ونجاح تطبيق منهجية الجودة الشاملة، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة له في جميع النواحي الخاصة به ابتداء من وضع نظام الاختبار والتعيين، تقويم الأداء، برامج التدريب، أسلوب التحسين المستمر وبناء فرق العمل، انتهاء بالمشاركة والتعاون في كشف الأخطاء والتعرف على المشاكل وتقديم الحلول المناسبة قصد تحسين الأداء بشكل مستمر ودائم[1].

يرى ديمينغ أنّ مدخل إدارة الجودة الشاملة يرفض كثيراً من التطبيقات والممارسات الحالية في إدارة الموارد البشرية، فهو ير ى أنه لابد من التوقف على عملية ترتيب العاملين حسب الأداء أو القسم أو الإدارة التي يعملون بها، وضرورة التوقف على تطبيق نظام الجدارة والمكافآت واستبداله بنظام يقوم على فكرة الفريق الواحد[2].

10- المراجعة الشاملة للتنظيم: إن تطبيق مدخل إدارة الجودة يتطلب من الإدارة العليا للمنظمة أن تقوم بمراجعة شاملة لتنظيمها، وقد يدعوها ذلك إلى إعادة النظر بصورة شاملة للهيكل التنظيمي للمؤسسة، لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يحتاج إلى تنظيم جديد، له سمات تختلف عن التنظيم التقليدي[3].

الشكل رقم (2-8): تأثيرات إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص108.

[1]- ريتشارد ل.ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، بدون طبعة، سنة 1999، ص69.

[2]- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص26.

[3]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص107.

من الشكل السابق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهج متكامل يعمل على التحسين المستمر والدائم لجودة المنتج (سلعة أو خدمة) وهدفه الأول والأساسي هو إرضاء العميل أو المستهلك، كذلك هو نظام مفتوح ومرن يتأثر بالعوامل الخارجية ويؤثر على العوامل الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: مراحل التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة.

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل، وهي على الترتيب مرحلة الإعداد، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم، ولكن هناك من يضيف مرحلة أخرى وهي المرحلة المتقدمة (تبادل الخبرات).

1- مرحلة الإعداد: هذه المرحلة عبارة عن معرفة مدى الحاجة إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة محل البحث، فهي تمثل مرحلة تحضيرية، وقد أطلق عليها جوزيف جابلونسكي اسم المرحلة الصفرية لأنها تسبق عملية البناء التي يتم فيها تبني الإدارة العليا والقيادات الإدارية المختلفة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، و بناء ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات تطبيق هذا المدخل، وذلك من خلال إعداد القادة وإظهار التزامهم بالجودة الشاملة[1].

يتم التركيز في هذه المرحلة على إبراز الدور القيادي للإدارة، وتغيير الأنماط القيادية القديمة تدريجياً إلى الأنماط الجديدة التي تتلاءم وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ولنجاح هذه المرحلة يجب إتباع الخطوات التالية[2]:

- دراسة مدى الحاجة إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة، و ذلك من خلال عرض نجاح تجارب المؤسسات الرائدة في هذا المجال والفوائد التي حققتها من جراء تطبيق هذا الأسلوب.
- تدريب كبار المديرين التنفيذيين.
- التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة.
- تحديد سياسة المؤسسة الخاصة بالجودة.
- التقيد والالتزام بتوفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- نقل رسالة المؤسسة إلى كافة العاملين.

2- مرحلة الدراسة والتخطيط: بناءاً على المعلومات والبيانات التي تم تجميعها في المرحلة السابقة، يتم وضع الخطة المناسبة للتنفيذ، ويتم كذلك تحديد الهيكل الداعم أو فريق الخدمات الداعمة، كما يتم اختيار أعضاء يشكلون مجلس إدارة الجودة، بالإضافة إلى اختيار منسق لهذه العملية يكون مسؤولا على ربط جميع الأنشطة

[1]- جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2000، ص50.

[2]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص110.

ذات الصلة[1]، ثم يلي ذلك تدريب مجلس إدارة الجودة المشكل وكذا المنسق المعين على مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الخطوات التالية[2]:

- تدريب مجلس إدارة الجودة ومنسقها.
- إعداد مسودة خطة التنفيذ من طرف المجلس.
- اعتماد الخطة والتعهد بتوفير الموارد اللازمة لها.
- تحديد العمليات الأساسية واختبار إستراتيجية تنفيذ الخطة.

3- مرحلة التنفيذ: وهي تعتبر من أهم المراحل لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، والبعض الآخر يعتبرها البداية الحقيقية لترجمة متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وهي تتكون من الخطوات رئيسية وهي[3]:

- **الخطوة الأولى: خلق البيئة الثقافية الملائمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة.**

تتطلب هذه الخطوة خلق البيئة الثقافية المناسبة للعمل، ويتم في هذه المرحلة تدريب جميع العاملين على ثقافة وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل في القيام بعدد من البرامج وهي:

- التعليم وإعادة التعليم للمديرين.
- تطوير وتحديد رؤية واضحة لمستقبل الشركة.
- إنشاء وتكوين فريق إداري لقيادة الشركة نحو الجودة الشاملة، وتطبيق مبادئ DEMING الأربعة عشر قصد تجاوز الحواجز بين الإدارات وتخليص العاملين من الخوف.
- تطوير وتوظيف جميع موارد المؤسسة بما ينسجم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام المدخل العلمي في حل المشاكل وتحسين العمليات.

- **الخطوة الثانية:**

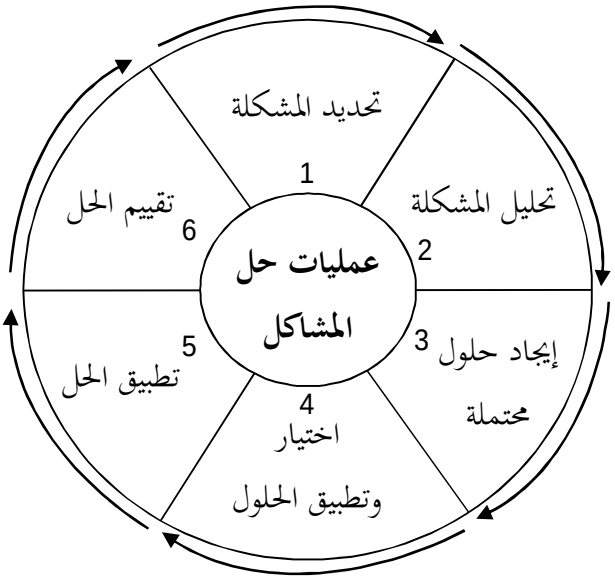
في هذه الخطوة يتطلب حل المشاكل من خلال سيادة ثقافة التحسين المستمر وهذه الثقافة تتماشى مع منهج حل المشاكل، والتي تبدأ بتحديد المشكلة ومن ثم تحليلها وصولاً إلى اختيار الحل المناسب.

الشكل رقم (2-9): عمليات حل المشاكل حسب منهج إدارة الجودة الشاملة.

[1]- توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2003، ص247.

[2]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص110.

[3]- نفس المرجع السابق، ص111.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص112.

- **الخطوة الثالثة: الضبط الإحصائي للعمليات.**

تتطلب عملية حل المشاكل التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، تدريب العاملين على كيفية استخدام أدوات الضبط الإحصائي للعمليات وكيفية تفسير نتائجها بما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.

- **الخطوة الرابعة: تصميم التجارب.**

يتم في هذه الخطوة استخدام أساليب إحصائية متقدمة تتعدى أدوات الضبط الإحصائي إلى خطوة التصميم لوضع معايير تعظيم العمليات وفي هذه المرحلة يتطلب التصميم الإحصائي للتجارب استخدام طرق تاجوكي (Taguchi)، والتي تساعد في:

- ✓ تصميم مواصفات العملية.
- ✓ أبعاد العملية المثلى.

وتركز طرق تاجوكي Taguchi على التحليل الإحصائي للقرارات التي سوف تتخذها الإدارة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وفي هذه الحالة لا يتطلب تدريب جميع العاملين على استخدام هذه الأساليب بل تدريب عدد محدد منهم للقيام بهذه المهمة عند التطبيق.

4- مرحلة التقييم: تشتمل هذه المرحلة على أربع خطوات تعتبر مدخل لتقييم تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتتمثل في ما يلي[1]:

- **التقييم الذاتي**: والذي يعني تقييم إدراك العاملين بأهمية إدارة الجودة الشاملة.

- **التقييم التنظيمي**: تهدف هذه العملية إلى تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، وتقييم العوامل المتعددة والتي يمكن أن تقود المؤسسة إلى الأفعال الإيجابية التي تركز على التحسين المستمر وأحد العناصر التي يمكن أن تركز عليها عملية التقييم هي الثقافة التنظيمية، ويتم ذلك عن طريق المقابلات الشخصية مع العاملين أو استقصائهم لتحديد الفجوة بين الثقافة التنظيمية الحالية والثقافة التنظيمية المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة.

- **قياس رضا العميل الخارجي**: والذي يعتبر الشريك الأساسي للمؤسسة، وإرضاءه هو هدف تسعى هذه الأخيرة لتحقيقه.

- **تقييم تكاليف الجودة**: وهي إحصاء كل التكاليف التي تتعلق بعملية تحسين الجودة.

5- مرحلة تبادل الخبرات: في هذه المرحلة وعلى ضوء تنفيذ المراحل السابقة مما اكتسبته لجنة إدارة الجودة الشاملة والعاملون من خبرات جراء تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة يتم تناول ومناقشة النتائج من خلال حلقة نقاشية تضم جميع العاملين في الشركة لتقييم نتائج التطبيق الأولى واتخاذ الإجراءات اللازمة بصدد ذلك[2].

ثالثا: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تؤكد الدراسات والبحوث التي أجريت على المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، أن هناك بعض المعيقات المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها[3]:

1- الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسات الخدمة: ترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر بكثير من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

2- التغيير المستمر في القيادات الإدارية مما يحول دون تمكنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

---

[1]- كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة 1997، ص77-78.

[2]- جمال صلاح عبد الملك، محمد شنب، تطبيق نظام الجودة في مجال خدمات الكهرباء، مؤتمر الجودة، طرابلس، ليبيا، 2005، ص227 من CD المؤتمر.

[3]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات تطبيقية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن، ص196.

3- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلبه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

4- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المعلوم أن المؤسسة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقييمها ما لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي تفعله، ومن تحاول المؤسسة أن تخدمهم، وهذا يتضمن[1]:

أ- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة كقياس مدى التقدم والإنجاز.

ب- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمؤسسة.

ج- اتساع وتنوع خدمات بعض مؤسسات الخدمة مثل التعليم العالي، البنوك، الصحة وغيرها.

د- فلسفة التحسين المستمر لاحتياجات الزبون غائبة، وضعف الثقة بالجهات أو الأقسام المقدمة للخدمة.

5- مقاومة التغيير وعدم الرغبة من بعض العاملين في المؤسسة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والذين يخشون أن يفقدوا امتيازاتهم أو منطقة الراحة لديهم.

6- عدم وجود إدارة قوية، فأي تطبيق ناجح لإدارة الجودة الشاملة لا يتم دون الدعم المستمر والثابت للقيادة العليا للمؤسسة.

7- الإرث الاجتماعي والثقافي هو نقل الموروث التقليدي لتقديم الخدمات سواء من قبل المؤسسات أو من قبل الزبون، وعدم تقبل أساليب التطوير والتحسين في عمليات تقديم الخدمة.

8- عدم توفر التمويل المالين وعدم توافر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة في مجال بعض الخدمات.

المطلب الثالث: الأخطاء الشائعة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

إن تطبيق أسلوب أو منهج إدارة الجودة الشاملة لم يكن دائماً ناجحاً، لذلك فإن الانتباه إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤدي إلى فشل تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة أو تبطئ من نجاحه أمر مهم لمساعدة الشركات نحو تجنب الوقوع في مثل هذه الأخطاء وبالتالي فشلها وهذا ينبع من سلوكيات الإدارة أو العاملين والبعض الآخر أخطاء فنية كأخطاء عمليات الإنتاج أو أخطاء استخدام الأساليب الإحصائية، وفي ما يلي أهم هذه الأخطاء[2]:

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000:9001، مرجع سبق ذكره، ص122.

[2]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره،ص ص114-115.

1- السعي إلى تحقيق نتائج سريعة: يتطلب منهج إدارة الجودة الشاملة بعضاً من الوقت حتى تظهر نتائجه الملموسة في التطبيق العملي، وأولى الاعتبارات التي تعتبر متطلباً للنجاح هو أن تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بتقديم الدعم والتأييد لعمليات التطوير والتحسين، وهذه المتغيرات لا يمكن تحقيقها في وقت قصير، وعليه فإنّ المؤسسة إذا كانت تتوقع نتائج سريعة جراء تطبيق هذا المنهج وتتعجلها، فحتماً لا تقدم صور الدعم المطلوبة، وتكتفي بمؤازرة ناقصة لأنها تزيد الفخر بنتائج سريعة محسوسة.

2- قصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين: يحتاج انتشار ونجاح مدخل إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة سواء كانت خدمية أو إنتاجية إلى توافر العديد من الشروط لعلّ من أهمها إلمام الرؤساء والمرؤوسين بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ومراحل تطبيقها واقتناعهم الفعلي بها وكذا الاستناد إلى تجارب المؤسسات التي نجحت في تطبيقها، فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإصرار والمثابرة في التطبيق وفقاً لظروف كل مؤسسة.

3- التقليد والمحاكاة لتجارب المؤسسات الأخرى: إن نجاح منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات صناعية ضمن بلدان صناعية متقدمة، لا يعني بالضرورة إمكانية تطبيقه بنجاح في جميع البلدان وخاصة العربية منها، فثمة شروط ومتطلبات قد يصعب توفرها على الأقل في المدى القصير.

4- اتخاذ قرار التطبيق قبل تهيئة مناخ المؤسسة الملائم: من خلال دراسات ميدانية لعدد من المؤسسات التي فشلت في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، تأكد بأنه يرجع سبب ذلك إلى عملية التسرع في اتخاذ قرارات التنفيذ قبل توفير المتطلبات الكافية لنجاحه، والتي تتضمن خلق ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلباته، ففي كثير من المؤسسات العربية نجد أن بيئة ثقافة المؤسسة غير مواتية بشكلها الحالي، مما يتطلب إجراء تغييرات في البيئة الداخلية للمؤسسة لاستيعاب فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

5- عدم التقدير الكافي لأهمية الموارد البشرية: من الأخطاء التي تؤدي إلى فشل اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة هو عدم الاهتمام بالموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى التي تمتلكها المؤسسة ولاسيما عنصر التكنولوجيا وغيرها من الموارد المالية، وبالرغم من أهمية ودور المكون التقني في مدخل إدارة الجودة الشاملة، وأنه يشكل أحد لعناصر الخمسة المكونة لها إلاّ أن دور الموارد البشرية يضيف الكثير من الأهمية على أهمية التكنولوجيا، لأن العبرة ليست في امتلاك هذه التكنولوجيا عند التخطيط لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، لأن هذا المنهج يرتكز على دعائم ثلاثة متفاعلة ومتكاملة مع بعضها البعض وهي: جودة المكون التقني، جودة العنصر البشري وجودة البيئة.

6- عدم اتساق سلوكيات قادة المؤسسة مع أقوالهم: إن عدم تطابق أعمال وأقوال القادة الإداريين يعبر عن غياب الجدية لدى القيادة التي تعطي القدوة للعاملين، وهو ذلك النمط من القيادة الذي اعتاد أن يفعل غير ما يقوله فيفقد مثل هؤلاء القادة مصداقيتهم لدى العاملين، مما يؤثر في نجاح منهج إدارة الجودة الشاملة.

7- إتباع أنظمة وسياسات لا تتلاءم مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة: كما أشرنا سابقا بأن هناك متطلبات لتنفيذ منهج إدارة الجودة الشاملة ومن بينها ضرورة التخلي عن سياسات التعويض التقليدية وما تتضمنه من حوافز فردية تخلق التنافس بين الأفراد وليس الجماعات وعدم اللجوء إلى طرق التقييم التي تشغل القائمين بها بجوانب بعيدة عن الإبداع والابتكار، كذلك الإجراءات والنظم الروتينية القديمة، كل ذلك لا يتماشى مع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

8- الفشل في توفير معلومات عن الإنجازات المحققة: تعتبر عملية القياس من الأمور الهامة في عمليات التحسين المستمر للأداء، فمن خلالها يمكن تحديد الأداء الحالي، ومن ثم التفكير بتحسينه وتدعيمه في المستقبل هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن توفير معلومات عن حجم الإنجاز المحقق ووضعها أمام العاملين كافة، يساعد على تحقيق المزيد من الالتزام بالخطة اللازمة لتنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة وهذا يؤدي بدوره إلى اعتزاز العاملين بما حققوه، مما يدفعهم إلى المزيد من الحماس ويدفعهم إلى التحسين المستمر، ولذلك فإن غياب هذه المعلومات سواء من حيث الفشل في توفيرها أو عدم الإعلام عنها سيولد الشعور بالإحباط وعدم الرضا.

9- التصدي للمشاكل الكبيرة مع بداية التطبيق: لا يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على التغيرات الجذرية السريعة، ولكنه يسعى إلى تحقيق نجاحات صغيرة ولكن مستمرة بمرور الوقت، لذلك فإن التغيير المرحلي والتعامل مع المواضيع بالتعاقب هو الأسلوب الأفضل الذي يتفق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحيث أن الكثير من مشاكل المؤسسة هي موجودة وليست وليدة الحاضر ولكنها تمثل تراكمات لمشاكل عبر فترات زمنية طويلة، فإنه ليس من الإنصاف حلها آنيا وبشكل سريع، لأن ذلك قد يؤدي إلى عدم تحقيق نجاح في حلها.

10- عدم الإنصات الكافي للمستهلكين والموردين: يعتبر الاهتمام بالمستهلكين والموردين من أساسيات مدخل إدارة الجودة الشاملة، فمن خلال الإنصات والمشاركة والنقاش يمكن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وبالتالي الإيفاء بها، لأن ذلك سوف يشعر المستهلكين بالرضا الكامل عن المؤسسة ومنتجاتها، ومن ناحية أخرى الموردين يمكن اعتبارهم طرفاً إيجابياً في ثقافة المؤسسة بما يقدمونه من خدمات تحتاج إليها المؤسسة.

11- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل: تتطلب إدارة الجودة الشاملة رؤيا مستقبلية من قبل الإدارة العليا بما ستكون عليه شركتهم في المستقبل وليس مجرد تحقيق مكاسب في الأجل القصير، ولذلك لا

يجب أن تنظر الإدارة إلى الوقت الذي تستغرقه في التفكير بأنه ضياع للوقت والجهد، بل هو استثمار سينشأ عنه تكوين معالم أساسية تكون مرشدا لها في المستقبل، ولذلك تبين أن القيادة الإدارية التي ينصب اهتمامها بمعالجة المشاكل السطحية قصيرة الأجل لن تكون سنداً ً ُ في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.

12- فقدان الثقة بالمدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين: تؤكد الأبحاث والدراسات على أهمية القيادة الإدارية وأثرها في تفعيل العملية الإدارية، فهي الممر الأساسي في تحقيق الجودة، فالجودة من المنظور الإداري هي التغيير إلى الأفضل دائماً، وذلك يتطلب قيادة تؤمن إيماناً راسخاً بالمفهوم الواسع لإدارة الجودة، وتعمل على تحقيقها من خلال تهيئة مناخ العمل وإعداد القيادات والمرؤوسين، فمركزية الإدارة وعدم الاقتناع بالدور الفعال للعاملين يؤدي إلى قطع الاتصالات بينهم وبين الإدارة، فتكون الاتصالات في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل في صورة أوامر بدون الاهتمام بالأثر العكسي لهذه الأوامر، مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الرئيس والمرؤوس[1].

المطلب الرابع: النماذج الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

لم يقف الباحثون والمهتمون بإدارة الجودة الشاملة عند النماذج السابقة، ولكنهم وضعوا تصورات أكثر اتساعا وأشمل رؤية للعناصر ذات العلاقة بمنهجها فعدلوا وأضافوا إلى ما توصل إليه الرواد الأوائل، وقدموا نماذج لوضع فلسفة لهذه الأخيرة موضع التطبيق العملي، وسوف يتم عرض ما يلي:

أولا: نموذج همبر (Hamper model).

يقوم هذا النموذج بتطبيق الجودة الشاملة وتحقيق التحسين المستمر عبر ستة مراحل بشكل ناجح وفعال، وهي[2]:

1- القيادة: ويقصد بها أن تتعهد الإدارة العليا للمنظمة بالدعم والتأييد لجميع برامج إدارة الجودة الشاملة، فإذا لم يتوفر هذا الدعم والالتزام بتطبيق هذه الأخيرة لم يكتب لها النجاح في المؤسسة.

2- التخطيط والتنسيق: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن يكون هناك تخطيط استراتيجي، تنبثق منه كيانات تنظيمية للمراجعة والتعديل والتحديث في برامج التطبيق، وأن تكون لها جهة مشرفة تقوم بمتابعة عمليات التنسيق والمتابعة بين هذه الكيانات بهدف تسهيل عملية تطبيقها بنجاح في المؤسسة.

[1] - Philippe Détrie, Conduire une demarche qualité, Edition Eyrolles, Paris, 4ème Edition, 1996, P102.

[2]- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، مرجع سبق ذكره، ص ص 171،172.

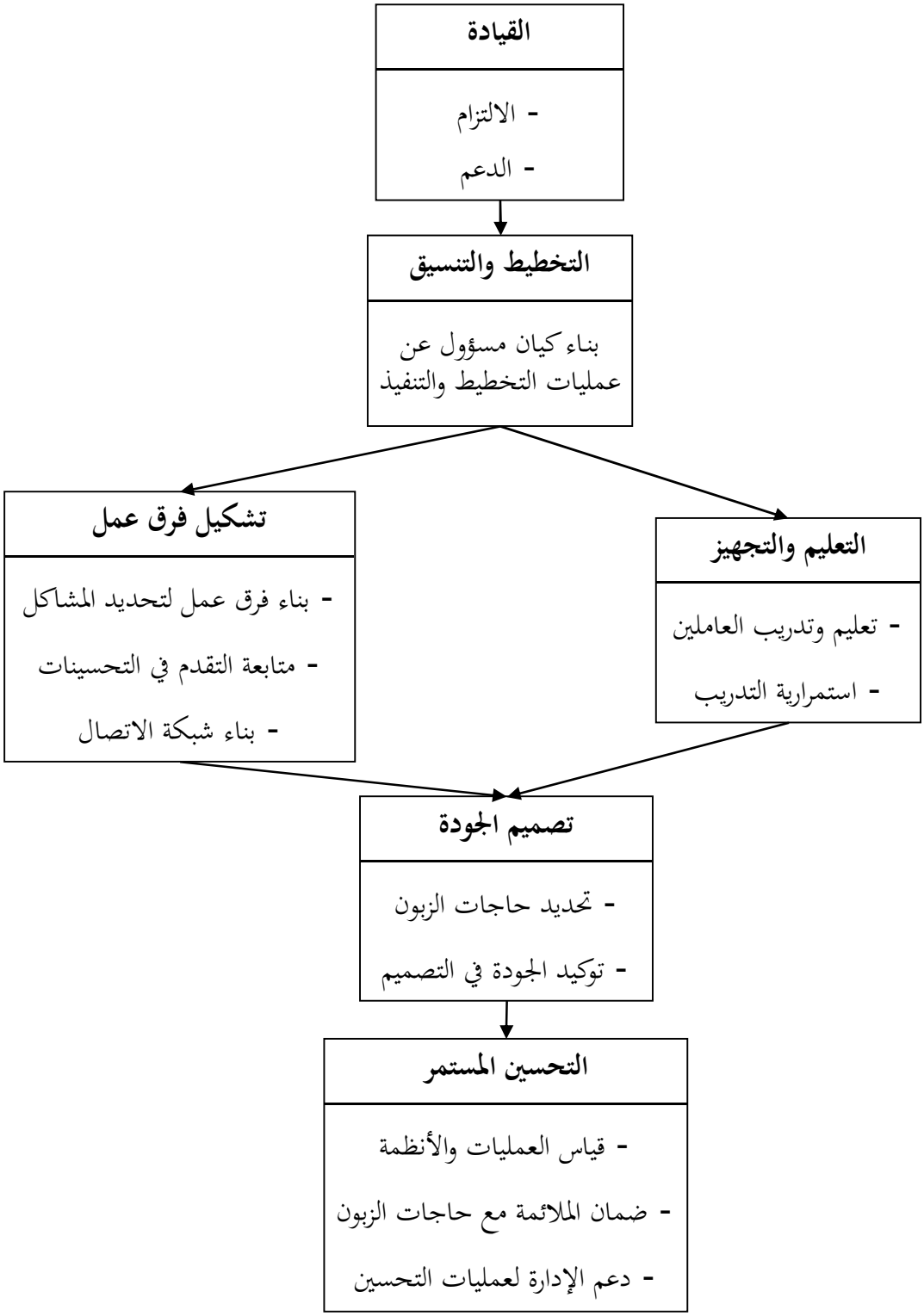
3- التعليم والتدريب: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة توعية وتثقيف جميع العاملين في المؤسسة بمبادئها وفلسفتها ومراحل تطبيقها، وهذا يتم من خلال برامج التعليم والتدريب التي تعد لهذا العرض.

4- تشكيل فرق العمل: إن من المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العاملين بالتطبيق، من خلال فرق عمل متخصصة تساهم في تشخيص المشاكل التي تواجه عملية التطبيق ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لها.

5- تصميم الجودة: يتطلب تحديد حاجات ورغبات الزبون بشكل مستمر أن يكون تصميم جودة الخدمة مبينا هذا الأساس، ويتضمن ذلك ما يؤكد تصميم الجودة في جميع مداخل تقديم الخدمة.

6- التحسين المستمر: في هذه المرحلة من التنظيم يتطلب تهيئة المقاييس التي يمكن من خلالها قياس جودة العمليات والأنظمة المصممة لضمان توافقها من حاجات وتوقعات الزبون، وأن يكون هناك باستمرار جهود مبذولة لإحداث تغييرات وتعديلات لاستمرار هذا التوافق الذي يعطي ميزة تنافسية، ويجب الاهتمام بتوفير الحوافز لدى المسؤولين عن التحسين المستمر للجودة لبذل المزيد من الجهد واستمراره، ويوضح الشكل الموالي نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

الشكل رقم (2-10): نموذج همبر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2006، عمان – الأردن، ص 173.

ثانيا: النموذج الدائري.

إن ظهور هذا النموذج كان في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد حقق نجاحا ي المؤسسات التي طبقته، ويشتمل على ثلاث عناصر رئيسية تسعى نحول تحقيق هدف استراتيجي هو رضا العميل، حيث يعتبر إشباع حاجات ورغبات العميل هو المحور الذي تدور حوله هذه العناصر التي يقوم عليها هذا النموذج، ويستخدم هذا النموذج ثلاث أسئلة إرشادية متكررة في كل عنصر لتخطيطه وتحديد مكوناته الفرعية، وهذه الأسئلة هي: ماذا ينفّذ؟ من ينفّذ؟ كيف يتم التنفيذ؟ واعتمادا على هذه الأسئلة الإرشادية أمكن التوصل إلى الشكل المتكامل الذي يوضّح المكونات الرئيسية والفرعية، وفيما يلي شرح مختصر لمضمون هذه العناصر الثلاثة[1]:

1- الأساليب والممارسات اليومية للإدارة: حيث تعمل على تعظيم أداء وحدة النشاط، والأسئلة هنا هي:

- ماذا يتم القيام به؟ والإجابة هي ضرورة التركيز على التحسين والتطوير الدائم ووضع أنماط لأفضل السبل لممارسة العمليات اليومية، بهدف تعظيم وحدة النشاط.

- من يتولى ذلك؟ تتولى ذلك الأطراف ذات العلاقة سواءاكانوا أفرادا أو فِرق للعمل في صورة حلقات للجودة.

- كيف يتم ذلك؟ من خلال أساليب الرقابة على الجودة، مثل خرائط التدفق، خرائط السبب والأثر ...الخ.

2- التخطيط الاستراتيجي: بما أن المطلوب هو إحداث تطوير وتحسين شامل لكل أجزاء المؤسسة، فإنه لا يمكن الاكتفاء بالأساليب والممارسات اليومية للإدارة، بل ينبغي إحداث تغيير على قدر التطوير المطلوب، بمعنى الحاجة إلى تطويرات جوهرية للمهمة الأساسية للمؤسسة وأغراضها العامة، وبالتالي لأهدافها التفصيلية، وكل ذلك يتطلب التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر وسيلة لتوحيد كافة أنشطة المؤسسة، وتحقيق التنسيق الرأسي بين المستويات التنظيمية، ومنه تكون الأسئلة التالية:

- ماذا يتم القيام به؟ حيث يجب القيام بتطوير جوهري في أداء المؤسسة، وأن تعم روح المبادرة والابتكار واقتراحات التطوير المعتمدة على الفكر الجديد.

- من يتولى ذلك؟ يتولى ذلك جماعة العمل واللجان الرئيسية المشكّلة من مختلف المستويات الإدارية، لضمان تحقيق التنسيق بين الأفكار من مختلف الأطراف.

- كيف يتم ذلك؟ يتم ذلك باستخدام أدوات تحقيق التنسيق ومختلف أساليب التخطيط، والتي لها مقدرة على تحقيق التكامل بين جميع الأطراف.

[1]- فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 63-65.

3- الإدارة التكاملية لوظائف المؤسسة: أي تحقيق التكامل الأفقي لكل وظائف المؤسسة، وعدم النظر إلى أجزاء المؤسسة على أنها أجزاء مستقلة عن بعضها، فيتم تحقيق أهداف إحداها على حساب الأخرى، ومنه الأسئلة التالي:

- ماذا يتم القيام به؟ يتم ذلك بتطبيق كل نظم تحسين وقياس الجودة وإدارتها، وكذلك حشد كل الأطراف ذات العلاقة بالجودة والذي يعد من أهم تطبيقات الجودة الشاملة.

- من يتولى ذلك؟ يتم ذلك من خلال مشاركة جميع العملاء والموردين في تناول وتحليل كافة الأمور التي تتعلق بجودة العمليات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج.

- كيف يتم ذلك؟ يتم ذلك من خلال نظم المعلومات الاستراتيجية، وكذلك أساليب المراجعة.

ثالثا: نموذج الجائزة الأمريكية (بالديرج).

بعد التفوق الواضح لليابانيين في مجال الجودة ظهر اهتمام واسع النطاق في الولايات المتحدة الأمريكية بتحسين جودة السلع والخدمات، حيث أَنشأَ المعهد القومي للمعايير والتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1987 جائزة مالكوم بالديرج لتمنح للمؤسسات الأمريكية فقط المتميزة في مجال الجودة، ويعد رضا العميل أهم ما يساعد المؤسسة على نيل الجائزة، وتتلقى المؤسسات المتقدمة لنيل الجائزة ملخصا مكتوبا من هيئة المحكّمين، يوضح فيه ملاحظاتهم فيما يخص نقاط القوة والضعف في برامج الجودة واقتراحاتهم للتحسين، ونيل الجائزة ليس المكسب الوحيد للمؤسسة التي تحاول نيلها، وإنما تهدف الجائزة عموما إلى حث المؤسسات الأمريكية على تحسين برامجها في إدارة الجودة، وأيضا تطوير معايير وأدلة إرشادية يؤدي الالتزام بها إلى تحسين الجودة[1].

إن نموذج بالديرج حظي بقبول عالمي واسع الانتشار مقارنة بالنماذج الأخرى، وذلك للحقائق التالية[2]:

- منذ أن ظهر برنامج بالديرج في عام 1988، قام المعهد الوطني للمقاييس والتكنولوجيا بتوزيع أكثر من مليون نسخة من المعايير.

- أكثر من نصف المؤسسات الاقتصادية في الولايات المتحدة الأمريكية تملك برامج للجودة ترتكز على معايير بالديرج.

[1]- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، الجزائر، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص176.

[2]- ستيفن جورج، أرنولد ويمرزكيرتش، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص ص 20-21.

- الكثير من البلدان مثل الأرجنتين، أستراليا، البرازيل، كندا والهند تطور أو طبقت برامج للجودة ترتكز على معايير بالديرج.

- إن معايير الجودة الأوروبية للجودة التي ظهرت لأول مرة عام 1992 هي على نمط بالديرج.

- العديد من المؤسسات الكبيرة تطلب من الذين أن يقيّموا مؤسساتهم حسب معايير بالديرج.

يمكن أن تمنح جائزتان سنويا لكل مجموعة من الثلاثة أصناف من المؤسسات، وهي: مؤسسات التصنيع أو الفروع، مؤسسات الخدمات أو الفروع، المشروعات الصغيرة، ويمكن أن يمنح أقل من جائزتين في كل مجموعة إذا لم يكن هناك تلبية جيدة لمعايير نموذج الجائزة[1]، ونشير أنه في عام 1999 اعتمدت معايير الجائزة ميدانين هما التعليم والرعاية الصحية، بعد أن كانت مقتصرة قبل هذا التاريخ على ثلاثة مجالات فقط هي: التصنيع، الخدمة، المؤسسات الصغيرة، كما أن اسم هذه الجائزة يرجع إلى سكرتير غرفة التجارة للولايات المتحدة الأمريكية مالكوم بالديرج الذي عمل في هذا المنصب حتى وفاته سنة 1987[2].

وينبغي للمؤسسة حتى تكون مؤهلة للترشح لنيل الجائزة أن يكون موقعها بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تقدم طلبا من 75 صفحة يضم بيانات عنها، ثم يقوم فريق من المقيّمين بمراجعة وتقييم هذه الطلبات والمؤسسات التي تجتاز هذه الخطوة بحصولها على درجات عالية تخضع لاختبار من خلال سبعة معايير كما يلي[3]:

1- القيادة: أي مدى نجاح قيادة المؤسسة في غرس ثقافة واضحة ومستمرة للجودة في المؤسسة.

2- المعلومات والتحليل: من حيث قدرة المؤسسة على جمع وتحليل معلومات مرتبطة بالتخطيط للجودة وتحسينها.

3- التخطيط الاستراتيجي للجودة: من حيث تكامل تطلبات الجودة مع خطط وأنشطة المؤسسة.

4- الإفادة من الموارد البشرية: باستغلال كل قدرات قوة العمل في تحسين الجودة.

5- تأكيد الجودة: بتصميم وأدارة نظم لتأكيد السيطرة على الجودة في كافة عمليات المؤسسة.

6- نتائج تأكيد الجودة: بعرض المتجزات والتحسينات في الجودة من خلال مقاييس كمية.

7- رضا العملاء: بتحديد توقعات ومتطلبات العملاء ومدى الاستجابة لها.

---

[1]- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996، ص39.

[2]- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الأداء الجامعي المتميز على وفق معايير Malcolm Baldrige: دراسة حالة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، 2007، ص9.

[3]- بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص177.

توجد العديد من المؤسسات الصناعية الأمريكية التي حصلت على هذه الجائزة، مثل: موتورولا، ويستينجهاوس، زيروكس، آي بي أم، وقطاع سيارات كاديلاك بشركة جنرال موتورس، كما حصل على الجائزة عدد من المؤسسات الخدمية الكبيرة مثل: فيديرال إكسبرس، وأيضا حصلت على الجائزة مؤسسات صغيرة، وتحصل المؤسسات الفائزة على ميداليات من الكريستال، إضافة إلى مزايا نشر عن الفوز في وسائل الإعلام[1].

إن المؤسسات التي تتطلع لجائزة بالديرج يجب أن تمتلك أسباب مقنعة لذلك، فقد يكون الدخول في المنافسة مكلفا ومستنفذا للوقت، حيث أن مؤسسات كثيرة عانت من التأثيرات السلبية في سعيها لنيل جوائز الجودة[2].

رابعا: نموذج الجائزة الأوروبية.

في أكتوبر 1990 أنشأت المجموعة الأوروبية بالتعاون مع المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)* ما يسمى بالجائزة الأوروبية للجودة (EQA)**، وذلك استنادا إلى الأبعاد والعناصر التي جاءت بها كل من جائزة ديمنج عام 1995 وجائزة بالديرج في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم منح أول جائزة بإسبانيا سنة 1992[3].

لقد خصصت هذه الجائزة للمؤسسات الأوروبية فقط، واشتملت على مجموعة من العناصر أو المعايير، خُصّص لكل معيار عدد من النقاط حسب مدى أهميته، ووفق نموذج الجائزة الأوروبية فإن إدارة الجودة الشاملة تعتبر كنظام متكامل، يتكون من مدخلات يوجهها ويسيرها قيادة إدارية فعالة للوصول إلى مخرجات محددة، ويمكن توضيح هذا النظام والمعايير المكونة له كما في الشكل التالي:

[1]- نفس المرجع السابق، ص178.

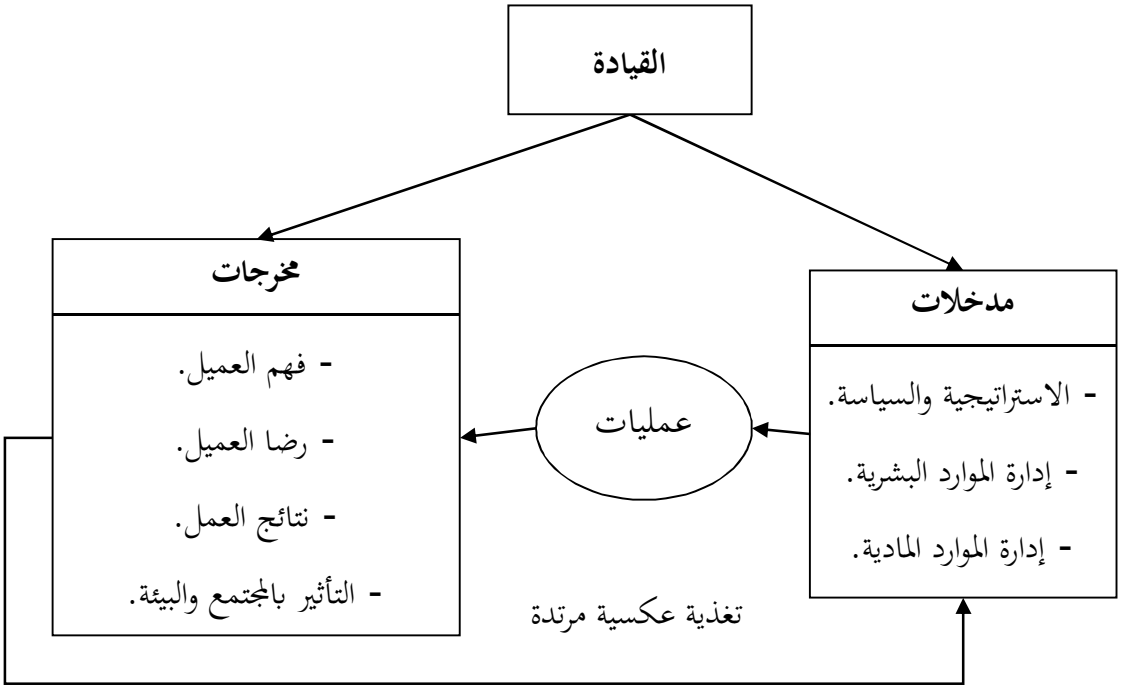
[2]- ريتشاردل ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص96.

* EFQM : European Foundation for Quality Management.

** EQA : European Quality Award.

[3]- الحاج نعاس خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غيرمنشورة، تخصص إدارة الأعمال، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2008، ص41.

الشكل رقم (2-11): نظام إدارة الجودة الشاملة وفق نموذج الجائزة الأوروبية.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص 206.

وفي ما يلي شرح مختصر للمعايير لهذا النظام وعدد النقاط (مجموعها الكلي 1000 نقطة) التي حددت لكل معيار[1]:

1- القيادة (100 نقطة): حيث تمثل الرأس المفكر والموجه والمنسق لنظام لإدارة الجودة الشاملة، فهي التي تدير عناصر المدخلات وتحرك العمليات والأنشطة لتحقيق المخرجات والتأكد من مستوى جودتها، وبالتالي يتوقف نجاح النظام على مدى كفاءة وفاعلية جميع المديرين في المؤسسة وفي كافة المستويات الإدارية.

2- المدخلات: حيث تتكون من المعايير (العناصر) التالية:

- الاستراتيجية والسياسة (80 نقطة): الاستراتيجية تعبر عن النهج العام والرؤية البعيدة الأجل والتصور المستقبلي المطلوب تحقيقه من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما السياسة فتعبر عن الإطار العام الذي يحكم سير وتنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وبالتالي فهي عبارة عن ضوابط تسعى جميعها لتحقيق جودة عالية وتحسينها باستمرار.

[1]- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص206-208.

- إدارة الموارد البشرية (90 نقطة): هو معيار لمدى كفاءة استخدام العنصر البشري داخل المؤسسة.

- إدارة الموارد المادية (90 نقطة): هو معيار لمدى كفاءة المؤسسة في استخدام واستثمار مواردها المادية كالأآلات والمواد وغيرها.

3- العمليات (140 نقطة): هي كافة الأنشطة التي يؤديها العنصر البشري في المؤسسة من أجل تحقيق الجودة.

4- المخرجات: وتعبر عن نتائج العمليات والتي تتمثل في:

- فهم العميل (200 نقطة): يعبر عن مدى إدراك المؤسسة وفهمها لحاجات ومطالب العميل الخارجي.

- الرضا لدى العملاء (90 نقطة): يعبر عن شعور العملاء واتجاهاتهم نحو المؤسسة.

- نتائج العمل (150 نقطة): تعبر عن مدى كفاءة الأداء من خلال مستوى جودة السلعة أو الخدمة.

- التأثير بالمجتمع والبيئة (60 نقطة): وهو معيار لمدى تفهم المؤسسة لظروف واحتياجات المجتمع المحيط.

خامسا: القواسم المشتركة بين نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

رغم الاختلاف في التسميات، إلا أنه توجد العديد من القواسم المشتركة بين الكثير من نماذج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من بينها نذكر ما يلي[1]:

- زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، وذلك لزيادة الميزة التنافسية للمؤسسات المشاركة في مسابقات الجوائز.

- تشجيع التقييم الذاتي للمؤسسات، وذلك بمقارنة أداء المؤسسة مع المعايير الموضوعة.

- التشجيع على تطوير إدارة الجودة في المؤسسات.

- تعتمد كافة جوائز الجودة في العالم على أساس إجراء تقييم أداء المؤسسات بالمقارنة مع معايير محددة سلفا.

- رضا العميل هو الغاية الرئيسية لكل نموذج ويتحقق بالجودة التي تفوق توقعاته[2].

- النماذج كافة تؤكد على العمل الجماعي التعاوني من خلال تشكيل فرق العمل وروح الفريق لتحقيق مبدأ الجودة مسئولية الجميع.

---

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 291-292.

[2]- إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص248.

- جميع النماذج تؤكد ضرورة اعتماد التحسين المستمر لكل شيء في المؤسسة، للتوصل إلى الجودة التي ترضي العملاء والمحافظة على التفوق والتميز على المنافسين.

إضافة إلى ما سبق فإن كافة النماذج تؤكد على ضرورة[1]:

- اعتماد التعليم والتدريب من أجل تحقيق الجودة لأنه استثمار له عوائد ملموسة.
- السعي إلى تكوين علاقة جيدة مع الموردين والعملاء من خلال ربطهم بمنفعة متبادلة مع المؤسسة.
- اعتماد التغذية العكسية من خلال آراء ومقترحات العملاء حول مستوى الجودة.
- تبني مبدأ تأكيد الجودة في مدخلات العمليات الغنتاجية، وتقييم ناتج المنتات الجاهزة، والسيطرة على النوع أكثر من الرقابة على الكم.
- اعتبار العنصر البشري في المؤسسة أهم عناصر الإنتاج وركيزة مهمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي ضرورة تنمية مهاراته ومعارفه باستمرار.
- استخدام التقنيات الإحصائية والأساليب الكمية في الرقابة على الجودة.
- وضع استراتيجيات تحقق الرضا والولاء والانتماء لدى العاملين بمختلف مستوياتهم وطموحاتهم تجاه المؤسسة.
- دعم العاملين وتشجيعهم بمختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية في آن واحد.

[1]- إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، نفس المرجع السابق، ص248.

المبحث الثالث: الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة.

هناك إلتباس شائع وخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M)، والمقياس العالمي للجودة (I.S.O) فقد يعتقد البعض أنهما يعنيان الشيء نفسه، والبعض الأخر يتحدث عن الإيزو وكأنه يقصد إدارة الجودة الشاملة، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مختصر عن I.S.O، ثم توضيح الفرق بينه وبين مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: لمحة عامة عن الإيزو (I.S.O).

سنحاول في هذا المطلب التعرف على بعض جوانب الإيزو من خلال تعريف المنظمة العالمية للمواصفات، وكذا الوقوف عند المواصفات التي تصدرها، بالإضافة إلى فوائد الحصول على هذه المواصفات.

أولا: تعريف المنظمة العالمية للمواصفات.

المنظمة الدولية للتقييس (I.S.O) هي كيان غير حكومي أنشئ عام 1947م وذلك بهدف توحيد المواصفات القياسية لأنظمة الإنتاج للدول الأعضاء، حيث تتخذ هذه المنظمة حالياً مدينة جنيف السويسرية مقراً لها وتضم في عضويتها ممثلين عن هيئات المواصفات والمقاييس الوطنية في أكثر من 120 دولة، وهي تقوم بتطوير المواصفات القياسية لأنظمة إدارة الجودة I.S.O 9000، ولأنظمة إدارة البيئة I.S.O 14000، من خلال لجان فنية يبلغ عددها 182 لجنة، كل منها مسؤول عن تطوير مجموعة معينة من المواصفات، واللجنة الفنية I.S.O/T.C 176 هي اللجنة المسؤولة عن تطوير عائلة المواصفات القياسية الدولية الخاصة بأنظمة إدارة الجودة وضمانها، التي تضم مجموعة من المواصفات تغطي متطلبات وإرشادات ضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة، لذلك فإن المواصفات القياسية التي تتضمنها العائلة I.S.O 9000 ليست مواصفات خاصة بمنتجات، وبالتالي فإن الإعلان عن مطابقة منتجات مؤسسة ما لبعض مواصفات هذه العائلة يعد تضليلاً للزبون، فنظام إدارة الجودة في المؤسسة هو الذي يمكن أن يحقق المطابقة مع هذه المواصفات، وليس المنتجات التي تقدمها[1].

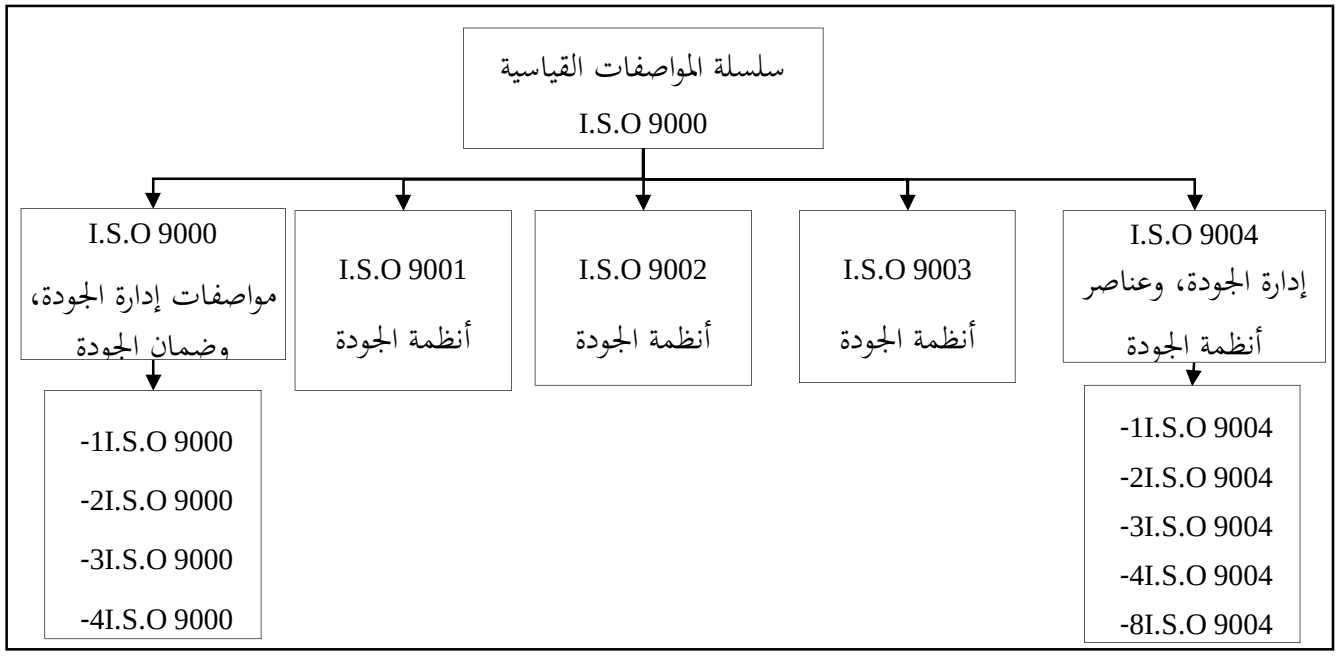
[1]- نظمي نصر الله، إيزو 9000، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعة المصرية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة2000، ص21.

ثانيا: تفرعات الإيزو.

قامت المنظمة العالمية للمواصفات I.S.O بإصدار الإيزو 9000 عام 1994، حيث تعتبر بمثابة دليل تستخدمه المؤسسة لاختيار أي من النماذج يتماشى مع نشاط المؤسسة، ومن هذه النماذج ما يلي[1]:

- **المواصفة القياسية (I.S.O 9001):** تستخدم هذه المواصفة للمؤسسات التي يتضمن نشاطها التصميم والتطوير والإنتاج والخدمات والتركيب، والغرض منها تأكيد المطابقة لمتطلبات محددة.
- **المواصفة القياسية (I.S.O 9002):** وهي مواصفة مشابهة للإيزو 9001 ولكنها لا تشمل على الأنشطة المصاحبة للتصميم والتطوير، وتستخدمها المؤسسات التي لا تشمل أنشطتها على التصميم والتطوير.
- **المواصفة القياسية (I.S.O 9003):** تستخدم هذه المواصفة في أعمال التفتيش والاختبار النهائيين لتأكيد مطابقة متطلبات محددة.
- **المواصفة القياسية (I.S.O 9004):** تستخدم هذه المواصفة في أغراض تخص الإدارة بالمؤسسة داخلياً، حيث توضح هذه المواصفة الإرشادات والمتطلبات الأساسية والعناصر التي يجب أن تشتمل عليها نظام الجودة.

الشكل رقم (2-12): المواصفات الأساسية التي تضمنتها سلسلة مواصفات I.S.O 9000 إصدار 1994.



المصدر: مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، المطبعة العلمية، دمشق، سوريا، 1999، ص40.

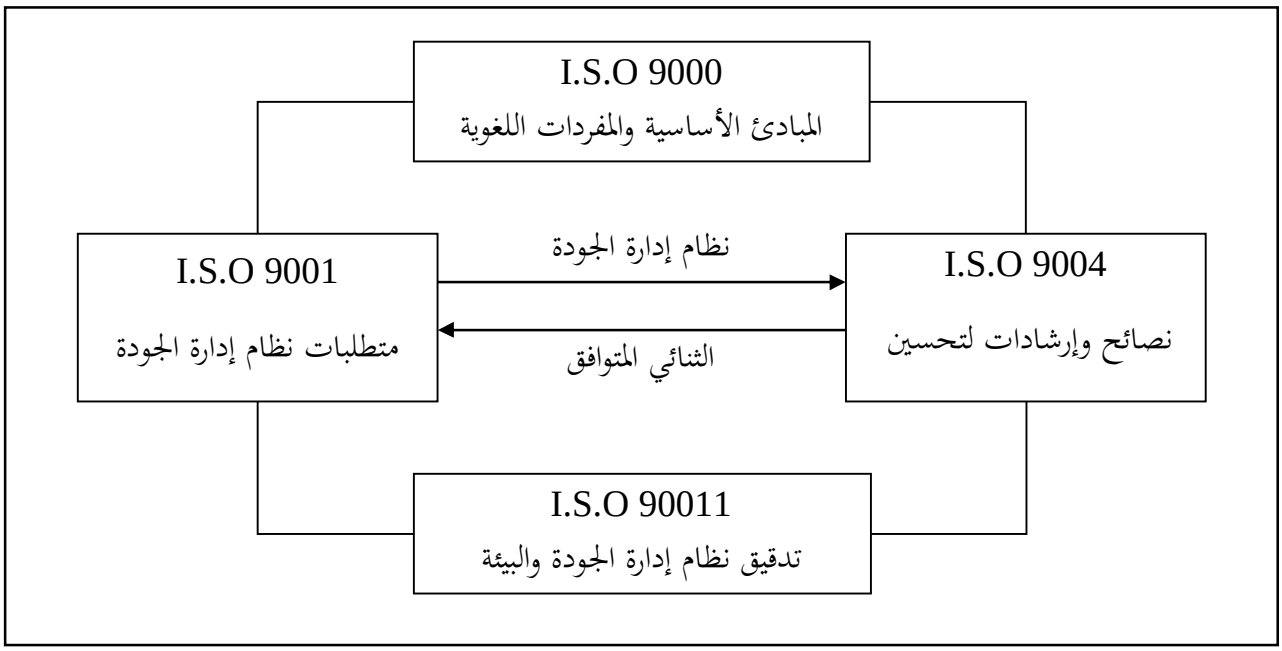
[1]- مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، مرجع سبق ذكره، ص40.

إن هذه المواصفة قد تم إعادة النظر فيها بشكل كامل استجابة لمتطلبات عملاء المواصفة وهؤلاء الذين يعملون في مجالها، حيث اعتمدت اللجان في التعديل على الأسس التالية:

- مواصفة موحدة 9001 تحل محل إيزو 9001، 9002، 9003.
- مزيد من التركيز على التطور المستمر ومتطلباته.
- زيادة الاهتمام برضا العملاء والتوافق مع متطلباتهم وتوقعاتهم مع قياس ذلك.
- التوافق والتكامل مع المواصفة البيئية I.S.O 14000.
- التركيز على متطلبات إدارة الجودة الشاملة في حدها الأدنى اللازم للمنظومة الإدارية.
- الاستجابة لمتطلبات عملاء المواصفة والعاملين في حقلها والمستفيدين منها.
- التجاوب مع اتجاهات التجارة الدولية.
- التجاوب مع المتطلبات القطاعية المختلفة.

وبناءاً على هذه التعديلات، أصبحت المواصفة المعدلة I.S.O 9000 إصدار 2000 اعتباراً من الربع الأخير من عام 2000 كما هو مبين في الشكل التالي على النحو التالي:

الشكل رقم (2-13): مواصفة I.S.O 9000 إصدار 2000.



المصدر: حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، عمان، الأردن، ص173.

ولقد تم إصدار I.S.O 9000، I.S.O 9001، I.S.O 9004، في نوفمبر من عام 2000، أما I.S.O 19011 فتم إصدارها في السداسي الثاني من عام 2001، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة الدولية للتقييس منحت المؤسسات ثلاث سنوات كفترة انتقالية، حيث تكون المؤسسات فيها مخيرّة بين إصدارات 1994 و2000، وبعد نهاية هذه الفترة الانتقالية، لن يقبل إلاّ إصدار 2000 لـ I.S.O 9000.

تعد مقاييس المواصفة I.S.O 14000 مقاييس للبيئة لا مقاييس للأداء، إذ لا توجد مؤشرات أداء محددة وإنما وضعت في إطار عام ومرن يسمح بتطبيقه على مختلف أنواع وأحجام المؤسسات وفي مختلف الدول.

كذلك هي عبارة عن سلسلة من الوثائق والمواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس عام 1996، تزود السلسلة المؤسسات الصناعية بالأدوات اللازمة لبناء نظام الإدارة السليم بيئياً، وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه، ومن فوائد تطبيقها تحسين مدى التقيد بالأنظمة البيئية وتخفيض نسبة التلوث وإزالة النفايات وتحقيق محيط بيئي إيجابي وزيادة الوعي به، وإحراز تغييرات ثقافية كبيرة فيما يخص البيئة[1].

وإدراكاً من المنظمة الدولية للتقييس للأهمية التي تتمتع بها أنظمة إدارة الجودة عالمياً وضرورة إيجاد مواصفات لنظم الإدارة البيئية، كان أول إصدار في عام 1996 المواصفة 14001 التي تم اعتمادها، وبناءاً عليها تمنح شهادة الإيزو 14000.

يشتق I.S.O 14001 عناصره الرئيسية من نظم إدارية مثل سلسلة الجودة، ويستخدم مفاهيم إدارية مثل الإدارة بالأهداف والتحسين المستمر والمراجعة والتنفيذ وتحليل السبب والنتيجة واتخاذ القرار التقويمي.

كما تتضمن المواصفة 14001 العناصر الأساسية لتصميم نظام الإدارة السليمة بيئياً، وتتكون من خمسة أقسام أساسية، يتصل بها 17 بنداً آخر وهي الوحيدة القابلة للتدقيق (المراجعة) في كل سلسلة I.S.O 14000 وتهدف إلى:

- وضع نظام يضمن سلامة البيئة.
- منع المشاكل البيئية قبل حدوثها.
- تحقيق أداء بيئي إيجابي.

المطلب الثاني: فوائد ومنهجية تطبيق الإيزو 9000 ومتطلباته.

سنتطرق في هذا المطلب إلى فوائد تطبيق الإيزو 9000 ومنهجيته وكذلك متطلباته العشرين.

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة I.S.O 14000 و I.S.O 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة2002، ص189.

أولا: فوائد تطبيق سلسلة الإيزو I.S.O 9000.

أدى تطبيق الإيزو إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، وبالتالي أدى ذلك إلى زيادة ربحية هذه الشركات وخلق السمعة الجيدة لها في الأسواق العالمية، علاوة على تحسين العلاقات الداخلية والخارجية، والتحسين المستمر للعلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين في الشركة ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق مواصفات الإيزو لكل من المؤسسة والعميل كما يلي[1]:

1- يقلل عدد مرات إجراء فحص المنتج، وذلك من خلال وجود نظام فعال للجودة يقلل من نسبة المنتج المرفوض والمعاد تصنيعه.

2- استخدام مواد أولية مطابقة للمواصفات.

3- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة بما يساعدها في تصدير منتجاتها للأسواق الدولية.

4- يساهم في تقليل خدمات ما بعد البيع من خلال سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاج إليها المستهلك.

5- يحقق للمستهلك الحصول على المنتجات بالجودة المطلوبة، من خلال فهم الشركة لاحتياجاتهم ورغباتهم وتوفيرها بالمكان والوقت المطلوبين.

6- يساهم في رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال رفع كفاءتهم بالتوجيه والتدريب وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجابياً على الإنتاج.

7- يساعد المستهلك في القدرة على الاختيار بين المنتجين والسلع البديلة.

8- وضوح في المسؤوليات والصلاحيات بالنسبة للعاملين في الشركة، وهذا يساهم في تكوين سياسات عمل واضحة ومحددة بما يساهم في خلق وعي وإدراك أكبر بالجودة.

ثانيا: منهجية تطبيق الإيزو I.S.O 9000.

هناك ثلاث مراحل لابد من القيام بها لتطبيق إيزو 9000 ويمكن تناولها كما يلي[2]:

1- مرحلة التخطيط والإعداد: يتم في هذه المرحلة الإعداد والتهيؤ للحصول على وثيقة متوافقة مع إحدى سلاسل المواصفات الدولية إيزو I.S.O 9000 من خلال استعدادها للتغيير أو تعديل نظام الجودة لهذه المؤسسة وتشتمل هذه المرحلة على بعض الخطوات:

[1]- حميد عبد الغني الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة2003، ص175.

[2]- حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو 90011- 9000) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، سنة 2006، ص122.

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية إنشاء نظام جودة متوافق مع سلسلة مواصفات إيزو I.S.O 9000.
- نقل هذه القناعة إلى جميع المستويات الإدارية للشركة من خلال برامج توعية لشرح هذا النظام بغية الحصول على شهادة الإيزو.
- تشكيل فريق عمل يتضمن مختلف التخصصات الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة وذلك لتأهيلها للحصول على شهادة الإيزو.
- وضع خطة عمل وتحديد أفق زمني للتنفيذ.
- الاستعانة بمكتب استشاري في حالة الضرورة لمساعدة المؤسسة في عملية التنفيذ.
- تقييم نظام الجودة المتبع حالياً في المؤسسة لكي يكون متوافقاً مع متطلبات مواصفة الإيزو.
- تطوير طرائق العمل مما يساهم في تحقيق متطلبات نظام الجودة وفق مواصفات الإيزو.
- التغلب على العقبات ومقاومة التغيير التي تواجه عملية التنفيذ.
- تطبيق نظام الجودة كما هو موثق وبما يتلاءم مع متطلبات المواصفات الدولية.
- تقييم النظام ومحاولة تطويره.

2- مرحلة التسجيل: يتم في هذه المرحلة اختيار الجهة التي تقوم بتقويم نظام الجودة للحصول على شهادة الإيزو، على أن تكون هذه الجهة من المؤسسات المرخص لها بذلك، وبعد ذلك تقوم بالخطوات الآتية:

- تقوم المؤسسة بملء استمارة طلب التسجيل وتتضمن معلومات مختلفة عن المؤسسة من حيث نوع النشاط، أنواع المنتجات، تحديد المسؤوليات عن أنشطة المؤسسة وغير ذلك.
- التخطيط والإعداد لعملية المراجعة الداخلية.
- وضع جدول زمني لعملية المراجعة.
- التعاون التام والتنسيق مع فريق المراجعة.

3- مرحلة التحسين المستمر للجودة: بعد حصول الشركة على شهادة الإيزو ودخولها قائمة المنافسين الدوليين، فإن المؤسسة عليها الحفاظ على المستوى الذي بموجبه حصلت على شهادة الإيزو، فعليها أيضا الاستمرار بإجراء التحسينات اللازمة للجودة، ويمكن تحقيق ذلك بإتباع الأتي[1]:

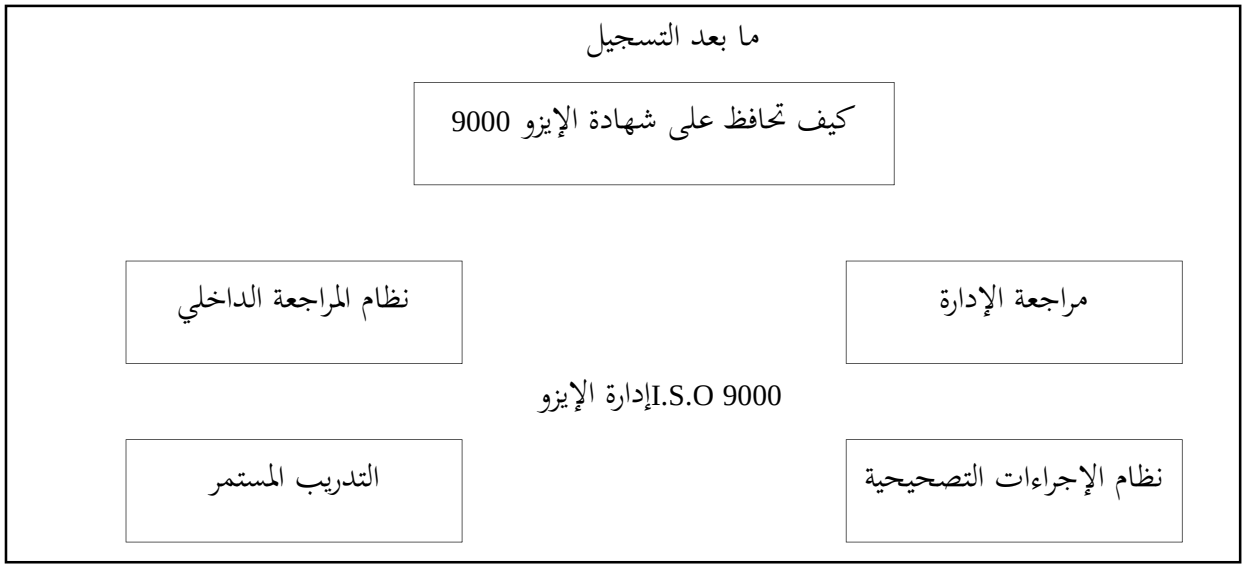
- المراجعة الدورية لنظم الإدارة.
- إتباع نظام المراجعة الداخلي.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، مرجع سبق ذكره، ص196.

- التدريب المستمر.
- تنفيذ نظام الإجراءات التصحيحية.

والشكل التالي يبين كيفية محافظة المؤسسة على شهادة الإيزو:

الشكل رقم (2-14): كيفية المحافظة على شهادة الإيزو.



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001: 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2005، ص197.

ثالثا: متطلبات الإيزو 9000 I.S.O.

إن مواصفة الإيزو 9000 I.S.O الصادرة عام 1994 تختص بعمليات التصميم، التطوير، الشراء، التركيب والخدمة، فالمؤسسة التي تقوم بهذه العمليات يمكنها الاسترشاد بمواصفات 9000 I.S.O والتي تضم عشرين متطلباً رئيسياً تشكل نموذجاً لضمان الجودة ويمكن تناولها كما يأتي[1]:

1- مسؤولية الإدارة: يعد هذا المتطلب الأكثر أهمية كون الإدارة العليا تمثل الركن الأهم في المؤسسة، وتبرز هنا مسؤولية الإدارة في تحديد سلسلة من أنشطة الجودة وإعلان التزامها بمفاهيم الجودة، ويتضمن هذا المطلب ثلاث جوانب أساسية هي:

أ- سياسة الجودة: ويقصد بسياسة الجودة توجهات إدارة المؤسسة فيما يتعلق بنظام الجودة، والتي تمثل جزءا من السياسة الكلية للمؤسسة.

[1]- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مرجع سبق ذكره، ص ص 199،207.

ب- التنظيم: يمثل هذا أحد الوظائف الإدارية التي تهتم بتنظيم وتنسيق جميع موارد المؤسسة اللازمة لتحقيق أهدافها، وينبغي على المؤسسة تحديد المسؤوليات والصلاحيات وحصر المشاكل المتعلقة بعمليات إنتاج المنتج ونظام الجودة، ومن ثم تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة وتحديد ممثل عن الإدارة للإشراف على الأمور المتعلقة بالجودة.

ج- المراجعة الإدارية: وتمثل عملية تقييم الإدارة العليا لنظام الجودة بهدف الإيفاء بمتطلباته، وتتضمن عملية المراجعة الإدارية مراجعة سياسة الجودة ونتائج تدقيقها.

2- نظام الجودة: يبين هذا المتطلب إجراءات نظام الجودة، وينص على ضرورة تصميم نظام متكامل للجودة في المؤسسة، بحيث يحدد أهدافها وإجراءاتها ووسائلها والمستندات المصاحبة لكل ذلك في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة[1].

3- مراجعة العقد: القصد من مراجعة العقد هو التحقق من أن العمل الذي يتم في أي مجال، إنما يكون تحقيقاً لرغبة عميل خارجي أياً كانت صفته والهدف من ذلك هو ضمان دقة الأداء في أي مجال سبق الاتفاق عليه مع العميل، ويتكون هذا المتطلب من العناصر الأساسية: [2]

- **المراجعة:** تتضمن مجموعة أنشطة يتطلب القيام بها قبل توقيع العقد.
- **تعديل العقد:** دراسة أي تغيير يحصل على العقد خلال أو بعد إقراره.
- **السجلات:** يتطلب الاحتفاظ بسجلات عند مراجعة العقد.

4- ضبط التصميم: ويقصد بذلك توفير الإجراءات الكفيلة اللازمة للتأكد من ترجمة رغبات العملاء من مواصفات عامة إلى تصميم المنتجحيث يكون ذلك أساساً للعمليات الإنتاجية في المؤسسة وصولاً إلى مرحلة خدمات ما بعد البيع ويتكون هذا المتطلب من[3]:

- تخطيط التصميم والتطوير.
- تحديد الأنشطة الفنية والتنظيمية.
- مدخلات التصميم (المواصفات القياسية، الشروط الفنية، نتائج مراجعة التصميم).
- مخرجات التصميم.

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص146.

[2]- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص236.

[3]- محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO 14000، ISO 9000، مرجع سبق ذكره، ص146.

- مراجعة التصميم.
- التحقق من التصميم.
- اعتماد التصميم.
- تغيرات التصميم.

5- ضبط الوثائق: الهدف من هذا المتطلب هو السيطرة على حجم وتدقق واستخدام الوثائق وفقاً لنظام المسؤولية الذي تم تحديده مسبقاً من حيث تحديد المسؤوليات والصلاحيات فيما يتعلق باستخدام وتداول الوثائق بما يحقق أهداف الجودة.

6- المشتريات: يقصد بهذا المتطلب أن يكون هناك نظام لضبط المشتريات يؤدي إلى ضمان الجودة في المؤسسة، ويتضمن العديد من الأنشطة وهي[1]:

- تحديد مسؤولية الشراء.
- تقييم ومراجعة أداء المتعهدين بشكل مستمر.
- التحقق من أن المشتريات تتم وفقاً للجودة المطلوبة.
- توفير سجلات ومستندات عن جميع مشتريات المؤسسة.
- تحديد قواعد اختيار الموردين.

7- ضبط المنتج المورد من العميل:يقدم العملاء مواداً أو أجزاءاً من المنتجات التي تدخل في إنتاج منتجات المؤسسة فضلاً عن المعلومات الكافية التي يقدمونها عن كيفية خزنها واستعمالها، لذلك يجب على المؤسسة المحافظة على هذه المواد وتوفير متطلبات صيانتها لحين استخدامها، وكذلك تسجيل كل ما يطرأ عليها من تغيرات محتملة.

8- تمييز المنتج وتتبعه: ينبغي على المؤسسة إعطاء المنتجات أرقاماً أو أسماء أو إشارات تميز كلا منها والمحافظة على تلك البيانات الخاصة بالمنتجات لبيان هويتها، ويتطلب ذلك القيام بالأنشطة التالية[2]:

- وضع نظام لتوفير أرقام الأجزاء المكونة للمنتجات.
- الاحتفاظ بسجل لأرقام الأجزاء المكونة للمنتجات.

[1]- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، مطابع دار الهندسة، القاهرة، مصر، 2001، ص186.

[2]- على السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، مرجع سبق ذكره، ص145.

- وضع إجراءات توثيق خاصة لتحديد المنتجات عند استلامها وإنتاجها وكذلك عند تركيبها وتسليمها للعميل.

9- ضبط العمليات: حيث تنص على ضرورة تحديد، تخطيط ورقابة جميع عمليات الإنتاج المؤثرة في جودة المنتج وتوثيقها بأسلوب يلاءم عمليات الإنتاج.

10- التفتيش والاختبار: ينبغي على المؤسسة تحديد إجراءات التفتيش والاختبار وتوثيقها بما يحقق متطلبات نظام الجودة، وكذلك يتطلب تحديد عمليات الضبط اللازمة لجميع عمليات الاستلام والتفتيش لجميع المشتريات والمواد الواردة إلى المؤسسة والتي تدخل في عمليات الإنتاج، والاحتفاظ بسجلات تؤكد إتمام عمليات التفتيش والاختبار على المشتريات.

11- ضبط معدات التفتيش والاختبار والقياس: ينبغي معايرة الأجهزة والمعدات الخاصة بالتفتيش و الاختبار والقياس بشكل دوري لغرض التحقق من سلامة نتائجها ودقتها، لذلك ينص هذا المطلب على ضرورة وجود نظام لضبط جودة المعدات المستخدمة في عمليات التفتيش والاختبار والقياس ومعايرتها دورياً .

12- حالة التفتيش والاختبار: ويقصد بهذا المتطلب هو التأكد من حالة المنتج هل تم فحصه أم لا، وما هي نتيجة الفحص من حيث قبوله أو رفضه.

13- ضبط المنتجات غير المطابقة: يحتاج هذا المتطلب إلى تحديد إجراءات موثقة لضمان عدم استخدام المنتجات غير المطابقة للمواصفات، لإمكان عزلها والتأكد من عدم وصولها إلى العملاء، لذلك يتضمن هذا المتطلب القيام بالأنشطة التالية[1]:

- المراجعة والتصرف بالمنتج غير المطابق للمواصفات.
- تحديد معايير وإجراءات الإصلاح وإعادة العمل.
- تحديد معايير وظروف التخزين.

14- الإجراءات التصحيحية والوقائية: يقصد بهذا المتطلب جميع الإجراءات والأنشطة التي تتخذ لإزالة حالات عدم المطابقة، كذلك معرفة أسباب عدم المطابقة لكل منتج، أو عملية إنتاج وتسجيل نتائجها، أما الأنشطة الوقائية فهي الأنشطة المتخذة لإزالة حالات عدم المطابقة أو لمنع حدوثها أو التخلص من أسباب عدم المطابقة ومنع تكرار حدوثها.

[1]- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن، ص68.

15- المناولة والتخزين والتعبئة والتسليم: يعني هذا المتطلب بيان المتطلبات الأساسية لجودة أماكن التخزين من حيث ضبط الجودة وفقاً لطبيعة المنتجات، وتحديد أسلوب المناولة والتحميل والمسافة المطلوبة للمرات المخزنة اللازمة لتدفق الموادوأسلوب تصنيف المواد المخزّنة وكيفية تحديد هويتها، ويتضمن هذا المتطلب جميع عمليات المناولة والتخزين والتعبئة والحفظ والتسليم، التي لها علاقة بمتطلبات تنفيذ نظام الجودة في المؤسسة.

16- ضبط سجلات الجودة: يهدف هذا المتطلب إلى ضرورة وجود سجلات كاملة ودقيقة يسهل حفظها والرجوع إليها لاسترجاع جميع المعلومات المتعلقة بنظام الجودة، وتشمل سجلات الجودة:

- سجلات المراجعة لعمليات الإنتاج.
- سجلات المعايرة للمعدات.
- سجلات نتائج التفتيش والاختبار.
- سجلات إصلاح المنتجات غير المطابقة.

17- المراجعة الداخلية للجودة: يعد هذا المتطلباختباراً نظامياً مستقلاً لتحديد فيما إذا كانت أنشطة الجودة والنتائج المتعلقة بها متماشية مع ما هو مخطط لها، وبيان فيما إذا تم تنفيذ هذه الأنشطة بشكل فاعل وكفؤ بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

18- التدريب: يعتبر هذا المتطلب أساساً في نجاح نظام الجودة ويتطلب تحديد الإجراءات الموثقة لبيان احتياجات التدريب للعاملين عند الحالات الآتية:

- ظهور تكنولوجيا حديثة.
- الحاجة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
- في حالة نقص خبرات ومهارات العاملين بسبب تغير حجم العمل أو توظيف جديد.

19- الخدمة: ينبغي على المؤسسة عند تقديم الخدمة وضع وتحديد إجراءات موثقة لكيفية أداء الخدمة، كذلك كيفية المحافظة عليها والتحقق من مطابقتها مع رغبات المستهلك والتي تم تحديدها مسبقاً.

20- الأساليب الإحصائية: يهدف هذا المتطلب إلى ضرورة استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بضبط الجودة مثل مخططات باريتو وإشيكاوا والخرائط الأخرى للضبط الإحصائي للجودة، ويهدف هذا المتطلب أيضا إلى تحديد إجراءات موثقة خاصة بمتطلبات الأساليب الإحصائية والمحافظة عليها بهدف أحكام ضبط نظام الجودة في المؤسسة.

يتضح من العرض السابق لمتطلبات الإيزو I.S.O 9000 التعاقدية بأنه نموذج لضمان الجودة في التصميم وعمليات الإنتاج وخدمات ما بعد البيع، وهذه العمليات تمثل نظاماً شاملاً لجميع أنشطة المؤسسة بدءاً من عمليات استلام المواد ومن ثم تصميم المنتج مروراً بعمليات الإنتاج والتسليم إلى الزبون.

وبشكل عام نقول بأن تطبيق أي من المواصفات الثلاث التعاقدية (9001، 2002، 9003) للإيزو I.S.O 9000 يمثل خطوة صحيحة نحو تحضير المنتجات المحلية لمنافسة مثيلاتها في الأسواق العالمية لتحقيق رضا الزبون وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإيزو.

هناك اعتقاد شائع بأن تطبيق إدارة الجو دة الشاملة يعني الحصول على إحدى مواصفات الإيزو، ترى هل هذا صحيح ؟ هذا ما سنحاول الإجابة عنه في هذا المطلب.

أولا: الإيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة تكامل، تماثل أم تشابه.

يمثل نظام إدارة الجودة I.S.O 9000 مجموعة من الإجراءات التي يجب على المؤسسات القيام بها، والمقاييس التي يجب أن توفرها في كافة الأنشطة والقطاعات المحددة من قبل المنظمة الدولية للمقاييس، في سعي منها للحصول على إحدى مواصفاتها، وبالتالي فنظام إدارة الجودة يركز على النظم الفنية وإجراءات تطبيقها، التي تهدف إلى تحسين كفاءة وجودة العمليات في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وبالتالي فحصول المؤسسة على إحدى المواصفات، هو إثبات تحقيق المؤسسة لمستوى جودة معين متعارف عليه، والإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجية وتخفيض التكاليف.

أما أسلوب إدارة الجودة الشاملة فهو مدخل يسعى إلى إحداث التغيير المناسب في المناخ التنظيمي بشكل عام داخل المؤسسة وتحويلها من الأسلوب الإداري التقليدي إلى الأسلوب الحديث، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج، وهذا التغيير يمكن أن يحدث في أي مجال من مجالات العمل في المؤسسة، معتمداً على العمل الجماعي، التعاون، التمكين، المشاركة والتحسين المستمر للأداء الكلي، لتحقيق النجاح على الأمد الطويل من خلال إرضاء عملاء المؤسسة.

إن تركيز مواصفات I.S.O على التوثيق والمراجعات يهيئ فرصة لتحسين إدارة الجودة، كما أن I.S.O 9000يمثل نظام للجودة يقوم على مو اصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، إنهما ليستا متعارضتين بل هما متكاملتين ومن نسيج واحد، ويؤكد هذا ما ذهبت إليه دراسات غربية متعددة وعلى رأسها شركة I.B.M لتأكيد الجودة حول المكاتب التي تسجل المؤسسات للحصول على

I.S.O 9000، حيث اتفقت أغلب المكاتب على أن شهادة I.S.O تدعم إدارة الجودة الشاملة، بالمقابل فهي ليست بديلة لإدارة الجودة الشاملة، لأنه من الممكن أن تتبنى المؤسسة فلسفة الجودة الشاملة دون الحصول على شهادة I.S.O، ومن جانب آخر قد تحصل المؤسسة على شهادة الإيزو كبداية لمواصلة طريقها نحو تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة[1].

ثانيا: الفرق بين الإيزو 900 وإدارة الجودة الشاملة.

يمكن حصر الفرق بين منهج إدارة الجودة الشاملة والإيزو في النقاط التالية[2]:

1- من حيث إحداث الرضا لدى العميل: يتضمن نظام الجودة العالمي I.S.O إطار عام يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، تسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عالمي وليس خاصاً بمؤسسة معينة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي منهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة، تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المؤسسة، تسعى إلى تحقيق رسالتها، وإستراتجيتها المستقبلية، التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملاء معينين هم عملائها، وتحقيق الرضا لدى العميل، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث الرضا لدى العميل هي أكثر تحديدا من نظام الجودة I.S.O.

2- من حيث التطبيق: على الرغم من وجودهضامين ومرتكزات ذات طابع عام لإدارة الجودة الشاملة، إلاّ أنّ تطبيقها من حيث مداه يختلف من مؤسسة لأخرى، حيث نجد أن لكل مؤسسة نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المؤسسات الأخرى، في حين أن جميع المؤسسات التي حازت على إحدى المواصفات I.S.O تطبق نفس القواعد، التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

3- من حيث التعامل مع المستهلك: توفر مواصفات I.S.O للمؤسسات الحاصلة عليها نوع من التعامل الغير مباشر مع المستهلك وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تكون على اتصال مباشر بالمستهلك من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم على توفيرها لهم.

4- من حيث الهيئة المشرفة: تتولى المنظمة الدولية للتقييس مراجعات وتفتيش دوري للمؤسسات الحاصلة على إحدى مواصفات I.S.O، كما أن هذه المؤسسات ملزمة بإجراء تعديلات كلما قامت المنظمة الدولية

[1]- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة2000، ص114-115.

[2]- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، مرجع سبق ذكره، ص ص70-71.

للمواصفات بتغيير معاييرها، أما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فلها حرية التصرف في نموذج إدارة الجودة الشاملة التي تتبناه، وهناك بعض الاختلافات يمكن إيجازها في الجدول التالي[1]:

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين إدارة الجودة الشاملة و I.S.O 9000.

مجال المقارنة	إدارة الجودة الشاملة	نظام الجودة I.S.O 9000
الغرض الأساسي	تدريب جميع قوى العمل بالمؤسسة والتزامهم وتعهدهم بالعمل من أجل إرضاء الزبون من خلال التحسين المستمر لجميع الأنشطة	تنمية ومراجعة الطرق والإجراءات الإدارية والوثائق الخاصة بالجودة والتأكد من التزام العاملين بإجراءات العمل الموضوعة
العناصر الأساسية	مجلس الجودة، فرق تحسين الجودة، قياس التكلفة، التدريب والتوعية من أجل تهيئة ثقافة المؤسسة الخاصة بالجودة	سياسة الجودة، طرق وإجراءات تحقيق عناصر وبنود المواصفات ومراجعة مستقلة لكل عنصر
المزايا	تشمل المؤسسة بجميع مستوياتها ووظائفها وعملياتها والتأكيد على إشراك جميع العاملين والمتعاملين مع المؤسسة من موردين وعملاء	معترف بها دوليا، التقييم يتم بصورة مستقلة لكل عنصر من عناصر المواصفة، تساعد في تكوين هيكل أساسي أو إطار عام جيد يمكن من خلاله بناء نظام للجودة
مسؤولية الجودة	الجودة مسؤولية جميع العملاء بالمؤسسة بداية من رئيس مجلس الإدارة إلى كل عامل في المؤسسة	الجودة مسؤولية قطاع محدد، أو إدارة الجودة فقط
الزمن المطلوب	تحتاج لأكثر من ثلاث سنوات لتطبيقها	الحصول على الشهادة يحتاج من 18 شهر إلى 24 شهر

المصدر: جمال بشير أهيبة، منصور سالم زغينين، إدارة الجودة الشاملة ومداخل تطبيقها، مؤتمر الجودة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص46 من CD المؤتمر.

[1]- جمال بشير أهيبة، منصور سالم زغينين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، مؤتمر الجودة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص46 من CD المؤتمر.

المبحث الرابع: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

فرضت العديد من التحديات والقضايا التي تواجه العملية التعليمية ضرورة أن يكون هناك توجه جديد يتوافق ويتعامل مع هذه التحديات بالشكل الذي يحقق التطوير في مخرجات العملة التعليمية في قطاع التعليم العالي، حيث أخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في الميدان العلمي في الظهور، بعد النجاح الذي حققته اليابان في الميدان الصناعي بغزو الأسواق الأمريكية وبروزه كقوة اقتصادية جديدة تنافسية في الأسواق العالمية، حيث أخذت العديد من الدول الأوروبية وكذا الولايات المتحدة الأمريكية بآليات متنوعة لإحداث هذا التغيير والتطوير في مجال التعليم، وقد ركزت هذه الدول على تحقيق نهج الجودة الشاملة في التعليم، ويأتي ذلك من خلال منطلق منهج إدار ة الجودة الشاملة وما يترتب على تطبيقها من نواحي إيجابية تخدم العملية التعليمية، ويساعد على تحول الفكر التعليمي إلى الأفضل من خلال مرتكزات هذا المنهج الإداري ليس للجانب الإدار ي بل للعملية التعليمية ككل.

المطلب الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

إن إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي من أكثر المناهج والفلسفات الإدارية الشاملة التي تقوم على تطوير جودة المنتج فكرا وتنظيما، ومن هذا المنطلق نتناول في هذا المطلب ما يلي:

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

اختلف الباحثون والمفكرون في إعطاء تعريف واحد متفق عليه لإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، وهذا حسب آرائهم وتوجهاتهم الفكرية، حيث يصعب تحديد تعريف محدد لها، أو النظر إليها من زاوية واحدة، فالنظرة يجب أن تكون شمولية وتلبي جميع متطلبات وتطلعات الجامعة.

فيمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنها: استراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل الرفع من جودة مخرجاتها وهم الطلبة من كافة الجوانب العقلية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك من أجل تحقيق متطلبات سوق العمل.

كما يعرفها البعض الآخر على أنها: عملية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم والمعلومات يتم من خلالها توظيف المواهب المفكرة، واستثمار قدراتهم العقلية في مختلف المجالات لتحقيق أهداف المؤسسة بأداء جيد وتحسين مستمر.

كما عرفها rhode بأنها: عملية استراتيجية إدارية ترتكز على مجموعة من القيم وتستمد حركتها من المعلومات والبيانات التي توظف مواهب العاملين في التعليم، وتستثمر قدراتهم الفكرية في مستويات التنظيم المختلفة بطريقة مبتكرة لضمان التحسين المستمر في جودة المؤسسة التعليمية.

وتأسيسا على ما سبق، يمكننا أيضا تحديد تعريف للجودة التعليمية على أنها أسلوب إداري جديد لقيادة الجامعات ترتكز على إشباع حاجات الطالب والمجتمع من خلال عملية التحسين المستمر في كافة متطلبات الخدمة التعليمية.

ترتكز هذه التعريفات الآنفة على التركيز على عنصر مهم وهو الطالب بصفته المستفيد بصورة مباشرة من هذا الأسلوب الإداري الحديث وكيفية إعداده (الطالب) لتحقيق حاجات ورغبات سوق العمل، والذي ينعكس على المجتمع بمؤسساته المختلفة.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

كان للتطورات العلمية السريعة وكذلك التغيير في الميادين الاقتصادية والتكنولوجية الأثر المهم في الاهتمام بموضوع إدارة الجودة الشاملة متزايد الاهتمام بالجودة في التعليم على نحو كبير في منتصف التسعينات من القرن العشرين نتيجةللعوامل التي فرضتها الظروف في تلكالفترة. سيما وأن الإفادة من إدارة الجودة الشاملة في التعليم ليست بالعملية الصعبة لأن جميع خطط التعليم تضمنت الاهتمام بالجودة والنوعية في جميع المراحل والمستويات الدراسية، كما تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار التعليم الذي حصل عليه ونوعيته، ويمكن وضع عدد من الفوائد التي من الأهمية في حال تطبيقها في التعليم العالي وهي:

- دراسة متطلبات المجتمع وحاجات أفراده.
- أداء الأعمال على نحو صحيح وفي أقل وقت وبأقل تكلفة.
- تنمية القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وعمل الفريق.
- إشباع حاجات الطلبة وزيادة الإحساس بالرضى لدى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- رفع مستوى أداء الهيأة التدريسية وتحسين كفاءة إدارة التعليم العالي.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي.
- تطوير أساليب القياس والتقويم وتحسين استخدام التقنيات التعليمية.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمستمرة لعملية التعليم والتعلم.
- الابتعاد عن الفردية في العمل وزيادة روح المشاركة.

- الإسهام في حل الكثير من المشكلات التي تعيق العملية التعليمية في المؤسسة.
- بناء الثقة بين العاملين بالمؤسسة التعليمية ككل وتقوية انتماءهم لها.

ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

لا تختلف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المجال التعليمي عنها في المجالات الأخرى، إلا أنها في مجال التعليم العالي تركز على التحسين المستمر لجودة كافة العمليات التي تتفق مع البيئة التعليمية بما فيها من طلبة وأساتذة وإدارة جامعية، حيث تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- **التزام الإدارة العليا**:أي أن التزام إدارة الجامعة بالدعم الغير منقطع لما يسمى أسلوب إدارة الجودة الشاملة ماليا ومعنويا، بغية تحقيق وتفعيل هذا المنهج في أرض الواقع، بحيث تهتم قيادات التعليم بتوحيد الرؤية والأهداف.

- **التركيز على المستفيد**: على اعتبار أن لمؤسسة التعليم العالي أكثر من رسالة أو مهمة رئيسية تتمثل في التعليم والخدمات الاستشارية وخدمة المجتمع المحيط بها، فإن مستفيدها سيتغير وفقا لطبيعة الخدمة المقدمة له، إلا أنه يمكن تقسيم مستفيدي مؤسسة التعليم العالي إلى ثلاثة أنواع: مستفيد أساسي وهم الطلبة الذين يلتحقون بالتعليم العالي، مستفيد داخلي وهم عمال مؤسسة التعليم العالي، ومستفيد خارجي وهي مؤسسات الأعمال المختلفة (سوق العمل).

- **التحسين المستمر:** وما يتضمنه من التحسين المستمر الداخلي للجودة أي أن تكون العملية التعليمية أكثر فاعلية كفاءة، وبالتالي تنخفض التكلفة، أما التحسين الخارجي فيتضمن تقديم منتجات جديدة مثل طرائق تعليم وأساليب جديدة ومناهج تعليمية حديثة، ونظم معلومات متجددة، حيث يجب أن يكون التحسين المستمر بنوعيه (الداخلي والخارجي) هدفا دائما لهذه المؤسسات.

- **مشاركة العاملين**التأكيد على المشاركة الفعالة والمنصفة لجميع العاملين المشاركين بالتعليم من القاعدة إلى القمة بدون تفرقة، (الطلبة، العاملين، أعضاء هيئة التدريس، الإدارة، المجتمع وسوق العمل)، وكذلك لا بد من الاعتماد على برامج تدريبية للعمل في إطار الفريق الذي يركز على تحديد المشكلات وأسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وكذلك التقويم والمتابعة.

رابعا: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

لقد أشار الباحثون والمتخصصون إلى أن هناك بعدين أساسيين في المؤسسات التعليمية وهما:

- **البعد الأول وهو رضا المستفيد (الطالب)**: إذ أن المؤسسات التعليمية هي مؤسسات واسعة وكبيرة من حيث التفاعلات مع المؤسسات الأخرى باختلاف أنشطتها وحجمها، حيث يركز هذا المنهج أو الأسلوب على

رضا المستفيد وجعله في صلب اهتمامه بالدرجة الأولى (الطالب)، وعليه فإن رضا الطلبة وتطورهم ينبغي أن يكون نقطة ثقل ممارساتإدار ة الجو دة في الجامعة، فكل النجاحات التي ستتحقق في هذا المجال يكون مصدرها إشراك الطلبة في تحديد أهدافها ووضع الخطط الاستراتيجية لها، وهذا لما يقدمون أفكارا وآراء جديدة لأنهم أكثر تماسا بالواقع لهذه المؤسسات، لذا لا بدمن إشر اك الطلبة في عملية بناء الخطط الأكاديمية وتنفيذها إلى جانب أعضاء الهيئة التدريسية و الموظفين و الإداريين، إذ أن لكل منهم أفكاره المختلفة التي تسهم مجتمعة في تطوير الجامعة، الأمر الذي يعود بالربح على المجتمع الذي يستفيد من مخرجات مؤسسات التعليم العالي، لذا كان على هذه المؤسسات أن تعمل على تحقيق أعلى جودةفي مخر جاتها، ولتحقيق ذلك لا بد منها أن تركز على النقاط الآتية:

- **البعد الثاني وهو إشراك الموظفينفي عمليات إدار ة الجو دة الشاملة:** والذي يعني أمرا في غاية الأهمية لهذه المؤ سسات التي تفتح المجال لمشاركة جميع موظفيها في عملية جودة الخدمة، ويمثل لدماج المو ظفين الأساس الثاني المهم، وذلك لدورهم البارز، إذ يجمع ما بين الإدار ة وأعضاء الهيئة التدريسية ويقرب بينهما مستوى ميدان العمل لحل المشكلات على نحو خلاق عن طريق العمل كونها تشترك في انسياب المعلومات بشكل سلس وفعال، كما أنهم يساعدون في دفع عجلة الإبداع والابتكارضمن فريق العمل، وتعد الإدار ة العليا في المؤسسة التعليمية هي أول من تقع عليهامسؤولية الالتزام بفلسفة إدار ة الجودة الشاملة، لأن هذا الالتزام للمؤ سسة بأكملها، وهذا يتطلب التزاما شخصيا عميقا والتزاما مشتركا بالجودةالذي تجاوز جميع الاهتمامات الشخصية الأخر ى قصيرة الأجل ليكون بطبيعته متينا واستراتيجيا وهذا يعني ضرور ة إحداث تغيير أساسي في ثقافة الجامعة، لأنه ما لم تكن ثقافة الجودة راسخة وقائمة على أساس المستفيد لم يتم إرساء أسس التحسين المستمر وأعمال الفريق الواحد، ولتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا بد من تحقق ما يلي :

المطلب الثاني: معايير ومقاييس الجودة الشاملة في التعليم العالي.

يعد فهم معايير الجودة الشاملة وإدراكها في مؤ سسات التعليم العالي من أولى الخطوات الرئيسية لتحقيق هذه الإدارة، وبالرغم من اختلاف الآراء في تحديد هذه المعايير وعددها، إلا أن هناك شبه إجماع حسب الاستقراءات النظرية التي تم الاطلاع عليها في أن أهمها تمثلت في ثمانية معايير وهي:

أولا: معايير الجو دة الشاملة في التعليم العالي.

- **معيار جودة عضو هيئة التدريس:** ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز وإنجاح العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المؤ سسة التي يعمل بها، ويعني هذا العمل

على تأهيل هذا العضو علميا وعمليا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن تتوافر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر، ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها:

- **السمات الشخصية:** بأن تكون له مرونة في التفكير وثقة في النفسوالقدر ة على تفهم الآخرين وتقبلهم وأن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرةعلى الشر ح والتوضيح ومساهمته في حجم ونوعية الإنتا ج العلمي.

- **الكفاءة المهنية:** بأن يكون مع الطلبة يدافع عنهم ويحذرهم من المخاطرة، ويقدم لهم المساعدة في إنجاز مهامهم ويشجعهم على التعاون الاجتماعي ويدرك مشاعر الآخرين.

- **الخبرات الموقفية:** يتم ذلك عن طريق خبرة الأستاذ المعمقة في مجال تخصصه وقدراته على إدخال المهارات الفعلية في العملية وقدرته على استخدام مهارات الاستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد.

- **الكفاءة العلمية:** وهي إلمام الأستاذ بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح.

- **الكفاءة التربوية:** وهي معرفة الأستاذ بالطرق والمناهج التدريبية والتربوية في التعامل مع الطالب.

- **معيار جو دة المناهج التدريبية وطرائق التدريس:** تعد الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد المناهج والبرامج التعليمية من حيث المحتوى والطريقة والأسلوب من العو امل المرتبطة بجودة التعليم العالي، ويرتبط هذا الجزء من المعايير بالمدى الذي يمكن فيه للمناهج الدراسية أن تنمي قدرة الطالب على تحدي مشكلاته، والفهم وحسن التقدير لخصائص المهن وممارستها والمقدرة على الاحتفاظ بالمهارة المهنية. إذ لا بد أن تكون جودة المناهج التعليمية وطرائق التدريس هو شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابيها لشتى التحديات العالمية والثورة المعرفية وملائمتها مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للمتعلم.

- **معيار جودة الطالب:** الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التي وجدت من أجله، ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل ما قبل الجامعة علميا وصحيا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكن من استيعاب دقائق المعرفة في المرحلة الجامعية، ويتمكن من فهمها بعمق ودراية، وعندها تكتمل متطلباتتأهيله، وبذلك نضمن أن يكون هؤ لاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار والاختراع وتفهم وسائل العلم وأدواته. وحتى تتحقق جودة التعليم يجب على الطالب أن يتميز بالخصائص التالية:

- **يتمتع باندفاعية غرضية متكاملة:** أي يحب ويرغب في التعلم ليس من أجل النجاح في الاختبار فحسب (غرضية)، بل من أجل الإفادة مما تعلمه في حياته العلمية والعملية المستقبلية أيضا.

- **يقوم بدور المكتشف**: أن يتعلم بالاكتشاف للحقائق والمعلومات مهما كان نوعها وعلى مستوى يتناسب مع عقله ونموه الفكري.

- **يقوم بدور المجرب**:أي يتعلم بإجراء تجارب استقرائية سواء في مادة علمية أو أدبية، والمهم أي يكون له حب التجربة والاكتشاف.

- **يقوم بدور الباحث**: أي يتعلم تقنيات وأدوات البحث العلمي وكيفية إنجازه بالتشاور والتعاون مع عضو هيئة التدريس.

- **يقوم بدور المناقش المتفاعل**:أي يتفاعل مع الآخرين ويتناقش معهم ويطرح أسئلة ويقترح حلولا لمسائل وقضايا معروضة للنقاش.

- **معيار جودة المباني والتجهيزات التعليمية**: وهو معيار من أهم معايير العملية التعليمية، إذ يتم التفاعل بين مجموعة عناصره من حيث جودة المباني والتجهيزات لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم، لما لها من تأثير فعال في جودة العملية التعليمية، فالمباني التعليمية بمحتوياتها المادية والمعنوية مثل المخابر، قاعات الدراسة وعددها الكافي، الإضاءة، الموقع الاستراتيجي، جودة المقاعد وعددها، وغيرها من المحتويات تؤثر في جودة التعليم العالي ومخرجاته، وكلما أحسنت وجهزت بأحدث التجهيزات يكون أثر ذلك على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

- **معيار جودة الإدارة التعليمية**: وهي تلك العلمية الإدارية التي يمرسها كل مدير أو قائد في مؤسسة التعليم العالي بالجودة المطلوبة، وتتكون هذه العملية من عناصر أساسية تتمثل في التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة وتقويم الأداء، حيث كلما زادت نوعية العملية الإدارية تميزا ارفع حسن استخدام المواد المتاحة من بشرية ومادية، وتعتبر القوانين المعمول بها في قطاع التعليم العالي ذات أهمية كبرى في سيرورة العملية التعليمية، إذ تعد إحدى مصادر ومزايا تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة، لذلك لا بد أن تواكب هذه القوانين واللوائح كل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية، وهذا إما على الصعيد المحلي أو الإقليمي أو الدولي، ويتعين عليها أن تكون واضحة ومحددة ومرنة. إن القيادة الإدارية لا بد أن تكون ملتزمة بالجودة عملا وتنظيما.

- **معيار جودة التمويل والإنفاق العلمي**: يعد الإنفاق على التعليم وتمويله عاملا من العوامل المؤثرة في جودته، إذ يعد التمويل مدخلا مهما من مدخلات أي نظام تعليمي، ومن دون التمويل المطلوب يقف هذا النظام عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية تقل مشكلاته ويكون من السهل حلها، ويعد توفير التمويل اللازم أمرا له أثر غير محدود في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، إذا حسن التصرف في هذه الأموال، أما إذا استخدمت بطريقة غر صحيحة سيؤدي إلى تغيير خطط برامج التعليم، الأمر الذي يؤثر على

جودة التعليم إما سلبا أو إيجابا، ويجب أن يكون التمويل دائما، ومن أجل تلبية الطلب المتنامي على التعليم دعت بعض الاتجاهات المتخصصة إلى توفير الدعم الكافي لهذه العملية بغية تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

- **جودة البيئة المحيطة:** إن أغلب مؤسسات التعليم العالي في العالم تسهم في النهوض بمجتمعاتها كل حسب طريقتها، كما تحرص على تحفيزه ورفع مستواه، وإن من أهم إسهامات مؤسسة التعليم العالي يكون عن طريق تعليم الأفراد وإعدادهم للحياة العمليةبصورة واقعية وتقريبهم من المجتمع الذي يعيشون فيه، ويكون هذا من خلال تعليمهم قدرا معتبرا من المعارف والخبرات والمهارات التي تجعله سليما عقليا وجسميا وعلى قدر كافي ومسؤولية واعية في توفيرالسلامة للآخرين (المجتمع).

ثانيا: مداخل قياس إدارة الجودة في التعليم العالي.

لقد اختلفت وجهات نظر الخبراء في كيفيةقياس الجودة في قطاع التعليم العالي، إلا أن هناك سمة مشتركة بين وجهات نظر هؤلاء الخبراء وهي التأكيد على أهمية وحتمية قياس الجودة، حيث تم تقسيمها إلى مداخل يمكن حصرها كما يلي:

- **مدخل قياس الجودة بدلالة المدخلات:** يرى أصحاب هذا المدخل أن مؤسسات التعليم العالي إذا توافر فيها كل من البناء الجيد بمعداته وتجهيزاته، وتوافرت نوعية الأساتذة وكفاءتهم، وكذا القوانين واللوائح المحكمة والمناهج، والكتب بالكمية اللازمة، والخدمات المساعدة الكافية (الرعاية الصحية، أماكن الترفيه، الصالات الرياضية، ... الخ)، فإنه يمكن الحكم على فعالية هاته المؤسسات وتحقيقها لمستويات الجودة العالية، كما يعتقد أصحاب هذا الرأي أن تزايد تكلفة المعدات لكل طالب يعمل على تكامل جودة المدخلات التي تكمل بدورها جودة التعليم ككل. ورغم أهمية عناصر المدخلات إلا أنها لا بد أن تعد كافية في حد ذاتها لقياس جودة التعليم، الأمر الذي يستلزم وجود مداخل أخرى.
- **مدخل قياس الجودة بدلالة العمليات:** أصر أصحاب هذا المدخل على التركيز بشكل كبير على مكونات العمليات الأقرب إلى المناهج والعمليات التدريبية وإغفاله النسبي لمكونات مهمة مثل تنظيمات هيئة التدريس والتنظيمات الإدارية، كما تم التركيز على التحصيل العلمي وفق المخطط الدراسي فقط دون عناصر المخرجات الأخرى، كما كان الاهتمام ينصب على حجم الدفعة الدراسية ونسبة الأساتذة إلى الطلبة، ومدة السنة الدراسية ومدة اليوم الدراسي، أي بشكل عام يركز على العمليات الداخلية للمؤسسة دون النظر إلى العمليات الخارجية التي تكون لها علاقة مباشرة مع العمليات الداخلية.

- **مدخل قياس الجودة بدلالةالمخرجات:** يركز هذ المدخل في أغلب الأحيان على نتائج التعليمومخرجاته، والذي يعده مقياس جيد للجودة لأنه يؤكد على أهمية ما يتعلمه الطالب بالفعل بدلا عن التكلفة التعليمية، وتشير الدلائل إلى أن أغلبية أصحاب هذا المدخل قد اعتمدوا على التحصيل الدراسي كمقياس للجودة، خاصة إذا تم مقارنة هذه المؤسساتمع بعضها البعض اعتمادا على نسبة المتخرجين من كلياتهم ونسبة التحاقهم ببرامج الدراسات العليا، أو نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه إلى الخريجين، أو نسبة إسهام الخريجين في الأبحاث العلمية ومقالات النشر، أو الدراسات المنشورة في مجلات محكمة دوليا وذات سمعة عالمية.
- **مدخل قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية:** يرى أهل هذا المدخل أن أفضل طريقة لقياس الجودة هو محاولة بذل الجهد لاشتقاق خصائص ومميزات أو السمات الموضوعية للعملية التعليمية وتحديدها، وعلى قدر توافر هذه المؤشرات تكون جودة التعليم، وقد ساهم أصحاب هذا المدخل في تحديد العديد من الخصائص والسمات المرتبطة بالتعليم والجودة المتميزة، بحيث يقولون أنه سيمد الجامعة بطفرة في التقدم العلمي في ضوء هذه المميزات والخصائص التي يمتاز بها، ومن ناحية أخرى تفيد هذه الخصائص في المساعدة على تخطيط التعليم الموسوم بالجودة العالية.
- **مدخل قياس الجودة من زاوية شاملة:** إن أغلب الدراسات في هذا المدخل نظرت إلى قياس الجودة بالنظرة الشمولية التي تأخذ في اعتباراتها أغلب مكونات وعناصر العملية التعليمية فضلا عن العلاقات بين مكونات النظام التعليمي (مدخلات، عمليات، مخرجات وتغذية مرتدة) بعضها البعض وبين التعليم والمجتمع وغير ذلك من العلاقات، ومن جهة أخرى فإن أغلب هذه المعالجات الشاملة جاءت متأخرة نسبيا، حيث بدأت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرنالعشرين، وإن كان ذلك لا يمنع من وجود بناءات قليلة لهذا المدخل الشمولي والنظامي قبل هذه البداية.

المطلب الثالث: نماذجتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

لم تعد الجامعة حريصة على التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع فحسب، وإنما تتعدى ذلك إلى الاختراع والمبادرة والسبق العلمي في الحقول المختلفة، ومن بين ذلك ظهور النماذجفي إدارة الجودة الشاملة التي طبقت في مؤسسات التعليم العالي والتي أسهمت في تطور هذ المفهوم وتقدمه، ومن بين هذه النماذج ما يلي:

أولا: النموذج الأوروبي.

طبق هذا النموذج في مقاطعة ويلز في بريطانيا من منظور استراتيجية تحسين الإنجازات وتوزيع جوائز وميداليات التفوق على أساس أسلوب التحسين المستمر، وأدت هذه التجربة إلى اعتماد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في بلاد الغال أسلوبا للعمل والأداء، ويعتمد هذا النموذجعلى ضرورةتحسين القدرات القيادية والارتقاء بنتائج العملية التعليمية، كما اعترفت المؤسسة الأوروبية بإدارة الجودة (EFQM) وهي بمنزلة جائزة شبيهة بجائزة ديمنغ في اليابان بهذا التطبيق للنموذج والذي يعتمد على بناء ثقافة جديدة للجودة الشاملة.

ثانيا: النموذج الأمريكي.

طبقت العديد من الجامعات الأمريكية أسلوب أو منهج إدارة الجودة الشاملة حيث تباينت استراتيجيات التطبيق من مؤسسة إلى أخرى، وعلى الرغم من التباينات الواضحة في التطبيق إلا أن السمة المشتركة هي تأكيد أهمية وحتمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، حيث يمكن إبراز خصائص النموذج الأمريكي لتطبيق هذا الأسلوب أو المنهج فيما يلي:

- اختيار أعضاء الفريق للقائد الذي سيتولى مسؤولية التغيير، والقيام بتعليمه وتدريبه حول الطرق والمفاهيم كي يتم تأهيله لاتخاذ القرار حول التوقف أو المضي قدما في تطبيق برنامجإدارة الجودة الشاملة، فإذا قرر الفريق المضي قدما يتم الانتقال إلى الخطوات اللاحقة.

- صياغة رسالة المؤسسة التعليمية والأهداف التي يجب أن تحققها كل وحدة لدعم هذه الرسالة، من خلال تحديد وتعريف العملاء والتعرف على احتياجاتهم، ووضع خطة لتطوير هذه الاحتياجات وفق الرؤية المستقبلية لكلا الطرفين، وهذا بناء على التحسين المستمر لكل العمليات.

- البدء في عمليات التنفيذ، وهذا من خلال تدريب جميع أعضاء العملية التعليمية داخل مؤسسة التعليم العالي على المفاهيم والطرق المستخدمة في إدارة الجودة الشاملة وفق معاييرها التي تعتمد على تكوين فرق العمل التي تهتم بتحسين الجودة وفق الخطة المرسومة من خلال مبدأ من أين انطلقنا وإلى أين نريد الوصول.

- التوسع التكميلي، والذي يقوم على توفير الأرضية اللازمة للتعليم المتطور، و هذا ما تعتمد عليه جميع مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا من خلال تكوين مجموعة من الفرق التي تهتم بمبدأ التحسين المستمر في كل عمليات العملية التعليمية وتسد جميع النقائص الموجودة في هذه العمليات.

- وهي آخر مرحلة، والتي تسمى بمرحلة التقييم، يتم فيها تقييم البرامج التي وضعت سابقا من خلال معيار مقارنة الأهدافالمرجوة مع الأهداف المحققة فعلا، وإجراء التعديلات إذا اقتضى الأمر ذلك.

ثالثا: النموذج الياباني.

ارتبط مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في اليابان منذ نهاية الأربعينات من القرن الماضي باسم العالم الأمريكي W. Edwards Demming، حيث استحدثت في عام 1951 جائزة ديمنغ على مستوى اليابان، والتي كانت تمنح للأفراد أو المؤسسات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة، والتي ترتكز على المعايير التالية:

- **السياسات**: يشمل الأمور المتعلقة بشرح السياسات التي تتبعها المؤسسة والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى وقضايا القيادة.

- **التنظيم والتنمية**: يتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمؤسسة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات وطبيعةالعلاقات مع الأطراف الخارجية.

- **المعلومات:** مدى استخدام المعلومات في مؤسسة التعليم العالي، وطرق استقبال ومعالجة وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، وطرق تنظيمها وتحديثها.

- **التحليل**: يشير هذا المعيار إلى الأسلوب المتبع من طرف مؤسسة التعليم العالي في اليابان لتحليل المشكلات التي تواجه إدارة الجودة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المؤسسة لعلاجها.

- **التخطيط**: يتناول هذا المعيار ما تقوم به المؤسسة الجامعية من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي والأهدافالمرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.

- **التعليم والتدريب**: يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجه للعاملين من أساتذة وإداريين وموظفين داخل المؤسسة التعليمية والتي لها علاقة بالجودة وتحسينها.

رابعا: النموذج العربي.

لقد قام بعض المتخصصين في هذا الميدان في العالم العربي بتطوير مبادئ إدارة الجودة الشاملة والتي اعتمدت في بداية الأمر في قطاعات الصناعة والإدارة العامة وإدارة الأعمال، ثم انتقل الاهتمام بها في مؤسسات التعليم العالي لكي تواكب هذه المؤسسات المتغيرات والأحداث العالمية وتستجيب لمقتضيات المنافسة العالمية، بحيث يقوم هذا النموذج على ما يلي:

- **قسم الإدارة العليا**: وهي نقطة البدء في تبني أي إصلاح وتطوير وتحديث لنظام المؤسسة التعليمية الجامعية، ومن أهم مهامها هو صنع الاستراتيجيات بشتى أنواعها أو اختلاف فتراتها سواء كانت طويلة أو

متوسطة أو قصيرة المدى، وهي بذلك تضم مجموعة من الأقسام والوحدات التنظيمية التي تمثل عناصر النموذج الأخرى.

- **قسم التقويم والدراسات:** وهو قسم يضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين والباحثين الذي يقع على عاتقهم إجراء البحوث و الدراسات التقويمية لجميع عناصر الجودة ومكونات النظام داخل وخارج المؤسسة التعليمية التابعة لقطاع التعليم العالي.

- **قسم مجلس الجودة:** وهو مجلس يماثل في مهامه وتشكيلاته حلقات الجودة في المؤسسات الإنتاجية، ذلك من مهامه الاطلاع على عمليات تطبيق الجودة الشاملة في جميع مراحل العملية التكوينية للطالب داخل الجامعة وجودة مخرجاته التي تستجيب لرغبات واحتياجات سوق العمل والمجتمع.

- **قسم التدريب:** وهو القسم الذي لا بد من توافره على مستوى كل كليات الجامعة، ويعتمد على توفير البرامج التدريبيةاللازمة لكل عمليات حلقات الجودة وهذا بغية زيادة كفاءة المورد البشري الذي يعد المورد الأثمن لتطبيق هذا الأسلوب الإداري وكذا زيادة الوعي والفهم لفلسفة الجودة وتطبيقاتها.

- **قسم المراقبة:** وهو بمنزلة قسم مراقبة الجودة في المؤسسات الصناعية والإنتاجية، أما في مؤسسات التعليم العالي فيقوم هذا القسم على مراقبة جودة المدخلات والتي تتمثل في (الطالب، نوعية الكتب، نوعية المناهج الدراسية، نوعية الأساتذة الموظفين سواء الجدد أو القدامى، الإداريين، الموظفين ...الخ)، والتي يجب أن تكون وفق المواصفات القياسية للجودة.

- **قسم المعلومات:** وهو القسم الذي يعنى بحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة التعليمية الجامعية، والنتائج المتحققة والمعوقات والاختناقات التي صاحبت سير العمل، والسبل التي اتبعت في معالجتها بالاعتماد على التقنيات الحديثة لحفظ واسترجاع المعلومات.

- **قسم التمويل:** وهو القسم الذي يتولى تنظيم الميزانية داخل الجامعة، والذي من مهامه تبويب وصرف الموارد المالية المخصصة لكل عملية داخل المؤسسات الجامعية، والذي يجب عليه إعطاء وتوفير التمويل الكافي واللازم، وهذا وفق مبدأ الأولية وتبعا لأهمية هذه العملية، بالإضافة إلى عدم الإسراف و التبذير الذي لا يقدم أي نتيجة.

- **التغذية العكسية:** توفر المدخلات والعمليات والمخرجات من خلال متابعة المواصفات والمعايير المطلوبةو التأكد من تطبيقها بما يضمن الجودة ووفرة المعلومات كتغذية راجعة، والتي م خلالها نستفيد من الأخطاء السابقة والعمل على تصحيحها دون الوقوع فيها مرة ثانية في المستقبل، والتي يجب أن تكون في متناول أعضاء الهيئة المسؤولة عن الجودة في مؤسسة التعليم العالي، كي تتخذ القرارات المناسبة لكل حالة من حالات الجودة.

خلاصة:

وتأسيسا على ما سبق، يمكن القول بأن تطبيق منهج أو أسلوب إدارة الجودة الشاملة أصبح ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية عموما، ولمؤسسات التعليم العالي بالخصوص، وهو يرتكز على عدة مبادئ ومتطلبات تهتم بالمجمل على تحقيق جوهر هذا الأسلوب، والمتمثل في تلبية حاجات ورغبات الزبائن والعاملين بها على حد سواء، وبالتالي فهي تعد ميزة تنافسية تجعل هذه المؤسسات تستمر في السوق في عالم تسوده المنافسة الشديدة والبقاء فيه للأقوى.

إن إدارة الجودة الشاملةهي عبارة عن منهج إداري قائم على إحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها وبأقل تكلفة، ولتمكين متخذي القرار من تطبيقها في مؤسساتهم يحتاجون إلى توافر العديد من المتطلبات الضرورية للتطبيق الناجح والفعال، وهذا من خلال تفهم الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة والعمل الجماعي والتحسين المستمر للأداء الكلي.

ولكي تحذوا المؤسسات بمختلف نشاطاتها نحو تفعيل إدارة الجودة الشاملة ومساعدتها على تجسيد مبادئ هذا الأسلوب، ظهر ما يسمى بنظام الجودة العالمي (الإيزو)، وهي شهادة تمنح لكل مؤسسة طابقت منتجاتها أو خدماتها المواصفات المعتمدة من طرف المؤسسة الدولية للتقييس.

ومن خلال الاستقراءات النظرية للدراسات الميدانية، أثبتت أن المؤسسات التي طبقت منهج إدارة الجودة الشاملة قد تفوقت وتميزت على منافسيها، وهذا ما يعني الانتشار الواسع لهذا المفهوم في معظم المؤسسات الإنتاجية وعلى الرغم من هذا الانتشار إلا أنه في ميدان التعليم وخاصة مؤسسات التعليم العالي لم يطبق إلا في نهاية القرن الماضي، وهي الآن تسعى جاهدة لتطبيق هذا المنهج والاستفادة من مزاياه، والذي يستدعي الأخذ بمجموعة من الركائز والمقومات عند تطبيقه في مجال التعليم الجامعي، أهمها الاهتمام بأسلوب الجودة الشاملة، والذي يعتمد بدوره بالأساس على المورد البشري التابع لهذه المؤسسات، وبحكم أن دراستنا هذه تتمحور حول تأثير رأس المال الفكري على تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وهذا ما سوف نحاول الإجابة عنه في الفصل الموالي.

تمهيد:

ارتبط نجاح تحديث الإدارة في مؤسسات التعليم العالي في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة على دعم موردها البشري المفكر الذي يلتزم ويقتنع بتبني هذا الأسلوب الإداري في كل عملياتها سواء الإدارية أو التعليمية، ولتفعيل هذا المنهج في هذه المؤسسات بغية تحقيق أهدافها ينبغي على رأس المال الفكري أن يسلك الطريق الصحيح لكي يكون قادرا على التأثير في الموظفين، الإداريين وأعضاء هيئة التدريس على حد سواء.

ومن هذا المنطلق يجب على رأس المال الفكري أن تكون لديه المقدرة على شرح القيم والمرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، و تشجع العمل بها من خلال قيم المشاركة الجماعية، قيم الالتزام و دفع ورفع قيمة التحسين المستمر وهذا بحكم أنهم مسؤولون عن جميع جوانب العمليات اليومية لمؤسساتهم، وهذا يتوجب منهم القيام باتخاذ قرارات هامة إزاء المواقف التي يو اجهونها، فضلا عن كونه حجر الأساس في تمكين العاملين سواء كانوا أساتذة أو إداريين على القيام بالمهام التنظيمية والممارسات التعليمية، كما يعمل على توضيح و رسم مخطط هادف يعمل على تحقيق الأهداف وفق الإمكانيات المتاحة.

و تأسيسا على ما سبق، ولكي يؤدي رأس المال الفكري هذا الدور المحوري في تطور مؤسسة التعليم العالي ونهضتها فإن عليه أن تكون لديه رؤية استراتيجية ومخططا يرسم من خلالهما مستقبل المؤسسة بطريقة متكاملة، آخذا في الاعتبار كل الاتجاهات المتوقعةو التطورات في البيئة الداخلية والخارجية.

وبما أن رأس المال الفكري يمتلك كل المقومات الأساسية التي تجعله المحرك الأساسي والدافع الأول في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، سنتناول في هذا الفصل محتوى تأثير رأس المال الفكري على تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهذا من خلال تقديمنا لأربع مباحث هي كما يلي:

المبحث الأول: مقومات رأس المال الفكري للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: مهام رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الرابع: تصور مقترح لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: مقومات رأس المال الفكري للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن الاستعداد الجيد لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب قيام رأس المال الفكري بواسطة مقومات أساسية نستعرض أهمها من خلال هذا المبحث، والمتمثلة في: الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة الإداريةو التدريب.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن من نتائج تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة إحداث تغيير جذري في طريقة العمل في مؤسسة التعليم العالي، وهذا ما يستوجب على رأس المال البشري عمله هو بناء ثقافة تنظيمية تكون الجودة أساسها، ثم تعميمها ونشرها على جميع العاملين في هذه المؤسسة من خلال ما يلي:

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

لقد أصبح مصطلح الثقافة التنظيمية من أهم المصطلحات والتعابير الشائعة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وهو ما يعبر عن توجه عالمي يسيطر على فكر وسلوك الإدارات على مختلف مستوياتها التنظيمية، لذا تعمل معظم هذه المؤسسات على نشر هذه الثقافة، حيث توالت التعاريف المقدمة لها، واختلفت باختلاف توجهات المفكرين والكتاب في هذا المجال، بما فيها أهل الاختصاص في ميدان التعليم العالي.

1- **تعريف الثقافة التنظيمية في مؤسسة التعليم العالي:** لقد تم إعطاء مجموعة من التعريفات نذكر أهمها:

- لقد عرفها القريوتي بأنها تلك الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للموظفين أو العاملين الجدد في المؤسسة من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم أهداف المؤسسة[1].

[1] محمد القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 151.

- أما في مجال التعليم العالي فقد عرفت بأنها المفاهيم والقيم والمعتقدات التي يحملها الأساتذة و الموظفو ن الإداريو ن والطلبة والمسؤولين عن التعليم العالي[2].
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المؤسسة الجامعية،و التي تسود بين أعضاء الهيئة التدريسية وموظفيإدار تها، والتي يجب أن تكون ملائمةومتو افقة ومشجعة لروح الفريق في العمل ومبدأ الاستمرارية في التحسين[3].

و تأسيسا على ما سبق، يمكن تقديم تعريف للثقافة التنظيمية والتي يمكن القول عليها بانها مجموعة من القيم والمعتقدات التي رسخت في عقول أفراد المؤسسة الجامعية، والتي هيعبار ة عن تراكمات تشكلت من خلال تاريخ هذه المؤسسة، والتي امتزجت مع الفلسفة التعليمية التي تفرضها الوزارة الوصية و معتقدات الثقافة العامة للمجتمع.

2- **أهداف الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:** تتمثل هذه الأهداف فيما يلي[4]:

- التزام جميع العاملين في المؤسسة بالآداب والتوجهات الخلقية مع ترسيخ ثقافة المؤسسة الجامعية للطلاب والمحافظة على السلوك الطلابي السليم.
- السعي نحو إيجاد حس مشترك لدى العاملين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين و الإداريين) بأهداف المؤسسة وبما هو مهم، والتركيز على أهمية التعليم وعدم التسامح مع ما يعوقه.
- العمل على إيجاد توقعات سلوكية عالية واتفاق بين العاملين في المؤسسة حول ماهية السلوك المناسب وتعريف الطلاب بهذه التوقعات.
- التركيز على تحقيق الضبط الذاتي للسلوك، بمعنى أن يكون العاملون وطلاب لديهم القدرة على التحكم في سلوكهم،و أن تكون لديهم المهارات اللازمة لذلك.
- انتشار قيم التعاملو حب التجديد والعمل الجاد في مؤسسة التعليم العالي.
- زيادة الشعور بالهوية، أي تنمي الشعور لدى أعضاء هيئة التدريس والموظفين وحتى الطلاب بالولاء لهذه المؤسسة الجامعية، بحيث يكون لهم الفخر بالانتماء لهذه المؤسسة، وهنا نلمس أو نحس بهذا الإحساس

[2]مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وفق الثقافة الجامعية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 130.

[3]أيمن عادل عبد الفتاح، دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، مجلة البحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد 53، الإصدار الأول، 2016، ص 251.

[4] *Hellriegel Don atal, Organizational behavior, 9th Ed, south western college publishing, Canada, 2001, PP 145,146.*

خاصة في الجامعات الأمريكية وحتى اليابانية وكذلك الأوروبية، والآن هذا الشعور بالهوية غرس حتى في المؤسسة الجامعية الماليزية[5].

-تسهيل عملية الالتزام بالجماعة من خلال سيادة روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة الجامعية.

- جعل مؤسسة التعليم العالي قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.
- تمثل ثقافة المؤسسة الغراء الاجتماعي الذي يربط مكونات النظام ببعضها البعض، وتسعى إلى توفير المعايير المناسبة للسلوك بهدف توجيه وإرشاد أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين في الإدارة، وكذلك مدخلاتها ومخرجاتها (الطلاب).

3- **مكونات الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي:** تتكون هذه الثقافة من ست مكونات هي[6]:

- **ثقافة السلطة:** تتضح هذه الثقافة في العلاقة بين المدير أو رئيس الجامعة و متخذي القرار (النواب المساعدون) وبين الأفراد العاملين في هذه المؤسسة، وتعتمد على شكل ومصدر السلطة،ويسعى كل فرد في المؤسسة إلى تدعيم القوى والتأثير من هذا المركز والذي يتطلب تدعيمامستمر ا لضمان وضوح الرؤية و الاختيار، و في حالة فقدان هؤلاء الثقة في العاملين معهم تسوء العلاقة داخل مؤسسة التعليم العالي، و إذا وجدت ثقافة تنظيمية عالية ومتميزة وسلطة لرئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ومساعديهم، عند ذلك يصبحون قادرين على جذب الأفراد العاملين الذين يثقون فيهم، بحيث تمنح لهم فرص المشاركة في عمليةاتخاذ القرار و المساعدة في إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضهم في الحياة العملية[7].
- **ثقافة الأفراد:** تصبح للأفراد ثقافة إيجابية تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها من خلال إشراكهم في كل العمليات التنظيمية التي تتم في المؤسسة الجامعية.
- **ثقافة المهمة:** تتضح هذه الثقافةمن خلال فر ق العمل ذات الأداء العالي، ويكمن الهدف هنا في إنجاز المهام والأدوار التي يتم تكليف الأفراد العاملين بها بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مؤسسة التعليم العالي.

---

[5] Prosser John, School culture, PCP Publishing Ltd, London, 2009, P45.

[6]السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمدرسين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،القاهر ة، مصر، 2001، ص ص 27، 28.

[7]طارق أبو العطا، عبد القادر الألفى، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر، 2010، ص41.

- **ثقافة الدور**: وتنتج هذه الثقافة عندما تستطيع مؤسسة التعليم العالي تحقيق الترابط بين حجمها وتقسيم الأدوار، بحيث يكون هناك وضوح التوقعات لدى الأفراد سواء أعضاء هيئة التدريس أو موظفي الإدارة، حيث تساعد هذه العلاقات الإنسانية القائمة على مبدأ التلاحم والعمل بروح الفريق على تحسين وترسيخ ثقافاتها.
- **الثقافة الرائدة:** وتعتبر امتدادا لعمليات التحسين المستمر في مؤسسة التعليم العالي، وينتج عن هذا بعض التجديدات التي تتم داخل المؤسسة، وتفسر هذه الثقافة كيفية إنجاز العمليات، وتركز على الممارسات التكنولوجية و الهيكل التنظيمي والأفراد العاملين، وتساعد على الاستجابة لحاجات سوق العمل و إشباع حاجات العاملين و سرعة الاستجابة للتغيرات والتطورات السريعة التي تحصل في بيئتها[8].
- **ثقافة الدعم الاجتماعي**: وتستند هذه الثقافة على الابتكارية والديناميكية والرؤية الواضحة لمؤسسة التعليم العالي، والتي تساعد في تحقيق مبدأ الثقافة بالعملاء (الزبائن) والأداء المتميز، وهذا ما يمكن المؤسسة الجامعية من تحقيق الهدف الاجتماعي والمتمثل في خدمة المجتمع.

ثانيا: أبعاد الثقافة التنظيمية.

من خلال الرجوع إلى بعض الأدبيات في مجال الثقافة التنظيمية، اتضح أن هناك مجموعة من القيم التي تشكل ثقافة مؤسسات التعليم العالي والتي بدورها تؤثر على سلوك الأفراد، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- **الاتساق والتجانس (قوة الثقافة التنظيمية):** تتوقف قوة الثقافة التنظيمية داخل مؤسسة التعليم العالي على مدى عنق اتساع القيم التي يعتنقها أفرادها ومدى إيمانهم بها وتطبيقها على أرض الواقع، وتتوقف قوة الثقافة التنظيمية على عدة متطلبات هي:

- **وضوح القيم الجوهرية:** القيم الجوهرية تعد بمثابة المبادئ الأساسية للمؤسسة التي توضح معايير السلوك، فهي الأساس الذي تبنى عليه ثقافة مؤسسة التعليم العالي،وهي التي توحد قيم معتقدات الأفراد حول الأهداف التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها، كما أن للقيم الجوهرية الغلبة على معظم القيم الأخرى، فجميع القيم اللازمة لجودة أداء العمل تشتق من هذه القيم الجوهرية، كما

[8] شبل بدران الغريب وآخرون، الثقافة التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2005، ص32.

تعمل على الحفاظ على هوية المؤسسة الجامعية من خلال إثارة دافعية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وكذا المحافظة على سلوكهم الإيجابي[9].

- **الاتفاق على القيم الجوهرية:** تعتمد قوة وتماسك الثقافة التنظيمية على مدى التطابق والتجانس بين قيم ومعتقدات العاملين داخل مؤسسة التعليم العالي وقيم ومعتقدات المؤسسة الجامعية نفسها، فالثقافة التنظيمية القوية التي تتمتع بها مؤسسة التعليم العالي تساهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، وتزيد من كفاءة وجاهزية الفرد داخل هذه المؤسسة، كما تعتمد أيضا على ما يعرف بالتوافق التنظيمي الذي يشير إلى درجة توافق القيم التي تمارسها مؤسسات التعليم الجامعي بالفعل مع قيمها المعلنة والمنشورة والموثقة في رسالتها[10].
- **التنسيق والتكامل**: يعد التكامل الثقافي من متطلبات قوة الثقافة التنظيمية و تماسكها، والذي يشير إلى جودة التنسيق والتكامل بين الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الجامعية، وقد ازدادت أهمية التنسيق والتكامل مع اتساع نطاق الإشراف في هذه المؤسسات، وهذا لا يأتي إلا من خلال سيادة ثقافة تنظيمية واحدة تتغلب وتسيطر على الثقافات الفرعية أو الفردية، وكذلك مدى قدرة الإدارة العليا على تحقيق التنسيق الفعال بين القيم والمعاني المشتركة والتوقعات المتوافقة التي تضمن أن كل جزء من هذه المؤسسة يسير نحو اتجاه واحد وهدف واحد[11].

2- **الاحتواء والترابط (احتواء العاملين بالجامعة):** أدركت جميع المؤسسات الجامعية اليوم أن رضا الفرد لم يعد بالضرورة هو المحدد الوحيد لولائه وزيادة إنتاجيته فقد توصلت هذه المؤسسات و فقا لبيئة العمل والدراسات العلمية الحديثة أن أنسب وسيلة إلى دفع وتحفيز الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء وإظهار المزيد من السلوكيات الإيجابية في مكان العمل يكمن في توفير بيئة عمل من شأنها جعل الفرد التابع للمؤسسة الجامعية أكثر احتواء لوظيفته، وجعله أكثر ارتباطا بعمله وبمؤسسته[12]، وهناك عده عناصر تسهم في تحقيق مفهوم الاحتواء يمكن توضيحها فيما يلي[13]:

---

[9] Endres Grace M; Lolita Mancheno-Smoak, The *Human Resource* Craze: *Human Performance Improvement* and *Employee Engagement*, Organization Development Journal, Vol 26, 2008, PP 69,70.

[10] طارق أبو العطا عبد القادر الألفى، مرجع سبق ذكره، ص47.

[11] ماجد العطية، سلوك المنظمة المتعلمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص211.

[12] Van Riel, at al, A Methodology for Assessing Organizational Core Values, Journal of Management Studies, Vol 42, N°02, 2006, PP175-181.

[13] زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2010، ص ص 113، 114.

- **التمكين:** يعد التمكين من أقوى العناصر التي تقف وراء أداء العاملين، وذلك لارتكازه على مجموعة من القيم الغير ملموسة التي تتمثل في شعور الفرد بالحرية عند أدائه لعمله وشعوره بالاستقلالية والمسؤولية الذاتية وحرية التصرف، ومشاركته في وضع أهداف المؤسسة الجامعية، ووضع المعايير التي يتم في ضوئها تقييم أداءه، وشعوره بقيمة العمل الذي يقوم به، كما يعمل التمكين على تحفيز الفرد وتفجير طاقاته المبدعة، وذلك من خلال إعطاءه الصلاحيات ومنحه الحرية لأداء العمل بالطريقة التي يراها مناسبة، مع توفير الموارد الكافية و بيئة العمل المناسبة وتأهيليه فنيا وسلوكيا لأداء العمل المطلوب على أكمل وجه.
- **تطوير قدرات الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين:** يعتمد نجاح المؤسسة الجامعية على مدى قدرتها على تطوير كفاءة العاملين و إتاحة الفرص أمامهم لاكتساب مهارات متنوعة بما يكفي لإعطاء الفرد مرونة أكبر ومعرفة أوسع تمكنهم من العمل في مواقع مختلفة، والتكيف بشكل فعال مع متطلبات العمل المتغيرة والمتعددة، ويعد التطوير الإداري أهم و أشمل من التدريب، فالأول يركز على إكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لأداء عمله، و إكسابه المهارات الخاصة بالوظائف المستقبلية، وكذلك تنمية المهارات الفردية العامة، أما الثاني فيركز على إكساب الفرد المهارات التي تمكنه من تحسين مستوى أداءه في وظيفته الحالية، كما يتطلب تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس من أساتذة و موظفين و إداريين ضرورة اهتمام الإدارة العليا متمثلا في الوزارة الوصية بخلق و غرس ثقافة التعليم في مؤسسة التعليم العالي وجعلها أحد دعائم الثقافة التنظيمية، وتوفير برامج مستمرة وشاملة لتطوير أدائهم المهني، والرفع من مستو ياتهم العلمية من خلال المؤتمرات والندوات العلمية سواء كانت وطنية أم دولية.
- **العمل الجماعي:** يعتمد نجاح مؤسسة التعليم العالي في تحقيق أهدافها المرجوة على الاهتمام بالعمل الجماعي وتكوين فرق العمل بدورها الكبير في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القو ة لدى أعضاء الفريق، وإثار ة الدافعية للعمل وتجنب حدوث الأخطاء، ورفع كفاءة الأداء في العمل، بحيث يعتمد إقبال العاملين لدى المؤسسة الجامعية على العمل الجماعي على مدى تأييد الإدارة العليا للثقافة الداعمة للعمل الجماعي، وإزكاء روح التعاون والتعامل مع الآخرين والعمل الجماعي، وذلك من خلال نشر وتعميم قيم التعاون وجماعية العمل في كافة مستويات الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، وكذلك تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي[14].

[1414] Endres Grace M; Lolita Mancheno-Smoak, OPCIT, P73.

- **العدالة:** تتمثل العدالة من أهم عناصر الثقافة التنظيمية، فعلى المؤسسات الجامعية أن تشعر وتحسس العاملين لديها من أساتذة وموظفين و إداريينو حتى العمال البسطاء بالعدالة في كافة المعاملات المعنوية وحتى المادية، كالرواتب والمكافئات والترقيات، وهذا ما تنتج عنه زيادة الثقةلديهم وو لائهم لمؤسستهم الجامعية، وبالتالي رفع كفاءتهم في مجال عملهم، لذا تتبنى مؤسسات التعليم العالي المتميزة عنصر العدالة، والعمل على أن يعامل جميع العاملين معاملة عادلة ومنصفة من أجل إعطاء كل ذي حق حقه ومعرفة كل فرد داخل المؤسسة الجامعية ما عليه وما له من واجبات وحقوق، من أجل ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة، كما أن شعور العاملين بأن ثقافة المؤسسة مبنية على العدالة يضمن إلى حد كبير توافقهم واندماجهم مع هذه الثقافة، وبناء ثقافة تنظيمية قوية ومتماسكة[15].

3- **دعم المورد البشري:** يعتمد استمرار الفرد في الأداء المثمر والمتميز على الدرجةالتي تؤ كد فيها الثقافة التنظيمية لمؤسسة التعليم العالي على مراعاة العلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم، واحترامهم وتقديرهم، ونشر ثقافة الإنجاز (العمل) وتحقيق طموحاتهم الشخصية ورعايتهم صحيا واجتماعيا، ويمكن توضيح ذلك فيما يأتي[16]:

- **المكافأة وتشجيع الإنجاز:** تعد المكافاة وتشجيع الإنجاز من العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين لدى مؤسسات التعليم العالي، ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فالمؤسسة الناجحة تستخدم أسلوب الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الأداء، ولما كانت المكافاة تؤثر تحت ظروف معينة في الأساليب التي يتصرف بها الأفراد في بعض أمورهم، فإنه يمكن استخدامها لاجتذاب العاملين وخاصة أعضاء هيئة التدريس لإبراز إمكانياتهم وقدراتهم المختلفة، و تشكيل سلوكهم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية المختلفة، ويشعر الفرد داخل مؤسسة التعليم بوجود دافع سواء كان مادي أو معنوي إذا توافرت له فرصه الإنجاز وثم تثمين وتقدير هذا الإنجاز، وهذا لا يتحقق إلا اذا كان الدعم المطلق من طرف الإدارة العليا لثقافة الإنجاز.

- **احترام وتقدير الفرد:** يساعد احترام وتقدير العاملين داخل المؤسسة الجامعية على تحفيزهم واستنهاض جهودهمورفع كفاءتهم في مجال العمل، فكل ما تقدمه هذه المؤسسة من أشكال التكريم و التحفيز

[15] فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلو كالتنظيمي في إدار ة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص277.

[16] أحمد يوسف السيد وآخرون، الثقافة التنظيمية في المنظمات المعاصرة، دار حافظ للنشر، الرياض، السعودية، 2014، ص121.

المختلفة ومعاملة العاملين كبشر، لهدور فعال في رفع كفاءة العمل داخل المؤسسة التابعة لقطاع التعليم العالي[17].

- **الرعاية الصحية والاجتماعية:** تعد الرعاية الصحية والاجتماعية من أهم عناصر الثقافة المرتبطة بمدى تلبية الاحتياجات النفسية والمادية للعاملين، وذلك من خلال تهيئة بيئة العمل المادية والاجتماعية المناسبة، وتوفير التأمين الصحي والرعاية الصحية لكافة العاملين التابعين قانونيا لمؤسسة التعليم العالي.

ثالثا: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة.

تختلف المؤسسات في ثقافتها التنظيمية، حيث أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة التي تميزها عن غيرها، حيث يعتبر من الصعب توافر ثقافة تنظيمية تتلاءم مع مفهوم الجودة الشاملة، والذي يعد من أهم التحديات التي تواجه مؤسسة التعليم العالي في عملية تطبيق هذا المنهج الإداري، إذ ليس من المنطق الشروع في تطبيق الجودة في مناخ ثقافي غير ملائم لا تتوفر فيه أسس النجاح والاستمرار، ومن هنا فإن اعتماد ثقافة الجودة يكون سر نجاح المؤسسة الجامعية.

1- **التغيير الثقافي:** هو السر لتطبيق إدار ة الجودة الشاملة إذ أن الملتحقين بالمؤسسة الجامعية ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة، وبالرغم من أن الأفراد يخضعون للثقافة العامة، وبالسلم القيمي العام للمجتمع إلا أنهم قد كونوا سلمهم القيمي الخاص بهم، وما على المؤسسة إلا أن تحدد قيمها ومبادئها ومعتقداتها الخاصة بها وتحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري ثم تقوم بتعريف الأفراد المشاركين بالمؤسسة بها.

- **الخطوات التطبيقية لإحداث التغيير الثقافي في مؤسسة التعليم العالي:** لتحويل التغيير الثقافي إلى أرض الواقع يجب توافر جملة من الخطوات[18]:

- الإيمان بأنه من أهم سبل البقاء والنمو في بيئة شديدة التغير، إذ يعتبرضرور ي لتغيير كل من سلوكيات واتجاهات وقيم وافتراضات العاملين تجاه العمل والتي تتوافق مع خطط وأهداف مؤسسات التعليم العالي.
- ضرورة الاهتمام بالأكفاء والحيلولة دون سيطرة غيرهم.
- التأقلمو الملائمة الاجتماعية وإحلال الأفراد الراغبين والمستعدين للتغيير محل الغير الراغبين فيه.
- تشجيع ثقافة الإبداع والابتكار و إبداءالر أي وتشجيع الرقابة الذاتية.

[17]شوقي ناجي جواد، تطوير السلوك التنظيمي دار الحامد للنشر والتوز يع،عمان، الأر دن، 2008، ص231.

[18]علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 20-21 ماي 2002.

- إرساء نظام اتصال فعال من شأنه تسهيل عملية انتقال المعلومات من وإلى الإدارة بشكل ينمي ثقافة مؤسسة التعليم العالي.
- فهم إدار ة المؤسسة الجامعية لمقيم و السلوكيات و المعتقدات الثقافية ودراستها بهدف معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومن ثم تعزيز وتدعيم السلوك الإيجابي ومعالجة السلبي أو التخلص منه.
- الاستفادة من خبرات الباحثين والخبراء من خلال إقامة ملتقيات والعمل على الاقتداء بتجارب وخبرات مؤسسات التعليم العالي الرائدة.
- الاهتمام بقيمة القدوة من قبل المسؤولين باعتبارهم المثل الأعلى المقتدى به في مؤسسات التعليم العالي، وتعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم من خلال ثقافة الاحترام والتقدير.
- **ميكلز مات التغير الثقافي في مؤسسة التعليم العالي:** يمكن استعمال مجموعة من الميكانيزمات في مؤسسات التعليم العالي وهي كما يلي[19]:
- **التعليم وتطويره:** تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير وزيادة فعاليتها من خلال زيادة كفاءة ومهار ة أفرادها، وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم ومهامهم بجودة عالية من الأداء والتميز،و هذا لا يتحقق إلا من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم الفكريةو العلمية، والتي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد لأعمالهم ومتطلبات هذه الأعمال، كما يبرز دور المعرفة كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة ما يساعد على استعمال الأدوات الأساسية للجودة كالرقابة الذاتية، واحترام أفكار الغير وآرائهم، و مشاركة الجماعة...الخ
- **وسائل الاتصال واللغة المستعملة:** تعتبر وسائل الاتصال واللغة المستعملة أحد الآليات الفعالة لإحداث أو المساعدة في تطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ الملائم داخل المؤسسة الجامعية، وكذا لتسهيل للقل و الاستعمال الجيد للمعلومة، حيث أن تنوع وسائل الاتصال واستعمال اللغة البسيطة داخل مؤسسة التعليم العالي يساهم بشكل فعال في نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا يبرز دور رأس المال الفكري كموجه ومغير لسلوكيات وقيم الأفراد من خلال استعماله لهذه الأنواع من وسائل الاتصال وباللغة البسيطة التي يفهمها الجميع أو المتعارف عليها[20].

[19]الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص215.

[20]عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 2001، الطبعة الثالثة، ص196.

- **الرؤية والتوقع المعياري:** إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في التأقلم في محيطها وبيئتها لابد أن يتميز ر أسمالها الفكري برؤية واضحة لمستقبل هذه المؤسسة، ويجب أن يتوفر هذا المورد البشري المفكر بمرونة عالية في مجابهة التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى تدني مستوى جودة التعليم، وبما أن رأس المالالفكري لديه ميز ة المعرفة المعمقة لرسالة المؤسسة الحالية والمستقبلية لديهم القدرة على استعمال هذه الآلية بكل سهولة ووضوح[21].

2- **ثقافة الجودة التنظيمية في مؤسسة التعليم العالي:** إن الالتزام بثقافة الجودة ضرورة حتمية لا بد منها من أجل مساير ة و مواكبة مؤسسات التعليم العالي لكل الأحداث الوطنية والإقليميةو حتى الدولية، وبذلك فإن بناء ثقافة الجودة هو بمثابة الجسر الذي من خلاله تمر هذه المؤسسات من جودة المنتجات إلى ثقافة جودة المنتجات.

- **تعريف ثقافة الجودة التنظيمية:** هي تلك البيئة الاجتماعية التي تشمل مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل مؤسس التعليم العالي لدى جميع العاملين فيها، بحيث تمكنهم من إدراك التغيرات الجديدة الوارد إدخالها إلى هذه المؤسسة، وبالتالي فهي توجه السلوك الإنساني كما تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تصادف رأس المال الفكري في مؤسسة التعليم العالي والعاملين فيها أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة[22].

- **أساسيات ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:** تشمل أساسيات ثقافة الجودة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة الجوانب التالية[23]:

  - رسالة مؤسسة التعليم العالي كغاية ومسعى للجميع.
  - تقديم الاحترام لأطراف العملية التعليمية.
  - التكامل المطلوب في إنجاز المهام وهي مسؤولية الجميع.
  - التمييز في تحديد الأهداف وترتيبها وفق أهميتها ووزنها الاستراتيجي.
  - المشاركة في اتخاذ القرارات.

---

[21] العامري صالح وآخرون، إدارة الأعمال في المؤسسات الخدمية، دار وائل للنشر، 2010، عمان، الأردن، ص 124.

[2222] عبد الله الزكري محمد، هندسة نشر ثقافة الجودة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي نموذج مقترح، المجلة العربية لجو دة التعليم، اليمن، جامعة العلو م والتكنولوجيا، أفريل، 2015، ص231.

[23] أحمد علي توفيق، الجودة الشاملةوتطبيقاتها في مؤ سسات التعليم العالي القاهر ة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، 2012، ص121، بتصرف.

- تدعيم و تثمين وتشجيع الإبداع والابتكار.
- تنميه روح الضمير والرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية.
- نمط التسيير يكون على أساس المسؤولية الجماعية للجميع.

وتأسيسا على ما تم ذكره، يمكن لنا القول بأن الانتقال الناجح إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب ثقافة تنظيمية متغيرة، وتكون مهمة تغيير الثقافة التنظيمية أكثر تعقيدا في حالة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولكي يغير رأس المال الفكري هذه الثقافة وجب عليهم تقييم الثقافة التنظيمية الحالية باستخدام أداة مناسبة، ومن هنا تكون عملية مقارنة المعلومات المتحصل عليها بناء على منهج إدارة الجودة الشاملة لتحديد الفجوات التي يجب العمل على تقليصها أو التخلص منها، بعدها تأتي مرحله تأسيس وبناء ثقافة الجودة التنظيمية التي هي تشبه إلى حد بعيد بناء جسر وفق الخطوات أو الخطط التي تتلاءم ومؤسسة التعليم العالي، ولتحقيق ثقافة الجودة في هذه المؤسسات وخدمة لإدارة الجودة الشاملة وجب من باب الإلزام على رأس المال الفكريغرس و تعزيز ثقافة الجودة و إلزام العاملين من أساتذة و موظفين وإداريين بالعمل بها وفق الثقافة العامة لمؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي كأداة مساعدة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن اعتماد منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي سيعمل بشكل متكامل ومتعاون لتحقيق الأهدافالمرجوة، مما يستو جب التميزفي كل خطو ة من خطوات التسيير (الإدارة)، بما في ذلك الهيكل التنظيمي وكافة العمليات في أنظمة فرعية وسياسات عملية وإجراءات تنظيمية.

أولا: الهيكل التنظيمي الملائم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

تختلف الهياكل التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى وهذا بحسب حجمها ونوعية منتجاتها، وهو الذي استحوذ على اهتمام أغلب المفكرين والباحثين في علم الإدارة، وهذا نظرا لتعدد فوائده على المؤسسات المعاصرة بصفة عامة، ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة.

1- **ماهية الهيكل التنظيمي:** من خلال النظام العام لمؤسسة التعليم العالي يتم تحديد الهيكل التنظيمي المطلوب لتنفيذ الخطط الموضوعة، والذي يعتبر وسيلة من الوسائل لتحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يجب معرفة مفهو م الهيكل التنظيمي.

- **مفهوم الهيكل التنظيمي:** لم يتفق علماء ومفكرو التنظيم والإدارة على تعريف واحد لكلمة "التنظيم"، فهم لم يتفقوا أيضا على تعريف واحد لمصطلح "الهيكل التنظيمي"، وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق، ولكنهم مع ذلك يرون بأن الهيكل التنظيمي ما هو إلا أداة لتحقيق أهداف المؤسسة، وسنستعرض فيما يلي هذه الآراء والمفاهيم:

- فقد عرفه القريوني بأنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبيين نظام تبادل المعلومات، وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"[24].
- أما child فقد عرفه على أنه "الطريقةالتي من خلالها يتم توزيع المسؤوليات بين الأفراد، وأنها تساهم في نجاح تنفيذ الأهداف"[25].
- كما عرف بأنه "توزيع الأعمال والمسؤوليات بين العاملين، وتحديد العلاقات والمستويات التنظيمية، وتجميع العاملين في وحدات تنظيمية، وهذه في وحدات تنظيمية أكبر وهكذا، وتفويض السلطات وتصميم الأنشطة لضمان تحقيق الاتصال الفعال"[26].
- كما يقصد به "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأفراد الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومجالاتها ومواقع اتخاذ القرارات وتنفيذها"[27].

وتأسيسا على ما تم تقديمه من تعريفات، يمكننا إعطاء تعريف للهيكل التنظيمي في المؤسسة الجامعية على أنه "نظام يتم من خلاله تجميع وظائف العاملين في وحدات تنظيمية وما تضمنته من أقسام وفروع، ينتج عنه توزيع للمهام والوجبات وتبادل المعلومات، وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية".

2- أبعاد الهيكل التنظيمي: لقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا الشأن بدرجات متفاوتة، وسوف يتم استعراض أهم وجهات النظر هذه بإيجاز[28]:

- **التخصيص في العمل:** ويشير إلى أي مدى يتم تقسيمو تجزئة الأنشطة إلى وظائف وأعمال منفصلة.

[24]القريوتي محمد، مرجع سبق ذكره، ص50.

[25] Child john, Organization: Contemporary Principles and Practices, Ed 2, Black Well Publishing, 2006, P06.

[26]شيخة نادر، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص145.

[27]المساعدة ماجد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص185.

[28] Ronnins S, Managing today, Practice Hall Inc, New Jersey, 1997, P216.

- **تجميع الأعمال**: ويشير إلى الأساس أو الطريقة التي تعتمد لتجميع الأعمال أو الوظائف وفق مجالات التخصص.
- **سلسلة الأوامر**: وهو خط السلطة المتصل الذي يسير من قمة أو هرم المؤسسة إلى أدنى المستويات وهكذا، ويوضح أحقية الرئيس على مرؤوسيه في إعطاء الأوامر في إطار قانوني ممنهج.
- **نطاق الإشراف**: ويشير إلى عدد المرؤوسين التابعين مباشرة لمدير أو رئيس واحد.
- **الرسمية**: وتمثل درجة معيارية الأعمال.
- **المركزية / اللامركزية**: حيث يتم صنع القرارات باختلاف صيغها ومستوياتها.

3- موائمة الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة: إن الهيكل التنظيمي التقليدي أصبح اليوم عبئا على الإدارات أو المؤسسات المعاصرة، وهذا إما لطول المستويات الإدارية أو للتعقيدات التنظيمية المفروضة، ولكي يكون مناسبا لمنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبح من الضرور ي التغيير في الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات بغية الحصول على مدخل نظام متكامل وهادف، يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية المختلفة، وبما أن الهيكل التنظيمي الكلي هو عبارة عن مجموعة من الهياكل الفرعية التي تقوم على فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل الكلي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي، يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية، فعمل الأنظمة أو الهياكل الفرعية مترابطة مع بعضها عموديا أو أفقيا، حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث وهذا بسبب وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون والتنسيق والعمل الجماعي والمشاركة في كافة مستويات الهيكل التنظيمي لمؤسسة التعليم العالي[29].

إن الهيكل التنظيمي المعاصر الذي من مميزاته التكامل بين مختلف المستويات الإداريةو تقسيماتها سيساعد في تطبيق منهج إدار ة الجودة الشاملة الذي من شعاراته إحداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعية بأن يحول أسلوب تنفيذ نشاط مؤسسات التعليم العالي الكلي من أسلوب الأعمال إلى أسلوب العمليات، وبشكل يمكن معه تطبيق سلسلة حلقات الجودة التي تركز على التأكيد على أن جودة أداء الحلقة الثانية مرتبط بجودة الحلقة السابقة والمرحلة أو الحلقة اللاحقة، وهكذا يكون أسلوب العمليات قد نجح في تحقيق الأهداف الموجودة[30].

[29]حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، مجلة الاقتصاد العلمية، العدد 4، جانفي 2014، ص26.

[30]علي أحمد متعب وآخرون، الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري، دار الهادي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2013، ص146.

ثانيا: العمليات الإدارية وتصميمها وفق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يرتكز هذا المعيار على كيفية إدارة العمليات الإدارية وتصميمها حتى تنسجم مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية.

1- **مفهوم العمليات الإدارية:** استعرض العديد من المفكرين والباحثين في هذا المجال عدة مفاهيم في مؤسسات التعليم العالي، نذكر منها:

- هي كافة الأنشطة الإدارية والأكاديمية بالمؤسسة، ومدى إسهامات هذه العمليات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي كالبحث العلمي، العلاقة مع المجتمع والخدمات المقدمة له[31].
- كما عرفت أيضابأنها كافة الأنشطة والعمليات التي تتم في المؤسسة الجامعية التي تتماشى مع الاتجاهات الحديثة لإدارة الجودة الشاملة، لتحقيق أعلى مستوى للجودة[32].

وتأسيسا على ما تم تقديمه، يمكننا القول بأن منهج إدارة الجودة الشاملة يؤكد على إلزامية مؤسسات التعليم العالي بتصميم عملياتها لتتماشى مع اتجاهات ومتطلبات تفعيل هذا الأسلوب الإداري الحديث، الذي يقوم على إحداث تغييرات جذرية في جميع العمليات على كافة المستويات، بحيث لا يجب الاعتماد على التصميم القديم أو إجراء تعديلات فيه، بل يجب أن يكون تصميما جديدا يتماشى مع المتطلبات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تسعى إلى تحقيق أعلى معدلات الجودة، ولعل أسلوب إعادة الهندسة الإدارية للعمليات هو الأكثر تجانسا في هذا المجال.

2- **إعادة الهندسة:** إن إعادة هندسة العمليات الإدارية من الأساليب الحديثة المستخدمة في تنفيذ التغييرات التي تتلاءم مع الفلسفة الجديدة لمؤسسات التعليم العالي، وإن هذا التلاؤم لا يعني إدخال تعديلات طفيفة تغيير جذري يتوافق ونظرة إدارة الجودة الشاملة لهذا التغيير.

- **مفهوم إعادة الهندسة:** التي يطلق عليها بعض الكتاب والمهتمين الهندرة، وهم الذين أعطوا عدة مفاهيم نذكر منها على سبيل الحصر ما يلي:

[31]حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص86.

[32]عبد العزيز صالح فهمي، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص142.

- إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإداريةو الاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك النظم السياسية والهياكل التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية[33].
- كما عرفت على أنها استعراض متكامل لعمل الوظائف الأساسية و إعادة تصميمها لجعلها أكثر فاعلية وقدر ة للوصول إلى أعلى جودة لضمان أن المنافع المتحققة من التفاعلات الجديدة يمكن فهمها و إدراكها[34].
- وعرفت أيضا بانها تمثل التغيير الشامل للنواحي كافة في المؤسسة، و إعادة التفكير بشمولية تلامس المبادئ والأسس التي بدت وكأنهاتثبت ر سوخا صارما[35].
- كما عرفت أيضا على أنها انقلاب على الواقع السائد، وبناء تصميم جديد شامل بالاعتماد على كيان قائم أصلا من أجل تقديم أفضل الخدماتو جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة[36].
- **أهداف إعادة الهندسة:** يمكن تحديد أهداف إعادة هندسه العمليات في مؤسسة التعليم العالي من خلال[37]:
- سرعة إنجاز الخدمة، تحقيق قيمة مضافة ومواجهة التغيرات الحاصلة بكفاءة وفاعلية.
- إزالة العمليات التي تسبب الهدر بالكلفة وتطوير الخدمات المقدمة للمستفيد بكفاءة وأفضل نوعية ومميزات مطلوبة.
- المرونة في إنجاز الخدمة والقدرة التنافسية والحصول على تكنولوجيا متطورة لسرعة إنجاز الأعمال.
- التحسين المستمر للعمليات و المخرجات.

إن الجودة وسيلة تسعى مؤسسات التعليم العالي من خلالها إلى كسب رضا المستفيدين (أساتذة، إداريون، طلبة، سوق العمل...) وتحقيق ميز ة تنافسية، فإعادة الهندسة تمثل إعادة التفكير الأساسي و إعادة التصميم للعمليات للحصول على تحسينات فائقة في الجودة والتكلفة والسرعة وخدمة الزبون، إن العلاقة بين

[33]مرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص28.

[34] Raymond A. Noe and others, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 8th Edition, Irwin Mc Graw Hill, 1996, P75.

[35]محجوب بسمان فيصل، إدارة التغيير ومتطلبات استراتيجية التفوق النوعي، دراسة تحليلية نظرية، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 6، العراق، 2009، ص40.

[36]الديلمي رضا حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره على جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة واقتصاد، جامعة بنها، مصر، 2005، ص5.

[37]الجزراوي رغد يوسف علي، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للتحسين المستمر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة عين شمس، القاهر ة، مصر، 2015، ص92.

إدار ة الجودة و إعادة الهندسة تظهر من خلال التطوير الإداري لكافة العمليات الذي يمثل أحد المفاهيم التي تقع تحت مظلة التحديث المستدام لكافة مكونات المؤسسة، أي نجاح (الأستاذ و الإداري) في تأدية الو ظائف والمهام المحاطة به ومن ثم جودة الخدمة المقدمة (الطالب)، وهذا بحد ذاته يمثل تحديا إداريا صعبا، إذ أن ذلك يتطلب علاقات جيدة مع الأطراف المعنية (سوق العمل ..الخ) خارج مؤسسة التعليم العالي لإدراك أبعاد التغيير المطلوب إدخالها بما يتناسب مع اتجاهات إدار ة الجودة الشاملة، اعتماد برامج أفضل الممارسات (best practices) حيث يتم تحديد أفضل الممارسات لدى المؤسسة الجامعية الأخرى في نشاط معين، ويجري الاستفادة منها في أداء النشاط بعد تكييفها مع طبيعة وخصوصية مؤسسة التعليم العالي، و يتطلب بذلك أيضا عمليات قياس للأداء ومقارنات مع مؤسسات التعليم العالي المرجعية للتحقق من فائدة تلك البرامج وعند استقرار مؤسسة التعليم العالي على ممارسة معينة من تلك الممارسات، تبدأ عملية التحسين المستمر لها ودمجها في برامج إدار ة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: رسم سياسات مؤسسة التعليم العالي وفق منهج إدار ة الجودة الشاملة.

يتم رسم السياسات العامة الجديدة للعمل في ضوء رسالة مؤسسة التعليم العالي واستراتيجياتها، و هي التي تسعى وتهدف لتحقيق أهداف المؤسسة وفق أسلوب إدارة الجودة الشاملة التي سوف تسير عليها.

1- **مفهوم السياسة الإدارية:** هي التي ترشيد الأعضاء في المؤسسة في تصرفاتهم وعند اتخاذ القرارات[38].

أما سياسة الجودة فقد عرفت على أنها الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المؤسسة في الغاية المشتركة للجميع، وهي تحقيق أهداف استراتيجية المؤسسة ورسالتها، وتشمل على عدد المرتكزات والقواعد التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخلها[39].

2- **المبادئ العامة للسياسات الإدارية لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:** لقد قسم الباحثون والمفكرو ن في هذا المجال هذه المبادئ إلى ثلاثة أقسام هي[40]:

- **المبادئ الواجب مراعاتها لوضع سياسة الجودة:** من بين المبادئ الواجب مراعاتها لوضع سياسة الجودة نجد:

[38]محمد أحمد إسماعيل، السياسات الإدارية الحديثة، الشركة العالمية للكتاب، بيروت، لبنان، 2012، ص48.

[39]حسن صادق حسن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص22.

[40]محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأ ردن، 2012، ص ص 138-139، بتصرف.

- أن تستمد من الرؤيا والرسالة الخاصة بمؤسسة التعليم العالي، وهذا يتطلب وضوح التوجه الاستراتيجي لمؤسسة التعليم العالي وتحديده من قبل إعادة سياسة الجودة.
- تقييم قابلية وقدرة مؤسسة التعليم العالي على تلبية حاجات، رغبات، توقعات الزبائن (الطلبة، سوق العمل، الجمعيات والقطاعات الحكومية.. إلخ)بصور ة اقتصادية.
- التأكد من كون المشتريات (كالتجهيزات المخبرية، جودة الكتب، وسائل الاتصال... إلخ) كل ما يتعلق بملحقاتها منموارد قادر ة على تلبية المعايير المطلوبة للأداء والكفاءة.
- قياس رضا أعضاء هيئة التدريس (أساتذة، إداريين وطلبة) إضافة إلى الأطراف الخارجية (سوق العمل والأطراف الأخرى) تجاه سياسة وممارسة الجودة الحالية في مؤسسة التعليم العالي.

- **المبادئ الواجب مراعاتها في إعداد وصياغة سياسة الجودة:** وهي كما يأتي:

- أن تكون ملائمة لرغبات وتوقعات مخرجات الجامعة وسوق العمل.
- أن تركز على الزبائن والموردين الخارجيين والداخليين في مؤسسة التعليم العالي.
- التأكيد على التحسين المستمر لعملية الجودة.
- أن تلقى الدعم من طرف الإدارة العليا متمثلة في رئيس الجامعة.
- أن تكون تتلاءم والمتغيرات الخارجية والداخلية كل على حد سواء.

- **المبادئ الواجب توافرها من أجل تنفيذ سياسة الجودة:** نجد منها:

- مراجعة سياسة الجودة بانتظام لجعلها ملائمة وموضوعية.
- إعطاء اهتمامو اسع الأنشطة التطوير الإداري، وأساليبه التي تقيم نتائجها من خلال المساهمة في تنفيذ سياسة الجودة.
- التزام الإدارة العليا بها (سياسة الجودة) ودعم الالتزام بها وتنفيذها من قبل مؤسسة التعليم العالي وهذا من خلال مواردها البشرية على مختلف المستويات الإدارية.
- نشر سياسة الجودة وجعلها مفهومةو تبسيطها لكل فرد داخل المؤسسة الجامعية على اختلاف مستوياتها الإدارية باستخدام كل الطرق والأساليب الممكنة.

وبالاعتماد على ما سبق، يمكن لنا القول بأن وجود سياسة الجودة في مؤسسة التعليم العالي أمر في غاية الأهمية لأنها توفر ما يلي:

- تحقيق التجانس والتناسق في الأشكال المختلفة لأنشطة المؤسسة الجامعية.
- هي المرشد والموجه لجميع القرارات على اختلاف أنواعها ومستوياتها الإدارية.
- تمكننا من وضع إطار عام لأهداف الجودة المراد الوصول إليها.
- تمكننا من دراسةكل صغيرة كبيرة على مختلف العمليات والأنشطة سواء الإدارية أو المتعلقة بالهيئات التدريسية.
- تمكننا من معرفة رغبات الأطراف الخارجية.

المطلب الثالث: القيادة وإدارة الجودة الشاملة.

تعتبر القيادة أهم العوامل الأساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة،و حتى تكون فعالة يجب أن تكون قادرة على حل المشاكل المساهمة في نشر ثقافة التحسين المستمر والعمل في إطار روح الفريق للوصول إلى الرؤية المشتركة، ونجاح القيادة في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب التوجيه والاستغلال الأمثل لكل الموارد المتاحةالمادية منها و البشرية، فالقيادة الفعالة تعتمد الإدارة الجامعية أساسا لعملها بحيث تشرك جميع العاملين بالمؤسسة الجامعية في فرق ولجان عمل تتيح الفرصة لإطلاق الطاقات الإبداعية للأفراد وتحفيزهم على الابتكار من خلال العمل الجماعي.

أولا: ماهية القيادة.

يختلف أغلب المفكرين والمهتمين والممارسين للقيادة حول المفهوم القيادي وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية،و الناتجة عن تأثرهم بالاتجاه الذي استمدوا أفكارهم منه والبيئةالتي تربوا فيها.

1- **تعريف القيادة:** شغل مفهوم القيادة اهتمام الكثير من الباحثين، نتعرض إلى أهمها من خلال الآتي:

عرفها **ليكرت** (Likert, 1961) على أنهاقدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية[1]، لذلك فالقيادة هي العمل على تفهم وحل مشاكل العاملين (أساتذة، موظفين، إداريين و طلاب) و طلاب) التابعين لمؤسسة التعليم العالي،وتحفيزهم على المشاركة والتعاون للقيام بالأعمال الموكلة إليهم،

[1] Rensis Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw Hill Book, 1961, P03.

وتوجيههم الاتجاه الصحيح الذي يجعل استغلال طاقاتهم واستخدامها بأقصى درجة ممكنة من الكفاءة والفاعلية لتحقيق أهدافها.

كما تعرف القيادة في مؤسسات التعليم العالي على أنها نمط السلوك الإداري الذي يمارسه القائد (مدير جامعة،عميد كلية، رئيس قسم) في علاقته مع العاملين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الإداريين، الطلاب) معه مما يجعلهم تابعين له في صور ة جماعية متكاملة[1].

كما تعرف أيضا القيادة في المؤسسة الجامعية على أنها العملية التي يقوم بمقتضاهاالقائد في صور ة رئيس جامعة أو مساعدوه أو عمداء الكليات أو رؤساء الأقسام بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي على الأعضاء الآخرين التابعين لهم، وذلك عن طريق استغلال ما يمنحه له التنظيم من قو ة يؤثر بها في سلوك وتصرفات الآخرين[2].

و تأسيسا على ما سبق، يتضح لنا أن تعريف القيادة في مؤسسة التعليم العالي تركز على قدر ة القائد وما لديه من قدرات عقلية ومعرفية وانفعالية وجوانب دافعية على التأثير في أفراد الجماعة، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما يتوقف نجاح القائد على إدراكه لمبدأ التغيير والتحسين المستمر، وقدرته على مواجهة المشكلات وحلها بطرق تشاركية يتم فيها إشراك جميع أفراد الفريق، بالإضافة إلى إقناع أفراد الجماعة بقبول الأهداف وحثهم على تحقيقها.

ثانيا: مجالات القيادة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

القيادة عملية ضرورية في كل المؤسسات وفي كل المجالات الإدارية وخاصة في الأمور الإشر افية، ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال مقدرته على التأثير في سلوكهم. وعموما تكمن مجالات القيادة في الآتي:

1- **القيادة في المجال التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة:** يتمثل دور القائد في الجانب التنظيمي في إمداد هيئة التدريس وأعضاء الإدارة بكل ما يحفزهم ويبعث قو ة النشاط الجماعي في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغر س في نفوسهم حب العمل الجماعي وروح التعاون[3]، كما أن دور القائد

[1] شوقي ظريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة في الجامعة مكتبة غريب، القاهر ة، مصر، 2008، ص168.

[2] عبد العاطي أحمد وآخرون، البناء العالمي لأنماط القيادة الجامعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص23.

[3] Richard L. Morrill, Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities, 3rd Ed, Rowman & Littlefield Publishers, 2015, P210.

في هذا المجال يبرز من خلال قدرته على التنسيق الفعال لجميع الأنشطة بالمواصفات و الجودة المطلوبة وتوجيه جهودهم من خلال وضع العامل المناسب في العمل المناسب، وتحديد المسؤوليات لأقسام المؤسسة والعاملين فيها، فقيادة جميع مجالات العمل في مؤسسة التعليم العالي تأتي من خلال التحسين المستمر لهذه المجالات، وهذا ما جعل mishar يصف عملية التنسيق لتأكيد العمل على الاستمرار في التحسين المستمر التي يقوم بها القائد لجهود أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الإدارة بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية المؤسسة الجامعية و استمرار بقائها[1].

2- **القيادة في مجال المورد البشري لإدارة الجودة الشاملة:** يتضح دور القائد في جانب المورد البشري من خلال مسؤولياته الكثيرة في إقامة علاقات إنسانية بينه وبين تابعيه من الأساتذة و الإدارة تقوم على التفاهم المتبادل، بحيث يتم إشراكها في مناقشة ما يمس أو يخص انشغالاتهم والاستماع لما يبدونه من أراء واقتراحات ذات قيمة، إعلام كل عضو من هؤلاء الأعضاء بالاعتراف والتقدير المناسبين لما يبذلونه من جهود فكرية وجسمية في تحسين نشاط مجموعاتهم وتحفيز هم على العمل بحماس وكفاءة لتقديم أحسن ما لديهم من أفكار تسهم في جودة أعمالهم سواء على مستوى المناهج الدراسية أو المجالات الإدارية، مما يتطلب منه الو قوف على حقيقة دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم النفسية[2].

3- **القيادة في مجال تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة:** رغم تعدد وتباين أهداف مؤسسات التعليم العالي تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق هذه الأهداف واحدة من مرتكزات إدارة الجودة الشاملة، وهي دعم الإدارة العليا ولو لم يكن دعم لإدارة الجودة الشاملة من طرف القيادة العليا المتمثلة في رئيس الجامعة ومساعديه وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام لما كتب لها النجاح، وبالتالي فإن التز ام القيادة العليا تجاه إدارة الجودة الشاملة ينبثق من كون هذا المدخل يعد قرارا استراتيجيا تمتلكه الإدارة العليا بصفتها القائد في مؤسسة التعليم العالي، وتعني قيادة الجودة تقييم الخيارات الاستراتيجية في تحقيق الأهداف والقواعد الموجهة لذلك وهذا يمثل الحجر الأساس في تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة[3].

[1] Patanjali Mishra and Asha Pandey, The Role of Leadership in Implementing Total Quality Management (TQM) in Higher Education, European Academic Research, Vol 1, 2013, P267.

[2] فتحية بوحرود، إدارة الجودة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار المسير ة، عمان، الأردن، 2015، ص183.

[3] نفس المرجع السابق، ص187.

ثالثا: أبعاد وصفات القيادة الناجحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

هناك مجموعة من الأبعاد والصفات التي يجب أن يمتاز بها القائد من أجل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة وهي:

1- **الأبعاد السلوكية للقائد**: للقائد أبعاد سلوكية نذكر منها[1]:

- **الكاريزمية:** وتستمد من القدرة على رؤية ما هو مهم حقيقة ونقل الشعور برسالة مؤسسة التعليم العالي إلى العاملين.
- **مراعاة الفردية:** وتعني معاملة القادة لكل مرؤوس على أنه شخصية متفردة ويعملون كمديرين ومعلمين من خلال التفويض والفرص التعليمية.
- **التحفيز الفكري**: و يعني تشجيع القيادات للأفراد على التعامل والنظر إلى المشاكل بطرق جديدة و إعادة التفكير في الأداء واستخدام التقنيات في حل المشاكل.

2- **الصفات القيادية للقاعدة:** إن للقائد ميزات تميز ه عن باقي أفراد المؤسسة، والتي نذكر منها ما يلي[2]:

- **الشجاعة:** معنى ذلك الثقة في القدرات الشخصية وعدم تجنب التحديات، وعمل الشيء الصحيح لمؤسسة التعليم العالي والعاملين من أعضاء هيئة التدريس وأفراد الإدارة، وحثهم على الالتزام بالتغيير الهادف والتحسين المستمر في كافة الأعمال، بغض النظر عن الصعوبات والتضحيات الشخصية.
- **الاعتمادية:** أي أن يحافظ القائد على الالتزامات التي قطعها من أجل دعم إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في مؤسسة التعليم العالي، ويتحمل المسؤولية عن كل تقصير في إتمام كافة الأعمال في هذه المؤسسة الجامعية.
- **المرونة:** أي أن يؤدي القائد مهامه بفاعليه في ظروف متغيرة ويتحلى بالموضوعية عند التصدي لمشكلات متنوعة في الوقت نفسه، ويتكيف مع الظروف الطارئة وفقا لكل حالة وهذا بالمرونة اللازمة التي تساعده على إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب.
- **الاستقامة:** بمعنى التقيد بأخلاقيات الأعمال أو المهنة أو القيم الروحية والتعرف بطريقة منسجمة مع مناخ المؤسسة الجامعية والمسؤولية المهنية، ولا يسيء استخدام الامتيازات الإدارية ويحظى بالثقة والتقدير.

[1] Donald E. Lighter and Douglas C. Fair, Principles and Methods of Quality Management in Health Care, 4th Edition, Aspen Publishers, 2000, P22.
[2] McLaughlin & Kaluzny's, Continuous Quality Improvement In Health Care, 3rd Edition, Jones Bartlett Learning, 2011, PP 81,82.

- **الحكم الشخصي**: أي استخدام الفطنة العقلية والمنطقية للوصول إلى التقييم الصائب للأعمال البديلة ويؤسس قراراته على الواقعية والمنطقية آخذا بعين الاعتبار العوامل الإنسانية، فضلا عن ذلك يستخدم الكفاءة المهنية والخبرات المتراكمة السابقة ليحصل على رؤية واضحة ومستقبلية للقرارات بمختلف صيغتها.
- **احترام الآخرين:** ويقصد بذلك تقبل آراء العاملين بل وإشراكهم في جميع العمليات الإدارية وعدم التقليل من احترامهم، وتقدير أعمالهم وتثمينها بغض النظر عن حرياتهم وموقعهم في المؤسسة الجامعية.

رابعا: الأسس التي تبنى عليها القيادة لإدارة الجودة الشاملة.

تتمثل الأسس التي تبنى عليها القيادة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعة في[1]:

1- **تخطيط القيادة:** إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد على مدى وضو ح رؤية المؤسسة، ويتعلق التخطيط بجميع العمليات والأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، وكذلك توجيه جميع العاملين من أعضاء هيئة التدريس وأفراد إدارتها وكذا الطلبة نحو فهم مشترك وموحد للغرض من هذه الأعمال و الأهداف المراد الوصول إليها، ولقد أفادت تجربة المؤسسات التي قطعت شوطا طويلا في تحقيق الجودة الشاملة بأن التخطيط في جميع العمليات من الأسس الأولى التي يجب على أعضاء القيادات الجامعية معرفتها بهدف تحقيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة.
2- **أداء القيادة:** من المهم جدا التأكد من وضع معايير ومؤشرات الأداء وقياسها ومراجعتها وتطويرها بصفة دائمة ومستمرة داخل مؤسسة التعليم العالي، والتعرف على مستوى العاملين (أساتذة وأعضاء الإدارة)، بحيث يجب مقارنة مستوياتهم بأهداف ومعايير الأداء وتحفيزهم للأداء الأفضل، إن المؤسسات الناجحة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة اعتمدت على القيادات التي لها أداءات عالية من أجل التحسين والرفع من أداء العاملين داخل هذه المؤسسات.
3- **عمليات القيادة:** إنالقائد المتميز والمفكر هو الذي يقوم بترتيب كافة العمليات التي تتم في المؤسسة الجامعية وفق أهميتها وتوقيتها، لأن تقديمها أو تأخيرها يجعلها أمر ا لا يضيف قيمة حقيقية إلى منهج

[1] إيناس عبد الرؤوف شتات، دور المورد البشري في تحقيق الإبداع المؤسسي، دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003، ص ص 70-71.

إدارة الجودة الشاملة، وتسلسل عمليات القيادة مرتبط بالأساس على التوقيت المناسبو الجودة المناسبة لإيجاد الحلول المناسبة لكل عملية داخل مؤسسة التعليم العالي، وهذا حسب المستويات الإدارية.

4- **طرق اتصال القيادة:** إن عملية الاتصال هي عملية تفاعل بين طرفين وتسير في اتجاهات مختلفة، فهي تختلف عن عملية الإعلام، إذ تقتصر عملية الإعلام على نقل المعلومات من جهة واحدة، فعملية الاتصال هي ضرورية لكل القيادات في جميع المؤسسات، فهي تساعد القائد على الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل مؤسسة التعليم العالي من جهة والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فعملية الاتصال هي جزء أساسي يساعد القائد على نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة الجامعية وهيكلها الإداري، وبالتالي فهي حلقة وصل بين القائد وأعضاء هيئة التدريس وكل أفراد الإدارة من أجل وضع وفهم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق، وهذا من خلال نشر ثقافة التحسين المستمر لكل العمليات الإدارية، وكذا إشراك جميع الفاعلين داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليم العالي في اتخاذ القرارات على كافة المستويات الإدارية بهدف تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والمتمثلة في[1]:

- بناء مؤسسة تعليم عالي قائمة التواصل والاتصال الأفقي وتشجيع التعاون وتبادل المعرفة.

- المساهمة الشخصية للقائد في نشر رسالة ورؤية أهداف المؤسسة داخل وخارج المؤسسة القائمة على تلبية رغبات الجميع من أعضاء هيئة التدريس وأفراد الإدارة والطلبة وسوق العمل والمجتمع المدني.

- سهولة التواصل مع العاملين والإنصات لهم والسعي لإجابتهم بشكل فعال وتحقيق تطلعاتهم وفق الأهداف المشتركة بين المؤسسة الجامعية وأعضاء أفرادها.

خامسا: خصائص القيادة في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

تشتمل خصائص القيادة في إدارة الجودة الشاملة على ثلاث نقاط وهي كما يلي:

1- **القدرة على التحليل:** ومصدر هذه القوة هوقدر ة القائد على جمع أكبر ما يمكن من المعلومات ذات الصلة والقدرة على تحليلها واستعمالها لاتخاذ القرارات اللازمة، وكلما ارتفعت جودة وكميةو حسن استعمال هذه المعلومات الكمية والنوعية الداخلية والخارجية قلت نسبة الخطأ (التي لا يمكن إلغاؤها لأن الكمال لله عز وجل)، وهذا عمل العبد أو الإنسان لا يخلو من الخطأ، وبذلك تقل نسبة عدم التأكد وبذلك قلت نسبة

[1] بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسير ة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص237.

المخاطرة، لأن كل شيء أو كل عملية داخل مؤسسات التعليم العالي تعني استثمار الأموالو كما تقول الحكمة "المال جبان لا يقبل المخاطرة".

2- **القدرة على الابتكار والتغيير**: للانتقال من مستوى جودة إلى مستوى أعلى منه يتطلب إبداعا، وإن الإبداع يعد من أبرز أسباب عطاء وتميز مجمل المؤسسات الاقتصادية وخاصة منها المؤسسات الجامعية يقدر بحجم و درجة الإبداع والاهتمام به، حيث يقاس تطور أي مجتمع بعدد براءات الاختراع وجودتها في هذه المؤسسات، ولعل الجامعات الغربية خير دليل على هذا القياس.

3- **بعد النظر**: من المهام الأساسية لكل قائد هو النظر إلى المستقبلو التنبؤ والتخطيط، والتركيز على الجودةفي كل خطو ة من خطوات التسيير وهذا على المدى القصير أو المدى الطويل، وهذا لتفادي العثرات والصعوبات التي قد تعيق هذه العملية، وكذلك الاستفادة من أخطاء الماضي.

4- **حسن اختيار القائد لمساعديه**: لا يمكن للقائد أن يقوم بمهامه منفردا، فهو بحاجة إلى مجموعة من الأفراد تساعده على إنجاز هذه المهام وفق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، حيث نجد على مستوى مؤسسات التعليم العالي أن رئيس الجامعة هو الذي يختار مساعديه لتفعيل هذا المنهج في مؤسسته، حيث لا يكفي حسن الاختيار فلابد مع ذلك من تحفيزهم ماديا ومعنويا، وعلى القائد أن يغرس فيهم ثقافة الجودة وحب الانتماء لهذه المؤسسة و الالتزام بالجودة عملا وفكر ا للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والتغيير للوصول إلى افضل أداءممكن و أحسن نتائج ممكنة.

المطلب الرابع: التدريب وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

إن الحديث عن التدريب هنا يعني أنه عملية جديدة ظهرت مع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، وحتى يكون هادفا يجب أن يكون مخططا وفق التسيير الاستراتيجي لمؤسسة التعليم العالي، حيث يسعى إلى نشر ثقافة المعرفة وتمكين العاملين في هذه المؤسسات من أهمية تطبيق هذا الأسلوب الإداري الحديث الذي يقوم على الجودة في كل الأعمال اليومية و بصفة مستمرة، ويجب أن يكون التدريب موجها لجميع العاملين من أساتذة وإداريين وطلبة، الذييتماشى و استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي.

أولا: ماهية التدريب.

تعد وظيفة التدريب في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة أحد العوامل الأساسية لعنصر التنمية التي تعتمدها هذه الأخيرة في بناء جهاز إداري يتماشى ومتطلبات العصر حاضرا ومستقبلا على مواجهة جميع

التحديات في مجال الأعمال والذي يرتبط مباشرة بالمورد البشري كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، وتتوقف على كفاءة كافة هذه الموارد البشرية وبالتالي كفاءة الأداء الكلي لمؤسسات التعليم العالي[1]. كما يعرف التدريب في مؤسس التعليم العالي بأنه الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في هذه المؤسسات بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء، وهذا ما ينعكس إيجابيا على الأداء الكلي للمؤسسة الجامعية[2].

ثانيا: تعريف التدريب في إدارة الجودة الشاملة.

يعتبر التدريب أحد أهم العمليات أو التقنيات العامة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من تحقيق مستويات أعلى في مخرجات المؤسسة والذي يعرفه في هذا الإطار ما يلي:

- يعرف التدريب على أنه نشاط مستمر يضمن من خلاله العاملون الحصول على المعارف والمهارات اللازمة التي تمكنهم من وضع تلك المعارف موضع التطبيق الصحيح والناجح لمنهجية إدارة الجودة الشاملة[3].
- كما يعرفه فيليو على أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفةومهارة الأفراد لأداء عمل معين، فالمقصود بالمعرفةهنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها من عمل معين[4]، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب أو الوظيفة بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد.
- إن الهدف من التدريب في إدارة الجودة الشاملة هو نشر ثقافة الوعي والتعلم وتمكين العاملين من أساتذة و أعضاء الإدارة و طلبة مؤسسات التعليم العالي من تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في جميع أعمالهم اليومية وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع المجتمع، ويجب أن يكون التدريب موجها لجميع العاملين داخل المؤسسة الجامعية و أن يرتبط باستراتيجية تهدف إلى التحسين المستمر للجودة في

[1]حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011، ص2.

[2]عايض شافي الاكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 02، أفريل 2012، ص104.

[3]عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص165.

[4]صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص223.

التدريب، والذي هو معيار من معايير QS_9000 الذي يتضمن مجموعة من الشروط التي تضمن جودة الأداء في قطاع التعليم العالي، ومعيار Qs_9000 لجودة التدريب هو بمثابة شهادة ضمان لوجود قاعدة متينة للممارسة الجيدة التي تقدم خدمة متميزة، وتساهم في تحسين العمل و الخدمة تدريجيا مما يستوجب اعتماد نوعية عالية وتحسين سير العمل لمؤسسة التعليم العالي، ويركز هذا المعيار على 20 عنصرا تعتمد كلها على التدريب وتخضع جميعها للتدقيق خلال عملية منح الشهادة[5].

ثالثا: مجالات التدريب في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي.

لقد تغيرت النظرة إلى التدريب و احتل المكانة التي ينبغي أن يكون عليها، فقد أصبح يمثل أحد أهم المجالات التي يمكن الاستفادة منها في مجال التعليم العالي، حيث يعمل التدريب على إعداد جميع العاملين من أعضاء هيئة التدريس وأفراد الإدارة لمواجهة التحديات التي تواجههم في ميدان العمل، كما يعد أيضا ركيزة أساسية تساعد على تطوير مهارات العاملين داخل مؤسسة التعليم العالي، ويمكن تلخيص أهم هذه المجالات فيما يلي[6]:

1- **التدريب لفهم و إدراك الجودة الشاملة:** إن هذا النوع من التدريب يتم فيه التركيز على الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة باعتبارها مدخلا وفلسفة جديدة للإدارة، إذ يتضمن المو ضوعات التالية: مفهوم الجودة وأبعادها وتطورها وتطبيقاتها، وكذا فلسفات الرواد والأوائل في مجال إدار ة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى مفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، إلى جانب المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة دون إهمال أهمية الجودة الشاملة وفوائدها على الفرد والمؤسسة، والأخطاء الشائعة التي تصاحب التطبيق.

2- **التدريب على طرق التحسين:** يشتمل هذا النوع من التدريب على استخدام تقنيات معينة تستخدم بواسطة الأفراد أو المجموعات للوصول إلى نتائج محددة، والتدريب على أساليب ومهارات حل المشكلات، ومن هذه الأساليب: الأساليب الإحصائية وكذا أعمدة التكرار لتبيان عدد المرات التي تتكرر فيها الظاهرة.

3- **التدريب على مهارات الفريق:** ومن موضوعاته طرق ومهارات الاتصال والمهارات الاجتماعية و مهارات تسهيل إنجاز المسائل والموضوعات ومهارات اتخاذ القرارات التي تكون موجهة للمديرين.

---

[5] بن عيشي عمار، مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2009، ص15.

[6] نفس المرجع السابق، ص36.

4- **التدريب على المواضيع الخاصة:** منذ بداية التسعينات بدأت المؤسسات تنفق مخصصات كبيرة على التدريب على مواضيع خاصة أصبحت تمثل أهمية خاصة نظرا لتطور مفاهيم ونظريات النتائج التي تحققت و التي يتم تحليلها و تحديد مجالات عديدة مطلوبة من العاملين أن يكونوا على بينة وفهم واضح بالنسبة لها، مثل: الايزو 9000 وقياس رضا الزبون، تصميم التجارب، المفاضلة المعيارية، وظيفة الجودة، إعادة تصميم العملية.

رابعا: مستويات التدريب لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

يستوجب على هيئة المديرين المتخصصين تحديد مستويات التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية على كل مستوى وفق احتياجاتهم، وذلك باستخدام الأساليب التدريبية الحديثة في تدريب العناصر الإدارية كإجراء البحوث العلمية والندوات واللقاءات العلمية الفعالة، وفيما يلي كل مستوى و البرنامج التدريبي المصمم على أساس احتياجاته وعلى ضوء مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وهي كما يلي[7]:

1- **تدريب الإدارة العليا**: الإدارة العليا بمثابة الربان الذي يقود السفينة (الجامعة) التي تطبق إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في المدير أو رئيس الجامعة أو مساعديه، فعليهم أن يكتسبوا المهارات اللازمة قبل غيرهم علما بأنهم مؤهلون في جوانب المهارات و الصفات اللازمة لزيادة فعاليةالدور القيادي كالمهارات الفنية و الإنسانية والإدراكية والتصورية، إضافة إلى الكفايات الخاصة بعناصر الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال والرقابة والتوجيه والتقويم، لأن الاستعداد الشخصي و الكفايات الذاتية والمهارات لا تضمن بمفردها الجودة في العمل، وترك العناصر المهمة بدون تدريب يؤدي في الغالب إلى طبعها بطابع روتيني،وشل كفايتها ومقدرتها ومهارتها على الابتكار، وبذلك فإن مضمون البرنامج التدريبي الموجه لهذه الفئة يهدف إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كما يساعد التدريب في هذا المستوى من الإدارة على تطوير كفاءاتهم ومواجهه جميع التغييرات المستجدة و المستحدثةبكل كفاءة وفاعلية.

2- **تدريب الإدارة التنفيذية:** المتمثلة في جميع أعضاء الهيئة التدريسية وجميع العمال الذين ينتمون إلى الإدارة التنفيذية الذين يشملهم التدريب، فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد (أساتذة وموظفي

[7]إلهام زاير، التدريب والتكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيقالميز ة التنافسية، الجزائر، جامعة سعيدة يومي 10-11 نوفمبر 2009.

الإدارة)، بل يشمل القدامى أيضا لأنه يقدم المعلومات والمهارات إضافة إلى تعديل وتغيير السلوكيات بما يناسب العمل ومقتضياته، حيث يتضمن البرنامج التدريبي لهذه الفئة حتى تتحقق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ما يلي[8]:

- **أعضاء هيئة التدريس**: يتم إخضاع أعضاء الهيئة التدريسية لمؤسسة التعليم العالي لعنصر التدريب كل حسب احتياجاته باكتسابهم طرقا حديثة في ضوء المناهج العلمية التي سطرتها الوزارة الوصية، حتى تتحقق توقعات المستفيدين وكذا تدريبهم على طرق تنمية مهاراتهم التدريبية و الإبداع وذلك بتكثيف اطلاعهم والصلة الدائمة بالمعرفة الجديدة، وكذا على كيفيه اختيار طرق تدريس البرامج التدريبية المناسبة والحديثة باستخدام الوسائل التعليمية الحديثة المساعدة والمكملة للعملية التدريبية، والتركيز على الأنشطة واحتياجات الأساتذة بالإضافة إلى طرق تحقيق التكافؤ في عملية التدريب بين جميع الأساتذة حتى لا يكون هناك تمييز بين الأساتذة وتتحقق سياسة حق التعليم للكل و كيفية توفير بيئة دراسية آمنة ومناخ ملائم في الصف الدراسي.
- **الإداريون:** يتلقى أعضاء الإدارة التنفيذية التدريب كل حسب احتياجات الوظيفة الموكلة إليه، وهذا عن طريق الاحتكاك المباشر مع مؤسسات أخرى رائدة في هذا المجال أو عن طريق الدراسات التكوينية التي تشرف عليها الوزارة الوصية أو عن طريق البعثات الخارجية.

3- **تدريب باقي العاملين**: هذه الفئة التي تخص باقي العمال في الجامعة الذين يمثلون عمال الحراسة، عمال النظافة، عمال الصيانة...، هؤلاء يلزمهم أيضا التدريب لتطوير مهاراتهم وبالتالي أداء أعمالهم بشكل فعال و أكثر جودة في ظل إدارة الجودة الشاملة، من خلال تدريبهم على كسب المهارات في مجال العلاقات الإنسانية حتى يتمكنوا من الاندماج في محيط مؤسسة التعليم العالي، ويكونوا حلقة فعالة لتطوير وتحسين الأداء الوظيفي لهم و للجامعة، وذلك عن طريق تسهيل قنوات الاتصال بينهم وبين الإدارة، وبينهم وبين الأساتذة، وبينهم وبين الطلبة، وبينهم وبين المجتمع الخارجي، وكذلك تنمية روح العمل الجماعي كما تدعوا إليه إدارة الجودة الشاملة.

خامسا: مراحل عملية التدريب في الجودة الشاملة: من مراحل عملية التدريب على الجودة الشاملة ما يلي[9]:

---

[8] بن كيح نسرين، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة البناء المعدني، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص87.

[9] محمد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص257.

1- **التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (استراتيجية الجودة) لمؤسسة التعليم العالي**:إن كل مؤسسة جامعية لا بد أن تكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة، وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطارا يستهدف به تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب، وهذه السياسة يجب أن تكون معلنة للجميع.

2- **توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب**:في كثير من المؤسسات تكون مسؤولية الإشراف على تدريب الجودة تقع على عاتق المدير، وعند تأسيس المؤسسة التدريبية فإن كل المدراء مسؤولون عن التأكد من أن مرؤوسيهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم.

3- **تحديد أهداف التدريب**: تحقيق هذا الغرض يفرض الإجابة عن التساؤلات التالية:

كيف يتم التشخيص وإبلاغ متطلبات الطلبة، الأساتذة، الإداريين، سوق العمل والأطراف المعنية في مؤسسة التعليم العالي؟ أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟ ماهي التغيرات المخططة لفترة القادمة في مؤسسة التعليم العالي؟ ماهي الإجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج مؤسسة التعليم العالي إلى إدخالها إليها؟ ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من مجالات مؤسسة التعليم العالي؟

عندما يتم تحديد الأهداف التدريبية لابد أن يكون رأس المال الفكري والإدارة العليا قد وافقت عليها ووضع جميع الاحتياجات الضرورية لهذه العملية، والتي لا بد على الإدارة العليا تدعيمها، كما يجب على المورد البشري المفكر وضع جميع الخطط المناسبة لهذه العملية التدريبية، يجب أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتحقيق.

4- **تنظيم التدريب**: التدريب على الجودة لا بد أن يحاط بأحد أفراد رأس المال الفكري في الإدارة العليا، و أن يقدم كل الرؤساء والمدراء تقاريرهم إليه، من احتياجات العاملين (الأساتذة، الإداريين، باقي العمال) في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم، كما يجب استخدام ذوي الاختصاص في التدريب وتحديد دور ومسؤولية كل واحد في التدريب بصورة محددة و مكتوبة[10].

[10]أحمد السيد كردي، دور القائد في إدارة الجودة الشاملة: www.islamtoday.net/bohooth/artshow-58-7822.htm يوم : 2016/11/12.

5- **تحديد الاحتياجات التدريبية في الجودة:** يمثل أساسا ومنطلقا لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية في تصميم المجلات كتصميم المناهج التدريبية، تصميم الامتحانات و مهارات تحليل الموردين وتقييم عروضهم وتصميم تجارب الجودةو الطرق الإحصائية في مراقبه الجودة وتحليل التكاليف التي تخص الجودة، و الأساليب الكمية في جدولة العمليات و أسس تشغيل التجهيزات الآلية ومهارات الصيانة ومهارات استخدام وصيانة أجهز ة اختبار الجودة، ويمكن تصميم برامج في مجالات التخطيط الاستراتيجي، إدارة الجودة الشاملة وبناء و تطوير فرق العمل، وعليه فإنه من الضروري تحديد الحاجات التدريبية إلى الجودة وتوفير آلية تلبيتها على كل المستويات إلى كل العمال خاصة الجدد منهم، كما يجب أن تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدد وطبيعة عمل العاملين الذين يشملهم التدريب على الجودة، واستخدام الأساليب الموضوعية و العملياتية لتحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية واعتبارات المحسوبية.

6- **تصميم البرنامج التدريبي**: يقصد به تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي، حتى يكون عند تنفيذهقادر ا على تحقيق الاحتياجات التدريبية الفعلية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، و تتم عملية التصميم بشكل تتابعي حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة، ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة تصبح مدخلات المرحلة الموالية أو ما يسمى بالتغذية العكسية لمدخلات ومخرجات العملية التدريبية.

7- **تنفيذ البرنامج التدريبي**: التنفيذ الفعلي لبرنامج التدريب على الجودة يتطلب التزاما تاما من المدرب والمتدرب سواء في أوقات البرنامج أو في غير ذلك من الأمور، ومن الضروري أن تدار العملية التدريبية بكفاءة من قبل منسق للبرنامج الذي يشرف على التنفيذ ويزيل العقبات ويقوم بحل المشاكل التي تصادفه أثناء عملية التنفيذ.

8- **تقييم البرنامج التدريبي**: تقييم البرنامج التدريبي الذي تتبناة إدارة الجودة الشاملة بهدف التعرف على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه، ومدى وفائه بالاحتياجات التدريبية للعاملين، لأن عملية التقييم تهدف إلى تحديد مستوى العاملين و درجة فاعلية البرنامج التدريبي سواء من حيث طبيعة الوظيفة أو من حيث التغيير الذي حدث في شخصية كل متدرب،كما تجر ى عملية تقييم لموضوعات البرامج، لتوقيت البرامج، للمدرب، لمكان التدريب، وأسلوب التدريب الذي يتم اتباعه.

9- **مراجعة فعالية التدريب:** بهدف التأكد من فعالية جهود إدارة الجودة ككل، حيث يكون التدريب أحد العناصر الفعالة في هذه الجهود، فمراجعة التدريب قد تكشف القصور التي يمكن أخذها في الاعتبار عند تطوير وتعديل البرنامج، وكذلك فإن تنظيم التدريب يتطلب مراجعة مستمرة في ضوء الأهداف الجديدة التي يتم الاتفاق على تحقيقها من أجل الاستمرار في عمليه التحسين.

سادسا: مقومات نجاح التدريب في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

تتمثل مقومات نجاح التدريب في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في الآتي[11]:

1- **مقدار كمية التدريب:** بالرغم من أهمية التدريب في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة، إلا أن البعض من المؤسسات تبخل وتقتصد في تمويل التدريب ولا تخصص أدنى حد ممكن سواء من حيث المال أو الوقت اللازم اعتقادا منها أنها بذلك تعمل على تخفيض التكاليف، إن سرعه تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعتمد بالأساس على كمية التدريب المقدمة وتوقيتها، كما تتعلق هذه الكمية بالوقت اللازم للعملية والمال المستثمر من المؤسسة الجامعية على التدريب، ولقد أفادت تجربة مؤسسات التعليم العالي الرائدة والتي قطعت شوطا طويلا في تحقيق الجودة الشاملة بأن التدريب على المفاهيم والأسس الأولى يكون لجميع العاملين من أساتذة وإداريين وحتى باقي العمال في الجامعة بالتمويل الكافي والمستمر والوقت اللازم لكل العمليات.

2- **التدريب داخل المؤسسة أو خارجها:** من المهم جدا إحداث توازن بين التدريب في المراكز المتخصصة والتدريب داخل المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات الجامعية بدأت بالتدريب في مراكز متخصصة ثم انتقلت تدريجيا إلى التدريب الداخلي، إن المؤسسات الناجحة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة اعتمدت على استشاري واحد أو أكثر في مجال التدريب من أجل التحسين، وغالبية هذه المؤسسات يستمر اعتمادها على استشار ي طوال مدة مراحل التطبيق، وغالبا ما يكون استشاري للمدر يب هو نفسه الاستشاري الخاص بتطبيق الجودة الشاملة، حيث نجد أن الكثير من مؤسسات التعليم العالي استخدمت طريقة التدريب من الأعلى فالأسفل و فقا لتسلسل الأوامر.

[11] محمود عبد الفتاح سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للنشر والتو زيع، القاهرة، مصر، ص ص 86-87.

3- **توجيه التدريب:** إن ثمار التدريب تكمن في تحديد من هم المتدربون وما هي احتياجاتهم، وبصفة عامة فإن كل فرد يحتاج إلى كمية معينة من التدريب على إدراك وفهم معنى الجودة، إن إهمال بعض المجموعات أو تركها بدون تدريب يكونون عائقا أمام تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة، غير أن الحصول على التوازن المثالي بين الكمية ونوعية التدريب وأعداد ونوعية المتدربين يعتبر أمرا في غاية الصعوبة ولكنه ليس مستحيلا.

4- **توقيت وتسلسل التدريب:** إن بدأ عملية التدريب في الوقت اللازم والمناسب يعدأمرا مهما، لأن تقديمه أو تأخيره غير المناسبين يجعله أمرا لا يضيف قيمة حقيقية إلى منهج إدارة الجودة الشاملة، وتسلسل عملية التدريب من حيث الموضوعات يبدأ بالفهم والإدراك فالأساليب وبعدها التدريب على المهارات، أما تسلسل عملية التدريب من حيث المستويات الوظيفية فيبدأ بالإدارة العليا، ثم الإدارة الوسطى، ويأتي في الأخير تدريب العمال في المؤسسة الجامعية.

وبناء على ما سبق، يمكننا القول بأن التطبيق من إدارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح في مؤسسات التعليم العالي لا بد أن يصاحبه تدريب العاملين بأساليب وأدوات هذا المنهج الإداري الجديد، حتى يتمكن من النهوض على أساس صلب وسليم، وبالتالي تطبيقه يؤدي إلى النتائج المرغوب الوصول إليها، حيث أن تطبيق هذا الأسلوب الإداري بدون ثقافة أو فهم لمبادئه ومتطلباته قد يؤدي إلى الفشل الذريع، فالوعي الكامل يمكن أن يحققه عن طريق برامج التدريب الفعالة، حيث لا يعتبر التدريب ضمن منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مجرد مرحلة ابتدائية تقوم بها المؤسسة الجامعية عند شروعها في تنفيذ هذا الأسلوب الإداري، بل هو مرتبط بالأساس بالتحسين المستمر في جميع عملياتها وكافة العاملين بها.

المبحث الثاني: مهام رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

برزت أهمية رأس المال الفكري وتزايدت و أكدت من خلال الدور الواضح الذي يؤديه في المؤسسات الاقتصادية عموما، وفي مؤسسات التعليم العالي خصوصا، حيث يعتبر حجر الأساس في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، حيث يقوم رأس المال الفكري على الاستخدام الواسع المكثف للمعرفة، والمعرفة العلمية التي تكون مواكبة للعصر، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى مهام رأس المال الفكري في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهذا من خلال:

المطلب الأول: تثبيت الالتزام نحو إدارة الجودة الشاملة.

يعد رأس المال الفكري المورد الأهم ومركز الانتقال بمؤسسات التعليم العالي نحو إدارة الجودة الشاملة، ولكي يكتب لهذا المنهج الحديث النجا ح في مؤسسات التعليم العالي يجب على رأس المال الفكري والمؤسسة الجامعية الالتزام التام بهذا المنهج مدركين أن هذا الالتزام سيعيد تحديد دور كل فرد من رأس المال البشري طوال مكوثه في الجامعة.

أولا: الالتزام بنشر ثقافة الجودة.

إن الخطوة الأولى في تحول مؤسسات التعليم العالي نحو إدارة الجودة الشاملة هو الالتزام التام لرأس المال الفكري و المؤسسة الجامعية بهذه العملية وهي نشر ثقافة الجودة وفلسفتها في جميع المستويات الإدارية و على كل العاملين من أساتذة و أعضاء الإدارة داخل هذه المؤسسة التعليمية، إذ تعد مطلبا أساسيا لتقدم أي مؤسسة جامعية، لذلك فإن أي فرد تابع لهذه المؤسسة لا بد أن يعتقد بمبدأ نشر ثقافة الجودة بين جميع العاملين، و أن يؤمنوا بضرورة العمل بها، و في ما يلي أهم البنود التي يرتكز عليها رأس المال الفكري في ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي[12]:

1- **التركيز على العمليات:** تهتم الجودة الشاملة بالصورة الكاملة للعملية، فلا ترتكز على أجزاء متفرقة منها قبل أن تتناول العملية ككل بنظر ة شاملة، ولا ير تكز على العمليات الإدارية فقط بل يشتمل حتى

[12]عبد الله بن عيسى، تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، مجلة العلوم الإدارية، معهد التربية العامة، سلطنة عمان، 2003، العدد 95، ص195.

المناهج التعليمية، ومن أجل تأدية هذه العمليات بالجودة المطلوبة لابد على المورد البشري داخل المؤسسة الجامعية أن يكون مشبعا بثقافة الجودة والتي من دونها لا يمكن لهذه الأخيرة الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

2- **الرقابة التنظيمية:** تساعد ثقافة الجودة على توجيه كل من الأساتذة والموظفين و الإداريين لاكتشاف الأخطاء، وهذا بهدف تحليل أسبابها ودراسة كيفية منع تكرار حدوثها، وهذا التوجه يوفره رأس المال البشري من خلال جهود رقابة الجودة التنظيمية لكافة العاملين في مؤسسة التعليم العالي، والمبادرة إلى بدء جهود ثقافة الجودة، الأمر الذي يؤدي إلى تقليص الأخطاء وما يصاحبه من ضياع للوقت وهدر للأموال.

3- **الاهتمام بالتطوير**: يلعب رأس المال الفكري دورا كبيرا في تطوير الكفاءات البشرية لمؤسسة التعليم العالي، وهذا عن طريق نشر ثقافة الجودة المعرفية أو المعرفة القائمة على أساس الجودة، والتي يجب أن تكون هي الثقافة العامة لمؤسسة التعليم العالي، من خلال الترحيب بكل الجهود التي تسعى إلى التطوير باعتبار ثقافة الجودة هي اللبنة الأساسية في أي تقدم يكون مصدره المورد البشري التابع لهذه المؤسسة الجامعية.

ثانيا: الالتزام بالتحسين المستمر.

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عمليات التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والأداء بدون توقف، ويجب أن يكون الكمال هو الهدف النهائي المراد الوصول إليه، وهو لا يمكن الوصول إليه بسهولة ما لم يكن الالتزام قام من قبل رأس المال الفكري والمؤسسة الجامعية، والالتزام وحده لا يكفي بل يجب التجسيد الفعلي لهذه العملية، إن عملية التحسين المستمر هي مسؤولية جميع من يعمل في مؤسسة التعليم العالي كرؤساء ومرؤوسين وفي كافة المستويات الإدارية[13].

ثالثا: الالتزام بالتعلم عن منهج إدارة الجودة الشاملة.

يتم ذلك من خلال دراسة المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهذا من خلال الأيام الدراسية التي يتم انعقادها في الجامعة، أو من خلال المؤتمرات سواء الدولية أو الوطنية التي تساهم بشكل كبير على التعرف على المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال مشاركة جميع

[13] يوسف حجيم الطائي إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص84.

الفاعلين من أساتذة وهيئات إدارية للتعرف والتعريف بمنهج إدارة الجودة الشاملة، وما تجنيه المؤسسات الجامعية من فوائد من خلال التطبيق وخير دليل الجامعات العالميةالتي فازت بجائز ة بالدريج[14].

رابعا: الالتزام بالتوجيه والتمكين لإدارة الجودة الشاملة.

إن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الخطوات، وهي[15]:

1- **الخطوة الأولى:** يتم من خلالها تحديد الأهداف العامة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وكذا الأهداف العامة لمؤسسة التعليم العالي في شكل أهداف طويلة الأمد أو متوسطة الأمد وحتىالقصير ة منها.

2- **الخطوة الثانية:** تحديد متطلبات التنظيم من الموارد البشرية بما يضمن التخطيط والتنفيذ والتحريك اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهنا يجري التركيز على الأفراد في المكتب العام لإدارة الجودة الشاملة، لجان التوجيه والمسؤولين المباشرين لدعم برنامج إدارة الجودة الشاملة.

3- **الخطوة الثالثة:** وضع البرامج التدريبية الخاصة بتطبيقات إدارة الجودة الشاملة من قبل الموارد البشرية المفكرة (رأس المال البشري) وقيادة هذا التطبيق بالشكل المطلوب وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.

4- **الخطوة الرابعة:** وضع البرامج الترويجية لإدارة الجودة الشاملة عن طريق الإعلانات والإعلام، وو ضع المشروعات الريادية ونشر وترويج النماذج العملياتية التي تتعلق بالتطبيق الناجح لهذا المنهج الإداري الحديث.

5- **الخطوة الخامسة:** مشاركة جميع أفراد مؤسسة التعليم العالي في نشر والترويج لإدارة الجودة الشاملة كل حسب رقعته الجغرافية وإعطاء التفاسير للنقاط الغامضة في هذا الأسلوب الإداري.

المطلب الثاني: المنهج المتكامل لتقييم مؤسسة التعليم العالي.

للانتقال الحقيقي نحو تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يجب على ر أس المال الفكري (رأس المال البشري) معرفة خريطته الطريق، إذ سينظر إليه (رأس المال البشري) على أنه الشخص الذي له تأثيراتمباشر ة في عملية الانتقال.

[14] يوسف يعقوب عفيفي، الجودة في التعليم والخدمة التعليمية، دار الآداب للطباعة والنشر، بير وت، لبنان، 2013، ص129.

[15] أزهار عزيز العبيدي، حاتم جبوري الخفاجي، تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي من منظوراستر اتيجي، دراسة استطلاعية لآراء من عينة من الإدارات العليا في جامعة الكوفة، مجلة كلية الإسلام الجامعية، بغداد، العراق، 2009، ص ص 299-300.

أولا: الخطوات العملية لمرحلة تقييم المؤسسة الجامعية.

تتلخص أهم خطوات هذه المرحلة فيما يلي[16]:

1- **تحقيق رضا المستفيد لمؤسسة التعليم العالي**: توجد في العملية التعليمية عدة أطراف مستفيدة، منها ما هو داخلي وهو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة (الطالب، الأستاذ، الإدارة)، و المستفيد الخارجي وهو الشخص أو الجهة التي تستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة، ولتحقيق ذلك يجب على مؤسسة التعليم العالي مراعاة ما يلي:

- تحديد مؤسسات التشغيل والزبائن الأساسيين الذين ستستهدفهم المؤسسة بعد تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة.
- جمع المعلومات من كل مصدر ممكن عن متطلبات وتوقعات وحاجات الزبائن و طريقة عمل مؤسسات التعليم العالي لتلبيتها.
- تحليل هذه المعلومات لتقديم تقرير عن متطلبات الزبئن وو جهة نظرهم في المؤسسة.
- تقديم التقارير المعدة في الخطو ة السابقة للزبائن الأساسيين للتحقق من دقتها.
- توثيق وتقديم التقارير للإدارة العليا.

2- **إجراء التقييم الذاتي في ضوء (معايير بالدرج):** في هذه المرحلة من التقييم الذاتي للمؤسسة التعليم العالي تقوم مجموعة من الأخصائيين سواء من داخل المؤسسة الجامعية أو خارجها عن طريق الأخصائيين الحكوميين بفحص مستوى الجودة و إجراء التقييم استخدام معايير لها أوزان على شكل نقاط، ويمنح كل معيار نقطة من أصل مائة نقطة، و لمتابعة التقييم بشكل فعال يجب على مؤسسة التعليم العالي توفير ما يلي:

- تشكيل فرق التقييم وتدريبهم وتحديد مسؤولياتهم.
- جمع البيانات والمعلومات.
- توثيق وتقديم النتائج إلى الإدارة العليا.

[16] ستيفن جورج أرلوند ويمرز كيرتش، إدارة الجو دة الشاملة الاستراتيجية والآليات المجدية في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، عمان، الأر دن، دار البشير، 1998، ص305 بتصرف.

3- **تطوير خطة العمل**: إن المسؤول الرئيسي على تطوير خطة العمل داخل المؤسسة الجامعية هو كل فرد تابع لهذه المؤسسة، يتقدمهم رئيسها ونوابه، فهم ملزمون بتوفير وإعداد خطة تتناسب ومتطلبات المؤسسة الجديدة التي يجب مراعاة فيها ما يلي:

- مقارنة النتائج الحالية للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى التابعة لقطاع التعليم العالي التي تريد أن تكون مثلها سواء كانت عربية أو عالمية لتحديد مواطن القوة ومجالات التحسين.
- وضع أولويات مجالات التحسين وتحديد المنفذين لذلك.
- تقرير متى وكيف سيتم التقدم؟ وكيفية قياسه؟
- تشكيل عملية التقييم الدورية للمؤسسة.
- تسجيل جميع المعلومات حول عملية القياس.

وإحاطة على ما سبق، يمكن لنا القول بأن المؤسسة الجامعية في الوقت الذي تنتقل فيه إلى إدارة الجودة الشاملة هي بحاجة إلى تقييم يجب أن يكون داخليا وخارجيا، وكلما كان التقييم أكثر شمولا كلما سهل ذلك على الكفاءات البشرية المتمثلة في رأس المال الفكري قياس التقدم وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، والعمل على إعطاء الحلول المناسبة لأولويات ومجالات وأماكن ومستويات التحسين.

ثانيا: نموذج التقييم في الجامعات الرائدة.

يلجأ القادة الكبار إلى استخدام المؤشرات الرئيسية للأداء لتقدير طاقاتهم وتقييم نتائج الأداء، فعلى سبيل المثال يقوم المجلس الإداري كل فصل دراسي بمراجعة وتقييم استخدام الموارد التعليمية وعمليات قبول الطلاب وانتسابهم وتضع أهدافا محددة خاصة بتسجيل الطلاب بشكل يتماشى مع موارد الكلية، وتشمل عمليه التقييم هذه مقارنة عدد الطلاب الذين تم تسجيلهم في مقررها بالإمكانيات المتاحة للجامعة، وذلك لوضع عدد محدد من عدد الصفوف الدراسية المتوفرة كي تتطابق مع معايير تطبيق النظام واحتجاجات الطالب، ويتم تحديد الأهداف على أساس المحافظة على حجم متوسط للصف الدراسي بشكل يتماشى مع القيم التعليمية للجامعة.

يتم الاعتماد على طريقتين رئيسيتين في تقييم وتطوير الأداء المؤسسي، وهما[17]: استبانات مؤسسة المعايير التعليمية وفحص التخصص الرئيسي الذي تجريه هيئة الرقابة التعليمية، وتشكل هاتين الطريقتين المعايير الأساسية

[17] ناجي سكر، الكفاية الداخلية للنظام التعليمي في كلية التربية الحكومية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص113.

على المستوى الوطني المعتمدة من قبل برامج الإجازة في الجامعة، وتقدم آليات مؤسسة المعايير التعليمية مقاييس لأداء الطلاب والمدرسين والخريجين في هذه الجامعة بالمقارنة مع غيرها من الجامعات، بالإضافة إلى ذلك فإن دراسة المقاييس التي تجريها مؤسسة المعايير التعليمية تقدم بيانات ومعلومات عن مجالات عديدة كالنفقات والاحتفاظ بالطلاب، تقوم إدارة الكلية بالتعاون مع اللجان التدريبية بوضع نقاط محددة للأهداف التي يجب أن تتحقق لكل مؤشر رئيسي للأداء، وتبدأ اللجان بالاستعانة بهذه المعايير بعمليات مراجعة و تقييم البيانات اعتمادا على الأهداف المحددة.

كما يتم مراجعة المؤشرات الرئيسية للأداء بانتظام من قبل اللجان التدريبية والمجلس الإداري و العميد لكل كلية،ثم يرفع كل عميد تقريرا مفصلا حول تقييم الأداء إلى رئيس الجامعة أو الجهة المختصة في الإدارة العليا، كما يقوم طلاب السنة الأخيرة أيضا والخريجون بملء استبانات تشكل معلومات مهمة متعلقة بالتطورات التي تطرأ على الأداء لكي يتم استخدامها لاحقا، كاستبانات موضوعية في إجراء تعديلات على البرامج التعليمية، كما تطلع كل كلية الإدارة العليا على نتائج عملية التقييم للأداء، بحيث تقوم الإدارة العليا بتكليف الجهات المختصة بمراجعة عملية التقييم ونتائجها، ووضع التعديلات اللازمة التي من شأنها تحسين الأداء العام، فمثلا تقع مسؤولية مراجعة نتائج فحص التخصص الذي تجري هيئة المراقبة التعليمية على عاتق لجنة المناهج والمقررات، بحيث تقارن مع الهدف المحقق والهدف المسطر، وبناء على هذا يتم تحديد الاهتمام.

يتمتع كافة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين والإداريين بإمكانية الحصول على المعلومات اللازمةلاقترا ح التحسينات وعرضها على الإدارة العليا، بحيث يقوم رئيس الجامعة بمشاركة نتائج عمليات التقييم هذه مع جميع عمداء الكليات وذلك بهدف تطوير الأداء الكلي للجامعة.

المطلب الثالث: تفعيل المشاركة في آليات الجودة في المؤسسة الجامعية.

إن المشاركة الفعالة تأتي كمرحلة من مراحل تأسيس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي، والتي تهتم بالأساس بالزبون (الطالب، سوق العمل، وكذا الأطراف المعنية)، ما يلزم المورد البشري المؤهل (رأس المال الفكري) بهذه المؤسسات تشجيع كل فرد من أساتذة أو موظفين إداريين على التفكير دوما في التحسين المستمر لجودة الخدمة (الأبحاث العلمية) أو المنتجات (الطلبة) لإرضاء الزبائن من سوق العمل أو الأطراف المعنية وتلبية جميع رغباتهم كما ونوعا.

أولا: الخطوات الميدانية لمرحلة المشاركة في آليات الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

تتلخص أهم الخطوات في الآتي[18]:

1- **إنشاء مراكز الاهتمام والإصغاء:** يتم في هذه المرحلة إشراك جميع العاملين داخل المؤسسة الجامعية بهدف الإطلاع أكثر على متطلبات هذا الزبون والمتمثلة فيما يلي:

- تحديد كل المصادر الممكنة للمعلومات عن الزبائن (الطلبة، سوق العمل، الأطراف المعنية) الحاليين والمستقبليين.
- تشكيل عمليات لجمع المعلومات من هذه المصادر.
- تقييم الأدوات المستخدمة لتقرير رضا الزبون وتحسين جودة جمع المعلومات والوقت والفائدة. إلخ.

2- **تجميع وتحليل معلومات الزبون:** إن المشاركين في هذه المرحلة هم أصحاب القرارات في المناصب العليا للجامعة كرئيس الجامعة ومساعديه أو عمداء الكليات والمساعدين لهم، وهي تلخص في الآتي:

- تشكيل عملية جمع المعلومات حول الزبون (الطلبة، سوق العمل واحتياجاتهم، الأطراف المعنية) من مراكز الاهتمام والإصغاء المنتشرة والتابعة لمؤسسة التعليم العالي.
- تشكيل لجان عمل متخصصة لتحليل جميع البيانات المختلفة وتحويلها إلى معلومات مفيدة تساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات الصائبة وإعطاء الحلول المناسبة.
- تشكيل قنوات اتصال متطورة لتوصيل هذه المعلومات إلى الجهات المختصة بهدف توظيفها في اتخاذ القرار.

3- **استخدام متطلبات الزبون لتوجيه العمليات الداخلية:** تكون في هذه المرحلة المشاركة جماعية و بدون استثناء لجميع العاملين داخل مؤسسة التعليم العالي، وهي ترتكز على الآتي:

- تقرير الارتباط بين متطلبات الزبون والعمليات والقياسات الداخلية.
- التركيز على هذه العمليات الأساسية في المرحلة القادمة.

ولكي يتعرف رأس المال البشري أن مؤسستهم الجامعية تسعى دوما إلى تحقيق رغبات المستفيدين وجب عليهم قضاء معظم أوقاتهم مع المستفيدين بمختلف أصنافهم للتقرب منهم أكثر وجعل أنفسهم حلقه تحسين المستمر للجودة بين الجامعة والمستفيدين وتحقيق جميع رغباتهم.

[18] ستيفن جورج أرلوند وبمرز كيرتش، مرجع سبق ذكره، ص305 بتصرف.

ثانيا: التركيز على الهيئة التدريسية والموظفين.

يجب أن تهتم كل مؤسسة جامعية بموضوع الموارد البشرية بشكل عام، ومن ضمن هذه القضية عليها أن تعالج مسألة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة الجامعية لتأمين التدريب من أجل تحقيق التطور الوظيفي والتخطيط لإيجاد موظفين يخافون من ترك الوظيفة، وتوفير جو عمل صحي قدر الإمكان، وللتذكير فإن جميع المؤسسات الجامعية لديها برنامج يهدف إلى تطور الهيئة التدريسية، فليس هناك نظام له مدة معينة أو يستدعي حضورا ما، فالخطةهي عبارة عن نظام حوافز مستمرة تعزز من الدور الفعال والهام والحساس الذي يقوم به أعضاء الهيئة التدريسية من أصل المؤسسة الجامعية، و يمتلك كل فرد داخل هذه المؤسسة المهارات اللازمة والخبرة الواسعة، وكذلك فإن جو العمل الذي يعتمد وير تكز على الأداء يمنح المشرفين فرصة للعمل مع كل أعضاء الهيئة التدريسية على الأهداف والإنجازات التي يجب أن تتحقق سنويا، إن البرامج التي يجب تعتمدها الجامعة هي التي تمنح وتشجع الابتكار والاختراع والتحسين المستمر لجودة العمليات التعليمية لكافة أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريينو التي تركز بالأساس على مخرجاتها وجودتها وفقا لمتطلبات سوق العمل و الأطراف المعنية.

إن اعتماد هذه البرامج تجعل مناخ المؤسسة الجامعية مناخ ملائم لتحسين أداء كل فرد داخل المؤسسة الجامعية، كما وتعتمد المؤسسة الجامعية على جوائز تقديريةتكافئ بها المتميز ين من الأفراد التابعين لها.

المطلب الرابع: مرتكزات دمج الجودة في نظام مؤسسة التعليم العالي.

عندما التزم رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة وفهم قواعدها وساهم بشكل إيجابي في التحول، فإن الخطوة الموالية هي دمج الجودة الشاملة في النظام العام لمؤسسة التعليم العالي، حيث يتم في هذه المرحلة التأسيس لمنهج إدارة الجودة الشاملة، التكامل الإداري وفق أهداف مؤسسة التعليم العالي.

أولا: تأسيس منهج إدارة الجودة الشاملة.

الانتقال إلى منهج إدارة الجودة الشاملة سيضل مجرد انتقال إلى أن يتأسس هذا المنهج، وللانتقال نحو إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يجب على رأس المال البشري اتباع الخطوات التالية[19]:

1- **التخطيط الاستراتيجي**: تسعى مؤسسة التعليم العالي في هذه العملية إلى التحليل الاستراتيجي للوضع الحالي، وتقدم ثلاث مجموعات لدعم نظام التخطيط الاستراتيجي، فالمجلس الاستشاري بقيادة رئيس

[19]ستيفن جورج أرلوند ويمرز كيرتش، نفس المرجع السابق، ص ص 307-308 بتصرف.

الجامعة يقوم بالتنسيق بين التخطيط و التخصيص للموارد المالية وتطبيق خطط العمل المتفق عليها، وهذه هي المجموعة الأولى، أما الثانية فهي تتمثل في لجنة التخطيط الاستراتيجي و التي تتألف من 20 عضوا من بينهم ممثلون عن الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين والطلاب، واللجنة المسؤولة عن وضع خطط عملية قابلة للتطبيق، كما تدرس مؤشرات الأداء الاستراتيجي وتراقب خطوط العمل، أما المجموعة الثالثة فهي دائرة الميزانية والتخطيط والتحليل التي يعمل فيها 13 فردا تشمل الوظائف المعنية بالأبحاث المؤسساتية وتحليل الموارد المالية والتطور السنوي للميزانية ،و التطورات الرئيسية الطارئة على الميزانية بحيث تقوم هذه المجموعة بدعم و المساهمة في اتخاذ القرارات بشأن الأهداف الاستراتيجية القائمة بناء على معلومات وبيانات دقيقة، وترتبط بعملية التخطيط الاستراتيجي ثلاث عمليات وهي[20]:

- **عملية تحديد الأولويات في الميزانية السنوية:** حيث تبدأ هذه العملية بعقد اجتماعين في السنة، الأول في بداية شهر ماي وتستغرق أربعة أشهر تتضمن مراجعة و مناقشه المعلومات التي تقدمها إدارة الميزانية والتخطيط والتحليل، ثم يتم تصنيف المعلومات التي تمت مراجعتها إلى فئات تنقسم إلى مسائل مهمة على المستوى الوطني والمحلي، ثم يتم وضع خطط عمل خاصة بالمؤسسة الجامعية و إدارة العمليات فيها، ويقوم بعدها المجلس الاستشاري بعقد الاجتماع الصيفي وهذا في أواخر شهر أوت في وضع خطط قريبة المدى للأولويات، و أخيرا تنظم الخطة العامة للأولويات في الميزانية السنوية و يجتمع رئيس الجامعة بالعاملين والطلبة و يبلغهم خلال ندوة عامة بتفاصيل الخطة والميزانية المقررة في الجامعة وقرارات الجامعة بشأن أولوياتها القصيرة والمتوسطة.
- **وضع تصور مستقبلي للعمل:** تعتمد المؤسسة الجامعية في تحديد و وضع التصور المستقبلي على تحليل وضعها الحالي باستخدام برنامج أو المعايير التي اعتمدها مالكوم بالدرج لتحقيق نقاط قو ة الجامعة والعمل عليها بشكل عام دون إغفال نقاط الضعف التي لابد من إدخال تحسينات عليها أو التخلي عنها كليا، وهذا من خلال نتائج الاستطلاعات الدورية أو السنوية.
- **مؤشرات الأداء التي يجب على مؤسسة التعليم العالي تحديد مؤشرات الأداء بالنسبة لأهدافها:** (أولوياتها، خطة العمل، استراتيجياتها الحالية والمستقبلية.. إلخ)، ويتم قياس مستويات النجاح ومراقبة الأداء من خلال وضع غاية معينة أو نتيجة محددة يجب أن يحققها كل هدف استراتيجي، والجدير

[20] الوادي محمود، تكامل إدار ة الجودة الشاملة في الجامعات والتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 2012، المجلد 05، العدد 10، ص ص 174-175.

بالذكر أن تطابق مؤشرات الأداء مع القيم الأساسية للجامعة وهو أمر يخضع للمراجعة الدورية التي تختلف مدتها الزمنية من هدف إلى آخر، حيث يتم التركيز على العمليات التي تحتاج إلى تحسين وفقا لأهميتها وأولوياتها في أهداف الجامعة المسطرة أو المراد تحقيقها.

2- **إشراك العاملين:** إن إشراك العاملين (أساتذة، إداريين) في عمليات مؤسسات التعليم العالي هو حق يجب على الإدارة العليا الالتزام به، وهذا الالتزام يوجب على رأس المال البشري إيجادطر يقة مرنة للعمل في مناخ يتلاءم وتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة من تغيير ثقافي، التدريب.. إلخ، فالعاملو ن الذين دربوا وأعطو ا الصلاحيات وتم منحهم جوائز على نجاحاتهم ينظرون إلى وظائفهم من منظور مختلف، فيشعرون بأنهم مسؤولون داخل مؤسساتهم عن الأداء، ففي بعض الجامعات الرائدة يسعى نظام العمل بها إلى توحيد صفوف الأساتذة والعمال في الأقسام المختلفة من خلال مجموعات متعاونة من اللجان والهيئات وغيرها من البنى المعتمدة للوظائف التي تسهم في إدارة المؤسسة الجامعية بشكل تشاركي، كما أن غالبية العاملين لديهم تمثيل في إحدى النقابات في الولاية، هذا وتعقد إدارة الموارد البشرية في الجامعة اجتماعات شهرية تجمع الإدارة والنقابة بهدف تحديد المشكلات المحتملة، ومنع وقوعها وتحويلها إلى شكاوى رسمية، ووضع برنامج متكامل لتطويرهم، حيث يتم تحديد متطلبات عمليه التثقيف، (ثقافة المورد البشري)، التدريب، التطوير المهني على ثلاث مستويات، وهي[21]:

- على المستوى الكلي للجامعة، وهو تطوير مرتبط بالاتجاه الاستراتيجي للجامعة.
- على مستوى الأقسام لدعم مبادرات الوحدات الأساسية.
- على المستوى الشخصي أو الفردي لتحقيق متطلبات الوظيفة وغيرها.

3- **إدارة العمليات**: إن عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تتطلب تغيير هيكلها التنظيمي، لأنه من الصعب جدا خدمة الزبائن مع وجود هيكل تنظيمي غير مرن لا يتماشى ومتطلبات الزبائن، لأنه يجب على المؤسسة الجامعية أنتواكب هيكلها التنظيمي من وجهة نظر ز بائنها، وبالتالي وضع هيكل تنظيمي يساعد على تحسين جميع العمليات التي تغذي متطلبات الزبائن، فنجد في بعض جامعات العالم المتقدم تركزوا في تحسين عملياتها الأساسية على أهم العمليات ذات العلاقة بمخرجاتها، حيث تهتم بتصميم وتقديم العمليات التعليمية التي تعبر عنها عمليات التخطيط، افتتاح

[21] تاجي فوزية، إدار ة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعةاليرموك الأر دن، 1998، ص116.

البرامج التعليمية أو عمليات جمع المعلومات التي تفيد في تحديد دراسات الاحتياج المتوقع في ضوء حاجات السوق ورغبات الطلبة و اتجاهاتهم، وتضم هذه الجامعة مجموعة من البرامج التي تخص التخصصات في المرحلة ما قبل التدرج وبرامج تخص التدرج، ودائما هناك برامج جديدة باستمرار تكون موجهة للتخصصات الجديدة التي يفرضها المحيط أو سوق العمل أو الأطراف المعنية كجزء من استراتيجياتها، كما تهتم المؤسسة الجامعية بعمليات الدعم التعليمي بهدف رفع البرامج الأكاديمية وتسهيل عملية التعلم الفعال ونجاح الطلاب وتحقيق رغباتهم ورضاهم على الأداء الكلي والخدمات والبرامج المقدمة لهم، وهذا بالرغم من أن الخدمات المقدمة لهم ليست جديدة، غير أن العديد من هذه العمليات تخضع للتوسيع والتحديث المستمر من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للطلاب والمستفيدين، كما و تقوم المؤسسة الجامعية بشكل دائم بتقييم عملياتها وتطويرها بشكل مستمر، معتمدة على نتائج التقارير والاستطلاعات والأبحاث ذات الصلة، كما ويتم مقارنة خدماتها مع الغير من المؤسسات المناظرة، وتخضع هذه التغيرات للمراقبة والتقييم للتأكد من تحقيقها لأهدافها (المؤسسة الجامعية).

4- **إنشاء نظام للتقييس**:هو عبار ة عن مجموعة الوحدات أو المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس أداء مؤسسة التعليم العالي، وهي كما يلي[22]:

- **قياس نتائج أداء الطلبة:** في هذا المؤشر يتم الاعتماد على نتائج أداء الطلبة المنتسبين لمؤسسة التعليم العالي و فق معاييرها المعتمدة في هذا المؤشر، والتي هي القدرة الاستيعابية للطالب، تطور كفاءات الطالب وكذلك نسبة الاحتفاظ بالطلبة مرورا بمعدلات التخرج ونسبة النجاح في الحصول على عمل بعد التخرج، والفاعلية العامة للتعليم الفعال والتخصص الأكاديمي ومقدرة وتقبل الطالب على التخصص الذي وجه إليه.
- **رضا الطلاب والأطراف المعنية بالجامعة:** إن هذا المؤشر تعتمده مؤسسة التعليم العالي، والذي يتم فيه تقييم الطلاب السنة الأولى، و رضا الطلاب على الخدمات المقدمة في المجال التعليمي، كما و يتم قياس رضا الخريجين على المستوى التعليمي الذي وصلوا إليهم خلال مراحل التكوين باختلاف تخصصاتهم، كما وتعتمد الجامعة على رضا أصحاب أو أرباب العمل (سوق العمل) عن جودة الخريجين ومدى تقارب رغبات سوق العمل وجودة الطلبة الخريجين.

[22]إسماعيل بدير متولي، محمد عطوة مجاهد، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر والتو زيع، مصر، 2006، ص ص 118-120.

- **نتائج الهيئة التدريسية وأعضاء الإدارة:** في هذا المؤشر يتم إدخال عدة معايير من طرف المؤسسة الجامعية و تكون قابلة للقياس للاستفادة منها في المستقبل، و التي يتم دراسة فيها كل من الروح المعنوية للأستاذ والموظف وحتى العامل البسيط، وكذلك تقييم معدل انتقال الأساتذة من جامعة إلى أخرى، وتقييم روح المسؤولية عند هؤلاء، كما يتم إدراج شكاوى العمال وفاعلية المورد البشري المؤهل ومعدل حوادث العمل بدون إهمال معيار نفقات التطور المهني والمناصب العليا كالأستاذية والرئاسة.
- **نتائج المالية ونتائج الميزانية:** إن هذا المؤشر هو من المؤشرات الهامة التي تعتمد عليها مؤسسة التعليم العالي، والذي يتم دراسة فيها الرسوم الجامعية وتحقيق النمو في العائدات، كما يمكن أن تعتمد على تمويل أولويات الميزانية ودعم التعليم وإدخال معيار المرونة في الميزانية.
- **فاعلية مؤسسة التعليم العالي:** يتم في هذا المؤشر دراسة البرامج والاختصاصات الأكاديمية، وكذلك تجديد المناهج بما يتوافق واحتياجات الجامعة وفقا لمتطلبات سوق العمل والأطراف الأخرى، كما ويتم دراسة مؤشرات التمويل الخارجي والاعتماد على أحدث المختبرات وتقييم التعليم عن بعد و الأمن والسلامة المهنية، ونظام المعلومات المعتمد وانسيابية استعمال التكنولوجيا، وعدد وجودة بحوث الجامعة ومساهمتها في حل المشكلات وكذلك خدمة المجتمع.

ثانيا: التكامل الإداري لأهداف مؤسسة التعليم العالي.

يحدث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي تغيير ا جذريا لكل فرع من الفروع المكونة للنظام العام للمؤسسة الجامعية، حيث يعمل على تنظيم كل كلية، قسم، فرع، فرد، فريق، وظيفة، خطة، برنامج علمي، وهذا كله لخدمة متطلبات الزبائن (الطلبة، سو ق العمل، الأطراف المعنية)، وأهداف الأداء الكلي لمؤسسة التعليم العالي، وطالما الأساسيات الضرورية لعمل ذلك موجودة ومتوفرة، فما على رأس المال الفكري إلا أن يفكر جديا في تجسيد ذلك، وهي كما يلي:

1- **تثمين الموارد البشرية:** تركز هذه المرحلة من مراحل التكامل الإداري والذي يهدف إلى تحقيق أهداف مؤسسة التعليم العالي على الاهتمام بالمورد البشري عبر ثلاثة مجالات أساسية، وهي:

- **التركيز والاهتمام بأعضاء الهيئة التدريسية وجميع العمال:** في هذه الجزئية يتم فتح المجال لمشاركة جميع العاملين (الأساتذة، الموظفين، الإداريين، وباقي العمال) وخصوصا المحترفين منهم وهذا حسب الخطوات التالية:

- استطلاع آراء العمال والأساتذة لفهم توقعاتهم ومتطلباتهم من برامج التعويض والتقدير ومن بيئة عملهم ليكونوا أصحاء.
- تشكيل فرق متقاطعة المهام تمثل قاعدة العمال لتقييم وتحسين البرامج الموجودة وتطوير برامج جديدة.
- العمل مع الفرق لتوضيح الغرض من مثل هذه البرامج، مع التركيز على عدم الإبداء أولا ثم تشجيع رسالة وأهداف مؤسسة التعليم العالي ثانيا.
- توحيد أهداف صحة العمال والأساتذة ورضاهم ورفاهيتهم مع رسالة مؤسسة التعليم العالي و أهدافها.
- تطوير القياسات الجارية لصحة ورفاهية ورضا العمال والأساتذة.
- وضع قياسات لأداء ومساهمة كل برنامج في رسالة المؤسسة وأهدافها.
- دراسة القضايا التي تؤثر في التعويض لتقرير طريقة العمل والأفضل لمؤسسة التعليم العالي.
- إشراك العمال والأساتذة في إدارة برامج التقدير في مؤسسة التعليم العالي.
- تشكيل عمليات للمراجعة والتحسين المنتظم لجميع برامج التعويض والتقدير وتحسين صحة ورفاهية كافة العاملين.
- **بناء برامج الاعتماد*:** في هذا البرنامج يتم فتح المجال لمشاركة بعض العاملين دون غيرهم، أي تتم مشاركة المورد البشري (أستاذ، موظف، عامل مهني بسيط)، حيث يتم تعليمهم ما هو الاعتماد وما هي وظائفه، وهي متمثلة في الخطوات التالية:
- إشراك الرؤساء التنفيذيين وغيرهم من متخذي القرارات في تعلم ما هو الاعتماد وما هي الفوائد التي يقدمها.
- بناء عملية الاعتماد في مؤسسة التعليم العالي بما في ذلك تحديد من يشترك والخطوات العملية والنتائج المتوقعة.
- تدريب العاملين باختلاف وظائفهم على الاعتماد.
- استخدام المدخلات من الزبائن والمزودين والعمال لتحديد فرص الاعتماد تم تعيين أولويات هذه الفرصة وتعيين المسؤولية.
- تفويض فرق لاعتماد الصلاحيات لتنظيم و إجراء الدراسات وعرض توصياتها.
- تشكيل عمليات لترجمة التوصيات إلى خطط عمل لتقييم وتحسين عملية الاعتماد.

*الاعتماد هو إجراء تقوم به سلطة مخولة بمنح الاعتراف بأن هيئة أو شخصا ما كفؤ ومؤهل لأن يقوم بمهمة محددة.

- **تقديم الدعم وتحقيق أهداف المجتمع:** في هذه المرحلة تكون المشاركة كالمراحل السابقة،ولكن يركزون على الأفراد التنفيذيين الرئيسيين، حيث يتم مشاركتهم في تطوير انخراط مؤسسة التعليم العالي في مجالات تتعلق بالمجتمع في صورة المحافظة على البيئة، أو المساهمات في الأعمال الخيرية لجميع أطياف المجتمع، كما وتسعى المؤسسة الجامعية للتقرب أكثر من المجتمع في صورة فتح فضاءات توعيه وتحسيس للآفات الاجتماعية مثلا، ومشاركة المجتمع في التقليل أو القضاء على هكذا مشاكل.

2- **صحة ورفاهية العاملين:** يعد دافعا لهيئة التدريس والعمال ليساهموا بنشاطاتهم ويشاركون في اتخاذ القرارات وبناء توافق في الآراء والعمل الجماعي، لذا يعد الرضا حجر الزاوية في المؤسسة الجامعية، وهي واحدة من القيم الأساسية، لذا وجب على هذه المؤسسة الجامعية القيام ببعض الإجراءات لتحقيق ذلك، من بينها:

- تحسين بيئة العمل بحيث يحرص الشخص المكلف أو المسؤول عن السلامة المهنية ومخاطر العمل في الجامعة على توفير بيئة آمنة وصحية في الحرم الجامعي من خلال اتباع السياسات والإجراءات التالية: التركيز على الرقابة، الاستعداد الشخصي للعاملين (أستاذ، موظف)، من خلال تدريبهم وتقييم عملية التدريب، تقديم توجيهات السلامة للموارد البشرية التابعين لها أكثر من مرة في السنة، القيام عمليات الفحص لقارورات الإطفاء المتعلقة بالسلامة والمناطق المعرضة للخطر (المختبرات، منشآت الإعلام الآلي، المخازن...)، وإنشاء عدة مكاتب فرعية مكلفة بالسلامة المهنية، بحيث تكون قريبة من مواطن الخطر كإطلاق صفارات الإنذار لتحذير العاملين من أي خطر محدق.
- توفير أو إنشاء مكتب خاص بخدمات الشرطة في حرم المؤسسة الجامعية.
- تعزيز التوعية بقضايا الصحة والسلامة باستمرار عن طريق النشرات الإخباريةفي الحرم الجامعي كمواقع التواصل الاجتماعي، موقع الجامعة، إصدار مجلات دورية تعنى بالأمن والسلامة والأخطار التي يمكن أن تقع.
- تحسيس الطبقة الأكبر في الجامعة وهي الطلبة من خلال إشراكهم في ندوات علمية وورشات عمل خاصة بأمن وسلامة الحرم الجامعي.

3- **المواطنة المشتركة:** هي سلوك طوعي يقوم به الأستاذ والموظف وحتى العامل البسيط، أي كل فرد ينتمي إلى المؤسسة الجامعية، يتعدى حدود دورهم الرسمي ومتطلباتهم وظيفتهم ولا تشمله لوائح مؤسسة التعليم العالي الخاصة بمكافآت وترقيات العاملين، فإن المواطنة المشتركة يمكن تفعيلها أو تجسيدها في المؤسسة

الجامعية إذا استطاعت أن تنشئ علاقات قوية تصل إلى إنشاء شركات مؤسسية مع مجموعات محلية وإقليمية ومهنية، و لتحقيق ذلك يتم ما يلي:

- إدخال الشركات مع المجتمع ومبادر ات التطوير الاقتصادي ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي.
- وضع جزء من الميزانية الخاصة بالجامعة لتكون جزءا من الأهداف الاستراتيجية.
- قيام مسؤول الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بإصدار نشرات بحثية تهتم بالقضايا الكبرى للمجتمع كالبطالة مثلا أو تدهور قيمة سعر الصرف و الآفات الاجتماعية... إلخ، وإيجاد الحلول لها وطرح مبادرات لمناقشة هكذا مشكلات مع الجمعيات التي تمثل المجتمع.
- مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في المجالس المدنية كلبلدية والولاية والمجالس المدرسية والخيرية بإلقاء عدد من المحاضرات التي تدعم تطوير النوعية في المجتمع.

وانعطافا على ما سبق التكلم فيه في ما يتعلق بمهام رأس المال الفكري في كل مرحلة من مراحل الانتقال نحو إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فإن هذه العملية تتم في تسلسل موضوعي منطقي تستطيع أي مؤسسة جامعية أن تنتهجه، وهذا التسلسل يعتمد على وضعية المؤسسة الجامعية وكيفية تقبل فكر ة تحسين الجودة، ولأن كل تطور يعتمد على المعرفة و إدارة الجودة الشاملة تعتمد بالأساس على التحسين المستمر، نقول بأن رأس المال الفكري هو حلقة وصل بين الجودة وتطورها، وإا و جب تطوير العملية يجب على رأس المال الفكري الالتزام بالتغيير ثم التخطيط والتدريب، ثم الاعتماد على متطلبات الزبون بصفته نقطة الارتكاز للبدء في أي عملية تخص المؤسسة الجامعية.

وبناء على ذلك، يمكن لنا القول بأنه لا يوجد دليل تعليمي إرشادي وحيد يمكن لرأس المال البشري أن يصفه لمؤسسته التعليمية بحيث يحتاجون إلى استعمال أفكارهم وخبراتهم لفهم حاجات مؤسستهم الجامعية لإنشاء مخطط انتقال يكون بمثابة الدليل المرشد نحو تحقيق أهدافهم.

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

تنبثق العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة من كون الأول عنصر جوهري لتطبيق الثاني، لأن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في أفكار وسلوك الأفراد داخل مؤسسة التعليم العالي، و إن إحداث التغيير الفكري والسلوكي المنوه عنه لا يجسده إلا نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية، ومن هذا المنطلق يجب أن تخضع عملية اختيار النخبة المفكرة لإدارة الجودة الشاملة لمقاييس محددة ودقيقة، إذ يجب أن تحاط عملية تنفيذ الجودة بنخبة من الأفراد ذوي القدرات المتميزة لهم الوعي التام بإدارة الجودة الشاملة والدراية الكلية بأن الجودة تشمل جميع الأنشطة والعمليات، كما يجب أن تتوفر فيهم ملكات فكرية و قدرات عقلية واضحة لعملية تحسين الجودة، فبدون إعطاء أمثلة على المثابرة والجد في الحصول على ما هو ثمين بشكل صحيح من البداية لا يستطيع منتجو الجودة في مؤسسة التعليم العالي أن ينموا في العاملين روح الإحسان المثالي بالجودة، وهذا ما يتوفر في رأس المال الفكري.

المطلب الأول: رأس المال الفكري نقطة تحول في إدارة الجودة الشاملة.

لفهم إدارة الجودة الشاملة فهما عميق لا بد من تشخيص وتحليل جوانبها ومبادئها للوصول إلى الرؤية الشاملة لها، ويكاد يكون هناك اتفاق عند عدد كبير من الباحثين حول تحويل هذه الرؤية الشاملة إلى واقع ملموس في مؤسسات التعليم العالي مركز ه هو النخبة المفكرة في هذه المؤسسة، فهي المسؤولة عن صياغة النظم التنظيمية التي تحدد كيفية تصميم المناهج التعليمية وسبل تطويرها وفق المستجدات المعاصرة وجودة الكتب والمراجع العلمية، والكادر التعليمي وكيفية إجراء نماذج الامتحانات ومعايير قبول الطلبة الجدد في المؤسسة الجامعية، ونظم المعلومات، و من هنا تبدأ عملية تحسين الجودة مع التزام الإدارة العليا بالدعم الغير مشروط وإيجاد وابتكار النظم الأكثر كفاءة وذات الأثر على زيادة المعرفة للموارد البشرية (الأستاذ، الموظف، الطالب) في مؤسسة التعليم العالي، إذ يعد رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي عنصرا جوهريا وأساسيا وفعالا في تحقيق الجودة الشاملة، فهو من مصادر الإبداع والتجديد، وهو ما ترتكز عليه إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: نقاط تباين رأس المال الفكري مع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

هناك مجموعة من النقاط يشترك فيهما كل من رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وهي كما يلي:

أولا: استراتيجية التغيير الشامل.

إن رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة هما وجهان لعملة واحدة، يسعى كل واحد منهما إلى تطوير وتحسين و إحداث تغيير جذري شامل هادف لأهداف مؤسسة التعليم العالي، الذان يعتمدان على نظام قائم على المشاركة الجماعية التي تمكن العاملين (أساتذة، موظفين، إداريين، عمال) لتحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل المؤسسة الجامعية، إذ نجد أن رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة يسعيان إلى التأكيد على أهمية التواصل وكيفية ترسيخ القيم بين أطياف التركيبة البشرية لمؤسسة التعليم العالي، كما ويهدفان إلى توفير مناخ منفتح مفض إلى حل المشاكل، صنع القرارات قائم على المشاركة الجماعية لجميع النخبة، الثقة بين جميع العاملين سواء أساتذة، موظفين، عمال، شعور بالمسؤولية والملكية من أجل تحقيق الأهداف[23].

ثانيا: استراتيجية تثمين الموارد البشرية.

كلاهما يقومان على استراتيجية واحدة مفادها أن المورد البشري ركيزة أساسية في تطوير العمليات الإدارية داخل مؤسسة التعليم العالي، حيث أصبحت هذه الاستراتيجية مبينة على العقول البشرية المفكرة والمبدعة في كل المستويات الإدارية، هذه العقول المتمثلة أساسا في الأساتذة، أعضاء الإدارة وباقي العمال بحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم لخلق أو توليد الرغبة لديهم على الأداء بالجودة العالية، وكذا منحهم فرص المبادر ة وتنميتهم من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم و التعليم والتدريب الجيد، و التحفيز الذي يحث على المبادرة والإبداع ويولد الرغبة في تأدية العمل بالجودة المطلوبة والالتزام بأخلاقيات المهنة ويضع قواعد و أسسا للتقييم الفعال، فالعنصر البشري له مكانة خاصة و أهمية كبرى في استراتيجية إدارة الجودة الشاملة و رأس المال الفكري، إذ يحرص على تسليحه بالعلم والمعرفة البناءة التي تضمن لمؤسسة التعليم العالي تحقيق أهدافها[24].

ثالثا: استراتيجية استشراف المستقبل.

كلاهما ينطلقان من منطلق واحد مفاده الرؤية المستقبلية لأهداف مؤسسة التعليم العالي من خلال التركيز على الزبائن (الطلبة سوق العمل، و الأطراف المعنية)، عموما يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة من أسس اعتمادها رأس المال الفكري والمتمثل في النخبة المفكر ة للموارد البشرية الموجودة في مؤسسات التعليم العالي،

[23] علاء عامر عبد الكريم الخطيب، أثر رأس المال الفكري على تطبيق الجودة في المستشفيات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص142.

[24] علاء عامر عبد الكريم الخطيب نفس المر جع السابق، ص144.

حيث يرى أغلب الباحثين في هذا المجال أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار رأس المال الفكري فيما يتعلق بمجال إدارة الجودة الشاملة، وذلك يربط عددا من المتغيرات مثل الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، السياسات التنظيمية[25]، و إدراج نتائج الجهدو الأولو ية لإدارة الجودة الشاملة في اشتقاق الروابط النظرية بين تلك المتغيرات.

المطلب الثالث: العلاقة التبادلية بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية.

في قراءة تأملية لمجموعة من الدراسات التي ألقت الضوء على العلاقة التبادلية بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، وجدنا أن رأس المالالفكري يمثل القو ة المحركة التي من خلالها يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وخاصة تلك الموجهة نحو التركيز على السياسات والإجراءات التنظيمية الخاصة بالجودة الشاملة، و إضافة إلى سلوكيات النخبة المفكرة في رأس المال الفكري التي تتماشى مع مبادئ الجودة الشاملة، وكذلك قيم وأفكار رأس المال الفكري المتماشية مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على دور و أهمية رأس المال الفكري من موقع الفئة الحاملة له، وهي فئة ذات تراكممعرفي وتجارب كبيرة لا تسمح لمؤسسة التعليم العالي التي تتخذ من الجودة الشاملة منهجا لها في كل العمليات فقط بتجاوز العراقيل والمشاكل التي تعيق نموها واستمرارها، بل تتجاوز ذلك إلى إدخال التعديلات الجوهرية على كل هذه العمليات عن طريق إرساء دعائم الرؤية الإلهامية والحث على التغيير والحفز الفكري والمعرفي من خلال قدراتها (النخبة المفكرة في رأس المال الفكري) الابتكار ية التنظيمية وطاقاتها الإبداعية المتجددة في زيادة وتحسين الجودة الكلية لمؤسسة التعليم العالي[26].

في نفس السياق يرى **الخرايشة** (2004) أنه من الضروري على الإدارة العليا في مؤسسات التعليم العالي توفير المناخ الجيد لعمل رأس المال الفكري على المرتكزات التي جاء بها منهج إدارة الجودة الشاملة، حيث يقول أن مؤسسات التعليم العالي التي نجحت في تحقيق الجودة هي تلك المؤسسات التي توفرت على نخبة من الموارد البشرية المبدعة والمفكرة التي عملت أو التي تعمل على إشراك جميع الهيئات الإدارية التي تتشكل منها إدارة الجامعة من كافة المستويات وتحفيزهم على المشاركة وكأنهم شركاء وليسوا عمال تابعين في إدارة تلك العمليات، وشركاء مع هؤلاء النخبة من الموارد البشر ية (رأس المال البشري) نفسها في تسيير مؤسسة التعليم العالي[27].

---

[25] المعايطة صالح لافي، رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مكتبة دار الثقافةوالنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص71.

[26] السعيد هاني محمد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص115.

[27] الخرايشة عمر، علاقة رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي، أطروحة دكتور اه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العراق، 2004، ص137.

و إحاطة بما سبق، حق لنا القول بأن اغلب توجهات الباحثين والدارسين في هذا المجال أتوا وركزوا على أربع مبادئ أساسية تشقل عليها فكر ة إدارة الجودة الشاملة وتتباين مع فلسفة وتفكير رأس المال الفكري في نقاط تتمثل في دعم الإدارة العليا لمؤسسة التعليم العالي، التركيز على الزبون الذي يعتبر نقطة الارتكاز، التحسين المستمر الذي هو بمثابة الهواء للإنسان، وفرق العمل الذي يعطي والمشاركة للعاملين بدون استثناء ويعطي تحفيز فكري و تشجيع إبداعي ومعنوي لهم، الأمر الذي يعتبر بمثابة جسر تنتقل بموجبه انتقالا ناجحا وفعالا مؤسسات التعليم العالي نحو إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الرابع: نموذج علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

من خلال استقراءنا لمجموعة من الدراسات التي اهتمت برأس المال الفكري وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في العديد من المجالات الاقتصادية، وخاصة مجال التعليم العالي، يمكننا طرحها لهذه العلاقة من خلال الممارسات الإدارية والمهارات الفكرية والسلوكيات الفردية التالية:

أولا: الإبداع كوسيط في علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

يمثل الإبداع أداة أساسية لنمو المؤسسات المعاصرة وبقائها وقدرتها على التكيف مع الظروف المحيطة، وبما أنه متغير يتوسط علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، فندرس فس هذه العلاقة العناصر التالية:

1- **تعريف الإبداع:** تناولت العديد من الأدبيات تعريف الإبداع، فعرفه Kotler على أنه "فكر ة أو سلعة أو خدمة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها مفيدة وجديدة"[28] ووفقا لر أي marinas فإن الإبداع هو "العملية التي تعطي شيئا لم يكن موجودا سابقا"[29]، أما amabile فقد عرفه على أنه "التعبير عنفكر ة مناسبة ممكنة التطبيق من قبل العاملين داخل المؤسسة، ويجب أن تؤثر على الكيفية التي تنفذ بها الأعمال لتطوير منتوج أو تحسين خدمة"[30].

[28] Kotler Ph, Marketing management, prentice-hall, Nex Jersey, 2000, P355.
[29] Marinos Los, Creativity and technology and technological in the united states, Research Technology Management, 11 Nov/Dec, Vol 43, Issue 6, 2000, P25.
[30] Amabile, T. Assessing the Work Environment for Creativity, Academy of Management Journal, Vol 39, Nov 05, 1995, P78.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن الإبداع هو عملية ذاتيةتكمن في عقل البشر تخر ج للتطبيق من أجل إحداث التغيير في مخرجات المؤسسة.

وفي قطاع التعليم العالي، يقصد بالإبداع الكفاءات الفكرية التي تميز المورد البشري في المؤسسة الجامعية، والتي تمكنه من طرح أفكار جديدة متميزة لها طابع التطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام معين أو إيجاد أسلوب علمي لتنفيذ الأعمال بشكل يضمن تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية بفاعلية وكفاءة، يحمل في مضمونه كل العمليات التي يمارسها المورد البشريو التي تسعى إلىاكتشاف و تحديد المشكلات،و السرعة في إيجاد الحلول الممكنة لها[31].

2- **علاقة إدارة الجودة الشاملة بالإبداع:** إن تبني إدارة الجودة الشاملة باعتبارها استراتيجية للإدارة تساهم بشكل كبير في تميز المؤسسات الأكثر إبداعا، فالإبداع عامل مهم في إدارة الجودة الشاملة من خلاله يجسد الأفراد ممارساتهم اليومية ما تم تعلمه عن هذا المنهج الإداري، فالأفراد المبدعون إذا ما توفرت لهم بيئة عمل في مؤسستهم تحفزهم على الإبداع سهل ذلك تقبلهم للانتقال إلى إدارة الجودة الشاملة وحسب، بلىيصبحون مساهمين فاعلين و أساسيين في تقديم أفكار جديدة تكون ميزتها الإبداع قدر ة على تحسين عمليات التعليم التي تساهم في زياده المعرفة وإنتاجها للوصول إلى تلبية متطلبات الزبائن (الطلبة، سوق العمل، الأطراف المعنية)، لذا وجب على رأس المال الفكري أن يتبنىأفكار ا مبدعة من النخبة المفكرة في مؤسسات التعليم العالي للاستفادة بشكل مثالي من الموارد والعمليات والمهام الجديدة التي تسعى إلى تحقيق ذلك[32].

وفي السياق ذاته نقول أن إدارة الجودة الشاملة ترتكز على تمكين العاملين داخل المؤسسة الجامعية ومشاركتهم في جميع أنشطتها، وهذا ما يعزز لدى المورد البشري الشعور بالمسؤولية مما يؤثر فيهم لتشجيعهم على الإبداع، حيث أن الإبداع ينبع أساسا من جهود العاملين (أساتذة، موظفين، إداريين) نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض، ولكي تصبح المؤسسة الجامعية مبدعة يجب عليها أن تحافظ على بيئة التعامل تدعم و تشجع الإبداع، وذلك من خلال تحفيز وتشجيع العاملين على الاستعداد لذلك، وهذا لا يأتي من فراغ

[31]محمد أحمد سحر، الإبداع وأثره في تحسينمخر جات التعليم العالي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010، ص208.

[32] Prajogo, D.I. Sohal, A.S. , TQM and innovation: A literature review and research framework, Technovation, 21, 2001, P541.

بل يتطلب التزاما ودعما من طرف النخبة المفكرة في الإدارة العليا لتبني جميع أفكارهم التي من شأنها أن تسهم في تطوير العمليات الإدارية داخل المؤسسة الجامعية التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها[33].

3- **علاقة رأس المال الفكري بالإبداع في مؤسسة التعليم العالي**: يتمثل الدور الفعال لرأس المال الفكري في تهيئة وتشكيل وتطوير المناخ التنظيمي للإبداع و ذلك من خلال ما يلي:

- رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية بمثابة الفرد المخطط للإبداع، وبالتالي عليه أن يشجع التنافس بين التابعين حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة، ومن خلال دراسة هذه الأفكار ومناقشتها يتم إبلاغ الآخرين بها،و التطبيق الجيد من هذه الأفكار، وتكليف من يأتيبفكرة جديدة من العاملين (أساتذة، موظفين، إداريين) بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، وإعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العلمية المفيدة.

- كما يؤكدThomas,A,stewart في كتابه رأس المال الفكري الثورة الجديدة للمنظمات على أهمية التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري، ويرى أن رأس المال البشري هو المصدر الحقيقي للإبداع وهو المسؤول على نشر ثقافة الإبداع بين مختلف المكونات البشرية لمؤسسة التعليم العالي، وتثمين النتائج المتوصل إليها، وحثهم على تطبيقها ومدهم يد المساعدة سواء كانت مادية أو معنوية[34].
- يجب على رأس المال الفكري العمل على توفير البيئة والمناخ الجامعي الذي يساعد على تنمية قدرات الإبداع لدى العاملين (أستاذ، إداري) والمتمثلة في القدرة على التحليل، والمرونة والطلاقة والأصالة والخروج عن المألوف والحساسية للمشكلات.
- كذلك يعد تفويض رأس المال الفكري لبعض صلاحياته لتابعيه عاملا مساعدا آخر لتطوير وتنمية قدرات الفرد الإبداعية، ولكي يكون التفويض مثمرا يجب ألا يقتصر على تفويض الواجبات وعلى المسائل البسيطة أو عند انشغاله فقط، إنما يتعدى ذلك إلى تفويض القدرة والنفوذ.
- وحيث تحقيق الإبداع داخل مؤسسات التعليم العالي يستلزم توفير التسيير الجيد لهذا الإبداع الذي يساعد بدوره على ترجمة الإمكانيات الإبداعية سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو الجماعة إلى سلوك

[33] Keng-Boon Ooi and others, Does TQM support innovation performance in Malaysia's manufacturing industry?, Journal of Business Economics and Management, 13(02), 2012, P08.

[34]علي سالم مفتاح، رأس المال الفكري ودوره في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات التعليمية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، مسقط، سلطنة عمان، 2013، ص588.

حقيقي، وذلك لا يمكن أن يتوفر إلامن خلال وجود رأس مال فكري ناجح يسعى إلى توفير المناخ الملائم للإبداع، ذلك أن تحويل الإمكانيات الإبداعية يمثل بلا شك الجزء الأساسي لمهمة رأس المال الفكري الذي يتطلع إلى توفير كافة الوسائل و إتاحة الفرص جميع العاملين وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك ويقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات القائمة[35].

إن الركيزة الأساسية لبناء بيئة في مجال الإبداع بشتى أنواعه يشجع على تطبيق إدارة الجودة الشاملة، يتوجب على رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي تطوير هيكلها التنظيمي، تحسين أساليب الاتصال، استخدام عنصر المكافآت والتقدير، وضع استراتيجيات تدعم الإبداع، تعديل الأنظمة الداخلية بما يسهم في تحقيق الإبداع كأسلوب لتطوير العلاقة بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة.

ثانيا: الابتكار كوسيط في علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

تقتضي الضرورة البحثية قبل تحديد مفهوم الابتكار Innovation أن توضح الاختلاف الكبير بينه وبين مفهوم الإبداع Creativity حيث غالبا ما نجد في اللغة المشتركة أنهما يستخدمان بالتبادل،و هذا الشيء يجب ألا يكون، لأن الإبداع يدل ضمنيا على جلب الأفكاركما سبق و أن أشرنا، بينما الابتكار يتضمن استخدام الأفكار الإبداعية لصنع شيء معين، أي أن الإبداع فكرة مقدمة والابتكار تجسيد هذه الفكرة في أرض الواقع[36].

1- **تعريف الابتكار**: عرفه P. Dracker بأنه التخلي المنظم عن القديم، ويعني بذلك الإدخال المنظم الجديد[37].

كما عرف أيضا على أنه التطبيق العملي للاختراع أو عملية صنع سلعة جديدة أوتطوير ها لجعلها أكثر قيمة من الناحية الاقتصادية[38].

[35]عزوز رفعت عمر، الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، تصور مقترح، مجلة مستقبل التربية، مصر، 21(91)، 2014، ص112.

[36] Tony Davila, Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It,Upper saddle river, wharton school Publishing, 2006.

[37]نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص78.

[38]الخشالي شاكر جار الله والتميمي إياد فاضل، العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وعلاقتها بالابتكار، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 09. العدد الأول، ص54.

في حين نجد أن كلا من lacked and Katzينظر ان إلى الابتكار على أنه مدخل لشيء أو منهج جديد، هو تجسيد مربح أو تركيب المعرفة في الأصل، و صفة قيمة المنتج الجديد، العمليات أو الخدمات.

2- **علاقة الابتكار بإدارة الجودة الشاملة:** إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل استراتيجي لتقديم أفضل المنتجات الممكنة وذلك من خلال الابتكار المستمر، فمن المهم تهيئة الظروف التي تبرز فيها فرص التكوين واستكشافها وتطوير القدرة على إدارة هذه الدورة للتعلم و تجسيد الأفكار، كما هو الحال في تطوير عمليات تعليمية جديدة، لذا فإن متابعة المبتكرين الناجحين والاهتمام بهم و اتخاذ قرار بشأنهم هو عامل حاسم في استيعاب الإجراءات المحددة لإدارة الابتكار، ولذا من المهم تعزيز سير العمل في التعلم نحو اكتساب واستيعاب التكنولوجيا المعرفية وكذلك نفس الشيء بالنسبة لتحسين العملية الابتكارية، فالابتكار هو المقدرةعلى تطوير فكر ة أو عمل أو تصميم أسلوب بطريقة أفضل وأيسر يساعد على تحقيق هدف معين لمؤسسة التعليم العالي.

3- **علاقة الابتكار برأس المال الفكري:** إن تبني الابتكار كخيار استراتيجي يجعل منر أس المال الفكري نموذجا لروح الابتكار، ولكن ذلك لا يعني أنيتصف بمقدر ة فذة على الابتكار، وإنما يقصد به قدرته على تعليم أهمية الابتكار وعلى إلهام الآخرين، ولا يكفي أن يكون رأس المال الفكري متحمسا ولكن يجب أن يكون قادرا على إثار ة حماس الآخرين للابتكار، فرأس المال الفكري وانطلاقا من الرصيد المعرفي الذي يتميز به يستطيع أن يفتح المجال أمام الراغبين في العملية الابتكارية داخل المؤسسة الجامعية، و أن يخبر العاملين (أستاذ، إداري) أن هناك امتيازات مادية و معنوية مقابل كل ابتكار قصد تشجيعهم على لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ففاعلية رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي لن تتأتى دون استفادة الآخرين من خبراته ومهاراته.

ومن أجل مواجهة التحديات والتحولات الاقتصادية يجب على رأس المال الفكري من خلال ممارساته الإدارية أن يسهم بشكل إيجابي للعلاقة بين الابتكار و إدارة الجودة الشاملة، وأن يتبنى الابتكار المقدم من طرف العاملين سواء كانت عملية في إطار تحسين خدمة أو منتج من أجل تحقيق رغبات المستفيد وأهداف المؤسسة الجامعية.

ثالثا: العمل الجماعي كوسيط في علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

يعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشاكل وإيجاد الحلول، إذ يمكن لرأس المال الفكري تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال كونه رابطا قويا بينهما.

1- **علاقة فريق العمل بإدارة الجودة الشاملة:** ترتبط علاقة العمل الجماعي بإدارة الجودة الشاملة على نحو رئيسي بمجموعة كبيرة من العمليات الرئيسية التي تحتاج إلى تسيير وتعامل كما لو كانت جزءا من مؤسسة التعليم العالي وهي تطوير أهداف جماعات العمل، اتخاذ القرارات، حل النزاعات والخلافات بين الأفراد، معالجة المعلومات، التحديد الواضح للمعرفة، الموازنة بين الحوافز والإصرار، التوفيق بين الخطر والفائدة من استخدام فرق العمل، و تحقيق التكامل بين أعضاء جماعة العمل[39].

2- **علاقة رأس المال الفكري بفريق العمل:** إن علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة تكمن في الدور الفعال الذي يوليه رأس المال الفكري لتنمية العمل الجماعي القائم على روح الجماعة والمشاركة لجميع العاملين داخل المؤسسة الجامعية، لأن لسلوكه تأثيرا على تفعيل العمل الجماعي بما يتوافق مع ما يؤمن به الأفراد في زيادة كفاءتهم العلمية وقدراتهم الذاتية، فكل من بعدي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي لرأس المال الفكري تعتبر رئيسية لتطوير الرؤى المشتركة للفريق وبما يصب في أداء الفريق، أما بالنسبة للاستشارة الفكرية فعادة ما يلجأ النخبة القيادية إليه سلوك الارتقاء بالأداء واتخاذ القارات و الزيادة من إبداع الفريق وتشجعه على حل المشكلات بطرق غير تقليدية، وبالإضافة إلى ذلك من المهم التركيز على الاهتمام بالأفراد والتي تعتبر رأس المال الفكري مسؤولا على بناء العلاقة ما بين أعضاء الفريق والاستماع لاهتمامات واحتياجات الأعضاء، وهو وسيلة فعاله للتواصل الفريق وكل عضو ضمن فريقه.

وانسجاما مع ما تقدم، و على أساس أن فريق العمل وسيط بين رأس المال الفكري و إدارة الجودة الشاملة، فإننا نرى الممارسات الشخصية لرأس المال الفكري تسهم إسهاما إيجابيا في العلاقة بين فريق العمل وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، فمن المتوقع أن الممارسات الإدارية المرتبطة برأس المال الفكري ترتبط بشكل مباشر في تطوير ثقافة العمل الجماعي وضمان احترام وتنفيذ فريق العمل لمجموعة القواعد التنظيمية الموجهة نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

[39] الحكاري لما، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص29.

رابعا: الميزة التنافسية كوسيط في علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة.

باعتبار أن الميزة التنافسية تترك أثرا في دور رأس المال الفكري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، نوضح ذلك من خلال التطرق للعناصر الآتية:

1- **تعريف الميزة التنافسية:** عرفهاAniweta على أنهاقدر ة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية بهدف إرضائهم فضلا عن تلبية الموظفين في المؤسسة وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو والتطور والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة[40].

كما تعرف على أنها السياسة المتفوقة التي تتبعها المؤسسة للتنافس في السوق، و تحقيق أفضل النتائج التي تصبو ا إليها[41].

2- **علاقة إدارة الجودة الشاملة بالميزة التنافسية:** تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التحسين والتقدم المستمر في مجالات التكلفة والموثوقية والجودةوالابتكار و الكفاءة والفاعلية في جميع عمليات الإنتاج، وهذا تلبية لرغبات المستفيدين (الطلبة، سوق العمل، الأطراف الأخرى) داخل المؤسسة الجامعية، ففي البداية كان يعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تستند على توجيه استخدام الهيكل التنظيميو أدوات السيطرة نحو توحيد المقاييس وتطبيق المعايير بحيث تجعل من الميزة التنافسيةعنصر ا غير مهمو لا لزو م له، وبعدها أصبحت الميزة التنافسية أحد الشروط اللازمة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة مع وجود مجموعة من القواعد ورقابةقادر ة على تقليل التفاوت بين المنتجات النهائية والمنتجات التي يتوقعها الزبائن، لذا من المهم إيجاد إطار للقرارات الشخصية يتماشى مع عقلانية النظام نفسه، هذا من جهة، ومن جهة أخرى أحد الشروط اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو جود بيئة تساعد على تحقيق الأهداف في إطار العمل بروح الفريق والذي يهدف إلى تحقيق التميز،وبالتالي تصبح ميز ة تنافسية.

3- **علاقة الميزة التنافسية برأس المال الفكري:** في بيئة الأعمال الحالية المبدأ الثابت هو التغيير، وحيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، و تنوع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها حيث تزداد في هذه البيئة المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، وتتحول الأسواق و تطور التكنولوجيا و تتقدم المنتجات

[40] Anik Ratnaningsih and others, Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors, Journal of Economics and Engineering, 04, 2010, P59.
[41] A.Addae-Korankye, Total quality management (tqm): a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in ghana, International Journal of Asian Social Science, 3(6), 2013, P1296.

و تتغير العمليات بسرعة فائقة، فالعالم يعيش اليوم عصر المعرفة[42]، ومن هنا أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة عامة والمؤسسات الجامعية خاصة مبنية على العلم والمعرفة، فقد وجدStewart أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة،و أن استثمار القدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقود العاملين بالمؤسسةو ولاء الزبائن والنظم والمعرفة الجماعية وتحسين أدائها، وبالتالي تحسين إنتاجيتها وجودة منتجاتها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأسمالها الفكري، وهذا ما يؤكد على دورهاالمحور ي في تعزيز أداء المؤسسة و مميزاتها التنافسية، إذ لا بد علىر أس المال الفكري أن يكسر ثقافة الإبداعوالابتكار كمصدر لإنشاء القيمة، وبالتالي فهو مصدر للميزة التنافسية[43].

إن رأس المال الفكري سيتفرد في إسهامه الإيجابي في العلاقة بين الميزة التنافسية و إدارة الجودة الشاملة، ومن المنتظر أن المزاولات الإدارية التي يزاولها رأس المال الفكري في تطوير علاقة التميز في المنتجات بين العمال من جهة و إقناع الزبائن (الطلبة، سوق العمل، الأطراف المعنية) في مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، والتي من خلالها نستطيع زيادة كفاءة الالتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

[42]عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكريودور ه في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤ تمر رأس المال الفكري العربي نحو استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مسقط، 2013، ص134.

[43]عبد الله بلوناس، تبة سمية، رأس المال الفكري: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر رأس المال الفكري العربي نحو استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 2013، ص190.

المبحث الرابع: تصور مقترح لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

استنادا إلى العديد من التجارب والنماذج الأجنبية والعربية التي قطعت أشواطا كبيرة نحو تحقيقإدار ة الجو دة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والتي حققت تميزا في جميع عملياتها والقفزة النوعية في خدماتها وساعدت في تحسين ترتيبها العالمي التي تم الاطلا ع عليها في سياق البحث عن رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، سنبدي من خلال هذا المبحث تصورا نوضح فيه بعض الطرق والآليات التي يمكن لمؤسساتنا الجامعية اتباعها وتفعليها من أجل رسم خارطة الطريق للوصول إلى التنافسية على المستوى المحلي و الدولي.

المطلب الأول: آليات تفعيل المور د البشريلتحقيق إدار ة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

الهدف الذي تسعى إليه كل الأمم أن تكون مؤسساتهم الجامعية هي القاطرة الحقيقية للتنمية في كل المجالات الاقتصادية والعسكرية ... إلخ، أي تكون إيجابية وذلك بتغيير الواقع والسير به نحو آفاق مستقبلية مشرقة لنهضة حقيقية، ولن يتم هذا إلا إذا كانت مؤسسات التعليم العالي تتوفر على مورد بشري حقيقي يقود التفعيل الحقيقي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أولا: آليات مقترحة لتفعيل دور الأستاذ في مؤسسات التعليم العالي.

يمثل أعضاء هيئة التدريس أحد المحاور الرئيسية في العملية التعليمية التي تركز على جودة المعرفة، وبناء على ذلك فيجب أن يكون لدى كل عضو في هيئة التدريس كافة المعلو مات والمفاهيم الخاصة بمادة تخصصه، بالإضافة إلى امتلاكه للقدرات والمهارات الأساسية والكفاءات اللازمة لتسهيل اكتساب الطلاب للمعارف والمهارات والسلوكيات مستخدما وسائط تعليمية مختلفة تتناسب مع استراتيجيات المؤسسة التعليمية.

1- مبررات الحاجة لتطوير عضو هيئة التدريس: حاجة الأستاذ للعمل المستمر في مراجعة المناهج لتعديلها نحو الأفضل والمساهمة الفعالة في التنمية البشرية.

- اعتبار التدريس في التعليم العالي مهنة، إذ يتطلب مهارات قائمة على المعرفة النظرية و يتطلب تدريبا عاليا.
- ضرورة استمرار الثقة بمؤسسات التعليم العالي من خلال زيادة كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتنظيم برامج تنموية ترفع من مستو ى أداءهم المهني.

- سرعة التغيير العلمي، مما يتطلب تنمية جادة لأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من أداء رسالتهم والاستعداد العلمي والمهني الفاعل للمستقبل بكل تحولاته ومشكلاته.

2- رفع كفاية وكفاءة أعضاء التدريس:

- يجب أن تتوافر لدى المؤسسة إحصاءات كاملة عن عدد أعضاء هيئة التدريس في أقسام مختلفة ونسبتهم إلى أعداد الطلاب في كافة البرامج التعليمية التي تقدمها.
- تحدد المؤسسة الجامعية تحديدا دقيقا موثقا مؤهلات أعضاء هيئة التدريس بكوادرها المختلفة والهيئة المعاونة ومدى تناسب الكفاءات مع احتياجات البرامج التعليمية والبحث العلمي في الإطار اللازم لتحقيق رسالة المؤسسة الجامعية.
- تقوم مؤسسة التعليم العالي بدراسة مدى تناسب الأعداد والكفاءات المتوفرة لديها مع أعداد الطلاب في كل برنامج واحتياجات العملية التعليمية استنادا للمعايير المتعارف عليها بالنسبة لطبيعة الدراسة والبرامج في كل مؤسسة.
- تقوم المؤسسة الجامعية بتحديد احتياجاتها المطلوبة من الأعداد والتخصصات المختلفة لأعضاء هيئة التدريس بناء على دراسة قبلية.
- تنظيم دورات تمهيدية لأعضاء هيئة التدريس الجدد الملتحقين حديثا بهيئة التدريس.
- عقد الندوات العلمية التي تسهم في تنمية القدراتالفكر ية والذهنية لعضو هيئة التلو يس (الأستاذ).
- تشجيع الأساتذة عند قيامهم بزيارات سنوية في العطل أو فترات التربص لزيارة جامعات وكليات تقوم بأبحاث مماثلة.
- استقطاب أعضاء هيئة تدريس متميزين وباحثين متميزين.
- وضع خطة لرفع كفاءة معايير اختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس من خلال تحديد معايير نوعية لاختيار واستقطاب وتعيين أعضاء هيئة التدريس وباحثين متميزين.
- دعوة أساتذة لهم خبرة في مجال تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس لإلقاء محاضر ات وإجراء ورش عمل تخصص لأعضاء هيئة التدريس.
- جذب نخبة من الكفاءات الوطنية المتميز ة وأساتذة وخبراء أجانب مميزين عالميا في تخصصات مؤسسة التعليم العالي لاسيما الذين لديهم خبرة كبيرة وزاد غني من الأبحاث والدراسات النوعية المتميزة.

- مراجعة الكليات والأقسام لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس بمختلف أصنافها بصورة منتظمة للتأكد من وجود الأداء التدريسي والالتزام بالمهام الأكاديمية واستمرارية الحاجة لخدماتهم.

3- **الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس في تجويد مصادر التعلم**: هناك عدة طرق للاستفادة من أعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال:

- تشكيل لجنة متخصصة من الأساتذة ممثلة لكليات وأقسام الكليات التابعة لمؤسسات التعليم العالي لدراسة التوجهات الحديثة في تخصصات التعليم العالي واهتمامات منسوبيها العلمية الحالية والمستقبلية.
- تشكيل لجنة علمية ممثلة لجميع كليات المؤسسة الجامعية بهدف دراسة مجموعات مصادر التعلم الموجودة حاليا في المكتبات بكل أنواعها من أجل معرفة التوجهات الموضوعية وحداثة المصادر والموضوعات المستقبلية.
- استطلاع توجهات أعضاء هيئة التدريس في مدى كفاية مصادر التعلم وخدماتها ومدى استخدامها واتساقها مع متطلبات التعليم والتعلم بالبرامج المختلفة.
- الاستعانة بآراء أعضاء هيئة التدريس المسؤولين عن البرامج والمقررات الدراسية في تقديم المشورة بشكل منتظم عن الموارد المطلوبة لدعم التعليم والتعلم.
- إرسال بعثات علمية لأعضاء هيئة التدريس إلى معارض الكتب المحلية والعالمية للمساهمة في اختيار واقتناء المصادر المناسبة حسب تخصصهم.
- يعتمد التعليم الجامعي في الأساس على تعدد وتنوع مصادر المعرفة للطلاب، وهذا يجب أن تتوافر للطلاب العديد من المراجع المحلية والعالمية للاطلاع عليها مما يساعدعلى تحقيق المخرجات العامة للتعليم العالي.

4- **وظيفة عضو هيئة التدريس الأكاديمية:** يتم معرفة وظيفة عضو هيئة التدريس بغرض تحسين وتجويد وتطوير العملية الأكاديمية، وتشجيع مشاركته الفعالة في ترسيخ ثقافة الجودة في النواحي أو العمل الأكاديمي على النحو التالي:

- بالنسبة للمناهج الدراسية: يجب على العضو في الهيئة التدريسية أن يجد خطة موضوعية مرنة خلال الموسم الدراسي للمقررات الدراسية التي سيقوم بتدريسها أو التي سيشارك في تطويرها مع إيضاح أوجه التطور والتحديث في كل مقياس، وكذلك الأنشطة التي سيساهم بها لتحسين طرق وكفاءة العملية

التدريبية وفاعليته، أو التحديث واستعمال التقنيات و الوسائل التعليمية أو أية بيانات لها علاقة مباشرة بكفاءة عملية التدريس.

- البحث العلمي: العمل البحثي في مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية المتخصصة يعول عليه كثيرا ويشكل منطلقا هاما في مسعى المجتمعات نحو الرفعة والتقدم، والبحوث التي نتكلم عنها هي تلك التي تتوفر فيها مقومات علمية رئيسية مثل الأصالة والمساهمة العلمية والسلامة المنهجية وخدمة المجتمع إضافة إلى الحيادية والموضوعية من قبل الباحث (الأستاذ)، والبحث العلمي هو تلك الإسهامات العلمية البحثية للأستاذ التي تضيف إلى قاعدة المعارف والتطبيقات في مجال التخصص، شاملا الأبحاث العلمية الأصيلة المنشورة في مجلات علمية متخصصة محكمة، المؤتمرات والندوات العلمية الوطنية منها والدولية، المذكرات، وحتى يؤدي البحث العلمي دوره أو رسالته من الضروري بمكان الاهتمام بالنشر في مجلات علمية متخصصة في مجال اهتمامات الأستاذ، والتي يجب أن تمثل الجزء الأكبر من إنتاجه العلمي.
- الخبرة المهنية: في المجال من الخبرة المهنية يجب أن نركز على الإسهامات الفكرية للأستاذ التي تضيف إلى معارف الآخرين وتستفيد منها الجهات والمؤسسات في مجال خبرة الأستاذ، بالإضافة إلى براءات الاختراع والابتكارات التصميمية والمشروعات التطبيقية وغيرها من المساهمات الفكرية للأستاذ سواء التي تم البدء فيها أو الانتهاء منها أو التي يتوقع استمرار العمل فيها، أما عن الأداء والمهارات فلا بد أن يأخذ الأستاذ بروح المبادرة في تنمية قدراته وتحسين أداءه من خلال الأنشطة العلمية التي ينوي العمل فيها بغرض تنمية قدراته وتحسين مركزه العلمي والعملي.
- **معايير تقييم عضو هيئة التدريس:** إن الأستاذ الجامعي هو الدعامة الرئيسية في العملية التعليمية، ويتوقف عليه نجاحها، فهو الذي يستغل كل الإمكانيات والفرص ويهيئ الظروف لتكوين الخبرات والاتجاهات للطلاب، كما وارتبطت مكانة الجامعة وسمعتها كمؤسسة تعليمية بمكانة أساتذتها و مستواهم الأكاديمي، حيث يكون تقييم أداء الأستاذ في مجالات عديدة هي:
- **تقييم الأداء التعليمي**: وهو الالتزام بالأعباء التدريسية والالتزام بساعات التدريس باستخدام وسائل وتقنيات التعليم، تحديث المواد التعليمية وتقنيات التعليم والمشاركة في التقرير المفصل حول المناهج التدريسية ومحاور المقاييس المعتمدة، كما ويجب التركيز على الأعراف والتقاليد في العملية التعليمية.
- **الإشراف على الرسائل**: يمثل الإشراف على الرسائل العلمية أداة من أدوات تقييم الأستاذ الجامعي، وهذا لما لها من آثار و أبعاد على شخصية الأستاذ المشرف وكذلك الطالب، حيث يكون الأستاذ

المشرف همزة وصل بين إتمام المشروع العلمي الذي تقدم به الطالب والمادة العلمية التي يجب على الطالب أن يتحكم فيها، وهذا من خلال الأستاذ المشرف عن طريق التوجيهات والنصائح التي يقدها للطالب بحكم الخبرة المهنية والرصيد المعرفي الذي يميز الأستاذ المشرف، ومما لا شك فيه أن غياب الإشراف العلمي للأستاذ سيؤدي بالضرورة إلى غياب العقل العلمي للأستاذ.

- **تقييم سلوكيات الأستاذ:** يجب أن يلتزم الأستاذ الجامعي بعدد من السلوكيات الأساسية التي تدخل ضمن احترام القيم المهنية وأخلاقيات المهنة التعليمية والأعراف في مؤسسة التعليم العالي، وهذا باعتبار أن الأستاذ الجامعي قدوة لطلابه، ويعني ذلك أن سلوك الأستاذ سيكون النموذج الذي يقيس الطلاب سلوكهم عليه، وبالتالي يتحمل الأستاذ مسؤولية إضافية في المجتمع في مسألة الالتزام الأخلاقي، كما وأنه مسؤول عن النمو الخلقي لطلابه بحكم أن الطلبة صغار في السن، وأن الجامعة مؤسسة أخلاقية، وكما يجب على الأستاذ الجامعي أن يكون متعاونا مع زملائه وكذا مع رؤساءه ومع جميع الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية (أفراد الإدارة، أعوان الأمن، ...إلخ).
- **التقييم الشخصي (الفردي) لعضو هيئة التدريس:** تهتم أغلب الجامعات العالمية بتقييم الأداء الأكاديمي للأستاذ بصفة عامة، والأداء التعليمي بصفة خاصة، إلا أننا نلمس قصورا وعدم إعطاءه القدر الكافي من الاهتمام، ولا يلقى القبول في أغلب مؤسسات التعليم الجامعي عبر العالم، وهذا راجع إلى أن التقييم يكون شخصي ولا يخضع للمعايير العلمية الموضوعية التي لا يستطيع الباحث أو الجهة المخولة بهكذا دراسات أن تكشف جوانب القصور فيها ومعالجتها، لأن البحث يقوم على اعتبارات شخصية تكون في الغالب مضللة وغير صحيحة، إضافة إلى شكوى كثير من الطلاب من ضعف الأداء التدريسي لبعض الأساتذة جراء الغيابات أو عدم توصيل المعلومات بطريقة منهجية أو تأدية بعض المحاضرات والأعمال الموجهة بطريقة لا تراعى فيها معايير الأداء التدريسي الفعال الذي يهدف إلى رفع جودة مخرجات مؤسسة التعليم العالي.

ثانيا: آليات مقترحة لتفعيل دور الطالب في مؤسسو التعليم العالي.

سنتطرق إلى دور الطالب في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يمثل نقطة ارتكاز للعملية التعليمية، وهو أساس اهتمام المؤسسة الجامعية، وبناء على هذا يتوجب على هذه الأخيرة

توفير برامج وأنشطةمساعدة وداعمة لعملية تحسين ورفع كفاءة مخ جاتها وفق لمتطلبات الأطراف الخارجية، حيث يشمل هذا المجال جميع الخدمات التي يجب على المؤسسة تقديمها للطلبة وهي كما يلي:

1- **سياسات القبول والاحتفاظ بالطلاب:** على المؤ سسة الجامعية أن تتوفر على نظام مرن يكون قابلا لتعديل سياسة القبول بما يتماشى مع رسالتها وغايتها وأهدافها، حيث تقوم بتشكيل لجنة لوضع ومراجعة سياسة القبول بما فيها الشروط العامة والخاصة بكل تخصص، والتي تكون مكونة من ممثلين عن الهيئة التدريسية وكذا ممثلي الطلبة وحتى الجهات المستفيدة، ثم تعلن مؤسسة التعليم العالي سياسة القبول وطريقة وشروط توزيع الطلاب على التخصصات المختلفة قبل موعد القبو ل بوقت كاف، وتحرص على أن تكو ن هناك شفافية تامة وعدالة في التنفيذ، وعليه تقوم الجامعة بتحديد أعداد الطلاب الذين أودعوا ملفات الالتحاق بها في بداية كل عام بغية تحديد حجم الموارد البشريةوالمادية و التي يجب أن تراعى فيها القدرة الاستيعابية للجامعةسواء المادية أو البشر ية منها، من أعداد الأساتذة أو الهيئة الإدارية (الموظفين الإداريين) وحتى باقي العمال، وكذلك سعة المدرجات، المخابر، قاعات التدريس ... إلخ.

2- **توافر الدعم للطلاب:** وهذا من خلال ما يلي:

- **الطلبة المتفوقين:** تقوم مؤسسة التعليم العالي بعمل حصر جميع الطلبة المتفوقين في مختلف التخصصات الذين تحصلوا على معدلات مرتفعة في مجال دراستهم، ويمكن تحديدهم أو حصرهم بعد القيام بحساب معدل الترتيب حسب ما ينص عليه القرار الوزاري المتعلق بكيفية حساب وترتيب معدلات الطلبة، ومن الوسائل التي تحفظ بها المؤسسة الجامعية طلبتها ما يلي:
  - يمنح الطلاب الأوائل الإثنين جائزة مالية يتم تقديرها بواسطة مجلس القسم سنويا.
  - إرسال شهادة تقدير باسم رئيس الجامعة للطالب وذلك للطالب الأول في صفه فقط.
  - عمل لوحة شرف بالكلية توضع بها صور الطلاب الإثنين الأوائل على الفرقة الدراسية.
  - إرسال نسخة من الصور الشخصية للطلاب الأوائل بالفرق الدراسية إلى المجلات التابعة للجامعة، وتكرم الطالبات بكتابة أسمائهن دون الصورة الشخصية.
  - إرسال الطالب الأول في صفه إلى الخارج في إطار الاتفاقيات المبرمة مع الجامعات الأجنبية.
  - إرسال دعوات إلى الطلاب المتفو قين لحضور الملتقيات والمؤتمرات وحتى الأيام الدراسية ذات الصلة باهتمامات الطلبة.

- منح الطلبة المتفوقين فرصة المشاركة في المشروعات العلمية البحثية التي يحصل عليها الأساتذة والممولة من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي (فرق البحث، مخابر البحث، مجلات علمية ... إلخ).
- إنشاء جائزة تسمى جائزة التفوق تمنح للطلبة المتفوقين.
- **الطلبة المتعثرين:** هم الطلبة الذين يواجهون صعوبات أو مشاكل في العملية التعليمية على المستوى التعليمي أو على المستوى المادي، والذين يحتاجون إلى يد المساعدة من طرف إدارة مؤسسات التعليم العالي كالسماح لهم بمتابعة الدراسة في السنة الموالية أو إعادة التسجيل في المواد التي لم يكتسبوها من وحدات تعليم السنة الحالية، وكذلك الطلاب الذين رسبوا أكثر من مرة في مستو ى دراسي واحد، وبالإضافة إلى الطلاب الذين حولوا من أكثر من قسم، ومن سياسات التعامل مع هكذا حالات نقترح ما يلي:

- عمل حصر دوري للطلاب الحاصلين على مستو ى ضعيف أو متوسط في التقييم العلمي، ويتم ذلك شهريا وخاصة في الأعمال الموجهة (TD) وإعداد تقرير عن كل حالة، وفي ضوء هذا التقرير يكون التعامل حيث تختلفأسباب التعثر من حالة إلى أخر ى.
- يتم تنفيذ الخطة وعمل الإجراءات التصحيحية لرفع مستوىالطلاب وذلك بالاشتر اك مع أعضاء هيئة التدريس.
- عمل استبانة عن أسباب التعثر وتوزيعها على الطلاب المتعثرين يتم من خلالها محاولة معرفة سبب تعثر هؤلاء الطلاب وهل السبب في قدراتهم الشخصية / طريقة التدريس / المدرس نفسه / المصادر العلمية المستخدمة / الجو العلمي المحيط بالعملية التعليمية / عوامل اجتماعية أو شخصية، وفي ضوء نتائج الاستبيان يتم معرفة الأسباب الحقيقية، والتي من خلالها يتم توجيه المساعدة حسب السبب.
- عقد جلسات علمية في نهاية كل سداسي لهؤ لاء الطلبة المتعثرين فقط لإعطائهم دفعة تقوية في المواد الدر اسية.
- عند اكتشاف حالات تعثر بسبب مشاكل اجتماعية أو مالية يتم مناقشة هذه المشكلات على انفراد مع الطالب للحفاظ علىالخصوصية والسرية، وتشجيع الطالب الذي يتجاو ز تعثره بمكافآت مالية.

3- **لائحة الحقوق الطلابية:** بما أن الطالب هو المحور أو نقطة الارتكاز في العملية التعليمية داخل المؤسسة الجامعية فكان لزاما عليها تبيان ما له وما عليه من حقوق وواجبات عبر قنوات الاتصال المتاحة والتي نلخصها فيما يلي:

- إرفاق دليل الواجبات والحقوق مع دليل رغبات الطالب للطلبة الجدد.
- نشر لائحة الحقوق والواجبات الطلابية على موقع الجامعة.
- تكليف هيئة التدريس بشرح قوانين النظام الذي تنتهجه الجامعة (النظام الداخلي المعمول به).
- تكليف النقابات الطلابية بضرورة العمل على توعية جميع الطلبة بدون استثناء على كيفية المطالبة بحقوقهم في إطار قانوني، وتأدية واجباتهم بكل قناعة وبروح قانونية مسؤولة.
- تخصيص أيام تحسيسية لجعل الطالب يحس أنه جزء من هذه المنظومة الجامعية من خلال التوعية بحقوقه الأكاديمية والخدمية، وكيفية حصوله على هذه الحقوق، والجهة المختصة بذلك، وتوعيته أيضا بالتزاماته اتجاه مؤسسة التعليم العالي، وهذا كله من أجل جودة العمل الأكاديمي، ويجب أن يكون عليه حال تلك العلاقة من الشفافية والوضوح في مختلف مكونات المسار المهني في الجامعة.

ثالثا: آليات مقترحة لتفعيل دور الموظف الإداري في مؤسسات التعليم العالي.

يمثل الموظف الإداري لمؤسسة التعليم العالي السند الرئيسي للقيام بالمهام والوظائف وتحقيق الأهداف، وحسن قيام الإداريين بأدوارهم يسهم بشكل مؤكد في تحقيق معايير تفعيل إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

1- **آليات اختيار القيادات الإدارية وتعيينها وترقيتها:** تعتمد مؤسسة التعليم العالي معايير حاكمة لعملية قبول الترشيح لتولي مناصب القيادات الإدارية، ويكون من ضمنها:

- التقدم بخطة لتطوير الموقع المنشود بحيث تطرح هذه الخطة كبرنامج عمل محدد بإجراءات وتوقيتات يلتزم بها في حالة التعيين.
- وجود خبرات إدارية سابقة والحصول على دورات أو شهادات معتمدة في الإدارة.
- تلتزم مؤسسة التعليم العالي بآليات محددة لاختيار وتعيين الكفاءات الإدارية التي تسهم في تجويد العمليات الإدارية.
- **آليات جودة برامج التدريب للعاملين:** يجب أن توفر الجامعة وسائط التدريب والتنمية المهنية المستمرة من كتب وأبحاث ومجلات وبرامج حاسوبية تساعد الموظف أو العامل داخل إدارتها على تنمية مهاراته والرفع من الأداء الكلي للإدارة.

- يجب أن تضع إدارة المؤسسة الجامعية خطة زمنية للتدريب المستمر لكافة أفراد إدارتها بدون استثناء، والتي يجب أن تكون مبنية على دراسة الاحتياجات.
- تقوم إدارة الجامعة بتنظيم دورات تدريبية في مختلف النواحي الإدارية والعمل على توسيع استخدام التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها.
- يجب فتح المجال لجميع الأفراد الإداريين في المشاركة في صنع القرارات الإدارية وخاصة المهمة منها.

2- آليات الجهاز الإداري وكفاءته في الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة:

- يجب على هذا الجهاز الإداري المتمثل في الإدارة العليا للمؤسسة الجامعية أن يوجد قاعدة بيانات كاملة للعاملين بالإدارة والذي يشمل الأعداد والمؤهلات والتخصصات والكفاءات والخبرات قصد الاستفادة منها في جميع نواحي العمل.
- على الجهاز الإداري العمل على وضع آلية واضحة وشفافة لتوزيع أعباءه الإدارية، على جميع الموظفين بناء على دراسة الاحتياجات والمعلومات المتوفرة بقاعدة البيانات لتحقيق أفضل أداء ممكن.
- يجب على المؤسسة الجامعية وضع خطة زمنية مدروسة تتضمن آليات الرفع من كفاءة الموظف الإداري التي تتوافق ورغباته كالحافز المادي دون إغفال الحافز المعنوي، إضافة إلى ملاءمة ظروف العمل لمتطلبات الوظيفة.

3-آليات مفتوحة لتفعيل نظم تقييم أداء الموظف الإداري:

- يجب على مؤسسة التعليم العالي أن توفر نظاما شاملا لتقييم أداء الموظفين والعاملين الإداريين الذي يجب أن يتضمن معايير واضحة ومحددة، بحيث يجب أن يستمر هذا التقييم خلال فترة العمل، وعادة ما تكون سنوية.
- إن مؤسسة التعليم العالي مطالبة بتنظيم لقاءات مع الموظفين لشرح هذه المعايير والتعريف بالممارسات التي تفي بها وبأعلى المستويات.
- إن المؤسسة الجامعية يجب أن تلزم كل فرد يعمل في المستويات الإدارية التابعة لها بتقييم أداء رئيسه، وتقييم أداء مرؤوسيه في سرية تامة تساعد على الالتزام بالموضوعية في التقييم، والذي يجب أن يتسم بالشفافية ويتم الاطلاع عليها ومناقشتها مع الأطراف المعنية بغية زيادة كفاءة وجودة أداء الموظف الإداري.

المطلب الثاني: آليات مقترحة لتفعيل البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي.

إن تحقيق جودة التعليم في المؤسسات الجامعية يتطلب توجيه كافة مقومات البيئة الداخلية من موارد بشرية والسياسات والنظم والمناهج والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع لضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوى الذي نسعى لتحقيقه، حيث تتمثل أهم الآليات التي تقترحها بخصوص البيئة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي، وهي كما يلي:

أولا: آليات مقترحة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي.

الإنسان العاقل هو المصطلح التقليدي الذي يستخدمه الفلاسفة لترفيع الجنس البشري عما سواه من المخلوقات، ويشير هذا المصطلح بالطبع إلى قدرتنا على التفكير، بناء الأفكار العامة، التفكير مليا بتمعن، ثم الابتكار، وتتميز أغلب المهن بالعقلانية لكنها تزداد تدريجيا في عالم التخطيط الاستراتيجي الذي في جوهره قدرة الإنسان على صياغة واستنباط الأهداف والتقدم باتجاه تحقيق هذه الأهداف بجودة عالية وبالسرعة والوقت المناسبين، وإن بدأ خطوات العمل به من خلال إعداد خطة استراتيجية لمدة لا تقل عن خمس سنوات لتنمية مؤسسة التعليم العالي وحماية بيئتها وبالشراكة مع جميع القوى الفاعلة في هذه المؤسسة التعليمية، كرئيس الجامعة ومساعديه، عمداء الكليات ومساعديهم، ورؤساء المجالس العلمية ومدراء المخابر العلمية والبحثية، والتركيز في آليات العمل في الخطة التي يجب أن تتوافق وإمكانيات المؤسسة الجامعية سواء المادية أو البشرية، وبمعرفة واقع حال مؤسسة التعليم العالي وسط الجامعات الوطنية أو العالمية من خلال جودة المخرجات، ترتيبها الوطني أو العالمي ... إلخ، وكذلك معرفة الرؤى والأهداف المراد تحقيقها مستقبلا وكيفية الوصول إليها (الخطط والبرامج والمشاريع)، وهل نصل فعلا، وهذا من خلال التنفيذ والمراقبة، ومع التأكيد على المتابعة وإجراء تغذية عكسية لمعرفة إذا ما تم تخطيطه وتنفيذه حقق الرؤى والأهداف أم العكس، وهذا ضمن مراجعة دورية عادة ما تكون سنوية، ومن ثم تحديث الخطة وفقا للمستجدات والمتطلبات الإضافية الناجمة عن التغيير في طبيعة الحياة ومعايير الأداء ومشاكل العمل.

ومن أهم مستلزمات نجاح هذه الخطة أن يكون هناك تشكيل مؤسسي ثابت يرتبط برئيس مؤسسة التعليم العالي، ويقوم بمتابعة تنفيذ مشاريع الخطة مع إمكانية العمل على إجراء تعديل في المشروعات المقترحة أو إلغاءها إذا لم تتوافق والرؤى المستقبلية لمؤسسة التعليم العالي، وإيجاد مشاريع أخرى تكون لها إضافة أو بديلة عنها، لذلك باتت ممارسة المؤسسة الجامعية للتخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية

من أجل القيام بعملها بصورة أفضل وتحقيق أهدافها الطموحة، وهذا كله باستخدام الأدوات والأساليب والمنهجيات المقترحة عند التخطيط الاستراتيجي، ولإعداد خطة استراتيجية واضحة وموضوعية في مؤسسة التعليم العالي نقترح الاعتماد على مجموعة من الأدوات، وهي:

1- **أدوات جمع البيانات**: من أدوات جمع البيانات نستخدم ما يلي:

- عقد ورش عمل وحلقات نقاشية للفريق وإعداد الخطة مع مختلف الأطراف.
- تقديم جلسات العصف الذهني لعمداء الكليات أو رؤساء الأقسام، واجتماعات دورية لرؤساء الأقسام وإدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس.
- إعداد مجموعة استبيانات موجهة للمستفيدين من داخل وخارج مؤسسة التعليم العالي.
- الاعتماد على المقابلات الشخصية لعمداء الكليات أو رؤساء الأقسام مع ممثلي مؤسسات سو ق العمل وكذلك مع ممثلي الجماعات المحلية لمؤسسة التعليم العالي.
- الاعتماد على التقارير والدراسات التي تجريها مؤسسة التعليم العالي لتقييم وضعها الراهن، مثل الدراسات الذاتية لمؤسسة التعليم العالي، التقارير السنوية، تقارير الزيارات الميدانية والمتابعة لتقارير المراجعين الخارجيين لبرامجها، وتوصيات المؤتمرات العلمية التي تقام في الجامعات الوطنية، تقارير خبراء أعضاء هيئة التدريس، تقارير الجامعات الأجنبية والاستفادة منها.
- الاعتماد على الملاحظات الموضوعية من ذوي الخبرة والكفاءات والمتخصصين في إعداد الخطط الاستراتيجية لمؤسسة التعليم العالي.

2- **أدوات تحليل البيانات**: من أدوات تحليل البيانات الاستراتيجية نقترح أمثلة من النماذج، وهي كما يلي:

- **نموذج تحليل الفجوات**: الفجوة هي المساحة الموجودة بين واقعك الآن وغايتك أو رؤيتك للمستقبل، ولهذا قبل استعمالنا لهذا النموذج من تحليل البيانات في الخطة الاستراتيجية يجب أن تحدد مؤسسة التعليم العالي الرؤية المستقبلية في هذه الخطة المراد دراستها وتحلل جيدا واقعها الحالي بطرح مجموعة من الأسئلة:
  - ما هي أهداف الجامعة؟ وما هي أولويات هذه الأهداف؟
  - ما هي العوائق التي تحول دون الوصول إلى هذه الأهداف؟
  - ما هي السبل لمعالجة هذه العقبات؟

- كيف يساعد نموذج تحليل الفجوات المؤسسة الجامعية في تقليص الفجوة بين ما هو مخطط له وما هو واقع فعلا؟

يجب على مؤسسة التعليم العالي متمثلة في رئيسها ومساعديه أو عمداء الكليات ومساعديهم أن تكون على دراية أولا بمقدار الفجوة ثم تر سم الخطط على تقليل هذه الفجوة بتعليم وتدريب رأس المال الفكري (المورد البشري) على المهارات الناقصة واستغلال الفرص التي يمكن أن تستثمرها للحد من هذه الفجوة، وللوصول إلى هدف الحد من هذه الفجوة أو الفجوات يجب الاعتماد على طرق جديدة مبتكرة تعتمد بالأساس على المورد البشري المؤهل الذي ينتمي لمؤسسة التعليم العالي وفتح مجال الإبداع والابتكار له بغية تحقيق هذا الهدف.

- **نموذج سوات (SWOT):** إن هذا النموذج يهتم بالأساس بالبيئتين الداخلية والخارجية، حيث وبعد الانتهاء من تحديد أو معرفة نقاط قوة مؤسسة التعليم العالي ونقاط ضعفها، و كذلك التعرف على الفرص المتاحة لها والتهديدات التي ستواجهها من قبل مختصين تابعين لها، يتم بناء خطة استراتيجية في ضوء البرامج والأنشطة المحددة، وكذلك في ضوء المخصصات المالية المحددة لكل هدف وطبقا للأولويات التي تضعها مؤسسة التعليم العالي في خطتها.

ثانيا: آليات مقترحة للسلامة المهنية في مؤسسة التعليم العالي.

تعرف السلامة المهنية على أنها تلك الإجراءات الإدارية والعمليات اليومية الخاصة بتوفير ظروف العمل الآمنة اللازمة للمحافظة على موارد مؤسسة التعليم العالي سواء البشرية أو المادية (المباني، المعدات والأدوات، ...إلخ) وإحاطتها بجو خال من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها، وذلك عن طريق الدراسة المستقبلية لكافة المخاطر المتوقعة والتي قد تنشأ في المراحل المختلفة التي تمر بها العملية التعليمية منذ البدء في التفكير في اختيار موقع مؤسسة التعليم العالي إلى آخر مرحلة من مراحل تخرج الطلبة، مع وضع تدابير السلامة الو قائية التي تستهدف بالدرجة الأولى منع وقوع هذه المخاطر والعمل على تطويقها والحد من انعكاساتها عند حدوثها سواء كانت مخاطر بشرية مبيتة ومقصودة (كالتخريب، السرقة، الاستعمال الغير قانوني ... إلخ)، أو المخاطر التي لها صلة بالطبيعة (كالزلازل والفيضانات ...إلخ)، و بما أن و زارة التعليم العالي والبحث العلمي أوكلت مهمة الأمن والسلامة المهنية إلى الشركات الخاصة نود في هذا الباب أن نقترح

مجموعة من الآليات التي يجب على الوزارة الوصية أن تفرضها على هذه المؤسسات الخاصة، وضرورة تفعيها والحرص على تنفيذها، وهي كما يلي:

- العمل بمبدأ الوقاية، والذي يتم باتخاذ إجراءات لمنع الحوادث ووضع اشتراطات للأمن والسلامة بكافة المؤسسات الجامعية.
- إنشاء إدارة الأمن والسلامة تسعى إلى تنفيذ الاستراتيجية الأمنية لمؤسسة التعليم العالي بواسطة أو عن طريق توفير أفضل الوسائل الفنية والإدارية للحفاظ على أمن وسلامة الأفراد والممتلكات والمنشآت.
- نشر ثقافة السلامة والأمن المهمتين بين كل مكونات موارد المؤسسة الجامعية (طلبة، أساتذة، موظفين، عمال ...إلخ) وهذا عن طريق إلقاء محاضرات أو تنظيم ندوات علمية أو لوائح الإشهار أو المنشورات الكتابية.
- التنسيق الدائم بين مؤسسة التعليم العالي والمؤسسة الموكل إليها حفظ الأمن، وهذا عن طريق عقد لقاءات دورية مربوطة بزمن معين إما أسبوعيا أو شهريا، والتي يجب فيها مناقشة كل المشاكل العالقة وإيجاد حلول لها، ويكون هذا التنسيق تابعا لرئيس الجامعة ومساعديه فقط.
- العمل على إنشاء قسم يهتم بالأمن والسلامة المهنية يشرف عليه أحد نواب رئيس الجامعة، ويكون له مكتب خاص ليسهل التعامل معه في حالة الطوارئ.
- التدريب والتدريب المستمر لجميع الموارد البشرية العاملة في هذا المجال، وتأهيلها ورفع الوعي لديها للقيام بمهامها بطريقة ذات جودة عالية وسلسة في المجال الإقليمي للجامعة.
- ضرورة التعاون بين مكونات المورد البشري في مؤسسة التعليم العالي في حالة وقوع الكوارث للتقليل من حدتها وخطورتها.
- ضرورة تفعيل إجراءات التأمين ضد الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، الفيضانات، الانهيارات... إلخ.
- ضرورة التقيد بالأحكام والقوانين وتفعيلها على كل شخص يخالف تعليمات الأمن والسلامة داخل مؤسسة التعليم العالي.
- إنشاء منصة إلكترونية أو موقع إلكتروني فيه جميع الإرشادات والنصائح والعقوبات الخاصة بالأمن والسلامة داخل مؤسسة التعليم العالي.
- ضرورة تفعيل مبدأ الوقاية لأن الوقاية خير من العلاج.

ثالثا: آليات مقترحة لتفعيل التكنولوجيا والخدمات الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي.

نحن في عصر يتميز بالتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، الذي فرض على مؤسسة التعليم العالي تبني أحدث الوسائل التكنولوجية لمواكبة عمليتي التعليم والتعلم للتطورات المتلاحقة في هذا المجال، ولتسهيل كافة المهام الإدارية والأكاديمية مطلبا أساسيا للنجاح والتفوق، وتأسيسا على ما سبق يمكن أن نقترح مجموعة من الآليات تكون سندا لتفعيل تقنية التكنولوجيا والخدمات الإلكترونية:

- تحويل الكتب والمراجع الورقية إلى كتب إلكترونية بغية زيادة عدد المستفيدين منها.
- إنشاء منصة إلكترونية تعنى بمصالح الطلبة وتكون مسيرة من طرف أعضاء من طلبة الجامعة ومشرف عام من أعضاء هيئة التدريس أو عضو من الموظفين الإداريين.
- ضرورة زيادة حجم تدفق الإنترنت لزيادة الطاقة الاستيعابية لمستعمليها سواء كانوا أساتذة أو طلبة أو موظفين إداريين أو حتى باقي العمال.
- توفير معدات متطورة لتشغيل واستعمال الشبكة اللاسلكية (WIFI) تكون متوفرة وبحجم تدفق عالي للإنترنت عبر كامل تراب الجامعة.
- إنشاء فضاءات عبر موقع الجامعة مخصصة للطلبة والأساتذة لطرح جميع مشاكلهم وفتح مجال المشاركة في إبداء الرأي واقتراح الحلول المناسبة لها.
- الاهتمام بالموقع الإلكتروني للجامعة وتحيين معلوماته باستمرار، إذ يعتبر الجهة التي تزود زوار الموقع بالكثير من المعلومات والأخبار عن الجامعة، كما أنه يقدم العديد من الخدمات التعليمية والإدارية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس و الإداريين للحصول على ما يطلبونه إلكترونيا مثل إجراءات عملية التسجيل، المنح، الدراسة في الخارج، نتائج الامتحانات ... إلخ.
- إنشاء منصة إلكترونية متعلقة بالبحث العلمي خاصة بأعضاء هيئة التدريس وإعطاء كل عضو منها رقن سري خاص به.
- إنشاء منصة إلكترونية خاصة بالطلبة والتي تهتم بجميع احتياجات الطلبة من الخدمات الإلكترونية من إعادة التسجيل، تجميد السنة الدراسية، الحصول على نتائج الامتحانات ... إلخ، وإعفاءهم من الحضور شخصيا والبحث عن هذه الخدمات ورقيا.

- الاعتماد على منصة التعليم الإلكتروني والتعليم عن بعد، تتيح هذه المنصة للطلبة فرصة التواصل مع المقرر الدراسي والأستاذ خارج قاعة التدريس (محاضرات، أعمال موجهة، أعمال تطبيقية)، كما يؤمن أدوات متنوعة للاطلاع على محتوى المقرر العلمي والتفاعل معه بطريقة سلسة، كما يسهل عملية التواصل مع أستاذ المقرر العلمي وجميع طلبة التخصص المسجلين في هذا المقرر بوسائل إلكترونية مختلفة.
- تفعيل تقنيات التواصل الاجتماعي بين جميع مكونات المورد البشري من أساتذة وطلبة وإداريين، لتسهيل حركية انتقال المعلومات من وإلى أساتذة طلبة، طلبة أستلذة، أساتذة أساتذة، إدار يين أساتذة ... إلخ.
- إنشاء إدارة إلكترونية لإدارة التعلم والتعليم، يعد محتوى هذا النوع من أنظمة التعلم الإلكتروني (Black board) أحد أكثر الأنظمة العالمية المتخصصة تطورا في هذا المجال، حيث يعتمد بشكل أساسي على المعلومات والاتصالات، ويتميز بتقديم أنظمة تعليمية افتراضية (بيئة التعليم الافتراضي) توفر التفاعل المباشر بين الطلبة وأساتذتهم إلى جانب البرمجيات اللازمة لإعداد وتطوير الموارد التعليمية الإلكترونية وأنظمة متطورة لتسجيل المحاضرات وتوفيرها للطلبة، حيث يمكن تصفحها وتحميلها أو إعادة عضها باستخدام الشبكة العنكبوتية والتي تكون متوفرة عبر جميع الأزمنة وفي كل الأوقات.
- إنشاء خلية المعرفة، والتي هي عبارة عن معارف مكتسبة يستعملها الفرد لتفسير التجارب وتوليد السلوك الاجتماعي وهذه المعارف تشكل القيم وتخلق الاتجاهات وتؤثر على السلوك.

وبسبب الثقافة المختلفة الموجودة في مؤسسات التعليم العالي، فإن فهم أثر الثقافة على السلوكيات يعد أساسيا لدراسة ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، فإن لم يتعلم رئيس الجامعة ثقافة الأفراد الذين يتعاملون معهم سواء داخل الجامعة أو حتى الأفراد الذين يأتون من خارج الجامعة فإن النتائج تكون مخزية، والجديد في إدارة خلية المعرفة التي تنشأ في مؤسسة التعليم العالي هو استعمال التقانات المعاصرة للمعلومات كالإنترنت والإنترانيت ومستودعات البيانات ووكلاء البرمجيات لتنظيم وتعجيل خلية المعرفة على مستوى إدارة الجامعة، ويرتبط رئيس الجامعة جودة الخدمة بإدارة خلية المعرفة عن طريق التعليم الجماعي والتعليم المستمر ورعاية الملكية الفكرية.

المطلب الثالث: آليات مقترحة لتفعيل البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي.

إن تفعيل جودة التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي يتطلب توجيه كافة مقومات البيئة الخارجية من موارد وسياسات وقوانين من أجل إنشاء بيئة خصبة مواتية تساعد الجامعة على التقدم بخطوات ثابتة نحو تحقيق أهدافها سواء على مستوى تحقيق رغبات الدولة أو سوق العمل أو المجتمع المدني، حيث تنوعت الآليات التي نقترحها بخصوص البيئة الخارجية لمؤسسة التعليم العالي، وهي كما يلي:

أولا: آليات مقترحة لتفعيل دور الدولة.

من الآليات التي نقترحها لتفعيل دور الدولة في قطاع التعليم العالي بغية النهوض بالمؤسسات الجامعية والوصول بها إلى مصاف الجامعات العالمية سواء من حيث جودة التعليم أو جودة مخرجاتها، وهي كما يلي:

1- **اختيار القيادات ذات الكفاءة الأكاديمية:** القيادة هي القدرة على تحفيز العاملين لمواجهة الصعاب وحل المشاكل لتحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤية المشتركة، ونجاح القيادة والإدارة يتطلب التوجيه الأمثل لكل الموارد المتاحة في مؤسسات التعليم العالي لتحقيق رسالتها وخدمة أهدافها، وهذا لا يتأتى إلا إذا كان الشخص المعين (رئيس الجامعة) والطي يعينه شخص يمثل الدولة يتمتع بميزات القيادة الكفؤة، والذي عادة ما نجده متوفرا في رأس المال البشري المفكر، والتي هي كما يلي:
   - الإلمام التام بمجالات عمل مؤسسة التعليم العالي.
   - المساهمات في مجالات الجودة والتطوير على مستوى الكلية/الجامعة/المجتمع.
   - التعاون والعلاقات الجيدة مع الزملاء من عمداء كليات/أعضاء هيئة التدريس/موظفي/عمال/طلبة.
   - الشفافية في تسيير شؤون الجامعة.
   - دعم الأنشطة العلمية (مؤتمرات، ندوات، لقاءات ...) التي تثمن الجودة والتحسين المستمر.
   - فتح قنوات اتصال فعالة لتذليل العقبات والصعوبات التي تواجه أفراد مؤسسة التعليم العالي (أعضاء هيئة التدريس، موظفين، طلبة، عمال، مستفيدين ...).
2- **دعم الدولة لنظام الجودة في مؤسسة التعليم العالي:** تعمل الدولة متمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على دعم نظم الجودة المعمول بها في جميع مؤسسات القطاع، ويشمل ذلك ما يلي:

- **الدعم المادي:**

- توفير المكان الملائم والتجهيزات المناسبة لإنشاء وحدة توكيد الجودة تكون تابعة مباشرة لرئيس الجامعة مهمتها دعم وتحسين نظم الجودة المعمول بها.
- توفير تسهيلات كافية ومناسبة لتنفيذ أنشطة الجودة وتوكيدها (أدوات ووسائل اتصالات).
- توفير مخصصات مالية كافية لدعم خطط الجودة ومشاريعها.

- **الدعم المعنوي:**

- منح المشاركين في أنشطة تطوير وتحسين عمليات الجودة خطابات إشادة وشهادات اعتراف وتقدير.
- الإشادة بجهود المشاركين في أنشطة تطوير مؤسسة التعليم العالي لضمان الجودة في الاجتماعات واللقاءات المختلفة.
- إعطاء صلاحيات أكثر للقائمين على إدارة خلية الجودة وتوكيدها لتطبيق ومتابعة سياسات التحسين والتعزيز.

- **الدعم القانوني (التنظيمي):** إن النظام هو قاعدة التسيير، لذا على كل مؤسسة سواء عامة أو خاصة يجب أن يكون لها نظام عام يسيرها، وللتنظيم أهمية بالغة في نجاح المؤسسات وتحقيق خططها وأهدافها وأداءها للعمل بقدرة عالية وجودة وتحسين مستمر لمخرجاتها، حيث تختص الدولة متمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في التخطيط العام لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بما في ذلك تحديد أهدافها ومجالاتها وأساليب تطوير مناهج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في ضوء احتياجات هذه المؤسسات، وإعداد مشروعات القوانين اللازمة لتحقيق ذلك، واعتماد برامجها والإشراف عليها من طرف الوزارة الوصية لضمان مستويات الجودة في إطار الخطة العامة للدولة، ويقصد بذلك أن تتواكب هذه القوانين واللوائح مع المتغيرات التي تتوالى اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا وتكنولوجيا وثقافيا في البيئة الخارجية أو المحيطة.

ثالثا: آليات مقترحة لتفعيل التواصل مع المجتمع بمؤسسات التعليم العالي.

يتم ذلك من خلال تشكيل لجنة للتعاون والتنسيق بين مؤسسة التعليم العالي والمجتمع، تتلخص أهمها فيما يلي:

- تعريف سوق العمل بالجامعة وببرامجها الدراسية ونظمها الأكاديمية وشهاداتها ومؤهلات وخبرات خريجيها من أجل إيجاد فرص عمل جديدة واستيعاب الخريجين الجدد.
- العمل على إشراك سوق العمل في تحديد مخرجات العملية التعليمية وفق حاجياته ومتطلباته.
- العمل على التنسيق العملي على أعلى مستوى، القصد منه تبادل المعرفة والخبرات بين جميع مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات سوق العمل، وخاصة الاقتصادية منها.
- عقد اتفاقيات مع مؤسسات العمل لتوفير تدريب مكثف للطلاب في مجالات اختصاصهم خلال دراستهم الأكاديمية مما يسهل انتقالهم اللاحق من المجال الأكاديمي إلى ميدان العمل.
- تشجيع الأعمال البحثية والتطويرية المشتركة بين الأكاديميين والاقتصاديين والصناعيين وتعزيز الثقة في البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي.
- العمل على إيجاد مزيج تمويلي تستطيع من خلاله الجامعة تمويل أبحاثها لصالح مؤسسات سوق العمل.
- العمل على تنظيم أيام مفتوحة لسوق العمل بالتنسيق مع مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي قصد تقريب الطلاب من الواقع العملي.
- المشاركة في اللقاءات التوظيفية التي تفتح أبواب عمل للطلاب في مرحلة التخرج من خلال الربط مع سوق العمل.

رابعا: إنشاء آلية للتواصل مع الخريجين وجهات التوظيف.

يعتبر الخريجون من أهم الشرائح للتواصل المستمر مع كافة شرائح المجتمع، ومن أجل تأسيس شراكة فاعلة لأن لخريجي مؤسسات التعليم العالي الحق في الاطلاع على فعاليات مؤسستهم العلمية والمشاركة الفاعلة في تطوير مسيرتها وتقييم منجزاتها بقدر استطاعتهم وخبراتهم العلمية، ويمكن للآليات المقترحة الآتية أن تحقق ذلك:

1- فتح منصة إلكترونية لمتابعة الخريجين على مستوى مؤسسة التعليم العالي وفروعها هدفها تسهيل مهام انتقال الطلاب من البيئة التعليمية إلى البيئة العملية، فتقوم بمتابعة كل صغيرة وكبيرة عن أخبارهم حرصا من المؤسسة الجامعية على أن تبقي على حلقة اتصال قوية مع خريجيها.

2- فتح قنوات الاتصال والتواصل مع خريجيها، وذلك من خلال تأسيس شراكة فاعلة مع كافة شرائح المجتمع، ولا شك أنهم يمثلون أهم شريحة للتواصل المستمر، فلهم حق الاطلاع على فعاليات مؤسساتهم التعليمية والمشاركة الفاعلة في تطوير مسيرتها وتقييم منجزاتها بقدر استطاعتهم وخبراتهم العلمية، ولعلهم يجدون في الآليات المقترحة مساحة تتيح لهم تحقيق ذلك، فالهدف الرئيسي للجامعة من هذه الآلية هي متابعة الخريجين ومعرفة أخبارهم حرصا من مؤسسات التعليم العالي على إبقاء حلقة التواصل قوية ودائمة.

3- العمل على توفير قاعدة بيانات فيها جميع المعطيات التي تطلبها الجهات الراغبة في التوظيف، مثلا: المؤهل العلمي، سنة التخرج، العمر، العنوان ... إلخ.

خلاصة:

إن استجابة رأس المال الفكري لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي هدفه الرفع من المستوى التعليمي لهذه المؤسسات، فهو يلعب دورا مهما في أساسيات التطبيق هذه لكونه العنصر الأثمن والحلقة الأولى في عملية التنفيذ، حيث يتعامل وبشكل مباشر مع مخرجات الجامعة من طلبة وأبحاث علمية وبخاصة التي لها علاقة ومشكلات العصر الراهن، ولكي تكون التنفيذ لمنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي ناجحة لا بد من مراعاة ثلة من الاعتبارات هي:

- ينبغي لرأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي تقييم الاحتياجات المعنية في مجالات التدريب والتطوير لجعل منهج إدارة الجودة الشاملة واقعا عمليا.
- يجب على رأس المال الفكري داخل مؤسسات التعليم العالي أن يضطلع بدور محوري كأداة للتغيير المطلوب لضمان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يمكن لرأس المال الفكري أن يكون بمثابة جسر مدعم لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال نشر ثقافة الجودة بين جميع مكونات المؤسسة الجامعية (أساتذة، طلبة، موظفين).
- يستطيع رأس المال الفكري أن يدعم الإدارة العليا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كافة أنحاء مؤسسة التعليم العالي من خلال رئيس الجامعة.
- يجب على رأس المال الفكري أن يشارك جميع العاملين داخل مؤسسة التعليم العالي في عملية الانتقال بإدارتها من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث الذي يعتمد على إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري يهدف إلى التغيير والتغيير الجذري الهادف.
- يفرض تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها استراتيجية قادرة على خلق ميزة تنافسية في جميع المستويات توفر الإبداع والابتكار، وهذا لا يتأتى إلا بالمورد البشري المفكر (رأي المال الفكري).
- إعداد خطط عملية وبرامج تدريبية ملائمة لتعليم العاملين (أساتذة، موظفين إداريين وطلبة) توضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها في الجامعة.

تمهيد:

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على اتجاهات عينة من أساتذة مؤسسات قطاع التعليم العالي الجزائري نحو دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، ومن أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمه وفقا لمقياس **ليكرت** الثلاثي، ولتحليله اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبيان مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامته وقدرته على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

و بناء على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الثالث: اختبار النموذج المقترح لدور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

لإسقاط الإطار النظري لموضوع دراستنا على أرض الواقع من خلال دراسة آراء عينة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، يتطلب كخطوة أولى توفر إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي ستجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار نموذج وأداة مناسبين يتوافقان مع هدف البحث وظروف الباحث، بعيدا عن العشوائية والذاتية، بل الاعتماد على أسس متينة، للوصول إلى نتائج ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: نموذج الدراسة.

إن توضيح أبعاد مشكلة الدراسة كتحقيق أهدافها تتطلب بناء نموذج افتراضي(مقترح) يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة فضلا عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها على مؤسسات قطاع التعليم العالي.

فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الايجابي أو السلبي على المتغير التابع، أي أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل[1].

ويقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول مستقل هو رأس المال الفكري أما التابع فهو منهج إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، بالإضافة إلى العوامل الوسيطية والمتمثلة في المتغيرات الشخصية والوظيفية (وهي: الجنس، سنوات الأقدمية، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية)، والسؤال المطروح الآن هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة؟

وللإجابة على هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير، والتي تظهر عمليا من خلال مجموعة من السلوكيات أو الممارسات التي تسمى بالأبعاد.

[1] محمد السعيد جوال، **التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الشلف، 2015، ص 250.

أولا: أبعاد رأس المال الفكري.

تنطلق دراستنا من أن معظم الدراسات والتطبيقات العملية والعلمي في مجال موضوع رأس المال الفكري تتفق على أنه يحتوي ثلاث مكونات رئيسية طبقت في العديد من المؤسسات على اختلاف أحجامها وأنشطتها، علاوة على ذلك فإن هذه المكونات الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المالالهيكلي و رأس المال العلائقي) خضعت للتطوير المستمر على مدى الثلاث عقود الماضية مما يؤكد على أهميته ودلالاته لقياسه.

ثانيا: أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

إن الهدف من تطبيق منهج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية هو الوقوف على نموذج يتوافق ومتطلبات الدراسة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقةو تحليلها والتي تم الحصول عليها من النماذج ذات العلاقة، وهي موضحة من خلال الجدول الآتي.

الجدول رقم (4-1): أبعاد إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال.

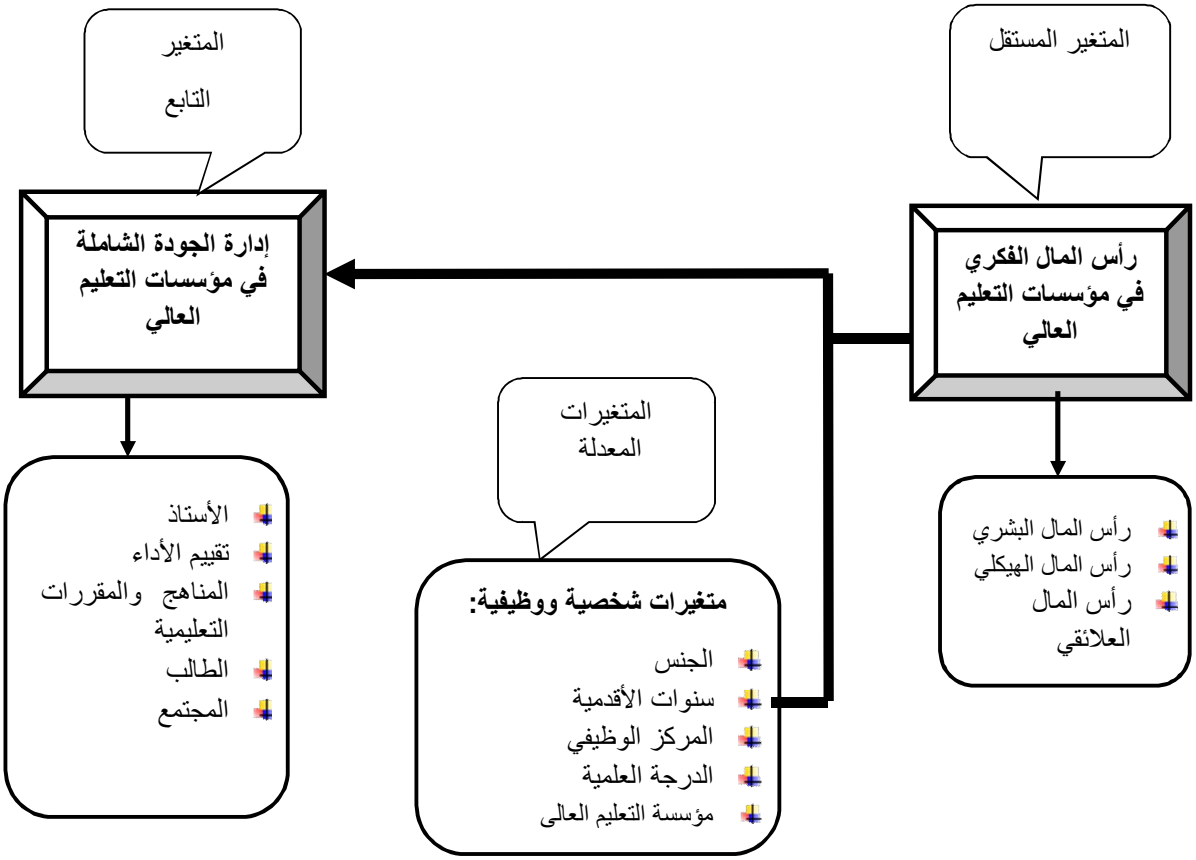
الدراسة	أبعاد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
بشيوة حسين: إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العلي 2016	الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات، المورد البشري، الإدارة العليا، التغذية العكسية، رضا العملاء، الثقافة التنظيمية
راضية بوزيان: واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية 2010.	الإدارة العليا، ثقافة الجودة، مشاركة المورد البشري، التعليم والتدريب المستمر، الثقافة التنظيمية، النظم والابداع
شيراز محمد الطرابلسية: إدارة جودة الخدمات التعليمية والبحثية في قطاع التعليم العالي 2011.	عضو هيئة التدريس (الأستاذ)، الطالب، رسالة الجامعة، الجامعة والمجتمع، الموارد المالية
بروش يوسف بركان: مشروع تطبيق غدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر 2012.	القيادة العليا، نظام المعلومات، التكنولوجيا، التدريب، التكوين المستمر
عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم، الجميل محمد عبد السميع شعلة(2009)، دليل الجودة التطبيقي لمؤسسات التعليم العالي	البرامج التعليمية، التعليم والتعلم، نظام تقويم الطالب، التوجه والإرشاد، الإمكانات البشرية، الإمكانات المادية المتاحة ومصادر التعلم، تنمية الإمكانات البشرية، الأبحاث والأنشطة العلمية، المشاركة المجتمعية.

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال ما تقدم في الجدول (4-1) يمكننا القول بأن هذه الدراسات قامت بقياس إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إما بدلالة المدخلات (البناء والمعدات والتجهيزات الصالحة، توافر الأساتذة والقوانين المحكمة والمناهج والكتب والأدوات التي أحسن إعدادها، والخدمات المساعدة الكافية)، أو بدلالة الخصائص الموضوعية لقياس الجودة وهي محاولة بذل الجهد لاشتقاق خصائص أو سمات موضوعية للعملية التعليمية وتحديدها، أو من منظور شمولي يأخذ في الاعتبار أغلب مكونات وعناصر العملية التعليمية فضلا عن العلاقات بين مكونات النظام التعليمي بعضها البعض وبين التعليم والمجتمع، لذا سوف نتبنى المدخل الأخير مع إجراء بعض التعديل والتطوير عليه من خلال اعتماد الأبعاد: غضو هيئة التدريس، تقييم الأداء، المناهج والمقررات، الطالب ومؤسسة التعليم العالي والمجتمع.

والآن، وبعد إيضاح أبعاد القيادة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وكيفية الحصول عليها يمكننا تمثيل نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي.

الشكل رقم (4-1): نموذج الدراسة المقترح.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة

المطلب الثاني: مراحل تطوير أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها والمنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، ونظرا لصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، والملاحظة...، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الاستبيان، وقد مرت عملية تطويره بمراحل عدة، وذلك حتى نتأكد من قدرته وصلاحيته على تحقيق الهدف المنشود منه، وفيما يأتي نقدم إيضاحا لما قمنا به في كل مرحلة.

أولا: بناء أداة الدراسة.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد واعتمادا على الدراسات السابقة والأدب النظري كتبا ومقالات ذات علاقة بموضوع الدراسة، قمنا بتصميم استبيان خاص، وكان الهدف الأساسي منه أن يكون شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وذا دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، إذ حاولنا أثناء تطويره الابتعاد عن المصطلحات الأكاديمية الغامضة مركزين على المصطلحات المفهومة والمتداولة في البيئة التعليمية بغض النظر عن تخصص المستقصين. وبعد استكمال الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانيا: صدق أداة الدراسة.

يعرف صدق أداة الدراسة بأنه قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، كما يعرف على أنه شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل أفراد العينة المعنية بالدراسة[2].

1. الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبيان على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكمين، ونظرا لتعدد مجالات وجوانب الموضوع فقد حرصنا على تنويع تخصصاهم لتشمل: إدارة الأعمال، منهجية البحث العلمي، إعداد الاستبيانات، أعضاء في خلية ضمان الجودة بعدة جامعات وطنية وعربية، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات المشكلة للاستبيان، بالإضافة إلى مدى كفايته وعلاقته بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه،

[2] ذوقان عبيدات وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه وأدواته و أساليبه**، الأردن: دار الفكر، 2001، ص189.

وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة يرونها مناسبة.

ولأجل تسهيل العمل عليهم قمنا بتصميم نموذج استبيان خاص بالمحكمين، حيث رتبنا من خلاله العبارات حسب أبعادها والمحاور التي تنتمي إليها.

ويمكن القول أن الردود التي تلقيناها من قبل المحكمين اتفقت على ما يلي:

- الاستبيان جيد وصالح لقياس ما أعد من أجله، حيث لم نتلق أي ملاحظة بخصوص عدم تلاؤم المحاور والأبعاد مع موضوع الدراسة، ويمكننا إرجاع سبب ذلك إلى اعتمادنا في بناء الأبعاد والعبارات على تحليل الدراسات السابقة؛
- تلقينا بعض التصحيحات اللغوية، وبعض التعديلات في تركيب مجموعة من العبارات؛
- طلب منا تغيير صياغة بعض الأسئلة بشكل سلبي لتنويع إجابات المستقصين.

2. إجراء دراسة استطلاعية: بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين قمنا بتعديل الاستبيان،بعد ذلك و لأن الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات التي تستخدم في اتخاذ القرارات كان لزاما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته على عينة عشوائية مقدرة بـ 25 أستاذا، وقمنا بقراءة عبارات الاستبيان ثم تفسير بعض العبارات الغامضة وتسجيل كل الملاحظات والأسئلة التي طرحها الأساتذة، بغية تحقيق جملة من الأهداف أبرزها: التحقق من ملائمة أداة الدراسة وفهم الأساتذة لعباراتها ومصطلحاتها، اكتشاف بعض جوانب القصور في إجراءات تطبيق أداة الدراسة، تحديد الوقت المستغرق في عملية ملئ الاستبيان، والتأكد من صدق وثبات الاستبيان.

1.2. صدق الاستبيان إحصائيا: للحكم على صدق الاستبيان استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي لمحوري الاستبيان ككل.

1.1.2. الاتساق الداخلي: هو مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل **سبيرمان** (Spearman corrélation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين.

1.1.1.2. الاتساق الداخلي لمحور رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي مع الدرجة الكلية لكل بعد.

رأس المال البشري	رقم العبارة	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
	معامل الارتباط	0.759	0.280	0.344	0.311	0.256	0.223	0.317	0.252	0.292	0.795
	مستوى الدلالة	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00	*0.00
رأس المال الهيكلي	رقم العبارة	11	12	13	14	15	16	17	18		
	معامل الارتباط	0.916	0.926	0.922	0.941	0.960	0.940	0.951	0.934		
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000		
رأس المال العلائقي	رقم العبارة	19	20	21	22	23	24				
	معامل الارتباط	0.870	0.924	0.951	0.962	0.949	0.936				
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000				
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01											

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-2) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد المحور الخاص برأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي موجبة وتتراوح بين (0.962) في حدها الأعلى وبين (0.222) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01)، لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة ، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحور الخاص برأس

المالالفكري في مؤسسات التعليم العالي من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، لذا تعتبر عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1.1.2. الاتساق الداخلي لمحور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: نوضح ذلك من خلال عرض الجدول التالي:

الجدول رقم (4-3): معاملات الارتباط بين درجات عبارات أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع الدرجة الكلية لكل بعد.

الاستاذ	رقم العبارة	25	26	27	28	29	30	31
	معامل الارتباط	0.943	0.929	0.942	0.945	0.965	0.954	0.960
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000
تقييم الأداء	رقم العبارة	32	33	34	35			
	معامل الارتباط	0.965	0.977	0.970	0.970			
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000			
المناهج والمقررات التعليمية	رقم العبارة	36	37	38	39	40		
	معامل الارتباط	0.998	0.978	0.975	0.965	0.976		
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000		
الطالب	رقم العبارة	41	42	43	44	45		
	معامل الارتباط	0.977	0.974	0.975	0.974	0.970		
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000		
المجتمع	رقم العبارة	46	47	48	49			
	معامل الارتباط	0.964	0.973	0.966	0.957			
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000			
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-3) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع أبعاد محور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي موجبة وتتراوح بين (0.998) في حدها الأعلى وبين (0.929) في حدها الأدنى، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01) لأن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من مستوى الدلالة ، لذا لن نستبعد أية عبارة من عبارات هذا المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين عبارات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر عبارات محور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1.2. الصدق البنائي لمحوري أداة الدراسة: والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبيان والمعدل الكلي له، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول رقم (4-4): معاملات الارتباط بين درجات أبعاد الاستبيان مع محوريه.

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي	0.740	*0.000
إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	0.934	*0.000
*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-4) أن هناك علاقة قوية بين المحوري مع أداة الدراسة، وبذلك تعتبر عبارات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة للمحورين أقل من مستوى الدلالة (0.01).

تأسيسا على ما سبق وانطلاقا من نتائج الاتساق الداخلي والصدق البنائي يمكننا القول بأن أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحية كبيرةللتطبيق الميداني، وبذلك يكو ن الاستبيان بشكله النهائي يتضمن المحورين بجميع عبارتهما.

2.2. ثبات الاستبيان : يعرف بأنه مدى قدرة الاستبيان على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف والشروط[3]، والثبات الداخلي يعتبر أحد أنواع الثبات، ويعتمد قياسه على تطبيق الاستبيان مرة واحدة على مجموع المستقصين ومن ثم تقدر العلاقة بين عباراته لتحديد قيمة الثبات.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس **ألفا كرونباخ** ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات **ألفا** للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.75) -وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول-، يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-5): معاملات ثبات الاستبيان.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
رأس المال الفكري في مؤسسة التعليم العالي	24	0.986
إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي	25	0.947
الاستبيان ككل	49	0.966

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من خلال الجدول (4-5) يمكننا القول بأن معامل الثباتللمحورين قد بلغتا على التوالي (0.986، 0.947) وهي قيم تفوق 0.75 وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.966) وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (96.7%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

تأسيسا لنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي، الصدق البنائي، وثبات الاستبيان نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية قابلا للتوزيع.

[3] حمزة محمد دودين، **التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS**، الأردن: دار المسيرة، 2010، ص 209.

ثالثا: الاستبيان في شكله النهائي.

بعد محاولة الالتزام بآراء ونصائح المحكمين ونتائج صدق وثبات الاستبيان جاء هذا الأخير في شكله النهائي مكوننا من أربعة أجزاء رئيسية كالآتي.

1. الجزء الأول: عبارة عن الرسالة التعريفية والتحفيزية، حيث حرصنا من خلالها على تعريف المستقصين بطبيعة الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على سرية تداول المعلومات وارتباطها بمتطلبات البحث العلمي فقط، كما أشرنا إلى ضرورة تحري الدقة عند الإجابة على العبارات المشكلة للاستبيان؛

2. الجزء الثاني: ويضم المعلومات الشخصية والوظيفية للمستقصي ممثلة في الجنس، سنوات الأقدمية، المركز الوظيفي و الدرجة العلمية؛

3. الجزء الثالث: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي، والتي كانت عبارة عن ثلاثة أبعاد أساسية وزعت عباراتها كالآتي.

1.3. رأس المال البشري: وقد خصصنا له العبارات: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10)؛

2.3. رأس المال الهيكلي: وقد خصصنا له العبارات: (11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18)؛

3.3. رأس المال العلائقي: وقد خصصنا له العبارات: (19، 20، 21، 22، 23، 24)؛

4. الجزء الرابع: وشمل الأبعاد المتعلقة بقياس إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، والتي كانت عبارة عن ستة أبعاد أساسية وزعت عباراتها على الأبعاد كالآتي.

1.4. الاساتذة: وقد خصصنا له العبارات: (25، 26، 27، 28، 29، 30، 31)؛

2.4. تقييم الاداء: وقد خصصنا له العبارات: (32، 33، 34، 35)؛

3.4. المناهج والمقررات التعليمية: وقد خصصنا له العبارات: (36، 37، 38، 39، 40)؛

4.4. الطالب: وقد خصصنا له العبارات: (41، 42، 43، 44، 45)؛

5.4. المجتمع والجامعة: وقد خصصنا له العبارات: (46، 47، 48، 49)؛

المطلب الثالث: تطبيق أداة الدراسة.

يقصد بتطبيق أداة الدراسة الإجراءات والخطوات التي تم من خلالها توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الأكاديمية من الأساتذة ذكورا وإناثا حسب الرتب العلمية بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. ونظرا لعدد مؤسسات التعليم العالي والبالغ عددها 97 مؤسسة موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني، إضافة إلى كبر عدد أعضاء هيئة التدريس والمقدرة بـ 53266 ،(حسب إحصائيات النشرية الخاصة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية)، قمنا بتطبيق الدراسة على عينة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي (جامعات الوسط) اختيرت بطريقة عشوائية و باستخدام عدة طرق لتحديد عددها.

1. تحديد حجم العينة وفق معيار دولي لتحديد حجم العينة يتم حسابه عن طريق موقع إلكتروني[4]، بعد إدخال حجم المجتمع والمقدرة بـ 2900 أستاذا، تظهر نتيجة حجم العينة والمقدرة بـ 363 أستاذا.

ثانيا: توزيع أداة الدراسة.

بعد الضبط النهائي لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على عينة الدراسة وفقا للخطوات الآتية.

1. عرض نموذج الاستبيان النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة على الشروع بتطبيق أداة الدراسة على المستقصين؛

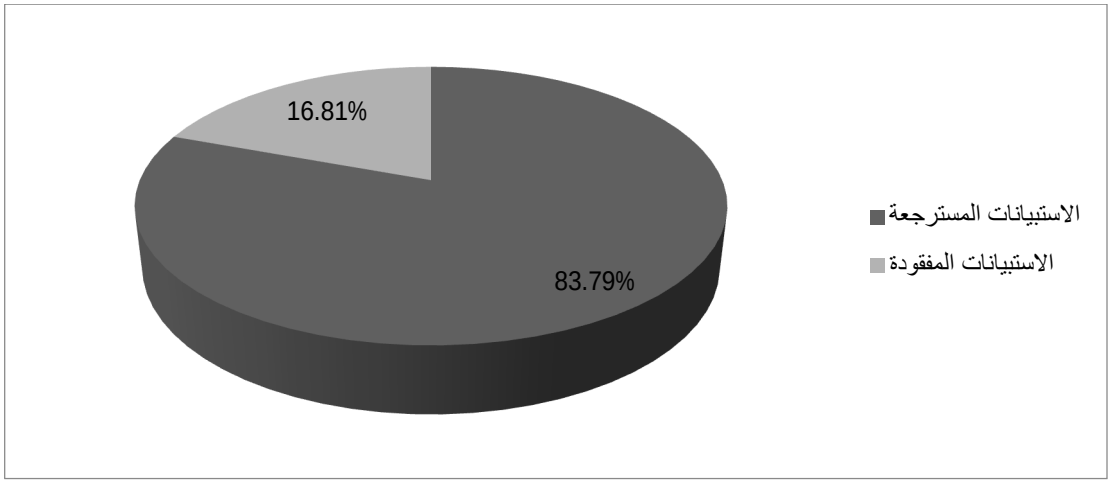
2. ربط اتصال بزملاء أساتذة وإداريين بمؤسسات تعليم عالي لم نتمكن من زيارتها وكلفناهم القيام بتوزيع واسترجاع الاستبيانات الموزعة، وأكدنا لهم على ضرورة توزيع الاستبيانات يدا بيد على المستقصين، وقد اتفقنا معهم على موعد لاستلام الإجابات امتد بين أسبوعين إلى ثمانية أسابيع من تاريخ استلامهم للاستبيان؛

3. حرصا على تسريع عملية ملئ الاستبيانات وتماشيا مع طلبات البعض من الأساتذة قمنا بترجمته إلى اللغة الفرنسية، كما قمنا بتحويل الاستبيان من شكله الورقي إلى استبيان الكتروني وأرسلناه لهم.

[4]Etudes de marché et sondages, **Calcul de la taille d'échantillon**, {en lien}, http://www.rmpd.ca/calculators.php,10/01/2018

بعد انتهاء الموعد المحدد لاستلام الإجابات اتصلنا بالمكلفين بالتوزيع لاسترجاع الاستمارات، حيث استرجعنا (297) استبيانا من أصل (357) استبيانا موزعا، بنسبة استرجاع بلغت (83.79%)، أي أن نسبة الاستبيانات المفقودة بلغت(16.81%) وهذا ما يمكن تمثيله إجمالا من خلال الشكل الآتي.

الشكل رقم (4-2): الاستبيانات المسترجعة والمفقودة.



المصدر: من إعداد الباحث.

من الشكل (4-2) نلاحظ أنه تم استرداد ما نسبته 80% من الاستبيانات التي تم توزيعها على جميع مفردات عينة الدراسة، والسبب في ذلك راجع للطرق المعتمد عليها في توزيع أداة الدراسة.

وبعد الفحص التفصيلي لجميع الاستبيانات المسترجعة وجدنا أن الصالح منها للتحليل هو 297، مشكلا بذلك ما نسبته (83.79%) من عينة الدراسة، وبما أنه لا توجد قاعدة محددة للنسبة المسترجعة من الاستبيانات، والواقع يشير إلى أن نسبة الاستبيانات المسترجع تتراوح على الأغلب بين 40% إلى70%[5]، فإن هذه النسبة صالحة لأغراض البحث العلمي.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة.

تتجه أغلب الدراسات المعاصرة في العلوم الإدارية والاجتماعية إلى الاعتماد على الأساليب الإحصائية للحصول على بيانات ومعلومات ذات علاقة، الأمر الذي يساعد على الربط والتحليل واستقراء النتائج بشكل أكثر دقة وموضوعية، من أجل الوصول إلى تقديم مقترحات وحلول أكثر نجاعة وفعالية.

[5]الجرجاوي زياد علي، **القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان**، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، ط2، 2010، ص 117.

أو لا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار **كولمجروف-سمرنوف** واختبار **شبيرو– ويلك** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟؛ لأن معظم الاختبارات تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة 5% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة 5% فنقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والذي يرمز لها اختصارا (SPSS)، حيث استخدمنا إصداره التاسع والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1. اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test K-S) واختبار(Shapiro-Wilk) وذلك بغية التأكد من توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية؛

2. اختبار **ألفا كرونباخ** ((Cronbach's Alpha (α)) بغية تقدير ثبات الدراسة؛

3. معامل الارتباط **سيبرمان** (Spearman Corrélation Coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛

4. التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛

5. الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس **ليكرت** المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا وتوزيع البيانات غير الطبيعي، وتتمثل في:

- اختبار الإشارة (Sign Test) لاختبار فرضيات حول متوسط مجتمع واحد؛
- اختبار **مان وتني**(Mann-Whitney U) لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛
- اختبار **كروسكال والاس**(Kruskal-Wallis H) لاختبار فرضيات مقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

6. برنامج SPSS: لقياس أثر رأس المال الفكري على تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

ثالثا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات.

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو التعرف على دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة بقطاع التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة مؤسسات التعليم العالي، ومن أجل ذلك لابد من قياس اتجاهاتهم نحو العبارات التي يتكون منها كل متغير من متغيرات الدراسة.

وبناءا عليه استخدمنا مقياس **ليكرت** الثلاثي للخيارات المتعددة في الجانب الأيسر أمام كل عبارة، الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يحتسب أوزان تلك العبارات على النحو الآتي: موافق(ثلاث درجات)، محايد(درجتين) ، غير موافق (درجة واحدة).

المبحث الثاني: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

تكون الاستبيان من جزئين الأول تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستقصي، أما الجزء الأخير فتم تقسيمه الى جزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، ثم نتناول فيه النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبيانات في برنامج SPSS.

المطلب الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصون من أساتذة مؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة.

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج بخصوص الجنس موضحة في الجدول (4-6).

الجدول رقم (4-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	172	%57.9
أنثى	125	%42.1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من خلال الجدول (4-6) يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم ذكور بما نسبته (59.9%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (40.1 %)، ويمكن تفسير هذا التقارب بين الجنسين لطبيعة ومتطلبات العمل في التعليم وخصوصا التعليم العالي، حيث تعتبر في بيئتنا أعمالا محبذة عند الجنسين على حد السواء. وهذا ما يتناسب مع الواقع الفعلي (انظر الملحق رقم(1)) مما يدل على تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج المتعلقة بسنوات الأقدمية موضحة في الجدول (4-7).

الجدول رقم (4-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية.

البيان	أقل من 5سنوات	5- 10 سنوات	10- 15 سنة	15- 20 سنة	20 سنة فأكثر
التكرار	54	136	67	24	16
النسبة المئوية	%18.2	%45.8	%22.5	%8.1	%5.4

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول(4-7) أن 136 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 45.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات وهم الفئة الأغلب، 67 منهم يمثلون ما نسبته 22.5% من إجمالي عينة الدراسة خدمتهم أقل من10 إلى 15 سنة، بينما 54 منهم يمثلون ما نسبته 18.2% من أفراد عينة الدراسة خدمتهم أقل من 5 سنوات، 24 منهم يمثلون ما نسبته 8.1% تتراوح خبرتهم بين 15 إلى 20 سنة أقل من 20 سنة و16 منهم يمثلون ما نسبته 5.4% تتراوح خبرتهم أكثر من 20 سنة.

وتدل هذه النتيجة على أن هناك تنوعا في مستويات أقدمية تواجد أفراد عينة الدراسة بين فترة قصيرة ومتوسطة وطويلة، وإن كانت تغلب الخبرة المتوسطة، كما أن أغلبيتهم عايشت مرحلة الانفجار المعرفي وثروة التقنية والاتصالات الحديثة والمفاهيم والمصطلحات، وبذلك تتحقق درجة عالية من الاستجابة المعرفية والتطبيقية والرغبة في التطوير والتحديث والتغيير، والقدرة على تشخيص الواقع المعرفي والتطبيقي في مؤسسات قطاع التعليم العالي الجزائري بما يحقق أهداف الدراسة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج بخصوص المركز الوظيفي موضحة في الجدول (4-8).

الجدول رقم (4-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.

البيان	رئيس مؤسسة التعليم العالي	عميد كلية	رئيس قسم	رئيس/عضو في المجلس العلمي	رئيس/عضو في اللجنة العلمية	أستاذ باحث
التكرار	3	30	53	51	62	98
النسبة المئوية	%1	%10	%17.8	%17.5	%20.8	%32.9

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-8) بأن التصنيف الوظيفي الغالب على أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي هو أستاذ باحث، حيث بلغت نسبتهم (32.9%)، يليهم رئيس/عضو في اللجنة العلمية بنسبة (20.8%)، ثم رئيس/قسم بنسبة (17.8%)، ثم رئيس عضو في المجلس العلمي بنسبة (17.5%)، ثم عميد كلية بنسبة (10%)، وأخيرا رئيس مؤسسة التعليم العالي بنسبة (1%). وهذا ما يرجح تفسيره بأن افراد عينة الدراسة كانت نسبهم متفاوتة وهذا راجع بالدرجة الأولى للالتزامات الإدارية الموكلة إليهم، وهذا ما تؤكده النسب لتفسيرنا.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.

بعد تفريغ الاستبيانات توصلنا إلى النتائج الآتية بخصوص الدرجة العلمية للمستقصين، نوضحها في الجدول (4-9).

الجدول رقم (4-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية.

البيان	أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر قسم أ	أستاذ محاضر قسم ب	أستاذ مساعد قسم أ	أستاذ مساعد قسم ب
التكرار	49	100	78	35	36
النسبة المئوية	%16.4	%33.6	%26.2	%11.7	%12.1

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من الجدول (4-9) أن ما نسبته 33.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم درجة علمية تتمثل في أستاذ محاضر قسم- أ- وهم الفئة الأغلب، وما نسبته 26.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم أساتذة محاضرون قسم-ب-، وما نسبته 16.4% هم أساتذة التعليم العالي، وما نسبته 12.1% من إجمال أفراد عينة الدراسة هم أساتذة مساعدون قسم -ب-، وما نسبته 11.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم أساتذة مساعدون قسم-أ-، وعلى ضوء هذه النتيجة يظهر التقارب في الدرجات العلمية لأفراد عينة الدراسة من أساتذة التعليم العالي والمتوقع من توزيع الاستبيانات على أفراد العينة، وهذا ما يدعم مصداقية عينة الدراسة وقدر تمثيل مجتمع الدراسة أحسن تمثيل.

المطلب الثاني: درجة ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل درجة ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي من خلال ثلاثة أبعاد أساسية، وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال العلائقي.

لتحليل أبعاد الاستبيان استخدمنا اختبار X^2 **(khi-deux)**، وهذا بغرض اختبار الفرضية الرابعة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: درجة موافقة المستقصين حول مدى رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3، وهذا من خلال استخدام الفرضية الإحصائية الآتية.

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة (والمقدرة بـ0.05)، فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة رأس المال الفكري لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا: درجة امتلاك رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي لرأس المال البشري.

يتكون هذا البعد من 10عبارة ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدة، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم (4-10): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد رأس المال البشري.

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	الوسيط	K^2	مستوى الدلالة
1	يساهم الأستاذ في إعداد المناهج التعليمية في الجامعة	48	16	233	3.00	277.2322	0.000
2	يمتلك الأستاذ القدرة على الابداع والابتكار وينمي قدرات التفكير لدى الطالب ورح المسؤولية لديه.	00	07	290	3.00	299.62	0.000

3	يساهم الأستاذ في تنمية عمل الفريق وحل المشاكل	02	09	286	3.00	530.08	0.000
4	يتميز الأستاذ بالكفاءة العلمية ويتحمل المسؤولية المهنية.	00	08	289	3.00	265.86	0.000
5	يطلع الأستاذ الطالب على المستجدات التي لها علاقة به ويشجع روح المبادرة لديه.	01	05	291	3.00	558.62	0.000
6	يحرص الأستاذ من خلال المحاضرة الى فتح مجال المناقشة وطرح الأسئلة ويعمل على تطوير مهارات الاتصال لدى الطالب	00	03	294	3.00	570.26	0.000
7	يكرس الأستاذ وقته لتحسين أدائه وتحقيق اهداف الجامعة	03	07	287	3.00	535.596	0.000
8	يربط الأستاذ في محاضرته بين الجانب النظري والتطبيقي	00	06	291	3.00	237.485	0.000
9	يحرص الأستاذ على استعمال الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية	02	08	287	3.00	535.697	0.000
10	تركز الجامعة على التدريب والتطوير المستمر لزيادة مهارات الأستاذ العلمية والمهنية من خلال الندوات والملتقيات العلمية	27	68	202	3.00	169.232	0.000
بعد تأثير رأس المال البشري		04	68	202	3	971.926	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-10) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول امتلاك رأس المال الفكري لتأثير رأس المالالبشري كان **موافق**، وهذا ماعكسه قيمة اختبار كا^2 المعنوية إحصائيا (971.92)، لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من (0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء

الأساتذة المستقصين ودرجة الحياد(3). وهذا بسبب وجود التشتت في آرائهم بين خيارات الموافقة حو ل عبارات هذا البعد بين الموافقة، عدم الموافقة، والحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص رأس المال البشري تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أساتذة مؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم 06 في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) وبقيمة إختبار **كا^2 (**570.26) و بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهي اقل من (0.05)، وهذا راجع لأن 293 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا حول هذه العبارة كان الخيار موافق، مما يدل علىحرص الأستاذ ووعيه بأهمية فتح المجال للمناقشة وطر ح الأسئلة بغية شحن الطالب للمزيد من العطاء والمثابرة والعمل على تطوير مهارات الاتصال لديه مع الأستاذ وكذا الزملاء؛

2. العبارة رقم 05 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) وبقيمة إختبار كا^2 (558.62) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 291 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق، مما يدل على ان جل الأستاذة المستقصين يطلعو ن طلابهم على المستجدات التي تخصهم ويشجعون وينمون روح المبادرة فيهم؛

3. العبارة رقم 08 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) وبقيمة كا^2 (530.08) و بمستوى دلالة معنوي (0.000) والتي تعني انه يوجد تشتت في إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة التي فحواها حرص الأستاذ على الربط في محاضراته بين الجانب النظري والتطبيقي؛

4. العبارة رقم 02 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000) والتي تعني أن إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة كان ذات دلالة غير إحصائية، مما يدل

على امتلاك الأستاذ القدرة على الإبداع والابتكار والرغبة في تنمية القدرات التفكيرية لدى الطالب وغرس روح المسؤولية فيه؛

5. العبارة رقم 04 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) وبقيمة كا^2 التي تساوي في قيمتها(266.86) و بمستوى دلالة معنوي (0.000) وهذا راجع لوجود تشتت في إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على أن الأستاذ في مؤسسة التعليم العالي في الجزائر يتميز بالكفاءة العلمية و قدرته على تحمل المسؤولية الملقاة على عاتقه؛

6. العبارة رقم 07 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000) بسبب وجود تشتت على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة وهذا ما تؤكده إجابات المستقصين التي بلغت 287 من مجموع 297 كانت إجاباتهم على الموافقة، وبالتالي هي غير دالة إحصائيا، مما يدل على الأستاذ يكرس أغلب وقته في تحسين أدائه بما يتوافق وأهداف مؤسسة التعليم العالي؛

7. العبارة رقم 09 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 287 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق، مما يدل على حرص الأستاذ في الجامعة الجزائرية على استعمال الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية والتدريسية؛

8. العبارة رقم 08 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 286 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق، مما يدل على موافقة المستقصين لمساهمة الأستاذ في قطاع التعليم العالي الجزائري في تنمية عمل الفريق والمساهمة في حل جل المشاكل؛

9. العبارة رقم 01 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) و بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 233 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا يتساوى و درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبرة كان الخيار موافق، مما يدل على موافقة أغلب المستقصين من عينة الدراسة

على إسهام الأستاذ في إعداد المناهج التعليمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛

10. العبارة رقم 10في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (3) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، وهذا راجع لأن 202 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم يتوافق و درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق، مما يدل على حرص المسؤول الأول في الجامعة على التدريب والتطوير المستمر القصد منه زيادة مهارات الأستاذ التعليمية والمهنية من خلال الندوات الفكرية والملتقيات العلمية؛

ثانيا: درجة اهتمام رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي بالاهتمام رأس المال الهيكلي.

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد الاهتمام برأس المال الهيكلي، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (4-11): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد رأس المال الهيكلي.

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	الوسيط	K^2	مستوى الدلالة
11	تتوفر الجامعة على نظام معلومات وشبكة انترنت ذات تدفق عالي وتعمل على ربط جميع العمليات بها.	92	129	76	2.00	14.929	0.001
12	تتوفر الجامعة على مخابر وهياكل بيداغوجية بها وسائل تكنولوجية متطورة	88	128	81	2.00	12.990	0.002
13	تسعى الجامعة لتوفير منصات الكترونية مخصصة للأستاذ وحل مشاكله إلكترونيا	91	119	87	2.00	6.141	0.046

14	تحرص الجامعة على غرس ثقافة الجودة لدى الأستاذ من خلال العملية التعليمية	91	118	88	2.00	5.515	0.063
15	تخصص الجامعة ميزانية كافية لبرنامج تطوير وتدريب الأستاذ	97	117	83	2.00	5.899	0.052
16	تمتلك الجامعة نظاما داخليا خاص بها وتمكن جميع الأساتذة من الاطلاع عليه	91	112	94	2.00	20606	0.272
17	تتوفر الجامعة على نوادي علمية ورياضية	94	113	90	2.00	3.501	0.218
18	تتوفر الجامعة على مجلات علمية دولية لتوثيق جديد الأبحاث العلمية	96	111	90	2.00	7.051	0.029
	بعد رأس المال الهيكلي	131	119	82	2	844.06	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-11) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول اهتمام رأس المال الفكري برأس المال الهيكلي في مؤسساتهم كان محايد، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (2)، إذ أن 119 أستاذا (من مجموع 297 أستاذا) كان رأيهم حول هذا البعد أقل من درجة الحياد، فيما كانت قيمة اختبار **كا^2** دال إحصائيا لأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالاهتمام برأس المال الهيكلي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أساتذة مؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم (11) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.001)، وهذا راجع لأن 129 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه

العبارة كان الخيار محايد، وهذا ما يرجح تفسيره على ان جل الأساتذة من عينة الدراسة لا يحبذو ن العمل بشبكة الإنترنت ولا بنظام المعلومات الموجود، راجع لعدم كفاية التدفق لشبكة الإنترنت داخل الجامعة؛

2. العبارة رقم 12 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.002)، وهذا راجع لأن 128 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد، وهذا ما يمكن تفسيره على وجود تشتت في إجابات العينة المبحوثة حول هذه العبارة، مما يدل على عدم امتلاك الجامعة الجزائرية على مخابر وهياكل بيداغوجية بها وسائل تكنولوجية متطورة تتواكب ومقتضيات العصر الحالي؛

3. العبارة رقم 19 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.029)، وهذا راجع لأن 119 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار محايد، وهذا ما يعكسه التصنيف العالمي للمجلات العلمية الجزائرية الذي هو في المراتب الأخيرة؛

4. العبارة رقم 13 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.046)، وهذا راجع لأن 119 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار محايد، مما يدل على عدم اهتمام المسؤول الأول في الجامعة الجزائرية بتوفير منصات إلكترونية مخصصة للأستاذ الجامعي والسعي لحل مشاكله؛

5. العبارة رقم 15 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.052)، بسبب عدم وجود تشتت في إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهو دال إحصائيا، مما يدل على تحقق الحياد بهذه العبارة والتي مفادها على أن الجامعة الجزائرية تخصص الميزانية الكافية لبرامج تطوير وتدريب الأستاذة؛

6. العبارة رقم 14 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.063) بسب عدم وجود تشتت مما يمكن تفسيره على أن الجامعة لا تحرص على غرس ثقافة الجودة لدى عضو هيئة التدريس وهذا من خلال العمليات التدريسية والتعليمية؛

7. العبارة رقم 17 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.218) بسبب عدم تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تجميع رأي محايد للمستقصين حول تتوفر الجامعة على نوادي علمية ورياضية؛

8. العبارة رقم 18 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.029)، مما يدل على جل المستقصين لهم راي محايد حول عبارة تمتلك الجامعة نظام داخليا خاص والذي من خلاله يتمكن جميع الأساتذة من الاطلاع عليه بكل سهولة وارتياحية.

ثالثا: درجة اهتمام رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي برأس المال العلائقي

يتكون بعد التحفيز العقلي من 6 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم (4-12): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد رأس المال العلائقي.

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	الوسيط	K^2	مستوى الدلالة
19	تحرص الجامعة على إبرام اتفاقيات مع جامعات دولية	81	89	127	2.00	12.202	0.002
20	تحرص إدارة الجامعة على توفير المناخ الدراسي المساعد للطالب والاصغاء لهم لحل مشاكلهم	86	113	98	2.00	3.697	0.157
21	تخصص الجامعة أيام مفتوحة لتقريب الطالب من احتياجات سوق العمل وفتح المجال له لإبداء الرأي المناسب	94	115	88	2.00	4.061	0.131
22	توفر الجامعة فضاءات تعليمية وترفيهية خاصة بالطالب	97	116	84	2.00	5.232	0.733

23	توفر الجامعة منصات إلكترونية تدون فيها جميع احتياجات الجهات المستفيدة وحل مشاكلهم من خلال مخرجاتها	101	113	83	2.00	4.606	0.100
24	تسعى الجامعة إلى اعتماد مقررات ومناهج دراسية تواكب المستجدات والمتغيرات الحديثة ومقاربة هذه المناهج ورغبات الطالب	101	109	87	2.00	2.505	0.286
بعد تأثير رأس المال العلائقي		74	174	76	2	522.35	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-12) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول امتلاك رأس المال الفكري للقدرة على الاهتمام برأس المال العلائقي كان محايد، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (2)، فيما كانت مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعنوي (0.05)، وعليه نقول انه يوجد تشتت في آراء الأساتذة المستقصين، وبالتالي فهو غير دال إحصائيا.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالتحفيز العقلي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أساتذة مؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم 19 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.002)، وهذا راجع لأن 127 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار موافق ، وهذا مما يمكن تفسيره على حرص الجامعة الجزائرية الدائم و المستمر لإبرام اتفاقيات مع جامعات العالم؛

2. العبارة رقم 23في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.100) بسبب عدم وجود تشتت في إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن اراء عينة

الدراسة غير دال إحصائيا للعبارة التي تقول أن الجامعة توفر منصات إلكترونية تدون فيها جميع احتياجات الجهات المستفيدة وحل مشاكلهم من خلال مخرجاتها؛

3. العبارة رقم 21 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.131) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على عدم وجود الدلالة الإحصائية لرأي المستقصين حول تخصيص الجامعة الجزائرية لأيام مفتوحة لتقريب الطالب من احتياجات سوق العمل وفتح المجال له لإبداء الراي المناسب في هكذا فعاليات؛

4. العبارة رقم 20 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.157) بسبب عدم وجود تشتت في إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على ان إجابات المستقصين لهم راي محايد حول حرص إدارة الجامعة على توفير المناخ الدراسي المساعد للطالب والاصغاء لهم لحل مشاكلهم؛

5. العبارة رقم 22 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.733) بسبب الا تشتت في إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تكوين رأي الحياد في إجابات المستقصين حول توفير الجامعة الجزائرية لفضاءات تعليمية وترفيهية خاصة بالطالب؛

6. العبارة رقم 24 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.286)، وهذا راجع لأن 133 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم توافق في إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار محايد، مما يدل على عدم سعي الجامعة إلى اعتماد مقررات ومناهج دراسية تواكب المستجدات والمتغيرات الحديثة ومقاربة هذه المناهج ورغبات الطالب.

المطلب الثالث: درجة ممارسة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل درجة ممارسة التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي التي ينتمي إليها أفراد عينة الدراسة من خلال خمسة أبعاد أساسية، و هي: الأستاذ، تقييم الأداء، المناهج والمقررات التعليمية، الطالب، ومؤسسة التعليم العالي والمجتمع.

لتحليل أبعاد إدارة الجودة الشاملة استخدمنا اختبار الإشارة (sign Test)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الخامسة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: درجة موافقة المستقصين حول مدى التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تساوي درجة الحياد وهي 3.

أولا: الواقع الفعلي لدور الاساتذة في مؤسسات التعليم العالي.

إن استقرارمؤسسات التعليم العالي يكون معتمدا على كفاءة وجودة اساتذتهاو كذا التزامهم بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من المتغيرات الفاعلة والمؤشرات المؤكدة لتحسين أداء مؤسسة التعليم العالي، لذا جاء هذا البعد مشكلا من 7 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم (4-13): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الأساتذة.

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	الوسيط	K^2	مستوى الدلالة
25	تسعى ادارة الجامعة إلى تشجيع الأساتذة على تحسين أدائهم وذلك من خلال التحفيز المادي والمعنوي	113	107	77	2.00	7.515	0.023
26	تحرص إدارة الجامعة على تذليل كل العقبات لاستخدام التكلونوجيا الحديثة في العملية التدريسية وجعلها متاحة للأستاذ	106	112	79	2.00	6.242	0.044
27	تعمل إدارة الجامعة على توزيع المقاييس المعتمدة تبعا لتخصص الأستاذ	103	100	94	2.00	6.424	0.809
28	تطور إدارة الجامعة معارف الأستاذ من خلال المشاركة في مختلف التظاهرات العلمية	104	104	89	2.00	1.515	0.469

29	تحرص إدارة الجامعة على تهيئة مناخ ملائم يشجع الأستاذ على الابداع والتحسين المستمر في ميدان تخصصه ومكافئة الأستاذ المتميز	111	105	81	2.00	5.091	0.078
30	تسعى إدارة الجامعة على ارسال بعثات خاصة بالأساتذة إلى الخارج للرفع من كفاءاتهم المهنية وزيادة معارفهم العلمية	107	104	86	2.00	2.606	0.272
31	تحرص الإدارة العليا للجامعة على نشر ثقافة الجودة لدى الأستاذ واشراكه في عملية اتخاذ القرار	112	105	80	2.00	5.717	0.057
بعد التأثير الاساتذة		93	135	69	2	757.596	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول (4-13) أن لأغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول دور الاستاذ في مؤسساتهم كان محايدا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (2)، فيما كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإسمي(0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ودرجة الحياد(2). وهذا بسبب التقارب في آرائهم بين خيارات الموافقة حولعبار ات هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بدور الاستاذ تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أساتذة مؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم 25 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.023)، وهذا راجع لأن 107 أستاذا من مجموع 297 أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا اقل من درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار محايد وغير موافق، مما يدل على السعي الغير الكافي لإدارة الجامعة الى تشجيع الأساتذة على تحسين أدائهم وذلك من خلال التحفيز المادي والمعنوي؛

2. العبارة رقم 26 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.044) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، وعليه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، وهذا ما يرجح تفسيره على ان اغلب إجابات عينة الدراسة كانت ما بين الحياد ودرجة غير الموافقة حول حرص إجارة الجامعة على تذليل كل العقبات لاستخدام التكنولوجية الحديثة في العملية التدريسية والتعليمية؛

3. العبارة رقم 31 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.057) بسبب عدم وجود تشتت في إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على توجه أفراد العينة لدرجة الحياد حول حرص إدارة العليا للجامعة على نشر ثقافة الجودة لدى الأستاذ وإشراكه في علمية اتخاذ القرار؛

4. العبارة رقم 29 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.078) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لديهم رأيا محايدا حول حرص إدارة الجامعة على تهيئة مناخ ملائم يشجع الأستاذ على الابداع والتحسين المستمر في ميدان تخصصه ومكافئة الأستاذ المتميز؛

5. العبارة رقم 30 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.272) بسبب التشتت في إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على ان رأي المستقصين حول سعي إدارة الجامعة على ارسال بعثات خاصة بالأساتذة الى الخارج القصد منه رفع الكفاءة المهنية لديهم وزيادة معارفهم وتحصيلهم العلمي كان درجته الحياد؛

6. العبارة رقم 28 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.469)، وهذا راجع لعدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة، والتي كانت متباينة وقد انحصرت في جلها في درجة الحياد وعدم الموافقة، مما يدل على الاهتمام من طرف إدارة الجامعة لتطوير معارف الأساتذة وهذا من خلال المشاركة الهادفة في مختلف التظاهرات العلمية؛

7. العبارة رقم 27 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.809)، وهذا راجع لعدم وجود تشتت في إجابات المستقصين وبالتالي فهو ذوا دلالة إحصائية مفادها أنها تأخذ درجة الحياد حول عبارة عمل إدارة الجامعة على المقاييس المعتمدة تبعا لتخصص واهتمام الأستاذ.

ثانيا: مبدأ تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي.

على اعتبار أن تقييم الأداء جزء من مدخلات النظام التعليمي لمؤسسات التعليم العالي و بعد إجراء اختبار **كا²** وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات هذا المبدأ تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (4-14): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد تقييم الأداء.

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	الوسيط	K^2	مستوى الدلالة
32	تحرص ادارة الجامعة على اعتماد معايير عصرية وشفافة وموضوعية في تقييم أداء الأستاذ وتحسينه عن طريق التدريب والتكوين	114	104	79	2.00	6.566	0.038
33	تحرص إدارة الجامعة على عقد اجتماعات دورية مع الأستاذ بغية معرفة صعوبات التدريس وإيجاد الحلول لها	115	103	79	2.00	6.788	0.034
34	تحفز إدارة الجامعة الأساتذة على اعداد الأبحاث العلمية ذات النوعية التي تخدم احتياجات المجتمع	116	102	79	2.00	7.051	0.029
35	تحرص إدارة الجامعة على وضع أسلوب تقييم الطالب يتسم بالموضوعية	112	104	81	2.00	5.232	0.073
	بعد تقييم الأداء	105	120	72	2	482.3	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-14) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول بعد تقييم الاداء كان محايد، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (2)، إذ أن 120 أستاذا (من مجموع 299 أستاذا) كان رأيهم حول هذا البعد أقل من درجة الحياد، فيما كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإسمي (0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ودرجة الحياد وهي أقل من 3 مما يدل على عدم موافقتهم على ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص تقييم الأداء تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أساتذة مؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم 34 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوية (0.029)، وهذا ما يمكن تفسيره على أن جل أستاذة عينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار محايد وغير موافق، مما يدل على عدم الرضى حول تحفيز إدارة الجامعة على إعداد الأبحاث العلمية ذات النوعية التي تساهم في حل مشاكل واحتياجات المجتمع؛

2. العبارة رقم 33 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوية (0.034) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على تشكيل رأي غير موافق لدى أفراد عينة الدراسة حول حرص إدارة الجامعة على عقد اجتماعات دورية مع الأستاذ بغية الاطلاع أكثر على الصعوبات التي يوجهها اثناء عملية التدريس وإيجاد الحلول الكفيلة بها؛

3. العبارة رقم 32 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.038)، وهذا راجع لأن جل الأستاذ بعينة الدراسة لهم الخيار محايد أو غير موافق مما يدل على عدم موافقة المستقصين مع إدارة الجامعة على اعتماد معايير عصرية وشفافة وموضوعية في تقييم أداء الأستاذ وتحسينه عن طريق التدريب والتكوين؛

4. العبارة رقم 35 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.073)، وهذا راجع لأن 129

أستاذا من مجموع 299أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا يقل عن درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار محايد او غير موافق، مما يدل على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة مع إدارة الجامعة على وضع أسلوب تقييم الطالب يتسم بالموضوعية؛

ثالثا: مبدأ المناهج والمقررات التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

كلما كانت المناهج والمقررات التعليمية محققة لأهداف الطلبة و مؤسسة التعليم العالي والمجتمع كلما دل على جودتها والعكس صحيح، و بعد إجراء اختبار الإشارة لتقييم هذا المبدأ، تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (4-15): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المناهج والمقررات.

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	الوسيط	K^2	مستوى الدلالة
36	تحرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات وطنية مطلوبة في سوق العمل	114	98	85	2.00	4.263	0.119
37	تتوفر الجامعة على مكتبات بها العدد الكافي من المراجع الحديثة والمتخصصة في مختلف التخصصات	112	98	87	2.00	3.172	0.205
38	تحرص إدارة الجامعة على اعتماد مقررات ومناهج تعليمية تتوافق والمستجدات العلمية وفق المعايير الدولية.	115	102	80	2.00	6.323	0.042
39	تحرص إدارة الجامعة على التوازن بين المقررات التعليمية والحجم الساعي المخصص والعدد الكافي من الاساتذة	117	101	79	2.00	7.354	0.025
40	تسعى إدارة الجامعة الى تعميم استعمال وسائل التكنولوجيا في الوسط الجامعي	116	101	80	2.00	6.606	0.037
بعد المناهج والمقررات		106	117	74	2	548.3	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-15) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول بعد المناهج والمقررات التعليمية كان محايد، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (2)، إذ أن

117 أستاذا (من مجموع 297 أستاذا) كان رأيهم حول هذا البعد أقل من درجة الموافقة فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإسمي(0.05)، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ودرجة الحياد(3).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالمناهج والمقررات التعليمية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أساتذة مؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم 39 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد العينة، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.025)، وهذا راجع لوجود تشتت في اجابات أستاذ عينة الدراسة، ومن هذا المكون نقول انه غير دال إحصائيا، مما يدل على عدم موافقة المستقصين مع إدارة الجامعة على حرصها في اجاد التوازن بين المقررات التعليمة والحجم الساعي المخصص والعدد الكافي من الأساتذة؛

2. العبارة رقم 40 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.037) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبار ة، وهي أقل من الحيادية مما يدل على عدم موافقة رأي المستقصين حول سعي إدارة الجامعة إلى تعميم استعمال وسائل تكنولوجية في الوسط الجامعي؛

3. العبارة رقم 38 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.042) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على عدم موافقة رأي المستقصين حول حرص مؤسسة التعليم العالي على اعتماد مقررات ومناهج تعليمية تتوافق والمستجدات العلمية وفق المعايير الدولية؛

4. العبارة رقم 36 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.119) وهذا راجع لأن 114 أستاذ من مجموع 297 بعينة الدراسة لهم رأي يقل عن درجة الحياد بمعنى أن إجابات المستقصين حول هذه العبارة كان الخيار غير موافق أو محايد، مما يدل على عدم موافقة المستقصين حول حرص المؤسسة التابعة لقطاع التعليم العالي الجزائري على فتح تخصصات وطنية مطلوبة في سوق العمل؛

5. العبارة رقم 37 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.205) وهذا راجع لأن 112 من مجموع 297 أستاذ لهم راي أقل من درجة الحياد، مما يدل على عدم موافقة اراء المستقصين حول توفر مؤسسة التعليم العالي التي ينتمون إليها إلى مكتبات بها العدد الكافي من المراجع الحديثة والمتخصصة في جميع التخصصات المعتمدة.

رابعا: مبدأ الطالب في مؤسسات التعليم العالي.

تعتبر خصائص ومواصفات وسلوكيات الطلبة في مؤسسات التعليم العالي من المتغيرات الهامة في تحقيق الجودة، لذا نهدف من خلال إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد الطالب لتقييم هذا، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (4-16): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد الطالب.

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	الوسيط	K^2	مستوى الدلالة
41	تحث إدارة الجامعة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الطلبة وتشجيع المبادرة بالتعامل مع المواقف بإيجاب	104	100	93	2.00	0.626	0.731
42	تشجع إدارة الجامعة الطلبة على المشاركة في الأنشطة الثقافية والعلمية	105	104	88	2.00	1.838	0.399
43	تستطلع إدارة الجامعة اراء الطلبة في جودة المناهج التعليمية وأداء الأساتذة من خلال المنصات الإلكترونية المخصصة لهم	109	104	84	2.00	3.535	0.171
44	توفر إدارة الجامعة عيادة طبية بها أجهزة متطورة تقدم خدمات طبية ذات جودة عالية للطلبة	109	106	82	2.00	4.424	0.109
45	تسعى إدارة الجامعة الى تقليل نسبة الرسوب والتسرب في أوساط الطلبة وإيجاد الحلول لها والاهتمام بالطلبة المتفوقين	107	104	86	2.00	2.606	0.272
	تأثير بعد الطالب	100	118	79	2	532.85	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-16) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول بعد الأستاذ كان محايد، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (2)، و قيمة اختبار الإشارة غير المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05)، وعليه لا يوجد فرق بين وسيط آراء الأساتذة المستقصين ودرجة الحياد(3).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بالطالب تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة الأساتذة في عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم 44 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.109)، وهذا بسب تشتت إجابات عينة الدراسة على الخيارات المتعلقة بالعبارة المدروسة، مما يدل على عدم مواقفة المستقصين حول امتلاك مؤسسة التعليم العالي لعيادة طبية بها أجهزة متطورة تقدم خدمات طبية ذات جودة عالية لطلبتها؛

2. العبارة رقم 43 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.171) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على التوافق في اراء المستقصين حول استطلاع إدارة مؤسسة التعليم العالي لفهم أراء طلبتها فيما يخص جودة المناهج التعليمية وأداء عمل الأستاذ من خلال المنصات الإلكترونية المخصصة للطلبة؛

3. العبارة رقم 45 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.272) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على اراء المستقصين كان درجته عدم المو افقة حول سعي مؤسسة قطاع التعليم العالي الى التقليل من نسبة رسوب طلبتها والتسرب في أوساطهم وإيجاد الحلول لهذه المشكلات ولاهتمام بالمتفوقين منهم؛

4. العبارة رقم 42 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة غير معنوي (0.399) بسبب تشتت إجابات المستقصين على الخيارات المتعلقة بهذه العبارة، مما يدل على رأي المستقصين حول تشجيع إدارة الجامعة الجزائرية طلبتها على المشاركة في الأنشطة الثقافية والعلمية الهادفة؛

5. العبارة رقم 41 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.731)، وكا^2(0.626)، وهذا ما يرجح تفسيره على عدم موافقة المستقصين لعينة الدراسة في حث قيادات مؤسسة التعليم العالي التي ينتمون إليها العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الطلبة وتشجيع المبادرة بالتعامل مع المواقف بإجاب؛

خامسا: مبدأ مؤسسات التعليم العالي والمجتمع.

بعد إجراء اختبار الإشارة وتحديد مستوى الدلالة لكل عبارة من عبارات بعد مؤسسة التعليم العالي والمجتمع، تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (4-17): نتيجة اختبار الإشارة لعبارات بعد المجتمع.

الترتيب	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	الوسيط	K^2	مستوى الدلالة
46	تتوافق رسالة الجامعة وأهدافها مع اهداف وقيم المجتمع بتخصيص أيام مفتوحة على الجامعة	114	87	96	2.00	3.818	0.148
47	تقدم الجامعة استشارات مهنية لمؤسسات المجتمع المحلي من خلال الأيام الدراسية واجاد الحلول لمختلف المشاكل الاجتماعية	115	99	83	2.00	5.1.72	0.075
48	تبرم الجامعة اتفاقيات للتعاون العلمي والثقافي مع هيئات المجتمع المحلي	111	99	87	2.00	2.909	0.243
49	تفتح إدارة الجامعة مجال للاتصال أمام ممثلي سوق العمل للمشاركة في تأهيل الخريجين وفق التغيرات المستمرة في احتياجات سوق العمل	113	102	82	2.00	4.990	0.083
	تأثير بعد المجتمع	104	119	74	2	405.92	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول (4-17) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي حول بعد المجتمع كان محايد، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ (2)، إذ أن 223أستاذا (من مجموع 297أستاذا) كان رأيهم حول هذا البعد كان محايد وغير موافق، وكانت المعنوية الإحصائية لمستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.05).

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب عبارات البعد الخاص بتقييم الأداء تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناء على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أساتذة مؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة كما يلي:

1. العبارة رقم 47 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي غير (0.075)، بسبب عدم وجود تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة، مما يدل على عدم موافقة المستقصين على تقديم مؤسسة التعليم العالي استشارات مهنية لمؤسسات المجتمع المدني والجهات ذات الصلة من خلال الأيام المفتوحة؛

2. العبارة رقم 49 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي (0.083)، وهذا بسبب عدم وجود تشتت إجابات المستقصين من عينة الدراسة، مما يمكن تفسيره على أن أراءهم كانت في خانة عدم الموافقة حول فتح مؤسسة التعليم العالي مجالات الاتصال أمام ممثلي سوق العمل للمشاركة في تأهيل خرجيها وفق المتغيرات التي بتطلبها سوق العمل؛

3. العبارة رقم 46 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي غير (0.148)، وهذا راجع لأن 114 أستاذا من مجموع 297أستاذ بعينة الدراسة لهم رأيا أقل من درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول هذه العبارة كان الخيار غير موافق، مما يدل على عدم موافقة المستقصين على أن رسالة وأهداف مؤسسة التعليم العالي التي ينتمون لا تتوافق مع أهداف وقيم المجتمع بتخصيص أيام مفتوحة على الجامعة؛

4. العبارة رقم 48 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي، حيث بلغ الوسيط العام لها (2) بمستوى دلالة معنوي غير (0.243)، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم وجود تشتت في إجابات عينة الدراسة لهم رأيا يقل عن درجة الحياد بمعنى أن إجاباتهم حول

هذه العبارة كان الخيار غير موافق، مما يدل على عدم موافقة المستقصين مؤسسة التعليم العالي حول إبرام اتفاقيات للتعاون العلمي والثقافي مع هيئات المجتمع المحلي.

وتأسيسا على ما سبق وللحكم وتقدير درجة تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نلخص النتائج المتوصل إليها سابقا في الجدول (4-18).

الجدول رقم (4-18): نتيجة اختبار الإشارة للتطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي وأبعاده.

البيان	غير موافق	محايد	موافق	قيمة k^2	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة	الترتيب
بعد الاستاذ	93	135	69	757.59	0.000	3	محايد	**1**
بعد تقييم الاداء	105	120	72	482.36	0.000	2	غير موافق	**3**
بعد المناهج والمقررات التعليمية	106	117	74	584.35	0.000	2	غير موافق	**2**
بعد الطالب	100	118	79	532.85	0.000	2	غير موافق	**4**
بعد مؤسسة التعليم العالي والمجتمع	104	119	74	405.39	0.000	2	غير موافق	**5**
منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	-	-	-	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (4-18) وبحسب رأي أفراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسة التعليم العالي فإن منهج إدارة الجودة الشاملة بمؤسساتهم يتم تطبيقه بدرجة متوسطة، وهذا ما يدل عليه المتوسط العام للمحور ككل والمقدرة بـ2.22، وأبعاد المحور الثاني للاستبيان تقع ضمن مستوى متقارب ويعني هذا أن أي من أبعاد التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الستة لم تأخذ درجة شاذة بل كانت متقارب

(تتراوح بين 2 و3)، وترتبت أبعادهامن وجهة نظر عينة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي كالآتي: بعد الأستاذ، فبعد المناهج والمقررات التعليمية، ثم بعد تقييم الأداء، وفي المركز الرابع بعد الطالب وأخيرا بعد مؤسسة التعليم العالي والمجتمع.

تأسيا على النتائج المبينة في الجدول (5-23) توصلنا إلى نتيجة مفادها أن هذا الواقع لا يحمل دلالات أو مؤشرات تدل على تطبيق الفعلي والهادف لمنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك لعدة أسباب جعلت الرؤية قاتمة في الواقع الفعلي، رغم أن الوزارة الوصية تبنت نظام الجديد والذي يعرف باختصارLMD حيث يعد نموذجا من نماذج الجودة والإصلاح، إلا أن عدم معرفة الآليات التي يقوم عليها نظامLMD بما يتوافق مع خصائص ومميزات قطاع التعليم العالي بالجزائر جعلت تطبيقه يقوم على أسس غير متوازنة، وبما أن تطبيق نموذج إدارة الجودة الشاملة يعد نموذجا حديثا يهدف الى التغيير الجذري في المؤسسة الى أن تطبيقه في مؤسسات قطاع التعليم العالي يأخذ وقتا بغية تأسيسه على معايير محددة وعالمية يمكن أن تساعد على صياغة برامج ذو جودة تعليمية وهذا بالرغم من أن الوزارة الوصية لها في كل مؤسساتها عبر تراب الجمهورية خلية الجودة.

المطلب الرابع: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة.

للإجابة على الفرضية السادسة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أساتذة مؤسسات التعليم العالي لممارسة لمحور رأس المال الفكري في المؤسسة تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية عند 0.05 استخدمنا:

- اختبار **مان وتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛
- اختبار **كروسكال ولاس**: لمعرفة مإذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين الإحصائيين التاليين:

الفرض العدمي(H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور للدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

أولا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي.

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لملامح رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1. مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول (4-19).

الجدول رقم (4-19): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى إلى الجنس.

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
رأس المال الفكري	154.79	141.03	-1.371	0.170

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4-19) أن مستوى الدلالة لمحور رأس المال الفكري أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (ذكور) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية (إناث) ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة القطاع المستقصي تعزى لجنس فرد عينة الدراسة.

2. مدى تأثير متغير سنوات الأقدمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

الجدول رقم (4-20): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى لسنوات الأقدمية.

الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
رأس المال لفكري	106.06	136.84	174.65	198.96	255.41	40.708	0.000
*دال إحصائيا عند 0.05							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4-20) أن مستوى الدلالة الحقيقي لمحوري رأس المال الفكري أقل من مستوى 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي جميع عينات الدراسة غير متساوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة القطاع المستقصي تعزى لسنوات الاقدمية المستقصي.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف، وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتنى** لكل عينتين من العينات الستة مع بعضهما البعض، وبناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

1.2. تحديد مصدر الاختلاف في بعد رأس المال الفكري تعزى لمتغير سنوات الاقدمية.

الجدول رقم (4-21): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور رأس المال الفكري تعزى لسنوات الأقدمية.

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2		الاختلاف 3		الاختلاف 4		الاختلاف 5		الاختلاف 6	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الأولى	الرابعة	الأولى	الخامسة	الثانية	الرابعة	الثانية	الخامسة
متوسط الرتب	80.08	101.62	46.11	73.00	32.48	55.29	28.89	53.18	93.29	119.68	70.58	116.32
الاختبار الإحصائي **Z**	-2.448		-4.219		-4.122		-3.899		-3.028		-3.444	
مستوى الدلالة	*0.014		*0.000		*0.000		*0.000		*0.001		*0.001	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (4-21) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينات حيث نجد الاختلاف الأول، الثاني، الثالث والرابع في العينة الأولى (أقل من خمسة سنوات) مع العينة الثانية، الثالثة، الرابعة، والخامسة وهم على التوالي (من خمس سنوات الى عشر سنوات ومن عشر سنوات الى خمسة عشر سنة و من خمسة عشر سنة الى عشرون سنة و أكثر من عشرون سنة) أما الاختلاف الخامس والسادس فكان فحواه اختلاف العينة الثانية (من خمس سنوات الى عشر سنوات) مع العينة الرابعة والخامسة على الترتيب (من خمسة عشر سنة الى عشرو ن سنة وأكثر من عشرون سنة)حول محور رأس المال الفكري، وهذا ما يمكن تفسيره حسب نظرنا على أن سبب الاختلاف بين العينات الخمسة راجع بالأساس الى عدم توفر مقومات رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في نظر أساتذة كل عينة من العينات الخمسة.

3. مدى تأثير متغير المركز الوظيفي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

الجدول رقم (4-22): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى المركز الوظيفي.

الأبعاد		متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة	العينة السادسة		
رأس المال الفكري	110.47	142.89	150.41	172.12	234.67	245.25	58.018	0.000
*دال إحصائيا عند 0.05								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (4-22) أن محور رأس المال الفكري مستوى الدلالة لها أقل من مستوى الدلالة وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن متوسط درجات أبعاد رأس المال الفكري في مختلف مستويات المركز الوظيفي ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات المراكز الوظيفية معنوية. وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة هذا المحور تعزى للمركز الوظيفي للمستقصين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتني** لكل عينتين من العينات الستة مع بعضهما البعض، و بناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول (4-23).

1.3. تحديد مصدر الاختلاف في محور رأس المال الفكري تعزى لمتغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم (4-23): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمحور رأس المال الفكري تعزى إلى المركز الوظيفي.

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2		الاختلاف 3		الاختلاف 4		الاختلاف 5		الاختلاف 6		الاختلاف 7		الاختلاف 8	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الأولى	الرابعة	الأولى	الخامسة	الأولى	السادسة	الثانية	الخامسة	الثالثة	الخامسة	الرابعة	الخامسة
متوسط الرتب	73.41	91.70	68.10	88.26	64.39	97.47	52.96	103.0	49.61	94.00	37.06	66.87	32.91	55.63	34.43	56.29
الاختبار الإحصائي **Z**	-2.443		-2.715		-4.449		-6.532		-2.148		-5.108		-4.316		-4.066	
مستوى الدلالة	*0.015		*0.007		0.000*		*0.000		*0.032		*0.000		*0.000		*0.000	
***دال إحصائيا 0.05**																

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من الجدول (4-23) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (أستاذ باحث) مع العينة الثانية (رئيس/عضو لجنة العلمية)، العينة الثالثة (رئيس /عضو مجلس علمي)، العينة الرابعة (رئيس قسم)، العينة الخامسة (عميد كلية) والعينة السادسة (رئيس جامعة)، و بين العينة الثانية (رئيس/غضو لجنة علمية)، العينة الثالثة (رئس /غضو مجلس علمي)، والعينة الرابعة (رئيس قسم) اللذين لهم اختلاف مع العينة الخامسة (عميد كلية)، وهذا قد يرجع إلى مهام وصلاحيات كل أستاذ ونظرته الى مؤهلات رأس المال الفكري في مؤسسة التعليم العالي الذي هو عضو فيها.

4. مدى تأثير متغير الدرجة العلمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

الجدول رقم (4-24): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى الدرجة العلمية.

الأبعاد		متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
رأس المال الفكري	96.38	114.16	135.05	156.78	220.33	40.708	0.000
*دال إحصائيا عند 0.05							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (4-24) أن محور رأس المال الفكري له مستوى الدلالة لها أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن متوسط درجات أبعاد رأس المال الفكري في مختلف مستويات الدرجة العلمية ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات الدرجات العلمية معنوية. وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة هذا المحور تعزى للدرجة العلمية للمستقصين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتنى** لكل عينتين من العينات السبعة مع بعضهما البعض، و بناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول (4-25).

الجدول رقم (4-25) : نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور رأس المال الفكري تعزى إلى الدرجة العلمية.

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2		الاختلاف 3		الاختلاف 4		الاختلاف 5		الاختلاف 6		الاختلاف 7	
العينة	الأولى	الثالثة	الأولى	الرابعة	الأولى	الخامسة	الثانية	الرابعة	الثانية	الخامسة	الثالثة	الخامسة	الرابعة	الخامسة
متوسط الرتب	46.18	62.72	47.47	76.07	24.19	55.85	52.91	73.28	25.39	54.11	49.46	86.32	63.44	97.54
الاختبار الإحصائي Z	-2.495		-3.752		-5.902		-2.664		-5.465		-5.564		-4.601	
مستوى الدلالة	*0.013		*0.000		*0.000		*0.008		*0.000		*0.004		*0.000	
*دال إحصائيا عند 0.05														

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

من الجدول (4-25) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من 0.05 وهو دال إحصائيا، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (أستاذ مساعد قسم ب) وباقي العينات الثالثة والرابعة والخامسة وهم على التوالي (أستاذ محاضر قسم ب، أستاذ محاضر قسم أ، أستاذ التعليم العالي)، وبين العينة الثانية (أستاذ مساعد قسم أ) والعينة الرابعة (أستاذ محاضر قسم أ)، والعينة الخامسة (أستاذ التعليم العالي)، أما العينة الثالثة(أستاذ محاضر قسم ب)، و الرابعة(أستاذ محاضر قسم أ) فثمة فرق في الإجابات مع العينة الخامسة(أستاذ التعليم العالي)، وهذا قد يرجح سبب وجود الفروقات في الإجابات الى التفاوت النسبي لمؤهلات كل أستاذ من أساتذة التعليم العالي في المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة والقدرة على الابداع والتميز في مجال ر أس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

ثانيا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

تنص الفرضية الجزئية الأولى على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.

1. مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي:

الجدول رقم (4-26): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى إلى الجنس.

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
رأس المال الفكري	156.70	138.40	-1.841	0.66

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4-26) أن مستوى الدلالة لمحور إدارة الجودة الشاملة أكبر من 0.05، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية (ذكور وإناث على التوالي)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة القطاع المستقصي تعزى لجنس فرد عينة الدراسة.

2. مدى تأثير متغير سنوات الأقدمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

الجدول رقم (4-27): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توطين إدارة الجودة الشاملة تعزى لسنوات الأقدمية.

الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
إدارة الجودة الشاملة	114.28	135.83	176.70	187.00	229.68	37.215	0.000
*دال إحصائيا عند 0.05							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (4-27) أن مستوى الدلالة لمحور إدارة الجودة الشاملة أقل من مستوى 0.05 (دال إحصائيا)، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي جميع عينات الدراسة غير متساوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توطين إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أساتذة القطاع المستقصي تعزى لسنوات الاقدمية.

وهناو جب تحديد مصدر الاختلاف، وهذا من خلال اختبار **مان ويتنى** لكل عينتين من العينات الخمسة مع بعضهما البعض، و بناء على هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول (4-28).

الجدول رقم (4-28): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور إدارة الجودة الشاملة تعزى لسنوات الأقدمية.

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2		الاختلاف 3		الاختلاف 4		الاختلاف 5	
العينة	الأولى	الثالثة	الأولى	الرابعة	الأولى	الخامسة	الثانية	الخامسة	الثالثة	الخامسة
متوسط الرتب	49.00	70.67	34.26	51.23	28.81	53.59	70.36	119.00	37.45	52.00
الاختبار الإحصائي Z	-3.462		-3.133		-4.122		-3.899		-1.837	
مستوى الدلالة	*0.001		*0.002		*0.000		*0.000		*0.040	
*دال إحصائيا عند 0.05										

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (4-28) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينات المبحوثة حيث نجد إختلاف العينة الأولى(أقل من خمس سنوات) مع العينات الثالثة والرابعة والخامسة وهم على التوالي (من عشر سنوات الى خمسة عشر سنة) و (من خمسة عشر سنة الى عشرون سنة)و (أكثر من عشرون سنة) أما العينتان الثانية(من خمس سنوات الى عشر سنوات) والثالثة(من عشر سنوات الى خمسة عشر سنة)، فكان الاختلاف مع العينة الخامسة (أكثر من عشرون سنة) حول محور إدارة الجودة الشاملة،

و هذا ما قد يرجح تفسيره في نظرنا الى مدى معايشة أساتذة التعليم العالي لتوطين إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع.

3. مدى تأثير متغير المركز الوظيفي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى درجة التطبيق لمحور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة رأس المال الفكري تعزى المركز الوظيفي.

الأبعاد	متوسط الرتب						الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة	العينة السادسة		
رأس المال الفكري	123.45	141.65	132.39	169.06	231.42	243.50	46.322	0.000
*دال إحصائيا عند 0.05								

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (4-29) أن محور إدارة الجودة الشاملة مستوى دلالته أقل من مستوى 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن متوسط درجات محور إدارة الجودة الشاملة في مختلف مستويات المركز الوظيفي ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات المراكز الوظيفية معنوية. وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة هذا المحور تعزى للمركز الوظيفي للمستقصين.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف، وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتني** لكل عينتين من العينات الستة مع بعضهما البعض، و بناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف، كما هو موضح في الجدول (4-30).

- تحديد مصدر الاختلاف في محور إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم (4-30): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في لمحور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى المركز الوظيفي.

البيان	الاختلاف 1		الاختلاف 2		الاختلاف 3		الاختلاف 4		الاختلاف 5		الاختلاف 6		الاختلاف 7	
العينة	الأولى	الرابعة	الأولى	الخامسة	الأولى	السادسة	الثانية	الخامسة	الثالثة	الرابعة	الثالثة	الخامسة	الرابعة	الخامسة
متوسط الرتب	67.39	91.92	53.78	100.4	49.67	91.25	37.86	65.27	45.98	58.77	31.93	57.24	35.01	55.31
الاختبار الإحصائي **Z**	-3.335		-6.150		-2.042		-4.755		-2.2.2		-4.828		-4.316	
مستوى الدلالة	*0.001		*0.000		*0.041		*0.000		*0.028		*0.000		*0.000	
***دال إحصائيا 0.05**														

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (4-30) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل 0.05، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (أستاذ باحث) مع العينة الرابعة (رئيس قسم)، العينة الخامسة (عميد كلية) والعينة السادسة (رئيس جامعة)، أما العينة الثانية (رئيس/عضو لجنة علمية) فكان فرق الإجابات مع العينة السادسة (رئيس جامعة)، وبين العينة الثانية (رئيس/غضو لجنة علمية)، اما العينة الثالثة (رئس /غضو مجلس علمي)، والعينة الرابعة (رئيس قسم) لهما اختلاف مع العينة الخامسة (عميد كلية)، ودلالة تفسير هذا راجع الى الاطلاع الدائم والمستمر لكل فرد من أفراد أساتذة المؤسسة الجامعية كل حسب مركزه الوظيفي، من رئيس الجامعة الى عميد كلية، مرورا برئيس مجلس علمي الى رئيس قسم، وحتى الأستاذ الباحث لمنهج إدارة الجودة الشاملة وأهميته في ضمان جودة التعليم العالي والتأكيد على فاعليته.

4. مدى تأثير متغير الدرجة العلمية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

الجدول رقم (4-31): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور إدارة الجودة الشاملة تعزى الدرجة العلمية.

الأبعاد	متوسط الرتب					الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة		
رأس المال الفكري	111.29	130.79	136.76	149.16	210.11	35.496	0.000
***دال إحصائيا عند 0.05**							

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول (4-31) أن محور إدارة الجودة الشاملة له مستوى الدلالة لها أقل من 0.05 وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل القائل بأن متوسط محور إدارة الجودة الشاملة في مختلف مستويات الدرجة العلمية ليس متساويا، أي أن الفروق بين مستويات الدرجات العلمية معنوية. وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة هذا المحور تعزى للدرجة العلمية للمستقصين.

1.4. تحديد مصدر الاختلاف في محور إدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال إجراء اختبار **مان ويتني** لكل عينة من العينات السبعة مع بعضهما البعض، وبناء على هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

الجدول رقم (4-32): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى الدرجة العلمية.

البيان	الاختلاف1		الاختلاف 2		الاختلاف 3		الاختلاف 4		الاختلاف 5	
العينة	1	4	1	5	2	5	3	5	4	5
متوسط الرتب	55.38	73.23	27.31	53.90	28.47	51.86	52.91	73.28	64.24	95.89
الاختبار الإحصائي **Z**	-2.368		-5.902		-5.902		-4.561		-4.291	
مستوى الدلالة	*0.018		*0.000		*0.000		*0.000		*0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج SPSS.

من الجدول (4-32) نلاحظ أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من 0.05 وهو دال إحصائيا، وبالتالي هناك فروقا بين إجابات العينة الأولى (أستاذ مساعد قسم ب) وباقي العينات الثالثة والرابعة والخامسة وهم على التوالي (أستاذ محاضر قسم ب، أستاذ محاضر قسم أ، أستاذ التعليم العالي)، وبين العينة الثانية (أستاذ مساعد قسم أ) والعينة الرابعة (أستاذ محاضر قسم أ)، والعينة الخامسة (أستاذ التعليم العالي)، أما العينة الثالثة(أستاذ محاضر قسم ب)، و الرابعة(أستاذ محاضر قسم أ) فثمة فرق في الإجابات مع العينة الخامسة(أستاذ التعليم العالي) حول محور إدارة الجودة الشاملة، وبناء على ما سبق، يمكن ترجيح تفسير هذا في نظرنا الى الوزن والحس الثقافي لمنهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة التعليم العالي لكل فرد من أفراد أساتذة القطاع كل حسب درجته العلمية.

المبحث الثالث: اختبار النموذج المقترح لدور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

قمنا في المبحث السابق بتقييم مصداقية وثبات متغيرات ومحاور الاستبيان واختبار الفروض تحقيقا لأهداف الدراسة، وسنركز في هذا المبحث على اختبار النموذج المقترح للدراسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج SPSS.

المطلب الأول: طبيعة النمذجة بالمعادلة البنائية.

أولا: ماهية النمذجة.

تتعامل الإدارة في المؤسسات التعليمية مع مشكلات معقدة يصعب تناولها بالتجريب ومعالجتها في العالم الحقيقي أو الواقعي، ومن هذا المنطلق تمثل النمذجة مدخلا هاما للتغلب على صعوبات التجريب الفعلي، بل يكون المدخل الوحيد الذي يمكنه تقديم صورة دقيقة للواقع انطلاقا من أن النموذج يعد تمثيلا للواقع وتبسيطا له في الوقت ذاته.

وهناك مجموعة من الأساليب لإجراء النمذجة للظواهر المختلفة مثل النمذجة الطبيعية (Physical Models)[6]، النمذجة التماثلية (Analog)[7]، النمذجة التصويرية (Schematic)[8]، النمذجة الرمزية أو الرياضية (Symbolic)[9]، والنمذجة الوصفية (Descriptive)[10].

---

[6]تتعامل هذه النمذجة مع النماذج الطبيعية التي تمثل كل العناصر الجوهرية في الواقع بكل خصائصه تمثيلا دقيقا ولكن بمقاييس أصغر. مثل نماذج السيارات والطائرات والمباني، ويطلق على نماذج هذه الفئة النماذج الأيقونية، لأنها تمثل الأصل الكلي للنظام الذي تجري دراسته - تمثيلا ماديا أو تصويريا.

[7]تستخدم هذه النمذجة عنصرا معينا أو مادة بديلة أو وسيلة ما لتمثيل عناصر معينة في الواقع، وهي لذلك أكثر تجريدا للواقع مقارنة بالنمذجة الطبيعية.

[8]وتتفاوت هذه النمذجة في درجة تجريدها للواقع، فقد تكون تمثيلا دقيقا للواقع مثل الخرائط أو الرسوم التصميمية، وقد تكون أكثر تجريدا للواقع ومثال ذلك النموذج المحاسبي.

[9]وتعتمد على استبدال عناصر الظاهرة برموز جبرية أو أعداد تعبر عنها، وتعرف بالنمذجة الرياضية، حيث تمثل المشكلة في صورة علاقات رياضية، وتعكس في صورة كمية المشكلة محل الدراسة. ويتضمن ثلاثة أنواع من النماذج هي النموذج اللفظي، والنموذج التخطيطي، والنموذج الرياضي، وتعتبر النمذجة الرمزية عموما أكثر تجريدا للواقع، وتفيد في أغراض تفسير المشكلة والتنبؤ بحلها.

[10]تتصف نماذج هذا النمط كيفية تشغيل نظام أو أداء عملية معينة، مثل نموذج يوضح منظومة تشغيل الحاسب الآلي، أو نموذج يوضح منظومة تدريب العاملين في شكل مدخلات وعمليات ومخرجات.

أما النمذجة بالمعادلة البنائية (SEM) فيمكن إضافتها إلى ما سبق كأحد منهجيات إجراء النمذجة وهي أقرب ما تكون إلى النمذجة الرياضية وتحديدا الإحصائية، حيث يتم فيها النظر إلى المشكلة الإدارية موضع الدراسة كظاهرة أو متغير يمكن قياسه وتحديده كميا من خلال بناء نموذج لقياسه يتضمن مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، واختبار مدى صدق نموذج القياس من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة (التحليل العاملي التوكيدي)، وقد تضم النمذجة بالمعادلة البنائية أكثر من نموذج قياس بل عادة ما يحدث ذلك، حيث يكون لكل ظاهرة أو متغير نموذج مستقل لقياسه، وتتم عملية تحديد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات المتعددة وصولا إلى تفسير يحاكي واقع الظاهرة الإدارية أو المشكلة محل الدراسة.

وبناء على ما سبق يمكن إيضاح أهمية النمذجة في الإدارة التعليمية انطلاقا من الطبيعة المعقدة للظاهرات الإدارية والتي تقتضي في كثير من الأحيان بناء النماذج المختلفة من أجل تسهيل دراستها والتعامل معها بدقة وموضوعية.

وفي هذا الإطار تظهر النمذجة بالمعادلة البنائية كمنهجية فعالة في معالجة العديد من الظواهر الإدارية ومن بينها ظواهر الإدارة التعليمية[11].

ثانيا: ماهية النمذجة بالمعادلة البنائية.

1. تعريف النمذجة بالمعادلة البنائية: تعددت تعريفاتها في الأدبيات ومن أبرزها أنها تعد مدخلا إحصائيا شاملا لاختبار الفروض عن العلاقات بين المتغيرات؛ كما تعرف على أنها طريقة للنمذجة الإحصائية تستخدم على نحو واسع في العلوم السلوكية، محور اهتمامها عادة هو البني النظرية التي تمثلها عوامل كامنة، وينظر إليها كتوليفة تضم تحليل المسار، تحليل الانحدار، والتحليل العاملي التوكيدي[12].

يتضح من التعريفين السابقين أن النمذجة بالمعادلة البنائية تمثل منهجية أو طريقة أو أسلوب في البحث والتحليل للنماذج النظرية التي تصف وتحدد العلاقات بين المتغيرات التي يتناولها الباحث بالمعالجة والدراسة.

[11] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد (40)، أفريل 2007، ص ص 11-12.

[12] ياسر المهدي، أمل الكيومية، أمل المزروعية، نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين درجة ممارستا وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد(11)، العدد(1)، 2015، ص 64.

ورغم أن البرمجة الإحصائية والمحوسبة (Computerized) هي أهم الركائز الأساسية لاختبار نماذج المعادلة البنائية إلا أن نظرية البحث وبناء النماذج النظرية المحكمة هما المنطلق الأساسي لمعالجة وبحث المشكلات واختبار النماذج النظرية المختلفة.

وتستخدم النمذجة بالمعادلة البنائية أنماطا مختلفة من النماذج لرسم وتصوير العلاقات بهدف أساسي هو إجراء الاختبار الكمي للنموذج النظري الذي يفترضه الباحث، وبصورة أكثر تحديدا فإن النماذج النظرية المتنوعة يمكن اختبارها في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية الذي يحدد كيف لمجموعة من المتغيرات تحديد بني نظرية معينة وكيف ترتبط تلك البني معا.

ففي بحثنا هذا نفترض أن أبعاد راس المال الفكري و المتمثل في رأس المال البشري،رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي تؤثر في تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. فهي بذلك تعد مجموعة من المتغيرات التي تحدد بني يفترض أنها ترتبط معا بشكل معين.

إن هدف النمذجة بالمعادلة البنائية هو تحديد مدى مطابقة النموذج النظري للبيانات الميدانية، أي المدى الذي يتم فيه تأييد النموذج النظري بواسطة بيانات العينة، فإذا دعمت بيانات العينة النموذج النظري فمن الممكن بعد ذلك افتراض نماذج نظرية أكثر تعقيدا، أما إذا لم تدعم البيانات النموذج النظري فإما أنه يتم تعديل النموذج الأصلي واختباره أو يتم تطوير نماذج نظرية أخرى واختبارها.

2. تطور منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية: يرى شوماخر ولوماكس (Schumacker and , 2004 Lomax) أن مناقشة تاريخ النمذجة بالمعادلة البنائية تقتضي التعرض التطور النماذج الأساسية الثلاثة (نموذج الانحدار، النموذج العاملي، ونموذج المسار)، فالنموذج الأول يتضمن نماذج الانحدار الخطي التي تستخدم معامل الارتباط ومحك المربعات الصغرى لحساب الأوزان الانحدارية، وقد ظهرت نماذج الانحدار نتيجة جهود كارل بيرسون (Pearson Kari) لايجاد معادلة معامل الارتباط عام 1986 والتي قدمت مؤشرا للعلاقة بين متغيرين؛ وعليه يتيح نموذج الانحدار إمكانية التنبؤ بدرجات المتغير التابع المشاهد بمعلومية الوزن الانحداري لمجموعة من الدرجات المشاهدة المستقلة التي تقلل مجموع مربعات قيم البواقي.

وبعد فترة من الزمن استخدم تشارلز سبيرمان (1904 , Charles Spearman, 1927) معامل الارتباط لتحديد المفردات المرتبطة أو التي تتجمع معا وذلك لايجاد النموذج العاملي، وقد كانت فكرته الأساسية هي أنه لو ارتبطت مجموعة مفردات أو تجمعت معا فإن استجابات الأفراد على هذه المجموعة من المفردات

تتجمع لتعبر عن الدرجة التي يمكن أن تقيس أو تحدد أو تتضمن البنية، وبذلك يعتبر سبيرمان أول من استخدم مصطلح التحليل العاملي وذلك عند تحديده لبنية العاملين النظرية الذكاء.

وفي عام 1940 قام كل من ثرستون ولولي (Lawley and Thurstone) بتطبيقات إضافية متطورة للنماذج العاملية واقترحا أدوات (مجموعة من المفردات تعبر عن الدرجات المشاهدة لتلك البنى التي يستدل عليها من خلالها.

و أما مصطلح التحليل العاملي التوكيدي كما يستخدم اليوم فإنه يرتكز إلى حد ما على جهود هو(1955 ,Howe)، واندرسون وروبين (Anderson and Rubin, 1956)، ولولي (Lawley,1958)؛ إلا أن التطور الأكثر اكتمالا لطريقة التحليل العاملي التوكيدي فقد حدث في عقد الستينيات من القرن السابق على يد كارل جورسكوج (Karl Joreskog) الذي حاول استخدامه في اختبار ما إذا كانت مجموعة من المفردات تحدد البنية، حيث أنهى رسالته للدكتوراه عام 1963 ونشر أول مقالة له عن التحليل العاملي التوكيدي عام 1969 والتي ساعدت بعد ذلك في تطوير أول برنامج محوسب لإجراء التحليل العاملي.

وقد تم استخدام التحليل العاملي خلال ما يزيد على مئة عام لبناء أدوات القياس المستخدمة في كثير من التخصصات الأكاديمية. أما اليوم فإن التحليل العاملي التوكيدي يستخدم لاختبار وجود هذه البنى النظرية.

أما العالم البيولوجي سيول رايت (Sewell Wright, 1924 , 1921 ,1918) فقد قام بتطوير النمط الثالث من النماذج أي نموذج المسار، والذي يستخدم معاملات الارتباط وتحليل الانحدار من أجل نمذجة علاقات أكثر تعقيدا بين المتغيرات المشاهدة.

ويلاحظ أن التطبيقات الأولية لتحليل المسار كانت تتعامل مع نماذج السلوك الحيواني، ولسوء الحظ ظل تحليل المسار بعيدا عن الأنظار حتى عقد الخمسينيات، حيث استخدمه الاقتصاديون في تلك الفترة كصيغة أو كشكل للنمذجة بالمعادلة التماثلية. وفي عقد الستينيات من القرن العشرين أعاد علماء الاجتماع اكتشاف طريقة تحليل المسار. وفي أحيانا كثيرة يتضمن تحليل المسار حل مجموعة من معادلات الانحدار التماثلية التي تؤسس على نحو نظري العلاقة بين المتغيرات المشاهدة في نموذج المسار.

أما النمط الأخير من النماذج فهو نماذج المعادلة البنائية والتي تعتبر توليفة من نماذج تحليل المسار والتحليل العاملي التوكيدي، وقد حدث النمو المبكر لهذا النمط على يد كارل جوسكوج (Joreskog,1973)، وردكسلنج (Ward Keesling ,1972)، وديفيد ويلي (David Wiley) ولذلك عرف هذا المدخل

باسم (JKW) - الحروف الأولى لأسماء العلماء الثلاثة- إلا أنه أصبح يعرف باسم نموذج العلاقة البنائية الخطية (Linear Structional Relation) وذلك مع تطوير أول برنامج محوسب برنامج ليزرل (LISREL Software) لإجرائه عام 1973 وذلك على يد جارسكوج وفان تيلو (Joreskog and van Thillo) اللذان عملا على تطويره أساسا لخدمة الاختبار التربوي باستخدام لغة أوامر المصفوفة (A Matrix Command Language)، وفي عام 2001 حرر كودك وآخرون (Cudeck et al 2001) مهرجانا علميا (festschrift) تكريما لمساهمات جورسكوج في مجال النمذجة بالمعادلة البنائية، وقد تضمن مجلدهم فصولا للباحثين اللذين عالجوا الموضوعات والتطبيقات المتعددة في مجال النمذجة بالمعادلة البنائية اليوم واشتمل على القوة في التحليل العاملي، ونماذج القياس، والثبات، وتقدير المواءمة: تصميمات القياسات المتكررة وبيانات الرتبة، ونماذج التفاعل.

والحقيقة أن مجال النمذجة بالمعادلة البنائية قد انتشر في جميع التخصصات منذ عام 1994، حيث أصبح مدخلا النمذجة بالمعادلة البنائية هو الخيار الشائع للطرق متعددة المتغيرات، وأصبحت دورية النمذجة بالمعادلة البنائية (Journal of Structional Equation Modeling) المصدر الأساسي للتطو يرات الفنية في هذه المنهجية البحثية[13].

ثالثا: المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية.

للنمذجة بالمعادلة البنائية مفاهيم أساسية ينبغي الإلمام بها قبل الشروع في استخدام هذا الأسلوب المنهجي، لذا ينبغي تحديد طبيعة المتغيرات في النمذجة SEM، ومعاني الأسهم والأشكال المستخدمة في رسم النموذج، وأنماط النماذج الأساسية التي تختبرها النمذجة وعلى نحو خاص نماذج الانحدار، ونماذج المسار، والنماذج العاملية التوكيدية؛ حيث إن هذه الأنماط الثلاثة تمثل أساسا هاما لفهم هذا المنهجية البحثية.

1. النموذج (Model): عموما هو تمثيل لظاهرة أو محاكاة لها، فالنموذج تبسيط للظاهرة فهو يشبه ماكيت العمارة مثلا (فهو تمثيل لشيء ما موجود في للواقع).

[13] ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

وباستخدام لغة الإدارة التعليمية يمكن القول أن النموذج هو وصف لظاهرة إدارية في المؤسسات التعليمية بدلالة متغيرات معينة وعلاقاتها بحيث تمكن هذه المتغيرات من دراسة سلوك الظاهرة تحت ظروف متعددة وضبطها قدر الإمكان وكذلك التنبؤ بمستقبل الظاهرة.

2. نموذج المعادلة البنائية (Structural Equation Model): هو ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات[14].

3. المتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية: هناك عدة تصنيفات للمتغيرات في النمذجة منها:[15]

- **1.3. التصنيف الأول**: المتغيرات الكامنة (Latent Variables) مقابل المتغيرات الظاهرة (Manifest Variables)؛ يقصد بالأولى المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات و/أو المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات، أما الثانية فهي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن.
- **2.3. التصنيف الثاني**: المتغيرات خارجية المنشأ (Exogenous variables) مقابل المتغيرات داخلية المنشأ (Endogenous variables)؛ إذ تعتبر المتغيرات خارجية المنشأ متغيرات تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج (كأخطاء القياس)، أما المتغيرات داخلية المنشأ هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وباختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.
- **التصنيف الثالث**: متغيرات ذات تأثير مباشر (Direct Effect) وهي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج، وأخرى ذات تأثير غير مباشر (Indirect Effect تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

تأسيسا على ما سبق فإن المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية يمكن وصفها إما كامنة أو مشاهدة، داخلية المنشأ أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة، ذات تأثير مباشر أو ذات تأثير غير مباشر.

---

[14] نفس المرجع، ص ص 17-18.

[15] لعراف فايزة، زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية (غير منشورة)، الجزائر: جامعة المسيلة، 2015، ص ص 189-190.

4. نموذج القياس (Measurement Model): هو ذلك الجزء (وقد يكون الكل) من نموذج المعادلة البنائية والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة المؤشرات والمتغيرات غير المشاهدة الكامنة)، كما أنه أيضا يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

5. نموذج البناء (Structure Model): يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة)، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

6. أنماط النماذج: تتعامل منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية مع أنماط عديدة من النماذج وفيما يلي أشهر هذه الأنماط: نماذج الانحدار، نماذج المسار، النماذج العاملية، نماذج الأسباب المتعددة -المؤشرات المتعددة، النماذج متعدد السمات متعددة الطرق، نماذج المجموعات المتعددة، النماذج متعدد المستويات، النماذج المختلطة، النماذ ج التفاعلية، نماذج منحنى النمو الكامن، والنماذج الدينامية.

وتمثل الأنماط الثلاثة الأولى أهم الأنماط الأساسية في النمذجة SEM وهي نماذج الانحدار والمسار والنماذج العاملية التوكيدية، حيث يعتبر فهم الباحث لهذه الأنماط الثلاثة مقدمة لابد منها لتسهيل فهم منهجية النمذجة، ولذلك سيتم التركيز على تلك الأنماط

- نماذج الانحدار (Regression Models): تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط حيث يتم فيها تفسير متغير مشاهد تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات المشاهدة المستقلة.

- نماذج المسار (Path Models): يتم تحديد نماذج المسار أيضا بالمتغيرات المشاهدة إلا أن نموذج المسار يسمح بالمرونة حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مشاهدة مستقلة عديدة ومتغيرات مشاهدة تابعة عديدة.

والفرق الأساسي بين نموذج المسار ونموذج الانحدار أنه في تحليل المسار يستطيع الباحث إيجاد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات التي يقوم ببحثها - بغض النظر عن كون هذه المتغيرات مستقلة أم تابعة- أما في تحليل الانحدار فيستطيع الباحث التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة فقط، ولا تمكنه نماذج الانحدار من بحث تأثير المتغيرات التابعة بعضها على البعض. وبذلك تختبر نماذج المسار عادة نماذج أكثر تعقيدا من نماذج الانحدار.

- **النماذج العاملية التوكيدية (Confirmatory Factor Models):** وهي تتضمن المتغيرات المشاهدة التي يفترض أنها تقيس واحدا أو أكثر من المتغيرات الكامنة المستقلة أو التابعة)، وبالطبع تقتصر هذه النماذج على النمط التوكيدي من التحليل العاملي إلا أن ذلك لا يعني أنها تغفل تماما النمط الاستكشافي؛ فعادة ما يكون التحليل الاستكشافي إجراء سابقا للتحليل التوكيدي[16]. ولذلك في التحليل العامل التوكيدي لا بد وأن يبدأ الباحث بفرض صفري ينص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

7. لغة النمذجة بالمعادلة البنائية SEM Language: توجد للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي:

- **الدائرة أو الشكل البيضاوي:** تشير إلى المتغيرات الكامنة، ويعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة؛

- **المستطيل أو المربع:** يشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة؛

- **السهم ذو الرأس الواحدة:** يوضح العلاقة السببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)؛

- **السهم ذو الرأسان:** علاقة اقتران ارتباطية (ليس فيها سببية)؛

- **السهمين ذو الرأسين مختلفي الاتجاه:** علاقة سببية تبادلية (تأثير متبادل)؛

- **خطأ البناء للمتغيرات الكامنة؛**

- **خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة.**

[16] هناك اختلاف بين النمطين بحيث في التحليل العاملي الاستكشافي يريد الباحث استكشاف البيانات الميدانية (الامبريقية) بدون نموذج واضح محدد، انطلاقا من المجهول ليستكشف أبعاد المقياس أو البنية أي أن التحليل العاملي الاستكشافي يمكن أن يولد البنية Structure Generating ويولد النموذج أو يولد الفرض، أما في التحليل العاملي التوكيدي يكون لدى الباحث فرض أو نموذج محدد يريد اختباره (وبالطبع يكون هذا الفرض أو النموذج مؤسس على نظرية محددة)، وهكذا في التحليل التوكيدي لا ينطلق الباحث من المجهول وإنما من افتراض معلوم يريد التحقق منه ميدانيا وتحديد مدى مطابقته للبيانات الميدانية.

8. مؤشرات حسن المطابقة (Goodness of Fit Indices): من أبرز مؤشرات حسن المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها، نذكر منها الآتي:[17]

- النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية dfThe relative chi-square): وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة؛

- مؤشر حسن المطابقة (Goodness of Fit Index (GFI)): يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر معامل التحديد R^2، وتتراوح قيمته بين (0، 1)، وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.

- مؤشر المطابقة المعياري (Normed Fit Index (NFI)): تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

- مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

- مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI)): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

- مؤشر توكر لويس(Tucker-Lewis Index (TLI)): وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0،1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

تأسيسا على ما سبق وللحكم على جودة نموذج معين أو المقارنة بين عدة نماذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، فإنه يجب ملاحظة أن أفضل النماذج هو الذي يتميز بتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائي السابقة مجتمعة.

[17] عماد عبد الجليل على إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(75)، 2010، ص ص 752-755.

9. مؤشرات التعديل (Modification Indices): يضع الباحث نموذجه تأسيسا على الأدبيات أو نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة نموذجه للبيانات الميدانية، فإذا كانت المطابقة غير كافية فإن الإجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف المسارات غير الدالة وإضافة مسارات تحسن من مطابقة النموذج وتقدم معظم برامج النمذجة ما يسمى بمؤشرات التعديل وذلك لكل مسار، ويستطيع الباحث تحديدها من ضمن خياراته للبرنامج قبل اختبار تقدير مطابقة النموذج وبعد ذلك تساعده هذه المؤشرات في تعديل نموذجه بحيث يصبح أكثر مطابقة وملائمة للبيانات الميدانية، و يشير كل مؤشر تعديل إلى المدى الذي يتوقع فيه أن ينخفض مقياس حسن المطابقة (x2) إذا وضع هذا المسار ثم إعادة تقدير النموذج، وعلى الباحث أن يخفف المسار الذي له أكبر مؤشر تعديل إذا كان من الممكن تفسير ذلك نظريا ومنطقيا، أما إذا كان هذا الإجراء ليس له أساس منطقي فيمكن للباحث أن يلجأ إلى ثاني أعلى مؤشر تعديل وهكذا حتى تتحقق أفضل مطابقة للنموذج بما يتفق مع المنطق النظري للبحث.

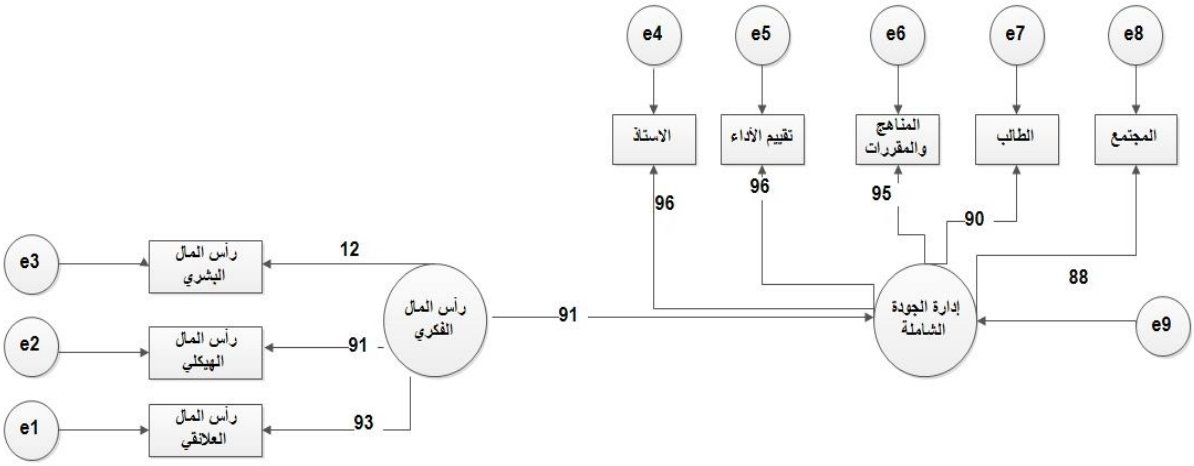
المطلب الثاني: خطوات تطبيق النموذج المقترح.

لإجراء تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على أثر رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي اعتمدنا على برنامج SPSS لتقدير معاملات النموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، انطلاقا من الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

أولا: تحديد النموذج المقترح.

يتكون النموذج المقترح من متغير مستقل هو رأس المال الفكري، ويتم قياسه عن طريق أبعاده الثلاثة: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، و رأس المال العلائقي؛ و متغير تابع يتمثل في إدارة الجودة الشاملة نقيسه من خلال أبعاده: الأساتذة، تقييم الأداء، المناهج والمقررات، الطالب، ومؤسسة التعليم العالي والمجتمع. و الشكل الآتي يوضح النموذج المفترض الذي يجمع بين المتغيرات السالفة الذكر.

الشكل رقم (4-3): النموذج المقترح لتأثير رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الباحث.

من الشكل (5-3): نلاحظ أن:

- السهم المتبادل ذو الاتجاهين بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقيس التغير بين هذه المتغيرات؛
- الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغيرات المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده تقيس مقدار التباين غير المباشر، الذي تفسره هذه المتغيرات.

ثانيا: اختبار صدق النموذج البنائي المقترح

للتأكد من صدق النموذج المقترح استخدمنا أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لاختبار معاملات التحليل العاملي التوكيدي مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، والنتائج التي تحصلنا عليها نوضحها في الجدول الآتي.

الجدول رقم (4-33): نتائج تقدير النموذج المقترح لتأثير رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

المتغيرات	معاملات المسار	الخطأ المعياري	t معنوية
رأس المال البشري	1.000		
رأس المال الهيكلي	0.858	0.059	0.000
رأس المال العلائقي	0.050	0.026	0.053
الأساتذة	1.000		0.000
تقييم الاداء	0.955	0.045	0.000
المناهج والمقرارات	0.755	0.019	0.000
الطالب	0.685	0.023	0.000
مؤسسة التعليم العالي والمجتمع	0.586	0.020	0.000
رأس المال الفكري إدارة الجودة الشاملة	**0.907**	**0.028**	0.000
النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df(CMIN/DF)	6.810		
مؤشر حسن المطابقة(GFI)	0.905		
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	0.956		
مؤشر المطابقة المقارن(CFI)	0.962		
مؤشر توكر لويس(TLI)	0.944		
مؤشر المطابقة المتزايد(IFI)	0.962		
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي(RMSEA)	0.140		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (4-33) أن:

- قيمة النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df أقل من 7 فهي تدل على قبول النموذج؛
- قيمة مؤشر حسن المطابقة أكبر من 0.9 ويدل ذلك على جودة النموذج؛
- قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي أكبر من 0.08 وعليه وبحسب هذا المؤشر يتم رفض النموذج
- قيمة مؤشر المطابقة المعياري قريبة من 1 تدل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المقارن قريبة من 1 تدل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المتزايد قريبة من 1 تدل تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر توكر لويس قريبة من 1 تدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

تأسيسا على ما سبق فهذا النموذج تميز بتوفر أفضل قيم لخمس مؤشرات إحصائية من أصل سبعة مؤشرات، وعليه فإن النموذج المقترح يتمتع بجودة لقياس أثر رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

بالتالي وبدرجة ثقة 96% يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد رأس المال الفكري) تفسر 91% من التباين في المتغير التابع المتعلق بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، وباقي النسبة والمقدرة بـ 9% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية حول اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي في دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، لذلك قمنا بتصميم استبيان وفقا لمقياس **ليكرت** الثلاثي، وقمنا أولا باختبار جودة أداة الدراسة من خلال صدقها الظاهري إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين، ولقياس ثبات الاتساق الداخلي لمجمل عبارات الاستبيان قمنا باختبار ألفا كرونباخ على جميع عباراته و الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.986و هذا تقدير قريب من 1 يدل على الثبات الجيد للاستبيان، وبعد إجراء التعديلات عليها قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة، حيث استرجعنا منها ما يعادل 80.58%، وبعد فحصها وجدنا 78.27% منها صالحة للتحليل.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول بأن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان موافق حول بعدي رأس المال الهيكلي، فيما كان محايد بالنسبة لبعدي رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري، أما من خلال المحور الخاص بإدارة الجودة الشاملة فوجدنا بأن اتجاههم حول مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان محايدا بالنسبة لجميع أبعاد المحور.

وبالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية وبالنسبة لمحور رأس المال الفكري في التعليم العالي وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الأقدمية، المركز الوظيفي، الدرجة العلمية، ونوع مؤسسة التعليم العالي، أما بالنسبة لمحور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفي.

وعند دراسة تأثير رأس المال الفكري على تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي وجدنا أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي لها تأثير في التطبيق الفعلي لمنهج إدارة الجودة الشاملة.

خاتمة:

مسايرة للتحولات الاقتصادية ومجابهة للتحديات المطروحة، وفي سياق انتقال الجزائر إلى اقتصاد المعرفة، بقوز أهمية رأس المال الفكري أو المعرفي كبعد استراتيجي لتفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في المرحلة الراهنة،وعليه فإن القاعدة البحثية لإشكالية موضوع دراستنا ارتكزت على دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات قطاع التعليم العالي الجزائرية، إذ أنها حاولت الربط بين منهجين أو طريقين إداريين وهما رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة.

وانطلاقا من اعتقادنا بأن دراسة وفهم الموضوع من الناحية التطبيقية يتطلب تأصيلا نظريا يزيح جوانب اللبس والغموض فيه، قمنا باستعراض دراسة نظرية للإطار العام لرأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، والمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها منهج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، إضافة الى التعرف على أثر هذين المنهجين في بعضهما البعض من خلال استعراض مقومات ومتطلبات رأس المال الفكري كآلية لتطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ممثلة في رأس المال البشري وحسه المعرفي وثقافته التنظيمية الداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ورأس المال الهيكلي وأسلوب تنفيذ العمليات والإجراءات في الهيكل التنظيمي بما يتلائم ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة، ورأس المال العلائقي الذي يهتم بطبيعة العلاقة الفعلية بين المؤسسة والعالم الخارجي والذي هو بمثابة السند القوي لتوطين أساسيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، كما استعرضنا في ثنايا دراستنا التطبيقية الجانب الميداني لآراء عينة من أساتذة قطاع التعليم العالي حول دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛

الإجابة على موضوع دراستنا:

إيمانا منا بأن المؤسسات التعليمية محور إدارتها المعرفة في المقام الأول، وأن الفرد الذي يمتلك المعرفة ويتميز بها له القدرة على التأثير في الموارد البشرية الأخرى بغية تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق شهد ت مؤسسات التعليم العالي في العالم العديد من التحولات كانت أبرزها الزيادة السريعة والمتلاحقة في الإنتاج المعرفي وكثافة ثورة المعلومات وتكنولوجية الاتصالات، الامر الذي تطلب إعادة هندسة عمليات الإنتاج المعرفي والفكري، وهذا ما يفرض تحديا جديدا يتمثل في تمكين الأصول المعرفية التي تمتلك المعرفة قادرة على التميز ضمن منهج إداري جديد، يستجيب لمتطلبات الفرد الذي له قابلية التعلم والتميز في الابداع الفكري بهدف تحسين العمليات التعليمية وتشجيع المبادرة لدى الفرد والعمل على رفع مستوى ثقافة الجودة التنظيمية في إطار روح عمل الفريق، وبالتالي الحاجة الى ما يسمى إدارة الجودة الشاملة، بعد ان أثبت التوطين الفعلي والتطبيق العملي لهذا المنهج

فاعليته في تحسين الاداء الكلي للمؤسسات وتمكينها من تحقيق أهدافها بمرونة أكثر كفاءة وفاعلية، ولعل مؤسسات التعليم العالي هي بحاجة ماسة اليوم للاستفادة من هذا الاسلوب الاداري لمجابهة تحديات ومشاكل مستقبلها، ولعل مكونات راس المال الفكري بمايمتلكه من مهارات معرفية وكفاءة علمية وقاعدة بيانات معلو ماتية وتعزيز التفوق التنافسي والعمل على تعز يز العلاقات لتحقيق رغبات المجتمع يتلائم و متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تهتم بتحسين المستمر لجودة مخرجاتها، وهو ما تهدف إليه مؤ سسات التعليم العالي والعمل على تحقيقه.

اختبار الفرضيات:

بغية الإجابة على الأسئلة الفرعية لإشكالية موضوعنا ارتئينا وضع مجموعة من الفرضيات قصد اختبارها نظريا وتطبيقيا فكانت الإجابة على النحو التالي:

- إن نجاح تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليمة العالي يتوقف على احترام مجموعة من المبادئ والشروط أهمها الوعي بفلسفة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، اقتناع الإدارة العليا بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توسيع العمل بثقافة الجودة وروح المسؤولية وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، إضافة الى الاهتمام والتركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبون والمستفيد كل على حد سواء، وقياس نسبة مطابقة المخرجات مع متطلبات سوق العمل من أجل تحقيق التحسين المستمر؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية حسب ما أبرزناه من خلال المبحث الثاني من الفصل الثاني.
- وفقا لآراء عينة الدراسة من أساتذة قطاع التعليم العالي تم نفي ما جاءت به الفرضية الرابعة بشكل جزئي،حيث كان الاتفاق حول بعد رأس المال البشري، لكن فيما يخص رأس المال الهيكلي والعلائقي كان لأفراد عينة الدراسة راي المحايد؛
- حسب آراء أفراد عينة الدراسة من أساتذة قطاع التعليم العالي فإنه لا يوجد تطبيق فعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يثبت نفي الفرضية الخامسة؛
- أما عن اختبار الفرضية السادسة فقد تم إثبات صحتها، وذلك اعتمادا على نتائج الدراسة الميدانية التي حملت في طيتها فروق ذات دلالة إحصائية نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لمحورر أس المال الفكري ومعه محور إدارة الجودة الشاملة؛
- أما عن قياس الأثر الفعلي للمتغير المستقل (لرأس المال الفكري) في تفعيل منهج إدارة الجودو الشاملة في قطاع التعليم العالي وهو المتغير التابع، فقد كان قيمته (91%)، وهو ما يفسر صحة الفرضية الأخيرة.

نتائج الدراسة:

انطلاقا من الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، تمكنا من التوصل الى جملة من النتائج نلخصها في النقاط التالية:

- يستمد رأس المال الفكري قوته وأهميته من كونه مصدر المعرفة ومنتجها.
- رأس المال الفكري له القدرة على قيادة المؤسسات والذهاب بها الى تحقيق أهدافها المرجوة.
- يقوم رأس المال الفكري على أبعاد رأس المال البشري المبدع والمنتج للأفكار، له القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الميزات المعرفية المتوافرة لديه، إذ يعتبر بمثابة مرجع للأفكار بالنسبة للموارد البشرية الأخرى.
- رأس المال الهيكلي يمثل حلقة الربط بين المعرفة النظرية وتطبيقها على أرض الواقع والآلية التي تساعد في عملية التطبيق.
- رأس المال العلائقي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بالمجتمع والمستفيد والشركاء، وعليه فهو يساعد ويدعم فكرة التقرب من الزبون لمعرفة مميزات الخدمة المطلوبة وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة.
- ر أس المال الفكري وسيلة تنظيمية متكاملة يمكن لأي مؤسسة تعليمية أن تتبناها لمساعدتها في بناء النظام التعليمي المتكامل الذي ميزته الكفاءة والفاعلية.
- إن تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المجال الصناعي لا يختلف عنه في المجال التعليمي من حيث الفلسفة، إذ يجب تكييف مبادئ إدارة الجودة الشاملة وفق نظام المؤسسة التعليمية، فهي تهتم بالزبون المتمثل في سوق العمل وكيفية تلبية رغباته المختلفة، وهي تهتم بالجودة العالية في تقديم الخدمات، فالخدمة هي الطالب، والذي يجب أن يكون وفق رغبات المستفيد، و هي تهتم بتدريب الموارد البشرية من أساتذة وإداريين وباقي العمال، كل لهذا لن يكتب له النجاح إلا إذا توفرت الموارد البشرية المبدعة القادرة على إحداث تغيير في أسلوب العمل، العمل في إطار روح الفريق، تحسين العمليات بشكل مستمر، التغيير المنظمي، السياسات، اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا استنادا على الحقائق، والذي يتماشى ومنهج إدارة الجدوة الشاملة.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية للتحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة المبحوثة اتفاقها على ممارسة رأس المال الفكري بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية لبعد رأس المال البشري، فيما كان الاختلاف حول بعدي رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي، والذي نتج عنه رايا محايد؛

- تأسيسا على نتائج آراء عينة الدراسة، لم يكن التوافق سمتهم حول تطبيق إدار ة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لجميع الابعاد بداية من بعد الأستاذ فبعد تقيم الأداء ثم بعد المناهج والمقررات، بعد الطالب وصولا الى بعد المجتمع والجامعة مما نتج عنه رأي محايد؛
- تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات افراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي لمستوى ممارسة رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عدا متغير الجنس؛
- تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تقديرات افراد عينة الدراسة من أساتذة مؤسسات التعليم العالي لمستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عدا متغير الجنس؛
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية اتضح لنا أن قيم مؤشر حسن المطابقة (GFI) ومؤشر المطابقة المعيارية (NFI) و مؤشر المطابقة المتزايدة (IFI) وهي على التوالي (0.905) ، (0.956) ، (0.962) ، مما يعني قبول هذا النموذج، وعليه فإن النموذج المقترح يتمتع بجودة لقياس أثر راس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي، و عليه فإن نسبة درجة ثقته تقدر ب 96%، و أن نسبة التباين التي تفسر التغير في متغيرات المتغير المستقل (أبعاد راس المال الفكري)و المتغير التابع المتعلق بإدارة الجودة الشاملة (عضو هيئة التدريس، تقييم الأداء، المناهج والمقررات، الطالب، علاقة مؤسسة بالمجتمع) في التعليم العالي تقدر ب91%، أما عن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 9% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه، أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار.

الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- بناء نظام متكامل في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية للاهتمام برأسمالها البشري وخبراته ومهاراته، وإيجاد آليات لتشجيع مختلف المبادرات الفكرية وطرق الرقي بأداء مؤسسات التعليم العالي، عن طريق الاستفادة من المعارف العلمية لرأس المال الفكري، والذي لابد من ترجمة هذا الاهتمام الى ممارسات فعلية؛
- يجب تفعيل كل التشريعات و القوانين التي توفر المناخ الملائم لعمل رأس المال الفكري في الجامعة الجزائرية والحد من هجرة الادمغة؛

- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تقوم على تحفيز الابداع والابتكار وتكافئ على الإنجاز الفكري، وفتح المجال لمشاركة رأس المال الفكري في اتخاذ القرار ات الاستراتيجية والاستفادة من تجارب جامعات العالم؛
- إنشاء مراكز وطنية تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تهتم بالتوثيق العلمي للبحوث العلمية والتنموية للمواهب المتميزة، والتعاون مع الهيئات المجتمعية والمؤسسات الوطنية في مجال البحث العلمي؛
- زيادة تخصيصات الإفادات خارج الجزائر للمشاركة في المؤتمرات العلمية التي تقام في الخارج، من أجل الاحتكاك بالخبراء الدوليين ونقل العلوم والمعارف؛
- نقترح مؤسسات التعليم العالي بتعزيز العمل بنظم المعلومات والاتصال وتطوير قواعد البيانات الخاصة بالإنتاج العلمي كذا وسائل استغلالها؛
- اعتماد برامج التنمية المهنية واللقاءات العلمية والورش التدريبية، وتنمية ثقافة العمل الجماعي بين الباحثين في مختلف المجالات وذلك من أجل مشاركة المعرفة ونشرها وتطويرها؛
- عقد شراكة دائمة بين قطاع التعليم العالي والمؤسسات الاقتصادية وإشراكها في إعداد التخصصات ومحاور البحث المطلوبة لتطوير مختلف القطاعات؛
- ضرورة توسيع العمل بالموارد المعرفية من طرفـمؤسسات التعليم العالي كالاشتراكات في قواعد البيانات المكتبية والبحثية العالمية؛
- ترسيخ الوعي والقناعة لدى الإدارة العليا وباقي العاملين في كافة المستويات الادارية والفنية بأهمية رأس المال الفكري في تحقيق الجودة في مخرجات مؤسسة التعليم العالي من خلال تنمية قدرات الطالب الإبداعية والابتكارية بشكل متكامل وهادف وربطها بفاعلية.

آفاق الدراسة:

في نهاية الدراسة وبهدف مواصلة البحث والدراسة في هذا الموضوع نقترح بعض الآفاق للبحث في شكل عناوين تصلح لأن تكون إشكاليات موضوعات مستقبلية:

- دور رأس المال الفكري في تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية؛
- قياس أثر تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في القطاعين العام والخاص – قطاع الخدمات؛
- واقع رأس المال الفكري في الجامعات الجزائرية وعلاقته بالميزة التنافسية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛
- دور رأس المال الفكري في تفعيل المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة التعليمية.

أولا – المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1.	إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2.	أحمد السيد متولي وآخرون، اقتصاد المعرفة- رؤية استراتيجية، مجموعة النيل للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
3.	أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000، مطابع دار الهندسة، القاهرة، مصر، 2001.
4.	أحمد علي توفيق، الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثانية، 2012.
5.	أحمد يوسف السيد وآخرون، الثقافة التنظيمية في المنظمات المعاصرة، دار حافظ للنشر، الرياض، السعودية، 2014.
6.	إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، SIX SIGMA وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
7.	إسماعيل بدير متولي، محمد عطوة مجاهد، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
8.	بشير عباس العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
9.	بلال خلف السكارنة، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10.	بن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية – دارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
11.	توفيق عبد الرحمن، الجودة الشاملة: الدليل المتكامل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2003.
12.	توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، معهد الكفاية الإنتاجية، جامعة الزقازيق، الطبعة الأولى، مصر، سنة 1996.
13.	توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي وآخرين، القاهرة، مصر، سنة 2006.

14.	الجرجاوي زياد علي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، فلسطين: مطبعة أبناء الجراح، ط2، 2010.
15.	جمال طاهر أبو الفتوح حجازي، إدارة الإنتاج والعمليات – مدخل إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، مكتبة القاهرة للطباعة والتطوير، القاهرة، مصر، 2002.
16.	جمال طاهر أبو الفتوح، إدارة الجودة الشاملة، مكتب القاهرة للطباعة، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة 2000.
17.	جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
18.	جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة نظرة عامة، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 1996.
19.	جوزيف كيلادا، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور وآخرين، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، بدون طبعة، سنة2004.
20.	حازم عبد الفتاح محمد، تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2010.
21.	حريق خديجة، استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011.
22.	حسن حسين البيلاوي، سلامة عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، دار الوفاء، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
23.	حسن صادق حسن عبد الله، إدارة الجودة الشاملة في ظل استراتيجيات الأعمال، مجلة الاقتصاد العلمية، العدد 4، جانفي 2014.
24.	حسني عبد الرحمن الشيمي، إدارة المعرفة "الرأسمعرفية بديلا"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
25.	حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26.	حسين عبد العال محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية (الإيزو 90011-9000) وأهم التعديلات التي أدخلت عليها، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، سنة 2006.

27.	حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
28.	حسين يوسف عبد الستار، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
29.	حمدي عبد المنعم، المنهج العلمي لإدارة الجودة الشاملة، الدار الجامعية، 2001، الاسكندرية، مصر.
30.	حمزة محمد دودين، التحليل الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS، الأردن: دار المسيرة، 2010.
31.	حميد عبد الغني الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والإيزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة2003.
32.	خالد بن سعيد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، سنة 1997.
33.	خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
34.	الخضري محسن أحمد، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001.
35.	خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000.
36.	خلف فليح حسن، اقتصاد المعرفة، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007.
37.	درادكة مأمون، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2002.
38.	ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته و أساليبه، الأردن: دار الفكر، 2001.
39.	ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
40.	الربيعي سعيد بن حمد، التعليم العالي في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
41.	رجي قدار طاهر، المدخل إلى إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار الحصاد، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، سنة 1998.
42.	رعد حسن الصرن، إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2000.
43.	عد عبد الله الطائي، إدار ة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأر دن، 2008.

44.	ريتشارد ل.ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، بدون طبعة، سنة 1999.
45.	ريتشاردل فرمان، توكيد الجودة في التدريب والتعليم، ترجمة سامي حسن الغرسي، دار آفاق للإبداع العلمية، الرياض، السعودية، سنة 1995.
46.	ريتشاردل ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، الرياض، السعودية.
47.	زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 1996.
48.	ستيفن جورج، أرنولد ويمرزكيرتش، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، دار البشير، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
49.	سعد العنيزي، أحمد على صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
50.	سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
51.	سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة وثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2002.
52.	السعيد هاني محمد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
53.	سلطان كرمالي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ترجمه بتصرف هيثم علي حجازي، الأهلية، عمان، الأردن، 2005.
54.	سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و 10011، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة 2000.
55.	سناء عبد الكرين الخناق، نظام هندسة المعرفة، دار القطوف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
56.	سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
57.	سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات-مدخل النظم، الدار الجامعية للنشر، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، سنة 2001.

58.	سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، سنة 2002.
59.	سيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمدرسين الجدد، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
60.	سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006.
61.	شبل بدران الغريب وآخرون، الثقافة التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2005.
62.	شوقي ظريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة في الجامعة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 2008.
63.	شوقي ناجي جواد، تطوير السلوك التنظيمي دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
64.	شيخة نادر، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
65.	صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
66.	صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
67.	الطائي يوسف حجيم وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
68.	عادل حرشوش المفرجي، رأس المال الفكري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
69.	عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2005.
70.	عامر قنديجلي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
71.	العامري صالح وآخرون، إدارة الأعمال في المؤسسات الخدمية، دار وائل للنشر، 2010، عمان، الأردن.
72.	عبد الباقي عبد الستار، مدخل إلى الموارد البشرية المفاهيم والاستراتيجيات، دار الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008.
73.	عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
74.	عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2000.

75.	عبد العاطي أحمد وآخرون، البناء العالمي لأنماط القيادة الجامعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
76.	عبد العزيز صالح فهمي، إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأر دن.
77.	عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، دراسة ميدانية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2014.
78.	عبد اللطيف عبد اللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 2001، الطبعة الثالثة.
79.	عبد المطلب عبد الحميد، الاقتصاد المعرفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
80.	عدنان يوسف العتوم وآخرون، علم النفس التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
81.	عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
82.	علي أحمد متعب وآخرون، الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري، دار الهادي للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2013.
83.	علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة2002.
84.	علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
85.	علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 1998.
86.	علي بن ذيب الأكلبي، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
87.	علي سليم العلاونة، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، 1996.
88.	العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
89.	عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة في المنظمات المتعلمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
90.	عليان ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

91.	عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
92.	عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
93.	عمر محمد بن يونس، المجتمع المعلوماتي والحكومة الإلكترونية (مقدمة إلى العالم الافتراضي)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2003.
94.	عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وجهة نظر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2001.
95.	غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، العراق، 2008.
96.	غسان عبد الهادي إبراهيم، تكامل اقتصاديات المعرفة، الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق.
97.	ناروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، السلو ك تنظيمي في إدار ة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
98.	فتحية بوحرود، إدارة الجودة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار لمسير ة، عمان، الأردن، 2015.
99.	فريد عبد الفتاح زين الدين، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتاب، القاهرة، 1996.
100.	فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج- مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة 1997.
101.	فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية -حلقات الجودة: المفهوم والتطبيق- دار الكتب، القاهرة، مصر، سنة 1998.
102.	فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9001، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، عمان، الأردن.
103.	قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم وعمليات تطبيقية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، عمان، الأردن.
104.	قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9001 : 2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2005، عمان – الأردن.

105. قيس سلمان، إدارة المعرفة الشاملة واثرها في الفاعلية التنظيمية على وفق مدخل رأس المال الفكري، دار السحاب، الرياض، السعودية، 2008.
106. كمال حمدي أبو الخير، التنظيم وإدارة الجودة الشاملة المتواصلة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، سنة 1997.
107. ماجد العطية، سلوك المنظمة المتعلمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص211.
108. مأمون السلطي، سهيلا إلياس، دليل عملي لتطبيق أنظمة الجودة، المطبعة العلمية، دمشق، سوريا، سنة 1999.
109. محسن أحمد الخضري، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2001.
110. محمد أحمد إسماعيل، السياسات الإدارية الحديثة، الشركة العالمية للكتاب، بيروت، لبنان، 2012.
111. محمد إسماعيل عمر، أساسيات إدارة الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون طبعة، سنة2000.
112. محمد القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتو زيع، عمان، الأردن، 2000.
113. محمد عبد الشفيع عيسى، إدارة المعرفة – المفاهيم والأساليب، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
114. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة I.S.O 14000 و I.S.O 9000، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة2002.
115. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
116. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، الأر دن، 2012.
117. محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
118. محمود عبد الفتاح سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات ومشروعات التشييد، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
119. مرسي جمال الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

120. المساعدة ماجد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات، حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأر دن، 2013.
121. مصطفى محمد سعيد عالم، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في التغيير المؤسسي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة2001.
122. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وفق الثقافة الجامعية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
123. المعايطة صالح لافي، رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
124. الملكاوي إبراهيم الخلوف، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
125. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: الأساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
126. نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإنتاج والعمليات، مدخل إستراتيجي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، سنة 2002.
127. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
128. نجم عبود، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
129. نظمي نصر الله، إيزو 9000، خطوة جديدة على الطريق لتطوير المنظومة الإدارية، سلسلة إصدارات اتحاد الصناعة المصرية، القاهرة، مصر، بدون طبعة، سنة2000.
130. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2009.
131. الهاشمي عبد الرحمن، العزاوي فايزة محمد، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2006.
132. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
133. ياسين سعد غالب، إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج، الأردن، 2007.
134. يوسف حجيم الطائي إدار ة الجودة الشاملة في ؤ سسات التعليم العالي، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
135. يوسف يعقوب عفيفي، الجودة في التعليم والخدمة التعليمية، دار الآداب للطباعة والنشر، بير وت، لبنان، 2013.

ب- الرسائل والأطروحات:

136. أبكر بحر الدين عبد الله، الاستثمار في التعليم وأثره في بناء القدرات البشرية في الجامعات السودانية الحكومية في ضوء مقتضيات اقتصاديات المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2015.

137. أسامة عبد المنعم السيد علي، أثر رأس المال الفكري والتدقيق الداخلي على الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.

138. إيناس عبد الرؤوف شتات، دور المورد البشري في تحقيق الإبداع المؤسسي، دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2003.

139. بن كيح نسرين، التدريب من منظور إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة شركة البناء المعدني، رسالة ماجستير غير منشورةتخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

140. بومدين يوسف، تأهيل المنتجات التصديرية في إطار تسيير الجودة الشاملة- حالة المصبرات الجزائرية الجديدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

141. الجزراوي رغد يوسف علي، إعادة هندسة العمليات الإدابة كمدخل للتحسين المستمر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاه جامعة عين شمس، القاهر ة، مصر، 2015.

142. الحاج نعاس خديجة، دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات: حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، 2008.

143. الحكاري لما، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بمكة المكرمة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.

144. الخرايشة عمر، علاقة رأس المال الفكري ؛إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصحي، أطروحة دكور اه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارةو الاقتصاد، بغداد، العراق، 2004.

145. الديلمي رضا حازم، التفكير بإعادة هندسة الأعمال وأثره على جودة الخدمات الصحية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة واقتصاد، جامعة بنها، مصر، 2005.

146. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2010.

147. الشمري عيد عائق خليف، درجة توافر رأس المال الفكري وعلاقتها بدرجة تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة الكويتية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية، الأردن، 2014.
148. طارق أبو العطا، عبد القادر الألفى، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، مصر، 2010.
149. عبد العزيز بن موسى وتامر محمد علي، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة لدى الجامعات الفلسطينية في وزارة التعليم العالي الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014.
150. علاء عامر عبد الكريم الخطيب، أثر رأس المال الفكري على تطبيق الجودة في المستشفيات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
151. عيسى هاشم حسن، القياس المحاسبي لرأس المال البشري، دراسة ميدانية على قطاع المصارف في سوريا، مذكرة ماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق، 2005.
152. لعراف فايزة، زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية (غير منشورة)، الجزائر: جامعة المسيلة، 2015.
153. محمد السعيد جوال، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، الجزائر: جامعة الشلف، 2015.
154. محمد الكساسية، قياس تأثير رأس المال الفكري في فاعلية العمليات الإبداعية في شركات الاتصالات الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2012.
155. مرام فؤاد أبو النادي، قواعد مقترحة لإدارة المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.
156. المطاعني على بن حمد، بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2008.
157. منال محمد القبلي، واقع إدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2015.
158. ناجي سكر، الكفاية الداخلية للنظام التعليمي في كلية التربية الحكومية بـ غزة، ر سالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.

159. اجي فوزية، إدار ة الجودة الشاملة والإمكانيات التطبيقية في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة عمان الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعةاليرموك، الأر دن، 1998.

160. ناصر ساجد الناصر الشمري، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية، دراسة تطبيقية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

161. نغم حسين نعمة عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2000.

162. هيثم حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، الأردن.

ج- الملتقيات والمؤتمرات:

163. أحمد قايد نور الدين، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011.

164. إلهام زاير، التدريب والتكوين في ظل إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول استراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيقالميز ة التنافسية، الجزائر، جامعة سعيدة يومي 10-11 نوفمبر 2009.

165. بومنجل السعيد ورقايقية فاطمة الزهراء، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

166. جمال بشير أهيبة، منصور سالم زغينين، إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، مؤتمر الجودة، دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2007.

167. جمال صلاح عبد الملك، محمد شنب، تطبيق نظام الجودة في مجال خدمات الكهرباء، مؤتمر الجودة، طرابلس، ليبيا، 2005.

د- المجلات العلمية:

168. الزهيري إبراهيم عباس، رأس المال الفكري: الخيار الاستراتيجي المستقبلي لمؤسسات التعليم العالي، 179. أحمد سليمان محمد الخزجري وعلي عوض، معوقات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات من وجهة المؤتمر العلمي السنوي الرابع لكلية التربية النوعية، جامعة المنصورة (إدارة المعرفة وإدارة رأس المال نظر الإداريين، دراسة ميدانية في جامعة حلوان، مجلة القراءة والمعرفة، العدد 182، مصر. الفكري في مؤسسات التعليم العالي في مصر والعالم العربي)، مصر، مج1، جامعة المنصورة، 2012.
180. أزهار عزيز العبيدي، حاتم جبوري الخفاجي، تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في بيئة التعليم العالي
169. الطيب الداودي، الأمين حلموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى من منظور استراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء من عينة من الإدارات العليا في جامعة الكوفة، مجلة الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الإسلام الجامعية، بغداد، العراق، 2009.
جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012.
181. أيمن عادل عبد الفتاح، دور الأداء المؤسسي في تفعيل العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وجودة
170. ظاهر محسن الغالبي والعامري صالح مهدي، رأس المال المعرفي، الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الخدمة التعليمية في قطاع التعليم العالي، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، مجلة البحوث العلمية، الأعمال في ظل الاقتصاد المعرفي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، كلية جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد 53، الإصدار الأول، 2016.
العلوم والاقتصاد، عمان، الأردن، 2004.
182. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، الجزائر، ورقلة،
171. عبد الله بلوناس، تبة سمية، رأس المال الفكري: مدخل معاصر لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 06، الأعمال، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر رأس المال الفكري العربي نحو استراتيجية جديدة للاستثمار 2008.
والتطوير بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، 2013.
183. بن عيشي عمار، مدى فاعلية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40
172. عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري دوره في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 بقالمة، الجزائر، 2009.
دراسة ميدانية، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر رأس المال الفكري العربي نحو استراتيجية جديدة للاستثمار
184. توفيق ماضي محمد، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية والتطوير بالتعاون مع معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، مسقط، 2013.
الإدارية، العدد 358، مصر، 2002.
173. علي سالم مفتاح، رأس المال الفكري ودوره في تنمية القدرات الإبداعية في المؤسسات التعليمية، ورقة
185. الخشالي شاكر جار الله والتميمي إيادر فاضل، العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وعلاقتها بالابتكار، بحثية مقدمة إلى مؤتمر رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 09 العدد الأول.
مسقط، سلطنة عمان، 2013.
186. ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي، العدد 16، 2003.
174. علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد
187. زين العابدين، الإطار الفكري والفلسفي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة الإدارة، العدد الأول، الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، يومي 20-21 ماي 2002.
1997.
175. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة "المحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي
188. سعد العنبزي، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مقال حول الأداء المتميز للمنظمات، ورقلة، الجزائر، 2005.
منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة
176. محمد راتول وأحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، ورقة مقدمة والاقتصاد، جامعة العراق، العراق، 2001.
ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات
189. سوسن عبد الحميد مرسي، رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية، الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14
المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ديسمبر 2011.
2008.
177. ياسين سعد غالب، الرفاعي غالب، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان – دراسة ميدانية،
ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2004.

190. يوسف عبدو الفرنفلة رشيد، خليل سليمان شرود، واقع سياسات الأداء الجامعي في ضوء مؤشرات مالكولم بالدريج Malcolm Baldrige دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 3، 2007.
191. طه حسين نوي، دراسة بعنوان رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، عدد 2006.
192. عايض شافي الاكلبي، دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، المجلد 13، العدد 02، أفريل 2012.
193. عبد الله الزكري محمد، هندسة نشر ثقافة الجودة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي، نموذج مقترح، المجلة العربية لجودة التعليم اليمن، جامعة العلوم والتكنولوجيا، أفريل، 2015.
194. عبد الله بن عيسى، تقدير درجة إمكانية تطبيق بعض مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية في سلطنة عمان، مجلة العلوم الإدارية، معهد التربية العامة، سلطنة عمان، 2003، العدد 95.
195. عزوز رفعت عمر، الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية مدخل لتنمية رأس المال الفكري بالجامعات المصرية، تصور مقترح، مجلة مستقبل التربية، مصر، 21(91)، 2014.
196. عماد عبد الجليل على إسماعيل، مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد(75)، 2010.
197. لطيف عبد الرضا عطية، دراسة بعنوان رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: لعلاقة والأثر، دراسة استطلاعية، مقال منشور في مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العراق، 2008.
198. محجوب بسمان فيصل، إدارة التغيير ومتطلبات استراتيجية التفوق النوعي، دراسة تحليلية نظرية، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 6، العراق، 2009.
199. محمد أحمد الطراونة، الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، مجلة دراسات، المجلة 29، العدد رقم 1. كانون الثاني، 2002.
200. محمد أحمد سحر، الإبداع وأثره في تحسين درجات التعليم العالي، دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الجامعة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2010.
201. محموج عبد العزيز، علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة المضافة مع التركيز على مدخل رأس المال الهيكلي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الرابع، جامعة عين شمس، 2003.
202. مرسي شيرين عبيد، تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري، دراسة مستقلة، مجلة التسويق بجامعة بنها، مصر، مج24، عدد 95، 2013.

203. ممدوح سمير علي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، مصر، مج26، ع61.
204. نزار البرواوي، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 36، بغداد، 2001.
205. نهال أحمد الجندي، دراسة بعنوان قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، نموذج مقترح، مقال منشور في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
206. وادي محمود، تكامل إدار ة الجودة الشاملة في الجامعات والتخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، 2012، المجلد 05، العدد 10.
207. ويح محمد عبد الرزاق إبراهيم، متطلبات تطوير رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات (دراسة ميدانية على جامعة بنها)، مجلة كلية التربية بجامعة بنها، مصر، مج24، ع95.
208. ياسر المهدي، أمل الكيومية، أمل المزروعية، نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين درجة ممارستا وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد(11)، العدد(1)، 2015.
209. ياسر فتحي الهنداوي المهدي، منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في الإدارة التعليمية، مجلة التربية والتنمية، العدد (40)، أفريل 2007.

هـ- مواقع الإنترنت:

210. أحمد السيد كردي، دور القائد في إدارة الجودة الشاملة: 12/11/2016. يوم : www.islamtoday.net/bohooth/artshow-58-7822.htm
211. تقرير التنمية البشرية العربية، 2003، [على الخط]،[30 مارس 2015]، متاح على الإنترنت: http://www.egyptiangreens.com/docs/general/index.php
212. توفيق عبد الرحمن، الإدارة بالمعرفة: تغيير ما يمكن تغييره، [على الخط]، [08 أوت 2015]، متاح على الإنترنت: http://www.ksa.edu.sa/sites/colleges/arabic%20colleges/administrativesciences
213. الكاملي عبد القادر، المعرفة قضايا عصرية، [على الخط]، [17 ديسمبر 2015]، متاح على الإنترنت :

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

http://www.arabcin.net/gold/modules.php?name=news&file=article&id=704
214. محي الدين حسانة، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 4، العدد 2، 2004،[على الخط]، [10 جانفي 2015]، متاح على الإنترنت: www.alyaseer.net/vb/showthread.php?t=4795-93k

215.	A.Addae-Korankye, Total quality management (tqm): a source of competitive advantage. a comparative study of manufacturing and service firms in ghana, International Journal of Asian Social Science, 3(6), 2013.
216.	Amabile, T. Assessing the Work Environment for Creativity, Academy of Management Journal, Vol 39, Nov 05, 1995.
217.	Anik Ratnaningsih and others, Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors, Journal of Economics and Engineering, 04, 2010.
218.	Awad E. and Ghaziri H, knowledge management person education internation, Prentice hall, New York, USA, 2004.
219.	Bassi Laurie J. Harnessing the Power of Intellectual Capital : training and development, 1997, 51, (12 dec).
220.	Benn lawson, Good fences good neighbour, machester business school, 2006.
221.	Bontis N, Intellectual caputal : An exploratory study the develops measures and model, Management decision, Vol 32, N° 02.
222.	Brooking A, The management of intellectual capital, Long Rang planning, 30(03).
223.	Brown T, Ringingup intellectual capital management, review, 1998.
224.	CACQE, Bulletin trimestriel du centre Algérien du contrôle de la qualité et de l'emballage, Alger, 1995.
225.	Child john, Organization: Contemporary Principles and Practices, Ed 2, Black Well Publishing, 2006.
226.	Chou yeh, Yaying mary, The implementation of knowledge management system in taiwan’s higher education, Journal of college teaching and learning, Vol 2, N°9.
227.	Day J.D and Wendler J.C, Best practice and beyond : Knowledge strategies, The Mckinsey qwarterly, Vol 1, 1998.

228.	DeLong David, Lost knowledge : management current issues and challenges, Idea group publishing, 2004.
229.	Dianne Nicol, Strategies for dissemination of university knowledge, Health law journal, 16(january), 2008.
230.	Donald E. Lighter and Douglas C. Fair, Principles and Methods of Quality Management in Health Care, 4th Edition, Aspen Publishers, 2000.
231.	Edevinsson and Malon, Intellectual capital : Realizing your company true value by finding its hidden brain power, Harper business, New York, USA, 1997.
232.	Endres Grace M; Lolita Mancheno-Smoak, The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement, Organization Development Journal, Vol 26, 2008.
233.	Etudes de marché et sondages, Calcul de la taille d'échantillon, {en lien}, http://www.rmpd.ca/ calculators.php,10/01/2018.
234.	Flamholtz E.G, Human ressources accounting : Advances in concepts methods and applications, Third edition, Kluwer academic publishers, USA, 1999.
235.	GERDFKAMISK. J PETER BAUER : Management de la qualité de A à Z, MASSON, Paris, 1994.
236.	Hellriegel Don atal, Organizational behavior, 9th Ed, south western college publishing, Canada, 2001.
237.	J.M.Gogue, Management de la qualité, Economica, Paris, 2ème Edition, 1997.
238.	J-P- HUBERAC : Guide des Méthodes qualité, MAXIMA, Paris, 1998.
239.	Kavidaiv and sivakoumar, Intellectual capital : A strategic management, Vol 10, N° 2, 2016.
240.	Keng-Boon Ooi and others, Does TQM support innovation performance in Malaysia's manufacturing industry?, Journal of Business Economics and Management, 13(02), 2012.
241.	Kotler Ph, Marketing management, prentice-hall, Nex Jersey, 2000.
242.	Krajewski L. and Ritzman L, Operations management strategy and analysis, 5th edition, Addison wesley, New York, USA, 1999.
243.	Laurent VEYBEL et Patrick PRIEUR, Le knowledge management dans tous ses états, Editions d'organisation, Paris, 2003.

244.	Little Stephen, Quintas Paul, and Ray Tim (Eds), Managing Knowledge: an essential reader, Sage publication, London, UK, 2002.
245.	M. Cathan et autres : Maitriser les processus de l'entreprise, Editions d'organisations, Paris, 1998.
246.	Marinos Los, Creativity and technology and technological in the united states, Research Technology Management, 11 Nov/Dec, Vol 43, Issue 6, 2000.
247.	Marr B, Inpacting future value : how to manage your intellectual capital management accounting, Guideline (MAG), Jointly published by CMA, ICPA and CIMA, 2008.
248.	Mattson Y, The learning organization : Intellectual capital to knowledge management Review, Vol 31, N°03.
249.	Mazlan I, The role of employee development in the growth of intellectual capital, personal review, Vol 29, N°4.
250.	McLaughlin & Kaluzny's, Continuous Quality Improvement In Health Care, 3rd Edition, Jones Bartlett Learning, 2011.
251.	Micheak H.Zack, Developing a knowledge strategy : epilague. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, March 2002.
252.	Nahapiet and ghoshalm S, Social capital : Intellectual capital, The academy of management review, Vol 23, N°02.
253.	Nerdrum L. and Erikaon T, Intellectual capital : A human capital perspective, Journal of intellectual capital, Vol 02, N° 2.
254.	Patanjali Mishra and Asha Pandey, The Role of Leadership in Implementing Total Quality Management (TQM) in Higher Education, European Academic Research, Vol 1, 2013.
255.	Patrick Bouvard et Patrick Storhaye, Knowledge management, Editions EMS, Paris, 2002.
256.	Philippe Détrie, Conduire une demarche qualité, Edition Eyrolles, Paris, 4ème Edition, 1996.
257.	Prajogo, D.I. Sohal, A.S. , TQM and innovation: A literature review and research framework, Technovation, 21, 2001.
258.	Prosser John, School culture, PCP Publishing Ltd, London, 2009.
259.	Raymond A. Noe and others, Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 8th Edition, Irwin Mc Graw Hill, 1996.
260.	Read J. Intellectual capital, Business quarterly, 1998.

261.	Rensis Likert, New Patterns of Management, New York, McGraw Hill Book, 1961.
262.	Richard L. Morrill, Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities, 3rd Ed, Rowman & Littlefield Publishers, 2015.
263.	Ronnins S, Managing today, Practice Hall Inc, New Jersey, 1997.
264.	Roos G. and others, Intellectual capital analysis as a strategic tool, Strategy and leadership, Vol 29, N°4, 2001.
265.	SEDDIKI Abdallah, management de la qualité: de l'inspection à l'esprit, OPU, Alger, 2003.
266.	Stewart T.A, Intellectual caputal the new wealth organizations quarterly, 1994.
267.	Strovic, Pruker, Intellectual capital : understanding corporate value, Intellectual journal, N°03, 2003.
268.	Sullivan Patrick H., Value-driven intellectual captal : how to convert intangible corporate assets into market value, Wiley, New York, USA, 2001.
269.	Tony Davila, Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It,Upper saddle river, wharton school Publishing, 2006.
270.	Ultich D.A, New mandate for human ressources, Harvard business review, January/Februaru, 1998.
271.	United nations economic and social commisions for werstern asia ESCWA, Knowledge management methodology : An empirical approach in core sectors in ESCWA member countries, N° 9 , New York, USA, 2003.
272.	Van Riel, at al, A Methodology for Assessing Organizational Core Values, Journal of Management Studies, Vol 42, N°02, 2006.
273.	Wayne, H. Brunetti : Les septs clés du progrès de l'entreprise, Editions DUNOD, Paris, 1996.
274.	Wiig kam, Knowledge management, Information management journal, Vol 43(3), 2000.
275.	Wiig kim, Knowledge management : where di dit come from and where will it go ? Expert system with application, Vol 13, N° 4, 1997.
276.	Youndt M.A and others, Human ressource management manufacturing strategy and firm performance, academy of management journal, 39, 04, 1996.

- الـمـلـحق رقـم 01 -
جامعة المدية

قسم الدكتوراه علوم التسيير في الاقتصاد التطبيقي

الأستاذ(ة) المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي للأساتذة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير.

كمساهمة منكم في إعداد هذه الدراسة الأكاديمية يسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان راجيا منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، مع العلم أن البيانات التي ستدلون بها لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي، وتكون في سرية تامة ولن يطلع عليها أحد.

نشكركم على تعاونكم المثمر في تزويد الباحث بمعلومات وبيانات وأراء تخدم هذه الدراسة وتخدم مصلحة الجامعة الجزائرية من خلال ما ستسفر عنه هذه الدراسة من نتائج أو ما توصي به.

الجزء الأول:

- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐
- **سنوات الاقدمية:**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐

أقل من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ من 15 سنة إلى 20 سنة ☐

أكثر من 20 سنة ☐

- **المركز الوظيفي:**

- رئيس جامعة ☐ عميد كلية ☐ - رئيس قسم ☐
- رئيس/ عضو مجلس علمي ☐ رئيس/عضو لجنة علمية ☐ - أستاذ باحث ☐

- **الدرجة العلمية:**

- أستاذ تعليم عالي ☐ أستاذ محاضر قسم أ ☐
- أستاذ محاضر قسم ب ☐ - أستاذ مساعد قسم أ ☐
- أستاذ مساعد قسم ب ☐

الجزء الثاني: الواقع الفعلي لرأس المال الفكري في مؤسسة التعليم العالي التي انت عضو فيها

البعد	الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
رأس المال البشري	01	يساهم الأستاذ في إعداد المناهج التعليمية في الجامعة.			
	02	يمتلك الأستاذ القدرة على الابداع والابتكار وينمي قدرات التفكير لدى الطالب ورح المسؤولية لديه.			
	03	يساهم الأستاذ في تنمية عمل الفريق وحل المشاكل			
	04	يتميز الأستاذ بالكفاءة العلمية ويتحمل المسؤولية المهنية			
	04	يطلع الأستاذ الطالب على المستجدات التي لها علاقة به ويشجع روح المبادرة لديه			
	06	يحرص الأستاذ من خلال المحاضرة الى فتح مجال المناقشة وطرح الأسئلة ويعمل على تطوير مهارات الاتصال لدى الطالب			
	07	يكرس الأستاذ وقته لتحسين أدائه وتحقيق اهداف الجامعة			
	08	يربط الأستاذ في محاضرته بين الجانب النظري والتطبيقي			
	09	يحرص الأستاذ على استعمال الوسائل التكنولوجية في العملية التعليمية			
	10	تركز الجامعة على التدريب والتطوير المستمر لزيادة مهارات الأستاذ العلمية والمهنية من خلال الندوات والملتقيات العلمية			
رأس المال الهيكلي	11	تتوفر الجامعة على نظام معلومات وشبكة انترنت ذات تدفق عالي وتعمل على ربط جميع العمليات بها.			
	12	تتوفر الجامعة على مخابر وهياكل بيداغوجية بها وسائل تكنولوجية متطورة			
	13	تسعى الجامعة لتوفير منصات الكترونية مخصصة للأستاذ وحل مشاكله إلكترونيا			
	14	تحرص الجامعة على غرس ثقافة الجودة لدى الأستاذ من خلال العملية التعليمية			
	15	تخصص الجامعة ميزانية كافية لبرنامج تطوير وتدريب الاستاذ			
	16	تمتلك الجامعة نظاما داخليا خاص بها وتمكن جميع الأساتذة من الاطلاع عليه			
	17	تتوفر الجامعة على نوادي علمية ورياضية			
	18	تتوفر الجامعة على مجلات علمية دولية لتوثيق جديد الأبحاث العلمية			
رأس المال العلائقي	19	تحرص الجامعة على إبرام اتفاقيات مع جامعات دولية			
	20	تحرص إدارة الجامعة على توفير المناخ الدراسي المساعد للطالب والاصغاء لهم لحل مشاكلهم			
	21	تخصص الجامعة أيام مفتوحة لتقريب الطالب من احتياجات سوق العمل وفتح المجال له لإبداء الرأي المناسب			

	22	توفر الجامعة فضاءات تعليمية وترفيهية خاصة بالطالب			
	23	توفر الجامعة منصات إلكترونية تدون فيها جميع احتياجات الجهات المستفيدة وحل مشاكلهم من خلال مخرجاتها			
	24	تسعى الجامعة إلى اعتماد مقررات ومناهج دراسية تواكب المستجدات والمتغيرات الحديثة ومقاربة هذه المناهج ورغبات الطالب			

الجزء الثالث مدى التطبيق الفعلي لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي التي أنت عضوا فيها.

البعد	الرقم	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
الأساتذة	25	تسعى ادارة الجامعة إلى تشجيع الأساتذة على تحسين أدائهم وذلك من خلال التحفيز المادي والمعنوي			
	26	تحرص إدارة الجامعة على تذليل كل العقبات لاستخدام التكلونوجيا الحديثة في العملية التدريسية وجعلها متاحة للأستاذ			
	27	تعمل إدارة الجامعة على توزيع المقاييس المعتمدة تبعا لتخصص الأستاذ			
	28	تطور إدارة الجامعة معارف الأستاذ من خلال المشاركة في مختلف التظاهرات العلمية			
	29	تحرص إدارة الجامعة على تهيئة مناخ ملائم يشجع الأستاذ على الابداع والتحسين المستمر في ميدان تخصصه ومكافئة الأستاذ المتميز			
	30	تسعى إدارة الجامعة على ارسال بعثات خاصة بالأساتذة إلى الخارج للرفع من كفاءاتهم المهنية وزيادة معارفهم العلمية			
	31	تحرص الإدارة العليا للجامعة على نشر ثقافة الجودة لدى الأستاذ واشراكه في عملية اتخاذ القرار			
تقييم الأداء	32	تحرص ادارة الجامعة على اعتماد معايير عصرية وشفافة وموضوعية في تقييم أداء الأستاذ وتحسينه عن طريق التدريب والتكوين			
	33	تحرص إدارة الجامعة على عقد اجتماعات دورية مع الأستاذ بغية معرفة صعوبات التدريس وإيجاد الحلول لها			
	34	تحفز إدارة الجامعة الأساتذة على اعداد الأبحاث العلمية ذات النوعية التي تخدم احتياجات المجتمع			
	35	تحرص إدارة الجامعة على وضع أسلوب تقييم الطالب يتسم بالموضوعية			
	36	تحرص إدارة الجامعة على فتح تخصصات وطنية مطلوبة في سوق العمل			

المناهج والمقررات	37	تتوفر الجامعة على مكتبات بها العدد الكافي من المراجع الحديثة والمتخصصة في مختلف التخصصات				
	38	تحرص إدارة الجامعة على اعتماد مقررات ومناهج تعليمية تتوافق والمستجدات العلمية وفق المعايير الدولية.				
	39	تحرص إدارة الجامعة على التوازن بين المقرارات التعليمية والحجم الساعي المخصص والعدد الكافي من الاساتذة				
	40	تسعى إدارة الجامعة الى تعميم استعمال وسائل التكنولوجيا في الوسط الجامعي				
الطالب	41	تحث إدارة الجامعة على تعزيز العلاقات الإنسانية بين الطلبة وتشجيع المبادرة بالتعامل مع المواقف بإيجاب				
	24	تشجع إدارة الجامعة الطلبة على المشاركة في الأنشطة الثقافية والعلمية				
	43	تستطلع إدارة الجامعة اراء الطلبة في جودة المناهج التعليمية وأداء الأساتذة من خلال المنصات الإلكترونية المخصصة لهم				
	44	توفر إدارة الجامعة عيادة طبية بها أجهزة متطورة تقدم خدمات طبية ذات جودة عالية للطلبة				
	45	تسعى إدارة الجامعة الى تقليل نسبة الرسوب والتسرب في أوساط الطلبة وإيجاد الحلول لها والاهتمام بالطلبة المتفوقين				
المجتمع	46	تتوافق رسالة الجامعة وأهدافها مع اهداف وقيم المجتمع بتخصيص أيام مفتوحة على الجامعة				
	47	تقدم الجامعة استشارات مهنية لمؤسسات المجتمع المحلي من خلال الأيام الدراسية واجاد الحلول لمختلف المشاكل الاجتماعية				
	48	تبرم الجامعة اتفاقيات للتعاون العلمي والثقافي مع هيئات المجتمع المحلي				
	49	تفتح إدارة الجامعة مجال للاتصال أمام ممثلي سوق العمل للمشاركة في تأهيل الخريجين وفق التغيرات المستمرة في احتياجات سوق العمل				

-الملحق رقم 02-

الاتساق الداخلي للبعد الأول الخاص بالمحور الأول

Corrélations

			x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	x110	x1
	x1	Coefficient de corrélation معامل الارتباط	,759**	,280**	,344**	,311**	,256**	,223**	,317**	,252**	,292**	,795**	1,000
		Sig. (bilatéral) مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297	297

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

الاتساق الداخلي للبعد الثاني الخاص بالمحور الأول

Corrélations

			x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28	x2
	x2	Coefficient de corrélation	,916**	,926**	,922**	,941**	,960**	,940**	,951**	,934**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297	297	297	297	297

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الاتساق الداخلي للبعد الثالث الخاص بالمحور الأول

Corrélations

			x31	x32	x33	x34	x35	x36	x3
	x3	Coefficient de corrélation	,870**	,924**	,951**	,962**	,949**	,936**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297	297	297

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الاتساق الداخلي للبعد الأول الخاص بالمحور الثاني

Corrélations

			y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y1
	y1	Coefficient de corrélation	,943**	,929**	,942**	,945**	,965**	,954**	,960**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297	297	297	297

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الاتساق الداخلي للبعد الثاني الخاص بالمحور الثاني

Corrélations							
			y21	y22	y23	y24	y2
	y2	Coefficient de corrélation	,965**	,977**	,970**	,970**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).							

الاتساق الداخلي للبعد الثالث الخاص بالمحور الثاني

Corrélations								
			y31	y32	y33	y34	y35	y3
	y3	Coefficient de corrélation	,968**	,978**	,975**	,965**	,976**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297	297
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).								

الاتساق الداخلي للبعد الرابع الخاص بالمحور الثاني

Corrélations								
			y41	y42	y43	y44	y45	y4
	y4	Coefficient de corrélation	,977**	,974**	,975**	,974**	,970**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297	297
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).								

الاتساق الداخلي للبعد الخامس الخاص بالمحور الثاني

Corrélations							
			y51	y52	y53	y54	y5
	y5	Coefficient de corrélation	,964**	,973**	,966**	,957**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).							

الصدق البنائي للمحور الأول

Corrélations						
			x	x1	x2	x3
Rho de Spearman	x	Coefficient de corrélation	1,000	,365**	,945**	,912**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000
		N	297	297	297	297
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).						
*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).						

الصدق البنائي للمحور الثاني

Corrélations							
			y1	y2	y3	y4	y5	y
	y	Coefficient de corrélation	,946**	,939**	,953**	,920**	,916**	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	297	297	297	297	297	297
**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).								

ثبات الاستبانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,986	49

ثبات المحور الأول

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	24

ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,992	25

التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	172	57,9	57,9	57,9
	2	125	42,1	42,1	100,0
	Total	297	100,0	100,0	

الأقدمية_سنوات					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	54	18,2	18,2	18,2
	2	136	45,8	45,8	64,0
	3	5	1,7	1,7	65,7
	4	67	22,6	22,6	88,2
	5	24	8,1	8,1	96,3
	6	11	3,7	3,7	100,0
	Total	297	100,0	100,0	

الوظيفي_المركز					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	98	33,0	33,0	33,0
	2	62	20,9	20,9	53,9
	3	51	17,2	17,2	71,0
	4	53	17,8	17,8	88,9
	5	31	10,4	10,4	99,3
	6	2	,7	,7	100,0
	Total	297	100,0	100,0	

العلمية_الدرجة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	36	12,1	12,1	12,1
	2	35	11,8	11,8	23,9
	3	78	26,3	26,3	50,2
	4	100	33,7	33,7	83,8
	5	48	16,2	16,2	100,0
	Total	297	100,0	100,0	

اختبار (khi-deux) لعبارت البعد الأول الخاص بالمحور الأول

Fréquences

x11			
	Effectif observé التكرارات خذها من هذا العمود	N théorique	Résidus
موافق غير	48	99,0	-51,0
محايد	16	99,0	-83,0
موافق	233	99,0	134,0
Total	297		

x12			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
محايد	7	148,5	-141,5
موافق	290	148,5	141,5
Total	297		

x13			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	2	99,0	-97,0
محايد	9	99,0	-90,0
موافق	286	99,0	187,0
Total	297		

x14			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
محايد	8	148,5	-140,5
موافق	289	148,5	140,5
Total	297		

x15			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	1	99,0	-98,0
محايد	5	99,0	-94,0
موافق	291	99,0	192,0
Total	297		

x16			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	1	99,0	-98,0
محايد	3	99,0	-96,0
موافق	293	99,0	194,0
Total	297		

x17			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	3	99,0	-96,0
محايد	7	99,0	-92,0
موافق	287	99,0	188,0
Total	297		

x18			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
محايد	6	148,5	-142,5
موافق	291	148,5	142,5
Total	297		

x19			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	2	99,0	-97,0
محايد	8	99,0	-91,0
موافق	287	99,0	188,0
Total	297		

X20			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	27	99,0	-72,0
محايد	68	99,0	-31,0
موافق	202	99,0	103,0
Total	297		

Tests statistiques

	x11	x12	x13	x14	x15	x16	x17	x18	x19	X20
Khi-deux هذه قيمة الاختبار	277,232[a]	269,660[b]	530,081[a]	265,862[b]	558,626[a]	570,263[a]	535,596[a]	273,485[b]	535,697[a]	169,232[a]
ddl	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2
Sig. Asymptotique هذا مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 99,0.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 148,5.

c. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 27,0.

اختبار (khi-deux)لعبارت البعد الثاني الخاص بالمحور الأول

x21			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	92	99,0	-7,0
محايد	129	99,0	30,0
موافق	76	99,0	-23,0
Total	297		

x22			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	88	99,0	-11,0
محايد	128	99,0	29,0
موافق	81	99,0	-18,0
Total	297		

x23			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	91	99,0	-8,0
محايد	119	99,0	20,0
موافق	87	99,0	-12,0
Total	297		

x24			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	91	99,0	-8,0
محايد	118	99,0	19,0
موافق	88	99,0	-11,0
Total	297		

x25			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	97	99,0	-2,0
محايد	117	99,0	18,0
موافق	83	99,0	-16,0
Total	297		

x26			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	91	99,0	-8,0
محايد	112	99,0	13,0
موافق	94	99,0	-5,0
Total	297		

x27			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	94	99,0	-5,0
محايد	113	99,0	14,0
موافق	90	99,0	-9,0
Total	297		

x28			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	96	99,0	-3,0
محايد	119	99,0	20,0
موافق	82	99,0	-17,0
Total	297		

Tests statistiques								
	x21	x22	x23	x24	x25	x26	x27	x28
Khi-deux	14,929[a]	12,990[a]	6,141[a]	5,515[a]	5,899[a]	2,606[a]	3,051[a]	7,051[a]
ddl	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,001	,002	,046	,063	,052	,272	,218	,029

a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 99,0.

b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17,5.

اختبار (khi-deux)لعبارت البعد الثالث الخاص بالمحور الأول

x31			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	81	99,0	-18,0
محايد	89	99,0	-10,0
موافق	127	99,0	28,0
Total	297		

x32			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	86	99,0	-13,0
محايد	113	99,0	14,0
موافق	98	99,0	-1,0
Total	297		

x33			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	94	99,0	-5,0
محايد	115	99,0	16,0
موافق	88	99,0	-11,0
Total	297		

x34			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	97	99,0	-2,0
محايد	116	99,0	17,0
موافق	84	99,0	-15,0
Total	297		

x35			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	101	99,0	2,0
محايد	113	99,0	14,0
موافق	83	99,0	-16,0
Total	297		

x36			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	101	99,0	2,0
محايد	109	99,0	10,0
موافق	87	99,0	-12,0
Total	297		

Tests statistiques							
	x31	x32	x33	x34	x35	x36	x3
Khi-deux	12,202[a]	3,697[a]	4,061[a]	5,232[a]	4,606[a]	2,505[a]	522,350[b]
ddl	2	2	2	2	2	2	12
Sig. asymptotique	,002	,157	,131	,073	,100	,286	,000
a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 99,0.							
b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 22,8.							

اختبار (khi-deux)لعبارت البعد الأول الخاص بالمحور الثاني

y11			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	113	99,0	14,0
محايد	107	99,0	8,0
موافق	77	99,0	-22,0
Total	297		

y12			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	106	99,0	7,0
محايد	112	99,0	13,0
موافق	79	99,0	-20,0
Total	297		

y13			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	103	99,0	4,0
محايد	100	99,0	1,0
موافق	94	99,0	-5,0
Total	297		

y14			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	104	99,0	5,0
محايد	104	99,0	5,0
موافق	89	99,0	-10,0
Total	297		

y15			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	111	99,0	12,0
محايد	105	99,0	6,0
موافق	81	99,0	-18,0
Total	297		

y16			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	107	99,0	8,0
محايد	104	99,0	5,0
موافق	86	99,0	-13,0
Total	297		

y17			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	112	99,0	13,0
محايد	105	99,0	6,0
موافق	80	99,0	-19,0
Total	297		

Tests statistiques								
	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y1
Khi-deux	7,515[a]	6,242[a]	,424[a]	1,515[a]	5,091[a]	2,606[a]	5,717[a]	757,596[b]
ddl	2	2	2	2	2	2	2	14
Sig. asymptotique	,023	,044	,809	,469	,078	,272	,057	,000
a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 99,0.								
b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 19,8.								

اختبار (khi-deux)لعبارت البعد اثاني الخاص بالمحور الثاني

y21			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	114	99,0	15,0
محايد	104	99,0	5,0
موافق	79	99,0	-20,0
Total	297		

y22			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	115	99,0	16,0
محايد	103	99,0	4,0
موافق	79	99,0	-20,0
Total	297		

y23			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	116	99,0	17,0
محايد	102	99,0	3,0
موافق	79	99,0	-20,0
Total	297		

y24			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	112	99,0	13,0
محايد	104	99,0	5,0
موافق	81	99,0	-18,0
Total	297		

y2			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	105	33,0	72,0
محايد	120	33,0	-31,0
موافق	72	33,0	39,0
Total	297		

Tests statistiques					
	y21	y22	y23	y24	y2
Khi-deux	6,566[a]	6,788[a]	7,051[a]	5,232[a]	482,364[b]
ddl	2	2	2	2	8
Sig. asymptotique	,038	,034	,029	,073	,000
a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 99,0.					
b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 33,0.					

اختبار (khi-deux)لعبارت البعد الثالث الخاص بالمحور الثاني

y31			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	114	99,0	15,0
محايد	98	99,0	-1,0
موافق	85	99,0	-14,0
Total	297		

y32			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	112	99,0	13,0
محايد	98	99,0	-1,0
موافق	87	99,0	-12,0
Total	297		

y33			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	115	99,0	16,0
محايد	102	99,0	3,0
موافق	80	99,0	-19,0
Total	297		

y34			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	117	99,0	18,0
محايد	101	99,0	2,0
موافق	79	99,0	-20,0
Total	297		

y35			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	116	99,0	17,0
محايد	101	99,0	2,0
موافق	80	99,0	-19,0
Total	297		

y3			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	106	29,7	76,3
محايد	117	29,7	-26,7
موافق	74	29,7	44,3
Total	297		

Tests statistiques						
	y31	y32	y33	y34	y35	y3
Khi-deux	4,263[a]	3,172[a]	6,323[a]	7,354[a]	6,606[a]	548,354[b]
ddl	2	2	2	2	2	9
Sig. asymptotique	,119	,205	,042	,025	,037	,000
a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 99,0.						
b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 29,7.						

اختبار (khi-deux)لعبارت البعد الرابع الخاص بالمحور الثاني

y41			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	104	99,0	5,0
محايد	100	99,0	1,0
موافق	93	99,0	-6,0
Total	297		

y42			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	105	99,0	6,0
محايد	104	99,0	5,0
موافق	88	99,0	-11,0
Total	297		

y43			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	109	99,0	10,0
محايد	104	99,0	5,0
موافق	84	99,0	-15,0
Total	297		

y44			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	109	99,0	10,0
محايد	106	99,0	7,0
موافق	82	99,0	-17,0
Total	297		

y45			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	107	99,0	8,0
محايد	104	99,0	5,0
موافق	86	99,0	-13,0
Total	297		

y4			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	100	29,7	70,3
محايد	118	29,7	-28,7
موافق	79	29,7	49,3
Total	297		

Tests statistiques						
	y41	y42	y43	y44	y45	y4
Khi-deux	,626[a]	1,838[a]	3,535[a]	4,424[a]	2,606[a]	532,865[b]
ddl	2	2	2	2	2	9
Sig. asymptotique	,731	,399	,171	,109	,272	,000
a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 99,0.						
b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 29,7.						

اختبار (khi-deux)لعبارت البعد الخامس الخاص بالمحور الثاني

y51			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	114	99,0	15,0
محايد	87	99,0	-12,0
موافق	96	99,0	-3,0
Total	297		

y52			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	115	99,0	16,0
محايد	99	99,0	,0
موافق	83	99,0	-16,0
Total	297		

y53			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	111	99,0	12,0
محايد	99	99,0	,0
موافق	87	99,0	-12,0
Total	297		

y54			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
موافق غير	113	99,0	14,0
محايد	102	99,0	3,0
موافق	82	99,0	-17,0
Total	297		

y5			
	Effectif observé	N théorique	Résidus
غير موافق	104	33,0	71,0
محايد	119	33,0	-30,0
موافق	74	33,0	41,0
Total	297		

Tests statistiques					
	y51	y52	y53	y54	y5
Khi-deux	3,818[a]	5,172[a]	2,909[a]	4,990[a]	405,939[b]
ddl	2	2	2	2	8
Sig. asymptotique	,148	,075	,234	,083	,000
a. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 99,0.					
b. 0 cellules (0,0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 33,0.					

الفروقات الإحصائية للمحورين تعزى للجنس

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الجنس	N	Rang moyen : متوسط الرتب	Somme des rangs
x	1الذكور	172	154,79	26624,50
	2الأنثى	125	141,03	17628,50
	Total	297		
y	1	172	156,70	26952,50
	2	125	138,40	17300,50
	Total	297		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney قيمة اختبار مانويتني	9753,500	9425,500
W de Wilcoxon	17628,500	17300,500
Z قيمة زاد	-1,371	-1,841
Sig. asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة	,170	,066
a. Variable de regroupement : الجنس		

الفروقات الإحصائية للمحورين تعزى للسنوات الأقدمية

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	الأقدمية_سنوات	N	Rang moyen : متوسط الرتب
x	1	54	106,06
	2	136	136,84
	3	5	191,90
	4	67	174,65
	5	24	198,96
	6	11	225,41
	Total	297	
y	1	54	114,28
	2	136	135,83
	3	5	239,90
	4	67	170,08
	5	24	187,00
	6	11	229,68
	Total	297	

Tests statistiques[a,b]		
	x	y
Khi-deux قيمة اختبار اكس مربع	40,708	37,215
ddl	5	5
Sig. Asymptotique مستوى الدلالة	,000	,000
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

```
NPAR TESTS
  /M-W= x y BY الأقدمية_سنوات(1 2)
  /MISSING ANALYSIS.
```

بما أنه وجدنا فروق في المحورين تعزى لمستوى الأقدمية فيجب أن نبحث أي يحدث الفرق

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى (أقل من5)1 والمستوى 2 (من 5-10)

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الأقدمية_سنوات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	54	80,08	4324,50
	2	136	101,62	13820,50
	Total	190		
y	1	54	84,31	4553,00
	2	136	99,94	13592,00
	Total	190		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	2839,500	3068,000
W de Wilcoxon	4324,500	4553,000
Z	-2,448	-1,794
Sig. asymptotique (bilatérale)	,014	,073
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 1 والمستوى 3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الأقدمية_سنوات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	54	28,49	1538,50
	3	5	46,30	231,50
	Total	59		
y	1	54	27,87	1505,00
	3	5	53,00	265,00
	Total	59		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 1 والمستوى 5

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الأقدمية_سنوات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	54	32,48	1754,00
	5	24	55,29	1327,00
	Total	78		
y	1	54	34,29	1851,50
	5	24	51,23	1229,50
	Total	78		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	269,000	366,500
W de Wilcoxon	1754,000	1851,500
Z	-4,122	-3,133
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,002
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 1 والمستوى 6

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الأقدمية_سنوات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	54	28,89	1560,00
	6	11	53,18	585,00
	Total	65		
y	1	54	28,81	1555,50
	6	11	53,59	589,50
	Total	65		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	75,000	70,500
W de Wilcoxon	1560,000	1555,500
Z	-3,899	-4,045
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	53,500	20,000
W de Wilcoxon	1538,500	1505,000
Z	-2,228	-3,212
Sig. asymptotique (bilatérale)	,026	,001
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,023[b]	,000[b]
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 1 والمستوى 4

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الأقدمية_سنوات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	54	46,11	2490,00
	4	67	73,00	4891,00
	Total	121		
y	1	54	49,00	2646,00
	4	67	70,67	4735,00
	Total	121		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1005,000	1161,000
W de Wilcoxon	2490,000	2646,000
Z	-4,219	-3,462
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,001
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 2 والمستوى 3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_سنوات الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	136	70,01	9521,50
	3	5	97,90	489,50
	Total	141		
y	2	136	69,03	9388,00
	3	5	124,60	623,00
	Total	141		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	205,500	72,000
W de Wilcoxon	9521,500	9388,000
Z	-1,507	-3,021
Sig. asymptotique (bilatérale)	,132	,003
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 2 والمستوى4

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_سنوات الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	136	93,29	12687,50
	4	67	119,68	8018,50
	Total	203		
y	2	136	94,11	12799,50
	4	67	118,01	7906,50
	Total	203		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	3371,500	3483,500
W de Wilcoxon	12687,500	12799,500
Z	-3,028	-2,766
Sig. asymptotique (bilatérale)	,002	,006
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 2 والمستوى 53

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الأقدمية_سنوات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	136	75,34	10246,50
	5	24	109,73	2633,50
	Total	160		
y	2	136	76,38	10388,00
	5	24	103,83	2492,00
	Total	160		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	930,500	1072,000
W de Wilcoxon	10246,500	10388,000
Z	-3,369	-2,709
Sig. asymptotique (bilatérale)	,001	,007
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 2 والمستوى 6

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_سنوات الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	136	70,58	9598,50
	6	11	116,32	1279,50
	Total	147		
y	2	136	70,36	9569,00
	6	11	119,00	1309,00
	Total	147		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	282,500	253,000
W de Wilcoxon	9598,500	9569,000
Z	-3,444	-3,682
Sig. asymptotique (bilatérale)	,001	,000
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 3 والمستوى 4

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_سنوات الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	3	5	38,90	194,50
	4	67	36,32	2433,50
	Total	72		
y	3	5	49,70	248,50
	4	67	35,51	2379,50
	Total	72		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	155,500	101,500
W de Wilcoxon	2433,500	2379,500
Z	-,270	-1,510
Sig. asymptotique (bilatérale)	,787	,131
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,797[b]	,148[b]
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 5 والمستوى 3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_سنوات الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	3	5	13,60	68,00
	5	24	15,29	367,00
	Total	29		
y	3	5	16,40	82,00
	5	24	14,71	353,00
	Total	29		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	53,000	53,000
W de Wilcoxon	68,000	353,000
Z	-,420	-,432
Sig. asymptotique (bilatérale)	,675	,665
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,716[b]	,716[b]
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 6 والمستوى 3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_سنوات الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	3	5	7,20	36,00
	6	11	9,09	100,00
	Total	16		
y	3	5	8,20	41,00
	6	11	8,64	95,00
	Total	16		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	21,000	26,000
W de Wilcoxon	36,000	41,000
Z	-,769	-,187
Sig. asymptotique (bilatérale)	,442	,851
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,510[b]	,913[b]
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 4 والمستوى 5

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_سنوات الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	4	67	44,01	2949,00
	5	24	51,54	1237,00
	Total	91		
y	4	67	44,44	2977,50
	5	24	50,35	1208,50
	Total	91		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	671,000	699,500
W de Wilcoxon	2949,000	2977,500
Z	-1,228	-,981
Sig. asymptotique (bilatérale)	,220	,327
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 4 والمستوى 6

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الأقدمية_سنوات	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	4	67	37,63	2521,50
	6	11	50,86	559,50
	Total	78		
y	4	67	37,45	2509,00
	6	11	52,00	572,00
	Total	78		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	243,500	231,000
W de Wilcoxon	2521,500	2509,000
Z	-1,837	-2,050
Sig. asymptotique (bilatérale)	,066	,040
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		

الفروقات الإحصائية للمحورين لمستوى الأقدمية بين المستوى 5 والمستوى 6

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_سنوات الأقدمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	5	24	17,10	410,50
	6	11	19,95	219,50
	Total	35		
y	5	24	16,88	405,00
	6	11	20,45	225,00
	Total	35		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	110,500	105,000
W de Wilcoxon	410,500	405,000
Z	-,813	-1,052
Sig. asymptotique (bilatérale)	,416	,293
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,451[b]	,352[b]
a. Variable de regroupement : الأقدمية_سنوات		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	الوظيفي_المركز	N	Rang moyen :
x	1	98	110,47
	2	62	142,89
	3	51	150,41
	4	53	172,12
	5	31	234,97
	6	2	245,25
	Total	297	
y	1	98	123,45
	2	62	141,65
	3	51	132,39
	4	53	169,06
	5	31	231,42
	6	2	243,50
	Total	297	

Tests statistiques[a,b]		
	x	y
Khi-deux	58,081	46,322
ddl	5	5
Sig. asymptotique	,000	,000
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

بما أنه توجد فروقات فيجب معرفة مصدرها

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 1 (أستاذ باحث) و2 (رئيس/عضو لجنة علمية)

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الوظيفي_المركز	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	98	73,41	7194,50
	2	62	91,70	5685,50
	Total	160		
y	1	98	76,71	7518,00
	2	62	86,48	5362,00
	Total	160		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	2343,500	2667,000
W de Wilcoxon	7194,500	7518,000
Z	-2,443	-1,322
Sig. asymptotique (bilatérale)	,015	,186
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 1 و3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الوظيفي_المركز	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	98	68,10	6673,50
	3	51	88,26	4501,50
	Total	149		
y	1	98	73,89	7241,50
	3	51	77,13	3933,50
	Total	149		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1822,500	2390,500
W de Wilcoxon	6673,500	7241,500
Z	-2,715	-,443
Sig. asymptotique (bilatérale)	,007	,658
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 1 و4

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الوظيفي_المركز	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	98	64,39	6310,00
	4	53	97,47	5166,00
	Total	151		
y	1	98	67,39	6604,50
	4	53	91,92	4871,50
	Total	151		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1459,000	1753,500
W de Wilcoxon	6310,000	6604,500
Z	-4,449	-3,335
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,001
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 1 و5

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الوظيفي_المركز	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	98	52,96	5190,00
	5	31	103,06	3195,00
	Total	129		
y	1	98	53,78	5270,50
	5	31	100,47	3114,50
	Total	129		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	339,000	419,500
W de Wilcoxon	5190,000	5270,500
Z	-6,532	-6,150
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 1 و6

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الوظيفي_المركز	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	98	49,61	4862,00
	6	2	94,00	188,00
	Total	100		
y	1	98	49,67	4867,50
	6	2	91,25	182,50
	Total	100		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	11,000	16,500
W de Wilcoxon	4862,000	4867,500
Z	-2,148	-2,042
Sig. asymptotique (bilatérale)	,032	,041
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,017[b]	,033[b]
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 2 و3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_المركز الوظيفي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	62	55,81	3460,50
	3	51	58,44	2980,50
	Total	113		
y	2	62	58,56	3631,00
	3	51	55,10	2810,00
	Total	113		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1507,500	1484,000
W de Wilcoxon	3460,500	2810,000
Z	-,428	-,571
Sig. asymptotique (bilatérale)	,669	,568
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين2و4

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	_المركز الوظيفي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	62	52,56	3258,50
	4	53	64,37	3411,50
	Total	115		
y	2	62	52,94	3282,50
	4	53	63,92	3387,50
	Total	115		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1305,500	1329,500
W de Wilcoxon	3258,500	3282,500
Z	-1,907	-1,788
Sig. asymptotique (bilatérale)	,056	,074
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 2 و5

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الوظيفي_المركز	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	62	37,06	2298,00
	5	31	66,87	2073,00
	Total	93		
y	2	62	37,86	2347,50
	5	31	65,27	2023,50
	Total	93		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	345,000	394,500
W de Wilcoxon	2298,000	2347,500
Z	-5,108	-4,755
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 2 و6

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	المركز_ الوظيفي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	62	31,75	1968,50
	6	2	55,75	111,50
	Total	64		
y	2	62	31,79	1971,00
	6	2	54,50	109,00
	Total	64		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	15,500	18,000
W de Wilcoxon	1968,500	1971,000
Z	-1,814	-1,726
Sig. asymptotique (bilatérale)	,070	,084
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,071[b]	,099[b]
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 4 و3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	المركز_ الوظيفي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	3	51	48,46	2471,50
	4	53	56,39	2988,50
	Total	104		
y	3	51	45,98	2345,00
	4	53	58,77	3115,00
	Total	104		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1145,500	1019,000
W de Wilcoxon	2471,500	2345,000
Z	-1,349	-2,202
Sig. asymptotique (bilatérale)	,177	,028
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 5 و3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الوظيفي_المركز	*N*	*Rang moyen :*	*Somme des rangs*
x	*3*	*51*	*32,91*	*1678,50*
	5	*31*	*55,63*	*1724,50*
	Total	*82*		
y	*3*	*51*	*31,93*	*1628,50*
	5	*31*	*57,24*	*1774,50*
	Total	*82*		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	352,500	302,500
W de Wilcoxon	1678,500	1628,500
Z	-4,316	-4,828
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 6 و3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	المركز_ الوظيفي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	3	51	26,33	1343,00
	6	2	44,00	88,00
	Total	53		
y	3	51	26,25	1339,00
	6	2	46,00	92,00
	Total	53		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	17,000	13,000
W de Wilcoxon	1343,000	1339,000
Z	-1,601	-1,815
Sig. asymptotique (bilatérale)	,109	,070
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,131[b]	,081[b]
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 4 و5

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	المركز_ الوظيفي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	4	53	34,43	1825,00
	5	31	56,29	1745,00
	Total	84		
y	4	53	35,01	1855,50
	5	31	55,31	1714,50
	Total	84		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	394,000	424,500
W de Wilcoxon	1825,000	1855,500
Z	-4,066	-3,840
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 4 و6

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الوظيفي_المركز	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	4	53	27,46	1455,50
	6	2	42,25	84,50
	Total	55		
y	4	53	27,44	1454,50
	6	2	42,75	85,50
	Total	55		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	24,500	23,500
W de Wilcoxon	1455,500	1454,500
Z	-1,292	-1,354
Sig. asymptotique (bilatérale)	,197	,176
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,228[b]	,210[b]
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين للمركز الوظيفي بين 5 و6

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	المركز_ الوظيفي	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	5	31	17,11	530,50
	6	2	15,25	30,50
	Total	33		
y	5	31	17,13	531,00
	6	2	15,00	30,00
	Total	33		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	27,500	27,000
W de Wilcoxon	30,500	30,000
Z	-,315	-,371
Sig. asymptotique (bilatérale)	,753	,711
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,795[b]	,795[b]
a. Variable de regroupement : الوظيفي_المركز		
b. Non corrigé pour les ex aequo.		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية

Test de Kruskal-Wallis

Rangs			
	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :
x	1	36	96,38
	2	35	114,16
	3	78	135,05
	4	100	156,78
	5	48	220,33
	Total	297	
y	1	36	111,29
	2	35	130,79
	3	78	136,76
	4	100	149,16
	5	48	210,11
	Total	297	

Tests statistiques[a,b]		
	x	y
Khi-deux	55,859	35,496
ddl	4	4
Sig. asymptotique	,000	,000
a. Test de Kruskal Wallis		
b. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

بما أنه توجد فروق فيجب معرفة مصدرها

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 1(أستاذ مساعد قسم ب) و2 (أستاذ مساعد قسم أ)

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	36	33,53	1207,00
	2	35	38,54	1349,00
	Total	71		
y	1	36	33,22	1196,00
	2	35	38,86	1360,00
	Total	71		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	541,000	530,000
W de Wilcoxon	1207,000	1196,000
Z	-1,028	-1,177
Sig. asymptotique (bilatérale)	,304	,239
a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 1 و 3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الدرجة_العلمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	36	46,18	1662,50
	3	78	62,72	4892,50
	Total	114		
y	1	36	50,89	1832,00
	3	78	60,55	4723,00
	Total	114		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	996,500	1166,000
W de Wilcoxon	1662,500	1832,000
Z	-2,495	-1,478
Sig. asymptotique (bilatérale)	,013	,139
a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 1 و 4

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	الدرجة_العلمية	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	36	47,47	1709,00
	4	100	76,07	7607,00
	Total	136		
y	1	36	55,38	1993,50
	4	100	73,23	7322,50
	Total	136		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1043,000	1327,500
W de Wilcoxon	1709,000	1993,500
Z	-3,752	-2,368
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,018
a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 1 و 5

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	1	36	24,69	889,00
	5	48	55,85	2681,00
	Total	84		
y	1	36	27,31	983,00
	5	48	53,90	2587,00
	Total	84		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	223,000	317,000
W de Wilcoxon	889,000	983,000
Z	-5,902	-5,077
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000
a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 2 و 3

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	35	51,31	1796,00
	3	78	59,55	4645,00
	Total	113		
y	2	35	55,86	1955,00
	3	78	57,51	4486,00
	Total	113		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1166,000	1325,000
W de Wilcoxon	1796,000	1955,000
Z	-1,241	-,253
Sig. asymptotique (bilatérale)	,215	,800
a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 2 و 4

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	35	52,91	1852,00
	4	100	73,28	7328,00
	Total	135		
y	2	35	61,60	2156,00
	4	100	70,24	7024,00
	Total	135		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	258,500	366,500
W de Wilcoxon	888,500	996,500
Z	-5,465	-4,480
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000
a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 3و 4

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	3	78	81,82	6382,00
	4	100	95,49	9549,00
	Total	178		
y	3	78	85,06	6635,00
	4	100	92,96	9296,00
	Total	178		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	1222,000	1526,000
W de Wilcoxon	1852,000	2156,000
Z	-2,664	-1,142
Sig. asymptotique (bilatérale)	,008	,254
a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 2 و 5

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	2	35	25,39	888,50
	5	48	54,11	2597,50
	Total	83		
y	2	35	28,47	996,50
	5	48	51,86	2489,50
	Total	83		

Tests statistiques[a]		
	x	y
U de Mann-Whitney	3301,000	3554,000
W de Wilcoxon	6382,000	6635,000
Z	-1,766	-1,031
Sig. asymptotique (bilatérale)	,077	,303
a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة		

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 3 و 5

Test de Mann-Whitney

Rangs				
	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	3	78	49,46	3857,50
	5	48	86,32	4143,50

	Total	126		
y	3	78	52,13	4066,50
	5	48	81,97	3934,50
	Total	126		

Tests statistiques[a]

	x	y
U de Mann-Whitney	776,500	985,500
W de Wilcoxon	3857,500	4066,500
Z	-5,564	-4,561
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة

الفروقات الإحصائية للمحورين للدرجة العلمية بين 4 و 5

Test de Mann-Whitney

Rangs

	العلمية_الدرجة	N	Rang moyen :	Somme des rangs
x	4	100	63,44	6344,00
	5	48	97,54	4682,00
	Total	148		
y	4	100	64,24	6423,50
	5	48	95,89	4602,50
	Total	148		

Tests statistiques[a]

	x	y
U de Mann-Whitney	1294,000	1373,500
W de Wilcoxon	6344,000	6423,500
Z	-4,601	-4,291
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Variable de regroupement : العلمية_الدرجة

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F2	<---	F1	1,117	,048	23,270	***	
x3	<---	F1	1,000				
x2	<---	F1	1,283	,049	25,931	***	
x1	<---	F1	,050	,026	1,939	,053	
y1	<---	F2	1,000				
y2	<---	F2	,581	,015	39,008	***	
y4	<---	F2	,694	,023	30,140	***	
y5	<---	F2	,543	,020	27,366	***	
y3	<---	F2	,735	,019	38,855	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
F2	<---	F1	,907
x3	<---	F1	,931

			Estimate
x2	<---	F1	,913
x1	<---	F1	,116
y1	<---	F2	,958
y2	<---	F2	,955
y4	<---	F2	,903
y5	<---	F2	,879
y3	<---	F2	,954

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	17,219	1,655	10,402	***	
e9	4,610	,625	7,375	***	
e4	2,333	,263	8,870	***	
e5	,848	,093	9,106	***	
e6	1,380	,151	9,155	***	
e7	2,833	,260	10,883	***	
e8	2,258	,202	11,184	***	
e1	2,663	,407	6,548	***	
e	3,188	,262	12,15	**	
3			5	*	
e2	5,642	,730	7,726	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	y5	y4	y3	y2	y1	x1	x2	x3
y5	,000							
y4	,765	,000						
y3	,369	,089	,000					
y2	-,226	-,103	-,061	,000				
y1	-,520	-,397	-,039	,263	,000			
x1	-,630	-,849	-,528	-,037	,126	,000		
x2	-,257	-,535	-,459	,117	,798	,514	,000	
x3	,113	,458	-,270	-,072	,207	-,084	-,016	,000

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	y5	y4	y3	y2	y1	x1	x2	x3
y5	,000							
y4	,832	,000						
y3	,392	,076	,000					
y2	-,304	-,110	-,064	,000				
y1	-,407	-,247	-,024	,201	,000			
x1	-1,904	-2,062	-1,277	-,113	,225	,000		
x2	-,194	-,322	-,270	,087	,346	,840	,000	
x3	,111	,358	-,206	-,070	,117	-,179	-,008	,000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	y5	y4	y3	y2	y1	x1	x2	x3
F1	,035	,035	,077	,099	,062	,016	,236	,390
F2	,143	,146	,318	,408	,256	,002	,033	,054

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	1,117	,000
y5	,607	,543
y4	,775	,694
y3	,821	,735
y2	,649	,581
y1	1,117	1,000
x1	,050	,000
x2	1,283	,000
x3	1,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	,907	,000
y5	,798	,879
y4	,820	,903
y3	,866	,954
y2	,867	,955
y1	,869	,958
x1	,116	,000
x2	,913	,000
x3	,931	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	1,117	,000
y5	,000	,543
y4	,000	,694
y3	,000	,735
y2	,000	,581
y1	,000	1,000
x1	,050	,000
x2	1,283	,000
x3	1,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	,907	,000
y5	,000	,879
y4	,000	,903
y3	,000	,954
y2	,000	,955
y1	,000	,958
x1	,116	,000
x2	,913	,000
x3	,931	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	,000	,000
y5	,607	,000
y4	,775	,000
y3	,821	,000
y2	,649	,000
y1	1,117	,000
x1	,000	,000
x2	,000	,000
x3	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	,000	,000
y5	,798	,000
y4	,820	,000
y3	,866	,000
y2	,867	,000
y1	,869	,000
x1	,000	,000
x2	,000	,000
x3	,000	,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	17	129,388	19	,000	6,810
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	2928,766	28	,000	104,599

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,355	,883	,779	,466
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	11,681	,218	-,006	,169

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,956	,935	,962	,944	,962
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,679	,649	,653
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	110,388	78,043	150,228
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2900,766	2726,752	3082,089

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,437	,373	,264	,508
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,894	9,800	9,212	10,412

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,140	,118	,163	,000
Independence model	,592	,574	,610	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	163,388	164,455	226,182	243,182
Saturated model	72,000	74,258	204,974	240,974
Independence model	2944,766	2945,268	2974,316	2982,316

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,552	,443	,687	,556
Saturated model	,243	,243	,243	,251
Independence model	9,949	9,361	10,561	9,950

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	69	83
Independence model	5	5

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F2	<---	F1	1,145	,048	23,889	***	
x3	<---	F1	1,000				
x2	<---	F1	1,299	,050	25,915	***	
x1	<---	F1	,040	,026	1,514	,130	
y1	<---	F2	1,000				
y2	<---	F2	,574	,013	42,540	***	
y4	<---	F2	,704	,027	26,303	***	
y5	<---	F2	,522	,021	24,485	***	
y3	<---	F2	,716	,019	38,596	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
F2	<---	F1	,911
x3	<---	F1	,924
x2	<---	F1	,918
x1	<---	F1	,092
y1	<---	F2	,972
y2	<---	F2	,957

			Estimate
y4	<---	F2	,932
y5	<---	F2	,858
y3	<---	F2	,942

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e7	<-->	e8	,603	,270	2,233	,026	
e6	<-->	e8	,751	,179	4,197	***	
e4	<-->	e8	-,304	,168	-1,809	,070	
e6	<-->	e7	-,191	,286	-,668	,504	
e5	<-->	e7	-,398	,212	-1,882	,060	
e4	<-->	e7	-1,131	,364	-3,111	,002	
e3	<-->	e2	,677	,300	2,257	,024	
e4	<-->	e3	,366	,173	2,111	,035	
e7	<-->	e3	-,484	,175	-2,766	,006	
e7	<-->	e2	-1,095	,322	-3,399	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
e7	<-->	e8	,263
e6	<-->	e8	,351
e4	<-->	e8	-,148
e6	<-->	e7	-,103
e5	<-->	e7	-,314
e4	<-->	e7	-,634
e3	<-->	e2	,164
e4	<-->	e3	,162
e7	<-->	e3	-,192
e7	<-->	e2	-,336

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
F1	16,986	1,651	10,287	***	
e9	4,582	,632	7,251	***	
e4	1,595	,246	6,477	***	
e5	,806	,096	8,411	***	
e6	1,741	,183	9,536	***	
e7	1,995	,496	4,021	***	
e	2,626	,257	10,20	**	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
8			9	*	
e1	2,895	,411	7,048	***	
e3	3,194	,263	12,159	***	
e2	5,332	,718	7,430	***	

Matrices (Group number 1 - Default model)

Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	y5	y4	y3	y2	y1	x1	x2	x3
y5	,004							
y4	,132	,118						
y3	,005	,082	,000					
y2	-,044	-,027	,056	,000				
y1	-,068	-,045	-,065	,007	-,018			
x1	-,515	-,246	-,377	,075	-,057	,011		
x2	-,048	-,084	-,389	-,049	,214	,059	,000	
x	,4	,1	-,0	-,0	-,0	,09	,01	,00

	y5	y4	y3	y2	y1	x1	x2	x3
3	01	24	43	64	09	7	4	0

Standardized Residual Covariances (Group number 1 - Default model)

	y5	y4	y3	y2	y1	x1	x2	x3
y5	,005							
y4	,140	,094						
y3	,005	,069	,000					
y2	-,060	-,030	,058	,000				
y1	-,054	-,028	-,039	,005	-,008			
x1	-1,560	-,602	-,917	,230	-,101	,040		
x2	-,037	-,051	-,229	-,036	,092	,096	,000	
x3	,398	,096	-,033	-,062	-,005	,208	,007	,000

Factor Score Weights (Group number 1 - Default model)

	y5	y4	y3	y2	y1	x1	x2	x3
F1	-,053	,197	,017	,049	,093	-,026	,268	,318

	y5	y4	y3	y2	y1	x1	x2	x3
F2	-,057	,417	,141	,329	,392	,003	,069	-,023

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	1,145	,000
y5	,598	,522
y4	,805	,704
y3	,819	,716
y2	,657	,574
y1	1,145	1,000
x1	,040	,000
x2	1,299	,000
x3	1,000	,000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	,911	,000
y5	,781	,858
y4	,849	,932
y3	,858	,942
y2	,872	,957
y1	,885	,972
x1	,092	,000
x2	,918	,000

	F1	F2
x3	,924	,000

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	1,145	,000
y5	,000	,522
y4	,000	,704
y3	,000	,716
y2	,000	,574
y1	,000	1,000
x1	,040	,000
x2	1,299	,000
x3	1,000	,000

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	,911	,000
y5	,000	,858
y4	,000	,932
y3	,000	,942
y2	,000	,957
y1	,000	,972
x1	,092	,000
x2	,918	,000
x3	,924	,000

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	,000	,000
y5	,598	,000
y4	,805	,000
y3	,819	,000
y2	,657	,000
y1	1,145	,000
x1	,000	,000
x2	,000	,000
x3	,000	,000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	F1	F2
F2	,000	,000
y5	,781	,000
y4	,849	,000
y3	,858	,000
y2	,872	,000
y1	,885	,000
x1	,000	,000
x2	,000	,000
x3	,000	,000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	27	21,384	9	,011	2,376
Saturated model	36	,000	0		
Independence model	8	2928,766	28	,000	104,599

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,161	,983	,931	,246
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	11,681	,218	-,006	,169

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,993	,977	,996	,987	,996
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,321	,319	,320
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	12,384	2,528	29,913
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2900,766	2726,752	3082,089

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,072	,042	,009	,101
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	9,894	9,800	9,212	10,412

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,068	,031	,106	,184
Independence model	,592	,574	,610	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	75,384	77,077	175,115	202,115
Saturated model	72,000	74,258	204,974	240,974
Independence model	2944,766	2945,268	2974,316	2982,316

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,255	,221	,314	,260
Saturated model	,243	,243	,243	,251
Independence model	9,949	9,361	10,561	9,950

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	235	300
Independence model	5	5

قائمة المحكمين الاستبيان

1	الأستاذ الدكتور حسين يرقي	جامعة المدية
2	الأستاذ الدكتور كمال رزيق	جامعة البليدة 2
3	الأستاذ الدكتور لمين علوطي	جامعة المدية
4	الأستاذ الدكتور حكيم شبوطي	جامعة المدية
5	الأستاذ الدكتور علي عبد الله	جامعة الجزائر
6	الأستاذ الدكتور علي مكيد	جامعة المدية