

مجلة الخرج

العلوم الاقتصادية والإدارية

مجلة فصلية علمية محكمة

تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

عدد خاص

المؤتمر الدولي السنوي الثامن لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي

المنعقد بتاريخ 2021/4/7

نلفت عناية قرائنا الاعزاء ومراسلي مجلتنا
الى مراسلتنا على العنوان الإلكتروني الآتي:
algharee.mang@uokufa

الترقيم الدولي : ISSN: 194-0947

تنويه

جميع الأبحاث المنشورة تعبر عن آراء أصحابها،
ولا تعبر عن رأي هيئات المجلة الاستشارية أو التحريرية أو الإدارية

رئيس تحرير
الأستاذ الدكتور هاشم فوزي العبادي

مدير التحرير
أ.م.د. أحمد جاسم جبار الياسري

السكرتارية والتحضير الطباعي
السيدة دعاء رزاق حميدي
السيدة غيداء عبد الحسين

العلاقات العامة
قاسم حسن موسى الخزرجي

الهيئة الاستشارية
الأستاذ المتمرس الدكتور حاكم محسن محمد
الأستاذ المتمرس الدكتور عبد الكريم أبو هات
الأستاذ المتمرس الدكتور مازن عيسى الشيخ راضي
الأستاذ المتمرس الدكتور مسلم علاوي السعد
أ.د. أحمد بريهي
أ.د. عادل هادي البغدادي
أ.د. حسين هادي عنيزة
أ.د. عواد كاظم الخالدي
أ.د. علاء فرحان طالب

هيئة التحرير
أ.د. أزهار نعمت أبو غنيم
أ.م.د. عقيل حسن الحسناوي
أ.د. عبد الوهاب محمد جواد الموسوي
أ.م.د. أحمد عبد الحسين الإمارة
أ.م.د. إبراهيم جاسم جبار
أ.م.د. مهند حميد العطوي
أ.م.د. زينب هادي معيوف
أ.م.د. ميثم محمد راضي الخاقاني

Republic Of Iraq
Ministry of Higher Education &
Scientific Research
Research & Development



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي
والباحث العلمي
والباحث العلمي

كافة البحث والدراسات

بإشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بإشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الى / مجلة الغري للعلوم الاقتصادية

بإيمان لا يخفى من لدن هذه الوزارة بأن العلم هو الأساس في كل تقدم
وإن دهرنا وذي وتعديراً ماثلاً لجهودكم الحثيثة والمخلصة المبذولة في
خدمته التعليم العالي والبحث العلمي من خلال شتمتكم
لأفصاً، حملاً علمية محكّمة، بهذا يصكم أجمل تهاديننا متمنين لكم
دوام المؤفعية والنجاح في خدمة العراق وهو يتطلع إلى بناء جدي
أساسه المسجبة والأخاء والمساواة بين مواطنيه.

والله الموفق .س

الأستاذ المساعد الدكتور عبد الله محمد عبد الله

رئيس اللجنة العليا للدراسات والبحوث

٢٠١٤ / ٥ / ٨

تعليمات النشر في مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

ترحب هيئة تحرير مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية بإسهامات الإخوة والأخوات الباحثين من داخل القطر وخارجه وهي تستقبل البحوث في مجال العلوم الاقتصادي والإدارية والمحاسبية، ويتم النشر فيها بعد تقويم البحث علمياً من قبل خبراء معتمدين مشهود بكفاءتهم العلمية في ميادين اختصاصاتهم الدقيقة، والمجلة تعتذر عن نشر البحوث التي لا تتوفر فيها منهجية البحث العلمي المعروفة وكذلك تلزم الباحث بالأخذ بالملاحظات الواردة حول بحثه التي يحددها الخبراء المقيّمون، وفيما يأتي ضوابط النشر في المجلة:

* عنوان البحث:

يثبت عنوان البحث على الصفحة الأولى ويكتب اسم الباحث الكامل ولقبه العلمي ومكان عمله، وفي حالة وجود أكثر من باحث أسهم في البحث فمن المناسب ذكر الأسماء مع عنوان المراسلة (الإيميل) للتمكن من الاتصال بهم مع خلاصة باللغتين العربية والانكليزية (100-150 كلمة).

* متن البحث:

يطبع البحث على وجه واحد من ورقة حجم (A4) وبصفحات لا تتجاوز الـ(20) صفحة، وإذا زاد عدد الصفحات عن ذلك سيتحمل مبلغ (3000) دينار لكل صفحة إضافية عدا البيانات والخرائط ويترك فراغ مضاعف بين السطور، كما يترك هامش فراغ مناسب في كل جهات الورقة المطبوعة، ويبوب البحث إلى مقدمة ومواد وطرق العمل (إن وجدت) ومحتوى البحث يتضمن النتائج والمناقشة مع خاتمة.

* هوامش البحث:

تجمع هوامش البحث في نهايته قبل المصادر والمراجع.

* نسخ البحث:

تستلم هيئة التحرير البحث بنسختين في ضمنها النسخة الأصلية مع نسختين من الملاحق الخاصة مع قرص (CD) محمل به البحث والأشكال المراد نشرها معه.

* ضوابط أخرى:

- أ. لا تنشر المجلة سوى البحوث (الرصينة) التي لم يسبق نشرها ويتم إعلام الباحث بقرار المجلة بقبول النشر عند اكتمال عملية التقويم العلمي من تاريخ استلام البحث.
- ب. كل بحث ينشر في المجلة يكون ملك المجلة ولا يجوز لأي جهة أخرى إعادة نشر البحث أو نشر ترجمة له في كتاب أو صفحة أو دورية إلا بموافقة خطية من رئيس التحرير.
- ج. تحتفظ المجلة بحقها في نشر البحث وفق خطة هيئة التحرير.
- د. يدفع الباحث مبلغ النشر عند تقديمه البحث مقابل استلامه وصل بذلك.
- هـ. تحتفظ هيئة التحرير بحقها بعدم نشر أي بحث من دون ذكر الأسباب وتعد قراراتها نهائية.
- و. يتحمل الباحث المسؤولية القانونية والأخلاقية والاجتماعية الكاملة في حالة ظهور استغلال أو اقتباس أو نقل من جهود الباحثين الآخرين دون الإشارة إليهم، وبخاصة الاستفادة من مواقع الانترنت وتقديم البحوث الجاهزة منها.

محتويات العدد

الصفحة	الموضوع
15-1	المنظمة الذكية ودورها في نشر المعرفة الأكاديمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة أ.د. يوسف حجيم الطائي و أ.م.د. مروة عبد الكريم الزهيري
25-16	الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الجامعي - دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية أ.د. ارادن حاتم خضير العبيدي و أ.م.د. رافد حميد الحدراوي و أ.م.د. سجاد محمد عطية الجنابي
34-26	تأهيل ومتابعة الخريجين - كلية الهندسة الجامعة المستنصرية انموذجا أ.د. منى صباح قاسم و المدرس عمار فاضل حسين المالكي و المدرس هبة اكرم علي
55-35	ابعاد التفاعل العاطفي للهيئة التدريسية ودوره في ابهاج الزبون من خلال تسويق الخدمة التعليمية أ.د. ازهار نعمه ابو غنيم و أ.م.د. احمد عبد الكريم كاظم النجم
69-56	نمذجة العلاقة بين استراتيجيات التعليم الالكتروني وجودة التعليم الجامعي أ.د. حامد كريم الحدراوي و أ.م.د. كرار صالح جبر و أ.م.د. حميدة كريم شعلان
85-70	الاستخدام الفعال لنظم إدارة التعليم الالكتروني ودوره في تعزيز جودة المعرفة للمحتوى التعليمي الالكتروني-دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة أ.د. عمار عبد الأمير زوين و أ.م.د. محمد نبيل هادي الحبوبى
86-101	قياس الاداء المستدام لجامعة الكوفة باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدام أ.م.د. دكرار عبد الله عزيز و أ.م.د. علي جاسم عبيد و أ.م.د. إنعام محسن غدير و أ.م.د. قيصر علي عبيد
115-102	كفاءة التعليم العالي ودورها في تعزيز السلوك المستدام دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بعض كليات جامعة الكوفة أ.م.د. مهند حميد ياسر العطوي و أ.م.د. حيدر جاسم عبيد و أ.م.د. علي جاسم عبيد و أ.م.د. إحسان عبد الأمير عزيز
128-116	اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي دراسة تحليلية في الكلية التقنية الإدارية / كوفة- جامعة الفرات الأوسط التقنية أ.م.د. ماجد جبار غزاي الفتلاوي و أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي و أ.م.د. منذر عباس شعلان الطرقي
143-129	تقييم واقع تطبيق نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وفقا للمواصفة (ISO21001:2018) / دراسة حالة في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية أ.م.د. داء صالح مهدي و الباحث مصطفى باسم جبار
153-144	إعتماد تحليل سوات الرباعي في قسم الهندسة الميكانيكية في الجامعة التكنولوجية كأساس لإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين العملية التعليمية وفق رؤية الإعتماد البرامجي والمؤسساتي الوطنية أ.م.د. احمد عدنان شندوخ و أ.م.د. نبراس محمد مهدي
172-154	دور تقييم الأداء والمقدرات الإبداعية في بناء مؤسسات التعليم العالي- دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية أ.م.د. وداد موسى محمد و أ.م.د. تمام سلمان خضر و أ.م.د. حليم إسماعيل شنته



الصفحة	الموضوع
187-173	دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية م. د. اثمار ظاهر حبيب ود.علي فرحان عبد الله الفكيكي
206-188	استراتيجيات التدريس الحديثة ودورها في الارتقاء بجودة التعليم دراسة نظرية م.د. مصطفى رزاق علاوي والباحثة: سهاد حسن شويخ
217-207	استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم المدمج في دعم العملية التعليمية مع الإشارة الى العراق م.عمر حميد مجيد و م.د. داود عبد الجبار احمد و م.د. محمد كاظم شمخي
229-218	مميزات ومعوقات استخدام التعليم الالكتروني المدمج م.م رواء احمد يوسف و م.م انوار احمد يوسف و م.م نور منير بشير
240-230	دور التحول الاستراتيجي في استدامة الأبحاث العلمية بحث تحليلي في مركز دراسات الكوفة م.م. محمد حسن صاحب و الباحث ياسر علي فاضل و الباحث ياسر حيدر عوفي
250-241	Equivalency of the Iraqi Accreditation Criteria for Engineering Education to ABET Criteria Zeyad S. M. Khaled



المنظمة الذكية ودورها في نشر المعرفة الأكاديمية

دراسة استطلاعية لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة

أ.م.د. مروة عبد الكريم الزهيري

marwa.mahmood@uokufa.edu.iq

أ.د. يوسف حجيم الطائي

yousefh.altaie@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

تسعى جميع دول العالم للحصول على قيمة أعلى واقتصاد يتمتع بمهارات عالية، مدركة أن الخطوة الأولى لتحقيق هذه الأهداف هو الحصول على قوى بشرية تتميز بمستوى معرفي وتعليمي جيد وتكون مستعدة للمشاركة بهذه المعرفة. من جهة أخرى التحولات المتسارعة التي شهدتها الاقتصاديات العالمية خلال الحقبة الماضية والطبيعة الديناميكية لبيئة العمل الكونية، وحركية السوق الزمت العديد من المنظمات الأكاديمية بإعادة النظر في اليات عملها وبناء مسارات وتطوير نشاطاتها لتكون موجهة بالمعرفة بوصفها المورد الاستراتيجي المهم في تكوين المنظمة الذكية. هدف البحث الى دراسة اثار خصائص المنظمات الذكية على عملية نشر المعرفة الأكاديمية في القطاع التعليم العالي. واستهدف البحث مجتمع التدريسيين في جامعة الكوفة اما عينة البحث فقد كانت (87) استاذ اكاديمي من من نفس الجامعة. ولتحقيق الاهداف البحثية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على مجموعة من الاساليب الاحصائية في برنامج (SPSS v.25). وبعد التحليل توصلنا الى ان اغلب التدريسيون في الجامعة يفهمون مهامهم الوظيفية وأدوارهم ومسؤولياتهم وهذا يكون ناجم عن وضوح الاهداف وحل المشاكل باستمرار. وبعض التدريسيين لا يفضلون مشاركة زملائهم في الاشراف على البحوث العلمية للطلبة وقد يعزى ذلك الى اختلافات وجهات النظر بين المشرفين بانعكاس ذلك سلبا على اداء الطالب وتشتت افكاره.

الكلمات المفتاحية: المنظمة الذكية. نشر المعرفة الأكاديمية، جامعة الكوفة.

Abstract:

All the countries of world are seeking a high value for highly skilled economy, these countries recognize that the first step to achieving goals is to acquire human forces that are characterized by a good level of knowledge and education and are ready to share this knowledge. On the other hand, the rapid transformations witnessed by the world economies during the past era and the dynamic nature of the global working environment, and the dynamic market dynamics committed many academic organizations to reconsider the mechanisms of their work and build paths and develop their activities to be guided by knowledge as the important strategic resource in the formation of the smart organization. The aim of the research is to study the effects of the characteristics of smart organizations on the process of spreading academic knowledge in the higher education sector. The research was aimed at the faculty community at Kufa University, but the sample of the research was 143 academic professors from the same university. To achieve the research



objectives, the descriptive analytical approach was used and a range of statistical methods were used in the program. (SPSS Var25). After the analysis we came to the conclusion that

المقدمة:

في بداية (1950) بدأ اساتذہ الاعمال بالبحث عن الذهب الجديد الذي يتمثل بالمعلومات والمعرفة. وبحلول عام (1980) حل عصر اقتصاد المعلومات والذي يعني الاتجاه الطويل الاجل نحو توسيع نطاق المعلومات والاصول القائمة على المعرفة مما اثر الحاجة الى رقمته المعلومات والاستخدام الواسع للكمبيوتر في جميع قطاعات الاقتصاد والاعمال (Brynjolfsson & Kahin, 2000). لمواجهة التغيرات السريعة فأن على المنظمات وخصوصا الاكاديمية منها ان تعمل بقوة لمواجهة تلك التحولات من خلال خلق بيئة ابتكار وإبداع يمكن استيعابها والاستفادة منها اكثر في البرامج التنظيمية وقد برز دور المنظمات الذكية كمفهوم معاصر والذي يركز على آليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة وجذب الأفراد الأذكياء داخل المنظمة ثم تطوير المنظمة ككل. إذ أن المعرفة المسبقة بالبيئة المحيطة هي الأساس في اتخاذ القرارات او القيام بالأنشطة لتحقيق الأهداف (راضي و حسين, 2017).

إن إدارة المعرفة حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، إذ تعد سبيل رئيسي لتطوير الأعمال والميزة التنافسية. ومن تعد عملية المشاركة بالمعرفة من العمليات الصعبة بسبب الطبيعة المعقدة للمعرفة وصعوبة مشاركتها (Alamgir & Shahid, 2011). فالفرد يولد المعرفة من خلال التفاعل مع أقرانه، وتصبح هذه معرفة المنظمة. الفرد هو العنصر الأساسي في توليد المعرفة وهذا ما يسوغ كفاح المنظمات للحصول على افراد نشطين في نشر المعرفة باعتبارها محددا في تحسين الكفاءة بشرط أن يكون الهيكل التنظيمي داعما لتعزيز المعرفة الموجودة داخليا (Hedman & Kalling, 2002) (McGrath et al, 1995). وتتخذ عملية التشارك في المعرفة صورا متعددة، ويمكن تحقيقها دون الاعتماد على وجود تكنولوجيا في بعض المواقف مثل: الاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد، وتسهل من تشاركتها والإفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا، فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة (بلوى, 2019). ويقسم البحث الى اربعة مباحث رئيسية: المبحث الاول يتناول منهج الدراسة من مشكلة وأهداف وأهمية... الخ. اما المبحث الثاني فيعنى بالجانب النظري لمتغيرات البحث. المبحث الثالث يتناول الجانب العملي والرابع يلخص الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

لكي تصبح المنظمة ذكية و افضل من غيرها في اتخاذ القرارات واكثر فاعلية عليها ان تقوم بخلق القيمة من خلال تطوير مواهب الافراد واستثمارها وامتلاكها خصائص ذكية تساعد على الاستمرار و تحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل السريعة التغير (اسماعيل و احمد, 2017). وهنا تبرز المعرفة بكونها كياناً قيماً بشكل كبير والقدرة على خلق واستخدام المعرفة هي الأكثر أهمية فضلا في خلق الميزة



التنافسية المستدامة للمنظمات. لجعل المعرفة مفيدة للمنظمة لابد من تقاسمها ومشاركتها مع الموظفين ولذا فان تشجيع تقاسم المعرفة هو هدف رئيسي لادارة المعرفة (Chan, 2012) (Tabrizi, 2016) ويكتسي تقاسم المعارف اهمية خاصة في الجامعات التي تكون المعرفة هي احد الاصول الرئيسية في مجتمع ذكي وغني بالمعرفة والذي يتعامل مع الطلبة الذين يشكلون نواة المستقبل والركيزة الاساسية لمنظمات الاجيال القادمة. اذ ان اي قصور او خلل في عمليات نشر المعرفة يصاحبه تداعيات تعاني منها مخرجات الجامعة مستقبلا.

ومن خلال ما ورد اعلاه نستطيع ان نلخص اسئلة البحث بما يأتي:

1. ما هي درجة ممارسة التشارك المعرفي بين التدريسيين في الجامعة قيد البحث؟
2. هل تتوفر ابعاد المنظمة الذكية في الجامعة قيد البحث ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية؟
- 4- هل يوجد تأثير للمنظمة الذكية وابعاها على نشر المعرفة في الجامعة قيد البحث؟

ثانيا: اهمية البحث

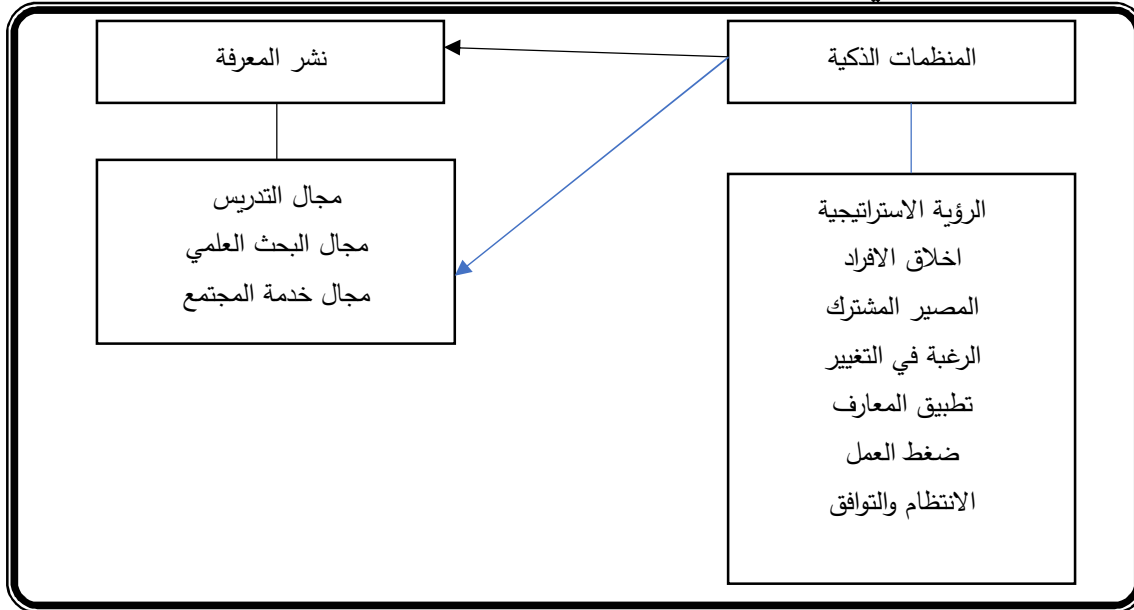
- 1- يسعى البحث الى تقديم اطار نظري يساهم في دعم الباحثين والمفكرين المهتمين بدراسة متغيرات البحث.
- 2- البحث يسعى الى حث المنظمات الاكاديمية للمشاركة بالمعرفة وخصوصا في ظل الازمة الحالية المتمثلة بجائحة كورونا وما يصاحبها من تحديات.
- 3- تطوير وترسيخ الاعتقاد لدى القيادات في الجامعة قيد البحث بضرورة التوجه و التحول الى منظمة ذكية تهتم بالموهب التي تمنحها ميزة عن منافسيها.

ثالثا: اهداف البحث

- يسعى البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف وتتمثل بالاتي:
- 1- معرفة مدى درجة تشارك المعلومات ونشرها في الاوساط التدريسية.
 - 2- معرفة مدى توفر ابعاد المنظمة الذكية في جامعة الكوفة.
 - 3- معرفة مدى مساهمة المنظمة الذكية في نشر المعرفة بين التدريسيين في جامعة الكوفة.
 - 4- تقديم مجموعة من المقترحات للجامعة قيد الدرس عن مدى إسهامها في نشر المعرفة الاكاديمية بين التدريسيين وإمكانية التحول الى منظمة الذكية.



رابعاً: المخطط الفرضي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

الشكل (1) يوضح لنا المتغير المستقل المتمثل بالمنظمات الذكية وابعاده المتمثلة بـ(الرؤيا الاستراتيجية، اخلاق الفرد، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، تطبيق المعارف، ضغط العمل، الانتظام والتوافق) والمتغير التابع نشر المعرفة الأكاديمية ومجالاتها المتمثلة بـ(مجالات التدريس، مجالات البحث العلمي، مجال خدمة المجتمع).

خامساً فرضيات البحث

وبناءً على ما جاء بالمخطط الفرضي السابق في الشكل (1) تمت صياغة فرضيات البحث كالآتي:
الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على ان المنظمة الذكية ترتبط معنوياً مع نشر المعرفة في المؤسسات الأكاديمية.

الفرضية الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية على ان المنظمة الذكية تؤثر ايجابياً بنشر المعرفة في المؤسسات الأكاديمية. وتتفرع هذه الفرضية الى مجموعة من الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية (1): تنص هذه الفرضية على ان المنظمة الذكية تؤثر ايجابياً في مجالات التدريس في المؤسسات الأكاديمية.

الفرضية الفرعية (2): تنص هذه الفرضية على المنظمة الذكية تؤثر ايجابياً في مجالات البحث العلمي في المؤسسات الأكاديمية.

الفرضية الفرعية (3): تنص هذه الفرضية على ان المنظمة الذكية تؤثر ايجابياً في مجال خدمة المجتمع في المؤسسات الأكاديمية.

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالتدريسيين العاملين في جامعة الكوفة، وتم توزيع الاستبانة بشكل الكتروني على اكبر عدد ممكن نستطيع الوصول اليه وتم الحصول على (87) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.



سابعاً: أداة البحث

استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للبحث متكونة من محورين:

المحور الاول: ويشمل على معلومات عامة عن المستجيب مثل نوع الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

المحور الثاني: ويشمل فقرات قياس متغيرات البحث وكما موضح في الجدول (1) ادناه:

جدول (1) خلاصة المحور الثاني من استبانة البحث

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ	المصدر
المنظمة الذكية	الرؤيا الاستراتيجية	4	0.81	(Marjani, 2012) (راضي وحسين, 2017)
	اخلاق الفرد	5		
	المصير المشترك	5		
	الرغبة في التغيير	5		
	تطبيق المعارف	5		
	ضغط العمل	5		
	الانضباط والتوافق	5		
نشر المعرفة الاكاديمية	مجال التدريس	6	0.73	(بلوى, 2019)
	مجال البحث العلمي	10		
	مجال خدمة المجتمع	7		

المصدر: من اعداد الباحثين

ثامناً: الاساليب الاحصائية

ليحقق الباحثان اهداف البحث لابد من اللجوء الى استخدام برامج واساليب احصائية مناسبة وتم استخدام برنامج (SPSS V.22) وتم احتساب معامل الفاكرونباخ، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التباين، ومعامل الارتباط بيرسون و معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

المبحث الثاني: الاطار النظري لمتغيرات البحث

اولاً: المنظمة الذكية

1- مفهوم المنظمة الذكية:

تعيش المنظمات الحالية في بيئة شديدة التغيير ولكي تستطيع البقاء والاستمرار لابد لها من البحث عن حلول ومن هذه الحلول استخدام الذكاء لمواجهة التهديدات المحيطة. ومن هنا ظهر مفهوم جديد في الادارة الحديثة وهو المنظمة الذكية التي تعمل على البحث والتطوير للأفراد الانكياء داخل المنظمة، او هي امكانية المنظمة لاستغلال كل طاقاتها الذهنية والتركيز على قيامها باداء مهامها بأكمل وجه (الطائي وآخرون , 2013). ان الذكاء هنا يعني القدرة على اتخاذ قرارات جيدة مبنية على جمع وتحليل المعرفة حول الاسواق، المنتجات، الخدمات، المنافسين.... الخ وان هذه المعرفة قد لا يكون من السهل



معالجتها ولذا فان المنظمة الذكية هي القادرة على استخدام جميع الموارد المتاحة لتكون اسرع من منافسيها لانجاز عملياتها وانشطتها (Lazarević & Lukić, 2015) (Wasterman et al , 2014) او هي المنظمات التي تسعى الى تبني الجودة كأستراتيجية لتحقيق ما تطمح اليه من اهداف بكفاءة وفاعلية. ان المنظمة الذكية هي نتاج من عمليات ونماذج تكنولوجية مستمرة تواجه تحديات تطوير العمل والاداء , كما وتشمل جهود مستمرة للقيادة التنظيمية لاحداث موائمة بين المنظمة وبيئتها بالاعتماد على خلق مزايا تنافسية (سليمان وآخرون, 2017). بينما يرى (الشرافي, 2020) ان المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تعتمد على الجودة ومبادئها للوصول الى الكفاءة والفاعلية الاستراتيجية في تحقيق الاهداف. ويرى البعض انها منظمات مستمرة التطور من خلال خدماتها ومنتجاتها المحققة لقيادة القيمة , وان تطوير المنظمات الذكية يتطلب تجهيزها بالعقول المميزة القادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية و استثمار باقي انواع الموارد لتوسيع رقعة ومساحة منظماتهم والبقاء على قيد الحياة (فرعون وآخرون, 2015). ان المنظمة الذكية تعني مجموعة المهارات في تركيبة المنظمة تسهل عملية التواصل وتزيد من مستوى الدعم الداخلي والخارجي , بحيث تستطيع توزيع المعرفة في جميع انحاءها وتنسيق العمل الذي يشكل الحد الاقصى لقيم التعلم التنظيمي ومن هنا يبرز دورها في تحقيق ومواصلة النجاح (راضي و حسين, 2017). واخيرا يمكننا القول ان المنظمة الذكية هي المنظمة المستجيبة للتغيرات البيئية والممتلكة لقدرات تمكنها من خلق معرفة وثيقة الصلة باهدافها المخططة.

2- اهمية المنظمات الذكية:

ان ازدياد الاهتمام بالمنظمات الذكية نجم عن التغيرات التي حدثت في القرن العشرين اذ ظهرت منظمات ليست هادفة للنمو فقط بل ساعية للتنمية المستدامة, مما اضطر ادارات المنظمات لتصميم المنظمات الذكية (Petković&Lukić,2014). يرى (الشرافي , 2020) ان وجود المنظمات الذكية ذو اهمية بالغة لانها قادرة على استشراف المستقبل من خلال امتلاكها نظرة دقيقة وحذرة لبيئتها. وانها تكتسب المعرفة بشكل سريع مما يوفر لها سرعة في الاستفادة من هذه المعرفة وبالتالي يكون ادائها عالي عند مقارنتها بالمنظمات التقليدية. وترى (احمد و اسماعيل , 2017) نقلا عن (العنزي و صالح, 2009) ان في المنظمات الذكية يتم التنسيق بين الاصول الفكرية و الاستثمار التكنولوجي والمعلوماتي فضلا عن الاسبقية في مواجهة التهديدات البيئية لما تملكه من خزين معرفي وقدرات تجعلها تميز المستجندات.

3- خصائص ومبادئ المنظمات الذكية:

هناك اختلاف واضح بين الباحثين والمفكرين في تحديد خصائص المنظمات الذكية وترجع (احمد و اسماعيل , 2017) ذلك الى الاختلافات البيئية التي تعيشها المنظمات. ويرى (ردايدة, 2016) خصائص المنظمة الذكية بانها تشجع على الابداع وتشكيل فرق عمل تعمل بفاعلية مع الاخذ بنظر الاعتبار متطلبات المشتركين واهتماماتهم والتركيز على التدريب و التغيير واختيار نظم للتعيين وتقديم الحوافز.

فيما يوضح (راضي وحسين, 2017) و (Matheson, 1998) مبادئ المنظمة الذكية وهي:



-تحقيق الهدف والذي يعني امكانية المنظمة وقدرتها على تحقيق اهدافها من خلال الموائمة بين الاهداف واعطاء الاولوية لانجاز الاهداف المهمة ثم للمتوسطة الاهمية ثم البسيطة ويتم ذلك من خلال خلق البدائل و ثقافة توليد القيمة والتعلم المستمر .

-فهم البيئة تعمل المنظمات الذكية على تحليل بيئتها الخارجية والتي تعد من اهم المؤثرات على انجازاتها وعملية تحقيق الاهداف ويشمل فهم البيئة انظمة التفكير الاستراتيجي من الداخل الى الخارج ودراسة حالات عدم التأكد البيئي.

-تعبئة الموارد تعمل المنظمات الذكية على توظيف الموارد المختلفة وتقييمها ويتم ذلك من خلال تدفق المعلومات , الانضباط, والتمكين.

-التعلم المستمر ونعني به خلق المزيد من القيمة لمواجهة التغيير وهو احد الاهداف الرئيسية للمنظمة الذكية.

-تبني عدم اليقين: الافراد في المنظمات الذكية اكثر فهما لمعنى عدم اليقين وقياس المخاطر والاعتراف به عند اتخاذ القرارات.

-المنظور الاستراتيجي الخارجي : وهو فهم المنطقة الواسعة التي تعمل بها المنظمة وكذلك عملاتها وطبيعة التغيير .

-نظم التفكير: تطوير ونمو المنتجات الجديدة والتكنولوجيا وفهم سلسلة ردود الفعل التنافسية وتقييم الاثار طويلة الاجل للقرارات المتخذة.

-التدفق المفتوح للمعلومات: بما انه الجميع يحتاج الى المعلومات للقيام بعمله فان المنظمات الذكية تحرص على تدفق المعلومات الى جميع تقسيماتها وبشكل غير مقيد.

-المحاذاة والتمكين: التسلسل التنظيمي الهرمي والقيادة التقليدية والهياكل تتسبب في بطئ انجاز الاعمال في البيئة الحديثة, كما ان معاقبة الافراد الموهوبين يعرقل العمل لذا فان المنظمة الذكية تحرص على تمكين الافراد في اتخاذ القرار وحل المشاكل.

-الانضباط في صنع القرار: عملية بناء المنظمة الذكية يجعلها بحاجة الى قرارات استراتيجية تمكنها من اجتياز الاحداث, لذا فان تطبيق المنهج المنضبط والعمليات ينطوي على التزام الافراد بالقرارات النهائية.

4- ابعاد المنظمات الذكية:

هناك سبعة ابعاد للمنظمة الذكية تم تحديدها من قبل (راضي وحسين, 2016) و (Marjani, 2012) -الرؤيا الاستراتيجية : ونقصد بها تحديد مسار المنظمة الذي من خلاله تصل الى انجاز رسالتها على المدى الطويل.

-اخلاق الافراد: في المنظمة الذكية يجب على الافراد التحلي بالاخلاق الفاضلة والقيم والمشاركة في الطقوس التنظيمية ليكون من السهل تقبل اهداف المنظمة وانجازها.

-المصير المشترك: ارتباطات المنظمة مع اطراف اخرى ذات مصلحة كالموردين ومنظمات اعمال اخرى يولد احساس بان الجميع في نفس المركب وان نجاحهم من نجاح المنظمة.

-الرغبة في التغيير: رغبة المنظمة في التغيير وبما يتلائم مع البيئة المحيطة.



-تطبيق المعرفة: اذ يساهم تطبيق المعارف باكساب المنظمات القوة والمرونة اللازمة للعمل في البيئة التنظيمية.

- ضغط العمل: عمل المنظمات الذكية يحتم على الافراد ان يمتلكوا افكار ومعرفة ما يجب تحقيقه في الداء مما يجعلهم منغمسين في العمل.

-التوافق والانتظام: يتحتم على الافراد ان يكونوا منظمين في تقسيم المسؤوليات والوظائف ومنتظمين في الاداء وبدون تصادم او تعارض.

ثانيا: نشر المعرفة الأكاديمية

1- مفهوم نشر المعرفة:

المعرفة في قاموس اكسفورد هي الحقيقة والمعلومات المكتسبة من خلال التعليم والخبرة. ويمكن ان تكون الوعي و اللفة المكتسبة من خلال التجارب الفعلية. المعرفة هي مجموعة كاملة من البيانات والمعلومات التي يستخدمها الافراد في العمل من اجل تنفيذ المهام وخلق معلومات جديدة (Schreiber et al. 2000). ان عملية نشر المعرفة تعني تبادل المعلومات الموجودة ومن مصادر مختلفة بطريقة تؤدي الى توليد معارف جديدة للمنظمة. وان هذه العملية ليست بسيطة وتنشأ غالبا من الافراد وتترجم بعدها الى معرفة تنظيمية. وهذا يدل على ان المعرفة في طبيعتها ضمنية وغامضة وبالتالي فهي تحدي حقيقي لادارة المنظمات المتعاملة مع المعرفة.(Alamgir&, 2011 Shahid).

نشر المعرفة هو تقاسم الافراد في الإدارات والاقسام وسلاسل المنظمة او المؤسسة في المعارف المتجددة التي تسهم في مزيد من التميز والنجاح في انشطتها لتحقيق اعلى مستوى ممكن من الارباح، وهذه الارباح تنعكس في النهاية بشكل ايجابي على الأمن الوظيفي للعاملين وعلى تحسين دخولهم وأوضاعهم المعيشية الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية. وينظر الى مفهوم نشر المعرفة من خلال ثلاث اتجاهات ، الاتجاه الأول يوضح نشر المعرفة على انه عملية المشاركة بالمعرفة بين الناس. الاتجاه الثاني يركز على المعرفة على انها عملية تبادل معرفي بين المصدر والمستلم من خلال تحديد هوية المواضيع المستلمة . اما الاتجاه الثالث فيسلط النظر على نتيجة التغيير عن طريق نشر المعرفة وعملية تبادل المعرفة (الضمنية والصريحة) بين الافراد وخلق معرفة جديدة بالاشتراك مع بعضهم (العطوي و الجنابي, 2007).

ان تبني تكنولوجيا المعلومات داخل المنظمات يمكن ان يعزز نشر المعرفة من خلال تقليل الوقت ورفع الحواجز بين العاملين وتحسين عملية الحصول على المعلومات. كما ان تكنولوجيا المعلومات تقضي على المعوقات الجغرافية في تبادل المعارف (Alamgir&, 2011 Shahid). ويشير (Lefika, 2012) الى فوائد نشر المعرفة من خلال زراعة الابداع وتحفيز الافراد، توفر تسهيلات فهم الزبائن والاسواق، تطوير المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة، بناء مقدرات جوهرية للافراد، توفير افضل خدمات للزبائن المنظمة لوجود قابلية استجابة من قبل الافراد، تعزيز الإيرادات.

نشر المعرفة هو عملية اجتماعية تتطلب مشاركة طرفين على الأقل. فالمصدر المعرفي يمرر المعرفة لأغراض معينة في سياق معين و مستقبل المعرفة يكتسب المعرفة. مصدر المعرفة يجب أن يمنح المعرفة، بوعي ورغبة من خلال أشكال من الأفعال ، والكلام ، والكتابة ، الخ وينبغي أن يكون



المتلقي المعرفة قادرة على إدراك المعرفة ، وجعل المعرفة لها معنى عن طريق تقليد الأفعال، والاستماع، والقراءة، الخ. ولذلك، فإن تبادل المعرفة لديها بعض عناصر محددة مثل مصدر المعرفة، ومستقبل المعرفة، وتدفق المعرفة، ويعني تقاسم المعارف سد فجوة الاتصالات (Tabrizi, 2016). ومن هنا يمكننا القول ان نشر المعرفة هي عملية تبادل المعلومات بين الافراد في المنظمات مما يؤدي الى ظهور معرفة جديدة تسهم في خلق ميزة تنافسية حقيقية للمنظمات.

2- انواع المعرفة

-المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير المكتوبة وغير المعلنة والمخبأ في مشاعر الانسان وخبراته وقدراته والرؤى والحس والملاحظات والمعلومات الداخلية (المنيراوي, 2015). لمهارة العملية المتراكمة أو الخبرة التي تسمح للافراد بانجاز المهام بطريقة صحيحة وسلسة (Tabrizi, 2017). المعرفة الضمنية، متجذرة في مهارات الأفراد والأنشطة ، و من الصعب أن تكون منفصلة عن الافراد الذين يملكون ذلك. ونتيجة لذلك ، فإنه من الصعب أن يتم إضفاء الطابع الرسمي عليها، ونقلها، وتقليدها (Boiral, 2002).

-المعرفة الصريحة: وهو نوع المعرفة المتمثل بالأرقام والرموز والصيغ الرياضية والعلمية ، واللونات الموسيقية ، وتمتاز بكونها سهلة التواصل. فالبيانات والمعلومات في اي مؤسسة تعتبر من المعرفة الصريحة. وهي معرفة مقننه يمكن نقلها ومشاركتها بطريقة رسمية ومنهجية (Hislop, 2002). المعرفة الصريحة مملوكة من قبل المنظمة وهناك فرصة ضئيلة لفقدان هذه المعرفة بسبب دوران الموظفين ، و أن هذه المعرفة متاحة في المستودعات التنظيمية (Hall and Andriani, 2003).

3- معوقات نشر المعرفة

هناك العديد من العقبات الفردية والتنظيمية والتكنولوجية التي تواجه عملية تبادل المعرفة والمشاركة بها. فمثلا على المستوى الفردي ، العديد من العوامل ربما تؤثر على تبادل المعرفة سلبا. من هذه المعوقات الفردية هو عدم وجود الوقت لتبادل المعرفة. و يعتبر الوقت كحاجز أمام تبادل المعرفة الضمنية. يمكن أن يكون ضيق الوقت أيضا عائقا من حيث تحديد الزملاء الذين يحتاجون إلى معرفة محددة وعدم كفاية الوقت للاتصال والتفاعل بين الأفراد (Riege 2005). كما ان نقص الموارد تعد من العوامل التنظيمية التي تحول دون مشاركة المعرفة وكذلك مقاومة التغيير. وان انعدام الامن الوظيفي من شأنه ان يعرقل نشر المعرفة وتحديد عملية التبادل اذ يعتقد الموظف في هذه الحالة ان معرفته هي سبب قوته ووضعه في الشركة وان مشاركتها ستعود عليه بنتائج سلبية وغير مرغوبة (Khoza and Pretorius, 2017). وفي بعض الاحيان يكون لدى الموظفين خوف من أن الافراد الاخرين قد يسئون استخدام أو أخذ الائتمان للمعرفة و تقاسمها. من الجانب الآخر، والموظفين لا يمتلكون الثقة الكافية في مصدر المعرفة اذ يمتلكهم الشك في المعلومات والمصادقية (Riege 2005) .

وهناك ثلاث وجهات نظر حسب ما اورد (Persson, 2020) :

- الافتقار إلى المعرفة بسبب تبادل المعارف من خلال حواجز تعترض نقل المعرفة.

- نقص المعرفة بسبب مستوى التعليم في مجال أو موضوع محدد.



- لا يكون للنظام الإدراكي للفرد أو المجموعة اتصال كاف بحيث لا يتم الاستفادة من المعلومات الواردة.

4- مجالات نشر المعرفة في المنظمات الأكاديمية

ذكر (البلوى، 2019) بأنه يمكن تصور مجالات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس طبقاً لوظائف الجامعة الثلاثة، أي تشارك المواد والمعارف: التدريسية، والبحثية، والمتعلقة بدور عضو هيئة التدريس في خدمة المجتمع.

- مجال التدريس: يصنع التدريسيين كميات هائلة من المعلومات ذات الصلة بالمقررات الدراسية، التي يبتكرونها وينظمونها لعرضها في المحاضرات، والندوات، واللقاءات، والدروس، والدورات التدريبية، والمختبرات، وتطوير المناهج، ومهارات التدريس الفعال وغيرها، وفي أغلب الأحيان يتم تنظيمها والحفاظ عليها من قبل التدريسيين بشكل فردي ولا يتم تشاركها بكفاءة بين أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون نفس المقررات في نفس الفصل الدراسي أو في الفصول الأخرى، ومع ذلك فهذه المواد لا يتم تنظيمها وتنسيقها، نظراً لعدم وجود قنوات اتصال منتظمة ودائمة للتقاسم، ومع مرور الوقت يتم صياغة نفس المواد في كثير من الأحيان، وهذا التكرار يأتي على حساب الوقت والمال والعمل، أما إذا تم تشارك هذه المعلومات والخبرات والمعارف القيمة بين التدريسيين فيمكن تخصيص المزيد من الوقت لإجراء البحوث، والتفاعل مع الطلبة، وإيجاد حوار بناء مع الزملاء الآخرين، وتوفير رقابه على جودة المقررات الدراسية.

- مجال البحث العلمي: إن البحث العلمي في هذا القرن يشغل حيزاً كبيراً من وقت وجهد التدريسيين في الجامعات والمسؤولين في الأوساط الأكاديمية بلا استثناء؛ لأن مكانة الأستاذ الجامعي العلمية أصبحت مرتبطة بالبحث والنشر والتأليف ارتباطاً وثيقاً. هذا فضلاً عن دور البحوث العلمية أصبحت مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبحث والنشر والتأليف العلمي في تزويد الأستاذ الجامعي بالمعلومات المتنوعة والمعارف، وتحسين مستوى أدائه وتقديمه المهني، كما أنه يمثل مورداً مهماً من موارد تمويل الجامعات نظير ما تقوم به من مشروعات بحثية لصالح قطاعات العمل الإنتاجية.

- مجال خدمة المجتمع: في وقتنا الحالي أصبحت الجامعة مؤسسة اجتماعية تعليمية ذات دور ريادي، ولها تأثيرها الواضح على قيم المجتمع واتجاهاته، كما أنها صاحبة الكلمة الأولى والأخيرة في كل أمر يمس قيم المجتمع، والتدريسي هو محور الارتكاز فيما تؤديه الجامعة من خدمات للمجتمع، كذلك فالتدريسي هو الذي يتولى جانباً مهماً من جوانب تثقيف المجتمع، كما إنه صاحب الباع في مجال البحث العلمي وفي ربط جامعته بمجتمعها.

البحث الثالث: الإطار العملي

أولاً: نتائج تحليل الارتباط

يهتم هذا البحث لاستكشاف علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (المنظمة الذكية) والمتغير التابع (نشر المعرفة الأكاديمية). ويتراوح معامل الارتباط بين $1+$ و $1-$ ، فإذا كانت قيمة الارتباط (r) $1+$ تعني أن هناك ارتباط تام طردي، أما إذا كانت قيمة الارتباط (r) $1-$ فتكون العلاقة عكسية. وإن كانت قيمة الارتباط مساوية للصفر فيعني ذلك عدم وجود ارتباط (النجار، 2010). ويعرض الجدول



(2) نتائج اختبار الارتباط اذ يبين الوسيط , الانحراف المعياري, وقيمه الارتباط. وتبين ان هناك ارتباط معنوي ايجابي بين المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية , وابعادها على التوالي مقداره (0.71, 0.64, 0.66, 0.73) و بمستوى معنوية ($p < 0.01$). وكذلك نستطيع ان نميز ان هناك علاقة ارتباط ايجابية بين ابعاد المنظمة الذكية (المصير المشترك, الرغبة في التغيير, تطبيق المعارف و ضغط العمل) مع نشر المعرفة الاكاديمية مقداره (0.88, 0.91, 0.81, 0.37) على التوالي و بمستوى معنوية ($p < 0.01$). بينما لم يظهر ارتباط معنوي بين ابعاد المنظمة الذكية (الرؤيا, الاخلاق, الانضباط والتوافق). ومن خلال ملاحظة النتائج في الجدول (2) يتضح قبول فرضية الارتباط على المستوى الكلي للمنظمة الذكية مع نشر المعرفة الاكاديمية , وكذلك قبول فرضية الارتباط على مستوى (المصير المشترك, الرغبة في التغيير, تطبيق المعارف, و ضغط العمل مع نشر المعرفة الاكاديمية . ورفض الفرضيات التي تربط بين الرؤيا, الاخلاق و الانضباط والتوافق مع نشر المعرفة الاكاديمية) على مستوى هذه الدراسة.

الجدول (2) مصفوفة الارتباط

المتغيرات	الوسيط	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
المنظمة الذكية	4.1	0.57	0											
الرؤيا	4.06	1.05	.36**	0										
الاخلاق	4.09	1.12	.19	-.14	0									
المصير	3.76	1.41	.72**	.15*	.16	0								
الرغبة في التغيير	3.91	0.99	.68**	.04	-.18	.30**	0							
تطبيق المعارف	4.05	1.01	.75**	.06	-.13	.41**	.84**	0						
ضغط العمل	4.09	1.02	.66**	.16	.13	.31*	.77**	.88**	0					
الانضباط والتوافق	4.1	0.70	.37**	.93**	.07	.15	-.10	.12	-.21	0				
نشر المعرفة	3.00	0.85	.71**	-.06	-.12	.37**	.81**	.91**	.88**	-.10	0			
التدريس	3.9	0.93	.73**	.07	.10	.42**	.78**	.95**	.87**	-.11	.95**	0		
البحث العلمي	2.8	0.88	.66**	-.06	-.14	.35**	.76**	.84**	.83**	-.12	.90**	.89**	0	
خدمة مجتمع	3.8	0.34	.64**	.05	-.12	.28**	.78**	.80**	.80**	-.07	.93**	.81**	.86**	0

Note: N= 187, ** p<0.01

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

ثانيا: نتائج تحليل علاقات الانحدار

وسنحاول هنا توضيح نتائج تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وحسب الفرضيات الموضوعية مسبقا. ويبين الجدول (3) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية وحسب الفرضية الرئيسية الثانية.



جدول (3) تأثير المنظمة الذكية على نشر المعرفة الأكاديمية

نشر المعرفة الأكاديمية						المنظمة الذكية
Sig.	المحسوبة F	المحسوبة T	R2	Beta	الثابت constant	
0.00	90.92	9.53	.510	0.71	-0.38	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الأكاديمية على مستوى العينة البالغة (87) فرد كما ان قيمة (t) المحسوبة (9.53) وهي اكبر من (t) الجدولية (1.69) وبدرجة حرية مقدارها (86) وبمستوى ثقة مقداره (0.95%). كما ويؤشر الثابت الى وجود نشر للمعرفة مقداره (-0.38) عندما تكون المنظمة الذكية مقدارها (صفر). فضلا عن ان قيمة الميل الحدي للمنظمة الذكية قد بلغ ($\beta = 0.71$) وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المنظمة الذكية سيصاحبه تغييرا مقداره (0.71) في نشر المعرفة الأكاديمية. قيمة معامل التحديد (R^2) توضح معامل مقداره (0.51) مما يعني ان المنظمة الذكية تفسر (51%) من التباين الحاصل في نشر المعرفة الأكاديمية. وفي ضوء ما سبق تقبل الفرضية.

الجدول (4) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغير المنظمة الذكية ومجال التدريس وحسب الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (4) تأثير المنظمة الذكية في مجال التدريس

مجال التدريس						المنظمة الذكية
Sig.	المحسوبة F	المحسوبة T	R2	Beta	الثابت constant	
0.00	101.74	10.08	540.	0.73	-0.84	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي بين متغير المنظمة الذكية ومجال التدريس على مستوى العينة البالغة (87) فرد كما ان قيمة (t) المحسوبة (10.08) وهي اكبر من (t) الجدولية (1.69) وبدرجة حرية مقدارها (86) وبمستوى ثقة مقداره (0.95%). كما ويؤشر الثابت الى نشر المعرفة من خلال التدريس مقداره (-0.84) عندما تكون المنظمة الذكية مقدارها (صفر). فضلا عن ان قيمة الميل الحدي للمنظمة الذكية قد بلغ ($\beta = 0.73$) وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المنظمة الذكية سيصاحبه تغييرا مقداره (0.73) في نشر المعرفة الأكاديمية من خلال التدريس. قيمة معامل التحديد (R^2) توضح معامل مقداره (0.54) مما يعني ان المنظمة الذكية تفسر (45%) من التباين الحاصل في نشر المعرفة الأكاديمية من خلال التدريس. وفي ضوء ما سبق تقبل الفرضية.

الجدول (5) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة من خلال البحث العلمي وحسب الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (5) تأثير المنظمة الذكية على نشر المعرفة الأكاديمية من خلال البحث العلمي

مجال البحث العلمي						المنظمة الذكية
Sig.	المحسوبة F	المحسوبة T	R2	Beta	الثابت constant	
0.00	68.10	8.25	0.445	0.66	-0.16	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي



يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية من خلال البحث العلمي على مستوى العينة البالغة (87) فرد كما ان قيمة (t) المحسوبة (8.25) وهي اكبر من (t) الجدولية (1.69) وبدرجة حرية مقدارها (86) وبمستوى ثقة مقداره (0.95%). كما ويؤشر الثابت الى وجود نشر للمعرفة من خلال البحث العلمي مقداره (-0.16) عندما تكون المنظمة الذكية مقدارها (صفر). فضلا عن ان قيمة الميل الحدي للمنظمة الذكية قد بلغ ($\beta = 0.66$) وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المنظمة الذكية سيصاحبه تغييرا مقداره (0.66) في نشر المعرفة الاكاديمية من خلال البحث العلمي. قيمة معامل التحديد (R^2) توضح معامل مقداره (0.445) مما يعني ان المنظمة الذكية تفسر (44%) من التباين الحاصل في نشر المعرفة الاكاديمية من خلال البحث العلمي. وفي ضوء ما سبق تقبل الفرضية.

الجدول (6) نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع وحسب الفرضية الرئيسية الثانية.

جدول (6) تأثير المنظمة الذكية على نشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع

خدمة المجتمع						المنظمة الذكية
Sig.	المحسوبة F	المحسوبة T	R2	Beta	الثابت constant	
0.00	60.86	7.80	0.41	0.64	-0.15	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي

يتضح من الجدول اعلاه ان هناك تأثير معنوي بين متغير المنظمة الذكية ونشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع على مستوى العينة البالغة (87) فرد كما ان قيمة (t) المحسوبة (7.80) وهي اكبر من (t) الجدولية (1.69) وبدرجة حرية مقدارها (86) وبمستوى ثقة مقداره (0.95%). كما ويؤشر الثابت الى وجود نشر للمعرفة من خلال خدمة المجتمع مقداره (-0.15) عندما تكون المنظمة الذكية مقدارها (صفر). فضلا عن ان قيمة الميل الحدي للمنظمة الذكية قد بلغ ($\beta = 0.64$) وهذا يعني ان تغييرا مقداره (1) في المنظمة الذكية سيصاحبه تغييرا مقداره (0.64) في نشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع. قيمة معامل التحديد (R^2) توضح معامل مقداره (0.41) مما يعني ان المنظمة الذكية تفسر (41%) من التباين الحاصل في نشر المعرفة الاكاديمية من خلال خدمة المجتمع. وفي ضوء ما سبق تقبل الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- ان نسبة جيدة من التدريسيين يؤكدون التزامهم بتطبيق المعرفة ونشرها من خلال التدريس بين الطلبة ومن خلال خدمة المجتمع بين الافراد خارج المؤسسة التعليمية.
- 2- يفهم اغلب التدريسيون في الجامعة مهامهم الوظيفية وأدوارهم ومسؤولياتهم وهذا يكون ناجم عن وضوح وضوح الاهداف وحل المشاكل باستمرار.
- 3- هناك قناعة تامة لدى التدريسيين بان نجاحهم يتحدد من خلال قيامهم باعمالهم ونشر المعرفة.



- 4-يميل اغلب التدريسيين الى مشاركة زملائهم الجدد في تبادل الخبرات والمعلومات الجديدة حول المعرفة الجديدة المتعلقة بالمواد الدراسية وطرائق تدريسها.
- 5-يفضل التدريسيين في الجامعة عمل بحوث علمية رصينه من خلال فرق عمل لدعم تطور الجامعة وتحولها الى منظمة ذكية.
- 6-لايفضل اغلب المستجيبين مشاركة زملائهم في الاشراف على البحوث العلمية للطلبة وقد يعزى ذلك الى اختلافات وجهات النظر بين المشرفين مما ينعكس سلبا على اداء الطالب وتشتت افكاره.
- 7- يتبادل زملاء العمل المواد العلمية من عروض تقديمية وحقائب تدريبية للاستفادة منها في الدورات التدريبية لخدمة المجتمع.

ثانيا: التوصيات

- 1-خلق بيئة تعليمية ذكية مناسبة لارتقاء جامعة الكوفة وتحولها الى منظمة ذكية.
- 2- منح صلاحية كافية للتدريسيين لمواجهة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل مما يوفر سرعة استجابة تتميز بها الجامعة عن منافسيها ويعزز قدرتها للتحويل الى منظمة ذكية.
- 3-من العوائق التي واجهتها الدراسة هو عدم رغبة اغلب التدريسيين في البوح عما يدور في بيئة العمل خوفا منهم على سمعة جامعتهم وكلياتهم وهذا قد يضعف عملية اكتشاف المشكلات ومعالجتها.
- 4-نظام الحوافز والمكافآت من افضل الانظمة التي يجب اعتمادها في مجازاة التدريسيين وحثهم على العمل ونشر المعرفة والارتقاء بجامعتهم وتطويرها.

المصادر

اولا: المصادر العربية

- 1- البلوى، سلمى محمود (2019) "درجة ممارسة التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود" مجلة التربية , جامعة الازهر, المجلد 38, 183ج2.
- 2- احمد , ايفين و اسماعيل, جكر مصطفى (2017) " دور ابعاد التمكين في خصائص المنظمة الذكية : دراسة ميدانية لعينة من المدراء في منظمات الاعمال الصغيرة في محافظة دهوك" مجلة جامعة دهوك, المجلد 21, العدد1.
- 3- الشرافي , صهيب تيسير (2020) " التحسين وفق (ISO 9001: 2015) ودورها في بناء المنظمة الذكية : دراسة حالة مجموعة شركات الاتصالات الفلسطينية" مجلة بحوث الادارة والاقتصاد, مجلد 2, عدد 3, ص63-77.
- 4- الطائي, يوسف حبيب و الصائغ, محمد جبار و قيصر علي (2013) " صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية: دراسة استطلاعية لأراء عينه من المديرين في شركة زين العراق للاتصالات" مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية.
- 5- المنيراوي, هناء عبد الرؤوف(2015) " دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة ميدانية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة" رسالة ماجستير, كلية التجارة , جامعة عين شمس.
- 6- راضي , جواد محسن و حسين , سجي عواد(2017) " دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى المنظمات الذكية: دراسة تحليلية لأراء عينه من رؤساء الاقسام في بعض من جامعات الفرات الاوسط"



7- ردايدة, ايناس (2016) "أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الاوسط الاردن.

8- سليمان, تالا و ابو نصير ,سامي و ابو مونه , يوسف و الشوبكي, مازن (2017) " الكليات التقنية كمنظمة ذكية وعلاقتها بتحقيق الاستدامة" المؤتمر العلمي الثاني للاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني" كلية فلسطين التقنية , دير البلح.

ثانيا: المصادر الاجنبية

1. Boiral, O. (2002). Tacit Knowledge and Environmental Management. Long Range Planning, 35(3), 291-317.
2. Brynjolfsson, E., Kahin, B. (2000). Understanding the Digital Economy - data, tools and research. Massachusetts: The MIT Press.
3. Chan, C.W.H. (2012). Knowledge Transfer in a Multidisciplinary Health Care Arena: Positions & Plots. New York: Nova Science Publishers Inc.
4. Hall, R., & Andriani, P. (2003). Managing Knowledge Associated with Innovation. Journal of Business Research, 56(2), 145-152.
5. Hedman, J. and Kalling, T., 2002. IT and Business Models. Sweden, Malmo: Liber AB Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Oxford.
6. Khoza, L. T., & Pretorius, A. B. (2017). Factors negatively influencing knowledge sharing in software development. South African Journal of Information Management, 19(1), 1-9. doi: 10.4102/sajim.v19i1.776
7. Lefika, P.T., 2012. *The implementation of knowledge cafés as a technique for knowledge sharing* (Doctoral dissertation, University of Johannesburg).
8. Marjani ,Amir Babak&Soheilipour,Mojdeh(2012)"The Relationship between Organizational Intelligence and Staff Performance Based on the Model of Karl Albrecht (The case of Iran Branch, China National Petroleum Company)"International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 4, p 152.
- 9- McGrath, R.G., MacMillan I.C. and Venkataranman S., 1995, Defining and developing competence: A strategic process paradigm. Strategic Management journal 16(4), 251-275.
- 10- Monazam Tabrizi, N., 2017. *Models for describing knowledge sharing practices: the case study of UK hospitals* (Doctoral dissertation, University of Manchester).
- 11-Persson, P., 2020. Knowledge sharing while teleworking: How it occurs, differences and knowledge sharing barriers.
- 12-Petković, M., Lukić, J. (2014). New Organizational Forms Supported by the Information and Communication Technology: The Case of Serbian ICT Industry. Facta Universitatis - Economics and Organization, 11 (2): 101-115.
13. Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. Journal of knowledge management, 9(3), 18-35. doi: 10.1108/13673270510602746.
14. Schreiber, A.T., Schreiber, G., Akkermans, H., Anjewierden, A., Shadbolt, N., de Hoog, R., Van de Velde, W., Wielinga, B. and Nigel, R., 2000. *Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology*. MIT press.
- 15.Wasterman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). Leading digital: turning technology into business transformation. Boston: Harvard Business Review Press.
- 16.Lazarević, S. and Lukić, J., 2015. Building Smart Organization Throught Learning and Development of Employees. *Creative Education for Employment Growth*, pp.256-268.
- 17.irza, K. and Gondal, K.S., 2011. How Different Security Applications can be Helpful to Secure the Organizational Knowledge.



الحكومة الالكترونية ودورها في تحسين الاداء الجامعي

دراسة تحليلية من وجهة نظر اكااديمية

ا.د. ارادن حاتم خضير العبيدي ا.م.د.رافد حميد الحدراوي جامعة الكوفة
الجامعة المستنصرية الكوفة
كلية الادارة والاقتصاد كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

برز الحديث عن صياغة استراتيجية للحكومة الالكترونية كواحدة من الاستراتيجيات التي تساهم في تحسين الاداء المؤسسي في قطاعات مختلفة، وفي مقدمتها التعليم الجامعي . وقد شملت استراتيجيات الحكومة الالكترونية العالمية والعراقية العديد من الابعاد المتعلقة بتحسين الاداء والتي تحتاج الى تسليط الضوء والتعرف على تأثيرها في قطاع التعليم العالي، لذلك تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور الحكومة الالكترونية ومكوناتها في تحسين الاداء الجامعي، تم تطبيق الدراسة وجمع البيانات من خلال اعتماد المسح الالكتروني كأداة رئيسية من خلال عينة من الاساتذة الجامعيين، وتبنت الدراسة نموذجاً بنائياً فرضياً واختباره والتوصل الى نتائجه، وتوصلت الدراسة الى عدة استنتاجات اهمها ان تبني الادارة الالكترونية والمشاركة الالكترونية تعد من اولويات نجاح الحكومة الالكترونية وتحسين الاداء الجامعي.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

1) مشكلة الدراسة

يعتمد نجاح المنظمات على قدرتها في مواكبة التطورات العلمية والعملية التي تشكل تحدياً عاصراً للمنظمات الناجحة الأمر الذي يتطلب منها العمل على اثبات قدرتها وملاءمتها للتغيرات البيئية المتغيرة والمتغيرة باستمرار، والتي يترتب عليها ظهور أزمات تواجه المنظمات وتشكل تحدياً كبيراً لها، وإن قدرة القيادات الإدارية في المنظمة على ادراك الأحداث المتوقعة في البيئة المحيطة والتي تتسم بالتعقيد والتغير السريع يساعدها على زيادة قدرتها في المنافسة والتكيف مع البيئة المحيطة. كذلك فان بقاء واستمرار الجامعات في اجراءاتها التقليدية في ادارة الاعمال يعد من نقاط الضعف التي تسجل عليها، هذه الامور تدفع المنظمات ومنها الجامعات الى ضرورة البحث عن ادوات تحسين الاداء، اعتماداً على اختلاف وتعدد الرغبات والامكانيات والاهداف لتعليم العالي، ووجود الفجوات بين المهارات المتوفرة وسوق العمل الفعلي . وذلك يتطلب توظيف الادوات الحديثة في التعامل مع الاعمال. وقد برز مفهوم الحكومة كإطار عمل حديث لانجاز الاعمال وتقديم الخدمات والاجراءات بشكل حديث يعتمد على سرعة الانجاز وجودته. ومن هنا فان مشكلة الدراسة تتمثل في البحث في تأثير الحكومة الالكترونية في تحسين الاداء الجامعي .



(2) اهمية الدراسة

يحتل موضوع الاداء الجامعي مكانة كبيرة وواسعة في الدراسات الحديثة التي تبحث في كيفية تحسين الجامعات لاعمالها ومخرجاتها، وقد برزت ادوار متعددة لادوات كثيرة نجحت في هذا المجال وفي مجالات اخرى، ومنها موضوع الحكومة الذي اصبح يحتل اهمية كبيرة في ظل مايشهده العالم من تحولات عديدة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي والازمات المرافقة له . وان عملية انجاز الاعمال ومراقبتها اصبحت اصعب من ذي قبل، فهي تحتاج الى توظيف مثل هذه الادوات من اجل حوكمة اعمالها للتوصل الى اداء متميز .

(3) اهداف الدراسة

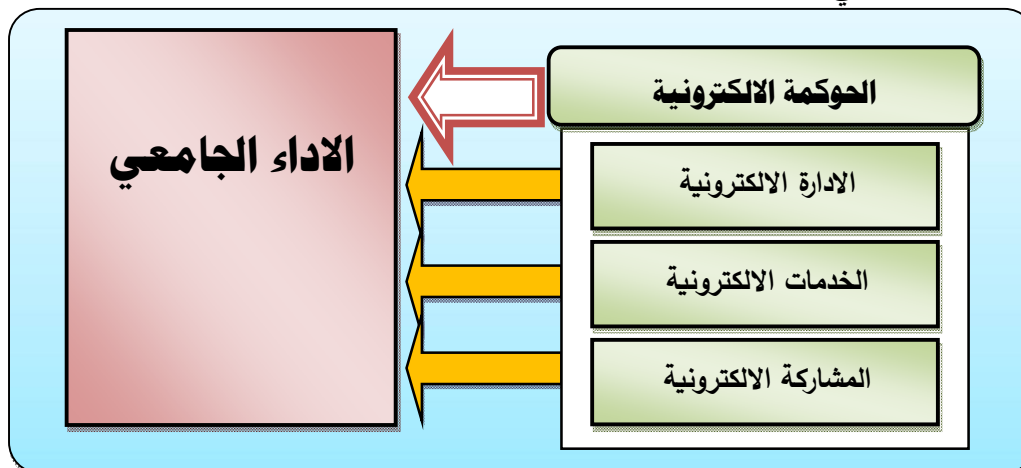
تهدف الدراسة الى التعرف على مفهوم الحكومة الالكترونية والاداء الجامعي، والتعرف على التأثير المحتمل للحكومة الالكترونية في تحسين الاداء الجامعي.

(4) فرضيات الدراسة

- تطلق الدراسة من فرضيتين رئيسيتين مع فرضياتهما الفرعية
- الفرضية الرئيسية الاولى: ترتبط الحكومة الالكترونية بعلاقة ايجابية مع الاداء الجامعي.
 - الفرضية الفرعية (1): ترتبط الادارة الالكترونية بعلاقة ايجابية مع الاداء الجامعي.
 - الفرضية الفرعية (2): ترتبط الخدمات الالكترونية بعلاقة ايجابية مع الاداء الجامعي.
 - الفرضية الفرعية (3): ترتبط المشاركة الالكترونية بعلاقة ايجابية مع الاداء الجامعي.
 - الفرضية الرئيسية الثانية: تساهم الحكومة الالكترونية في تحسين الاداء الجامعي.
 - الفرضية الفرعية (1): تساهم الادارة الالكترونية في تحسين الاداء الجامعي.
 - الفرضية الفرعية (2): تساهم الخدمات الالكترونية في تحسين الاداء الجامعي.
 - الفرضية الفرعية (3): تساهم المشاركة الالكترونية في تحسين الاداء الجامعي.

(5) انموذج الدراسة

يتضمن انموذج الدراسة والموضح في الشكل (1) نوعين من المتغيرات المستقلة وتشمل الحكومة الالكترونية وابعاها (الادارة الالكترونية، الخدمات الالكترونية، المشاركة الالكترونية)، والمتغير التابع ويتمثل بالاداء الجامعي.



الشكل (1) انموذج الدراسة

المبحث الثاني: الاطار النظري

اولاً: الحكومة الالكترونية

تاتي كلمة حوكمة من الكلمة اللاتينية (gubernatio) واليونانية (kybernan) والتي تعني قيادة السفينة او السيارة، وعلى الرغم من حداثة المصطلح الا ان جذوره تعد قديمة من العصور الوسطى (33: Mayntz, 2003). وتم تعريف الحوكمة بأنه فن أو طريقة للحكم تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والدعم الاجتماعي والمؤسسي، وتعزيز التوازن السليم بين الدولة والمجتمع المدني وسوق الاقتصاد والعمل وتأثير الحكم أو الحوكمة (33 : 2001 , Heeks). وبحسب (Chin et al., 2004) فقد عرف المصطلح من قبل العديد من الهيئات الدولية كالبنك الدولي من خلال التركيز على اربع سمات متداخلة للحكومة الرشيدة (Governance Good) وهي كما يأتي (احمد، 2012: 41):

- **بناء القدرة Building Capacity:** توفير مستوى معين من الخدمات العامة بشكل كفوء وفاعل.
- **المشاركة Participation:** القبول بالحكم المؤسسي وهو مدخل يسهم في دعم الفوائد والمنافع.
- **التنبؤية Predictability:** الأساس الذي يقوم عليه الإطار القانوني من قواعد وقوانين لتضييق النظم غير الرسمية.

▪ **الشفافية Transparency:** الانفتاح في القرارات والأفعال من خلال تدفق المعلومات حول القرارات التي تخص المواطنين، وتسهم الشفافية في دعم المتاح من المعلومات ودقتها وكلفتها المنخفضة . ومن خلال الاهداف المحددة تسعى الحوكمة الى تحقيق مبدا الكفاءة في الاداء للمؤسسات ووضع الانظمة التي تكفل تقليل او تخفيف حالات الغش والتضارب في المصالح ووضع الانظمة الرقابية المطلوبة على اداء المؤسسات بالاضافة الى الهيكل الذي يحدد توزيع شامل لكافة الحقوق والمسؤوليات كما يضمن تحديد الاجراءات والقواعد والمخططات التي تتعلق بسير العمل، ومن هنا يمكن ان نذكر الاهداف التي يمكن تحقيقها عند تطبيق نظام الحوكمة وكالاتي:

- 1- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الكف في مسائل ادارة المؤسسات للجهات المعنية.
- 2- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين من مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة .
- 3- تخفيف فرصة مراجعة الاداء من خارج اعضاء الادارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتخفيف رقابة فعالة ومستقلة .
- 4- زيادة الثقة في ادارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معادلات نحو مرتفعة في الدخل القومي .
- 5- تجميع كافة الانشطة والخدمات المعلوماتية في موضوع واحد .
- 6- تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والاداء والانجاز .
- 7- الاتصال الدائم .
- 8- القدرة على تامين كافة الاحتياجات.
- 9- الشفافية في التعامل.
- 10- كسر الحواجز الجغرافية وتنمية المهارات والمعارف .(خالص، 2013: 445).



ثانيا: الحكومة الالكترونية

يعد مفهوم الحكومة الإلكترونية مفهوم أوسع من مفهوم الإدارة العامة الإلكترونية، والذي يتكون من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنشر وتقديم الخدمات العامة. وهي جعل الحكومة في متناول المواطن متى شاء (Heeks, 2001: 21). وتمتلك الحكومة الإلكترونية العديد من الحلول البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتشغيلية.

وتهدف الحكومة الإلكترونية إلى المشاركة في الفرص التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة (NICT)، ودمجها في إجراءاتها وأهدافها من أجل زيادة كفاءتها وفعاليتها واقتصادها وشرعيتها. (López & Leal, 2002: 24). وتسعى الحكومة الإلكترونية وتتمتع بوظيفة تحسين إدارة العمليات والإجراءات في ظل وجود تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإنترنت (Kalsi et al., 2009: 22)، من خلال تقديم المعلومات والخدمات الإلكترونية التي يجب أن تكون أكثر سهولة في الوصول إليها وأكثر ملائمة واستجابة لاحتياجات المواطنين، مثل التواصل بين المؤسسات لتحسين أوجه استهلاكها من الخدمات العامة. تتضمن الحكومة الإلكترونية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الإدارة لتقديم الخدمات والمعاملات وتبادل المعلومات ودمج الخدمات المختلفة (Bhattacharya & Suri 2017). الهدف من الحكومة الإلكترونية هو تحسين تقديم الخدمات للمواطنين والشركات الأخرى.

ثالثا: مكونات الحكومة الإلكترونية

تعتمد الحكومة الإلكترونية على ثلاثة مكونات أساسية والتي تتطلب ان تكون مترابطة بشكل وثيق (Bannister & Connolly, 2012: 66)، وهذا هو المفهوم الأكثر تطورا لتطبيق الحكومة الالكترونية التي وضعت حولها العديد من الاستراتيجيات والمناقشات وتم اعتمادها على المستوى الاستراتيجي لكي يتطور الامر بدلا من الاعتماد على مفهوم الحكونة الالكترونية (الاسكوا، 2014: 20)، وهنا يمكن ان نوضح مكونات الحكومة الالكترونية التي تنقسم الى مكونات اساسية وكالاتي :

المكونات الاساسية

الإدارة الإلكترونية : وتمثل منهجية ادارية تقوم على الاستعمال الواعي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والطرق التي تتم بها ممارسة الوظائف الادارية في المنظمات في ظل عمليات التغيير المستمر (السالمي، والدباغ، 2001: 323).

الخدمات الإلكترونية: ويقصد بها إتاحة تقديم الخدمات الالكترونية للجميع، والاستثمار الحكومي في مجال تقديم الخدمة الالكترونية..

المشاركة الالكترونية: وتهدف الى مساهمة المستهدفين في صنع القرار من خلال المشاركة في المقترحات والملاحظات وابداء الرأي باستخدام التكنولوجيا الحديثة وادوات التفاعل (Moid-Gov, 2014: 1): بالإضافة الى تعزيز التفاعل بين المؤسسة والفرد للحصول على افضل سياسات واعلى خدمات وبكفاءة عالية واداء متميز .



أ- المكونات المساعدة للحكومة الالكترونية :

- (1) السياسات والاجراءات : ويشمل عملية الاستثمار الحكومي لدعم تنفيذ مشاريع في مجال التكنولوجيا والتي تساهمت في عملية تنمية وتعزيز سياسات وتشريعات الحكومة الالكترونية وبناء القدرات الداخلية التي تختص بوضع السياسات ومراقبتها.
 - (2) الوصول لتكنولوجيا المعلومات : ويشمل عملية الاستثمار في البنية التحتية للقطاع العام والخاص، وضمان عملية الربط بالانترنت من اجل تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات من قبل المواطنين، ومن ضمنها المناطق النائية (Paul, 2007 :11).
 - (3) النفاذ الى الانترنت : ويتضمن عملية الاستثمار في التكنولوجيا من اجل تعزيز عمليات التحول الرقمي والمعلومات الحكومية من قبل المواطن، وترتبط بالتشريعات الوطنية المختصة بعمليات النفاذ الى المعلومات الحكومية (Madon, 2009 :55).
- ومن خلاصة ما تقدم تم اعتماد المكونات الاساسية كابعاد لهذه الدراسة.

رابعاً: الاداء الجامعي

تعرض مفهوم الأداء للدراسة والبحث في وقت مبكر وذلك لأهميته التي فرضت ضرورة التركيز عليه من طرح مفاهيم بديله له ومحاولة الباحثين تحديده بدقة ودراسة العوامل المؤثرة فيه والمحددة له وقياسه، فيشير الأداء إلى مستوى تحقيق الاعمال المكونة لوظيفة العامل والكيفية التي يحقق فيها الفرد العامل متطلبات الوظيفة . ويعرف الأداء بأنه السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله، حيث يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل التوضيحية، الأمانة، الثقة بالنفس الخ (الملا ولفته، 1996، 121)، وقد تطور المفهوم وتعرض له الكثير من الباحثين وبرزت مفاهيم متعددة منه متعلقة بالمؤسسات الجامعية يسمى الاداء الجامعي، والذي يعد من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتمامات كبيرة من قبل العديد من الكتاب والباحثين، والتي تهتم وتركز على اهمية التفكير لجعل افراد المنظمة ينجزون الاعمال المناطة بهم بطريقة تتناسب مع اهداف المنظمة بالكيفية التي تضمن الكلفة المنخفضة والوقت المناسب، دون المساس بجودة الاداء .

ويشير برنامج التميز العلمي (Baldrig,2012 :63) ان الاداء الجامعي يعد مدخل متكامل لادارة الاداء التنظيمي لضمان الحصول على القيم المحسنة التي تضمن استمرار جودة العملية التعليمية وتحسين فاعلية المؤسسات العلمية . ومن اجل تحسين الاداء الجامعي فان هنالك مجموعة من المقومات الداعمة وهي (Adehanjo, 2008 :8) (رشيد، والزيادي، 2014 :16) :

- (1) البناء الاستراتيجي للتوجهات المستقبلية.
- (2) الهيكل التنظيمي المرن والمتناسب مع التغييرات البيئية.
- (3) نظم الجودة الشاملة .
- (4) توفير نظام معلومات متكامل.
- (5) نظام فعال لادارة الموارد البشرية.
- (6) الاهتمام بتقييم الاداء .

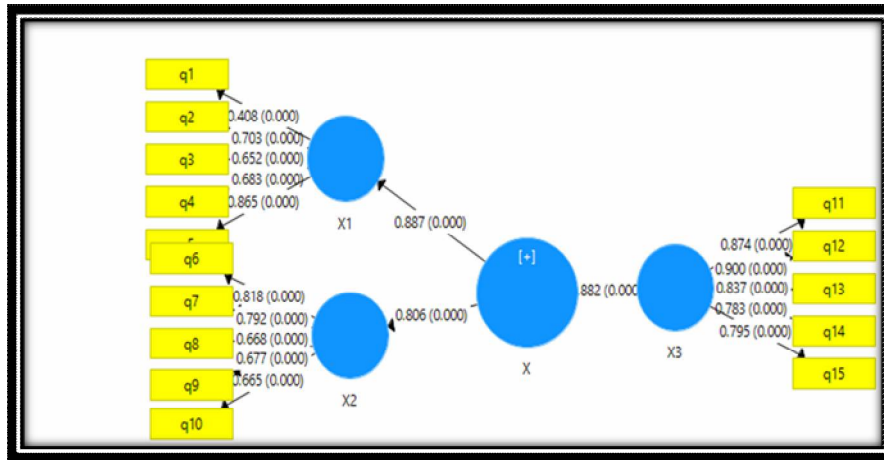
المبحث الثالث: الاطار التحليلي

اولا : نموذج الدراسة

من اجل التعرف على مكونات المتغيرات وابعادها يتم اللجوء الى بناء النماذج وكالاتي :

(1) نموذج متغير الحكومة الالكترونية :

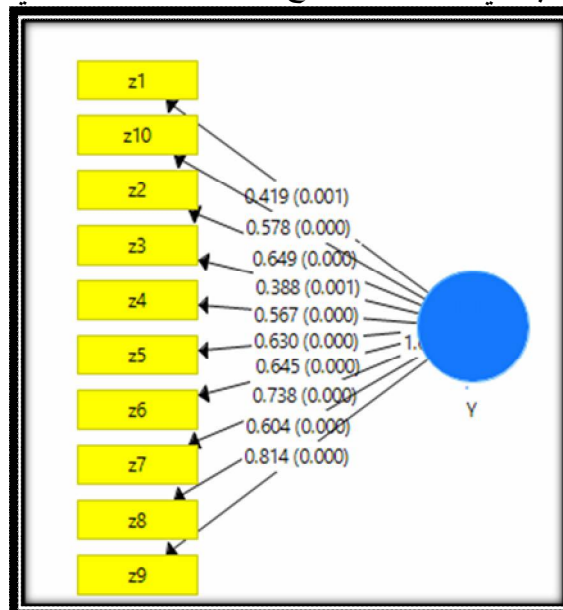
يتكون هذا الانموذج من ثلاثة ابعاد ولكل منها خمسة فقرات، ويتضح الانموذج في الشكل (2) بان الفقرات تتمتع بتشبعات مرتفعة ومقبولة، وقد كانت هذه التشبعات معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى المعنوية الذي يتطلب ان يكون اصغر من (0.05)، وبالتالي فان هذا الانموذج مقبول لغرض اعتماده في اجراء التحليلات .



الشكل (2) انموذج متغير الحكومة الالكترونية

(2) انموذج متغير الاداء الجامعي :

يتكون هذا الانموذج من عشرة فقرات، ويتضح الانموذج في الشكل (3) بان الفقرات تتمتع بتشبعات مرتفعة ومقبولة، وقد كانت هذه التشبعات معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى المعنوية الذي يتطلب ان يكون اصغر من (0.05)، وبالتالي فان هذا الانموذج مقبول لغرض اعتماده في اجراء التحليلات .



الشكل (3) انموذج متغير الاداء الجامعي



ثانيا : اختبار علاقات الارتباط

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين المتغيرات والابعاد وكالاتي :

(1) الفرضية الرئيسية الاولى

من مراجعة قيم التحليل ضمن الجدول (1)، يتضح بان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين متغير الحوكمة الالكترونية والاداء الجامعي بشكل عام، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.771)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة احصاءة (T) لتي اتضحت نتيجتها بانها معنوية واكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى المعنوية للدراسة، وبالتالي تتحقق هذه الفرضية .

(2) الفرضية الفرعية الاولى

من مراجعة قيم التحليل، يتضح بان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين متغير الادارة الالكترونية والاداء الجامعي بشكل عام، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.725)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة احصاءة (T) لتي اتضحت نتيجتها بانها معنوية واكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى المعنوية للدراسة، وبالتالي تتحقق هذه الفرضية .

(3) الفرضية الفرعية الثانية

من مراجعة قيم التحليل، يتضح بان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين متغير الخدمات الالكترونية والاداء الجامعي بشكل عام، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.642)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة احصاءة (T) لتي اتضحت نتيجتها بانها معنوية واكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى المعنوية للدراسة، وبالتالي تتحقق هذه الفرضية .

(4) الفرضية الفرعية الثالثة

من مراجعة قيم التحليل، يتضح بان هنالك علاقة ارتباط معنوية بين متغير الخدمات الالكترونية والاداء الجامعي بشكل عام، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.662)، وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة احصاءة (T) لتي اتضحت نتيجتها بانها معنوية واكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى المعنوية للدراسة، وبالتالي تتحقق هذه الفرضية .

الجدول (1) نتائج الارتباط بين المتغيرات والابعاد

Variable	r	T	P
الادارة الالكترونية	0.725	11.411	0.000
الخدمات الالكترونية	0.642	8.900	0.000
المشاركة الالكترونية	0.662	9.394	0.000
الحوكمة الالكترونية	0.771	12.884	0.000

ثالثا : علاقات التأثير

تتضمن هذه الفقرة اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين المتغيرات والابعاد وكالاتي :

(1) الفرضية الرئيسية الاولى

من مراجعة قيم التحليل ضمن الجدول (2)، يتضح بان هنالك علاقة تأثير معنوية بين متغير الحوكمة الالكترونية والاداء الجامعي بشكل عام، وقد بلغت قيمة معامل التأثير بيتا (0.771)، وان

القدرة التفسيرية بلغت (0.595) وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة احصاء (F) لتي اتضحت نتيجتها بانها معنوية واكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى المعنوية للدراسة، وبالتالي تتحقق هذه الفرضية .

(2) الفرضية الفرعية الاولى

يتضح من النتائج التحليلية ان هنالك علاقة تاثير معنوية بين متغير الادارة الالكترونية والاداء الجامعي بشكل عام، وقد بلغت قيمة معامل التاثير بيتا (0.725)، وان القدرة التفسيرية بلغت (0.526) وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة احصاء (F) لتي اتضحت نتيجتها بانها معنوية واكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى المعنوية للدراسة، وبالتالي تتحقق هذه الفرضية .

(3) الفرضية الفرعية الثانية

تشير النتائج التحليلية ان هنالك علاقة تاثير معنوية بين متغير الخدمات الالكترونية والاداء الجامعي بشكل عام، وقد بلغت قيمة معامل التاثير بيتا (0.642)، وان القدرة التفسيرية بلغت (0.412) وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة احصاء (F) لتي اتضحت نتيجتها بانها معنوية واكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى المعنوية للدراسة، وبالتالي تتحقق هذه الفرضية .

(4) الفرضية الفرعية الثالثة

يتضح من النتائج التحليلية ان هنالك علاقة تاثير معنوية بين متغير المشاركة الالكترونية والاداء الجامعي بشكل عام، وقد بلغت قيمة معامل التاثير بيتا (0.662)، وان القدرة التفسيرية بلغت (0.439) وان هذه العلاقة هي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة احصاء (F) لتي اتضحت نتيجتها بانها معنوية واكبر من القيمة الجدولية تحت مستوى المعنوية للدراسة، وبالتالي تتحقق هذه الفرضية .

الجدول (2) نتائج التاثير بين المتغيرات والابعاد

Variable	a	B	R ²	F	P
الادارة الالكترونية	1.175	0.725	0.526	125.141	0.000
الخدمات الالكترونية	1.639	0.642	0.412	79.101	0.000
المشاركة الالكترونية	2.510	0.662	0.439	88.125	0.000
الحكومة الالكترونية	1.133	0.771	0.595	165.152	0.000

الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- (1) ان ادراك المنظمات لمصدر نجاحها وسر بقائها يكمن في مدى استثمارها الصحيح لطاقتها الفكرية والمعرفية بالشكل الذي يعزز ويعمل على صيانتها.
- (2) تتفق معظم إجابات المبحوثين على اهمية تطبيق برامج الحكومة الالكترونية في برامج الادارة للمؤسسات الحكومية بشكل عام والمؤسسة المبحوثة بشكل خاص.
- (3) ان غالبية افراد العينة يتجهون نحو اعتماد عملية التحول من العمل التقليدي الى العمل الالكتروني، مع السعي لتسخير الامكانيات والتعاون لتحقيق ذلك.



- (4) تشير النتائج المتحققة الى ان هنالك علاقة وثيقة بين الحكومة الالكترونية وتحسين الاداء الجامعي، وقد اثبتت ذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد.
- (5) يتضح ان هنالك تاثير ايجابي وذو اهمية كبيرة للادارة الالكترونية في الاداء الجامعي ومن ثم ياتي تاثير المشاركة الالكترونية وبعدها الخدمات الالكترونية.

ثانيا: التوصيات

- (1) دمج متطلبات الحكومة الالكترونية ضمن استراتيجية التعليم العالي، واشاعة ثقافة الحكومة بين جميع المؤسسات التعليمية.
- (2) ضرورة محاكاة التجارب الريادية الناجحة في المؤسسات الدولية ونقل تجاربها الى المؤسسات العراقية.
- (3) توفير بنية تحتية تكنولوجية داعمة لمتطلبات الحكومة الالكترونية.
- (4) دعم الكفاءات والموارد البشرية القادرة على تطوير ودعم متطلبات الاداء الجامعي .
- (5) اهمية توفر واستقطاب الكفاءات البشرية القادرة على ادارة الملف الالكتروني بكفاءة للانتقال الى المجتمع الرقمي.
- (6) رعاية الاساتذة ذوي الافكار الابداعية وتوفير الفرص لهم بشكل يضمن توفير بيئة ابداعية تشجعهم على مواصلة الابداع في مجال اختصاصاتهم .

المصادر

1. أحمد، محمد عصام (2012)، جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحكومة الالكترونية دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى"، مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الخامسة والثلاثون - عدد ثلاثة وتسعون.
2. الاسكوا، (2013)، الحكومة الالكترونية السياسات والاستراتيجيات التطبيقية، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي اسيا، الامم المتحدة .
3. خالص، مريم، الحكومة الالكترونية (2013)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر الكلية .
4. الزهيري، طلال ناظم (2018)، تطبيق مبادئ الحكومة الالكترونية اعتمادا على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات، مجلة الفلسفة، العدد 29.
5. السالمي، علاء، والدباغ، رياض (2001)، تقنيات المعلومات الادارية، دار وائل، عمان، 2001.
6. صالح عبد الرضا رشيد، صباح حسين شناوة الزيايدي. (2014). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(3)، 6-35.
7. الملا، عبد الرحمن مصطفى ولفتة، عبد السلام، (1996)، قياس ودراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي والإدارة في مصرف الرافدين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد العاشر .

8. Moid.gov.ae، (2014)، برنامج وزاري تطوير البنية التحتية، الامارات .

9. Baldrige Performance Excellence Program 2011–2012 Education criteria for performance excellence Retrieved From.

[http://www.nist.gov/Baldrige/publications/UPload/2011-2012/education Criteria.](http://www.nist.gov/Baldrige/publications/UPload/2011-2012/education%20Criteria.pdf)

10. Bannister, F., & Connolly, R. (2012). *Defining e-governance. e-Service Journal: A Journal of Electronic Services in the Public and Private Sectors*, 8(2), 3-25.

11. Bhattacharya, K., & Suri, T. (2017). *The Curious Case of e-Governance. IEEE Internet Computing*, 21(1), 62-67.

12. Chin Stephen W.K., Hung Evap. W., *Good Governance or Muddling Through ? Layoffs and Employment Retormin Socialist China, Communist and Post Communist Studies*, 2004.

13. Heeks, R. (2001). *Understanding e-governance for development. Manchester: Institute for Development Policy and Management.*

14. Kalsi, N. S., Kiran, R., & Vaidya, S. C. (2009). *Effective e-governance for good governance in India. International Review of Business Research Papers*, 5(1), 212-229.

15. López, Silvana; Tecco, Claudio (2003). "The role of formal institutions and informality in governance. "Paper before the Second Ar- Administration of Public Administration "Rebuilding Statehood institutions and governance "Córdoba, November 27-29.

16. Madon, S. (2009). *e-Governance for Development. In e-Governance for Development (pp. 53-70). Palgrave Macmillan, London.*

17. Mayntz, R. (2003). *From government to governance: Political steering in modern societies. Summer Academy on IPP*, 7-11.

1- Paul, S. (2007). *A case study of E-governance initiatives in India. The International Information & Library Review*, 39(3-4), 176-184.



تأهيل ومتابعة الخريجين

كلية الهندسة الجامعة المستنصرية نموذجاً

المدرس هبة اكرم علي

eng.hibaakram@yahoo.com

المدرس عمار فاضل حسين المالكي

eng.aa82@yahoo.com

أ.د. منى صباح قاسم

munasaljabri@gmail.com

كلية الهندسة - الجامعة المستنصرية - العراق

المستخلص

ان من اهم اهداف المؤسسات الاكاديمية هو تأهيل الطلبة واعدادهم اعداداً يؤهلهم لمواجهة متطلبات سوق العمل، وهذا ما يتطلب اعداد الخطط والبرامج والتوجيه السليم لضمان حصول اغلب الطلبة بعد تخرجهم على فرص العمل المناسبة لهم. ولاشك ان توفير فرص عمل للشباب الخريجين يشكل اهتماماً خاصاً في معظم دول العالم، للحد من معدلات البطالة حيث دأبت كلية الهندسة/الجامعة المستنصرية على ايجاد سياسات تركز القابلية للتوظيف لدى الخريجين على افتراض انه اذا اصبح الطالب المتوقع تخرجه او الخريج مؤهلاً بشكل جيد للعمل فهو يستطيع ان ينافس في سوق العمل وايضاً سيخلق فرصة وظيفية لنفسه. هدفت هذه الدراسة الى طرح تجربة وحدة تأهيل ومتابعة الخريجين في كلية الهندسة الجامعة المستنصرية في مجال تأهيل ومتابعة الطلبة المتوقع تخرجهم والخريجين باعتبارها تشكيل اداري داخل الكلية يعنى في هذا الشأن وانطلاقاً من مسؤوليتها في تطوير مهارات الطلبة والحرص على رفد سوق العمل بالكفاءات البشرية المؤهلة التي من شأنها ان توفق في تطبيق المعارف والنريات التي تلقوها اثناء دراستهم ومعايشتها على ارض الواقع. وخلصت نتائج الدراسة الى ان جميع الجهود التي بذلت من قبل وحدة تأهيل ومتابعة الخريجين في هذا الخصوص حققت افضل النتائج خلال الفترة السابقة واستطاعت ان تنمي مهارة الخريجين وتهيئتهم لسوق العمل وهذا ما اثبتته النتائج بوضوح ولاشك ان ذلك تأتي نتيجة ما افرزته الندوات وورش العمل والارشاد الاكاديمي والمهني الذي نظمته الوحدة للخريجين لخوض غمار سوق العمل. يتضح جلياً من خلال النتائج ان هنالك تطوراً ملحوظاً في مهارات الطلبة الابداعية حيث تمكنت وحدة التأهيل والمتابعة من رسم شخصية الخريج بما يمكن من القدرة والتفكير الحر الناضج وتأهله لتحمل الواجبات والمسؤوليات.

الكلمات المفتاحية: تأهيل الخريجين، متابعة الخريجين، التوظيف، كلية الهندسة، الجامعة المستنصرية

المقدمة

ان عملية تأهيل الخريجين تعد من الوسائل المهمة التي تسعى اليها الجامعات كونها تسهم في توفير خدمات الارشاد والتخطيط المهني والتدريب للطلبة والخريجين والتي لها اثر كبير ومهم في حياتهم المهنية فيما بعد وكذلك تطور وتصل مهاراتهم الوظيفية ولابد ان يتم ويتحقق ذلك من خلال بناء علاقات قوية ووطيدة مع الخريجين والتنسيق المباشر مع المراكز والمؤسسات ذات الفاعلية والتي تسعى الى توظيف الخريجين.



ان دور الجامعة دور كبير ومهم في اعداد جيل جديد يقع على عاتقه بناء المجتمع والنهوض و الارتقاء فيه , اذ لابد من ان يتكامل دور الجامعة بأعتها المؤسسة الاكاديمية الراعية والتي تسعى الى زج مخرجاتها في ميادين العمل المختلفة بما يمتلكونه من معلومات واسس نظرية مكتسبة خلال اعوام الدراسة, وهي تسعى كذلك الى ان تضمن امتلاك مخرجاتها (الطلبة) قدر من المعرفة وكيفية اتخاذ القرارات المناسبة وفق رؤى مستقبلية ناضجة والمرتبطة بلا شك بمستقبلهم المهني. ان عملية التخطيط والارشاد المهني ضرورية جدا للطلبة والخريجين اذ تعمل على تزويدهم بالمهارات المطلوبة لاعدادهم لسوق العمل بالاضافة الى ان الجامعات بشكل عام والكليات على وجه الخصوص لابد من ان تسعى بالتنسيق ما بين مراكز التوظيف وشؤون الطلبة والمؤسسات الداعمة للتوظيف من خلال دعم مختلف برامج التدريب المهني في الجامعات وبناء جسر يربط بين التعليم الاكاديمي وسوق العمل, مع الاخذ بالاعتبار ربط الطلبة والخريجين بآرباب العمل في مختلف القطاعات العامة والخاصة و ذلك من خلال تقديم مجموعة من الانشطة والبرامج والمصادر تتضمن على سبيل المثال صفحة الوظائف الالكترونية (Job Navigator) , معارض التوظيف , ايام العمل والمقابلات المهنية داخل الحرم الجامعي وكذلك تحديد فرص للعمل للطلبة حديثي التخرج والخريجين. ان سبل تحقيق التوافق بين المهارات المطلوبة لخريجي الجامعة ومتطلبات سوق العمل كما يراها مسؤولو التوظيف مهمة جدا كذلك ضرورة اعادة النظر ومشاركة القطاعين العمومي والخاص في تحديد وتطوير محتويات مناهج التدريس في الجامعات [1] دراسة Ali Nemdili (2007) بعنوان " Ways to achieve compatibility between university graduates' skills and the requirements of the labor market"

أولاً : مشكلة الدراسة

الدراسة تسلط الضوء على تجربة كلية الهندسة /الجامعة المستنصرية في مجال تأهيل ومتابعة وتوظيف الخريجين ,كون التجربة حديثة بدأت من خلال استحداث وحدة (تأهيل ومتابعة الخريجين) كتشكيل اداري حديث في كلية الهندسة / الجامعة المستنصرية حيث تعنى هذه الوحدة بالتواصل مع طلبة الكلية وخريجيهما وتأهيلهم من خلال جملة من البرامج وورش العمل كما تعنى بدراسة احتياجات سوق العمل من مهارات مختلفة لغرض تحديث المعلومات المقدمة للطلبة لاجل تطوير قابلياته التي سوف توظف مستقبلا لخدمة البلد والمجتمع, حيث باتت اليوم ظاهرة البطالة تستشري بين صفوف الخريجين دون ايجاد الحلول الكفيلة للحد منها وذلك لاسباب وظروف عديدة ومجتمعة اهمها وبرزها عدم وجود رؤى دقيقة عن كيفية خلق فرص للعمل والخيارات المتاحة لبلورة سياسات اقتصادية صحيحة من شأنها ان ترفع من الطاقات الاستيعابية للعاملين الجدد وزجهم في سوق العمل. من خلال هذه الدراسة وبعد تسليط الضوء على نشاطات وانجازات وحدة تأهيل ومتابعة الخريجين ,تم اخذ اراء عينة الدراسة من الطلبة للتعرف على مهاراتهم العملية وقد تم تحليل النتائج للاستفادة منها وكذلك اخذ اراء عينة دراسة لآرباب العمل لغرض تقييم مهندسي الكلية بعد التخرج ولمعرفة نقاط القوة والضعف لخريج الكلية.



ثانياً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة، باعتبار البطالة بين صفوف الخريجين أصبحت ظاهرة واسعة النطاق ولها الانعكاس المباشر على سلوكيات الخريجين من جانب وعلى واقع البلد الاجتماعي والاقتصادي من جانب آخر. لذا فإن دراسة هذه الظاهرة بأبعادها المختلفة يعزز من امكانية وضع الحلول الناجعة التي بلا شك ستسهم في الحد منها وذلك من خلال تقديم المقترحات والتوصيات لأصحاب القرار والجهات المعنية للاستفادة منها، كون المستهدف من هذه الدراسة هو الخريج والذي يعد بمثابة الهدف الرئيسي وصاحب الدور الأبرز في شتى عمليات البناء والتنمية.

ثالثاً : الهدف من الدراسة

ان الجامعات والمؤسسات الأكاديمية بشكل عام تفخر بخريجيتها وانجازاتهم ، وتسعى دائماً لبناء وتوطيد علاقات التواصل والتعاون مع الخريجين والمقبلين على التخرج. ان الهدف الاساسي من هذا البحث هو تقديم تجربة كلية الهندسة/الجامعة المستنصرية كنموذجاً في تأهيل ومتابعة الخريجين باعتبارها تجربة مهمة قدمت من خلالها الكلية المساعدة والدعم لطلبتها وخريجيتها ولمختلف الاختصاصات الهندسية وساهمت في تنمية وبناء قدراتهم الذاتية والعلمية والعملية بما ينسجم مع سوق العمل ومتطلباته، ايضاً ستم تسليط الضوء على دور القطاع الخاص وأهميته لاستيعاب الطاقات الجديدة من الخريجين والتخفيف من كاهل القطاع العام.

رابعاً : دراسات وبحوث سابقة

نظراً لأهمية الجهود التي تبذل لدعم الخريجين والمتوقع تخرجهم من قبل المؤسسات الأكاديمية ولرصد المجتمع بشباب المستقبل الملقى على عاتقهم النهوض بالبلدان ، تناولت عدة دراسات أهمية هذا الموضوع والعوامل التي تؤثر في الحصول على فرص عمل لدى الخريجين . يمكن استعراض بعض الدراسات في هذا الإطار:

1- [2] دراسة الباحثان Mohammed I. Migdad (2010)، بعنوان "Unemployment Among the Graduates of the Education System In Palestine" ناقش الباحثان مشكلة مهمة متعلقة ببطالة الخريجين من التخصصات التجارية في قطاع غزة، من حيث أسبابها المختلفة وما يتعلق منها بالشخص نفسه والظروف المحيطة به أو بالجامعة أو بالمناهج نفسها. وقام الباحثان باستخدام أساليب التحليل الوصفية باستخدام النسب والمتوسطات وبعض الاختبارات الإحصائية المناسبة وتشير النتائج إلى ضعف دور الجامعات في المساهمة في توفير فرص العمل للخريجين، وإن كانت تؤهلهم للحصول على فرصة عمل مستقبلاً. ولا يرى الخريجون أن المناهج التي يدرسونها تناسب سوق العمل بل هي مناهج نظرية.

2- [3] دراسة سهير العطار (2004) بعنوان "بطالة خريجي الجامعات في مصر - الوضع الراهن وآليات المواجهة - دراسة ميدانية على عينة من طلبة الدراسات العليا". هدفت هذه الدراسة إلى محاولة فهم ظاهرة بطالة خريجي الجامعات في المجتمع المصري ومحاولة تقديم تحليل لها من أجل الوصول إلى أسبابها والوقوف على الآثار المترتبة عليها تجاه الفرد المتعطل وأسرته و المجتمع، وذلك من خلال دراسة رأي الشباب الجامعي في المشكلة وأساليب مواجهتها من وجهة نظرهم، في ضوء رؤية



سوسيولوجية للمشكلة بوصفها أهم المشكلات الآنية التي تواجه المجتمع المصري. وفي نهاية الدراسة وضعت استراتيجيات لمواجهة المشكلة وآليات للتنفيذ في ضوء خصوصيات المجتمع المصري من بينها سياسات الاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة وتشمل: ترويج المشروعات الصغيرة وامكانية الاستفادة من تجارب الدول الأخرى بصدد القضاء على البطالة. وأمور استثمارية أخرى خاصة بمشروعات مصرية.

3- [4] دراسة محمد إبراهيم مقداد , مها محمد بهلول (2012) بعنوان "بطالة خريجي كلية التجارة و دور المشاريع الصغيرة في علاجها، مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين: مشكلات وحلول، الجامعة الإسلامية، غزة." هدفت إلى بحث واقع التعليم العالي الفلسطيني وواقع الخريجين ومدى مناسبتهم لسوق العمل، كما ويدرس مدى متابعة هذه المؤسسات لخريجها بعد التخرج. وقد درس الباحث العديد من التجارب الدولية في متابعة الخريجين، إضافة إلى الأدبيات المختلفة وبعض المبادرات في السوق الفلسطيني أشارت نتائج التحليل إلى ضعف قيام مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني بمتابعة الخريجين، كما أشارت إلى ضعف النشاطات المرتبطة بمتابعة الخريجين مقارنة مع الدول الأخرى.

4- [5] دراسة محسن الظالمى, احمد الإمارة, أفنان عبد علي الاسدي, (2012) بعنوان " قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)" تركز على احد أهم مكونات نظام التعليم الجامعي "المخرجات"، وكان الهدف من ذلك هو قياس جودة مخرجات التعليم العالي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، حيث صممت استبانته بثمانية محاور أساسية تمثل أهم مخرجات جامعاتنا العراقية ، وكانت عينة الدراسة مكونة من فئتين، ألفئة (أ) من داخل الجامعة والمتمثلة بعينة الكادر التدريسي لبعض الكليات في جامعات الفرات الأوسط ، أما الفئة (ب) فهم من خارج الجامعة وهم مدراء ومسؤولي معظم مؤسسات سوق العمل في منطقة الفرات الأوسط، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل نتائج العينة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان أهمها اتفاق آراء العينة على جودة بعض المخرجات وعلى العكس مع الآخرين فإنه يهر بعض الاختلاف في رؤى كل فئات العينات في نوعية بعض المخرجات ايضا.

5- تنطلق اهمية البحث [6] احمد محمد اسماعيل البريفكاني، خمي ناصر رشيد و جاسم محو سلو الأرتوشي(2010) بعنوان " ظاهرة البطالة بين خريجي كليات جامعة دهوك (الأسباب والمعالجات)" من خلال التعرف على مدى امكانية الحصول على فرصة عمل بعد التخرج لطلبة جامعة دهوك من عدمها رغم ان الحكومة تقوم بانفاق الملايين على تعليم هؤلاء الطلبة وتخرجهم، وهذا يعد هدرا في الموارد المالية والمادية والبشرية . ويهدف البحث الى تحديد وتشخيص اسباب عدم امكانية حصول الخريج على فرصة عمل مناسبة فضلا عن التعرف على نوع البطالة التي يتعرض لها هؤلاء، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وبرزت الاقتراحات التي خلصت اليها هذه الدراسة هي اعادة النظر في انسيابية قبول الطلبة بحسب الرغبة اولا ثم حسب المعدل لا العكس مع توسيع الكادر الواسطي بما يلائم الوضع الاقتصادي الموجود.



من خلال ما تقدم من دراسات ان بلدان العالم على اختلاف انظمتها السياسية والاقتصادية تعاني من مشكلة البطالة وتحديدًا بين طبقة الخريجين وتسعى جاهدة الى الحد من ذلك والسعي الدؤوب لاجل تطوير مهارات الطلبة و الخريجين لزوجهم الى سوق العمل بتتعلق اهمية هذه الدراسة في توضيح المحاولات التي تقوم بها المؤسسات الاكاديمية في العراق ومنها الجامعة المستنصرية وتحديدًا تجربة كلية الهندسة فيها من خلال ما توفره من بيانات ومعلومات عن خرجي الكلية والمتوقع تخرجهم ورفعها الى متخذي القرار من ارباب العمل او المخططين بشكل عام بغية مساعدتهم ووضع حلول علمية صحيحة لغرض توفير فرص عملية كريمة تليق بهم.

خامساً : اجراءات الدراسة: الجانب العملي وجمع المعلومات

تم اعداد نموذج استمارة (QM-C-01) خاصة باستبانة مهارات الطلبة للمرحلة الرابعة ولجميع الاقسام العلمية في كلية الهندسة /الجامعة المستنصرية والبالغة سبعة اقسام وللعام الدراسي (2017-2018) وللغرض الدراسي الاول. اضافة الى استمارة ارباب العمل بالنموذج (QM-M-01) وبإشراف وحدة تأهيل ومتابعة الخريجين في الكلية، علما ان اجراءات الاستبانة تمت على هامش اعمال ورشة العمل الخاصة بتأهيل ومتابعة الخريجين التي اقيمت في الكلية وبرعاية شعبة ضمان الجودة وبعنوان (طرق البحث عن فرص التوظيف) حيث تم استضافة عدد من طلبة السنوات السابقة من الخريجين، ومن خلال هذه الاستبانات تم جمع معلومات ضرورية وهامة تم تحليلها للوصول الى تصورات وخطط ناجعة لرفع مهارات الطلبة والخريجين لمواكبة سوق العمل وتقييم تجربة الكلية في هذا المجال. علما ان عينة الدراسة في هذا البحث تحديدا هي طلبة المرحلة الرابعة من في قسم هندسة الحاسوب في الكلية.

أ. استبانة مهارات الطلبة

تتوزعت الاسئلة التي وجهت للعينة عن المهارات المكتسبة من الدورات والندوات وورش العمل بالاضافة الى مدى الفائدة في التدريب الصيفي في دوائر الدولة وحسب ما مبين في الجدول رقم (1) والشكل رقم (1) الذي تضمن نتائج الاستبيان.

استبانة ارباب العمل

توزعت الاسئلة التي تم اخذ اراء ارباب العمل حولها على النحو الاتي:

- أولاً : مستوى التأهيل الاداري الذي يحمله الخريج
- ثانياً: المستوى الاكاديمي والقابليات العلمية ومدى ربط المعلومات النظرية بواقع العمل.
- ثالثاً: مستوى كفاءة اعداد الدراسات والاتصالات لغرض الاقناع والحصول على فرصة عمل، من خلال ما يتقدمونه من مهارة وكفاءة
- رابعاً: المستوى المعرفي للطلّاب والمامه بمتطلبات العمل الوظيفي
- خامساً: احترام اخلاقيات المهنة وما تحمله من قيم وانعكاساتها على واقع العمل الميداني.
- سادساً: المؤهلات الشخصية كاللغات المختلفة واجادتها والدورات التخصصية التي اجتازها الخريج في حقل الاختصاص العام او الدقيق.



الاستنتاجات

بينت نتائج هذه الدراسة والتي اعتمدت على معلومات تم استقصاءها ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الاكسل (Pie-chart) ما يأتي:

1. ان جل الطلبة لديهم معلومات كافية فيما يخص البرامج المتعددة والمتنوعة كتابية او علمية اضافة الى استفادة الطلبة من ورش العمل والدورات التي اقامتها وحدة تأهيل ومتابعة الخريجين قد انعكس ايجابا على اكتساب خبرة واستعداد وتقبل للولوج في حقل العمل حيث عملت الوحدة على اعداد خطة سنوية لاقامة ندوات وورش عمل ودورات تدريبية بالتنسيق مع شعبة التأهيل والتوظيف في الجامعة المستنصرية وتنفيذها فكان لها اعظم الاثر في اكتساب الطالب للمهارة رغم تشخيص اعداد من الطلبة يفكرون للمشاركة في ندوات وورش عمل خارجية والتي ينبغي للطلبة والخريجين المشاركة بيها للتعرف على بيئة المؤسسات التشغيلية وعملها وبما يتناسب مع اختصاصه العلمي.
2. تم تشخيص محدودية الفائدة من التدريبات الصيفية للطلبة في مؤسسات الدولة وهذا موضوع مهم يتطلب الوقوف عليه وزيارة التنسيق المباشر مابين رئاسة الاقسام والدوائر الحكومية لرسم البرامج التدريبية واعدادها للتشقيق مابين المعلومات التي يمتلكها الطالب وواقع العمل وتتكامل لديه.
3. مما تقدم تم ملاحظة ان هنالك تقبلا واستعدادا لتلقى المعلومات من خلال ندوات وورش عمل الوحدة والتي تعد رافدا مهما لتأهيل الطلبة بغية التحاقهم بسوق العمل حيث كان التنسيق المباشر مع الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية له دور كبير في توفير فرص للتدريب ،ان التنسيق والتعاون المستمر بين الكلية ومراكز التدريب المختلفة والخاصة بتأهيل الطلبة كان احد اهم سبل نجاح تجربة الكلية اضافة الى العديد من الحملات التوعوية حول ثقافة العمل.
4. فيما يخص نتائج عينة ارباب العمل فان مخرجات القسم ومستوى الطالب العلمي وجهود الوحدة كان له اكبر الاثر بان يدفع ان تكون اراء العينة ايجابية فيما يخص الاسئلة التي وجهت اليهم وبالتالي يرى الباحثون ان استمرار جهود الوحدة في تأهيل ومتابعة الخريجين يعزز من تحقيق المبتغى المرجو وهو زج مخرجات تتلائم مع حاجة ومتطلبات مؤسسات سوق العمل وكذلك الحرص على امتلاك تلك المخرجات لمقومات الجودة التي تؤهلها لتحقيق مخرجات التعليم العالي والطلب المناسب لجودتها من قبل مؤسسات الدولة وسوق العمل باعتبارها مؤسسة اكايدمية تسعى للتكامل العلمي.

التوصيات

- 1- ضرورة خلق توافق مابين الناحية العلمية ومتطلبات التعلم من جهة ومتطلبات سوق العمل ويتم ذلك من خلال وضع خطط واضحة للتدريب والتعلم.
- 2- اشراك القطاع الخاص بالمؤتمرات والندوات للاستفادة من خبراتهم وتحديد متطلبات سوق العمل لغرض استقطاب المخرجات.
- 3- اعتماد التخطيط للتنبؤ بحاجة السوق وتحديد ورسم برامج تدريبية خاصة للطلبة .
- 4- ضرورة تطوير المختبرات في الاقسام العلمية كافة وذلك من خلال اضافة اجهزة مختبرية حديثة تواكب تطور سوق العمل.
- 5- تفعيل الجانب العملي للدراسة الاكاديمية من خلال الارتقاء بمستوى المختبرات في الاقسام العلمية.

6- الترويج لمشاريع الطلبة المتميزة من خلال عرضها على الشركات التخصصية وذلك لزيادة فرص الخريجين في الحصول على العمل ودعم تلك المشاريع .

المراجع

[1] Ali Nemdili (2017). Ways to achieve compatibility between university graduates' skills and the requirements of the labor market: journal for cultural studies

[2] Mohammed I. Migdad (2010), Unemployment Among the Graduates of the Education System In Palestine, Associated Professor of Economics, Islamic University of Gaza.

[3] سهير العطار . 2004، بطلالة خريجي الجامعات فى مصر - الوضع الراهن وآليات المواجهة - دراسة ميدانية على عينة من طلبة الدراسات العليا. مقدم لمؤتمر الأزمات والكوارث - بكلية التجارة - جامعة عين شمس.

[4] محمد إبراهيم مقداد , مها محمد بهلول (2012)، بطلالة خريجي كلية التجارة و دور المشاريع الصغيرة في علاجها، مؤتمر الشباب والتنمية في فلسطين: مشكلات وحلول، الجامعة الإسلامية، غزة.

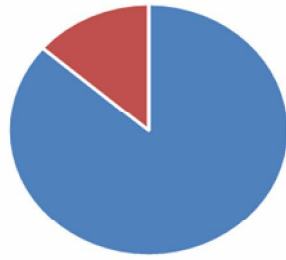
[5] محسن الظالمى، احمد الإمارة، أفنان عبد علي الاسدي، (2012). قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط)، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد تسعون.

[6] احمد محمد اسماعيل البريفكاني , خمي ناصر رشيد و جاسم محو سلو الأرتوشي، 2010، ظاهرة البطالة بين خريجي كليات جامعة دهوك (الأسباب والمعالجات)، مجلة تنمية الراشدين العدد ١٠٠ مجلد ٣٢، ص ص ٢١٥-229.

جدول رقم (1) : استبيان مهارات طلبة

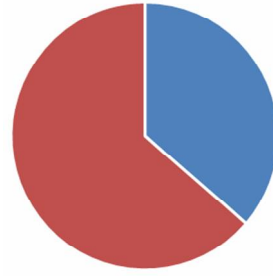
ت	التفاصيل	عملي	نظري	نعم	كلا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
1	نوع المشروع؟	36%	64%							
2	هل الطالب لديه المام بالبرامج الكتابية والبرامج العلمية؟			86%	14%					
3	هل الطالب لديه خبرة عملية في اي شركة او دائرة حكومية ؟			68%	32%					
4	هل الطالب لديه مشاركات في ندوات او محافل علمية او ثقافية ؟			5%	95%					
5	هل الطالب لديه بحوث علمية منشورة في مجلة عالمية ؟			0%	100%					
6	هل الطالب لديه ممارسة مهارات عرض المعلومة باللغة الانكليزية ؟			64%	36%					
7	ما مدى استفادة الطالب من التدريب الصيفي ؟					0%	0%	42%	42%	16%

هل الطالب لديه المام بالبرامج الكتابية والبرامج العلمية؟



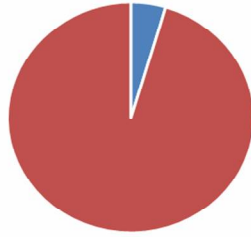
■ نعم ■ كلا

نوع المشروع



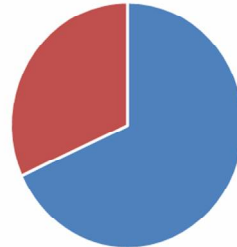
■ نظري ■ عملي

هل الطالب لديه مشاركات في ندوات او محافل علمية او ثقافية؟



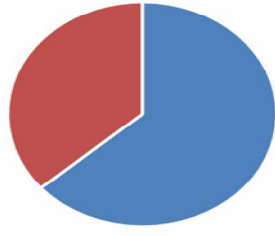
■ نعم ■ كلا

هل الطالب لديه خبرة عملية في اي شركة او دائرة حكومية؟



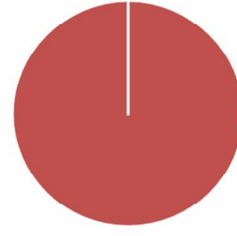
■ نعم ■ كلا

هل الطالب لديه ممارسة مهارات عرض المعلومة باللغة الانكليزية؟



■ نعم ■ كلا

هل الطالب لديه بحوث علمية منشورة في مجلة عالمية؟



■ نعم ■ كلا

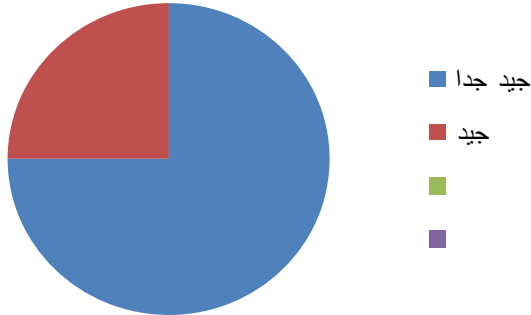
ما مدى استفادة الطالب من التدريب الصيفي؟



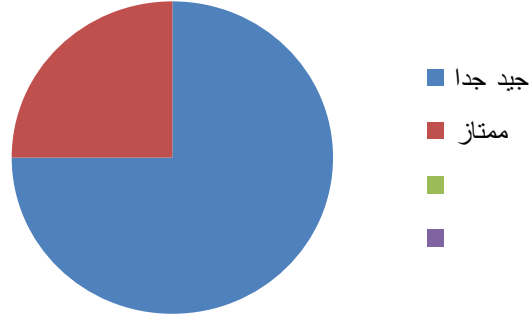
■ ممتاز ■ جيد جدا ■ جيد ■ متوسط ■ ضعيف

شكل رقم (1) : نتائج استبانات مهارات الطلبة

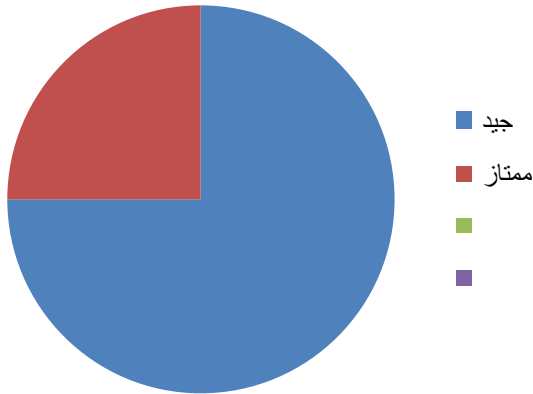
مستوى التأهيل الإداري الذي يحمله الخريج



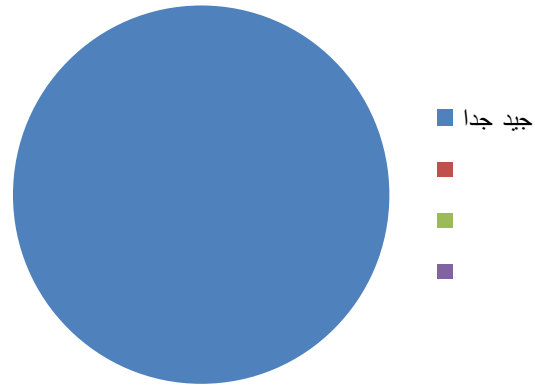
المستوى الأكاديمي لاداء خريجين كلية الهندسة



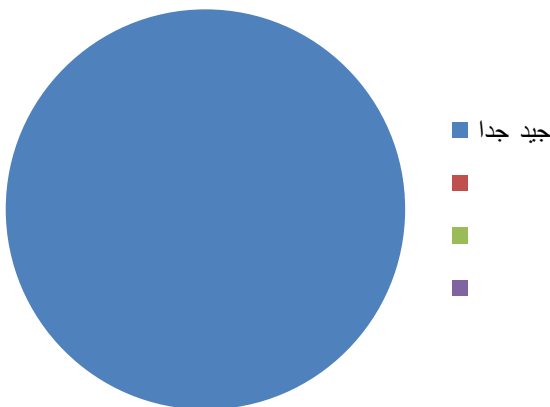
مستوى كفاءة اعداد الدراسات والاتصالات



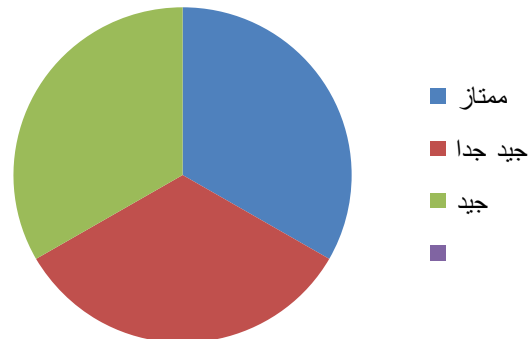
المستوى المعرفي لهؤلاء الخريجين



احترامه لاخلاقيات المهنة



مستوى اجادته للغات والبرمجيات ذات العلاقة بالتخصص الهندسي



شكل رقم (2) : نتائج استبانات ارباب العمل



ابعاد التفاعل العاطفي للهيئة التدريسية ودوره

في إيهاج الزبون من خلال تسويق الخدمة التعليمية

أ.م.د. أحمد عبد الكريم كاظم النجم

أ.د. ازهار نعمه ابو غنيم

Ahmeda.alkreem@uokufa.edu

Azharn.abugnem@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم السياحة

المستخلص

إن الغرض من هذا البحث هو التحري عن العلاقة بين التفاعل العاطفي وإيهاج الزبون وتسويق الخدمة التعليمية في الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف وباعتماد على العينة الطبقية تم توزيع 210 إستبانة على اساتذة يعملون في خمس كليات اهلية في محافظة النجف الاشرف، وتم الحصول فقط على 191 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي بمعدل إستجابة 90%، وتم تحليلها بواسطة برنامج Amos V.22. وأظهرت وجود نوعين من العلاقات بين متغيرات البحث، وهي ثلاث علاقات تأثير مباشرة بين (العوامل الجاذبة لبهجة الزبون والتفاعل العاطفي والمزيج التسويقي للخدمة التعليمية المستدامة)، وتظهر أهمية البحث بندرة الدراسات التي اهتمت بتحديد طبيعة العلاقة بين، العوامل الجاذبة لبهجة الزبون والتفاعل العاطفي والمزيج التسويقي للخدمة التعليمية المستدامة ووجود مشكلة واقعية تؤثر بشكل كبير على أداء الكليات الاهلية العراقية.

المبحث الاول : المنهجية العلمية

1- مشكلة البحث: نظراً لما تؤديه الجامعات من دور بارز في ديمومة حياة أفراد المجتمع، لذا فهي ذات كيان مميز وفريد في أنشطته وأهدافه. ومن أجل أن يحقق هذا الكيان النجاح في عمله عليه أن يوفر كافة الظروف المناسبة التي تمكن ملاكاته وخصوصاً التعليمية منها لتسويق الخدمات التعليمية. لذلك لجأت عدد من الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال إلى تحليل ابعادالتفاعل العاطفي في الجامعات وبما تتضمنه من تسويق الخدمة الجامعية قد ينتج عنها ضغوطات مختلفة تؤثر على بهجة الزبون فيها وتسعى الدراسة الحالية إلى تحليل ابعاد التفاعل العاطفي لعينة من الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف وما ينتج عنها من ضغوطات مختلفة قد تؤثر على بهجة الزبون تؤدي فيما بعد إلى حصول ضعف في تسويق الخدمة التعليمية تنعكس بآثارها على الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة، عليه يمكن للباحثين أن يحددان صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

"إن وجود حالة من الفشل في التفاعل العاطفي وبهجة الزبون في الجامعات العراقية هو ناتج من ضعف في تسويق الخدمات التعليمية فيها".

2- اهداف البحث: الهدف الرئيس لهذا البحث هو محاولة التحقق من العلاقة بين ابعاد التفاعل العاطفي وبهجة الزبون في الجامعات العراقية و تسويق الخدمات التعليمية فيها ، ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس أهداف فرعية، وهي:

أ. تحديد العلاقة بين ابعاد التفاعل العاطفي وبهجة الزبون.



ب. تحديد العلاقة بين التفاعل العاطفي وتسويق الخدمة التعليمية

ج. تحديد العلاقة بين بهجة الزبون وتسويق الخدمة التعليمية

3- أهمية البحث: وتكمن في النقاط الآتية:

أ. هناك ندرة في الدراسات التي أهتمت بدراسة العلاقة بين متغيرات وأبعاد البحث الحالي. فبحسب إطلاع الباحث لا توجد أي دراسة أجنبية أو عربية سابقة تجمع بين المتغيرات والأبعاد قيد البحث في أنموذج فرضي واحد.

ب. محاولة الإسهام في تقديم إطار نظري حول مفهوم كل من التفاعل العاطفي وبهجة الزبون وتسويق الخدمة الجامعية

ج. حاول البحث الحالي تقديم المعالجات المناسبة لمشكلة واقعية تؤثر بشكل أساسي على أداء الهيئة التدريسية

د. سعى البحث الحالي إلى إختبار مجموعة من المقاييس الأجنبية العالمية التي أعدت لقياس التفاعل العاطفي وبهجة الزبون وتسويق الخدمة الجامعية

4- المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

6- فرضيات البحث

إستناداً إلى المخطط الفرضي للبحث والذي يظهر في الشكل (1) أعلاه، فإن البحث الحالي يتضمن أربعة فرضيات رئيسية وهي

الفرضية الرئيسية الأولى: يؤثر التفاعل العاطفي معنوياً في تسويق الخدمة التعليمية

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر التفاعل العاطفي معنوياً في إبهاج الزبون

الفرضية الرئيسية الثالثة: يؤثر تسويق الخدمة التعليمية معنوياً في إبهاج الزبون.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يؤثر التفاعل العاطفي للهيئة التدريسية تأثيراً معنوياً غير مباشر في إبهاج الزبون من خلال الدور الوسيط لتسويق الخدمة التعليمية

7- مجتمع وعينة البحث

تمثل المجتمع الكلي للبحث من خلال اختيار الكليات الاهلية في محافظة النجف الاشرف والتي تمثلت بجامعة الكفيل، والجامعة الاسلامية، وجامعة اللامام الكاظم، وجامعة الامام الصادق، وجامعة الطوسي.

8- وصف أفراد عينة الدراسة

من الضروري تحديد الوصف العلمي الدقيق حول الخصائص الديموغرافية والطبيعة الشخصية لأفراد العينة في المنظمات المبحوثة والجدول رقم (1) يوضح أبرز الخصائص التعريفية وكما يأتي:

أ. الفئات العمرية



يشير الجدول (1) يشير إلى تمتع هذا الجزء من العينة بالروح الشبابية والمعنوية العالية والحيوية والاندفاع والرغبة في العمل وبذل الجهود والسعي والطموح إلى الأفضل بينما تمثل ما نسبته (34%) من أفراد العينة ضمن الفئات التي تقع من ضمن الفئة العمرية (31-40) والفئة العمرية (41-50) يمثلون نسبة (29%) ونسبة (22%) ضمن الفئة العمرية (51-60) وأخيراً فان الفئة العمرية (61- فأكثر) تمثل مانسبته (15%) وان هذه الفئات تتسم بالنضج والمهارات والخبرات العلمية في مجال التدريس

جدول (1) توزيع أفراد العينة بحسب الفئات العمرية

ت	الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
1	40-31	64	34%
2	50-41	55	29%
3	60-51	43	22%
4	61 فأكثر	29	15%
5	المجموع	191	100%

ب. سنوات الخدمة

يشير الجدول رقم (2) إلى وجود نسبة (7%) من أفراد العينة من الذين لديهم مدة خدمة تتراوح من (1 - 5) سنوات وان نسبة (25%) من الأفراد المبحوثين الذين لديهم خدمة من (6 - 10) سنة أما الذين لديهم خدمة (11 - 15) فقد بلغت نسبته (16%) في حين أشارت نسبة (37%) من الأفراد المبحوثين الذين لديهم خدمة (16-20) سنة وأخيراً بلغت نسبة الذين لديهم خدمة (21 - فأكثر) (15%) من إجمالي الأفراد المبحوثين، وهذا يعد احد المؤشرات الضرورية التي تدل على تراكم الخبرة والمعرفة الميدانية لدى أفراد العينة وهذا بدوره يسعف إجاباتهم ومدى إدراكهم لفهم فقرات الاستبانة.

المجموع	191	100%
سنوات الخدمة	13	7%
	48	25%
	31	16%
	70	37%
	29	15%
المجموع	191	100%

المبحث الثاني الجانب النظري

اولاً: مفهوم التفاعل العاطفي: The Concept of Emotional Interaction

يعد هوكشيلد (1983)م أول من فجّر موضوع العمل العاطفي وأشار له بأنه "إدارة الشعور لخلق عرض على الوجه والجسم يمكن ملاحظته علناً"، في معظم النظريات من العمل العاطفي، والمنظمات لتحديد قواعد العرض التي تعمل كمعايير للتعبير المناسب من العواطف (James et al.,2004:340). إذ يعد هوكشيلد أول من صاغ مصطلح العمل العاطفي للإشارة إلى "إدارة الشعور" درس هوكشيلد (1983)م تطور المشاعر في السوق والسلع، وكيف يتحمل موظف



الخدمة إدارة عواطفهم كجزء من العمل. وكان رأيها الرئيسي هو أن إدارة العاطفة لخدمة الموظفين لأن مشاعرهم أصبحت الآن مهمة في المنظمة (Johnson, 2004:3). ويرى (Murray et al., 1990:3) بأن الحكمة التقليدية تشير إلى أن الناس الذين هم في مزاج إيجابي، أي ينظرون للعالم من خلال النظارات الملونة؛ أي أن الناس يظهرون مايرون به من مشاعر ايجابية والتي بدورها سوف تنعكس على أداءه لوظيفته. ويرى (Nam et al., 2017:2) بأن الابتسامه هي واحدة من المتطلبات الرئيسية لموظفي الخدمة للتعامل مع الزبائن بنجاح ومع ذلك، هذه الابتسامات تعني أكثر من مجرد كونها مصدر مهم لجذب الزبائن، بل هي تعكس عرض الموظفين للعاطفة فيما بينهم وبالاتي ، عاطفة الموظف ليست ذاتيا، بل يتأثر بها زملائه في العمل مما يسهم في الوصول إلى التفاعل العاطفي فيما بينهم. ويشير (Liu and Shrum, 2002:67) إلى مفهوم التفاعل العاطفي على أنه العملية الدورية التي تظهر الاتصال بين اثنين أو المزيد من الأطراف من خلال تفاعل معين مثل تبادل الرسائل أو إنشاء معاني مختلفة عبر التواصل. ويمكن أن تؤثر هذه التفاعلات على بعضها البعض، وتستند إلى مدى ملائمة وسرعة رد الفعل (Baker et al., 1994:6). ومن ذلك نجد بانه يستمد منشأ أنموذج التفاعل العاطفي من قاعدة المعاملة بالمثل (Gouldner, 1999:1). وقد أشار (Allen et al., 2010:2) إلى إن مفهوم التفاعل العاطفي هو عرض موظفي الخدمة للمشاعر المتوقعة كعملية تنظيم ذاتي للعمل (Morris & Feldman, 1996:987).

ثانيا ابعاد التفاعل العاطفي: يتكون التفاعل العاطفي من أربعة أبعاد رئيسة وفق نموذج (Ripper et al., 2018) وهذه الأبعاد هي: المثابرة العاطفية، الكثافة العاطفية، التمثيل العميق، التمثيل السطحي. وفيما يأتي مناقشة هذه الأبعاد الأربعة للتفاعل العاطفي بشكل وافي ومن وجهة نظر آراء مختلفة للعديد من الباحثين وكما يلي:

1. المثابرة العاطفية Perseveration

ويقصد بها التصرف لتجربة ردود الفعل العاطفية لفترات طويلة مرة واحدة أو هو محاولة لقمع الخوف والقلق (Boyes et al., 2018:2). وأشار (Linden and Meijman, 2003:3) إلى إن العمل على المهام التي تتطلب جهدا إدراكيا لفترة طويلة، والذي يستمر لعدة ساعات، وغالبا ما يؤدي إلى التعب العقلي، والتي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ على أداء المهمة، ومما ينعكس على الحالة المزاجية والنفسية للكادر التدريسية نتيجة الجهد المستدام

2. الكثافة العاطفية : Intensity

هو سمة بارزة من الاستجابة العاطفية، وتشير إلى وجود الفروق الفردية لدى الأفراد ومدى تأثرهم بشدة المشاعر سواء كانت سلبية أم ايجابية على وجه التحديد، الأفراد الذين يعانون من المشاعر السلبية أكثر كثافة إلى التفاعل السلبي وبالعكس (Bornovalova et al., 2011:5). وان ردود فعل استجابة أعضاء الهيئة التدريسية عند التفاعل فيما بينهم تختلف بشدة استعمالهم للعواطف اعتمادا على المواقف التي بينهم، وان توقع التأثير العاطفي من خلال التجارب السابقة للمنظمات مقدمة الخدمة والبحوث التي تم تطبيقها ليس واضح لطرفي التفاعل أي اللقاء الخدمي فهو عرضة لمختلف الأخطاء والتحيز عند التنبؤ لشدة عواطفهم ومشاعرهم الآنية (الخفاجي، 2015: 100)



3. التمثيل العميق : Deep Acting

ويقصد بها تكيف الأفراد مع مشاعرهم وعواطفهم وإظهارها إلى الخارج أي إن يكون الأفراد أكثر صدقا في إبراز مشاعرهم وذلك على أساس إن التفاعل العاطفي بين زملاء العمل يجب أن يستند على مبدأ الثقة المتبادلة في التعامل فيما بينهم ولا سيما المشاعر والعواطف التي تتحكم بهم داخل بيئة العمل التنظيمي (Lutz et al.,2018:637) بينما (Medler,2016:6) فقد أشار إليه على أنه تعديل المشاعر الداخلية لمطابقة التعبيرات. أي أنه على الأفراد أن يقوموا بعرض مشاعرهم للتأثير على ما يشعرون به من أجل الوصول إلى التفاعل العاطفي الإيجابي فيما بينهم وهي إستراتيجية يقوم من خلالها الأفراد التعبير عن المشاعر الإيجابية تجاه زملاء العمل.

4. التمثيل السطحي Surface Deep

التمثيل السطحي، في المقابل، هو أكثر سطحية أي تزوير أو تضخيم العواطف من قبل الأفراد من خلال عرض مشاعر لا يشعر فيها في الواقع أي إنها تقوم على أساس التمثيل في سبيل الوصول إلى كسب تفاعل وتعاطف الزملاء في العمل (Lutz et al.,2018:637). والتمثيل السطحية هو "الرسم على" أو التمثيل من خلال مشاعر وتصرفات على العكس مما يدور بداخله من مشاعر وعواطف من أجل التأثير في زملاء العمل Medler,2016.

ثالثا : مفهوم تسويق الخدمة التعليمية

ظهر تسويق الخدمة التعليمية في منتصف الثمانينات باعتباره فرعاً من مجال تسويق الرعاية الصحية وأصبحت فكرة تسويق الخدمة التعليمية رائجة بعد أن بدأت المؤسسات تتنافس على إيجاد طرق ووسائل لجذب الطلاب (Hayes,2007:928). ويعد التعليم قطاعاً من قطاعات الخدمات الخالصة، والذي يتميز بعدم ملموسية، وعدم الاندماج، وعدم التجانس وعدم القابلية للتلف فضلاً عن ذلك، فإن الملكية أو الافتقار إليها يميز هذا النوع من الخدمة، التعليم بتعبير أدق هو الخدمة التي تلبي الحاجة إلى التعلم، والحصول على المعرفة التي تقدم غير ملموسة الفائدة (زيادة في المعرفة والخبرة المهنية والمهارات) التي تنتج بمساعدة مجموعة ملموسة (البنية التحتية) والمكونات غير ملموسة (خبرة هيئة التدريس والتعلم)، حيث إن الراغب في الحصول على الخدمة لا تحصل على أي ملكية Kalenskaya (and Aida,2013:369). وقد وجد العلماء أن المؤسسات التعليمية والدوائر لديها غموض واضح لمفهوم "تسويق التعليم" تقديم بعض الارتباك في فهم علميتها ودقتها وإمكانية تطبيقها. وقد حاول العلماء إصلاح التعليم من القاع وطرحوا اقتراحات لحل الغموض، حتى يحققوا العلم، إذ يعد التعليم الآن منتجاً عالمياً للمؤسسات التعليمية المتنافسة في جميع أنحاء العالم وإيجاد طرق أكثر إبداعاً لتلبية احتياجات الطلاب وتفضيلاتهم على مدى السنوات الماضية ونتيجة التطورات، فإن الحاجة تدعو إلى وضع استراتيجيات لجذب الطلاب وذلك من خلال وضع أفكار واستراتيجيات استباقية لجذب الطلاب للوصول إلى الميزة التنافسية (Demiray,etal,2007:1). أما (Seshadri,etal,2017:8) هي أي فعل أو خبرة لها تأثير جوهري على العقل أو الشخصية من خلال التأثير عليهم.



المزيج التسويقي للخدمات التعليمية:

Marketing Mix for Educational Services

يتفق كل من (Antony, 2013: 437-438) و (أحمد وآخرون, 2017: 80) على إن المزيج التسويقي للخدمات التعليمية يتكون من سبعة من العناصر الأساسية ، حيث إن الخدمات التسويقية تمتاز حالها حال المنتجات التسويقية بالمزيج التسويقي ومن أهم عناصر المزيج التسويقي للخدمات التعليمية هي:

1. المنتج

وهنا يأتي معنى المنتج بالنسبة للخدمات التعليمية هو الطلاب و الخدمات يعني العروض غير الملموسة التي تقدمها المؤسسات التعليمية إلى الطلاب (مثل الدورة نفسها، والخدمات المقدمة من قبل المدرسة الخ) وعلى المؤسسات التعليمية أن تقوم بتطوير كادرها التدريسي وتنظيم وتطوير قيمتها ومكانتها التجارية في ظل الأسواق التنافسية.

2. السعر / الرسوم

السعر هو المبلغ الذي يدفعه الطالب مقابل الخدمات التي يستفيد منها. أنه يحددها عدد من العوامل بما في ذلك المنافسة، وجودة الخدمة، ووضع، وسمعة المؤسسة، والبنية التحتية، والمرافق المقدمة، والموقع، ووضع التعليم، اسم العلامة التجارية للمؤسسة التعليمية الخ، وهنا السعر يعكس نوعية الخدمات المقدمة ل الطلاب. وبالتالي، يمكن استخدامه كأداة التسويق من قبل المؤسسات.

3. المكان أو الموقع

المكان و يمثل الموقع أي موقع المؤسسة التعليمية، وهو غالبا ما يعرف باسم مركز الخدمة، إذا كانت المدرسة مثلا في مركز المدينة، فإنه سوف توفر ميزة أكثر تنافسية بكثير، من إذا كان موجودا في مكان ريفي لذلك، مكان هو أيضا أداة ترويجية حيوية بالنسبة لهم.

4. الترويج

يمثل الترويج كل من الاتصالات التي مقدم الخدمة يستخدم في السوق، تعزيز لديه عدد قليل من العناصر المتميزة مثل الإعلان، العلاقات العامة، كلمة من فمه، والتسويق من خلال شبكة الانترنت.

5. الأشخاص

هنا يعني الناس تعليم الأخوة والمجتمع من التدريسيين غير التدريس مباشرة وغير مباشرة ترتبط بشكل غير مباشر مع الخدمات المقدمة للطلاب. رضا والاحتفاظ الطلاب يعتمد فقط على الطريقة التي يكون المعلمون في وضع يسمح لهم بذلك وتقديم أفضل الخدمات لهم.

6. العملية

الإجراءات والآليات وتدفق الأنشطة التي تؤدي إلى تبادل القيمة تسمى العملية، أي الطريقة التي يقوم بها مقدمي الخدمات عند تقديم الخدمات إلى الطلاب، يلعب دورا محوريا في الحصول على مزايا تنافسية، إذا كانت الخدمة عملية وخالية من المتاعب، بسيطة، مفهومة، ودية الطالب وقائمة على أسس منهجية وتكنولوجية سوف تجعل بالتأكيد المؤسسة التعليمية متميزة ومختلفة عن باقي المدارس.

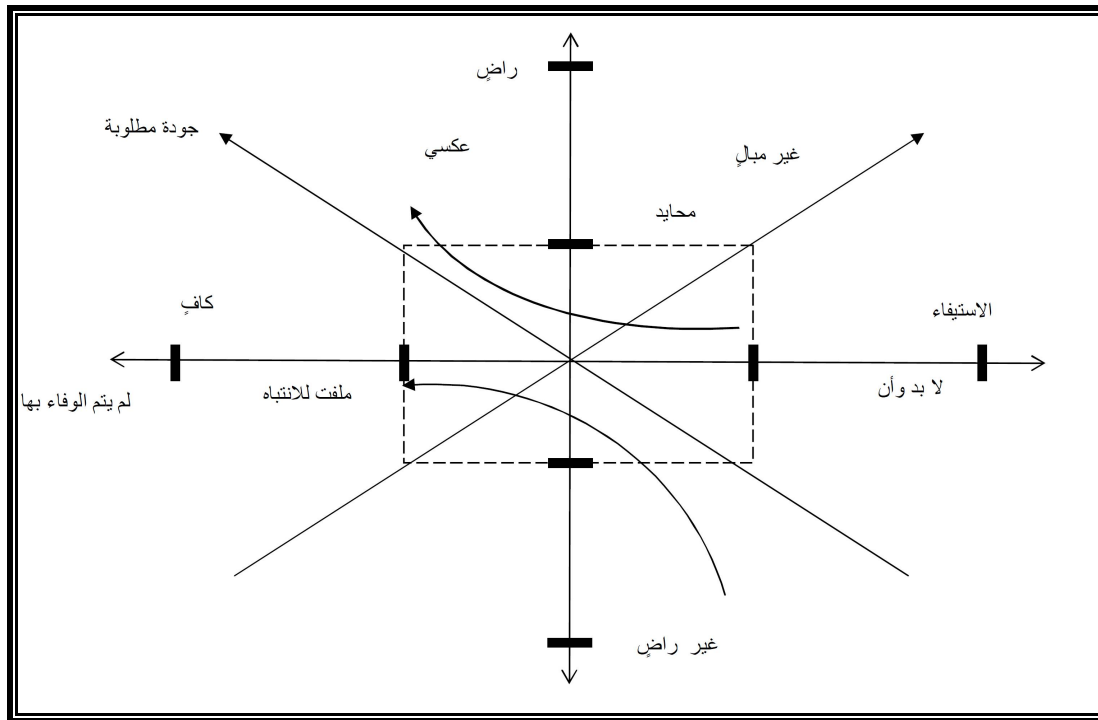


7. الأدلة المادية

هذه هي التجربة الحسية المباشرة الخدمة التي تسمح للطالب لقياس ما إذا كان قد تلقى ما يكفي من قبل المؤسسة التعليمية، قد تشمل الأمثلة المادية البيئة التي يتم فيها تقديم الخدمة، والمرافق المادية المقدمة والبنية التحتية التي أنشأتها المنظمة بالنسبة لهم. قد تشمل أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا، والبناء، والجو الكلي، وصالة للألعاب الرياضية، مختبر الكمبيوتر، مكتبة، عدد من الكتب والمجلات، مختلف المساعدات التعليمية الحديثة الخ. كل هذه تلعب دوراً حاسماً في تسويق الخدمات التعليمية ينظمها المجتمع لنقل تراثها الثقافي، والمعرفة المتراكمة والقيم والمهارات من جيل إلى آخر

خامساً: إبهاج الزبون

العوامل الجاذبة وتسمى بعوامل الجذب واللذة (Delight Attributes) تتمثل في العوامل التي تأتي بأشياء إيجابية لم يتوقعها الزبون في أثناء حصوله على السلعة أو الخدمة، ومن خلال هذه العوامل يتعرف الزبون أن المنظمة قدمت أكثر مما هو يتوقعه عن السلعة أو الخدمة وبذلك تتحقق البهجة (Lin et al., 2017: 4-5). ويرى (Hashim & Dawal, 2012: 24) بأن العوامل الجاذبة هي عوامل غير متوقع وجودها في المنتج وبوجودها يزيد إبهاج الزبون عن المنتج، أما في حالة غيابها فهذا لا يؤثر في جودة المنتج أو في إبهاج الزبون بأي شكل من الأشكال. ويؤكد (Gaileviciute, 2011: 16) على أن المتطلبات الجاذبة (Attractive requirements) هي المتطلبات التي تتمثل بالمعايير الواجب توافرها في المنتجات والتي تترك أثراً كبيراً في نفس الزبون وتحقق إبهاجه بصورة أساسية وتدخل هذه المتطلبات في المنتجات بناءً على رغبة الزبون أو إدخالها على منتجه الخاص به كإضافة في مساعي لتحقيق إبهاج نسبي أكثر. ويرى (Hartmann & Leberherz, 2015: 8-9) بأن المتطلبات الجاذبة تمثل المستوى الذي يحتل أكبر درجة من التأثير على درجة إبهاج الزبون، وهي من المتطلبات التي لا يعبر عنها من قبل الزبون، وغير متوقعة من قبل الزبون، ويعد الوفاء بتلبية هذه المتطلبات يقود إلى الإبهاج بشكل كبير، وعدم الوفاء بها لن يشعر الزبون بعدم الإبهاج. ويرى (Mikulic, 2013: 2) أن العوامل الجاذبة تسمى أحياناً بالعوامل المثيرة وإن هذه العوامل هي من عوامل الإبهاج الجاذبة للزبائن، وهي العوامل التي تتسبب في ارتفاع إبهاج الزبون وإن تسلمها الزبون غير أنها لا تسبب الاستياء إن لم تسلم تقاوى هذه العوامل الزبون وتصدر له بهجة وباستعمال هذه العوامل، تستطيع المنظمة تمييز نفسها عن المنافسين بطرق إيجابية متعددة. ويرى (Paraschivescu, 2012: 117-118) بأن المتطلبات الجاذبة هي أحد أهم أبعاد إبهاج الزبون الذي يبحث عن متطلبات معايير جودة المنتج التي يكون لها تأثير كبير جداً في إبهاج الزبائن وقد تطلب بواسطة الزبون أو يتم تقديمها له كإضافة، وتحقيق هذا المطلب يؤدي إلى بهجة نسبية نوعاً ما كما إن عدم توافره لا يؤدي إلى عدم الإبهاج أو الارتياح في الوقت ذاته، ويمكن أن نوضح نموذج كانوا من خلال الشكل الاتي:



شكل (1) إنموذج كانو

Source: Barzoki, Ali Shaemi & Salehzadeh, Reza & Khodaei, Sayyed Ahmad, (2014), "Identifying Attractive Behaviors of Managers Based on Kano Model in Isfahan Province Gas Company", International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 4, No.1, P:17.

(خلاصة مكونات نموذج كانو (Kano Model))

ت		مكونات نموذج كانو (Kano Model)		
المعايير التنظيمية		المتطلبات الأساسية	متطلبات الأداء	المتطلبات الجاذبة
1	النظرة الكلية	الحاجات التي يقصدها الزبون ولا يمكن أن يستغني عنها.	المتطلبات التي يطلبها الزبون بشكل صريح ولا يتنازل عنها ولا يقبل بالبدائل.	قوة درجة التأثير على إبهاج الزبون، بحيث لا يعبر عنها من قبل الزبون، وهي غير متوقعة من قبله، وإن الوفاء بتلبية هذه المتطلبات يحقق الإبهاج بشكل كبير للزبائن.
2	افتراضات حول المنظمات	يجب أن تتوفر هذه العوامل في الموقع الذي يقصده الزبون للبحث عن متطلباته من السلع والخدمات.	توافق متطلبات الزبون مع ما هو متوفر بشكل فعلي في المنظمة.	التركيز على معايير جودة المنتج والتي يكون لها تأثير كبير جداً على إبهاج الزبائن.
3	دور الإدارة العليا	تبذل الإدارة العليا قصارى جهدها من أجل توفير المتطلبات الأساسية التي ينشدها الزبون.	العمل على توفير كل ما يتناسب مع متطلبات الزبون واحتياجاته فإذا أشبعت رغباته أصبح راضي	قيام الإدارة العليا ببذل أقصى الجهود من أجل توفير عوامل الجذب واللذة بحيث يشعر الزبون بأن المنظمة قدمت أكثر مما هو يتوقعه عن

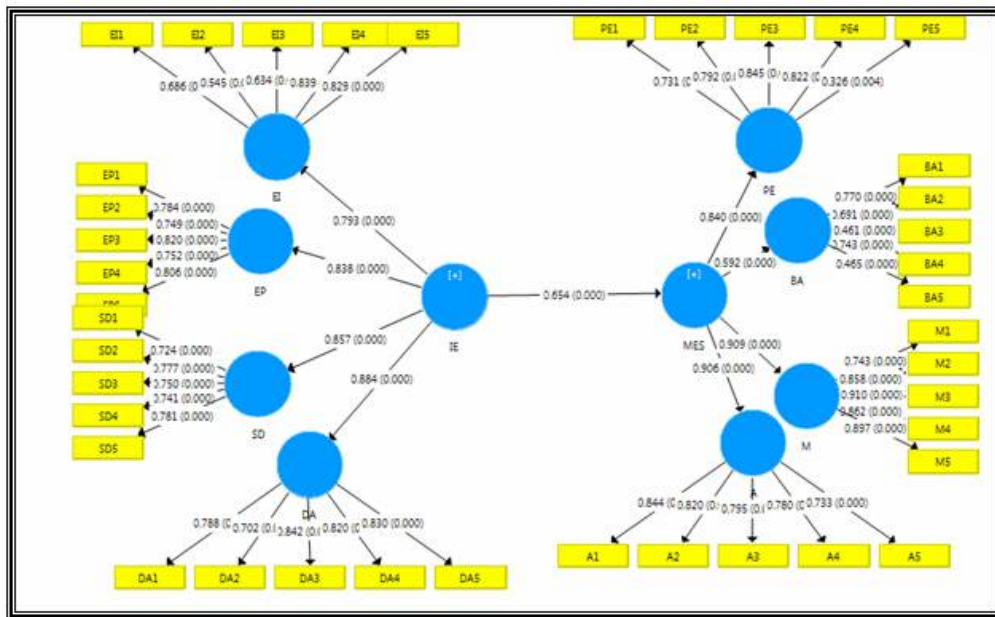


المنتج من أجل إبعاده	عنها وبالتالي حققت		
وتوفير متطلباته.	البهجة.		

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

تم استعمال تحليل الانحدار المتعدد في الاختبارات الخاصة بالتعرف على تأثير (التفاعل العاطفي (IE)) في (إبهاج الزبون (CJ)) من خلال (تسويق الخدمة التعليمية (MES)), كما تم اعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع للمتغير المستقل (التفاعل العاطفي (IE)) في المتغير التابع (إبهاج الزبون (CJ)) بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير الوسيط (تسويق الخدمة التعليمية (MES)), وقد اعتمد البحث على مستوى معنوية (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير, إذ تم مقارنة مستوى معنوية المحتسبة مع مستوى المعنوية المعتمدة (0.05) وتعد تأثيرات ذات دلالة معنوية إذا كان مستوى المعنوية المحتسبة اصغر من مستوى المعنوية المعتمدة والعكس بالعكس. وقد وضعت أربع فرضيات لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وهي كالآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسة الأولى: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفاعل العاطفي (IE) في تسويق الخدمة التعليمية (MES). ويبين الشكل (2) نتائج التأثير (Beta), وجدول (1) نتائج اختبار علاقات التأثير:



الشكل (2) نتائج التأثير للتفاعل العاطفي (IE) في تسويق الخدمة التعليمية (MES)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (1) معاملات علاقات التأثير للتفاعل العاطفي (IE) في تسويق الخدمة التعليمية (MES)

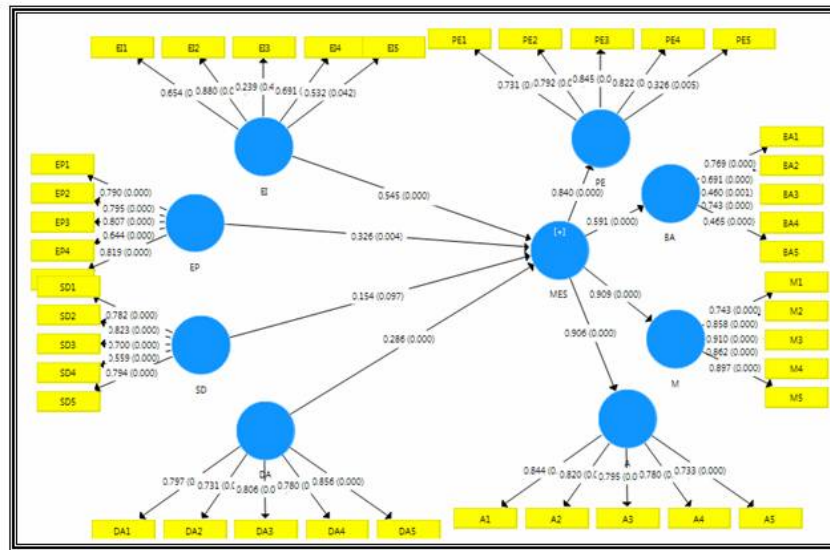
المتغير المستقل	المتغير الوسيط	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
التفاعل العاطفي (IE)	تسويق الخدمة التعليمية (MES)	0.654	9.510	%43	141.25	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS



يتضح من شكل (2) وجدول (1) إن التفاعل العاطفي (IE) يؤثر في تسويق الخدمة التعليمية (MES) بنسبة (65%) وبمستوى معنوية (0.000), كما إن نسبة معامل التحديد (R^2) مقبولة يدل على إن التفاعل العاطفي (IE) تفسر (43%) من التباين الحاصل في تسويق الخدمة التعليمية (MES), وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

وبعد اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التي نصت على وجود علاقة تأثير للكثافة العاطفية (EI) والمثابة العاطفية (EP) التمثيل السطحي (SD) والتمثيل العميق (DA) في تسويق الخدمة التعليمية (MES) والتي سيتم توضيحها في الشكل (19) نتائج التأثير (Beta) والجدول (35) يوضح نتائج علاقات التأثير بين أبعاد التفاعل العاطفي (IE) وتسويق الخدمة التعليمية (MES).



الشكل (3) نتائج التأثير لأبعاد التفاعل العاطفي (IE) في تسويق الخدمة التعليمية (MES)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (2) معاملات علاقات التأثير لأبعاد التفاعل العاطفي (IE) في تسويق الخدمة التعليمية (MES)

تسويق الخدمة التعليمية (MES)					المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد ²	قيمة T	معامل التأثير β	
0.000	42.25	%48	6.090	0.545	الكثافة العاطفية (EI)
0.004			2.830	0.326	المثابة العاطفية (EP)
0.097			1.073	0.154	التمثيل السطحي (SD)
0.000			4.302	0.286	التمثيل العميق (DA)

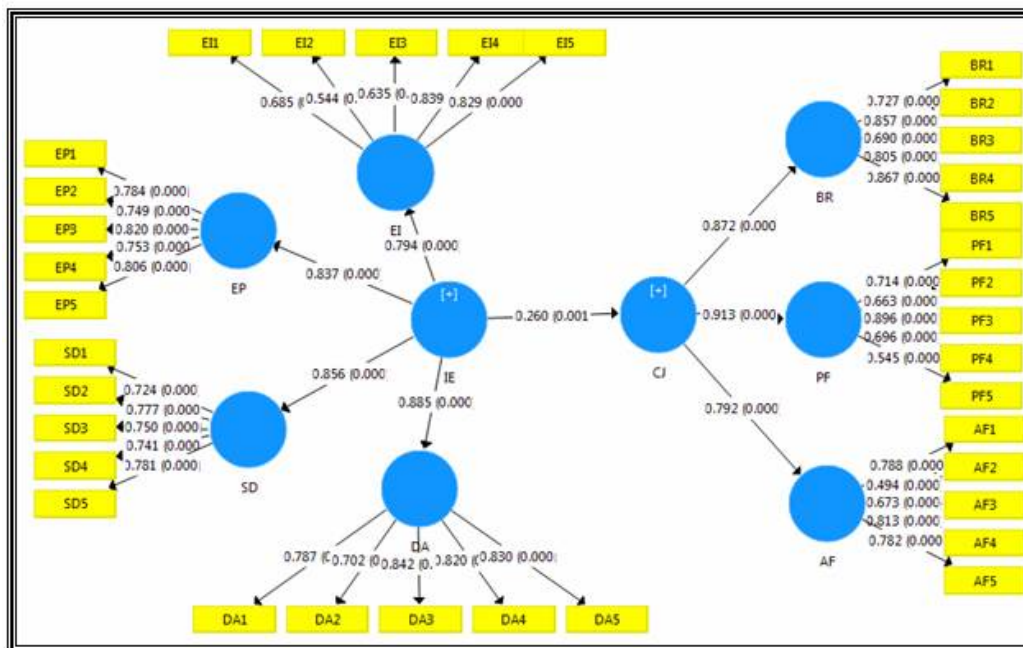
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (3) وجدول (2) إن الكثافة العاطفية (EI) تؤثر في تسويق الخدمة التعليمية (MES) بنسبة (48%) وبمستوى معنوية (0.000), كما تؤثر المثابة العاطفية (EP) في تسويق الخدمة التعليمية (MES) بنسبة (33%) وبمستوى معنوية (0.004), أما التمثيل السطحي (SD) يؤثر في



تسويق الخدمة التعليمية (MES) بنسبة (15%) وبمستوى معنوية (0.097)، وإن التمثيل العميق (DA) يؤثر في تسويق الخدمة التعليمية (MES) بنسبة (29%) وبمستوى معنوية (0.000)، كما إن قيمة (R^2) جيدة تدل على إن أبعاد التفاعل العاطفي (IE) في تسويق الخدمة التعليمية (MES) تفسر (48%) من التباين الحاصل في تسويق الخدمة التعليمية (MES)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الكثافة العاطفية (EI) والمثابرة العاطفية (EP) والتمثيل العميق (DA) وترفض على مستوى التمثيل السطحي (SD).

ثانياً: الفرضية الرئيسة الثانية: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للتفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ). ويبين الشكل (4) نتائج التأثير (Beta) وجدول (3) نتائج اختبار علاقات التأثير.



الشكل (3) نتائج التأثير التفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (2) معاملات علاقات التأثير التفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ)

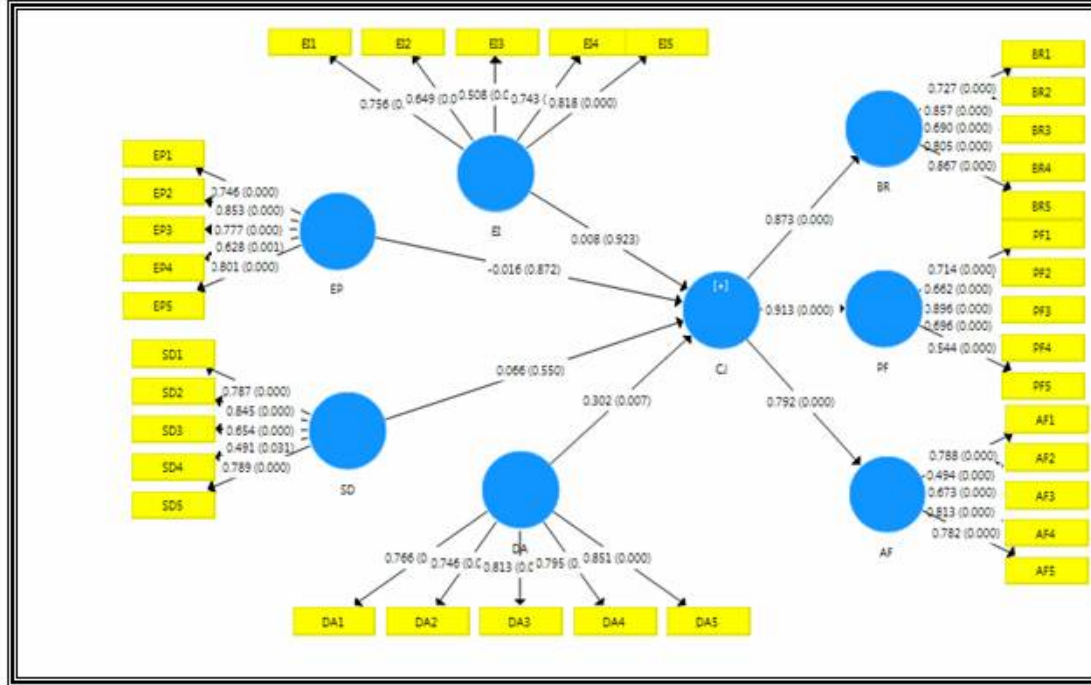
المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
التفاعل العاطفي (IE)	إبهاج الزبون (CJ)	0.260	3.419	0.07	14.32	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (3) وجدول (2) إن التفاعل العاطفي (IE) يؤثر في إبهاج الزبون (CJ) بنسبة (26%) وبمستوى معنوية (0.001)، كما إن نسبة معامل التحديد (R^2) يدل على إن التفاعل العاطفي (IE) تفسر (7%) من التباين الحاصل في إبهاج الزبون (CJ)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.



وبعد اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التي نصت على وجود علاقة تأثير للكثافة العاطفية (EI) والمثابرة العاطفية (EP) والتمثيل السطحي (SD) والتمثيل العميق (DA) في إبهاج الزبون (CJ) والتي سيتم توضيحها في الشكل (4) نتائج التأثير (Beta) والجدول (3).



الشكل (4) نتائج التأثير لأبعاد التفاعل العاطفي (IE) في بهجة الزبون (CJ)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (3) معاملات علاقات التأثير لأبعاد التفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ)

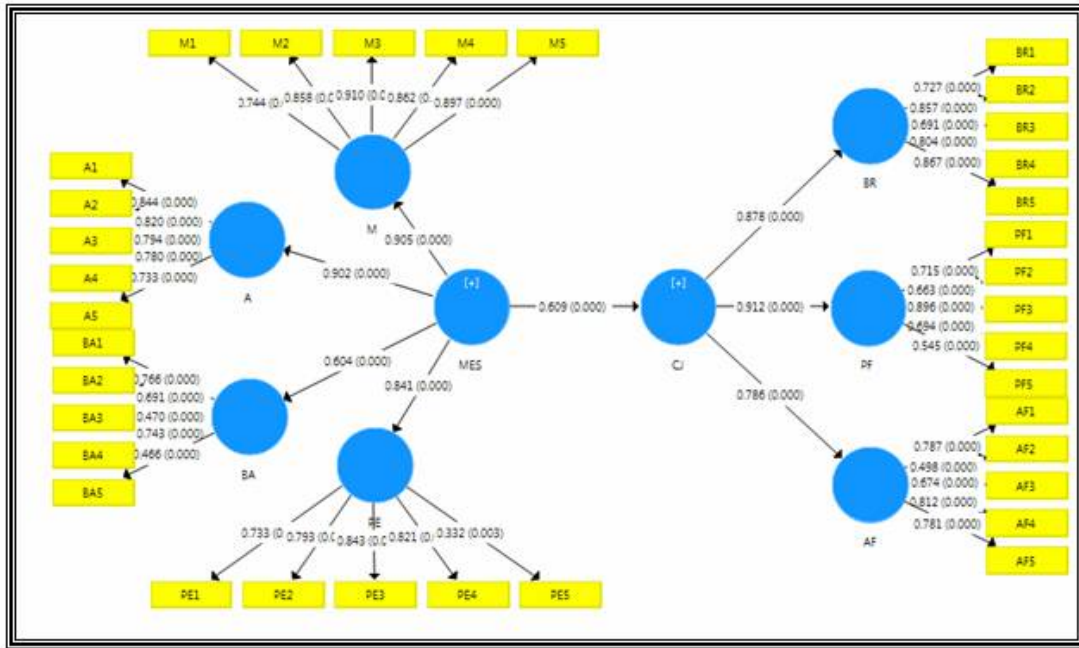
إبهاج الزبون (CJ)					المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد ²	قيمة T	معامل التأثير β	
0.923	6.34	0.12	0.096	0.008	الكثافة العاطفية (EI)
0.872			0.161	-0.016	المثابرة العاطفية (EP)
0.550			0.599	0.066	التمثيل السطحي (SD)
0.007			2.719	0.302	التمثيل العميق (DA)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (4) وجدول (3) إن الكثافة العاطفية (EI) تؤثر في إبهاج الزبون (CJ) بنسبة 1%) وبمستوى معنوية (0.923)، كما يؤثر المثابرة العاطفية (EP) في إبهاج الزبون (CJ) بنسبة 2%) وبمستوى معنوية (0.872)، وإن التمثيل السطحي (SD) يؤثر في إبهاج الزبون (CJ) بنسبة 6%) وبمستوى معنوية (0.550)، كما يؤثر التمثيل العميق (DA) في إبهاج الزبون (CJ) بنسبة 30%) وبمستوى معنوية (0.007)، كما إن قيمة (R^2) تدل على إن أبعاد التفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ) تفسر 12%) من التباين الحاصل في إبهاج الزبون (CJ)، وعلى وفق هذه النتائج



تقبل هذه الفرضية على مستوى التمثيل العميق (DA) وترفض على مستوى الكثافة العاطفية (EI) والمثابرة العاطفية (EP) والتمثيل السطحي (SD).
ثالثا: الفرضية الرئيسة الثالثة: أفادت هذه الفرضية بوجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتسويق الخدمة التعليمية (MES) في إبهاج الزبون (CJ). وبين الشكل (5) نتائج التأثير (Beta)، وجدول (4) نتائج اختبار علاقات التأثير.



الشكل (5) نتائج التأثير لمتغير تسويق الخدمة التعليمية (MES) في إبهاج الزبون (CJ)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

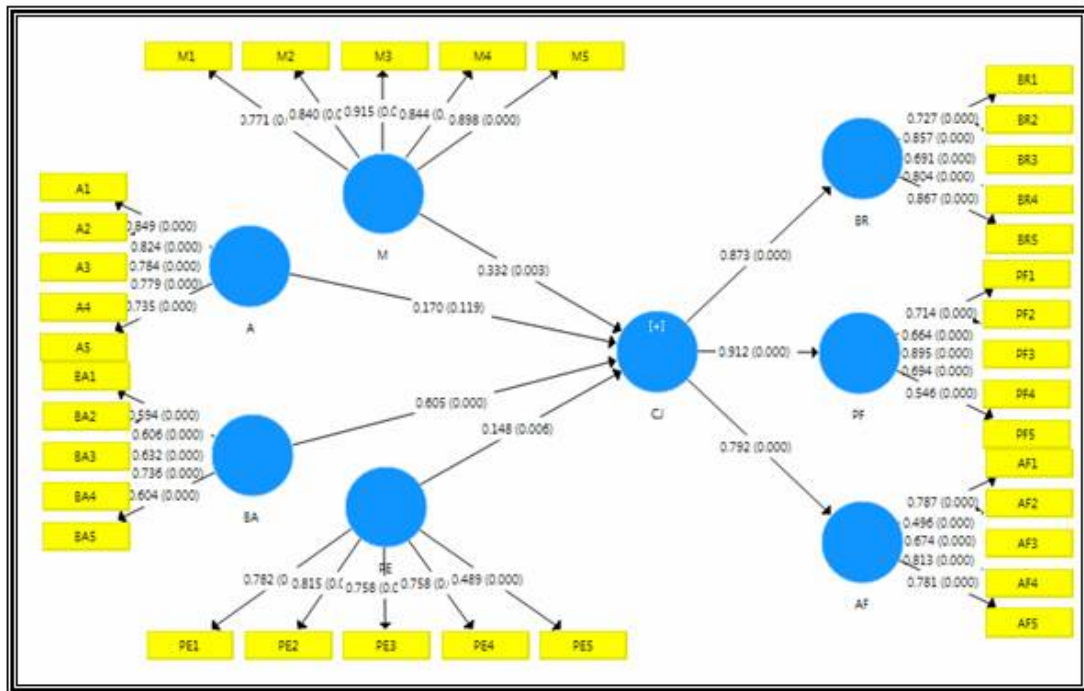
جدول (4) معاملات علاقات التأثير تسويق الخدمة التعليمية (MES) في إبهاج الزبون (CJ)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التأثير β	قيمة T	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية
تسويق الخدمة التعليمية (MES)	إبهاج الزبون (CJ)	0.609	11.650	0.37	111.47	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (5) وجدول (4) إن تسويق الخدمة التعليمية (MES) يؤثر في إبهاج الزبون (CJ) بنسبة (61%) وبمستوى معنوية (0.000)، كما إن نسبة معامل التحديد (R^2) جيدة يدل على إن تسويق الخدمة التعليمية (MES) يفسر (37%) من التباين الحاصل في إبهاج الزبون (CJ)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

وبعد اختبار الفرضية الرئيسة سيتم اختبار الفرضيات الفرعية التي نصت على وجود علاقة تأثير إمكانية التنقل (M)، والقدرة على التكيف (A) والكفاءة المهنية (PE) والمنهج القائم على التعاون (BA) في إبهاج الزبون (CJ) والتي سيتم توضيحها في الشكل (6) نتائج التأثير (Beta) والجدول (5).



الشكل (6) نتائج التأثير لأبعاد تسويق الخدمة التعليمية (MES) في إيهاج الزبون (CJ)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

جدول (5) معاملات علاقات التأثير لأبعاد تسويق الخدمة التعليمية (MES) في إيهاج الزبون (CJ)

إيهاج الزبون (CJ)					المتغيرات المستقلة
مستوى المعنوية	قيمة F	معامل التحديد ²	قيمة T	معامل التأثير β	
0.003	38.05	0.45	2.273	0.332	إمكانية التنقل (M)
0.119			0.832	0.170	القدرة على التكيف (A)
0.000			9.474	0.605	الكفاءة المهنية (PE)
0.006			2.642	0.148	المنهج القائم على التعاون (BA)

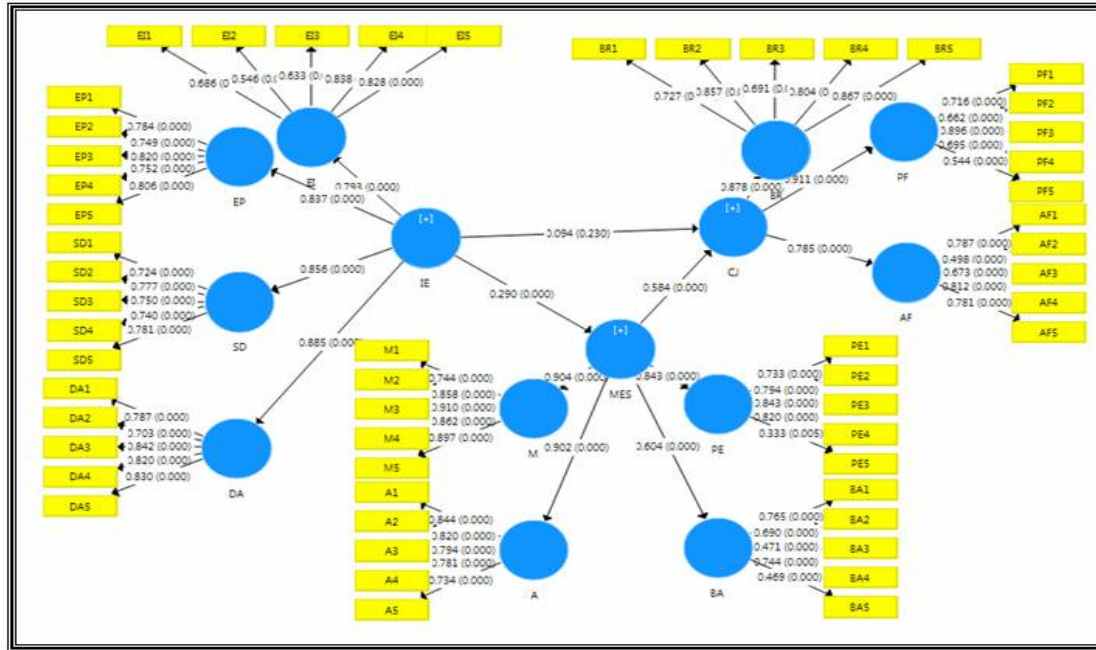
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (6) وجدول (5) إن إمكانية التنقل (M) تؤثر في إيهاج الزبون (CJ) بنسبة 33% وبمستوى معنوية (0.003)، كما تؤثر القدرة على التكيف (A) في إيهاج الزبون (CJ) بنسبة 17% وبمستوى معنوية (0.119)، كما تؤثر الكفاءة المهنية (PE) في إيهاج الزبون (CJ) بنسبة 61% وبمستوى معنوية (0.000)، أما المنهج القائم على التعاون (BA) يؤثر في إيهاج الزبون (CJ) بنسبة 15% وبمستوى معنوية (0.006)، كما إن نسبة (R^2) جيدة تدل على أن أبعاد تسويق الخدمة التعليمية (MES) في إيهاج الزبون (CJ) تفسر 45% من التباين الحاصل في إيهاج الزبون (CJ)، وعلى وفق هذه النتائج تقبل هذه الفرضية على مستوى إمكانية التنقل (M) والمنهج القائم على التعاون (BA) والكفاءة المهنية (PE) وترفض على مستوى القدرة على التكيف (A).

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة: أفادت هذه الفرضية وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة للتفاعل العاطفي (IE) في إيهاج الزبون (CJ) من خلال تسويق الخدمة التعليمية (MES). ولغرض



اختبار المتغير الوسيط يذكر (Hair et al., 2013:224) يمكن استخدام طريقة (Preacher & Hayes, 2008) والتي تتكون هذه الطريقة من خطوتين أساسيتين وهما: الخطوة الأولى: تحليل التأثير الكلي للمتغير المستقل (التفاعل العاطفي (IE)) في المتغير التابع (إبهاج الزبون (CJ)) من خلال المتغير الوسيط (تسويق الخدمة التعليمية (MES)), ويجب أن يكون التأثير الكلي معنوياً. والخطوة الثانية: إيجاد حدود الثقة العليا والدنيا ويجب أن لا تتقاطع هذه الحدود مع (0), وتبين نتائج الاختبار على وفق الشكل (11) وجدول (10).



الشكل (7) نتائج تأثير التفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ) من خلال تسويق الخدمة التعليمية (MES)

جدول (6) مسار علاقات التأثير للتفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ) من خلال تسويق الخدمة التعليمية (MES)

مسار تأثير التفاعل العاطفي (IE) في تسويق الخدمة التعليمية (MES)		مسار تأثير تسويق الخدمة التعليمية (MES) في إبهاج الزبون (CJ)		مسار التأثير الكلي للمتغير الوسيط تسويق الخدمة التعليمية (MES)		قيمة (t)	الانحراف المعياري
path a		path b		Indirect Effect		t-value	SE
0.290		0.584		0.169		2.646	0.064
95%LL		95%UL		95%LL		95%UL	
0.044		0.295		0.044		0.295	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SMART PLS

يتضح من شكل (7) وجدول (6) أن تأثير التفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ) من خلال تسويق الخدمة التعليمية (MES) بنسبة (17%) وهذه النسبة معنوية طبقاً إلى قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (2.646) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) على وفق هذه النتيجة تحقق الشرط الأول بأن يكون التأثير الكلي معنوي، ويلاحظ من جدول (40) أن الحد الأعلى والأدنى للثقة لا تتقاطع مع (0)



وبذلك تحقق الشرط الثاني، كما إن نسبة تأثير التفاعل العاطفي في إبهاج الزبون غير معنوي، وعلى وفق هذه النتائج تقبل الفرضية التي مفادها وجود علاقة تأثير للتفاعل العاطفي (IE) في إبهاج الزبون (CJ) من خلال تسويق الخدمة التعليمية (MES).

الاستنتاجات :

1- أفصحت نتائج التحليل عن قوة العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للدراسة (التفاعل العاطفي تسويق الخدمة التعليمية وإبهاج الزبون) وأبعادها كافة، والتي كانت جميعها قوية جداً وتمثل المتغيرات وتنتمي إليها وتقيسها

2- أظهرت نتائج التحليل عن وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع المتغيرات على المستوى الكلي، أي وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات (التفاعل العاطفي وإبهاج الزبون من خلال الدور الوسيط لتسويق الخدمة التعليمية) وهذا يشير إلى أنه كلما تزايد الاهتمام واستعمال التفاعل العاطفي بين زملاء العمل كلما ارتفعت قدرة المنظمة على تحقيق البهجة للزبون المتلقي للخدمة التعليمية.

التوصيات :

1- ضرورة قيام المنظمات المبحوثة باستثمار العلاقة بين التفاعل العاطفي لأعضاء الهيئة التدريسية في تسويق خدماتها التعليمية من أجل إبهاج الزبون (والتي أثبتت نتائج الدراسة عن تحققها) استثماراً أمثل في استنباط أفضل الأساليب التي تسمح بتحقيق التطور لأنموذج إبهاج الزبون الذي يجعل من المؤسسة التعليمية تتمركز في أعلى الهرم التنافسي،

2- يجب على المنظمات المبحوثة التركيز على أهمية التفاعل العاطفي لعضو الهيئة التدريسية في تسويق الخدمة التعليمية لإبهاج الزبون،

3- أخذ مكانة في قطار التنافسية العلمية المتجددة والبيئة الحركية المتغيرة مما يستدعي الأخذ بمجموعة من الدوافع وصولاً إلى ذلك منها: (اكتساب التكنولوجيات الحديثة أو المتطورة، الاعتناء بالموهب والمهارات والخبرات العلمية المصادر:

1-Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2015). *Marketing: an introduction* Pearson Education

2-Branco, Pedro,(2003), "Emotional interaction", CHI'03 Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems. ACM. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.

3-Kotler, P., and B. Dubois,(2000)," *Marketing management*", 10 e edition, Publi-Union Editions, Paris, ISBN 2-85790-123-2.

4- Kotler, Philip, Kevin Lane Keller, and Taihong Lu. *Marketing management in China*. Prentice Hall, 2009.

5-Löwith, Karl. *Meaning in history: The theological implications of the philosophy of history*. University of Chicago Press, 2011.

6-Schlegelmilch, Bodo B. *Global Marketing Strategy*. Switzerland, 2016.

7-Marple, Roger, ed. *The aims of education*. Routledge, 2012.

Second : Thesis

1. Bondarenko, Yulia,(2009)," *Emotional labour in fieldworkers in a community mental health organization: a thematic analysis*", Diss. Auckland University of Technology.

2. Friedman, Douglas C.,(2013), " *Oasis or Mirage : Does Customer Delight Really Yield Disproportionate Gains in Customer Retention and Loyalty ?* ",University of Michigan.



3. Kumar, Anand,(2001) "*Exploring alternative antecedents of customer Delight*",Southern Illinois University Richard W. Olsuavsky ,Indiana University Maryon F. King ,Southero Illinois University .
4. Masroujeh, WassimFarouqTawfiq,(2009), "*Critical factors for customer satisfaction and delight in the Palestinian pharmaceutical market*" of Master of Publicity& Administration, All Rights Reserved. Research Dissertaton, Islamic University, Gaza.
5. Coetzee, Alexander,(2014),"*Customer delight as an antecedent of customer loyalty in the South African banking industry*". Diss. University of the Free State.
6. Plutchik, Robert,(1990),"*Emotion: A psycho evolutionary synthesis*", Master of Publicity& Administration, All Rights Reserved. Research Dissertation, Harper Collins College Division.
7. Yang, Xiaogang. "Education Marketing Research." *Economics Letters* 6 (2016): 1180-1185.

Third : Journals &Studies:

1. Abdullah, Firdaus,(2006), "*Measuring service quality in higher education: three instruments compared*", International Journal of Research & Method in Education 29.1: 71-89.
2. Allen, J. A., Pugh, S. D., Grandey, A. A., &Groth, M," (2010)" *Following display rules in good or bad faith?: Customer orientation as a moderator of the display rule-emotional labor relationship. Human Performance*, 23(2), 101-115.
3. Arnold, M. J., Reynolds, K. E., Ponder, N., &Lueg, J. E,"(2005)," *Customer delight in a retail context: investigating delightful and terrible shopping experiences. Journal of Business Research*, 58(8), 1132-1145.
4. Ashforth, Blake E., and Ronald H. Humphrey,(1995), "*Emotion in the workplace: A reappraisal*", Human relations 48.2: 97-125.
5. Barsade, Sigal G.,(2002),"*The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior*" Administrative Science Quarterly47.4: 644-675.
6. Barzoki, Ali Shaemi, Reza Salehzadeh, and Sayyed Ahmad Khodaei,(2014),"*Identifying Attractive Behaviors of Managers Based on Kano Model in Isfahan Province Gas Company.*" *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 4.1: 16-20.
7. Boyes, M. E., Carmody, T. M., Clarke, P. J., &Hasking, P. ,(2017), *A". Emotional reactivity and perseveration: Independent dimensions of trait positive and negative affectivity and differential associations with psychological distress". Personality and Individual Differences*, 105,70-77.
8. Bailly, Franck. "The role of employers' beliefs in the evaluation of educational output." *The Journal of Socio-Economics* 37.3 (2008): 959-968.
9. Canamero, Lola D. and JakobFredslund,(2000), "*How does it feel? emotional interaction with a humanoid lego robot*" Socially intelligent agents: the human in the loop. Papers from the AAAI 2000 fall symposium. Menlo Park, CA: AAAI Press.
10. Cerri, Shpetim,(2012), "*Assessing the quality of higher education services using a modified Servqual scale*", AnnalesUniversitatisApulensis: Series Oeconomica 14.2 : 664.
11. Cotirlet, Adrian, and Andrei Zala,(2017), "*Benefits of Early Kinesiology Postoperative in lower limbs traumas in intensive care unit*", *Gymnasium*, 15.2.
12. Converse, Sharolyn, J. A. Cannon-Bowers, and E. Salas, (1993), "*Shared mental models in expert team decision making*" Individual and group decision making: Current: 221.
13. Cynthia A, Bulley,(2014), "*Strategic Marketing in Education services the case of A Private Tertiary Institution in Ghana*", Central Business School, Central University College, Accra, Ghana: ISSN 2348 0386.
14. Clarke, Peter, David Gray, and Andrew Mearman. "The marketing curriculum and educational aims: towards a professional education?." *Marketing Intelligence & Planning* 24.3 (2006): 189-201
15. Delcourt, C., Gremler, D. D., De Zanet, F., & van Riel, A. C. (2017),"*An analysis of the interaction effect between employee technical and emotional competencies in emotionally charged service encounters*", *Journal of Service Management*, 28(1), 85-106.
16. Diener, E., Larsen, R. J., Levine, S., & Emmons, R. A. (1985),"*Intensity and frequency: dimensions underlying positive and negative affect*", *Journal of personality and social psychology*, 48(5), 1253.



17. Domanski, Tomasz,(2014),"Marketing of Higher Education: Future Challenges", Management and Business Administration. Central Europe 22.4: 118-132.
18. Demiray, Ugur, Judy Nagy, and R. Ayhan Yilmaz. "Strategies for the Marketing of Higher Education with Comparative Contextual References between Australia and Turkey." *Online Submission*(2007).
19. Dahl, Andrew J., James W. Peltier, and John A. Schibrowsky. "Critical Thinking and Reflective Learning in the Marketing Education Literature: A Historical Perspective and Future Research Needs." *Journal of Marketing Education* (2018): 0273475317752452.
20. Elias-Almeida, Anabela, Francisco Javier Miranda, and Paulo Almeida,(2016),"Customer delight: perception of hotel spa consumers", *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation* 7.1: 13-20.
21. El Seesy, Naglaa Abd El-Aziz, Rehab Gamel Hussein, and Ahlam Eidah Alzahrani,(2017),"Undergraduate nursing students' perceptions of educational service quality at Alexandria University, Egypt", *Journal of Nursing Education and Practice* 8.1: 37.
22. Evans, S., and A. D. Burns,(2007),"An investigation of customer delight during product evaluation: implications for the development of desirable products" *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture* 221.11: 1625-1638.
23. Finn, Adam,(2005),"Reassessing the foundations of customer delight", *Journal of Service Research* 8.2: 103-116.
24. Frijda, Nico H., Klaus R. Scherer, and D. Sander,(2009), "Emotion definitions (psychological perspectives)" *The Oxford companion to emotion and the affective sciences*:142-144.
25. Filip, Alina. "Marketing theory applicability in higher education." *Procedia-social and behavioral sciences* 46 (2012): 912-916.
26. Gaileviciute, Ieva,(2011),"Kano model: how to satisfy customers?".
27. Gouldner, Alvin W.,(1990),"The norm of reciprocity: A preliminary statement" *American sociological review*: 161-178.
28. Grandey, Alicia A.,(2000), "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor", *Journal of occupational health psychology* 5.1.
29. Grönroos, Christian. "Marketing services: the case of a missing product." *Journal of business & industrial marketing* 13.4/5 (1998): 322-338.
30. Hashim, Adila Md, and Siti Zawiah Md Dawal,(2012),"Kano model and QFD integration approach for ergonomic design improvement" ,*Procedia-Social and Behavioral Sciences* 57: 22-32.
31. Hatfield, Elaine, John T. Cacioppo, and Richard L. Rapson,(1992), "Primitive emotional contagion", *Review of Psychology: Emotion and Social Behavior* 14: 25-59.
32. Heinrich, Carolyn J., Robert H. Meyer, and Gregory W. Whitten,(2009) "Supplemental Education Services under No Child Left Behind: Who Signs up, and What Do They Gain? Working Paper", Urban Institute (NJ1).
33. Heinrich, Carolyn J., Robert H. Meyer, and Greg Whitten,(2010), "Supplemental education services under No Child Left Behind: Who signs up, and what do they gain?", *Educational Evaluation and Policy Analysis* 32.2: 273-298.
34. Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. D. (2015),"Not all smiles are created equal: How employee-customer emotional contagion impacts service relationships", In *Marketing, Technology and Customer Commitment in the New Economy* (pp. 254-254). Springer, Cham.
35. Hytten, Kathy. "Rethinking aims in education." *Journal of Thought* 41.3 (2006): 29-32
36. Howard, Daniel J., and Charles Gengler,(2001),"Emotional contagion effects on product attitudes", *Journal of Consumer research* 28.2: 189-201
37. Hayes, Tom. "Delphi study of the future of marketing of higher education." *Journal of Business Research* 60.9 (2007): 927-931.
38. Immaisi, Marijukka,(2014), "Productizing and marketing of educational services for export: case Turku University of Applied Sciences" (2014).
39. Ivy, Jonathan. "A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing." *International Journal of educational management* 22.4 (2008): 288-299.



40. Jager, Johan De, and Werner Soontiens,(2015), "*Internationalization of Higher Education: Service Quality in Higher Education in Selected Southern Hemisphere Countries*" ,International Journal of Educational Sciences 9.2: 207-217.
41. Joseph, Mathew, MehennaYakhou, and George Stone. "An educational institution's quest for service quality: customers' perspective." *Quality Assurance in Education* 13.1 (2005): 66-82.
42. Johnson, Hazel-Anne M.,(2004),"*The story behind service with a smile: The effects of emotional labor on job satisfaction, emotional exhaustion, and affective well-being*" .
43. Jin, Myung H., Bruce McDonald, and Jaehee Park. "Does Public Service Motivation Matter in Public Higher Education? Testing the Theories of Person–Organization Fit and Organizational Commitment Through a Serial Multiple Mediation Model." *The American Review of Public Administration* 48.1 (2018): 82-97.
44. Kadakin, VasilyVasilevich. "Educational Services Market as a Factor of Formation of Professional Mobility and Conditions for Its Implementation." *International Journal of Environmental and Science Education* 11.8 (2016): 1721-1734.
45. Kao, Chiu-Ying, Sheng-HshungTsaui, and Tsung-Chiung Emily Wu.,(2016), "*Organizational culture on customer delight in the hospitality industry*" International Journal of Hospitality Management 56: 98-108.
46. Kazemitabar, Maedeh A., and Susanne P. Lajoie,(2017),"*Role of Socio-Emotional Interactions on Mutual Trust and Shared Mental Models in a Case Study of Programming Teams*", Philadelphia, PA: International Society of the Learning Sciences.
47. Kesebir, Pelin, and Ed Diener,(2008),"*In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions*", Perspectives on psychological science 3.2: 117-125.
48. Kwong, Kenneth K., and Oliver HM Yau,(2002), "*The conceptualization of customer delight: A research framework*" Asia Pacific Management Review 7.2.
49. Kalenskaya, Nataliya, IlshatGafurov, and Aida Novenkova. "Marketing of Educational Services: Research on Service Providers Satisfaction." *Procedia Economics and Finance* 5 (2013): 368-376.
50. Landahl, Katherine,(2015),"*Customer Delight: How Do We Achieve it? Customer Service and Exceeding Expectations*".
51. Larsen, Randy J., and Ed Diener,(1997), "*Affect intensity as an individual difference characteristic: A review*", Journal of Research in personality 21.1: 1-39.
52. Leberherz, Matthias, and Jonathan Hartmann,(2017), "*Literature Review of the Kano Model: Development Over Time (1984-2016)*".
53. Lin, F. H., Tsai, S. B., Lee, Y. C., Hsiao, C. F., Zhou, J., Wang, J., & Shang, Z. (2017), "*Empirical research on Kano's model and customer satisfaction*", *PloS one*, 12(9), e0183888.
54. Linden, D., M. Frese, and T. F. Meijman,(2003), "*Mental fatigue and the control of cognitive processes: Effects on perseveration and task engagement*".
55. Liu, Xiao-yu,(2011),"*A dyadic study of customer and employee personality on service employee affective delivery*", Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2011 8th International Conference on. IEEE.
56. Liu, Yuping, and L. J. Shrum,(2002), "*What is interactivity and is it always such a good thing? Implications of definition, person, and situation for the influence of interactivity on advertising effectiveness*" Journal of advertising 31.4: 53-64.
57. Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., &Salovey, P. (2004),"*Emotional intelligence and social interaction*", *Personality and social psychology bulletin*, 30(8), 1018-1034.
58. Lysytsia, Nadiia, Tamara Prytychenko, and OleksandraGron,(2017),"*Vectors of promotion of economic educational services in Ukraine*", *Economic Annals-XXI* 165
59. Lovelace, Kathi J., Fabian Eggers, and Loren R. Dyck. "I do and I understand: Assessing the utility of web-based management simulations to develop critical thinking skills." *Academy of Management Learning & Education* 15.1 (2016): 100-121..
60. Ma, Saisai,(2017), "*The Effective Application Research of Emotional Teaching in the Erhu Teaching*".
61. Martinaityte, Ieva, Claudia Sacramento, and Samuel Aryee,(2016), "*Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction*", *Journal of Management*: 0149206316672532.



62. -Manes J. M. (2004). Marketing para instituciones educativas. Guía para planificar la captación y retención de alumnos. Edición corregida y aumentada. 2a. Edición. Buenos Aires: Granica.
63. Meng, Q., Jiang, X., He, L., & Guo, X. (2015), "Integration of fuzzy theory into Kano model for classification of service quality elements: A case study in a machinery industry of China", *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(5), 1661.
64. Mikulic, Josip, (2007), "The Kano model—a review of its application in marketing research from 1984 to 2006", *Proceedings of the 1st International Conference marketing theory challenges in transitional societies*.
65. Miners, Christopher TH, Stephane Cote, and Filip Lievens, (2017), "Assessing the validity of emotional intelligence measures", *Emotion Review*: 1754073917693688.
66. Moors, A., Ellsworth, P. C., Scherer, K. R., & Frijda, N. H., (2013), "Appraisal theories of emotion: State of the art and future development", *Emotion Review*, 5(2), 119-124.
67. Murray, N., Sujana, H., Hirt, E. R., & Sujana, M. (1990), "The influence of mood on categorization: A cognitive flexibility interpretation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 411.
68. Marples, Roger, ed. *The aims of education*. Routledge, 2012
69. McKnight, Oscar, et al. "Retrenchment in Higher Education: Public Perceptions and Marketing Implications." *Journal of Higher Education Theory and Practice* 15.5 (2015): 67
70. Nam, Seungmin, and Hong-Chul Shin, (2017), "How customer's display of emotions relates to task performance: social interaction model in hospitality", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research* 11.3: 421-435.
71. Newman, Joseph P., C. Mark Patterson, and David S. Kosson, (1997), "Response perseveration in psychopaths", *Journal of abnormal psychology* 96.2: 145.
72. Oliver, R.L. (1990), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, pp. 460-469.
73. Pakizehkar, H., Sadrabadi, M. M., Mehriardi, R. Z., & Eshaghieh, A. E. (2016), "The application of integration of Kano's model, AHP technique and QFD matrix in prioritizing the bank's substructions", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 159-166.
74. Patel, Hurmaz D., and Mehul P. Desai, (2016), "A Study on Relation between Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Intention to Switch from one Bank to another Bank in Surat City" *Adarsh Journal of Management Research* 9.1: 1-13.
75. Petrides, Kostantinos V., (2010), "Trait emotional intelligence theory" *Industrial and Organizational Psychology* 3.2: 136-139.
76. Purohit, Gaurav, and Divya Purohit, (2013), "From Customer Satisfaction to Customer Delight: A New Trend in Hospitality Industry." *Global Journal of Management and Business Studies* 3.5: 545-548.
77. Peters, R.S. (1990), *Ethics and Education*, Allen & Unwin
78. Raj, D. Maria Antony, M. Raguraman, and R. Veerappan, (2013), "Marketing of educational services: A new strategy for customer satisfaction", *International Journal of Scientific Research and Management* 1.8: 435-440.
79. Rashid, M. M., Tamaki, J. I., Ullah, A. S., & Kubo, A., (2011), "A Kano model based linguistic application for customer needs analysis", *International Journal of Engineering Business Management*, 3, 12.
80. Rejeb, Helmi B., Laure Morel-Guimaraes, and V. I. N. C. E. N. T. Boly, (2008), "A new methodology based on Kano Model for needs evaluation and innovative concepts comparison during the front-end phases", *The Third Eur. Conf. Manage. Technol., Eurromot*.
81. Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger, (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature" *Journal of applied psychology* 87.4: 698.
82. Ripper, C. A., Boyes, M. E., Clarke, P. J., & Hasking, P. A., (2018), "Emotional reactivity, intensity, and perseveration: Independent dimensions of trait affect and associations with depression, anxiety, and stress symptoms", *Personality and Individual Differences*, 121, (2018) 93-99.
83. Saaksjarvi, Maria, and Katarina Hellen, (2013), "How designers and marketers can work together to support consumers' happiness" *International Journal of Design* 7.3.



84. Saadon, MohdSaifullzwaan, Zainol Mustafa, and Dina Azleema Mohamed Nor,(2014), "Integration of Kano's Model and SERVQUAL into House of Quality (HOO) for Developing QMS Training Program", *Journal of Technology Management and Business* 1.1.
85. Škrinjaric, Bruno. "William G. Bowen: Higher Education in the Digital Age." *Croatian Economic Survey* 16.1 (2014): 171-185
86. Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K., &Hinterhuber, H. H. ,(1996), "The Kano model: How to delight your customers", In *International Working Seminar on Production Economics* (Vol. 1, No. 4, pp. 313-327).
87. Schneider, Benjamin, and David E. Bowen,(1999), "Understanding customer delight and outrage", *Sloan management review* 41.1: 35.
88. Seshadri, C., Menon, S. B., Shukla, S. C., Bhushan, P., & Dash, N. K. (2017). Unit-1 Aims of Higher Education.
89. Seng, Ernest Lim Kok, and Tan Pei Ling,(2013), "A statistical analysis of education service quality dimensions on business school students' satisfaction", *International Education Studies* 6.8: 136.
90. Souca, Maria Luiza,(2014),"Customer dissatisfaction and delight: completely different concepts, or part of a satisfaction continuum?", *Management & Marketing* 9.1: 75.
91. Stimac, Helena, and MirnaLekoSimic,(2012),"Competitiveness in higher education: A need for marketing orientation and service quality", *Economics & Sociology* 5.2: 23.
92. Sudarsi, Sri,(2008), "Customer Delight danLoyalitasPelanggan", *FokusEkonomi* 7.1.
93. Seligman, James. "Creating value in school education marketing through the cocreation process—a conceptual paper." *The Management and Leadership of Educational Marketing: Research, Practice and Applications*. Emerald Group Publishing Limited, 2012. 243-265.
94. Thome, Janine,(2017)," Emotional Reactivity in Posttraumatic Stress Disorder: Behavioural and Neurobiological Correlates of Underlying Mechanisms and the Role of Emotional Memory Modification",Diss. 2017.
95. Torres, Edwin N., Xiaoxiao Fu, and XinranLehto,(2014), "Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective" *International Journal of Hospitality Management* 36 (2014): 255-262.
96. Torres, Edwin N., Xiaoxiao Fu, and XinranLehto,(2014), "Examining key drivers of customer delight in a hotel experience: A cross-cultural perspective" *International Journal of Hospitality Management* 36: 255-262.
97. Vargo, Stephen L., Heiko Wieland, and Melissa Archpru Akaka. "Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective." *Industrial Marketing Management* 44 (2015): 63-72.
98. Upadhyaya, Charu, and V. K. Jain,(2015), "Way to Customer Delight-Interpreting the Role of Dimensions of Service Quality for Effective CRM in Banking and Insurance Sectors." *Editorial Team*: 63.
99. Yang, Xiaogang,(2016)," Education Marketing Research", Chengdu Normal University, Chengdu, China :1180-1185.
100. Yeboah, Solomon Tawiah, Adelaide Gyawu, and Rhoda Bampoe-Addy,(2015), "customer satisfaction on general customer service practices, core service and customer service charter in the restaurant industry: Astudy of ghanaians experience ".
101. Yoo, Jaewon, and JicheolJeong,(2017), "The effects of emotional labor on work engagement and boundary spanner creativity" ,*Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship* 11.2: 214-232.
102. - Yero, Judith Lloyd. "The meaning of education." *Teacher's Mind Resources*: <http://www> (2002).
103. Zaytseva, N., Larionova, A., Zhukov, V., &Pervunin, S. (2017). Role of employers in the formation of educational programs and resources for training of specialists in service sphere. *International Journal of Educational Management*, 31(1), 3-11.
104. Zapf, Dieter,(2002), "Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations", *Human resource management review* 12.2: 237-268.

نمذجة العلاقة بين استراتيجيات التعليم الالكتروني

وجودة التعليم الجامعي

أ.د. حامد كريم الحدراوي م.د.كرار صالح جبر م.م. حميدة كريم شعلان
جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد كلية الرافيدين الجامعة جامعة الكوفة / كلية الادارة والاقتصاد

المستخلص

يعد موضوع جودة التعليم الجامعي أمراً أساسياً تسعى إليه المؤسسات والجامعات على اختلاف تخصصاتها، وفي ظل التغييرات التكنولوجية المتسارعة والتحويلات والتطورات التي حصلت في مختلف مناحي الحياة تبنت العديد من المؤسسات التعليم الالكتروني كأداة تعليمية أساسية، وقد تزايد هذا الامر في ظل الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد والعالم من ازمة كورونا . يهدف هذا البحث للتعرف على استراتيجيات وادوات التعليم الالكتروني القابلة للتطبيق وعلاقتها بجودة التعليم الجامعي، اتبعت الدراسة المنهج الاستطلاعي التحليلي باعتماد الاستبانة الالكترونية لعينة من اساتذة الجامعات، وتبنت الدراسة نموذج هيكلي باعتماد النمذجة البنائية للتعرف على مكونات النماذج ولتوضيح العلاقات السببية بين المتغيرات والابعاد، واختبار صلاحيته، ومن ثم اختبار الفرضيات، ومن ثم اختبار مكوناتها للتوصل الى نموذج نهائي قابل للتطبيق، توصلت الدراسة الى مجموعة استنتاجات اهمها ان اعتماد استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج هي الاكثر تأثيرا في تحسين جودة التعليم الجامعي.

Abstract

The quality in higher education is a fundamental matter that institutions and universities aim at, and in light of the rapid technological changes, transformations and developments that have taken place in various fields, many institutions have adopted e-learning as a basic educational tool, This matter has increased in light of the covid 19 crisis.

This research aims to identify the relationship between e-learning strategies and the quality in higher education, the study adopted a structural model by adopting structural modeling to identify the components of the models and to clarify the causal relationships between variables and dimensions, and then test the hypotheses and their components to reach a final applicable model, the study reached a set of conclusions, the most important of which are the adoption of the blended e-learning is the most effective in improving the quality in higher education.

المبحث الاول: المنهجية العلمية

اولا / مشكلة البحث

يمر العالم في هذه الايام ازمة صحية كبيرة امتدت وتفرعت لتخلق ازمات في قطاعات اخرى ومنها قطاع التعليم العالي، والذي فرضت عليه ظروف الاغلاق وايجاد البدائل للتعليم التقليدي، واستشعارا للتحديات والفرص التي يفرضها هذا الموضوع على التعليم العالي في العراق، اتجهت السياسة التعليمية

للبحث عن الوسائل والاساليب التي يمكن ان تساهم في تحقيق الجودة التعليمية، وقد اظهرت نتائج QS لتصنيف الجامعات العربية للعام 2020 تقدم واضح للجامعات العراقية حيث حصلت عدد من الجامعات العراقية على مراكز متقدمة ضمن التصنيف العربي فجاءت جامعة بغداد بالمرتبة 701 والاولى محليا من بين اكثر من 82 جامعة عراقية تليها جامعة المستنصرية بالترتيب 801 والثاني محليا تليها جامعة الكوفة بالترتيب 801 عربيا والثاني محليا بينما ، وعلى الرغم من ان هنالك بعض التراجع في المؤشرات الا ان هنالك توجهات حثيثة لغرض رفعها . فقد نصت العديد من التوصيات الوزارية على الكثير من النقاط التي تدفع في سبيل تحقيق تعليم جامعي متميز ، واتسع الامر ليشمل الخطط الاستراتيجية للجامعات التي بدات باشتراك اساتذتها في وضع خططها الاستراتيجية، للبحث عن الاستراتيجية المناسبة للتعليم والتي تعطي نتائج ايجابية .

ومن هنا يمكن ان نتلخص مشكلة البحث بتحليل نماذج استراتيجيات التعليم الالكتروني الافضل لجودة التعليم الجامعي.

ثانيا / اهمية البحث

من أجل تحقيق النمو والتطور أصبحت المؤسسات التعليمية تحتاج الى تطوير خططها المستقبلية والاستراتيجية لمواجهة التحديات التي تواجهها، ومن هنا اصبحت تبحث عن مجموعة العوامل التي تساهم في دعم قدراتها، وخاصة بعد التقدم العلمي والتكنولوجي، وما صاحبه من تغيرات اقتصادية وتوسع تعليمي، وضغوط اجتماعية جديدة على مؤسسات التعليم العالي، وزيادة الدافعية للتعليم الاكاديمي، حتى صار السعي وراء تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية مطلبا ضروريا، واصبحت الجودة ثقافة وهدفا اساسيا للمؤسسات الاكاديمية الباحثة عن الاستدامة والنجاح . ومن هنا برزت اهمية البحث في نمذجة العلاقة بين استراتيجيات التعليم الالكتروني وجودة التعليم الجامعي.

ثالثا / اهداف البحث

يهدف البحث الى الاتي:

1. تسليط الضوء على مفاهيم التعليم الالكتروني وانواعه.
2. اعطاء صورة مختصرة عن مفهوم جودة التعليم الجامعي واهميته.
3. بناء نماذج المتغيرات ومن ثم التوصل الى نموذج مقبول للعلاقة بين استراتيجيات التعليم الالكتروني وجودة التعليم الجامعي.
4. تقديم التوصيات التي تتلائم مع البيئة العراقية والتي تساعد المؤسسات التعليمية في تبني النقاط المساعدة في تحسين جودة التعليم العالي ورفع مؤشر التصنيف العالمي.

رابعا/ فرضيات البحث

في اطار مشكلة البحث واهميته واهدافه يمكن صياغة الفرضيات الاتية:

الفرضية الرئيسة الاولى : توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التعليم الالكتروني وجودة التعليم الجامعي .

الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجيات التعليم الالكتروني المتزامن وجودة التعليم الجامعي .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقته ارتباط معنوية بين استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن وجودة التعليم الجامعي .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقته ارتباط معنوية بين استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج وجودة التعليم الجامعي.

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقته تأثير معنوية بين استراتيجية التعليم الالكتروني وجودة التعليم الجامعي .

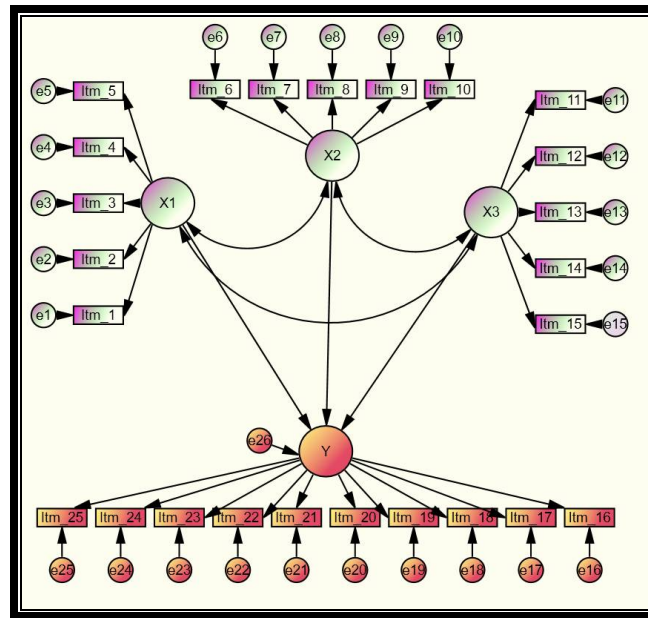
الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقته تأثير معنوية بين استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن وجودة التعليم الجامعي .

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقته تأثير معنوية بين استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن وجودة التعليم الجامعي .

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقته تأثير معنوية بين استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج وجودة التعليم الجامعي.

خامسا / الانموذج الافتراضي للبحث

يشير الشكل (1) الى انموذج البحث الافتراضي والذي يتكون من متغيرين رئيسيين هما استراتيجية التعليم الالكتروني باعتباره متغير مستقل مع ابعاده (استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن، استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن، استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج)، والمتغير جودة التعليم الجامعي باعتباره متغير معتمد .



الشكل (1) انموذج البحث الافتراضي

سادسا / عينة البحث

تمثلت عينة الدراسة بعينة من التدريسيين في الجامعات العراقية تم اختيارهم عشوائيا من خلال الاستبيان الالكتروني الذي اعد لهذا الغرض، بلغ عدد افراد العينة 223 عضو هيئة تدريسية .

المبحث الثاني: الاطار النظري للمبحث

اولا / التعليم الالكتروني

يعد التعليم الالكتروني من انماط التعليم المهمة التي ازدادت اهميتها بشكل كبير في المدة الاخيرة التي رافقها الازمات الصحية لجائحة كورونا، واصبحت توليها الجامعات والمؤسسات التعليمية اهتماما كبيرا واعتبرته من الضرورات لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية في المجال التربوي والعلمي والتكنولوجي . وقد بدا التعليم الالكتروني في بداية ظهوره كتعليم عن بعد في الولايات المتحدة في عام 1800، واستمر الامر بالتطور حتى بدأت الاهتمامات تتزايد وتم انشاء الجامعة المفتوحة في بريطانيا عام 1969، وصدرت دورية تختص بالتعليم عن بعد في عام 1987، وتطورت الادوات والاساليب من المراسلة عن طريق البريد ثم الاذاعة والتلفزيون، وبعدها تطورت بشكل كبير بعد ظهور وتطور أنظمة الاتصالات وظهور الانترنت والبريد الالكتروني (Islam,2011:22). وقد اصبح التعليم الالكتروني يستخدم من خلال مجالين هما التعليم، ومن خلال صيغ التعلم عبر الانترنت والمدمج (33: 2016, Hansen)، واصبح اسلوب التدريب والتطوير عبر الانترنت (Mondy & Martocchio, 2016, p. 217) من خلال استخدام الوسائل التي تعتمد الانترنت الى حد كبير (Mathis et al., 2016, p. 104).

ويعد التعليم الالكتروني احد اساليب التعليم الذي يعتمد تقديم المحتوى التعليمي لايصال المهارات والمفاهيم للمتعلمين باعتماد تكنولوجيا المعلومات . ويعرف التعليم الالكتروني بأنه منظومة الكترونية تعليمية تقدم البرامج التعليمية والتدريبية للطلبة والمتدربين في اي وقت او مكان، وذلك باستخدا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التفاعلية مثل الانترنت، القنوات التلفزيونية، البريد الالكتروني، الحاسوب، المؤتمرات عن بعد وغيرها، ويتم التعليم الالكتروني بشكل متزامن او غير متزامن (الخرجي، وعلي، 2018: 252).

ثانيا/ استراتيجيات التعليم الالكتروني

بشكل عام هنالك استراتيجيتان للتعليم الالكتروني هما استراتيجية التعليم المتزامن وغير المتزامن (الخرجي، وعلي، 2018: 252)، ومع التطور الذي حصل في هذا المجال، برزت استراتيجية ثالثة وهي استراتيجية التعليم المدمج (حكيم، 2019: 22)، وكالاتي :

1. استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن : يركز هذا النوع من التعليم الالكتروني على التفاعل والاتصال المباشر بين الطلبة والاساتذة عبر التقنيات المتعددة، سمعيا وبصريا ومن خلال الاتصالات الفديوية والمجموعات التفاعلية في نفس الوقت. وتتضمن الاستراتيجية الخاصة بهذا النوع الاعتماد على الاتصالات الفورية الحية وتقديم الاجوبة الفورية على تساؤلات الطلبة والمتعلمين .
2. استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن : يركز هذا النوع من التعليم الالكتروني على التواصل بين الطلبة والاساتذة في اوقات مختلفة وليست محددة، ويمكن متابعتها في اي وقت لاحق، ومن امثلتها البريد الالكتروني والرسائل البريدية الاخرى، والفيديو المنشور عبر المنصات المتعددة مثل اليوتيوب او غيره، والتي يمكن للطلاب ان يرجع اليها ويتابعها في اي وقت. وتتضمن الاستراتيجية الخاصة بهذا

النوع الاعتماد بشكل واسع على تقديم حصص على وفق برنامج دراسي مخطط يتم فيه تحديد الاوقات لنشر هذه الحصص.

3. **استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج:** يركز هذا النوع على اعتماد الطريقتين التقليدية في التعليم والتعليم الالكتروني، ويعتمد على دمج التكنولوجيا في التعليم بشكل كبير (محمد، 2015: 10). وتعتمد استراتيجية التعليم المدمج بتوفير ادوات التعليم التقليدي في الجامعات بالاضافة الى ادوات التعليم الالكتروني (السيد، 2012: 16)، ويتم اعتماد الحضور الفعلي للطلبة في بعض المحاضرات واكمال الجزء الاخر عن طريق اعتماد التعليم الالكتروني المتزامن وغير المتزامن، وهنا تكون الاستراتيجية هي الدمج بين الاسلوب التقليدي والالكتروني.

ثالثاً / جودة التعليم الجامعي

اصبح للجودة اهمية كبيرة خاصة في ظل التطورات التي اثارت اهتمام كافة المختصين والكتاب والباحثين وفي مختلف المجالات، وذلك لما احتلته وبسرعة من مكانه بارزة ومتميزة في قطاع الصناعة والخدمات بشكل مطرد ومتسارع في ظل بيئة تنافسية شديدة التعقيد . وقد اشار (Krishnaratne, 2013: 33) الى ان كلمة الجودة استعملت في اشكال مختلفة من أجل التعبير عن وجهات نظر متباينة، حيث لا يوجد تعريف واضح ومحدد لها، مثلاً من وجهة نظر المستفيد كلمة الجودة تقتزن بقيمة السلعة أو بفائدتها أو حتى في سعرها، ومن وجهة نظر المنتج كلمة الجودة تقتزن في مطابقة السلعة أو المنتج للمواصفات المحددة، أي يعني انتاج المنتج وفق التصميم الموضوع، وفي رأي (Anderson, 2010: 3) فان الجودة هي استراتيجية وميزة تنافسية وسبب بقاء واستمرار المنظمات (الدليمي، 2005: 34)، فهي تمثل إحدى الاستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات للمحافظة على استمرارها وبقائها في خضم التنافس بين المنظمات ، كما وان مصطلح الجودة ليس ابتكار العصر الحالي بل له جذوره التاريخية، وكلمة الجودة لها العديد من المعاني فمنهم من يعدها التفوق أو التميز وهناك من يرى انها خلو الخدمة او المنتج من العيوب، كما تعرف الجودة بأنها أداء الشئ الصحيح بطريقة صحيحة في المرة الاولى (الربيعي، 2003: 35) وتعرفها الجمعية الامريكية للرقابة على الجودة والمنظمة الدولية للتقييس (ISO) بانها مجموع المواصفات والخصائص للمنتج او السلعة المعينة والتي تشمل قدرته على اشباع الاحتياجات الظاهرة أو الضمنية (الدليمي، 2005: 34). اما مفهوم الجودة في التعليم فيصعب تحديد تعريف محدد له او النظر اليه من زاوية واحدة فالنظرة يجب ان تكون شمولية وتلبي حاجيات الطلبة واولياء الامور والمؤسسات والمجتمع بشكل عام، حيث عرف البعض الجودة في التعليم بأنها كافة السمات او الخواص التي تتعلق بالخدمة التعليمية والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطلاب الى خصائص محددة تكون اساساً في تعليمهم وتدريبهم لتصميم الخدمة الجامعية وصياغتها في اهداف بما يوافق وتطلعات الطلبة المتوقع (الرشيد، 1995: 3).

ومن هنا يمكن القول بان جودة التعليم هي مجموع الخصائص وقدرات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، وهذا يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية

للابتكار والإبداع، في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيء للطالب لبلوغ المستوى المطلوب، كما إن ثقافة الجودة وبرامجها تؤدي إلى اشتراك كل فرد وإدارة ووحدة علمية وطالب وعضو هيئة تدريس ليصبح جزءاً من هذا البرنامج، وبالتالي فإن الجودة هي القوة الدافعة المطلوبة لدفع نظام التعليم الجامعي بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسائله المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعي (جلس، 2013: 7).

رابعا / أهمية الجودة في التعليم الجامعي

يظهر تأثير الجودة في مجالات عديدة في المنظمة فأهمية الجودة في رأي (Iqbal & 66: 2010) (Ahmad, 2010) بأنها ميزة تنافسية وهذا ما جعلها هدفاً استراتيجياً تركز عليه المنظمات، من خلال تطوير العمليات وإعادة التصميم بهدف زيادة معولية منتجاتها وتحسين رضا المستفيدين، وبما يمكن فيه أن تصبح النوعية معتقداً وجزءاً من ثقافة المنظمات الممتازة، فضلاً عن كونها واحداً من مؤشرات القدرات الآتية : (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) التي تستخدمها المنظمات بدرجات مختلفة لتمييز نفسها أمام المنافسين (الدليمي، 2005: 34). وتظهر أهمية الجودة من خلال الآتي (الربيعي، 2003: 35) :

1. أهمية الجودة للمجتمع : للجودة إستراتيجية كبيرة على مستوى المنظمة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام سواء أكان في قطاع الإنتاج أم الخدمات فهي تمثل أهم العوامل الأساسية لتحديد حجم الطلب على المنتج
2. أهمية الجودة للمنظمة : تتمثل الجودة في المنظمة في (ولاء الزبون العالي، والحصة السوقية الأعلى، وأرباح أعلى للمستثمر، والموظفين المخلصين، والكلفة الأقل)
3. أهمية الجودة للزبون تحقق الجودة للزبون الآتي:
 - أ - فهم حاجاته ورغباته لتحقيق ما يريده .
 - ب - توفر الخدمات على وفق متطلباته .
 - ج - التكيف مع المتغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
 - د - توقع احتياجات ورغبات الزبون في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً .

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

أولاً/ اختبار صدق الاداة

تشير القيم الواردة في الجدول (1) الى ان قيم معامل الفا كرونباخ للابعد تتراوح قيمها بين (0.741 - 0.703)، وبالنسبة لاجمالي محور استراتيجيات التعليم الالكتروني (0.769)، ومحور جودة التعليم الجامعي (0.814)، وقد سجلت جميع المحاور قراءة بلغت (0.843)، وجميع هذه القيم مقبولة احصائياً وتشير الى ان المقياس يتصف بالاتساق الداخلي .

الجدول (1) صدق اداة البحث

المتغيرات	الرمز	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن	X1	5	0.712
استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن	X2	5	0.703
استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج	X3	5	0.741
استراتيجية التعليم الالكتروني	X	15	0.769
جودة التعليم الجامعي	Y	10	0.814
كافة المحاور			0.843

ثانيا/ نمذجة المتغيرات

من اجل اختبار مدى ملائمة النموذج سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) باعتباره منهجية بحثية لاختبار النماذج الإدارية كميا باستخدام المنهج العلمي لاختبار الفروض البحثية وذلك من أجل تحقيق فهم أفضل للعلاقات المعقدة بين المتغيرات الإدارية (الهنداوي، 2007 : 8)، والتأكد من مدى ملائمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وانها تقيس فعلا ما وضعت من اجل قياسه، وبحسب (الحدراوي، 2013) يشير عدد غير قليل من الكتاب والباحثين ومنهم، (Byrne, 2010) (الكبيسي، 2012)، الى اهمية وضرورة استخدام هذه الطريقة لكونها اكثر دقة في الاختبار ويوضحون عدد من مؤشرات المهمة وكما في الجدول (2).

الجدول (2) مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية

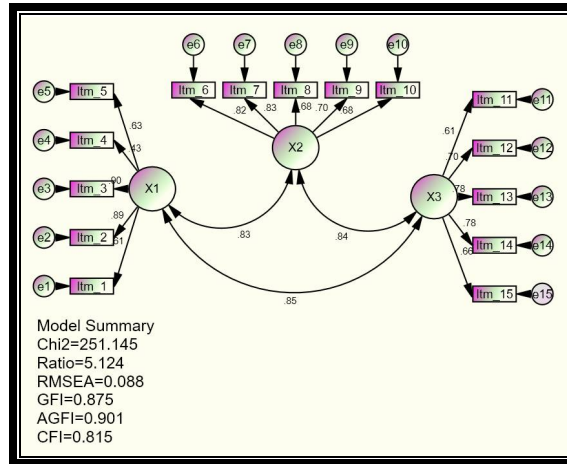
المؤشر	المدى المثالي للمؤشر	قيمة أفضل مطابقة
مربع كاي (Chi-square)	أن تكون (Chi-square) غير دالة	أن تكون (Chi-square) غير دالة
نسبة قيمة (Chi-square) الى درجات الحرية df (x ² /df)	1-5	القيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل
الصدق الزائف المتوقع للنموذج (ECVI)	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشيع	قيمة (ECVI) للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشيع
مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit Indexes) ومنها :		
مؤشر حسن او جودة المطابقة او الموائمة (Goodness of Fit (GFI)	(GFI> 0.90)	(GFI=1) مطابقة تامة
مؤشر حسن المطابقة المصحح Adjusted Goodness Index	(AGFI>0.90)	(AGFI=1) مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات خطأ الاقتراب (التقريبي) (RMSEA)	(RMSEA)(0.05-0.08)	(RMSEA<0.05) القيم المنخفضة تشير الى تطابق أفضل
جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية SRMR	(SRMR<0.05)	(SRMR=0) مطابقة تامة
مؤشرات المطابقة المتزايدة (Incremental Fit Indexes) ومنها :		
مؤشر المطابقة المعياري Normed Fit Index (NFI)	(NFI>0.90)	(NFI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index	(CFI>0.95)	(CFI=1) مطابقة تامة
مؤشر توكر لوييس (Tucker-Lewis Index (TLI)	(TLI>0.95)	(TLI=1) مطابقة تامة
مؤشر المطابقة المتزايد (Incremental Fit Index (IFI)	(IFI>0.95)	(IFI=1) مطابقة تامة

Source : Daire H., Joseph C., Michael R. Mulle, Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1, 2008 .

ومن اجل التحقق من الصدق البنائي للمقياس، تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي او الاثباتي (Confirmatory Factor Analysis) (CFA)، عن طريق تحديد النموذج المفترض (المتغيرات الكامنة (Latent Variable) (غير المشاهدة) التي تمثل ابعاد المقياس المفترضة، والنوع الثاني من المتغيرات (المتغيرات التابعة (المشاهدة)) وتمثل فقراتها بالعوامل (Factors)، وعن طريق استخراج (مؤشرات جودة المطابقة)، وعندما يكون هنالك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فان الاختبار يكون دقيق جدا، وعكس ذلك يكون ضعيف وغير جيد ويمكن رفض النموذج (3: Byrne, 2010).

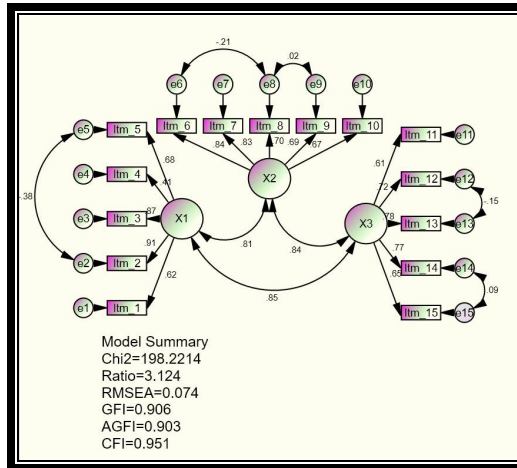
1) انموذج استراتيجية التعليم الالكتروني

يتكون نموذج استراتيجية التعليم الالكتروني من ثلاثة ابعاد اساسية، وكل بعد يتكون من خمسة فقرات، ويتضح من الشكل (2) بان النتائج لايمكن اعتمادها وذلك لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة، وبالتالي يتطلب الامر القيام باجراء التعديلات المطلوبة بالحذف او التعديل وبحسب توصيات مؤشر التعديل المفترض .



الشكل (2) انموذج استراتيجية التعليم الالكتروني

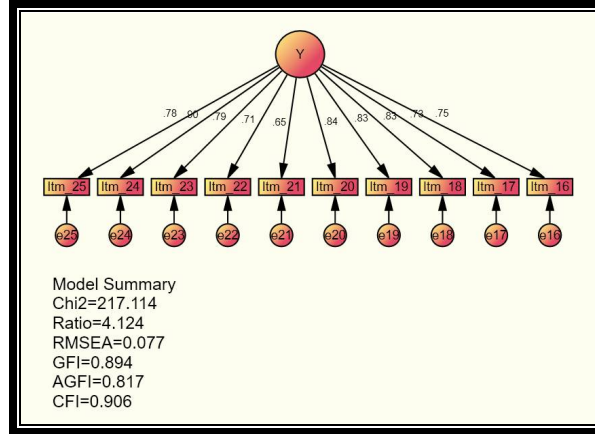
ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (3) محققا للشروط المطلوبة، حيث تحسنت قيمة مؤشر معدل الخطأ (RMSEA)، وجودة المطابقة (GFI)، وجودة المطابقة المعدل (AGFI)، وايضا مؤشر المقارنة (CFI).



الشكل (3) نموذج استراتيجية التعليم الالكتروني بعد التعديل

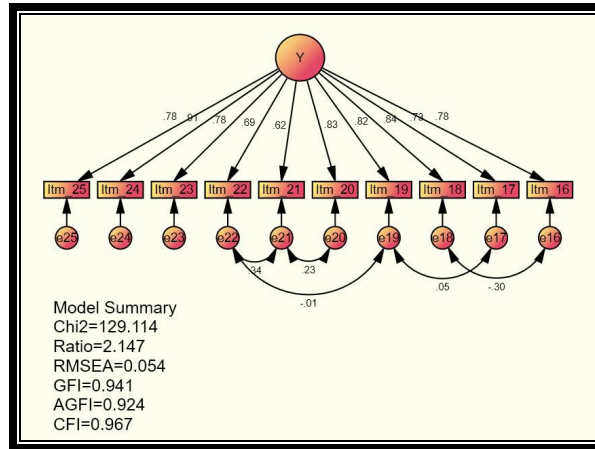
(2) انموذج جودة التعليم الجامعي

يتكون نموذج جودة التعليم الجامعي من عشرة فقرات، ويتضح من الشكل (4) بان النتائج لايمكن اعتمادها وذلك لعدم تحقيقها للشروط المطلوبة، وبالتالي يتطلب الامر القيام باجراء التعديلات المطلوبة بالحذف او التعديل وبحسب توصيات مؤشر التعديل المفترض .



الشكل (4) نموذج جودة التعليم الجامعي

ويكون النموذج بعد التعديل كما في الشكل (5) محققا للشروط المطلوبة، حيث تحسنت قيمة مؤشر معدل الخطأ (RMSEA)، وجودة المطابقة (GFI)، وجودة المطابقة المعدل (AGFI)، وايضا مؤشر المقارنة (CFI) .



الشكل (5) انموذج جودة التعليم الجامعي بعد التعديل

ثالثا / التحليل الاحصائي لعلاقات الارتباط

من اجل التعرف على طبيعة العلاقة وقوتها بين المتغيرات والابعاد تم الاعتماد على احتساب معاملات الارتباط البسيط بينها، وقد تم اعتماد البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) في تحليل النتائج ، وبشكل عام من نتائج الجدول (3) سجلت العلاقة بين استراتيجيات التعليم الالكتروني وجودة التعليم الجامعي قيمة ارتباط بلغت (0.407)، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (T) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطأ المعتمد للدراسة والبالغ (0.05) .

وفيما يخص الفرضيات الفرعية تكون النتائج كالآتي :

1) الفرضية الفرعية الأولى :

من متابعة نتائج الجدول (3) يتضح بان هنالك علاقة ارتباط بين استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن وجودة التعليم الجامعي بلغت قيمتها (0.349)، وان هذه العلاقة اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة (T) اكبر من قيمة (T) المجدولة، ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية (P) التي كانت ضمن الحد المسموح به والبالغ اقل من (0.05)، وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الاولى .

2) الفرضية الفرعية الثانية :

ان نتائج الجدول (3) تشير الى وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن وجودة التعليم الجامعي بلغت قيمتها (0.248)، وان هذه العلاقة اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة (T) اكبر من قيمة (T) المجدولة، ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية (P) التي كانت ضمن الحد المسموح به والبالغ اقل من (0.05)، وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثانية .

3) الفرضية الفرعية الثالثة :

من متابعة نتائج الجدول (3) يتضح بان هنالك علاقة ارتباط بين استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج وجودة التعليم الجامعي بلغت قيمتها (0.415)، وان هذه العلاقة اثبتت معنويتها حيث سجلت قيمة (T) اكبر من قيمة (T) المجدولة، ويدعم ذلك قيمة مستوى المعنوية (P) التي كانت ضمن الحد المسموح به والبالغ اقل من (0.05)، وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثالثة .

ومن النتائج سالفة الذكر يتضح تحقق الفرضية الرئيسة الاولى

الجدول (3) معاملات الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	قيمة الارتباط (r)	القيمة التائية (T)	مستوى المعنوية (P)
استراتيجية التعليم الالكتروني	0.407**	3.802	0.000
استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن	0.349**	3.242	0.002
استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن	0.248*	2.229	0.029
استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج	0.415**	3.976	0.000

رابعا / التحليل الاحصائي لعلاقات التأثير

من اجل التعرف على طبيعة علاقة التأثير المتغيرات والابعاد تم الاعتماد على احتساب معاملات الانحدار البسيط لمعرفة تأثير الابعاد بشكل مستقل، ومعامل الانحدار المتعدد، للتعرف على تأثير الابعاد معا، وقد تم اعتماد البرنامجين الاحصائيين (SPSS V.23) و (AMOS V.18)، وبشكل عام سجلت معطيات الجدول (4) ان هنالك علاقة التأثير بين استراتيجية التعليم الالكتروني وجودة التعليم الجامعي، فقد بلغت قيمة الفا ($\alpha=2.068$)، في حين سجلت قيمة بيتا ($\beta=0.407$)، وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرّة واحدة يغير بمقدار (0.407) في المتغير المعتمد، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطا المعتمد للدراسة والبالغ (0.05)، كما ان النموذج يفسر (16.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .

وفيما يخص الفرضيات الفرعية تكون النتائج كالآتي :

1) الفرضية الفرعية الأولى :

سجلت معطيات الجدول (4) ان هنالك علاقة التأثير بين استراتيجيات التعليم الالكتروني المتزامن وجودة التعليم الجامعي، فقد بلغت قيمة الفا ($\alpha=2.514$)، في حين سجلت قيمة بيتا ($\beta=0.349$)، وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرة واحدة يغير بمقدار (0.349) في المتغير المعتمد، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطأ المعتمد للدراسة والبالغ (0.05) ، كما ان النموذج يفسر (12.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد . وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الاولى .

2) الفرضية الفرعية الثانية :

من معطيات الجدول (4) ان هنالك علاقة تأثير بين استراتيجيات التعليم الالكتروني غير المتزامن وجودة التعليم الجامعي، فقد بلغت قيمة الفا ($\alpha=2.816$)، في حين سجلت قيمة بيتا ($\beta=0.248$)، وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرة واحدة يغير بمقدار (0.248) في المتغير المعتمد، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطأ المعتمد للدراسة والبالغ (0.05) ، كما ان النموذج يفسر (6.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد . وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثانية .

3) الفرضية الفرعية الثالثة :

من معطيات الجدول (4) ان هنالك علاقة تأثير بين استراتيجيات التعليم الالكتروني المدمج وجودة التعليم الجامعي، فقد بلغت قيمة الفا ($\alpha=2.236$)، في حين سجلت قيمة بيتا ($\beta=0.415$)، وهذا يشير الى ان كل تغيير بمرة واحدة يغير بمقدار (0.415) في المتغير المعتمد، وهي علاقة معنوية تبعا لقيمة (F) التي ظهرت اكبر من القيمة الجدولية المقابلة لدرجة الحرية ومستوى الخطأ المعتمد للدراسة والبالغ (0.05) ، كما ان النموذج يفسر (17.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد . وهذا يثبت تحقق الفرضية الفرعية الثالثة .

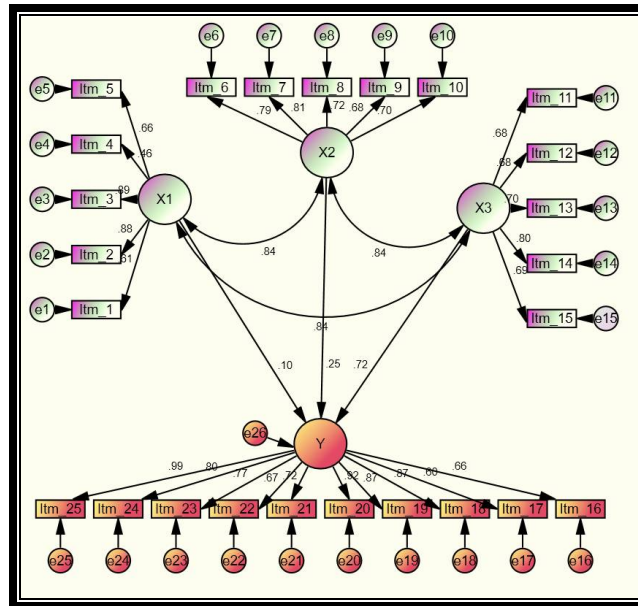
الجدول (4) معاملات التأثير البسيط بين المتغيرات

القيمة	المؤشرات	المتغيرات	القيمة	المؤشرات	المتغيرات
15.798	$F-Cal$	استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج	10.514	$F-Cal$	استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن
0.000	P		0.002	P	
0.172	R^2		0.122	R^2	
2.236	α		2.514	α	
0.415	β		0.349	β	
15.051	$F-Cal$	استراتيجية التعليم الالكتروني	4.967	$F-Cal$	استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن
0.000	P		0.029	P	
0.165	R^2		0.061	R^2	
2.068	α		2.816	α	
0.407	β		0.248	β	

وعلى مستوى نمذجة العلاقة بين المتغيرات، يشير الجدول (5) والانموذج (1)، الى ان هنالك تاثير معنوي لمتغير استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن في جودة التعليم الجامعي بلغت قيمته (0.102)، كما ان تاثير استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن بلغت قيمته (0.254)، اما استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج فقد بلغ معامل التأثير (0.702).

الجدول (5) معاملات التأثير المتعدد بين المتغيرات

P	F	Path	
0.000	114.21	0.102	استراتيجية التعليم الالكتروني المتزامن
0.000		0.254	استراتيجية التعليم الالكتروني غير المتزامن
0.000		0.722	استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج



الشكل (6) نمذجة العلاقات بين المتغيرات

ومن النتائج سالفة الذكر يتضح تحقق الفرضية الرئيسة الثانية.

الاستنتاجات والتوصيات

اولا/ الاستنتاجات

- 1) تقوم فلسفة التعليم الالكتروني على مبدا اتاحة الفرص المتكافئة للتعليم للجميع، والتواصل مع جميع الطلبة وتقدير ظروفهم وطريقة وصولهم للمعلومة بسهولة.
- 2) يهدف التعليم الالكتروني لانشاء استراتيجيات لربط المتعلمين بمختلف مصادر المعرفة والمعلومات المنتشرة والمتوفرة.
- 3) اصبحت جودة التعليم الجامعي ضرورة والزام بشكل اكثر الحاحا من ذي قبل، وهذا ما ادى الى ظهور اهمية ادوات التعليم الحديثة وتوظيفها في تبسيط الاعمال وتحقيق جودة التعليم الجامعي المطلوب.

- (4) اثبتت النتائج ان استراتيجيات التعليم الالكتروني تعتمد على التعليم الالكتروني المتزامن وغير المتزامن والمدمج بنسب مقبولة.
- (5) تتطلب جودة التعليم الجامعي توفير ادوات النجاح المناسبة وفي مقدمتها استراتيجية التعليم التي يتم اعتمادها من قبل المؤسسة التعليمية.
- (6) تشير نتائج التحليل ان استراتيجية التعليم الالكتروني المدمج هي الاكثر تاثيرا في جودة التعليم الجامعي، وان اعتماده يعطي نتائج ايجابية.

ثانيا/ التوصيات

- (1) من الضروري اعتبار التكنولوجيا اداة ووسيلة للوصول للهدف، وليس غاية بحد ذاتها، وان يتم توظيف التكنولوجيا للوصول الى الاهداف التعليمية.
- (2) نشر ثقافة التعليم الالكتروني ضمن الاستراتيجية التعليمية والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية.
- (3) توسيع قاعدة التفاعل بين الطلبة والاساتذة من خلال تبادل الخبرات والمناقشات التي تهدف لتبادل الاراء والمقترحات والاستفادة منها.
- (4) ان بناء الاستراتيجية التعليمية الناجحة والتي تحقق نتائج ايجابية في جودة التعليم الجامعي تتطلب الاهتمام بكل من الاستاذ والطالب بشكل متوازن، مع توفير سبل تمتين العلاقة وزيادة الثقة بين الطرفين.
- (5) ضرورة التواصل مع الطلبة بالطريقة التي يمكن توافرها لجميع الطلبة، مع ضمان توافر خدمات الانترنت والكهرباء وغيرها من المتطلبات الضرورية لادامة التواصل الالكتروني.
- (6) توفير البنية التحتية اللازمة مثل الاجهزة وملحقاتها وشبكات الاتصال والمكتبة الالكترونية والبرمجيات .
- (7) اقامة الدورات التعليمية فيما يخص التعليم الالكتروني لكل من الاساتذة والطلبة، والتركيز على المنصات الالكترونية التي تعتمد عليها الجامعة، وان يكون هنالك فريق الكتروني جاهز لاستقبال الاسئلة والاستفسارات على مدار الساعة.
- (8) بناء استراتيجية تعليمية مبنية على المستجدات الطارئة التي تمر بها البلاد، واعداد الخطة اللازمة لتطبيق التعليم الالكتروني مع الاستفادة من تجارب الدول والمؤسسات العالمية في هذا المجال.

المصادر

1. افراح ياسين محمد. (2015). فاعلية التعليم المدمج (الالكتروني) في التنور التكنولوجي وتنمية المهارات التكنولوجية وبعض العادات العقلية لجانبى الدماغ في مادة التقنيات (التكنولوجيا)، (7)، 262-291.
2. الحدراوي، حامد كريم (2013)، الريادة كمدخل لمنظمات الاعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم راس المال الفكري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، العدد 27.
3. حكيم، حليمه بنت محمد محمد. (2019). فاعلية برنامج تدريبي مقترح قائم على التعليم المدمج في تنمية مهارات العروض الرقمية الثلاثية الأبعاد والاتجاه نحوها لدى الطالبات المعلمات بجامعة أم القرى.
4. حلس، سالم عبد الله (2013)، أثر جودة الخدمة التعليمية على رضى الطلبة دراسة تطبيقية على طلبة الماجستير بالجامعة الإسلامية .
5. الخزرجي، حمد جاسم محمد، عباس سلمان محمد علي، التعليم الالكتروني في العراق واباعاده القانونية، مجلة مركز بابل للدراسات الانسانية، ٢٠١٨، المجلد: ٨، العدد: ١٠.

6. الدليمي، رضاء حازم محمد، أثر إعادة هندسة أعمال المستشفيات على جودة الخدمات الصحية بالتطبيق على بعض مستشفيات محافظة ينوى، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، 2005.
7. الربيعي، أميرة عاصي، العلاقة بين الجودة والأخلاقيات ومعايير الأداء وأثرها في جودة الأداء دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، 2008.
8. الرشيد، محمد، الجودة الشاملة في التعليم، المعلم، مجلة جامعية ثقافية / جامعة الملك سعود، 1995.
9. الكبسي، صلاح الدين عواد، تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، المجلد 18، العدد 67، 2012.
10. محمد، محمد السيد، (2012)، تأثير إستخدام إستراتيجية التعليم المدمج على اكتساب بعض الحركات الأرضية في الجباز وزيادة الدافعية نحو التعلم. كلية التربية الرياضية للبنات بالجزيرة/المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة.
11. Anderson, A. (2010). Combating climate change through quality education. Washington, DC: Brookings Global Economy and Development.
12. Byrne, B. M. Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming. Second Edition, Taylor and Francis Group, LLC, 2010 .
13. Daire H., Joseph C., Michael R. Mülle, Structural Equation Modeling: Guidelines for Determining Model Fit, Journal of Business Research Methods Volume 6 Issue 1, 2008 .
14. Iqbal, M. J., & Ahmad, M. (2010). Enhancing quality of education through e-learning: the case study of Allama Iqbal Open University. The Turkish Online Journal of Distance Education, 11(1), 84-97.
15. Islam, M. (2011). Effect of demographic factors on e-learning effectiveness in a higher learning Institution in Malaysia. International Education Studies, 4(1), 112-121.
16. Krishnaratne, S., & White, H. (2013). Quality education for all children? What works in education in developing countries (No. 0009-0). International Initiative for Impact Evaluation (3ie).
17. Hansen, M. (2016). Learning Management Systems Potential or utopia (Master Thesis in M.Sc. Business administration and Information Systems at Copenhagen Business School)
18. Mondy, R. & Martocchio, J. (2016). Human resource management. Boston: Pearson.
19. Mathis, R., Jackson, J. & Valentine, S. (2016). Human resource management: essential perspectives. Boston, MA: Cengage Learning.

الاستخدام الفعال لنظم إدارة التعليم الإلكتروني ودوره

في تعزيز جودة المعرفة للمحتوى التعليمي الإلكتروني - دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة

م.د. محمد نبيل هادي الحبوبي

moh.haboobi@uowa.edu.iq

جامعة وارث الانبياء / كلية الإدارة والاقتصاد

أ.د. عمار عبد الأمير زوين

ammara.zwain@uokufa.edu.iq

جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

هدفت الدراسة الى تشخيص دور الاستخدام الفعال لنظام إدارة التعليم الإلكتروني في تعزيز جودة المعرفة للمحتوى التعليمي الإلكتروني. ولغرض تحقيق هذا الهدف فقد استخدمت الاستبانة الإلكترونية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل بالسادة التدريسيين في جامعة الكوفة، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية تم الحصول على (398) استجابة صالحة للتحليل الاحصائي والتي تم تحليلها وفق أسلوب النمذجة الهيكلية ذات المربعات الصغرى الجزئية. وقد توصلت الدراسة عبر تحليل البيانات الى وجود تأثير معنوي موجب للاستخدام الفعال في جودة المعرفة. وقد اوصت الدراسة باهمية التحول من التعليم الإلكتروني كبديل طارئ الى مساند دائم للعملية التعليمية، مع التأكيد على اهمية التحول من مجرد الاستخدام الى الاستخدام الفعال للتعليم الإلكتروني وذلك لخلق محتوى تعليمي ذو جودة عالية وبالتالي جني ثمار تكنولوجيا التعليم الإلكتروني.

الكلمات الرئيسية: التعليم الإلكتروني، الاستخدام الفعال، جودة المعرفة، جامعة الكوفة.

Abstract

The study aimed to define the role of effective use of Learning management system to achieve knowledge quality of e-learning content. In order to achieve this goal, an electronic questionnaire was used to collect data from the study community represented by the faculty staff at the University of Kufa, and by using random sample method. (398) valid responses were obtained for statistical analysis, which were analyzed according to the partial least squares structural modeling method. Through analyzing the data, the study found a significant positive indirect effect of effective use, on knowledge quality. The research recommended the importance of shifting from e-learning as an emergency alternative to a permanent supportive, taking into account the importance of shifting from mere use to the effective use of e-learning in order to create educational content of high quality and thus reap the benefits of e-learning Technology.

Keywords: eLearning, Effective Use, Knowledge Quality, University of Kufa.

المقدمة

تواجه الجامعات عموماً تحديات كبيرة في توظيف التعليم الإلكتروني بأشكاله المختلفة (تعليم مدعوم بالويب، تعليم مدمج وتعليم عن بعد)، كذلك في جعل التعليم الإلكتروني موازياً لما يتم تقديمه في التعليم التقليدي من حيث الجودة، وما زاد تعميق الحاجة الى توفير المحتوى التعليمي الإلكتروني بجودة عالية



هو ما حصل في نهاية عام (2019) من انتشار لجائحة كورونا والذي أدى الى تعذر استخدام الممارسات التقليدية في التعليم، اذ تسببت جائحة كورونا في ان يحل التعليم الإلكتروني محل التعليم التقليدي وان يتحول التدريسيون نحو استخدام التعليم الإلكتروني بشكل كامل بعد ان كان دوره مسانداً للتعليم التقليدي، وهذا ما استلزم ان يكون محتوى التعليم الإلكتروني موازياً للتعليم التقليدي من حيث جودة المعرفة، وللوصول الى هذه الغاية فان مجرد الاستخدام لنظام التعليم الإلكتروني لم يعد كافياً وإنما يجب التحول من مجرد الاستخدام الى الاستخدام الفعال وهذا ما خاضت فيه الدراسة الحالية لغرض جني الفوائد المتوخاة من التعليم الإلكتروني.

لقد اشتملت الدراسة الحالية على أربعة مباحث استعرض الأول منها الاطار المنهجي بما يتضمنه من بيان لمشكلة واهمية الدراسة، في حين تضمن المبحث الثاني على بيان الاطار النظري لمتغيرات الدراسة، فيما اختص المبحث الثالث في تناول الاطار التحليلي للدراسة وابرز الخطوات الإحصائية التي اعتمدت. أخيراً فقد اشتمل المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات التي تمخضت عنها الدراسة.

المبحث الأول: الاطار المنهجي

يشتمل هذا المبحث على استعراض مشكلة الدراسة واهميتها، ومن ثم تناول الخطوات الإجرائية الخاصة بتطوير فرضيات البحث وتهيئة أدوات القياس الملائمة.

أولاً: مشكلة الدراسة

تتسم المنطقة العربية عموماً بضعف تبني أنظمة التعليم الإلكتروني في الجامعات اذ توصل (Matar et al., 2011) في دراسته لتحديات قبول التعليم الإلكتروني في العالم العربي الى ان المقررات الإلكترونية في الجامعات العربية تعاني من ضعف استغلال الخدمات التي قدمتها ثورة تطبيقات الويب 2.0 وهذا ما انعكس على ضعف جودة هذه المقررات. وقد تناولت دراسة (Traifeh et al., 2019) تجارب التعليم الإلكتروني في الجامعات العربية والتي توصلت الى ان سبب ضعف تبني التعليم الإلكتروني في المنطقة العربية يرجع الى ضعف جودة المحتوى التعليمي، وبالتالي لكي يتم تحفيز نمو التعليم الإلكتروني فانه يتوجب دعم تطوير محتوى تعليمي عالي الجودة لكي نجني الفوائد المتوخاة من هذه التكنولوجيا.

لقد سعت المنظمة قيد الدراسة والمتمثلة بجامعة الكوفة لتبني التكنولوجيا الحديثة التي تدعم العملية التعليمية، اذ بدأت الجامعة بخطوات تبني نظام إدارة التعليم الإلكتروني في عام (2010) وقد تم اختيار نظام Moodle لما يتمتع بسهولة الاستخدام وإمكانية تكييف النظام حسب احتياجات الجامعة، فضلاً عن كونه نظام مجاني ومفتوح المصدر (Zwain & Haboobi, 2019, p. 281). وقد تم اعتماد نظام موودل بشكل فعلي عام (2012)، وبالرغم من ان جامعة الكوفة تعتمد نظام الموودل كنظام أساسي في التعليم الإلكتروني، لكن أيضاً توفر منصة جوجل كلاس روم Google Classroom بشكل ثانوي (E-Learning University of Kufa, 2020, September 14).

لقد تناولت دراسة (Zwain & Haboobi, 2019) قبول التدريسيين والطلبة لنظام إدارة التعليم الإلكتروني في جامعة الكوفة والتي توصلت الى ان مستوى استخدام التدريسيين والطلبة كان بالمستوى المتوسط. كذلك فقد تناولت دراسة (Karkar et al., 2020) التحديات التي تواجه تطبيق التعليم



الإلكتروني في جامعة الكوفة، وقد استنتجت الدراسة بأنه بالرغم من توفر نظام التعليم الإلكتروني في جامعة الكوفة إلا أن استغلال هذا النظام من قبل التدريسيين ما زال بعيداً عن الهدف والتأثير المخطط، إذ دعت الدراسة إلى ضرورة دراسة سبل تحقيق الاستغلال الكامل لهذا النظام وبالتالي الحصول على المنافع المتوخاة من هذا النظام.

مما سبق فإنه يستشف وجود عائقان أمام تطبيق التعليم الإلكتروني واللذان يتمثلان بـ (1) ضعف استغلال تكنولوجيا التعليم الإلكتروني وهذا ما يشكل عائقاً تجاه جني فوائد التعليم الإلكتروني؛ (2) ضعف جودة المحتوى التعليمي الإلكتروني والذي لا يجري ما يتم تقديمه داخل الصف في التعليم التقليدي (وجهها لوجه). لقد ركزت الجامعات في منطقة الشرق الأوسط عموماً والعراق خصوصاً على التعليم التقليدي كركيزة أساسية مع استخدام التعليم الإلكتروني بشكل مساند، لكن نتيجة ظروف التباعد الاجتماعي التي أفرزتها جائحة كورونا، والتي فرضت أن يكون استخدام التعليم الإلكتروني إجبارياً بعد أن كان استخدامه طوعياً. فقد أصبحت هذه الأعراض المذكورة آنفاً أكثر وضوحاً وهذا يزيد من ضرورة بحثها.

بناءً على ما سبق فإن يمكن صياغة مشكلة الدراسة بـ "تشخيص مدى إسهام الاستخدام الفعال لنظام إدارة التعليم الإلكتروني في تعزيز جودة المعرفة للمحتوى التعليمي الإلكتروني". ومن خلال هذه المشكلة فإن الدراسة تهدف نحو: (1) تحديد مدى توافر متغيرات الدراسة في جامعة الكوفة؛ (2) تحديد التأثير المباشر للاستخدام الفعال في جودة المعرفة.

ثانياً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يأتي:

1. الإسهام في التحول من دراسة مجرد الاستخدام إلى الاستخدام الفعال وهذا ما دعت إليه أدبيات نظم المعلومات (مثل Burton-Jones & Grange, 2013).
2. توسيع نظرية الاستخدام الفعال من خلال استكشاف علاقات جديدة مع متغير الاستخدام الفعال الذي يمثل جوهر هذه النظرية.
3. مساعدة قطاع التعليم العالي عموماً والمنظمة قيد الدراسة خصوصاً في تحقيق المنافع المتوخاة من التعليم الإلكتروني عبر الاستخدام الفعال له من قبل الكادر التدريسي.
4. تسليط الضوء على الأهمية التي تمثلها جودة المعرفة للمحتوى التعليمي الإلكتروني في تطوير استخدام التعليم الإلكتروني.

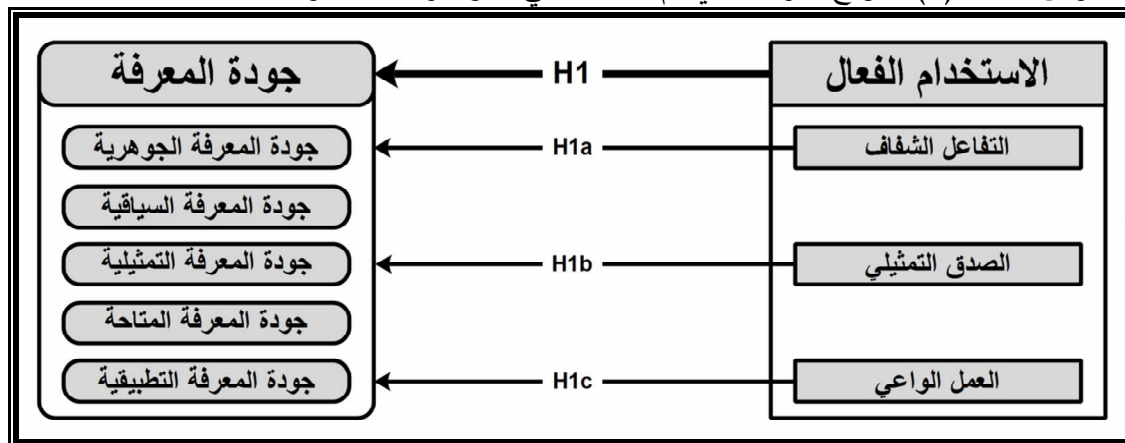
ثالثاً: تطوير فرضيات وانموذج الدراسة

وفقاً لنظرية الاستخدام الفعال لـ (Burton-Jones & Grange, 2013) فإن الفعالية تمثل أحد المخرجات الرئيسية للاستخدام الفعال، وهذه الفعالية يمكن قياسها عبر الوقت، الكلفة والجودة (Huber, 2014, p. 54; Weeger et al., 2014, p. 2)، وبالتالي فإن جودة المعرفة بالاستناد إلى نظرية الاستخدام الفعال تمثل إحدى مخرجات الاستخدام الفعال وهي تعد مؤشراً هاماً للأداء المستخدمين لأنظمة إدارة التعليم الإلكتروني.

لقد توصل (Bao, 2019) في دراسته لانظمة السجل الصحي الى ان الاستخدام الفعال لهذه الانظمة يساهم في تقديم العناية الصحية بجودة عالية. كما استنتج (Weeger et al., 2014, p. 1) بان الاستخدام الفعال لنظام المعلومات الصحي يساعدهم في تحسين جودة العناية الصحية. كما اشار (Jia et al., 2019, p. 7) في دراسته لانظمة المراسلة الفورية الى ان الاستخدام الفعال لهذه الأنظمة سوف يعزز من جودة التواصل بين المستخدمين. أخيراً فقد توصل (Valaei & Rezaei, 2016) الى ان استغلال تكنولوجيا الويب 2.0 يساهم في دعم الجهود المعرفية للمنظمة ويؤدي الى تحقيق جودة المعرفة. بناءً على ما سبق فانه سيتم صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة:

H1 توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستخدام الفعال في جودة المعرفة. وتنبثق عن هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية:

- a1H توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للتفاعل الشفاف في جودة المعرفة.
 - b1H توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للصدق التمثيلي في جودة المعرفة.
 - c1H توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للعمل الواعي في جودة المعرفة.
- يستعرض الشكل (1) انموذج الدراسة الذي تم تصميمه في ضوء فرضيات الدراسة.



شكل (1) انموذج الدراسة

رابعاً: المجتمع والعينة

يتألف مجتمع الدراسة من السادة التدريسيين في جامعة الكوفة الذين يبلغ عددهم (2,356) تدريسياً، ولغرض تشخيص حجم العينة المطلوب لتمثيل هذا المجتمع فانه تمت الاستعانة بجدول (Krejcie & Morgan, 1970) الذي اظهر بانه يتطلب الحصول على عينة تبلغ (327) فرداً لغرض تمثيل مجتمع الدراسة.

خامساً: مقاييس الدراسة

قام الباحثان بالاعتماد على مقاييس سابقة مع مراعاة تكيف فقراتها لكي تلائم بيئة التطبيق كما يظهر في الجدول (1).

جدول (1) التعريفات الإجرائية لمتغيرات وابعاد الدراسة مع مقاييسها

ت	المتغير	التعريف الاجرائي	المقاييس
2	الاستخدام الفعال	هو استخدام نظام المعلومات بالمستوى الذي يساعد في بلوغ الأهداف المتوخاة من استخدام النظام.	(Haake et al., 2018)
أ	العمل الواعي	مدى استخدام الفرد للنظام وفقا لتمثيلاته الصادقة من اجل تحسين مجاله في عمل.	(Marchand & Raymond, 2017)
ب	الصدق التمثيلي	مدى اكتساب الفرد لتمثيلات صادقة تعكس المجال الذي يمثله النظام.	(Torres & Sidorova, 2019)
ج	التفاعل الشفاف	مدى وصول المستخدم لتمثيلات النظام دون العوائق البرمجية او المادية الخاصة بالنظام.	(Sidorova, 2019)
3	جودة المعرفة	هي مدى اتسام المعرفة المكتسبة من المحتوى بالموثوقية، الصلة، الاتساق، الوصول وقابلية التطبيق من قبل المستخدم.	
أ	جودة المعرفة الجوهرية	هي مدى امتلاك المحتوى للجودة في ذاتها لكي تساعد في اكتساب جودة المعرفة.	(Rad et al., 2011)
ب	جودة المعرفة السياقية	هي مدى توافق المحتوى مع سياق المهمة لكي يساعد في اكتساب جودة المعرفة.	(Valaei & Rezaei, 2016)
ج	جودة المعرفة التمثيلية	تشير الى مدى امتلاك المحتوى للجودة التمثيلية والتي تساعد في اكتساب جودة المعرفة.	(Waheed et al., 2020)
د	جودة المعرفة المتاحة	تشير الى مدى سهولة الوصول الى المعرفة واسترجاعها لكي يساعد في اكتساب جودة المعرفة.	(Yoo, 2012)
هـ	جودة المعرفة العملية	مدى كون المحتوى قابل للتوسيع، قابل للتكيف او سهل التطبيق على المهام لكي يساعد في اكتساب جودة المعرفة.	

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى الدراسات الواردة في الجدول.

المبحث الثاني: الاطار النظري

يشتمل هذا المبحث على عرض للأطر النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة والذي يشتمل على

المفهوم والاهمية ومن ثم استعراض للابعاد الخاصة بالمتغير.

المحور الأول - الاستخدام الفعال

أولاً: مفهوم الاستخدام الفعال

مع تطور نظم المعلومات الذي يتم من خلال التحسينات التكنولوجية فان التحدي الرئيس الذي يواجه منظمات الاعمال هو كيفية ضمان ان يقوم المستخدمون باستخدام نظم المعلومات بفعالية. (Recker et al., 2019, p. 752). اذ أصبح استغلال إمكانات التكنولوجيا الرقمية من قبل منظمات الأعمال أحد العوامل الحاسمة للبقاء والمنافسة في ظل الاقتصاد الرقمي. ونتيجة لذلك تسعى المنظمات بشكل متزايد إلى توليد القيمة من خلال تحويل نموذج أعمالها رقمياً، إذ يكمن مفتاح الرقمنة في قدرة المنظمة على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال، أي أن استخدامها يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ذات الصلة ولكن مع تزايد كثافة التكنولوجيا الرقمية يصبح الاستخدام الفعال تحدياً للمنظمات (Zimmer & Niemimaa, 2019, p. 2).



لذا تعد محاولة فهم الاستخدام الفعال لنظم المعلومات من الأمور بالغة الأهمية لأن مجرد استخدام النظام غير كاف لوحده ولا يضمن تحقيق أهداف المنظمة، لذلك يجب استخدام نظام المعلومات بشكل فعال لتحقيق الأهداف وبلوغ الفوائد المتوخاة من نظام المعلومات (Trieu, 2013, p. 3).

يقصد بالاستخدام الفعال *Effective Use* هو استخدام التكنولوجيا بالشكل الذي يؤدي الى تحقيق الهدف المتوخى منها، اذ ان الاستخدام ليس هدفا بذاته وانما يجب ان يكون وسيلة تدعم احراز الهدف ذي الصلة وبالتالي يؤدي الى زيادة الإنتاجية (Zimmer & Niemimaa, 2019, p. 3). كما يشير الاستخدام الفعال الى استغلال التكنولوجيا بطريقة: (1) تحل محل العملية اليدوية أو الورقية ؛ (2) يتم توظيفها كما أراد مصممها؛ (3) توفر أكبر احتمال لتحقيق أهداف القيمة المتوقعة (Agarwal et al., 2010, p. 425).

ثانياً: أهمية الاستخدام الفعال

تكمن أهمية الاستخدام الفعال في التحسينات التنظيمية التي تحصل عليها منظمات الاعمال من حيث الأداء الإداري (الداخلي) والأداء التنافسي (الخارجي) (Marchand & Raymond, 2017, p. 5030). كما يقدم الاستخدام الفعال لنظام المعلومات نوعين من الفوائد وهي: (1) الفوائد الأساسية؛ (2) الفوائد الثانوية. إذ يقصد بالفوائد الأساسية المميزات التي يمنحها نظام المعلومات والذي يسمح للمستخدمين بالتفاعل مع النظام للحصول على تمثيل صادق للعالم الحقيقي، اذ إن تحقيق هذا التمثيل الصادق يمكن المستخدمين من الاستغراق في العمل الواعي والذي يؤدي بدوره إلى فوائد ثانوية. إذ لا يمكن الوصول الى الفوائد الثانوية الا بالمرور بالفوائد الأولية. يتم تمكين أنظمة المعلومات المصممة لتحقيق الفوائد الثانوية التي تشتمل على تحقيق أهداف استخدام هذه الأنظمة، اي تمكين هذه الأنظمة من استخدامها بشكل فعال (Nosrati, 2019, p. 30).

ثالثاً: ابعاد الاستخدام الفعال

وفقاً لنظرية الاستخدام الفعال فان هنالك ثلاثة ابعاد لمتغير الاستخدام الفعال: (1) التفاعل الشفاف؛ (2) الصدق التمثيلي؛ (3) العمل الواعي. اذ ترتبط هذه الابعاد الفرعية للاستخدام الفعال بشكل هرمي ببعضها البعض مع مجموعها لتشكل متغير الاستخدام الفعال، اذ يساعد التفاعل الشفاف على زيادة الصدق التمثيلي والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى العمل الواعي (Haake et al., 2018, p. 3). وفي ما يأتي توضيح هذه الابعاد الثلاثة:

1. **التفاعل الشفاف *Transparent Interaction***: يشير الى مدى وصول المستخدم إلى تمثيلات النظام دون ان يعيقه الهيكل المادي والسطحي (Burton-Jones & Grange, 2013, p. 654). اذ كلما كانت واجهة النظام (الهيكل المادي) اكثر شفافية وسهولة كلما استطاع المستخدم الوصول إلى مستويات عالية من التركيز على أداء مهام عمله (Huber & Dibbern, 2014, p. 52). يمثل التفاعل الشفاف احد الابعاد الثلاثة لمتغير الاستخدام الفعال والذي يشير الى مدى قدرة المستخدم على الوصول إلى تمثيلات النظام من دون القيود المرتبطة بالأجزاء المادية من التكنولوجيا (Bailey, 2018, p. 39). كما يوصف التفاعل الشفاف على انه الدرجة التي لا يتعرض لها الفرد لمعوقات



متمثلة بالهياكل السطحية والعميقة للتكنولوجيا في في اثناء عملية الاستخدام (Yu et al., 2019, p. 3981).

2. **الصدق التمثيلي** *Representational Fidelity*: يشير الى مدى اكتساب الفرد لتمثيلات صادقة تعكس المجال الذي يمثله النظام (Burton-Jones & Grange, 2013, p. 654). كما يشير الصدق التمثيلي الى مدى تجسيد نظام المعلومات للظواهر في العالم الحقيقي بشكل دقيق وكامل (Bonaretti & Piccoli, 2019, p. 3). كما تجدر الإشارة الى ضرورة ان تكون التمثيلات التي يقدمها النظام صادقة، اذ تركز نظرية الاستخدام الفعال على القدرة على استرداد التمثيلات الصادقة كدالة للتفاعل ما بين المستخدم والنظام والمهمة (Bonaretti, 2019, p. 39). اذ يشير الصدق التمثيلي الى درجة إعطاء المستخدم تمثيلات من النظام والتي تمثل باستمرار وبشكل دقيق العالم الواقعي (Bailey, 2018, p. 39).

3. **العمل الواعي** *Informed Action*: يشير الى مدى استخدام الفرد للنظام وفقاً لتمثيلاته الصادقة من اجل تحسين مجاله في عمل. (Burton-Jones & Grange, 2013, p. 654). كما يوصف العمل الواعي على أنه الدرجة التي يتابع فيها المستخدم التمثيلات التي يحصل عليها من النظام لتعزيز عملهم (Bailey, 2018, p. 39). يستند مفهوم العمل الواعي على الابحاث المختصة بنظرية التمثيل، اذ اشارت نظرية التمثيل الى الاستفادة من الرموز ومعالجتها في اتخاذ قرارات رشيدة، ولذا فان العمل الواعي قد ورث مبدأ الاستفادة من التمثيلات الرمزية في اتخاذ إجراءات أكثر وعياً. (Bonaretti, 2019, p. 39). اذ يوصف العمل الواعي على انه مدى تصرف الفرد وفقاً للنتيجة المحددة التي تم الحصول عليها من النظام لتحسين وضعهم (Yu et al., 2019, p. 3981).

المحور الثاني - جودة المعرفة

أولاً: مفهوم جودة المعرفة

لقد بدأت المنظمات في فهم أهمية ادارة المعرفة في استراتيجياتها لانها تمكنها في إعادة استخدام خبرتها لاتخاذ قرارات رشيدة وتوفير الوقت والمال وتقديم قيمة مضافة (أي جودة أعلى) لمنتجاتها وخدماتها، وكل ذلك يتطلب معرفة عالية الجودة حيث أصبحت الجودة والمعرفة عناصر حاسمة في عملية الحصول على ميزة تنافسية في ظل الاقتصاد المعرفي (Mancilla-Amaya et al., 2012, p. 97). اذ أصبحت جودة المعرفة مجال بحث رئيس في ادبيات إدارة المعرفة، لان العديد من المنظمات أصبحت تدرك أنه لا يمكن الحصول على فوائد إنشاء المعرفة ومشاركتها إلا إذا تم تحقيق جودة المعرفة (Lim et al., 2013, p. 525).

تشير جودة المعرفة *Knowledge Quality* الى المعرفة المكتسبة من المحتوى الذي يتسم بكونه ملائماً للاستخدام، قابل للوصول وقابل للتطبيق من قبل المستخدم عبر الإنترنت (Waheed et al., 2020, p. 10). كذلك تشير جودة المعرفة الى فهم الاشياء بشكل جوهري والتعرف عليها، إذ يمكن ان تكون المعرفة على مستوى عميق او مستوى سطحي، إذ ترتبط المعرفة العميقة بالفهم والمرونة والقدرة على التقييم والحكم النقدي، بينما تشير المعرفة السطحية الى التعلم عن طريق الحفظ، الاسترجاع وعدم المرونة (Star & Stylianides, 2013, p. 171).



ثانيا: أهمية جودة المعرفة

أصبحت المعرفة تمثل المورد الرئيس الذي يحرز القيمة في المنظمة والتي تساعد جودة المعرفة المنظمة على تحسين الأعمال وتطوير المنتجات والخدمات وتقليل النفقات وزيادة المبيعات (Widodo et al., 2015, p. 2). إذ تكون جودة المعرفة قادرة على خلق التميز في بيئات الأعمال التنافسية والمتغيرة بسرعة، إذ تمنح جودة المعرفة القيمة وتؤدي إلى تحقيق أداء متفوق، وهذا ما جعل اهتمام الباحثين ينصب في دراستها (Çömez & Kitapçı, 2016, p. 57). تبرز أيضا أهمية جودة المعرفة من خلال منح الفرص للمنظمة بشأن تطوير الشبكات التعاونية فيما بينها وبين المنظمات الأخرى (Demirkan et al., 2013, p. 1466).

ثالثا: ابعاد جودة العرفة

تعتمد الدراسة الحالية الأبعاد التي قدمها (Waheed & Kaur, 2014; Waheed et al., 2016; Waheed & Kaur, 2016; Waheed & Kaur. 2017; Waheed et al., 2020) وذلك لكونها: (1) تغطي الصورة الكاملة لمفهوم جودة المعرفة؛ (2) أن الأبحاث التي قدمها Waheed وزملاؤه جاءت جميعها في سياق بيئة التعليم الإلكتروني وبالتالي فإن هذه الأبعاد الخمسة تتسق مع سياق الدراسة الحالية، وفيما يأتي توضيح هذه الأبعاد:

1. **جودة المعرفة الجوهرية *Intrinsic Knowledge Quality***: تشير إلى مدى امتلاك المحتوى للجودة في ذاته لكي يساعد في اكتساب جودة المعرفة. إذ تتسم جودة المعرفة الجوهرية بـ (1) الدقة؛ (2) اتساق المحتوى؛ (3) المواكبة؛ (4) الفائدة؛ (5) الموثوقية (Waheed et al., 2014, p. 12).
2. **جودة المعرفة السياقية *Contextual Knowledge Quality***: تشير إلى مدى توافق المحتوى مع سياق المهمة لكي يساعد في اكتساب جودة المعرفة. إذ تتسم جودة المعرفة السياقية بـ (1) الكفاية؛ (2) التكامل؛ (3) التحديث؛ (4) الصلة؛ (5) القيمة المضافة (Waheed et al., 2014, p. 12).
3. **جودة المعرفة التمثيلية *Representational Knowledge Quality***: تشير إلى مدى امتلاك المحتوى للجودة التمثيلية والتي تساعد في اكتساب جودة المعرفة. إذ تتسم جودة المعرفة التمثيلية بـ (1) التمثيل الموجز؛ (2) التمثيل المتسق؛ (3) قابلية الفهم؛ (4) واجهة مستخدم واضحة (Waheed et al., 2014, p. 12).
4. **جودة المعرفة المتاحة *Accessible Knowledge Quality***: تشير إلى مدى سهولة الوصول إلى المعرفة واسترجاعها لكي يساعد في اكتساب جودة المعرفة. إذ تتسم جودة المعرفة المتاحة بـ (1) الوصول إلى المحتوى؛ (2) الوصول التقني؛ (3) الوصول عبر الإنترنت (Waheed et al., 2014, p. 12).
5. **جودة المعرفة العملية *Actionable Knowledge Quality***: تشير إلى مدى كون المحتوى قابل للتوسيع، قابل للتكيف أو سهل التطبيق على المهام لكي يساعد في اكتساب جودة المعرفة. إذ تتسم جودة المعرفة العملية بـ (1) قابلية التكيف؛ (2) قابلية التطبيق؛ (3) قابلية التوسيع (Waheed et al., 2014, p. 12).



المبحث الثالث: الإطار التحليلي

يشتمل هذا المبحث على خطوات التحليل الإحصائي للدراسة، ابتداءً بجمع البيانات وانتهاءً باختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: جمع البيانات

عبر تبني أسلوب العينة العشوائية وباستخدام الاستبانة الإلكترونية من خلال منصة كوكل فورمز *Google Forms*، فقد تمت عملية جمع البيانات بإرسال رابط الاستبانة الإلكترونية عبر الإيميل لآلف تدريسي، وخلال الفترة الزمنية (20/6/2020 – 10/8/2020) تم الحصول على (415) استجابة وبالتالي فإن نسبة الاستجابة كانت 41% وهذه النسبة تعد جيدة مع خصائص الاستبانة الإلكترونية التي تكون نسبتها جيدة عندما تتجاوز نسبة الاستجابة 30% (Sekaran & Bougie, 2016, p. 143). وبعد إجراء اختبار *Mahalanobis* الخاص بتشخيص الاستبانة الشاذة فقد تم استبعاد (17) استبانة شاذة وبالتالي فإن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (398).

أولاً: التحليل الوصفي

عبر استخدام الحزمة الإحصائية *SPSS* تم إجراء تحليل المتوسط الحسابي كمؤشر للنزعة المركزية للبيانات، كذلك تم تحليل الانحراف المعياري كمؤشر لمدى تشتت البيانات، ويستعرض الجدول (2) النتائج التي تم التوصل إليها.

جدول (2) التحليل الوصفي لمتغيرات وابعاد الدراسة

الرمز	الوصف	المتوسط	الانحراف المعياري
ET	التفاعل الشفاف	3.26	.802
ER	الصدق التمثيلي	3.25	.841
EI	العمل الواعي	3.22	1.023
EFU	الاستخدام الفعال	3.25	.758
KI	جودة المعرفة الجوهرية	3.24	.911
KC	جودة المعرفة السياقية	3.24	.971
KR	جودة المعرفة التمثيلية	3.41	.940
KA	جودة المعرفة المتاحة	3.63	1.024
KN	جودة المعرفة التطبيقية	3.49	.900
KNQ	جودة المعرفة	3.40	.799

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج التي عرضها الجدول (2) الى ان قيم الوسط الحسابي لجميع ابعاد ومتغيرات الدراسة قد تجاوزت الوسط الفرضي لتدرج مقياس ليكرت الخماسي والذي يبلغ (3)، وبالتالي هذا يشير الى وجود انتشار لهذه المتغيرات والابعاد في المنظمة المبحوثة (جامعة الكوفة)، الا ان هذا الانتشار محدود ولا يصل للمستويات العالية من الانتشار.

وهذه النتائج تتسق مع ما اشارت اليه الدراسات السابقة مثل دراسة (Karkar et al., 2020) التي اشارت الى ان استغلال نظام إدارة التعليم الإلكتروني ما زال بعيداً عن الهدف والتأثير، كذلك دراسة

(Traifeh et al., 2019) التي اشارت الى ان جودة المحتوى التعليمي الإلكتروني ما زالت دون المستوى المطلوب في الجامعات العربية عموماً.

تقييم نموذج القياس

يمثل تقييم نموذج القياس أولى خطوات النمذجة الهيكلية ذات المربعات الصغرى PLS-SEM والتي تتضمن أربعة معايير يستعرضها الجدول (3).

الجدول (3) معايير تقييم نموذج القياس

المعيار	الغرض	الحد الأدنى المقبول
معامل كرونباخ الفا	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.7
الثبات المركب	اختبار ثبات واتساق المقياس	0.6
ثبات الفقرة (التشبعات)	اختبار صدق المقياس	0.7
متوسط التباين المستخلص (AVE)	اختبار صدق المقياس	0.5

المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى:

Source: Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.

وباستخدام برنامج *SmartPLS* تم تقييم نموذج القياس والذي يستعرض نتائجه الجدول (4).

جدول (4) نتائج تقييم نموذج القياس

البعد	الفقرات	التشبعات	كرونباخ الفا	الثبات المركب	AVE
التفاعل الشفاف ET	ET1	0.873	0.777	0.851	0.590
	ET2	0.804			
	ET3	0.683			
	ET4	0.696			
الصدق التمثيلي ER	ER1	0.810	0.860	0.905	0.703
	ER2	0.833			
	ER3	0.825			
	ER4	0.885			
العمل الواعي EI	EI1	0.867	0.885	0.921	0.744
	EI2	0.893			
	EI3	0.874			
	EI4	0.814			
جودة المعرفة الجوهرية KI	KI1	0.788	0.764	0.861	0.675
	KI2	0.840			
	KI3	0.835			
جودة المعرفة السياقية KC	KC1	0.860	0.811	0.887	0.724
	KC2	0.888			
	KC3	0.803			
جودة المعرفة التمثيلية KR	KR1	0.841	0.882	0.927	0.810
	KR2	0.933			



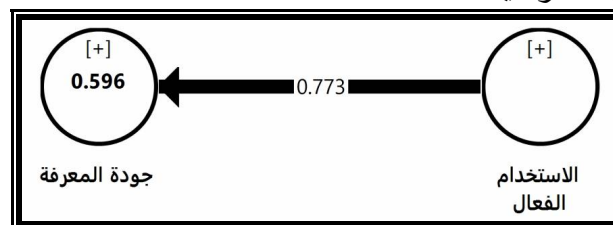
			0.924	KR3	
			0.916	KA1	
0.825	0.934	0.894	0.934	KA2	جودة المعرفة المتاحة KA
			0.874	KA3	
			0.841	KN1	
0.774	0.911	0.854	0.908	KN2	جودة المعرفة التطبيقية KN
			0.888	KN3	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

تشير النتائج التي عرضها الجدول (4) الى ان كافة الابعاد تحقق الحدود المقبولة لمعايير نموذج القياسز اما بالنسبة للفقرات فان جميعها قد حققت المعيار المطلوب من التشبعات فيما عدا الفقرتين (ET3, ET4) التي لم تحقق المعيار المثالي من التشبعات، الا ان حذف هذه الفقرات لم يؤدي الى زيادة ملموسة في بقية معايير نموذج القياس وبالتالي فانه تم الابقاء على هذه الفقرتين.

تقييم الانموذج الهيكلي

يمثل تقييم الانموذج الهيكلي الخطوة الثانية والاخيرة من النمذجة الهيكلية ذات المربعات الصغرى PLS-SEM والتي تتضمن عملية اختبار لمعاملات المسار، تنص الفرضية الرئيسية الاولى (H1) على: "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للاستخدام الفعال في جودة المعرفة" ولغرض اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (2)، كما يستعرض الجدول (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضية.



شكل (2) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

ملاحظة: تشير القيم التي على الأسهم الى معامل المسار في حين القيم التي على الدوائر فتمثل معامل التحديد المعدل، اما الرمز [+] فيشير الى إخفاء الفقرات بسبب انتقاء الحاجة لها عند تقييم الانموذج الهيكلي. المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

جدول (5) نتائج تقييم نموذج الفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
H1	EFU→KNQ	1	0.773	33.352	0	قبول	1.484	0.597	0.596

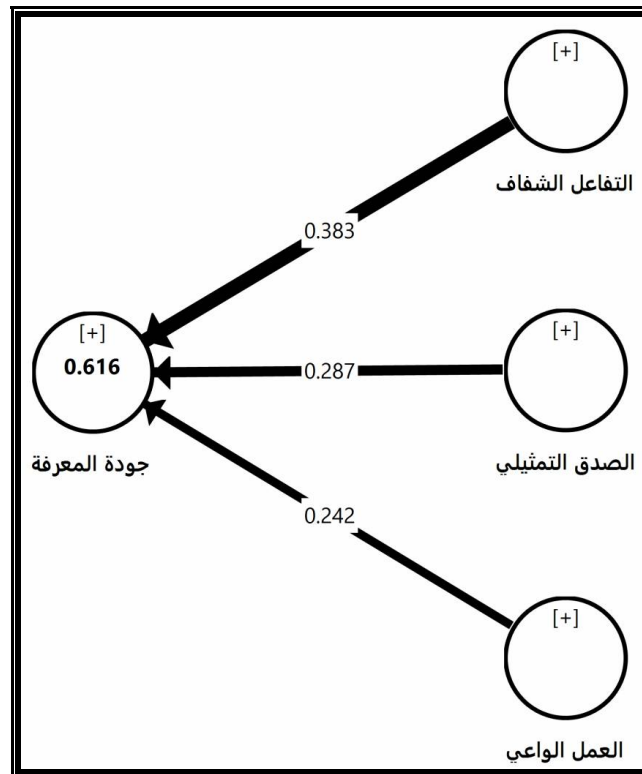
المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

يعرض الجدول (5) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي للفرضية الرئيسية الاولى والتي أظهرت بان معامل المسار (التأثير) قد بلغ (0.773)، وللتحقق من معنوية التأثير فان قيم كل من t و p تحقق الحدود المطلوبة وبالتالي تقبل هذه الفرضية. ولغرض بيان القوة التفسيرية للانموذج فان معامل التحديد



المعدل R^2 قد بلغ (0.596) وهذا يشير الى ان متغير الاستخدام الفعال يفسر متغير جودة المعرفة بنسبة 59.6% وباقي النسبة فهي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

ولغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى (H1a, H1b, H1c) فقد تم بناء الانموذج الهيكلي في الشكل (3)، كما يستعرض الجدول (6) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي لهذه الفرضيات.



شكل (3) الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

ملاحظة: تشير القيم التي على الأسهم الى معامل المسار في حين القيم التي على الدوائر فتمثل معامل التحديد المعدل، اما الرمز [+] فيشير الى إخفاء الفقرات بسبب انتقاء الحاجة لها عند تقييم الانموذج الهيكلي. المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

جدول (6) نتائج تقييم انموذج الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f^2	معامل التحديد R^2	R^2 المعدل
H1a	ET → KNQ	1.613	0.383	10.989	0	قبول	0.239	0.619	0.616
H1b	ER → KNQ	2.649	0.287	6.388	0	قبول	0.082		
H1c	EI → KNQ	2.218	0.242	4.943	0	قبول	0.069		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS.

يعرض الجدول (6) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى والتي أظهرت بان جميع معاملات مسار للفرضيات الثلاثة (H1a, H1b, H1c) معنوية والتي تحقق الحدود المطلوبة من لقيم كل من t و p. ولغرض بيان القوة التفسيرية فان معامل التحديد المعدل R^2 قد بلغ



(0.616) وهذا يشير الى ان ابعاد متغير الاستخدام الفعال تفسر متغير جودة المعرفة بنسبة 61.6% وباقي النسبة فهي عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث استخلاص لاهم الاستنتاجات التي تمخضت من الدراسة، كذلك بناءً على الاستنتاجات سيتم العمل على وضع توصيات تسهم في دعم العملية التعليمية في قطاع التعليم العالي عموماً وفي المنظمة المبحوثة خصوصاً.

أولاً: الاستنتاجات

أ. اتضح من خلال التحليل الاحصائي وجود توافر لمتغيرات وابعاد الدراسة في المنظمة قيد الدراسة (جامعة الكوفة).

ب. لاس.

تخدام الفعال تأثير معنوي إيجابي في جودة المعرفة.

ج. يفسر

الاستخدام الفعال متغير جودة المعرفة بنسبة 59.6% وهذا يشير الى وجود قوة تنبؤية كبيرة، اما باقي النسبة فتمثل عوامل خارج اطار الدراسة.

د. ان لكافة ابعاد الاستخدام الفعال تأثير معنوي إيجابي في جودة المعرفة.

ثانياً: التوصيات

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة من نتائج واستنتاجات فانه تمخض عن مجموعة من التوصيات التي من المؤمل ان تسهم في تطوير بيئة التعليم الإلكتروني في الجامعات العراقية عموماً وجامعة الكوفة خصوصاً.

1. التحول من التعليم الإلكتروني كبديل طارئ الى مساند دائم

نتيجة لظروف التباعد الاجتماعي التي سببتها جائحة كورونا، فقد توجهت الجامعات الى اعتماد التعليم الإلكتروني كبديل طارئ للتعليم التقليدي، ونجم عن ذلك اكتساب التعليم الإلكتروني على زخم هائل في مستويات الاهتمام من قبل الادارة العليا، ولذا فان هذا الاهتمام ينبغي المحافظة عليه بعد زوال المسبب للاحتفاظ بالخبرات والمهارات المكتسبة والتي تعد ضرورية جداً لتبني التعليم المدمج، لذا يجب ان تتغير النظرة الى التعليم الإلكتروني من كونه بديل طارئ الى مساند دائم للتعليم التقليدي، ولا سيما ان التعليم الإلكتروني اصبح الوضع الاعيادي الجديد *The New Normal*. كذلك ينبغي انشاء بيئة تعليم الكترونية متمركزة حول المتعلم *Learner-Centered* بدلا من التمرکز حول المعلم *Teacher-Centered*، وهذا يتطلب اعتماد النظرية البنائية *Constructivism* التي تشير الى ان الطلبة يتعلمون بشكل افضل عندما يشاركون في عمليات اجتماعية لبناء ومشاركة المعرفة.

2. التحول من مجرد الاستخدام الى الاستخدام الفعال للتعليم الإلكتروني

وجود التعليم الإلكتروني بحد ذاته لا يؤدي الى توفير الوقت والجهد وتقديم محتوى تعليمي رصين، وانما الاستخدام الفعال للتعليم الإلكتروني هو الذي يساعد في بلوغ اقصى درجات الاستفادة من منافع

التعليم الإلكتروني. لذا يجب على الجامعات العراقية تشجيع الكادر التدريسي على التحول من مجرد الاستخدام الفعال لنظم إدارة التعليم الإلكتروني ودوره في تعزيز جودة المعرفة للمحتوى التعليمي الإلكتروني - دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة

3. اعتماد جودة المعرفة لتقييم المحتوى التعليمي الإلكتروني

يؤدي توافر المحتوى التعليمي الإلكتروني بجودة معرفة الى تعلم الطلبة مع النظام ويكون دور الطالب نشطا ومتفاعلا *Active* بدلا من التعلم من النظام والذي يكون فيه دور الطالب متلقياً *Passive*، وذلك لان توافر نظام التعليم الإلكتروني بحد ذاته لا يؤدي الى اكتساب ميزة تنافسية مالم يصاحبه محتوى بجودة المعرفة، وهذا المحتوى لا تقتصر فوائده على التعلم وانما يعمل ايضا للمحافظة على اهتمام الطلبة عبر خلق علاقة ايجابية بين الطلبة وبيئة التعليم الإلكتروني مما ينعكس ايجابيا على تجربة التعلم. كما توصي الدراسة الحالية الى اعتماد الجامعة على مؤشرات جودة المعرفة لتقييم جودة المحتوى التعليمي الإلكتروني، اذ يؤدي قياس جودة المعرفة تحفيز الجامعات في الوقوف لجانب الجودة ودعم تطوير مخرجات اكايمية بجودة عالية.

المصادر

1. Agarwal, R., Angst, C. M., DesRoches, C. M., & Fischer, M. A. (2010). Technological viewpoints (frames) about electronic prescribing in physician practices. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 17(4), 425-431.
2. Al-Azawei, A., Parslow, P., & Lundqvist, K. (2016). Barriers and Opportunities of E-Learning Implementation in Iraq: A Case of Public Universities. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 17(5).
3. Bailey, A. (2018). *A case study exploring enterprise resource planning system effective use* (Doctoral dissertation, Capella University).
4. Bao, C. (2019). *Essays on the Economic and Clinical Impact of Health Information Technology* (Doctoral dissertation).
5. Bonaretti, D. (2019). Effective use of information systems for emergency management: a representation theory perspective. *LSU Doctoral Dissertations*. 5028.
6. Bonaretti, D., & Piccoli, G. (2019). Unifying the emergency management research program in IS: A representation theory perspective for effective use in chaotic environments.
7. Burton-Jones, A., & Grange, C. (2013). From use to effective use: A representation theory perspective. *Information systems research*, 24(3), 632-658.
8. Çömez, P., & Kitapçı, H. (2016). The Relationships between Knowledge Quality and Innovation Performance. *Business Management Dynamics*, 5(9), 57.
9. Demirkan, I., Deeds, D. L., & Demirkan, S. (2013). Exploring the role of network characteristics, knowledge quality, and inertia on the evolution of scientific networks. *Journal of Management*, 39(6), 1462-1489.
10. Haake, P., Schacht, S., Mueller, B., & Lauterbach, J. (2018). Toward an operationalization of effective use.
11. Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
12. Huber, T., & Dibbern, J. (2014, March). How Collaboration Software Enables Globally Distributed Software Development Teams to Become Agile-An Effective Use Perspective. In *International Workshop on Global Sourcing of Information Technology and Business Processes* (pp. 49-63). Springer, Cham.
13. Jia, L., Huang, L., Yan, Z., Hall, D., Song, J., & Paradice, D. (2019). The importance of policy to effective IM use and improved performance. *Information Technology & People*.
14. Karkar, A. J., Fatlawi, H. K., & Al-Jobouri, A. A. (2020). Highlighting E-Learning Adoption Challenges Using Data Analysis Techniques: University of Kufa as a Case Study. *Electronic Journal of e-Learning*, 18(2), 136-149.
15. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.

16. Lim, J. R. A., Lee, A. S. H., & Lim, T. M. (2013). A study on knowledge quality and job performance of knowledge workers by analyzing content of social network sites using sentiment network analysis. *Information Management and Business*
17. Mancilla-Amaya, L., Sanín, C., & Szczerbicki, E. (2012). Quality assessment of experiential knowledge. *Cybernetics and Systems*, 43(2), 96-113.
18. Marchand, M., & Raymond, L. (2017, January). Characterizing, explaining and valuing the effective use of an IT artefact: A field study of performance management information systems in SMEs. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
19. Matar, N., Hunaiti, Z., Halling, S., & Matar, Š. (2011). E-learning acceptance and challenges in the Arab region.
20. Mishra, A. N., & Agarwal, R. (2010). Technological frames, organizational capabilities, and IT use: An empirical investigation of electronic procurement. *Information Systems Research*, 21(2), 249-270.
21. Nosrati, F. (2019). *The Use of Digital Storytelling for Impression Management by City Cultural Organizations* (Doctoral dissertation).
22. Rad, M. F., Valaei, N., & Haghbinshomali, A. (2011). Examining Requirements and Dimensions of Knowledge Quality: A Study of Iranian SMES. In *ICERI2011 Proceedings* (pp. 3131-3141). IATED.
23. Recker, J., Indulska, M., Green, P., Burton-Jones, A., & Weber, R. (2019). Information systems as representations: A review of the theory and evidence. *Journal of the Association for Information Systems*, 20(6), 5.
24. Sekaran, U. & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: a skill-building approach*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
25. Star, J. R., & Stylianides, G. J. (2013). Procedural and conceptual knowledge: Exploring the gap between knowledge type and knowledge quality. *Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education*, 13(2), 169-181.
26. Torres, R., & Sidorova, A. (2019). Reconceptualizing information quality as effective use in the context of business intelligence and analytics. *International Journal of Information Management*, 49, 316-329.
27. Traifeh, H., Tareaf, R. B., & Meinel, C. (2019). E-Learning Experiences from the Arab World.
28. Trieu, T. (2013). Extending the theory of effective use: The impact of enterprise architecture maturity stages on the effective use of business intelligence systems.
29. Valaei, N. (2016). Knowledge Quality Effect on Small and Medium-sized Enterprises' competitiveness Through Improvisational Creativity, Compositional Creativity and Innovation (Doctoral Dissertation, Universiti Teknologi Malaysia).
30. Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Does Web 2.0 utilisation lead to knowledge quality, improvisational creativity, compositional creativity, and innovation in small and medium-sized enterprises? A sense-making perspective. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(4), 381-394.
31. Waheed, M., & Kaur, K. (2014). Review of e-learning knowledge quality dimensions: concepts and measurements.
32. Waheed, M., & Kaur, K. (2017). Students' perceptual quality standards for judging knowledge quality: Development and validation of a perceived e-learning knowledge quality scale. *Information Development*, 35(2), 319-332.
33. Waheed, M., Kaur, K., & Ain, N. U. (2014). Knowledge Quality in Elearning Environment: Students' perspective From Qualitative Analysis.
34. Waheed, M., Kaur, K., & Kumar, S. (2016). What role does knowledge quality play in online students' satisfaction, learning and loyalty? An empirical investigation in an eLearning context. *Journal of Computer Assisted Learning*, 32(6), 561-575.
35. Waheed, M., Klobas, J. E., & Ain, N. (2020). Unveiling knowledge quality, researcher satisfaction, learning, and loyalty. *Information Technology & People*.
36. Weeger, A., Neff, A., Gewald, H., & Haase, U. (2014). Exploring Determinants of Effective Use: The Role of Misfits between a Hospital and its Information Systems. *City*.



37. Widodo, Yuwalliatin, S. Astuti, E. D. (2015). The Development Design of Knowledge Quality Based on Knowledge Networking and Cross-functional Integration Towards Smes'innovative Performance. *Journal of Applied Economic Sciences*, 10(8), 38.
38. Yoo, D. (2012). Perceived knowledge quality: A sensemaking perspective.
39. Yu, Y., Yan, X., Zhang, X., & Zhou, S. (2019, January). What They Gain Depends on What They Do: An Exploratory Empirical Research on Effective Use of Mobile Healthcare Applications. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
40. Zimmer, M. P., & Niemimaa, M. (2019). Navigating in the Digital Jungle: Articulating Combinatory Affordances of Digital Infrastructures for Collaboration. In *Pacific Asia Conference on Information Systems*. Association for Information Systems.
41. Zwain, A., & Haboobi, M. (2019). Investigating Determinants of Faculty and Students' Acceptance of E-Learning Management Systems using UTAUT2. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(8), 280-293.



قياس الاداء المستدام لجامعة الكوفة باستعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدام

أ.م. قيصير علي عبيد جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد	أ.م. إنعام محسن غدير جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد	م.م. علي جاسم عبيد رئاسة جامعة الكوفة	أ.م. د كرار عبد الله عزيز جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد
---	--	---	---

المستخلص

يهدف البحث الى قياس وتقييم الاداء المستدام لجامعة الكوفة وفق مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن المستدام، وبيان قدرتها على خدمة المجتمع من خلال مؤشرات الاداء الاجتماعية والبيئية . اذا يعتبر التوجه المستدام ضروري في بيئة الاعمال المعاصرة لما يعكس من وضوح الاهداف الاستراتيجية وادوار العمل للكوادر التدريسية والسائدة في سبيل تحقيق خدمات تعليمية متميزة ذات جودة عالية ودعم القدرات الابداعية وتحقيق سمعة علمية رصينة لتكون الجامعة عنصر مهم لحاجة سوق العمل. اعتمد البحث على البيانات المالية وغير المالية للفترة (2017-2018) وتم قياس النتائج وفق منهجية دراسة الحالة. بينت النتائج ان جامعة الكوفة قادرة على التحول من المنظور التشغيلي الى المنظور المستدام من خلال التركيز على المؤشرات الاجتماعية والبيئية وانها في اتجاه تحقيق الاداء المستدام لتعزيز جودة خدماتها. وجاءت توصيات البحث بضرورة اهتمام القيادات الجامعية بالعوامل البيئية والاجتماعية عند تبني استراتيجيات التعليم العالي والبحث العلمي بالإضافة الى فتح نوافذ عمل متعددة مع السوق والمجتمع .

الكلمات المفتاحية: الاداء المستدام، المنظور المالي ، المنظور الاجتماعي ، المنظور البيئي ، جودة الخدمات التعليمية.

Abstract

The research aims to measure and evaluate the sustainable performance of kufa university according to the sustainable balanced scorecard indicators, and to show its ability to serve society through social and environmental performance indicators. Therefore, sustainable orientation is considered necessary in the contemporary business environment because it reflects the clarity of the strategic objectives and work roles of the teaching and support staffs for achieving educational services of high quality, and for supporting creative capabilities , which is making a university an important factor for the work market. The methodology research depended on the financial and non-financial data from (2017-2018) . The results were measured according to the case study of kufa university. The results showed that the university of kufa is able to transform from an operational perspective to a sustainable performance focusing on social and environmental indicators. The kufa university is started to achieving sustainable performance to enhance the quality of its services. The research recommendations advice university leaderships to make more interesting to environmental and social factors when adopting strategies for higher education and scientific research, in addition to create multiple lines with the market and society.

Keywords: Sustainable performance, financial perspective, social perspective, environmental perspective, quality of educational services.



مقدمة

ان وجود فجوة تتعلق بعملية التطبيق والقياس ما بين الاستراتيجيات المخططة و المطبقة في ارض الواقع ، تحتاج عملية تجاوز هذه الفجوة الى استخدام ادوات تساعد على ترجمة الاستراتيجية الى خطط عمل و قياس لمحاور الاداء على مستوى المؤسسة ، فألزمت الحاجة الى سد هذه الفجوة من خلال ظهور بطايقه الاداء المتوازن ، لتواجه التحديات المعاصرة والتحولات المطلوبة في بيئة العمل من تطورات تكنولوجية وضغوطات مالية ، وكذلك لصياغة وتحقيق اهداف مناسبة عبر تأمين الاستخدام الامثل للمواد المتاحة وفق الظروف المتاحة بعد معرفة الغرض والمخاطر الخارجيه ، ومعرفة الوضع الخارجي من خلال نقاط الضعف و القوة .

اذ يعتبر الاداء المستدام من المفاهيم التي نالت اهتمام الباحثين في القرن العشرين سواء من الناحية الاقتصادية او الاجتماعية او البيئية ، اذ يعد الاداء المستدام نمط تنموي يسعى الى تحقيق رفاه المجتمع دون الاضرار بالموارد الطبيعية كونها ملكية مشتركة للأجيال الحالية والمستقبلية . وتعتمد الوحدات الاقتصادية التي تسعى الى تطبيق وقياس الاداء المستدام على عدة مؤشرات وهي الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتعزيز جودة الخدمات المقدمة . بعد ان كان مقصورا على الاداء المالي الذي عانى وفق اراء اغلب الباحثين من تقييم وقياس اداء الوحدات الاقتصادية ، لذا حاول البحث تسليط الضوء على الاطر المحاسبية ذات الصلة في تحقيق الاداء المستدام في الجامعة والذي من الممكن يعزز جودة الخدمات التعليمية.

وعليه تم تنظيم البحث الى ثلاثة محاور تناول المحور الاول منهجية البحث ودراسات سابقة فيما تناول المحور الثاني مفهوم الاداء المستدام وابعاده ، اما المحور الثالث فاختص بالجانب التطبيقي للدراسة ، واخيرا تناول البحث الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الاول : منهجية البحث ودراسات سابقة

المحور الاول: منهجية البحث

1- مشكلة البحث

بسبب التغييرات المعاصرة في استراتيجيات المؤسسات التعليمية وأدارتها نحو التفكير المستدام اذ ظهرت الاستدامة كاستراتيجية مؤسسية وجعلها جزء لا يتجزأ من اعمال الوحدة الاقتصادية . اذ تعد ادارة الاستدامة بشكل شامل تحديا وتتطلب اطارا اداريا سليما يدمج الاداء البيئي والاجتماعي مع اداء جامعة الكوفة لقياس الاداء المستدام الذي يتضمن التحول من المؤشرات المالية وغير المالية المنظورة الى غير المنظورة وتكمن مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤلات التالية :

- أ- هل هنالك امكانية لتحقيق الاداء المستدام المتضمن المؤشرات البيئية والاجتماعية في جامعتنا ؟
- ب- ماهي الاساليب الممكن اضافتها لتحقيق الاداء المستدام في جامعتنا ؟

2- اهداف البحث

يتبنى البحث الاهداف التالية :

- أ- بيان مدى سعي الجامعة لتحقيق الاداء المستدام .
- ب- قياس الاداء المستدام في الجامعة من خلال مؤشرات القياس المعتمدة.



3- أهمية البحث

يمكن تلخيص أهمية البحث من خلال الآتي:

- أ- أهمية قياس الاداء المستدام للجامعة لما لها من ريادة في مجال البحث العلمي .
- ب- أهمية الافصاح عن معلومات الاداء المستدام باعتباره حاجة ملحة للاطراف المستفيدة والمجتمع.
- ت- العمل على رفع مستوى اداء الجامعة بنواحي الاداء جميعا للوصول الى الاداء المستدام.
- ث- إثارة اهتمام مجتمع وعينة الدراسة والمهتمين في حقل الاداء المستدام, وإمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات التي سيتوصل اليها.

4- فرضية البحث

يعتمد البحث على فرضية أساسية " هناك اداء مستدام لجامعة الكوفة يعتمد التوجه نحو المؤشرات المالية وغير المالية المستدامة التي تتمثل بجودة الخدمات التعليمية".

5- عينة البحث

يمثل قطاع التعليم مجمع للبحث وجامعة الكوفة عينة مختارة للبحث لأهميتها في قطاع التعليم ومركزها العلمي المتقدم في سوق العمل باعتماد البيانات المالية وغير المالية للفترة (2017- 2018) .

المحور الثاني : دراسات سابقة

1-دراسة عبد الرضا , مصطفى : 2017 " اثر الوعي البيئي لدى المصارف الاهلية العراقية في تحقيق التنمية المستدامة "

اذ هدفت الدراسة الى بيان دور المصارف في تقليل المخاطر الناتجة عن التلوث البيئي على العاملين وافراد المجتمع والبيئة . وتحديد مدى فاعلية المعلومات البيئية والمحاسبية في صنع واتخاذ القرارات التي تساهم وتساعد في درء الخطر ومعالجته من خلال تقديم معلومات اقتصادية ومحاسبية لازمة لذلك , وقد تضمنت الدراسة مناقشة لتطور المؤشرات ونظم قياس الاداء المستدام لتتناسب مع طبيعة العمل المصرفي وصولا الى تقويم الاداء . واخيرا ناقشت الدراسة ماهية استدامة المصارف ودمج المعلومات البيئية للوصول الى النتائج المرجوة.

2- دراسة المشهداني , النعيمي : 2019 "تقويم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة "

هدفت الدراسة الى تحديد المفهوم الاشمل لبطاقة العلامات المتوازنة ودور المناظير التي تتضمنها في تقويم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية , واقترحت الدراسة مجموعة من المؤشرات اللازمة لتقويم الاداء المستدام . اذ تضمنت الدراسة عدة مناظير للأداء يمكن من خلال مؤشراتها تقويم الاداء المستدام , كما وتناولت الدراسة ثلاثة ابعاد وهي البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي .وعليه وضفت الدراسة المناظير الاربعة الاساسية في بطاقة العلامات المتوازنة فضلا عن منظور المخاطر وتطبيق المؤشرات المقترحة في تقييم الاداء المستدام في الوحدات عينة البحث .

3- دراسة المسعودي , علي : 2019 "استعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام "



هدفت الدراسة الى بيان مدى سعي الوحدات الاقتصادية الى العمل على تحقيق الاداء المستدام , وقياس الاداء الاستراتيجي المستدام للمصارف العراقية باستعمال تقنية بطاقة الاداء المتوازن المستدامة , وكذلك تحديد مدى فاعلية نظام المعلومات المحاسبية الادارية لتوفير المعلومات المالية وغير المالية المرتبطة ببيئة الاعمال التي تساعد في صنع القرارات الهادفة الى تحقيق فهم واضح لاستراتيجية الوحدة الاقتصادية , فضلا عن تحقيق تمايز للوحدة الاقتصادية في مجالات عدة كالعمل على تقديم خدمات جديدة واتباع عمليات انتاجية جديدة وتوليد قدرات ابداعية لدى العاملين تسهم في تقليل المشاكل البيئية والاجتماعية وبالتالي تحقيق الاداء المستدام .

4-دراسة Jassem,et al. 2018: "Impact of Sustainability Balanced Scorecard 2018 Types on Environmental Investment Decision-Making"

هدفت الدراسة لاختبار تأثير معرفة الكفاءة البيئية بين العلاقة لبطاقة الاداء المتوازن المستدام وصنع قرارات الاستثمار البيئية , لتسليط الضوء على الادب المحاسبي في كيفية مساهمة معرفة الكفاءة البيئية وبطاقة الاداء المتوازن المستدام تحقق الاهداف البيئية للوحدات الاقتصادية. توصلت الدراسة الى وجود تاثير ايجابي لكل من معرفة الكفاءة البيئية وبطاقة الاداء المتوازن المستدام على تحقيق قرارات بيئية فعالة.

5- دراسة Kefe, Irem 2019: "The determination of performance measures by using a Balanced Scorecard framework."

هدفت الدراسة الى اظهار منافع نماذج بطاقة الأداء المتوازن لتنظيم العلاقة بين الأهداف الاستراتيجية والأنشطة والفعاليات للوحدات الاقتصادية . لبناء استراتيجية اداء تساهم في تحديد الأولويات في إطار رؤية وأهداف تساعد في اتخاذ القرارات بالتوقيت المناسب. توصلت الدراسة الى ان الوحدات التي تتبنى بطاقة الاداء المتوازن تحقق نهج فعال في تحديد علاقة الأنشطة بالأهداف ومساهمتها في تحقيق الأهداف في سياق العلاقات بين السبب والنتيجة وتحقيق ارتباط افضل بين مختلف المستويات الادارية.

وفق ما تقدم اعلاه استفاد البحث من الدراسات السابقة بإبراز اهمية الاداء المستدام وضرورة قياسه بهدف تقويم الاداء، اذ تميز البحث بقياس الخدمة التعليمية المستدامة لجامعة الكوفة وتركيزه على الابعاد غير المنظورة (الاجتماعية والبيئية) مما يضيف قيمة للجامعة لدى الاطراف المستفيدة من جودة خدماتها.

المبحث الثاني : مدخل نظري للاداء المستدام

اولا : مفهوم الاداء المستدام

من المقبول عمومًا أن الفكرة المعاصرة للاستدامة تنطلق من مؤتمر الأمم المتحدة في ستوكهولم حول البيئة في عام 1972 والتي كانت ناتجة عن التبلور والوتيرة المتصاعدة للتنمية الاقتصادية وما يترتب عليها من استنزاف للموارد والتلوث البيئي والانبعاثات التي تهدد النظام البيئي برمته (Warhurst,2002:7) لقد شهد تسعينيات القرن الماضي زيادة مهمة في البحث العلمي حول استراتيجيات وممارسات الاعمال المستدامة وادوات الوحدات الاقتصادية ذات الصلة في تحقيق هذه الاستدامة (Herzig & Schaltegger,2006:303) اذ اصبحت ادارة القضايا البيئية والاجتماعية



والاقتصادية عنصرا أساسيا لضمان بقاء الوحدة الاقتصادية على المدى المتوسط الى الطويل والمساهمة في قدرتها على خلق قيمة لأصحاب المصلحة (Chousa&Csstor,2006).

ويشير (Schaltegger&Wagher,2006) سؤالاً حيويًا حول الاداء المستدام لان انشطته قد تؤدي الى انشاء وحدة موازية داخل الوحدة الاقتصادية تتعامل مع القضايا غير الاقتصادية وقياس الجوانب غير الاقتصادية للأداء .

وينكر (Epstein,2008) ان الادارة تسال بشكل متزايد عن كيفية قيام الوحدة الاقتصادية بتحسين اداء الاستدامة وبشكل اكثر تحديا , كيف يمكنها تحديد وإدارة وقياس محركات تحسين الاستدامة والانظمة والهياكل التي يمكن تبنيها لتحسين قياسات الاداء المستدام , وبالتالي يجب ان يشمل قياس اداء الاستدامة عدة عوامل بناء على القضايا الاقتصادية والبيئية والاجتماعية .

وعليه تم تعريف الاداء المستدام من قبل (Waddock & Bodwell,2017:7) وهو تعريف يتم الاستشهاد به غالبا على انه تحسين نوعيه الحياة اثناء العيش ضمن القدرة الاستيعابية للنظم البيئية الحية . وعرفه فريدمان على انه عملية تشاركية تخلق وتسعى الى رؤية المجتمع الذي يحترم ويستخدم بحكمة جميع موارده الطبيعية . البشرية . الاجتماعية . الثقافية . العلمية . بالإضافة الى ذلك وصفه (Seelos&Mair,2005:241) بأنه المسار المتوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق العدالة عبر الزمن بما يكفل تحقيق العيش بكرامة .

وعليه فان الاستدامة تسعى الى ضمان ان تحقق الاجيال الحالية درجة عالية من الامن الاقتصادي مع الحفاظ على سلامة النظم البيئية التي تعتمد عليها جميع اشكال الحياه وكل الانتاج . وفي نفس الوقت تحمل المسؤولية تجاه الاجيال القادمة على امل ان تكون لديهم الحكمة والذكاء لاستخدام ما يتم توفيره بطريقة مناسبة .

ثانيا : ابعاد الاداء المستدام

يقاس الاداء المستدام من خلال عدة ابعاد وهي البعد الاقتصادي , والبعد الاجتماعي , والبعد البيئي وقد استخدمت هذه الابعاد في عدة دراسات منها (Sara,2012; Medel et al ,2016) وسميت بالركائز الثلاثة للاستدامة ,لأنها تساعد في قياس وتقييم الاداء المستدام للوحدة الاقتصادية كما وتقدم معلومات مفيدة لصناع القرار (المواجدة , 2019: 24)

1. البعد الاقتصادي : وهو قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق الاهداف المالية لاصحاب المصلحة والمساهمين من خلال معادلات مرضية لاستثماراتهم . وتعد الاهداف المالية الاساس لقياس البعد الاقتصادي للوحدة , اضافة الى ذلك يبين نتائج الاداء المستدام وتنفيذ خطط التحسين . كما وان البعد الاقتصادي يساهم في قياس اداء الوحدة الاقتصادية وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافس في صناعة ما وتحديد قدراتها في الامد الطويل (القرشي , 2017 : 18)

2. البعد الاجتماعي : كان دور المسؤولية الاجتماعية للوحدات الاقتصادية في تغطية مسؤوليات الوحدة التي تتناول العلاقات الطوعية أو الاختيارية للوحدة مع أصحاب المصلحة البيئيين والمجتمعيين قيد المناقشة (Enquist et. al, 2007). في أوائل الستينيات ، بدأ الوعي بالمشاكل البيئية لتحفيز ظهور رؤية "إيكولوجية" جديدة للمجتمع. على الرغم من حجة فريدمان (1970) ضد مسؤوليات العمل تجاه عوامل أخرى غير مسؤولية زيادة أرباحها. أصبحت هذه الرؤية الجديدة جزءًا من العولمة وتداول

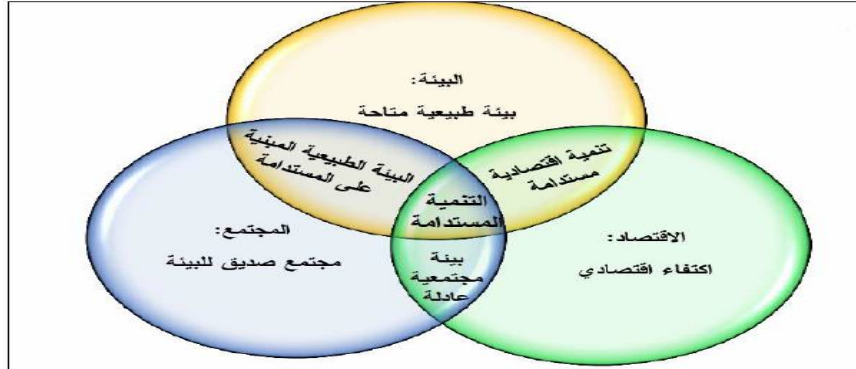


الأسواق ، مما أدى إلى ظهور الاستدامة للبعد الاجتماعي وتأثير أعمال تلك الوحدات على المجتمعات التي تعمل بها . وتذكر (المواجدة ,2019:26) ان البعد الاجتماعي يتم من خلال الحفاظ على تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والانتاجية للفرد والمجتمع ,من خلال استخدام الموارد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة لتعزيز التنمية الاجتماعية الناشئة من اداء الوحدات الاقتصادية

ويذكر (المسعودي وعلي ,2016:201) ان الوحدات الاقتصادية تحقق الاداء المستدام من حيث مدى قدرتها على توليد قيمة للمنتجات او الخدمات المقدمة للمجتمع , وذلك من خلال تحقيق الجودة العالية للمنتج او الخدمة وبسعر مناسب لكافة فئات المجتمع وباقل العيوب وبالتالي نحصل على ولاء تلك المجتمعات للوحدة الاقتصادية .

3. البعد البيئي : يعرف على انه الاستخدام الامثل للموارد الطبيعية ,بمعنى ان تعمل الوحدة الاقتصادية بطريقة مسؤولة تجاه حماية النظام البيئي والاستخدام الكفء للموارد وتقليل النفايات والتخلص منها (عمارة ,2019: 18) تظهر مؤشرات الاداء البيئي للوحدات الاقتصادية من خلال تأثير تلك الوحدات على النظم البيئية الطبيعية وتساعد في تحديد التأثيرات البيئية الاكثر اهمية . بالاضافة الى جعل الاسعار معقولة بما يؤدي الى اشباع الحاجات والرغبات لدى الافراد ورفع المستوى المعيشي وحفظ استهلاك الموارد وترشيدها بما يضمن استمراريتهما للأجيال القادمة (Liu et al ,2011:2211). يوضح الشكل (1) ابعاد الاداء المستدام وتركيزه على الابعاد الاجتماعية والبيئية لما تضيفه في التوجه المستدام لتقويم اداء الوحدات الاقتصادية.

شكل (1) ابعاد الاداء المستدام



Source: Sara Zavodna, Lucie.(2012)" KEY PERFORMANCE INDICATORS FOR EASURING SUSTAINABILITY". University Tomas BativeZline.p, 55.

ثالثا : بطاقة الاداء المتوازن المستدام ومؤشراتها

تم اشتقاق بطاقة الاداء المتوازن المستدام من المفهوم التقليدي للبطاقة استجابة للقضايا البيئية والاجتماعية في ظل تحديات بيئة الاعمال المستدامة لتجاوز اوجه القصور في المنهج التقليدي لتحقيق الاهداف البيئية والاجتماعية(الوائي والموسوي،2020: 7). اذ ان ترجمة وتوجيه انشطة وفعاليات الوحدات الاقتصادية تتم من خلال بطاقة الاداء المتوازن بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات الاداء المالي وغير مالي والمتمثلة (المالي، الزبون، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي والاجتماعي) لتحقيق الاهداف المستدامة (Jassem&et al.,2018:3). ويؤكد (Kaplan and Northon) ان بطاقة الاداء المتوازن هي نظام اداري استراتيجي لأنها تساعد الوحدة الاقتصادية على ترجمه اهدافها والخطط المعتمدة وليس فقط لقياس الاداء (Kaplan & Norton 1996:291). تواجد ثلاث مداخل



لتعريف بطاقة الأداء المتوازن ، الاول: باعتبارها منهج قابل للارتباط المستقبلي لتصنيف النشاطات البيئية والاجتماعية التي تساهم في الاداء المالي ويحقق التكامل بين الادارة البيئية والاجتماعية وادارة الاعمال لتحديد الاوليات الخاصة بالاهداف المحددة. الثاني : باعتبارها مدخل متكامل للاداء المستدام تعمل على ارتباط السبب والنتيجة ومشاركة مستويات ادارية اوسع لتساعد على ربط الاهداف البيئية والاجتماعية بعلاقات السبب والاثار ، الثالث: تكاملها مع منهج سيكما من خلال اعادة النظر بالمؤشرات المالية والزيائن بالشكل الذي يحقق توسعة منظور الاستدامة ونتائجه على التنمية المستدامة والاداء الاقتصادي(المسعودي وعلي، 2019: 199). ويمكن توضيح مؤشرات بطاقة الاداء المتوازن المستدام بالاتي (Jassem& al.,2018:3)، (الوائلي والموسوي، 2020: 11)، (المشهداني والنعمي، 2019: 20):

منظور الأداء المالي

يمثل أحد المنظورات التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة، وبما أن استراتيجية الوحدة الاقتصادية في النمو من خلال تحقيق وتعظم الأرباح، فإنه يمكن تحديد مؤشرات تقييم الأداء في السوق على النحو التالي:

1- معادل العائد على الاصول

2 - معدل نمو ايراد الخدمات المقدمة للغير : يمكن تجسيد وإثبات أحد الأهداف الأساسية للوحدة الاقتصادية الذي يمثل تطور ونمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى وهو ما يعبر عن الصحة المالية للوحدة الاقتصادية من جهة وتحقيق ما تخطط إليه الوحدة الاقتصادية من جهة أخرى.

3 - ربحية الايرادات: تحصل الوحدة الاقتصادية على صافي الربح بعد تغطية كلف ايراداتها والمصاريف والفوائد والقروض ويعد صافي الربح مؤشرا هاماً على قدرة الوحدة الاقتصادية على ادارة انشطتها بنجاح وهو مايمكنها في تحقيق الايرادات الكافية لتغطية كافة المصاريف. وتتم الزيادة من خلال الاتي:

- زيادة ايراد الخدمات.

- وتخفيض المصاريف الى ادنى حد.

4- مؤشر خفض كلف الخدمات و تحقيق الكلفة المستهدفة

5- مؤشر تحسين معدلات الانتاجية

منظور الزبون

1 - معدل نمو الحصة السوقية: وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المخرجات، أي أن الوحدة الاقتصادية تحقق اهدافها، وبلاستمرارية من جهة أخرى ويمكن زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة حجم مخرجات العمل على إشراك الوحدة الاقتصادية بأكملها في عملية تقديم الخدمات ومتطلباتها، الاهتمام بالقيمة المضافة من خلال التميز في حزمة الخدمات المقدمة له من الوحدة الاقتصادية وكذلك بسياسة العمل وجعلها أكثر تنافسية مع المنافسين.

2 - معدل نمو حجم الخدمات المقدمة : قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمات متميزة باستمرار ويمكن حسابه من خلال المعادلة الاتية:



- 3- معدل نمو القدرة على التعامل مع الزبائن: المحافظة على الزبون وكسب ولأئه: يقاس بمعدل احتفاظ الوحدة الاقتصادية بالزبون/الطلبة المتصلين بها بشكل مباشر ومستمر، وقدرتها على زيادة عدد الزبون.
- 4- معدل نمو عدد الزبائن : مؤشر مهم يوضح قدرة الوحدة الاقتصادية على استقطاب زبائن جدد باستمرار.

منظور العمليات الداخلية

- 1 - معدل نمو انتاجية الموظف: وان الهدف من هذا المقياس يقيس مدى تحسين انتاجية الموظف قياس الإنتاجية بدقة أكثر من خلال حساب الخدمات التي يتم تنفيذها وكذلك عدد الموظفين وعدد ساعات العمل او دقائق العمل.
- 2 - معدل تطور وقت انجاز الخدمات : يقيس القدرة على تقديم خدمات متعددة بأوقات محدودة ليعكس الكفاءة التي يتمتع بها الموظفين.
- 3- جودة الخدمات : يقيس مستوى الخدمات المقدمة وحدثتها ليعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمات جديدة.

منظور التعلم والنمو

- 1 - معدل دوران الموظفين: إن تنافسية الوحدة ترتبط علاوة عن اعتمادها أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشر معدل الدوران العاملين .
- 2 - معدل التدريسيين الى الطلبة: يوضح تقارب التدريسيين الذين هم على اتصال مباشر بالزبون/ الطالب سوف ينعكس بتعزيز الموارد والسمعة للوحدة الاقتصادية وبالتالي رضا الطالب وقيمة الخدمات المقدمة.
- 3- معدل تطوير القدرات : يهتم بتدريب وتطوير الكوادر العاملة لكسب ولأئهم للوحدة الاقتصادية وبالتالي تقديم اعلى مستوى ممكن من الخدمات .
- 4- معدل التواصل المعلوماتي : مقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على التواصل مع العالم لتعزيز امكانيات كوادرها والمأمهم باخر المستجدات .
- 5- معدل تنفيذ المقترحات والنتائج : يساعد في قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق وتنفيذ مقترحاتها والخطط التي يتم اعدادها.
- 6- معدل ابتكار وتطوير الخدمات : يقيس قدرة الوحدة الاقتصادية على ابتكار خدمات جديدة تتلائم ورغبات زبائنهم بشكل متطور .

المنظور البيئي و الاجتماعي

- 1- معدل تطور الاداء البيئي : يعكس مدى اهتمام الوحدة الاقتصادية بحماية البيئة والمساهمة مع الوحدات الاخرى بتحسين مستوى الاداء البيئي.
- 2- معدل نمو خدمة الموارد البشرية: اهتمام الوحدة الاقتصادية بحماية كوادرها ودعمهم اجتماعيا كجزء من المساهمة الاجتماعية لدعم الافراد العاملين.
- 3- معدل توفير فرص عمل جديدة: يقيس قدرة الوحدة الاقتصادية في توفير فرص عمل جديدة من خلال استقطاب موظفين جدد .



4- المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية: يقيس مساهمة الوحدة الاقتصادية في ضمان حقوق كوادرها من خلال توفير الضمان الاجتماعي لهم .

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

يتضمن المبحث الثالث نبذة تعريفية عن جامعة الكوفة كعينة للبحث ومن ثم قياس الاداء المستدام للجامعة من خلال المؤشرات المالية وغير المالية المستدامة لبطاقة الاداء المتوازن التي تتضمن البعد البيئي والاجتماعي ضمن النموذج المعتمد.

المحور الاول: التعريف بجامعة الكوفة

تأسست جامعة الكوفة في 23 كانون الاول/ديسمبر 1987 وكانت تضم كليتي الطب و التربية للنبات، وجدير بالذكر ان كلية الطب كانت قد تأسست قبل ذلك بعقد تقريبا وكانت تابعة للجامعة المستنصرية. عام 1989 تم تأسيس كلية الآداب وكانت تشتمل على قسمين فقط هما: اللغة العربية وقسم التاريخ، وفي عام 1991 ألغيت الجامعة ولكن بعد سنتين أعيد تأسيسها لتبدأ مسيرة التوسع الافقي والعمودي في كلياتها واقسامها العلمية، فأسست كليتا الادارة والاقتصاد والعلوم عام 1993، ثم كلية الزراعة عام 1997 تبعتها الصيدلة عام 1999، وفي عام 2004 أصبحت القانون كلية مستقلة بعد ان كان قسما تابعا لكلية الادارة والاقتصاد. كما شهد عام 2006 تأسيس كليتين هما طب الاسنان والطب البيطري، وإعادة فتح كلية الفقه لتي كانت قد أسست عام 1958 وألغيت عام 1991 وفي عام 2008 أسست كلية الرياضيات والحاسوب وكلية التربية الرياضية اما في عام 2009 تم افتتاح كليتي التربية المختلطة والتربية الاساسية وفي عام 2011 شهدت الجامعة افتتاح كليتي التخطيط العمراني والاثار والتراث. اذ اصبحت جامعة الكوفة اليوم تضم 22 كلية في اختصاصات مختلفة ومتنوعة وتتطلع الجامعة لتحقيق المزيد من الانجازات والمكتسبات لطلبتها واساتذتها من خلال العمل الدؤوب على تحقيق التوسع في كلياتها واقسامها العلمية لتشمل التخصصات النادرة التي يحتاجها سوق العمل.

المحور الثاني : قياس الاداء المستدام لجامعة الكوفة

لغرض تحليل المؤشرات الخاصة ببطاقة الاداء المتوازن المستدام في جامعة الكوفة والتي تتضمن (المنظور المالي، منظور الزبون، منظور التعليم والنمو، منظور العمليات الداخلية ، المنظور البيئي والاجتماعي)، تم الاعتماد على التقارير السنوية للفترة (2017-2018) وكالاتي:-

اولا :منظور الأداء المالي

يمكن تحديد مؤشرات تقييم الأداء المالي من خلال الاتي:

1- معادل العائد على الاصول: يتميز بكونه مؤشر لقياس القوة الارادية، حيث يقيس الربحية على مستوى الوحدة الاقتصادية ككل، كما يستخدم كمؤشر رقابي وتخطيطي ويمكن زيادة معدل العائد على الاصول من خلال تبني منهج ادارة التكاليف ودعم مستوى الايرادات وحسب بالمعادلة الاتية:

$$\text{العائد على الاصول} = \frac{\text{صافي الارباح بعد الضرائب}}{\text{إجمالي الموجودات}} * 100$$

2 - معدل نمو ايراد الخدمات المقدمة للغير: هي النسبة السنوية للتغير في الإيرادات حيث تظهر التغيرات السنوية على الإيرادات ومعدل نموها ، وتستخدم هذه النسبة في قياس أداء الوحدات الاقتصادية



وتحتسب من خلال طرح إيرادات السنة السابقة من إيرادات السنة الحالية ومن ثم قسمة الناتج على إيرادات السنة السابقة ومن ثم ضرب الناتج بالرقم 100 للحصول عليه كنسبة مئوية.

يمكن تجسيد وإثبات أحد الأهداف الأساسية للوحدة الاقتصادية الجدول (1) الذي يمثل تطور ونمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى وهو ما يعبر عن الصحة المالية للوحدة الاقتصادية من جهة وتحقيق ما تخطط إليه الوحدة الاقتصادية من جهة أخرى، وتحسب الزيادة كما يلي:

$$\text{نسبة نمو إيرادات الخدمات المقدمة للغير} = \frac{\text{إيرادات الخدمات المقدمة للسنة الحالية} - \text{إيرادات الخدمات المقدمة للسنة السابقة}}{\text{إيرادات الخدمات المقدمة للسنة السابقة}} * 100$$

والزيادة في مؤشر نمو إيرادات الإيرادات تعود الى الاسباب الاتية:

زيادة في الخدمات المقدمة

تحقق بالطلب المتزايد على الخدمة المقدمة المطلوبة

وزيادة عدد الطلبة والتدريسيين الراغبين في الحصول على الخدمات المقدمة

3- ربحية الإيرادات:

تحصل الوحدة الاقتصادية على صافي الربح بعد تغطية كلف إيراداتها والمصاريف والفوائد والقروض ويعد صافي الربح مؤشراً هاماً على قدرة الوحدة الاقتصادية على ادارة انشطتها بنجاح وهو مايمكنها في تحقيق الإيرادات الكافية لتغطية كافة المصاريف وان المؤشر العالي لهذا المؤشر يدل على نجاح الوحدة الاقتصادية وتسعى دائماً الوحدة الاقتصادية الى زيادة ربحيتها من المبيعات والجدول رقم (1) يوضح الزيادة التي حصلت ويتم حساب الربحية وفق المعادلة الاتية:

$$\text{ربحية الإيرادات} = \frac{\text{صافي الأرباح بعد الضرائب}}{\text{صافي الأرباح}} * 100$$

وتتم الزيادة من خلال الاتي

زيادة إيرادات الخدمات.

وتخفيض المصاريف الى ادنى حد.

$$\text{4- مؤشر خفض كلف الخدمات وتحقيق الكلفة المستهدفة} = \frac{\text{تكاليف الكوادر الوظيفية}}{\text{اجمالي الدخل المتحقق}}$$

$$\text{5- مؤشر تحسين معدلات الانتاجية} = \frac{\text{مجموع المصروفات}}{\text{مجموع الإيرادات}}$$

جدول (1) مؤشرات الاداء المالي لجامعة الكوفة

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	مؤشر العائد على الاصول	3.1	3.6	0.5
2	مؤشر نسبة نمو إيرادات الخدمات المقدمة للغير	12	13.4	1.4
3	مؤشر ربحية الإيرادات	6.5	7.25	0.75
4	مؤشر خفض كلف الخدمات وتحقيق الكلفة المستهدفة	8.1	8.4	0.3
5	مؤشر تحسين معدلات الانتاجية	8.7	9.2	0.5

المصدر : اعداد الباحثين



يبين الجدول رقم (1) مؤشرات الاداء المالي لجامعة الكوفة لعامي (2017 - 2018) اذ تشير كافة النسب الى ان هنالك زيادة وان الجامعة قد رفعت من قدراتها لتحقيق الاداء المالي المستدام اذ بلغ مؤشر العائد على الاصول (3.6) لسنة 2018 محقق زيادة عن العام 2017 الا ان هذه الزيادة دون المستوى المطلوب اما مؤشر ربحية الايرادات فهو الاخر حقق زيادة في العام 2018 مقارنة بالعام 2017 اذ بلغ (7.25) وهذا يدل ان الجامعة تدير انشطتها بنجاح وتحقق إيرادات من خلال تلك الانشطة بالإضافة الى انها وحدة اقتصادية خدمية غير هادفة للربح. بالإضافة الى ذلك يتضح من خلال مؤشر الانتاجية تحسن ملموس في الاداء من (8.7 الى 9.2) أي بفارق ايجابي مقداره (0.5) .

ثانيا : منظور الزبون

1 - معدل نمو الحصة السوقية: وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المخرجات، أي أن الوحدة الاقتصادية تحقق اهدافها، وبالأستمرارية من جهة أخرى ويمكن زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة حجم مخرجات العمل على إشراك الوحدة الاقتصادية بأكملها في عملية تقديم الخدمات ومتطلباتها، الاهتمام بالقيمة المضافة من خلال التميز في حزمة الخدمات المقدمة له من الوحدة الاقتصادية وكذلك بسياسة العمل وجعلها أكثر تنافسية مع المنافسين. ويحدد هذا المؤشر بالمعادلة الآتية:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{حجم المخرجات الكلية}}{\text{حجم المخرجات الكلية لقطاع التعليم}} * 100$$

2 - معدل نمو حجم الخدمات المقدمة : قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمات متميزة باستمرار ويمكن حسابه من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{معدل نمو حجم الخدمات المقدمة} = \frac{\text{حجم الخدمات المقدمة للسنة الحالية} - \text{حجم الخدمات المقدمة للسنة السابقة}}{\text{حجم الخدمات المقدمة للسنة السابقة}} * 100$$

3- معدل نمو القدرة على التعامل مع الزبائن: المحافظة على الزبون وكسب ولائه: يقاس بمعدل احتفاظ الوحدة الاقتصادية بالزبون/الطلبة المتصلين بها بشكل مباشر ومستمر، وقدرتها على زيادة عدد الزبون/الطلبة الجدد، حيث يمكن قياسه من خلال : عدد الزبون او الطلبة الجدد / عدد الزبون او الطلبة الموجودين.

5-معدل نمو عدد الزبائن : مؤشر مهم يوضح قدرة الوحدة الاقتصادية على استقطاب زبائن جدد باستمرار ويقاس من خلال المعادلة الآتية = عدد الزبون او الطلبة الجدد للسنة الحالية - عدد الزبون او الطلبة الجدد للسنة السابقة / عدد الزبون او الطلبة الجدد للسنة السابقة.

جدول (2) مؤشرات الاداء من وجهة نظر الزبون

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	معدل نمو الحصة السوقية	2.64	3.33	0.69
2	معدل نمو حجم الخدمات المقدمة	11.7	13.4	1.7
3	معدل نمو القدرة على التعامل مع الزبائن	24.4	30.6	6.2
4	معدل نمو عدد الزبائن	22.1	23.4	1.3

المصدر: اعداد الباحثين



يبين الجدول رقم (2) مؤشرات الاداء لجامعتنا للعامي (2017-2018) حيث ان هنالك زيادة ملحوظة لعام 2018 وعلى كافة المؤشرات اذ بلغ معدل نمو الحصة السوقية لسنة 2018 (3.33) من مجموع المخرجات لقطاع التعليم ككل وهذا يدل على جودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل جامعتنا , اما نمو القدرة على التعامل مع الزبائن (الطلبة) فهو حقق زيادة واضحة اذ بلغ (30.6) في عام 2018 بفارق (6.2) عن العام 2017 وهذا يدل ان جامعتنا تكسب ولاء الطلبة ولديها القدرة على استيعاب الطلبة بالإضافة الى معدل نمو الطلبة المتزايد في الجامعة وهذا يؤشر مستوى الجودة في الخدمات التعليمية المقدمة في جامعة الكوفة .

ثالثا :منظور العمليات الداخلية

1 - معدل نمو انتاجية الموظف: وان الهدف من هذا المقياس يقيس مدى تحسين انتاجية الموظف قياس الإنتاجية بدقة أكثر من خلال حساب الخدمات التي يتم تنفيذها وكذلك عدد الموظفين وعدد ساعات العمل او دقائق العمل.

ويحسب حسب المعادلة الآتية:-

انتاجية الموظف = عدد الخدمات المنجزة/ عدد ساعات العمل * 100

2 - معدل تطور وقت انجاز الخدمات : يقيس القدرة على تقديم خدمات متعددة بأوقات محدودة ليعكس الكفاءة التي يتمتع بها الموظفين من خلال المعادلة الآتية :

= وقت عمليات الخدمة / وقت المخرجات

3- جودة الخدمات : يقيس مستوى الخدمات المقدمة وحدائتها ليعكس قدرة الوحدة الاقتصادية على تقديم خدمات جديدة ويقاس بالآتي :

= عدد الخدمات الجديدة المقدمة / مجموع الخدمات المقدمة

جدول (3) مؤشرات الاداء العمليات الداخلية

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	معدل نمو انتاجية الموظف	33.2	38.8	5.6
2	معدل تطور وقت انجاز الخدمات	3.9	4.1	0.2
3	جودة الخدمات المقدمة	0.3	0.4	0.1

المصدر: من اعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (3) مؤشرات الاداء المستدام العمليات الداخلية للعامين (2017-2018) اذ بلغ معدل نمو انتاجية الموظف (38.8) لسنة 2018 محقق طفرة نوعية في انتاجية الموظفين من خلال الخدمات التي يقدمها الموظفين وان جامعتنا تسير بخطى ثابتة لتحقيق افضل انتاجية وبفارق (5.6) . اما مؤشرات معدل تطور وقت انجاز الخدمات وجودة الخدمات حققت معدلات اعلى من العام 2017 لكنها بوتيرة اقل وتحتاج لدعم واهتمام اكثر .

رابعا :منظور التعلم والنمو

1 - معدل دوران الموظفين: إن تنافسية الوحدة ترتبط علاوة عن اعتمادها أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشر معدل الدوران العاملين ، ويمكن تحديد هذا المؤشر بالمعادلة الآتية:

معدل دوران الموظفين = عدد الموظفين تاركي العمل/ العدد الاجمالي للموظفين * 100



2 - معدل التدريسيين الى الطلبة: يوضح تقارب التدريسيين الذين هم على اتصال مباشر بالزبون/ الطالب سوف ينعكس بتعزيز الموارد والسمعة للوحدة الاقتصادية وبالتالي رضا الطالب وقيمة الخدمات المقدمة ويتم قياس لمؤشر وفق المعادلة الآتية:

$$\text{نسبة العاملين} = \text{عدد التدريسيين} / \text{العدد الكلي للموظفين} * 100$$

3- معدل تطوير القدرات : يهتم بتدريب وتطوير الكوادر العاملة لكسب ولائهم للوحدة الاقتصادية وبالتالي تقديم اعلى مستوى ممكن من الخدمات ويقاس من خلال الاتي :

$$= \text{ساعات تدريب وتأهيل الموظفين} / \text{اجمالي ساعات الدورات التدريبية} * 100$$

4- معدل التواصل المعلوماتي : مقياس قدرة الوحدة الاقتصادية على التواصل مع العالم لتعزيز امكانيات كوادرها والمأمهم باخر المستجدات ويمكن تحديده بالاتي :

$$= \text{مشاركة مؤتمرات وندوات وورش عمل للسنة الحالية} - \text{مشاركة مؤتمرات وندوات وورش عمل للسنة السابقة} / \text{مشاركة مؤتمرات وندوات وورش عمل للسنة السابقة}$$

5- معدل تنفيذ المقترحات والنتائج : يساعد في قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق وتنفيذ مقترحاتها والخطط التي يتم اعدادها من خلال الاتي :

$$= \text{عدد المشاريع المنفذة} / \text{عدد المشاريع الكلية}$$

6- معدل ابتكار وتطوير الخدمات : يقيس قدرة الوحدة الاقتصادية على ابتكار خدمات جديدة تتلائم ورغبات زبائنهم بشكل متطور من خلال الاتي:

$$= \text{مصاريف البحث والتطوير للسنة الحالية} - \text{مصاريف البحث والتطوير للسنة السابقة} / \text{مصاريف البحث والتطوير للسنة السابقة}$$

جدول (4) مؤشرات الاداء المستدام لمنظور التعلم والنمو

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	معدل دوران الموظفين	2	2.2	0.2
2	معدل التدريسيين الى الطلبة	47	49.1	2.1
3	معدل تطوير القدرات	59	67	8
4	معدل التواصل المعلوماتي	19	22	3
5	معدل تنفيذ المقترحات والنتائج	0.13	0.17	0.4
6	معدل ابتكار وتطوير الخدمات	0.42	0.47	0.05

المصدر: اعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (4) مؤشرات الاداء لمنظور التعلم والنمو اذ بلغ معدل دوران الموظفين لسنة 2018 (2.2) محقق زيادة طفيفة عن عام 2017 , اما معدل التدريسيين الى الطلبة فبلغ لسنة 2018 (49.1) محقق زيادة عن العام 2017 وهذا يدل على ان الجامعة تحقق تقدم ملحوظ في كسب رضا الطلبة لديها والقدرة على توظيف كوادر تدريسية , اما معدل ابتكار وتطوير الخدمات فانه على الرغم من الزيادة في انفاق الجامعة على مصاريف البحث والتطوير الا ان الزيادة دون المستوى المطلوب لتحقيق الاستدامة وهذا مؤشر مهم لدعم امكانيات التعليم والبحث العلمي في الجامعة واعداد خطط تتلائم ومستوى التطور في بيئة التعليم العالي على المستوى الدولي.



خامسا :المنظور البيئي و الاجتماعي

5- معدل تطور الاداء البيئي : يعكس مدى اهتمام الوحدة الاقتصادية بحماية البيئة والمساهمة مع الوحدات الاخرى بتحسين مستوى الاداء البيئي ويقاس من خلال الاتي:

= انفاق مشاريع البحث والتطوير لحماية البيئة لمسنة الحالية - انفاق مشاريع حماية البيئة لمسنة السابقة /انفاق مشاريع حماية البيئة لمسنة السابقة

6- معدل نمو خدمة الموارد البشرية: اهتمام الوحدة الاقتصادية بحماية كواردها ودعمهم اجتماعيا كجزء من المساهمة الاجتماعية لدعم الافراد العاملين ويقاس من خلال الاتي:

= الانفاق على خدمة العاملين في السنة الحالية - الانفاق على خدمة العاملين في السنة السابقة /الانفاق على خدمة العاملين في السنة السابقة

7- معدل توفير فرص عمل جديدة: يقيس قدرة الوحدة الاقتصادية في توفير فرص عمل جديدة من خلال استقطاب موظفين جدد ويقاس من خلال الاتي:

= عدد العاملين الجدد / مجموع عدد العاملين

8- المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية: يقيس مساهمة الوحدة الاقتصادية في ضمان حقوق كواردها من خلال توفير الضمان الاجتماعي لهم من خلال الاتي :

= مساهمة الضمان الاجتماعي للسنة الحالية - مساهمة الضمان الاجتماعي للسنة السابقة / مساهمة الضمان الاجتماعي للسنة السابقة

جدول (5) مؤشرات الاداء المستدام المنظور البيئي والاجتماعي

ت	المؤشر	النسبة 2017	النسبة 2018	النتائج
1	معدل تطور الاداء البيئي	0.9	0.11	(0.79)
2	معدل نمو خدمة الموارد البشرية	0.02	0.04	0.02
3	معدل توفير فرص عمل جديدة	0.04	0.01	(0.03)
4	المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية	0.042	0.021	(0.021)

المصدر: اعداد الباحثين

يبين الجدول رقم (5) مؤشرات الاداء البيئي والاجتماعي اذ من الواضح من النتائج ان هنالك تباين في مؤشرات الاداء البيئي والاجتماعي للجامعة، وهذا يدل على ان الجامعة تحاول تحقيق الاداء المستدام على المستوى البيئي والاجتماعي الا ان انفاقها ليس بالمستوى المطلوب ، اما مؤشر تحقيق الرفاهية الاجتماعية ف سجل انخفاض لسنة 2018 اذ بلغ (0.021) وهذا يعود الى القوانين السائدة على الضمان الاجتماعي والمحددات الحكومية .

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

1. ان تبني الاداء المستدام يحقق تمايزا واضحا ويساعد في ايجاد خدمات وعمليات جديدة ويدعم سمعة الجامعة ويحقق منافع للمجتمع .
2. تسعى الجامعة الى تحسين ادائها الاقتصادي والاجتماعي فضلا عن ادائها البيئي , وبذلك يشار الى انها تسعى ان تكون سباقة في العمليات التنموية وتحقيق الاستدامة للسنوات القادمة، على الرغم من النتائج البسيطة التي تضمنت الاداء البيئي والاجتماعي .
3. اظهرت النتائج الى ان هنالك تحسن طفيف من عام 2018 الى 2017 ويعود ذلك الى الظروف السياسية والاقتصادية بالرغم من التباين في المؤشرات البيئية والاجتماعية التي سجلت انخفاضا في الاداء .
4. تحقيق التوازن في بطاقة الاداء المتوازن من خلال خلق توليفه من المقاييس المالية وغير المالية المتناغمة التي تفرز بعضها البعض وتحقيق التفاعل والترابط والتكامل فيما بينها لبيان مساهمه الأنشطة والافراد والإدارة للوصول الى هدف المنشأة.
5. تسهم عملية تقويم الاداء في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين وتوزيع المسؤوليات والاداء في العمل وفقا لتلك الطاقات والقدرات البشرية، اذ اوضحت النتائج هناك اهتمام واضح لدى الجامعة بتطوير قدراتها الاجرائية لتحسين جودة الخدمات التعليمية المقدمة.
6. هناك اهتمام بالثقافة والقيم التنظيمية بشكل قوي والتوجه المستقبلي وتقبل التغير والسعي للاعتماد على مقاييس الاداء بشكل دائم وفي جميع المجالات.

التوصيات:

1. لابد للجامعة من تدريس محاور التنمية المستدامة لمواكبة التطور الحاصل في مجال قياس الاداء المستدام لتعزيز جودة الخدمات التعليمية.
2. على الرغم من اهمية الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية والمجتمع الا ان الممارسات البيئية لم تحقق الاهتمام المطلوب , لذلك لابد من توعية العاملين بأهمية مراعاة العوامل البيئية عند وضع الاستراتيجيات الخاصة بالجامعة ، وان تكون هناك اهداف بيئية واجتماعية واعدة.
3. الافصاح عن البيانات المالية الخاصة بالأداء المستدام ضمن بند مستقل ليسهل الحصول على البيانات بسرعة ودقة اكبر .
4. يفضل اهتمام ادارة الجامعة بإدخال موظفيها دورات تدريبية عن نظام بطاقة الاداء المتوازن من اجل تعريفهم بالنظام وكيفية تطبيقه.
5. نوصي بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة تخطيط وتقييم وقياس للأداء كونها تعزز جودة الخدمة التعليمية.
6. تنقيف الكوادر العليا والوسطى بان التقنيات التي تقدمها ادارة الكلفة الاستراتيجية لتقديم المعلومات المفيدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية وبما يلائم التقنيات التي تتم صياغتها في اطار كامل وشامل.



قائمة المصادر

1. عبد الرضا، مصطفى سلام .مصطفى ، هبة الله (2017) اثر الوعي البيئي لدى المصارف الاهلية العراقية في تحقيق التنمية المستدامة ، مجلة جامعة بابل /العلوم الصرفة والتطبيقية / العدد (6) المجلد (25).
2. القرشي ، ياسر شاكر ياسر (2017). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الاداء المؤسسي المستدام بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي ، جامعة القادسية . كلية الادارة والاقتصاد
3. المسعودي، حيدر علي ،السيد علي ، هبة الله (2016). استعمال بطاقة الاداء المتوازن المستدامة لتقويم الاداء الاستراتيجي المستدام ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد(109) .
4. المشهداني ، بشرى نجم عبد الله ، النعيمي ، نادية شاكر حسين (2019) تقويم الاداء المستدام للوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة العلامات المتوازنة ، جامعة بغداد /كلية الادارة والاقتصاد .
5. المواجدة ، اسيل .(2019). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الاداء المستدام في منظمات الاعمال الالكترونية :دراسة تطبيقية في منظمات الاعمال الالكترونية ، رسالة ماجستير جامعة الشرق الاوسط عمان _ الاردن
6. الوائلي ، امير عزيز ، الموسوي ، عباس نوار (2020) إطار نظري لإضافة منظور الاستدامة لبطاقة الأداء المتوازن وانعكاسه في استراتيجية الوحدة الاقتصادية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد (12) المجلد (37).
- 7.Enquist, B., Edvardsson, B. and Petros S., (2007), Values Based Service Quality for Sustainable Business, Managing Service Quality, Vol. 17, No. 4, pp. 385-403
- 8.Herzig C and Schaltegger S (2006), Corporate Sustainability Reporting. An Overview in Schaltegger S, Bennett M and Burritt R (Eds), Sustainability Accounting and Reporting, Dordrecht, Springer, pp. 301-324.
- 9.Jassem, S., Azmi, A., & Zakaria, Z. (2018). Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making. Sustainability, 10(2), 541.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. California management review, 39(1), 53-79.
11. Kefe, I. (2019). The determination of performance measures by using a Balanced Scorecard framework. Foundations of Management, 11(1), 43-56.
12. Liu, Z. G., Liu, T. T., McConkey, B. G., and Li, X. (2011). Empirical analysis on environmental disclosure and environmental performance level of listed steel companies. Energy Procedia, 5, 2211-2218.
13. Medel-González, F., García-Ávila, L. F., Salomon, V. A. P., Marx-Gómez, J., & Hernández, C. T. (2016). Sustainability performance measurement with Analytic Network Process and balanced scorecard: Cuban practical case. Production, 26(3), 527-539.
14. Sara Zavodna, Lucie." Key Performance Indicators For Easuring Sustainability". Univerzita Tomas BativeZline, Fakulta management uaeconomiky, ustav podnikoveekonomiky zavodna@fame.utb. 2012, 55.
15. Sebhathu, Samuel.(2006), Sustainability Performance Measurement for sustainable organizations: beyond compliance and reporting, Service Research Centre Karlstad University, Karlstad, Sweden, Journal of Marketing pp75-87 .
16. Seelos, Christian&Mair, Johanna,Paper,(2005)," Sustainable Development:How Social Entrepreneurs Make It Happen", Iese Business School, University Of Navarra.
17. Seelosa, Christian., Mair, Johanna.(2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor,Business Horizons ,p 241-246.
18. Waddock, S. and Bodwell, C., (2007), Total Responsibility Management: The Manual. Greenleaf Publishing: Sheffield, UK.
19. Warhurst,A. (2002), Sustainability Indicators and Sustainability Performance Management, thesis , Warwick Business School ,University of Warwick, UK.



كفاءة التعليم العالي ودورها في تعزيز السلوك المستدام

دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في بعض كليات جامعة الكوفة

أ.م.د. مهند حميد ياسر العطوي	أ.م.د. حيدر جاسم عبيد	م.م. علي جاسم عبيد	م.احسان عبد الأمير عزيز
جامعة الكوفة	جامعة الكوفة	رئاسة	جامعة الكوفة
كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد	جامعة الكوفة	كلية علوم الحاسوب والرياضيات
mohandh.yaser@uokufa.edu.iq	Haiderg.abed@uokufa.edu.iq	Alij.algburi@uokufa.edu.iq	ehsanb.alameer@uokufa.edu.iq

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف على تأثير كفاءة التعليم العالي من خلال ثلاثة إبعاد وهي (مخرجات التعلم، الدعم المؤسسي و دعم المجتمع) كمتغير تفسيري ، في السلوك المستدام كمتغير استجابي، وكان مجال الدراسة في بعض كليات جامعة الكوفة (الادارة والاقتصاد ، الاداب و كلية علوم الحاسوب والرياضيات) . وتكون مجتمع البحث من الاساتذة والعاملين في الكليات المذكورة، إما عينة البحث فقد كانت عينة عشوائية ، تم توزيع الاستبان الالكتروني وتم استرجاع (217) استبانة احصائية صالحة للتحليل الاحصائي . وتضمن البحث فرضيتين رئيسيتين للاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة . واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها تبني كفاءة التعليم العالي بما يحقق تمايزاً واضحاً ويساعد في ايجاد عمليات وخدمات جديدة ويدعم سمعة الجامعة ويحقق منافع للمجتمع . وخرج البحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها العمل على تطوير مناهج تعنى بالسلوك المستدام واتباع إجراءات لمواجهة هذه المشكلات لفهم استيعاب السلوك المؤيد للبيئة.

الكلمات المفتاحية : كفاءة التعليم العالي ، السلوك المستدام ، جامعة الكوفة .

Abstract

The study aimed to identify the impact of higher education efficiency through three dimensions, (learning outcomes, institutional support and community support) As an explanatory variable, in sustainable behavior as a response variable, and the field of study was in some colleges of the University of Kufa (Administration and Economics, Arts and Faculty of Computer Science and Mathematics). The research community consisted of professors and workers in the aforementioned colleges, either the research sample was a random sample, the electronic questionnaire was distributed, and (217) statistical questionnaires were retrieved for statistical analysis. The research included two main hypotheses for the test of the correlation and impact relationship between the research variables. The results were extracted using the statistical program (SPSS). The study reached a set of conclusions, the most important of which was adopting the efficiency of higher education in order to achieve clear differentiation, help in finding new processes and services, support the university's reputation and achieve benefits for society. The research came out with a set of recommendations, the most important of which was working on developing approaches concerned with sustainable behavior and following procedures to confront these problems to understand understanding pro-environment behavior.

Key words: Efficiency of higher education, sustainable behavior, University of Kufa.



المقدمة:

مع ازدياد التداعيات حول مشاكل البيئة تحولت هذه التداعيات إلى قضايا مهمة فرضت نفسها بشدة في جميع أنحاء العالم، بينما كان الباحثون مهتمين منذ فترة طويلة بقياس تأثير الجامعات على الشؤون البيئية، وبالأخص على المستوى الاجتماعي من حيث مستوى المعيشة، ظروف حياة، مستوى التعليم والثقافة. على ضوء ذلك أصبح جميع الافراد متأثرين من تردي المقومات الاساسية للبيئة . فأن حماية البيئة والأهتمام بها مهمة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوعي الإنسان وثقافته البيئية. إذ أصبحت الجامعات والمؤسسات التعليمية في العراق مهتمة بمناهج النظام الكامل للاستدامة البيئية، وهو مكون رئيسي يتمثل في كيفية تعزيز سلوكيات الاستدامة بين العاملين، ومن المتوقع أن تكون مؤسسات التعليم العالي في طليعة الاستدامة بفضل رسالتها المؤسسية وقدرتها التكنولوجية. مما دفع العالم في العقود الأخيرة الى فهم وإدراك العوامل الاجتماعية والنفسية التي تؤثر على نمط الحياة الاستهلاكي بعد أن ارتبط هذا النمط المنبثق عنه بأزمات بيئية . وتضمن البحث أربع مباحث تطرق الاول الى منهجية الدراسة فيما تناول المبحث الثاني الجانب النظري للدراسة اما المبحث الثالث اقتصر على الجانب العملي للدراسة واخيرا تناول المبحث الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

المبحث الاول: منهجية الدراسة

اولا : مشكلة الدراسة: يمثل مدى التأثيرات البشرية على البيئة الطبيعية مصدر قلق معاصر بالغ الاهمية ومع ذلك، وعلى الرغم من اعتمادنا على البيئة الطبيعية فأنا بطيؤون جدا في اجراء التغييرات اللازمة في سلوكنا لزيادة الاستدامة (Ruf&Harrison,2020:3). لقد اهتم الباحثين منذ فترة طويلة بقياس تأثير الجامعات على البيئة الطبيعية، الا انه في الاونه الاخيرة زاد هذا الاهتمام لتعزيز دور الجامعات في الاداء المستدام ومن المتوقع ان تكون مؤسسات التعليم العالي في طليعة الاستدامة بحكم رسالتها المؤسسية وقدرتها البشرية والتكنولوجية. وعلى الرغم من ان معظم العاملين لديهم موقف ايجابي تجاه الاستدامة الا ان هنالك فجوة في فهم المكونات السلوكية والمعرفة والمواقف . وبما ان التعلم يعد جزءاً مهما في تعزيز محو الامية البيئية، فان عوامل اخرى تتجاوز المعرفة والخصائص الديمغرافية تؤثر ايضا على من يشارك في سلوكيات الاستدامة (Cojoianu et al,2020:2). وعلى هذا الاساس فأن ندور مشكلة الدراسة حول التساؤل الآتي : (هل يوجد تأثير لكفاءة التعليم العالي في السلوك المستدام ؟)، وتتفرع التساؤلات الاتية :

1. هل يوجد تأثير لمخرجات التعلم في السلوك المستدام؟
2. هل يوجد تأثير للدعم المؤسسي في السلوك المستدام؟
3. هل يوجد تأثير لدعم المجتمع في السلوك المستدام؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

يتم توضيح أهمية البحث في الجانبين العلمي والعملي، ففي الجانب العلمي قدم الباحثين ملخص أهم أفكار الباحثين والمفكرين للمتغيرين كفاءة التعليم العالي والسلوك المستدام مراعين في ذلك أصالة المصادر وحدائتها . إما الجانب العملي ستساهم الدراسة بشكل استطلاعي للمتغيرين كفاءة التعليم العالي والسلوك المستدام لعينة من العاملين في بعض كليات جامعة الكوفة/ في محافظة النجف

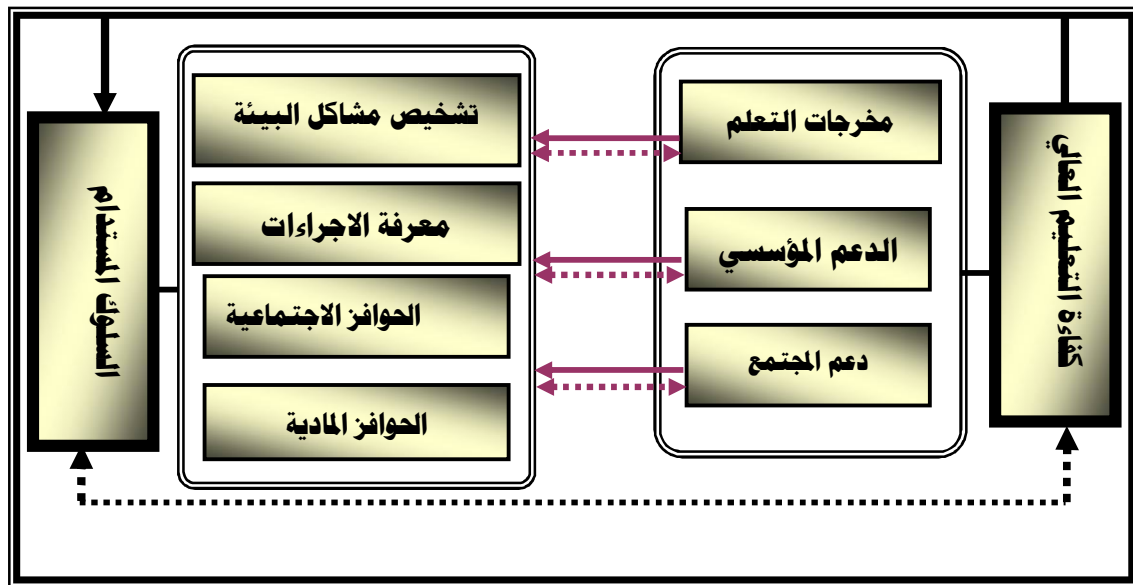


- الاشرف، وتقديم معلومات مفيدة عن مدى كفاءة التعليم العالي والسلوك المستدام من خلال التوصيات باعتبارها نموذج إرشادي لباقي الكليات والجامعات . إذ تتجلى أهمية الدراسة في الآتي:
1. تسليط الضوء على متغيرات الدراسة كفاءة التعليم العالي والسلوك المستدام.
 2. العمل على رفع مستوى توجه الجامعة للوصول الى السلوك المستدام للعاملين.
 3. تسهم الدراسة بإعطاء فكرة للإدارة في الجامعة عن دور كفاءة التعليم العالي في تحقيق السلوك المستدام للعاملين وانعكاس هذا السلوك في الحفاظ على البيئة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

1. إظهار أهمية سلوك المستدام في الجامعات العراقية.
2. اختبار علاقة الارتباط والتأثير لكفاءة التعليم العالي بأبعادها في السلوك المستدام على المستوى الكلي في الجامعة عينة الدراسة.
3. تحديد مستوى التأثير لأبعاد كفاءة التعليم العالي للتعرف على ايهما اكثر تأثيراً في تحقيق السلوك المستدام.
4. اثاره اهتمام مجتمع الدراسة والمهتمين بمتغيراتها وامكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت اليها.

رابعا: المخطط الفرضي للدراسة: بالاستناد الى الإطار النظري لأدبيات كفاءة التعليم العالي والسلوك المستدام وعلى ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم بناء المخطط الفرضي لبيان العلاقات المنطقية بين هذه المتغيرات واتجاهات الارتباط والتأثير فيها، إذ تم الاعتماد على دراسة (Anumaka, 2013) لتحديد ابعاد كفاءة التعليم العالي ودراسة (Whitley et al, 2016) لتحديد ابعاد السلوك المستدام وكما مبين في المخطط الفرضي.



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي



خامسا: فرضيات البحث

1. **فرضية علاقة الارتباط:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين كفاءة التعليم العالي والسلوك المستدام.

(1-1) **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مخرجات التعليم والسلوك المستدام.

(2-1) **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين الدعم المؤسسي والسلوك المستدام.

(3-1) **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين دعم المجتمع والسلوك المستدام.

2. **فرضية علاقة التأثير:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين كفاءة التعليم العالي والسلوك المستدام.

(1-2) **الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين مخرجات التعليم والسلوك المستدام.

(2-2) **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين الدعم المؤسسي والسلوك المستدام.

(3-2) **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية معنوية بين دعم المجتمع والسلوك المستدام.

سادسا: مجتمع وعينة البحث: شملت الحدود المكانية للبحث جامعة الكوفة (كلية الادارة والاقتصاد ، و كلية الآداب، كلية علوم الحاسوب و الرياضيات) ، وتمثلت الحدود الزمنية المدة التي قضاها الباحثين في الجانب العملي من توزيع استمارة الاستبيان الإلكتروني الى تحليل البيانات من 1/15 / 2021 الى 2/10 / 2021 ، أما مجتمع البحث فقد انحصر في اساتذة وموظفين الكليات عينة البحث، إذ بلغ مجتمع البحث (470) بعد استبعاد الموظفين من حملة شهادته الاعدادية فما دون لتكون العينة متلائمة مع طبيعة الدراسة، إذ بلغت عينة الدراسة (217) استمارة استبيان صالحة للتحليل الإحصائي.

سابعا: مجال تطبيق الدراسة : تم تطبيق الدراسة في ثلاث كليات في جامعة الكوفة وكالاتي :

1. **كلية الإدارة والاقتصاد:** اسست كلية الادارة والاقتصاد سنة (1993 م)، وتضم مجموعة من الاقسام العلمية هي (ادارة الاعمال ، المحاسبة ، الاقتصاد ، العلوم المالية و المصرفية و السياحة) ، تهدف الى اعداد خريجين في مختلف العلوم الادارية والمالية والاقتصادية والمصرفية و السياحية من خلال تزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لجعلهم قادة ومدراء اكفاء في مجالات تخصصهم .

2. **كلية الآداب:** اسست كلية الآداب في جامعة الكوفة سنة (1989 م)، وتضم مجموعة من الاقسام العلمية هي كل من (اللغة الانكليزية ، اللغة العربية ، الجغرافية ، التاريخ ، الفلسفة ، المجتمع المدني و الاعلام) ،وتسعى الى توظيف العلوم الانسانية في خدمة المجتمع من خلال اعداد البحوث و الدراسات الاولى والعليا بالتعاون مع مؤسسات الدولة والمجتمع لكي تسهم في حل المشاكل التي يمكن ان تواجه خطط التنمية في الحاضر و المستقبل.



3. كلية علوم الحاسوب والرياضيات: اسست كلية علوم الحاسوب والرياضيات سنة (2008 م)، وتضم قسمين هما (علوم الحاسوب و علوم الرياضيات)، وتهدف الى مواكبة العلوم والتطورات الحديثة في مجال الاختصاصات العلمية والتوجهات الحديثة في مجال المعلوماتية وتزويد الخريجين بالمعارف و المهارات اللازمة لجعلهم باحثين ذوي مهارات تواكب المتطلبات الحالية والمستقبلية .

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: كفاءة التعليم العالي

1. مفهوم كفاءة التعليم العالي : بينما كان الباحثون مهتمين منذ فترة طويلة بقياس تأثير الجامعات على البيئة الطبيعية ، يتم الآن إيلاء اهتمام أكبر لتعزيز أداء الجامعات ومن ثم قياس كيفية مساهمتها في تقليل الآثار الضارة على البيئة، وهو مكون رئيسي يتمثل في كيفية تعزيز سلوكيات الاستدامة بينهما، فضلاً عن ذلك، من المتوقع أن تكون مؤسسات التعليم العالي في طليعة الاستدامة بحكم مهمتها المؤسسية وقدرتها التكنولوجية وقاعدتها التي يمكن أن تمارس دوراً هاماً في تعزيز الاستدامة المستقبلية والمعتقدات والسلوكيات والمساهمة في زيادة المعرفة البيئية (Whitley et al, 2016:5). إذ لابد أن يعتمد التعليم العالي على البيانات المفيدة والكفاءة العلمية في اتخاذ القرار بحيث لا يمكن تحقيق ذلك دون إنشاء أقسام البحث المؤسسي في جميع الجامعات الخاصة والعامة، من المفهوم أيضاً أن تعلم الطلاب هو عنصر أساسي في مهمة معظم مؤسسات التعليم العالي وهذا يعني أنه عنصر أساسي للكفاءة المؤسسية. إذ توجد حاجة ماسة إلى البحث المؤسسي من أجل دعم البيانات التي يجمعها العاملين في التعليم العالي حول التقييم المؤسسي لتحسين النتائج والكفاءة التعليمية (Anumaka, 2013:36). ويرى (Durie & Beshir, 2016:3) أنه من الضروري كشف وفحص كفاءة العاملين في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحديد مجالات التحسين الممكنة لأنها تعد أمراً أساسياً في المساهمة لتكون بيئة صحية. هذا يعني أن العاملين في الادارة الأكاديمية يجب أن يكونوا أكثر كفاءة وفاعلية من أجل إرضاء أصحاب المصلحة المتنوعين وفي الوقت نفسه يمارس التعليم العالي دوراً رئيساً في تقليل الضرر على البيئة. ويؤكد (Pounder, 1999:389) أنه لابد من استجابة العاملين للضغط العالمي على مؤسسات التعليم العالي لتقديم دليل على الأداء الفعال لتكون بيئة صحية، ودخل هذا البعد في التقييمات الذاتية للجامعات. ومن منظور إداري، فإن النماذج الإدارية المتفق عليه للكفاءة التنظيمية في التعليم العالي من شأنه أن ترسخ التقييم الذاتي للكفاءة المؤسسية في التعليم العالي إلى قاعدة سليمة، وبالتالي إتاحة الفرصة لإجراء تقييمات مقارنة للكفاءة المؤسسية داخل البلد. تعد كفاءة العاملين كعامل محدد للمنظمة الناجحة وهي هدف مشترك لجميع المنظمات في العصر الحالي نتيجة التغيير الدراماتيكي والمنافسة العالية. إي أنها مدى الإنجاز أو النجاح في تنفيذ ما تقرر، كما تركز على الأداء الناجح لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. يعد التعليم العالي ممارسة لا غنى عنها لتوفير النمو الفكري من خلال عملية إنتاج القوى العاملة المتقدمة، وتطوير البحث، وتعزيز التقنيات المتقدمة، وأهداف ومبادئ الإدارة التعليمية للتركيز على الحفاظ على البيئة (Kraipetch et al, 2015:4) .

2. ابعاد كفاءة التعليم العالي: أشار الباحثون الى أن أهمية كفاءة التعليم العالي من خلال الدور الذي تمارسه الجامعات والمؤسسات التعليمية كون أهميتها تنعكس بالإيجاب على جميع نواحي الحياة، ومن



هذا المنطلق لأبد من تشخيص الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس كفاءة التعليم العالي، إذ حدد (Anumaka,2013)، ثلاثة أبعاد وكالاتي:

1. مخرجات التعليم : يجب أن يكون خريجو التعليم العالي أكفاء في مهنتهم وأن يستفيدوا من المعرفة المتقدمة. إذ إنهم يميلون إلى أن يكونوا على دراية كبيرة بمجموعة من طرق التعلم وكفاءة المعلومات المختلفة التي يحتاجون إليها ليكونوا قادرين على خدمة المجتمع (Sumiyoshi et al, 2020:4). ويرى (Leeuwenkamp et al, 2019:73) أنه لا بد من أن تعتمد التعليم نهج الكفاءة على أهداف التعلم المقصودة التي ستؤدي إلى تحقيق نتائج تعليمية متقدمة، إذ يعتزم الطلاب فهم المهارات التي قد تركز على عمليات التعلم لفهم الأفكار الجديدة واستخدام لزيادة معارفهم. وبالتالي فهم يشاركون في تطوير المجتمع وحل مشاكله. إذ يحقق التعليم نتائج واسعة من أجل ضمان كفاءة الخريجين، كما تشير الكفاءة إلى تحقيق نتيجة متوقعة على وفق أهداف محددة مسبقاً، أي يعد تحقيق هدف التعليم الجيد من خلال الجامعات الكفوءة أولوية رئيسة للمجتمعات الحديثة (Kyriakides et al, 2019:3).

2. الدعم المؤسسي: لا شك بأن تسجل خدمات دعم المؤسسي الاهتمام الكبير بمسألة النظام التعليمي في أي بلد من أجل تقديم الدعم التدريسي والبحثي. إذ أن تعميق الفهم لغرض تطوير المهارات وتطبيق استراتيجيات جديدة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة وبالتالي ترسيخ المكتسبات بين المتعلمين (Rubbia et al, 2014:310). وبين (Banigan et al, 2019:3) أنه لا بد من تحسين الدعم المؤسسي وجعل التدريس والبحث مطلباً أساسياً لتطوير الكفاءات والمهارات وتوظيف باحثين بارزين ومتحمسين من خلال مشاركتهم في تقديم الدعم المؤسسي للمنظمة التعليمية، ولغرض زيادة مستوى الدعم الممنوح لجميع العلماء والباحثين وفي جميع احتياجاتهم الإدارية والعلمية من أجل تعزيز مبادراتهم وإبداعهم. فإن الهدف الاستراتيجي هو الاعتماد التدريجي لنظام تخطيط موارد المؤسسات وتحسين ظروف العمل الداخلية لها وتقديم خدمات إعادة التأهيل والتوظيف للمساعدة في التدريب الوظيفي وإقامة ورش العمل التدريبية لتزويد المشاركين بالمهارات المطلوبة.

3. دعم المجتمع : يعتمد نجاح هذا البعد في دعم الخدمة العامة الممنوحة الى المجتمعات، إي تبني فكرة دعم الخدمة العامة في مجتمعات على مفاهيم أوسع للتعلم وهو مفتاح التفكير الحالي لتبادل المعلومات بين المؤسسات التعليمية والمجتمع (Ruff & Harrison, 2020:3). ويؤكد (Meijer et al, 2012:23)، على أهمية نهج التعلم ويسلط الضوء على الجوانب الهامة للعملية التعليمية في دعم المجتمع، إذ أن الفكرة الأساسية من التعليم هي أن المتعلمين يتفاعلون في المجتمعات لتطبيق تجاربهم وتعزيز فهمهم للمشاكل التي يعاني منها المجتمع. كما يُعرّف دعم المجتمع بأنه مشاركة المجتمع والاختذ بأرائهم ليتم على وفقها تكيف العملية التعليمية مع تلك الآراء .أي بمعنى آخر تساعد في المشاركة في إعطاء معنى لحياتهم وللعالم ومن ثم تطوير الهويات المشتركة.

ثانياً: السلوك المستدام

1. مفهوم السلوك المستدام: يعرف السلوك على أنه طريقة التصرف، أي شيء يقوم به الكائن الحي يتضمن الفعل والاستجابة للتحفيز، واستجابة فرد أو مجموعة لبيئتهم. أن السلوك هو التفاعل بين الكائنات الحية والأشياء على وجه التحديد، إذ يعرف السلوك المؤيد للبيئة على أنه إجراءات تسهم في الحفاظ على البيئة، أو أي نشاط بشري يهدف إلى حماية الموارد الطبيعية ومنع التدهور



البيئي (Schmidt, 2010: 29). بينما كان الباحثون مهتمين منذ فترة طويلة بقياس تأثير الجامعات على البيئة الطبيعية، يتم الآن إيلاء اهتمام أكبر لتعزيز القضايا البيئية. علاوة على ذلك، فإن استراتيجيات التغلب على المشاكل البيئية ليست واضحة دائماً نتيجة وجود المعوقات المعرفية والعاطفية، إذ يتخذ بعض الأشخاص إجراءات مخففة لمواجهة هذه المشكلات لفهم استيعاب السلوك المؤيد للبيئة، وتم دراسة الفروق الفردية في التفكير وتجنب المشاعر السلبية، كونها إحدى الاستراتيجيات التي تم استخدامها لتُعرف باسم (نداء الخوف) المقصود به رسالة مقنعة تهدف إلى تغيير السلوك عن طريق إثارة الخوف أولاً ومن ثم توفير خيار سلوكي لتقليل هذا الخوف أو إزالته (Willis et al, 2017: 5). ويرى (Fonllem et al, 2013: 713) إن مقاييس السلوك المستدام تشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على البيئة الطبيعية، وتتضمن فكرة الاستدامة كلاً من تلبية احتياجات الإنسان وضرورة الحفاظ على البيئة الطبيعية. ومع ذلك، نادراً ما ينظر تقييم السلوكيات المستدامة إلى حماية البيئة الاجتماعية على أنها حالة يجب التحقيق فيها. وهناك مجموعات أخرى من المتغيرات النفسية لسلوكيات المستدامة المتمثلة بالإجراءات التي تهدف إلى حماية الموارد الاجتماعية المادية لهذا الكوكب. إذ على الرغم من أن السلوك المستدام من الناحية العملية مرادف لـ السلوك المؤيد للبيئة، فقد تم استخدام الأخير للتأكيد على الجهود المبذولة لحماية البيئة الطبيعية، بينما يحدد الأول الإجراءات التي تهدف إلى حماية الطبيعة. كما بين (Gaffey & Ander, 2009: 5) أن الهدف من السلوك المستدام هو خلق الظروف التي تجعل العمل المستدام الخيار الأكثر جاذبية الذي يرغب معظم الناس في العيش بطريقة تعامل الأنظمة البيئية التي نعتمد عليها بعناية واحترام، ويعبر الناس عن قلقهم المتزايد بشأن حالة بيئتنا الطبيعية. ومع ذلك، نجد أنفسنا جميعاً منخرطين في سلوكيات يومية غير مستدامة لها آثار بيئية سلبية. إذ أن السلوك البشري هو مزيج معقد من العوامل الداخلية والنفسية والإشارات الخارجية، على الرغم من أهمية وجود ميل قوي ودافع للتصرف بشكل مستدام، إلا أنه عادة لا يكفي في حد ذاته لتمكين السلوك المستدام. تحتاج حملة الاستدامة الناجحة إلى مراعاة الأمور التالية:

1. السلوك الظرفية، أي السلوك البشري هو ناتج عن محركات داخلية وظروف خارجية، لذلك عندما يتغير الموقف يتغير السلوك معه. حتى بعد أن يكون لدى الشخص نية للتصرف بطريقة معينة، يمكن أن تؤدي الظروف الظرفية إلى سلوك مختلف بشكل مدهش (على سبيل المثال، قصدت ركوب دراجتي للعمل ثلاث مرات في الأسبوع هذا الشهر، لكن دراجتي تعطلت) يجب تعزيز النية ودعمها عبر سياقات ظرفية مختلفة.
2. لا يوجد حل واحد يناسب الجميع. يتفاعل الأشخاص المختلفون بشكل مختلف مع الظروف نفسها، ما يجده شخص ما محفزاً وجذاباً قد يكون له تأثير سلبي على شخص آخر، بقدر الإمكان، يجب على المرء أن يبحث ويأخذ في الاعتبار الفروق الفردية المحتملة مثل المزاج أو النظرة العالمية أو المواقف الشخصية.
3. السلوك المستدام هو الأكثر احتمالاً عندما تكون هناك حواجز (العالم الحقيقي، الاجتماعي، النفسي) السلوك المستدام أسهل وبالتالي يكون أكثر احتمالاً عندما يواجه الناس القليل من الحواجز أمام العمل المستدام، يمكن أن تكون الحواجز مشاكل مادية في العالم الواقعي مثل الافتقار إلى البنية التحتية أو



يمكن أن تكون الحواجز أيضاً ثقافية أو اجتماعية مثل المظهر الغريب من الأصدقاء أو زملاء العمل أو يمكن أن تكون الحواجز شخصية ونفسية، مثل الخوف من تجربة شيء جديد تماماً، أو صعوبة التخلص من عادة ، أو نقص المعرفة بكيفية القيام بعمل جديد .

4. هناك العديد من أشكال العمل يشمل التحول نحو نمط حياة أكثر استدامة، إذ توجد العديد من الإجراءات والأنواع المختلفة بعضها يومي والبعض الآخر نادر ولكن له تأثير هائل. فضلاً عن ذلك، هناك عدد من السلوكيات التي ليست في حد ذاتها إجراءات مستدامة، ولكنها لا تزال تسهم في خلق نمط حياة مستدام وعالم مستدام. على سبيل المثال، كتابة خطاب إلى المشرع أو قراءة كتاب عن زراعة الخضروات العضوية هما من الإجراءات المستدامة بشكل غير مباشر.

5. غالباً ما يكون تغيير السياسة هو أسرع طريق لتغيير السلوك الفردي. من غير الواقعي الاعتقاد بأن أي حملة استدامة ستصل بنجاح إلى جميع أعضاء المجتمع أو حتى معظمهم، أحياناً يكون هو أكثر فعالية للتخلي عن حملة على مستوى السلوك الفردي والتركيز بدلاً من ذلك على صياغة وتعزيز سياسة حكومية أفضل.

يتطلب استخدام مكان العمل تحقيق سلوك أكثر استدامة يعتمد على الاستراتيجيات المقدمة للحد من هذا التأثير على سلوك المستهلك. وعلى ضوء ذلك يتم تقييم العوامل المؤثرة على التغيرات السلوكية ، ومن بينها الاستقلالية وعقلانية الاختيار ، أهمية القيم، السلوك الأخلاقي والمعياري ، مسألة العادة ، التأثيرات الاجتماعية والعوامل الهيكلية، على ضوء ذلك بينت الأبحاث أن ارتباط السلوك يتم تعديله حسب السياق، أي أن السياق هو ليس مدخلاً خارجياً موجوداً مسبقاً، إذ يتم إنشاؤه وتحديده من خلال التفاعل ثم ترجمته إلى عمل في إعدادات مختلفة يقوم بتحليل الديناميكيات الاجتماعية والنتائج السلوكية لتدخلات تغيير السلوك القائم على الفريق في مكان العمل (Klade et al, 2013:323). يرى (Badulescu et al, 2017:1698) إن للمؤسسات دور كبير في توجيه الأجيال الشابة نحو الاستدامة. يبدو أنه على الرغم من الالتزام المؤسسي القوي بالاستدامة، فإن جهود مؤسسات التعليم العالي ليس بالشكل المطلوب، في أغلب الأحيان، يتم تحقيق الاستدامة وتقديمها بطريقة عفوية، فضلاً عن ذلك ، فإن العديد من الموضوعات التي لا تدمج بشكل أصلي قيم الاستدامة أو القيود البيروقراطية لبرامج الدراسة قد تحد من الجهود المبذولة لتغيير المناهج الأكاديمية أو حتى يكون لها تأثير على إعادة إنتاج القيم غير المستدامة اجتماعياً وبيئياً. إذ يحتاج التعليم من أجل الاستدامة إلى مناهج حاسمة وتحولية بحيث يتم استيعاب مناهج الأعمال والسياحة والترويج لها حتى السنة الأخيرة من الدراسة.

يتطلب التعليم من أجل تحقيق الاستدامة أساليب تعليم وتعلم تشاركية تحفز الطلاب وتمكنهم من تغيير سلوكهم واتخاذ إجراءات حاسمة من أجل الاستدامة. حيث أنه لا يكفي مجرد نقل المعرفة إلى الطلاب حول السلوكيات المستدامة ، لأن المستوى العالي من المعرفة لا يؤكد أنهم سينفذون هذا النوع من السلوك، فإن أهم جزء هو قدرة أعضاء هيئة التدريس على إقناع الطلاب وتوجيههم نحو تطبيق المعرفة في شكل إجراءات ،إي جعل الطلاب أكثر من مجرد مستهلكين بسيطين للمعرفة ومشاركتهم في بناء الحياة المجتمعية (Badea et al, 2020:4). وجد علماء النفس البيئي أن عوامل مثل المعرفة البيئية، المواقف المؤيدة للبيئة ، دوافع المحافظة على البيئة ، المعايير الشخصية ، المعتقدات والقيم البيئية،



والتقارب تجاه التنوع، هي سوابق وتنبؤ بالسلوكيات المستدامة. على الرغم من أن التداعيات الإيجابية الخارجية للسلوك المستدام ستستمر بالتأكيد على الاستخدام نظرا لفوائدها المؤكدة على المجتمعات (Verdugo et al,2011:97). يرى (Mohr,2000:545) إن السلوك يتأثر بشدة بالدوافع الاقتصادية، بحث نادرا ما تجد السلوكيات تعزيز المشاركة العامة في مجموعة واسعة من الأنشطة. وبالتالي، من الضروري اتخاذ قرار مستتير بشأن السلوك (السلوكيات) الذي يجب تعزيزه. إذ أن السلوك يتأثر بالمعلومات التي يخزنها الكائن الحي في الدماغ وأنظمة معالجة المعلومات في الدماغ من جوانب عديدة، على سبيل المثال تعتبر تلك الجوانب التي تتناول حل مشكلة ما مرتبطة بالكفاءة أو الأداء (Schmidt,2010:29).

2. ابعاد السلوك المستدام: أشار الباحثون الى السلوك المستدام من خلال الابعاد التي جاءت بعد توضيح مفهوم السلوك المستدام. اذ حدد (Whitley et al,2016:5) ، اربعة ابعاد وكالاتي:

1. تشخيص المشاكل البيئية: حظيت المشاكل البيئية في العقود القليلة الماضية باهتمام متزايد، نتيجة تفاعل الإنسان والبيئة ومعرفة القضايا الاساسية التي تؤثر على صحتهم ورفاهيتهم (Amin et al 2012:76). يقترح (Boman & Mattsson,2008,576) أن إحدى الطرق التي يمكن أن تساعد في تخفيف الآثار السلبية للعلاقة بين الإنسان والبيئة هي من خلال التعليم. إذ أن التغييرات الجذرية في المحيط الحيوي والتفاعل البشري مع البيئة يؤثر بشكل متزايد على صحة الافراد في جميع أنحاء العالم. وفي ضوء ذلك تقديم بعض النتائج حول المعرفة العامة والمواقف تجاه عدد من القضايا البيئية المهمة سياسياً، وبالتالي فإن نجاح السياسة البيئية يعتمد إلى حد كبير على قبول الجمهور لمعالجتها.

2. معرفة الاجراءات : تعني العمل على تحفيز الاهتمام العام بجودة البيئة وسلوكيات الاستدامة من خلال المعرفة في تحسين الوعي العام وفهم المخاطر البيئية وتحسين تطوير مقياس المعرفة البيئية لتقييم فعالية جهود التوعية العامة واستخدامها في النماذج السلوكية المستدامة (Rosenthal,2011:138). ويرى (Cojoianu et al,2020:4) ان الاجراءات المعرفية تهدف إلى بناء الوعي العام والمعرفة بالبيئة ومتطلبات الاستدامة، إذ تقاس فعاليتها باستخدام مثل هذا الإجراء المعرفي، إي المعرفة بالقضايا واستراتيجيات العمل باعتبارها ارتباطات هامة للسلوك المستدام. وتؤكد الإجراءات المؤيدة للبيئة على الاستجابة للمعايير الأخلاقية ويتم تفعيلها بين الأفراد الذين يعتقدون أن الظروف البيئية تشكل تهديدات لأشخاص آخرين.

3. الحوافز الاجتماعية: تعني جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث العاملين على أداء الواجبات المناطة بهم بجد وإخلاص، إذ ترتبط بالسلوكيات وسياقات العمل بعوامل محفزة على وفق ابعاد مختلفة، يمكن أن تكون حوافز مادية او غير مادية (اجتماعية)، إذ تحاول المؤسسات استخدامها لزيادة السلوك المستدام على المدى الطويل، على وفق ذلك فأن تحفيز العاملين هو أحد المبادئ الأساسية للاستدامة. إذ تشمل الحوافز الاجتماعية الرغبة في الخدمة والاعتراف بها من قبل المجتمع، والتدريب وتعلم مهارات جديدة (Bergh & Wichardt,2017:7).

4. الحوافز المادية: تعني الحوافز المادية بانها مجموعة من العوامل التي تحفز العاملين على العمل وتؤثر على القوى الحركية للإنسان، إي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. إذ تشمل جميع العوامل والأساليب



المستخدمة في حث العاملين على العمل ومن شأنها أن تعمل على تغيير سلوكهم اتجاه البيئة. إذ يشمل هذا النوع من الحوافز التعويض المالي، والحوافز المادية والمكافأة، والعلاوات الدورية المرتبطة بالسلوك الإيجابي اتجاه البيئة (Saran et al, 2020:8).

المبحث الثالث: الجانب العملي للدراسة

أولاً: تحليل اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

تختص هذه الفقرة بتحليل اختبار علاقات الارتباط¹ بين متغيري البحث (كفاءة التعليم العالي من خلال أبعادها والسلوك المستدام على المستوى الكلي) وسيتم اختبارها حسب ورودها بالمخطط البحث الفرضي وكالاتي:

جدول (1) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

ت	البعد	التركز الاستراتيجي	مستوى المعنوية
1	مخرجات التعليم	0.691**	0.002
2	الدعم المؤسسي	0.646**	0.000
3	دعم المجتمع	0.712**	0.003
	كفاءة التعليم العالي	0.713**	0.000

n=217.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v23

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى (الارتباط) : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين كفاءة التعليم العالي وأبعادها والسلوك المستدام على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.713) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) وعلى هذا الأساس تقبل الفرضية على المستوى الدراسة.

1. مخرجات التعليم: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مخرجات التعليم والسلوك المستدام على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة (0.691)

¹ هناك عدد من الآراء حول قوة او ضعف الارتباط فذكر (جيبليكو، 2004: 236) ان قيمة (0.70 +) هي قيمة معامل ارتباط موجبة وقوية الى حد ما ،اما قيمة معامل الارتباط (0.20 -) هي علاقة ضعيفة وعكسية ،أما (0) فتعني لا توجد علاقة ارتباط على الاطلاق . اما (السيفو واخرون ، 2010: 209) يروا كلما زاد معامل الارتباط عن (0.50) كلما كانت العلاقة تتجه نحو القوة وتتعدم عندما تكون قيمة معامل الارتباط تساوي (0). بينما (طعمة وحنوش، 2009: 269) ذكر ان القيمة بين (0-0.29) علاقة ايجابية وضعيفة جدا ،اما القيمة بين (0.30 ، -0.49) علاقة ايجابية ضعيفة ،اما القيمة الواقعة بين (0.50 ، -0.69) متوسطة ، والقيمة بين (0.70 ، -0.89) علاقة ايجابية وقوية ، والقيمة بين (-1 ، -0.90) علاقة ايجابية وقوية جداً. حيث البحث اعتمدت على رأي (طعمة وحنوش) لانه اكثر شمول ووضوح ، فضلاً عن

اعتماد البحث على قيمة (t- test) التي تم احتسابها وفق المعادلة $t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$ في اختبار معنوية العلاقة بالاستناد

الى المصدر (Mcclave et al, 2001: 305) .



بمستوى معنوية (0.002) وهي اقل من (0.05) وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية على المستوى الدراسة.

2. **الدعم المؤسسي:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدعم المؤسسي والسلوك المستدام على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة مقدارها (0.646) بمعنوية (0.000) وهي اقل من (0.05) وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية على المستوى الدراسة.

3. **القرارات التسويقية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القرارات التسويقية والتمركز الاستراتيجي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (1) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة مقدارها (0.712) بمستوى معنوية (0.003) وهي اقل من (0.05) وعلى هذا الاساس تقبل الفرضية على المستوى الدراسة.

ثانيا: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

افترضت الدراسة أن هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير البحث التفسيري (كفاءة التعليم العالي) ومتغيرها الاستجابي (السلوك المستدام). لذا تم وضع فرضية رئيسة تفرعت منها ثلاث فرضيات فرعية وسيتم اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للدراسة.

جدول (2) معاملات العلاقة بين كفاءة التعليم العالي والسلوك المستدام

ت	النموذج	معامل (β)	(β)	مستوى المعنوية	F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	الثابت	0.495				
2	مخرجات التعليم	0.560	0.674	0.000	34.211	0.000
3	الدعم المؤسسي	0.555	0.696	0.000		
4	دعم المجتمع	0.763	0.566	0.000		
	كفاءة التعليم العالي	0.870	0.766	0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS v23. n=217

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لكفاءة التعليم العالي في السلوك المستدام على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (2) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة الدراسة (22) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.60). وفي ضوء معادلة الانحدار يؤثر الثابت ($a=0.495$) يشير إلى إن السلوك المستدام وحسب آراء عينة الدراسة عندما تكون قيمة كفاءة التعليم العالي (X) صفر تكون قيمة السوك المستدام ($Y=0.495$). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta=0.766$) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في كفاءة التعليم العالي يؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك المستدام قدره (0.766) وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة.

1- **مخرجات التعليم:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد مخرجات التعليم في السلوك المستدام على المستوى الكلي. وحسب معطيات جدول (2) تبين ان القيمة المعنوية لـ (X1) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (11.255) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.60). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta_1=0.674$) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على أن



تغيراً مقداره (1) في مخرجات التعليم تؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك المستدام قدره (0.674) ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة.

2-الدعم المؤسسي: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الدعم المؤسسي في السلوك المستدام على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين ان القيمة المعنوية لـ (X2) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (10.320) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.60). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta_2=0.696$) والمراقبة لـ (X2) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في الدعم المؤسسي تؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك المستدام قدره (0.696) ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة.

3-دعم المجتمع: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لبعد دعم المجتمع في السلوك المستدام على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (2) تبين ان القيمة المعنوية لـ (X3) وعلى وفق إختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (12.654) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (2.60). أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta_3=0.566$) والمراقبة لـ (X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في دعم المجتمع تؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك المستدام قدره (0.566) ، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية على مستوى الدراسة. وعند الاطلاع على الجدول (2) نلاحظ ان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (34.211) بمعنوية مقدارها (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يعني قبول نموذج الدراسة.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1.إن تبني كفاءة التعليم العالي يحقق تمايزاً واضحاً ويساعد في ايجاد عمليات وخدمات جديدة ويدعم سمعة الجامعة ويحقق منافع للمجتمع.
- 2.تعمل إدارة الجامعة المبحوثة على تكريس جهودها لتتوافق مخرجات التعلم مع توقعات الطلبة وتزويدهم بالمعارف و المهارات المطلوبة التي تتوافق مع سوق العمل.
- 3.تسعى ادارة الجامعة المبحوثة من خلال دعمها المؤسسي الى دعم الافكار الابداعية لدى الباحثين وتوفير المتطلبات الضرورية في مجال البحث العلمي والعمل على تطبيقها.
- 4.إن سعي ادارة الجامعة المبحوثة من خلال دعم المجتمع لتوفير عملية متكيفة تماما مع متطلبات المجتمع لمعالجة مشاكل المجتمع بشكل دائم .

ثانياً: التوصيات

1. العمل على تطوير مناهج تعنى بالسلوك المستدام واتباع إجراءات لمواجهة هذه المشكلات لفهم استيعاب السلوك المؤيد للبيئة.
2. تدريب العاملين على فهم السلوك المستدام لما له من اهمية بالغة في الحفاظ على الموارد الطبيعية للأجيال المستقبلية .
3. رفع توصيات الى الجهات ذات العلاقة تلزم المؤسسات بشتى انواعها باتباع اجراءات الحفاظ على العوامل البيئية وفهم احتياجات واولويات الجهات واصحاب المصلحة وتوقعاتهم .



4. اقامة ندوات وورشه توعية تستهدف جميع شرائح المجتمع لزيادة الوعي البيئي.

المصادر

- 1.Amin L . Mahadi Z. Ibrahim R.Yaacob M. Nasir Z.(2012). The effectiveness of the 'environment & health' course in increasing students' awareness & knowledge on environmental health issues. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (59)77 – 84.
- 2.Anumaka I B.(2013).Institutional Effectiveness: Best Practices And Assessment Strategies In Uganda Universities. *International Journal Of Management, Information Technology And Engineering*.Vol. 1, Issue 2, 35-42.
- 3.Boman M. Mattsson Leif.(2008). A note on attitudes and knowledge concerning environmental issues in Sweden. *Journal of Environmental Management* (86) 575–579.
- 4.Banigan M S. Sperber N. McKenna K. Pogoda T. Houtven C H.(2019). Leveraging institutional support for family caregivers to meet the health and vocational needs of persons with disabilities. *Nursing Outlook* 0 0 0,1 -10.
- 5.Badulescu D. Badulescu A. Bac D P. Saveanu T. Florea A. Perticas D. (2017) . Education And Sustainable Development: From Theoretical Interest To Specific Behaviours. *Journal Of Environmental Protection And Ecology* 18, No 4, 1698–1705.
- 6.Badea L., Oprescu G L S E. Dedu S . Piroscă G I.(2020). The Impact of Education for Sustainable Development on Romanian Economics and Business Students' Behavior. *Sustainability* 12, 8169; doi:10.3390/su12198169.
- 7.Bergh A. Wichardt P C.(2017). Accounting for Context: Separating Monetary and (Uncertain) Social Incentives. *Journal of Behavioral and Experimental Economics* . doi: 10.1016/j.socec.2017.11.002.
- 8.Cojoianu Theodor F. Clark G L. Hoepner A G.F. Veneri P. Wójcik D.(2020). Entrepreneurs for a low carbon world: How environmental knowledge and policy shape the creation and financing of green start-ups. *Research Policy*(49)103988.
- 9.Durie A D. Beshir E S .(2016). Leadership Effectiveness in Higher Education Institutions: The IPA Approach. *Arabian Journal of Business and Management Review*.
10. Fonllem C T.Verdugo V C .Sing B F .Ramos M F D .(2013). Assessing Sustainable Behavior and its Correlates: A Measure of Pro-Ecological, Frugal, Altruistic and Equitable Actions. *Sustainability* 2013, 5, 711-723; doi:10.3390/su5020711.
11. Gaffey T. Andre S.(2009). The Psychology of Sustainable Behavior. Tips for empowering people to take environmentally positive action. Minnesota Pollution Control Agency.
12. Klade M . Mert W. Seebacher U.(2013). Sustainable behaviour at work and in private life: the contribution of enterprises. *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, Vol. 7, No. 4.
13. Verdugo V C. Acosta J M. Fonllem C T. Sing B F.(2011). Happiness as Correlate of Sustainable Behavior: A Study of Pro-Ecological, Frugal, Equitable and Altruistic Actions That Promote Subjective Wellbeing. *Research in Human Ecology. Human Ecology Review*, Vol. 18, No. 2.
14. Mohr D M.(200). Promoting Sustainable Behavior: An Introduction to Community-Based Social Marketing. *Journal of Social Issues*, Vol. 56, No. 3, 2000, pp. 543–554.
15. Schmidt H G.(2010). Sustainability in Higher Education. An explorative approach on sustainable behavior in two universities. Thesis to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the rector magnificus.
16. Rosentha S.(2011). Measuring knowledge of indoor environmental hazards. *Journal of Environmental Psychology* (31) 137e146 .
17. Saran I. Winn L. Kirui K J. Menya D. O'Meara P W.(2020). The relative importance of material and non-material incentives for community health workers: Evidence from a discrete choice experiment in Western Kenya. *Social Science & Medicine* . doi: https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2019.112726.
18. Pounder J.(1999).Organizational Effectiveness in Higher Education. Managerial Implications of a Hong Kong Study. *Educational Management & Administration*. SAGE



Publications (London, Thousand Oaks and New Delhi) Copyright © 1999 BEMAS Vol 27(4) 389-400; 010006.

19. Kraipetch C. Kanjanawasee S. Prachyapruit A.(2015). Organizational effectiveness evaluation for higher education institutions, ministry of tourism and sports. Research in Higher Education Journal.

20. Sumiyoshi T. Yokono T. Kawachi I. Suzuki T.(2020). Learning outcomes of interprofessional collaboration among medical and nursing students in Japan. Journal of Interprofessional Education & Practice (21) 100377.

21. Leeuwenkamp K J. G. Brinke D J t. Kester Liesbeth .(2019). Students' perceptions of assessment quality related to their learning approaches and learning outcomes. Studies in Educational Evaluation(63)72-82.

22. Kyriakides L. Stylianou A. Menon M E.(2019).The link between educational expenditures and student learning outcomes: Evidence from Cyprus. International Journal of Educational Development(70) 102081.

23. Rubbia G . Franco C . Pellizzon Dario. Nannipier Luca.(2014). Research support services in Higher Education and Research Institutions: approaches, tools and trends. Procedia Computer Science (33) 309 – 314.

24. Ruff S C. Harrison K.(2020). “Ask Me What I Want”: Community-based participatory research to explore transition-age foster Youth's use of support services. Children and Youth Services Review(108)104608.

25. Meijer A. Grimmelikhuijsen S. Brandsma G J.(2012). Communities of Public Service Support Citizens engage in social learning in peer-to-peer networks. Government Information Quarterly(29) 21-29.

26. Willis R L. Provost S C. Christidis L. (2017). Influences on sustainable behavior. Ecopsychology, 9(1). 19-25. DOI: 10.1089/eco.2016.0031.

27. Whitley C T. Takahashi B. Zwickle A. Besley J C. Lertpratchya A P.(2016). Sustainability behaviors among college students: an application of the VBN theory. Environmental Education Research. DOI: 10.1080/13504622.2016.1250151.



اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير رأس المال الاجتماعي

دراسة تحليلية في الكلية التقنية الإدارية / كوفة- جامعة الفرات الأوسط التقنية

أ.م.د. ماجد جبار غزاي الفتلاوي أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي م. منذر عباس شعلان الطرقي

mundher97@atu.edu.iqAk.amer@atu.edu.iqkco.mag@atu.edu.iq

جامعة الفرات الأوسط التقنية- الكلية التقنية الإدارية/ كوفة

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى توضيح مدى إسهام التحسين المستمر في تطوير رأس المال الاجتماعي، أي يمكن من خلال التحسين المستمر مواكبة كافة التقدمات والتطورات التي يشهدها العالم، كما يشكل رأس المال الاجتماعي تركيبة من المعرفة والعلاقات التعاونية السائدة داخل المنظمة والتي تساعدها في تحقيق أهدافها، وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح في تحديد أهمية اعتماد التحسين المستمر في تطوير رأس المال الاجتماعي من قبل أفراد العينة المبحوثة. واختيرت الكلية التقنية الإدارية كوفة كميدان للبحث، وتم اختيار عدد من الموظفين العاملين في الكلية كعينة للبحث وبواقع (30) فرداً. واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على بيانات البحث والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة والتي سبق وان خضعت لمقاييس الصدق والثبات ولإدخال وتحليل بيانات البحث استخدم البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS)، وقد كانت نتائج البحث النتائج معظمها تؤكد على وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي، وعليه فإن من أهم التوصيات هي التأكيد على ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق التحسين المستمر في عملياتها المختلفة وتوظيف هذه التحسينات في تنمية رأس المال الاجتماعي .

Abstract

This research aims to clarify the extent to which continuous improvement contributes to the development of social capital, that is, through continuous improvement, it can keep pace with all the advances and developments that the world is witnessing, and social capital is a combination of knowledge and cooperative relations prevailing within the organization that help it achieve its goals. The research problem indicates that there is a clear deficiency in determining the importance of adopting continuous improvement in developing social capital by the members of the surveyed sample. The Administrative Technical College of Kufa was chosen as the field for research. A number of employees working in the college were selected as a sample for research, with (30) individuals. The questionnaire was adopted as a main tool for obtaining research data, which was prepared based on a number of ready-made measures that were previously subject to validity and reliability measures. In order to enter and analyze the research data, the ready-made statistical program (SPSS) was used. The results of the research, most of them confirm the existence of a correlation and influence between continuous improvement and the development of social capital, and accordingly, one of the most important recommendations is to emphasize the need to increase the interest of the researched organization in applying continuous improvement in its operations. And employing these improvements in developing social capital.



المقدمة

يشير التحسين المستمر في إحدى مفاهيمه إلى إقامة منظمة يضع أفرادها التعليم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها والأخذ بنظر الاهتمام بأن ابتكارات ومهارات اليوم ستصبح متقدمة غداً والبحث عن مداخل جيدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بغية تطوير نماذج جديدة للعمل تسود العالم كله، وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار الرضا التام للزبون، وبذلك فإن رأس المال الاجتماعي يمثل الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية سواء كانت داخل بيئة العمل التنظيمي أم خارجها، ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه، كما يشكل رأس المال الاجتماعي مجموع الموارد الفعلية، أو الحقيقية التي تتراكم للفرد، أو المجموعة، وفق امتلاك شبكة علاقات قوية أكثر أو أقل القائمة على الاشتراك بالمعرفة أو بالإدراك. وسنحاول في هذا البحث التعرف على طبيعة العلاقة والتأثير بين التحسين المستمر ورأس المال الاجتماعي إذ يقسم البحث إلى أربعة مباحث، يركز الأول على المنهجية العلمية للبحث، في حين يقسم المبحث الثاني إلى فترتين، تركز الأولى على مفهوم التحسين المستمر وبعض الموضوعات المتعلقة به، في حين تركز الثانية على مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهم موضوعاته، وجاء المبحث الثالث لتشخيص واقع وأهمية المتغيرات المبحوثة في ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة، فضلاً عن تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابع وبالشكل الذي يساعد على اختبار الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث، وأخيراً خصص المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث والتي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث:

يشكل التحسين المستمر الاتجاه الحديث في مواكبة كافة التقدّمات التي يشهدها العالم وبالشكل الذي يساعد المنظمة على تجنب التقادم في العمل، وهو شكل من أشكال إدارة الجودة التي تركز على إجراء تحسينات تدريجية صغيرة للعمليات التنظيمية، بدلاً من محاولة تحقيق تغييرات كبيرة، ففي مجال تقديم الخدمات العامة أو أداء مهام العمل الوظيفي يمكن استخدام التحسين المستمر لتحقيق أهداف مثل زيادة دقة إجراءات العمل، وتحسين جودة الخدمة، وزيادة رضا رؤساء العمل أو الإدارة العليا أو توفير أعلى جودة يؤدي إلى قوة تنظيمية متماسكة، ويمثل رأس المال الاجتماعي فكرة مجردة لا ظاهرة ملموسة، حيث يركز في المقام الأول على قيمة العلاقات الاجتماعية وأهميتها؛ ويشمل مجموعة من أنظمة القيم الاجتماعية والثقافية والالتزامات والشبكات والأصدقاء والمؤسسات التي تعزز التعاون وتسهل الإجراءات الجماعية لتحقيق المنفعة المتبادلة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكما يساعد رأس المال الاجتماعي المنظمة في بناء شبكة عمل قوية تساعد على الإبداع والتميز في ظل البيئة التي تعمل ضمنها . وعلى الرغم من هذه الأهمية تتجلى مشكلة البحث في قلة وعي معظم أفراد العينة المبحوثة بأهمية متغير التحسين المستمر في تطوير رأس المال الاجتماعي وهذا ما لمسّه الباحثون، كما يمكن أن تحدد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:



1- ما مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بتطبيق ممارسات التحسين المستمر في عملياتها اليومية ؟

2- هل يوجد وعي كافي لدى أفراد العينة المبحوثة بأهمية تطوير رأس المال الاجتماعي ؟

3- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى الأهمية العلمية للبحث من خلال أهمية متغيراته، إذ يمثل التحسين المستمر إحدى الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في مواكبة كافة التغيرات التي يشهدها العالم وبالتالي ضمان استمراريته في العمل، كما يشكل رأس المال الاجتماعي إحدى العوامل المؤثرة في تماسك القوة العاملة لدى المنظمة . فضلاً عن الأهمية العلمية للبحث والتي يحاول من خلالها الباحثون تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة في ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة، وبالتالي الخروج بعدد من النتائج التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث .

ثالثاً : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها الآتي :

- 1- تشخيص واقع وأهمية متغير التحسين المستمر في المنظمة المبحوثة .
- 2- تشخيص واقع وأهمية متغير رأس المال الاجتماعي في ضوء إجابات أفراد العينة المبحوثة.
- 3- التعرف على مدى إسهام التحسين المستمر في تعزيز رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة.

4- الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تعزيز المعرفة في المجال المبحوث

رابعاً : فرضيات البحث

يتضمن البحث فرضيتان رئيسيتان تتنبئ منها بعض الفرضيات الفرعية وهي :

1- الفرضية الرئيسية الأولى : تنص على : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي " . وتتنبئ منها فرضيتين فرعيتين هما :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسينات الهندسية وتطوير رأس المال الاجتماعي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحسينات الإدارية وتطوير رأس المال الاجتماعي.

2- الفرضية الرئيسية الثانية: أشارت إلى : يؤثر التحسين المستمر تأثير ذات دلالة معنوية في تطوير رأس المال الاجتماعي . وتتنبئ منها فرضيتين فرعيتين هما :

أ. الفرضية الفرعية الأولى : تؤثر التحسينات الهندسية تأثير ذات دلالة معنوية في تطوير رأس المال الاجتماعي .

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر التحسينات الإدارية تأثير ذات دلالة معنوية في تطوير رأس المال الاجتماعي



خامسا : المخطط الفرضي للبحث

يبين المخطط الفرضي توضيحا للفكرة الأساسية للبحث، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " التحسين المستمر"، والمتغير التابع "رأس المال الاجتماعي"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير التابع، وكما يوضح الشكل (1) التالي:



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً : أداة جمع بيانات البحث

يبين المخطط الفرضي توضيحا للفكرة الأساسية للبحث، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " التحسين المستمر"، والمتغير التابع "رأس المال الاجتماعي"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير التابع، وكما يوضحها الشكل (2):

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المقاييس
التحسين المستمر	تفسيري (مستقل)	التحسينات الهندسية	١-٢-٣-٤-٥	النموذج المعتمد في دراسة (تركي، ٢٠٠٧)
		التحسينات الإدارية	٦-٧-٨-٩-١٠	
رأس المال الاجتماعي	استجابي (تابع)	تحسين هيكلية العمل الجماعي	١١-١٢-١٣-١٤	نموذج (Eduardo & Salmador, 2004)
		تطوير علاقات العمل الاجتماعية	١٥-١٦-١٧-١٨-١٩-٢٠	المعتمد في دراسة (العبيدي، ٢٠١٠)

سابعاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) (وبرنامج Excel) في إدخال وتحليل بيانات البحث.

ثامناً : مجتمع وعينة البحث

تم اختيار القطاع التعليمي كمجتمع البحث، وذلك على اعتبار إن هذا القطاع يتعامل مع أثنى الموارد البشرية، وتم اختيار الكلية التقنية الإدارية كميدان للتطبيق، إذ تألفت عينة البحث من عدد من الأفراد العاملين في الكلية والبالغ عددهم (30) فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مجموع (118) موظف.



المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً: التحسين المستمر: المفهوم والمناهج والخطوات والأبعاد

1. مفهوم التحسين المستمر

يتصف التحسين المستمر في المنهج الإسلامي بالمثالية الواقعية، أي مثالية المعايير التي يجب أن يحاول أن يرتقي إليها أداء الإنسان، بما يتناسب مع واقعة المحدود بإمكانياته وقدراته والظروف المحيطة به، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الفرد يخطئ ويقصر في أدائه لواجباته، (العجلوني، ١١: ٢٠٠٧). (وعرف Slack, 1998) التحسين المستمر على أنه التحسين المستمر في حياة الأفراد والحياة المنزلية وحياة العمل وعندما يتم تطبيقها في مجال العمل فأنها تعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع والمدراء والعاملين بصورة مشابهة (تركي، 57:2007)

2- مناهج التحسين المستمر :

(أ) **منهج كايزن**.(evans,1997:59) إن نشأة مبدأ التحسين المستمر كانت في اليابان في الأعوام (1946-1951) فقد ابتكر الياباني الدكتور ماساكي اماي نظام كايزن ويشير **المنيف** إلى أن كايزن: «عملية تحسين وتطوير في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات معروفة (معدات، مكائن، أفراد تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار، ويركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لتحسين موقع العمل دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة، وبعد استنفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفر (المنيف، 1988:102)

(ب) **منهج دورة ديمينغ** الحقيقة أن من ابتكر وقدم هذا المنهج هو العالم والتر ستورنات وهو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة، ولكن هذا المنهج حصل على الأرض الخصبة في اليابان وعلى يد العالم ديمينغ الذي بدأ بإعادة صياغته وتطبيقه فعلياً في المنشآت اليابانية ليسير جنباً إلى جنب مع منهج كايزن وهذه التسمية كان لها مرادف في الولايات المتحدة تستخدم (Zero-Defect) و (Six-Sigma) أيضاً لوصف جهود التحسين المستمر .(mlka,2001:83)

(ج) **منهج جوران** :يعد العالم جوزيف جوران من الرواد الأوائل في مجال إدارة الجودة الشاملة وهو صاحب المقولة الشهيرة : "الجودة لا تأتي مصادفة، بل يجب أن يخطط لها" إذن جوران ربط مسألة الجودة وتحسينها بمدى كفاءة الإدارة، وتتألف عملية التحسين المستمر من وجه نظره من ثلاثة مكونات يطلق عليها ثلاثية جوران ،وهي التخطيط والرقابة والتحسين(juran,1993:9)

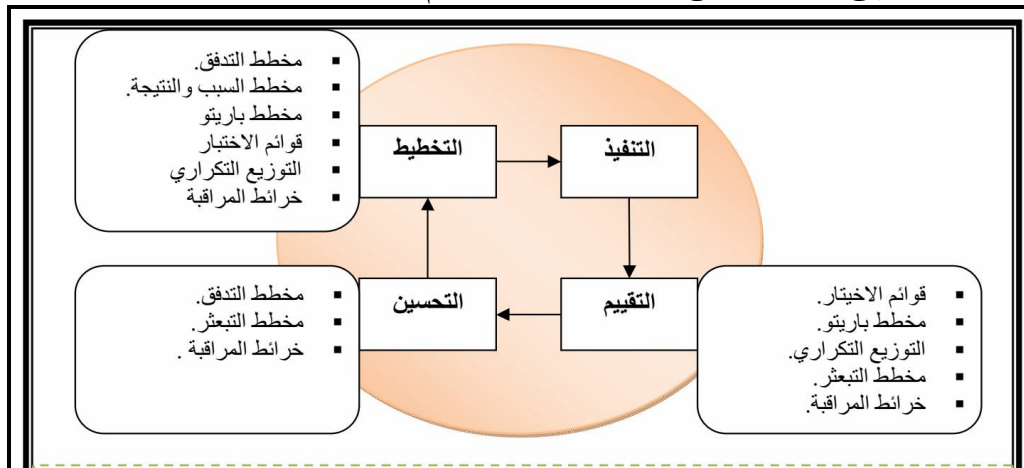
ويهدف التحسين الوصول إلى مستويات أداء أعلى من مستويات الأداء الحالية، ويتضمن إنشاء فرق عمل ،وتزويدها بالموارد اللازمة لأعمالها، لتقوم بتحليل المشاكل المتعلقة بالجودة، للتعرف بأسبابها، واقتراح الحلول اللازمة للعلاج.

ثانياً: خطوات التحسين المستمر

هناك أربع خطوات أساسية تمثل المراحل التطبيقية في عملية التحسين المستمر في أي منظمة خدمية أو إنتاجية، (عيشوني، 2010:14) وهي :



- 1- التخطيط : الهدف في هذه المرحلة هو تخطيط ما يجب أن يفعل، بمعنى تحديد الأهداف والعمليات الضرورية لتحقيق المنتج أو الخدمة حسب المواصفات.
- 2- التنفيذ : يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم تخطيطه.
- 3 - التقييم : في هذه المرحلة نقوم بتقييم ودراسة النتائج المتحصل عليها من العملية و هذا بمقارنتها مع الأهداف والمواصفات.
- 4- التحسين : بناءً على نتائج التقييم نقوم بإجراء التحسينات والتعديلات على العملية أو المنتج أو الخدمة و نعود إلى المرحلة الاولى لتعديل التخطيط ومن ثم تسير الحلقة مستمرة.



شكل (3) حلقة ديمنج للتحسين المستمر

المصدر: عيشوني, محمد احمد(2010), الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الأدوات الأساسية السبعة للجودة, دار الأصحاب للنشر والتوزيع, ص14.

ثالثاً: أبعاد التحسين المستمر

هناك مجموعة من الأبعاد التي من الممكن ان تعتمد في دراسة التحسين المستمر ولكن سنركز في هذا البحث على بعدين وهي (تركي, 87:2007)

- 1- التحسينات الهندسية: إن التحسينات الهندسية تتضمن إعادة ترتيب وتحويل وإعادة تصميم أو استبدال الأدوات والمعدات ومحطات العمل والتعليب والأجزاء أو المنتجات إن تلك التحسينات ممكن أن تكون فاعلة جدا بسبب إنها تقلل أو تزيل الأسباب الأساسية للعوامل المساهمة . إن أفضل وقت لاختيار التحسينات الهندسية هو حينما يتم التخطيط لمرافق أو عمليات أو إجراءات عمل جديدة.
- 2- التحسينات الإدارية : إن التحسينات الإدارية تتضمن تغيير مسارات العمل أو الطريقة التي يتم فيها تنظيم العمل إنها قد لا تسلط الضوء على أسباب العوامل المساهمة أو المشاكل الأخرى. إن التحسينات الأخرى عادة ما تتطلب إدارة مستمرة وتغذية عكسية من الموظف لضمان أن تكون الممارسات والسياسات الجديدة فاعلة أو مؤثرة خيارات التحسين الإدارية :

♣ توفير التنوع في الوظائف.

♣ تعديل جداول العمل وسرعة العمل.

♣ توفير زمن للاسترخاء.

♣ تحويل ممارسات العمل.



♣ ضمان ترتيب وصيانة منظمتين لاماكن العمل والأدوات والمعدات.

♣ التشجيع على ممارسة الرياضة.

ثانيا :رأس المال الاجتماعي :

1- مفهوم رأس المال الاجتماعي

من أهم الرواد في مجال رأس المال الاجتماعي هو عالم الاجتماع (James Coleman) إذ استفاد من علم الاجتماع واطلاعه على علم الاقتصاد في بناء نظرية الاختيار الرشيد لرأس المال الاجتماعي إذ وتوجد العديد من التعاريف لرأس المال الاجتماعي منها ما تطرق إليه (نصر وهلال) بأن رأس المال الاجتماعي هو مصطلح اجتماعي يدل على قيمة وفعالية العلاقات الاجتماعية ودور التعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية ويستعمل المصطلح في العديد من العلوم الاجتماعية لتحديد أهمية جوانبه المختلفة وبمفهوم عام فإنه هو "الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية ويتكون من مجموع الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال التعاون ما بين أفراد وجماعات مجتمع ما وتفاضلية التعامل معه .(نصر وهلال, 2007: 41) ويمكن تعريف رأس المال الاجتماعي على أنه وجود بعض الأعراف والقواعد غير الرسمية التي يشترك في احترامها أفراد مجموعة ما بشكل يهيئ لهم مناخ التعاون فيما بينهم(القيب, 2006: 17) هو مجموع الموارد، سواء كانت فعلية أو ظاهرية، التي تعود على الفرد أو المجموعة بحكم امتلاك شبكة متينة من علاقات التعرف والاعتراف المتبادلة(فرحات, 2011: 14)

2-أبعاد رأس المال الاجتماعي

بشكل عام هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لرأس المال الاجتماعي، (النقار ، ٥٤-٥٣ : ٢٠٠٨) وهي:

أ- البعد الهيكلي : تتألف هذا البعد من الهياكل الشبكية والبناء الموضوعي غير الشخصي الرسمي للعلاقة بين الأفراد والمجموعات، علاوة على احتوائه لقضايا حول ما الذي يمكن الوصول إليه، وكيف، وما هي الفرص المتاحة للعمل، مع الملاحظة ان تشكيل الشبكات ذات الكثافة والجودة داخل المنظمة وخارجها تؤهل القائمين بالتوافق مع الاستخدام المستقبلي، والتناغم مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة.

ب- البعد الإدراكي : يشكل هذا البعد من خلال اشتراك المجتمع ثقافيا، وانفتاحه حول المعاني المولدة والمحفوظة، كذلك القصص المشتركة، واللغة المطورة، وسياقات الكلام المتماثلة، والرموز. علاوة على القبول والتوافق العام لأسلوب القيادة والإدارة السائد، والذي هو أساساً رد فعل لتلك العوامل الثقافية، والجغرافية المشتركة، والمكونة للهيكل الإدراكي للمجتمع.

ت- البعد العلاقتي: وهو البعد المكون من مجموعة العلاقات الخاصة (غير الرسمية) والعائدة إلى الأفراد فيما بينهم ويمكن عدّها مصدر رأس المال الاجتماعي، بالإشارة إلى أنها قد لا تتحدد بشكل دقيق عبر الأصل الثقافي، والتاريخي، بل عبر الاحترام المتبادل، والصداقة، والثقة، والأمانة، والعلاقات المتبادلة، والمعايير، والاشتراك في الالتزامات، والتوقعات بطريقة مختلفة عن البعد الإدراكي المعتمد على الثقافة، فيوجود أفراد من اثنيات، واديان، ولغات مختلفة، ومتنوعة، على ظهر سفينة، نلاحظهم يطورون ثقفتهم المتبادلة، وعلاقاتهم ولاسيما في وقت حصول الكوارث البحرية.



3- أهمية رأس المال الاجتماعي

أهمية رأس المال الاجتماعي واضحة من خلال المفاهيم وكذلك من الدراسات التجريبية التي ترمي إلى إظهار الأهمية كمجموعة واسعة النطاق جدا من الظواهر الاقتصادية والاجتماعية، حيث سهل رأس المال الاجتماعي سلسلة من البحوث التجريبية والمناقشات النظرية التي حفزت إعادة النظر في أهمية العلاقات الإنسانية والشبكات الاجتماعية والأشكال التنظيمية، وقد يمثل رأس المال الاجتماعي التميز ما بين المنظمات من حيث الاختلاف في الأداء والاختلاف في قدرتها على استغلال رأس المال الاجتماعي. (Nahapiet, 1998&Ghosal, 2000)

4- خصائص رأس المال الاجتماعي

يمكن تحديد أهم خصائص رأس المال الاجتماعي (إبراهيم، ١٣٢-١٣١ : ٢٠٠٩) وهي:

أ- قابلية النقل: إذ إن رأس المال الاجتماعي لا يمكن نقله بصورة مباشرة إلى شخص آخر. فالفرد لا يمكن إن ينقل أو يعطي أو يبيع شبكته الطبيعية أو المطورة من العلاقات إلى فرد آخر، وذلك بسبب إن باقي أطراف العلاقة يمكن إن يرفضوا هذا النقل. لكن يمكن لشخص ما إن يساعد في بناء شبكة العلاقات لشخص آخر.

ب- القابلية على التحكم : إن رأس المال الاجتماعي يتطور من خلال الاتصال الشخصي والذي يطور عبر العلاقات وبمرور الوقت، ولما يكتسب عن طريق الصفقات أو المعاملات أو عند الطلب و عندما يحتاج إليه، فقد يستطيع شخص ما إن يخطط لتطوير العلاقات مع شخص آخر.

ت- القابلية على الاستبدال: القابلية للاستبدال تشير إلى المدى الذي فيه أي من صيغ رأس المال يمكن إن تستخدم بشكل مباشر كبديل لصيغة أخرى.

ث- الطاقة غير مستغلة : إن رأس المال الاجتماعي ذو طاقة فائضة عالية مثلما رأس المال البشري كذلك، فالاثان يتطلبان استثمار هام وذو مغزى لخلق وصيانة وزيادة قيمهم.

ج- التداوب: آخر خاصية لرأس المال الاجتماعي هي التداوبية العالية. فلرأس المال الاجتماعي إمكانات عالية لخلق التداوبية مع باقي صيغ رأس المال الاجتماعي .

المبحث الثالث: الجانب التحليلي: وصف استجابات العينة واختبار الفرضيات

أولاً: وصف استجابات العينة

يكشف الجدول (1) عن استجابات العينة المبحوثة لأبعاد التحسين المستمر و رأس المال الاجتماعي فقد أظهرت نتائج المعدل تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ 3 وهذا يدل على انتشار كافة الفقرات والمتغيرين في المنظمة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات ، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لاستقامة القيادة (4.12) وبانحراف معياري عام (0.77) وهذا يدل على اتفاق العينة المبحوثة لفقرات هذا المتغير وبدرجة كبيرة ، كما بلغ الوسط الحسابي العام لمتغير الصراع التنظيمي (4.15) وبانحراف معياري (0.75) فهذا يشير أيضا إلى اتفاق العينة المبحوثة وبشكل كبير على فقرات هذا المتغير

جدول (1) التحليل الوصفي لفقرات المقياس

الأبعاد	الفقرات	الرمز	Mean الوسط الحسابي	Standard Deviation الانحراف المعياري
التحسينات الهندسية	يتقبل الأفراد التحسينات التي قد تطرأ على موقع العمل بمرونة	Ci1	4.50	0.73
	يحرص الافراد على تعلم المهارات والطرق الجديدة بشكل مستمر	Ci2	4.04	0.68
	يتوفر في المنظمة فنيون متخصصون بأعمال الصيانة مما يتيح الفرصة لإمكانية اصلاح الاعطال بسرعة وكفاءة والاستمرار بالإنتاج دون تأخير	Ci3	4.34	0.84
	تعمل الادارة على تقادي حصول عطلات في المعدات الناتج عن دخول مواد غريبة من خلال الفحص المستمر	Ci4	3.98	0.78
	يجتهد الافراد في استخدام الاساليب المناسبة التي تساهم في تحسين جودة الخدمات	Ci5	4.01	0.87
التحسينات الإدارية	تسعى الادارة الى المحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية ورفع مستوى المهارات وغرس الثقة لدى العاملين	Ci6	3.94	0.67
	تسعى الادارة الى تحسين طرق واساليب العمل بهدف خفض تكاليف العمل	Ci7	3.78	0.89
	تعمل الادارة على اقامة الدورات المستمرة للعمل على تحسين الجودة	Ci8	4.08	0.84
	تعمل الادارة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين لإنجاز العمل بسهولة ووقت اقصر	Ci9	3.92	0.74
	تعمل الادارة على توفير نظام لفترات الراحة خلال اليوم لتنشيط العاملين	Ci10	4.57	0.64
		التحسين المستمر	4.12	0.77
تحسين هيكلية العمل الاجتماعية	يدرك الموظفون اهمية دورهم في العمل وتأثير التباطؤ في الانجاز على رضا الزبائن المتعاملين مع الكلية	SC1	4.18	0.70
	يفهم الموظفون واجباتهم ومهامهم بشكل بعيد عن التداخل والازدواجية بالمسؤولية	SC2	4.11	0.87
	يمتلك الموظفون اليقظة والولاء للطرائق الجديدة في العمل من أنظمة وتقنيات بالتعاون مع الآخرين	SC3	4.05	0.75
	يمتلك الموظفون ادراكات واعية للعلاقات المحيطة بهم والموارد المتاحة لإنجاز العمل	SC4	4.27	0.75

0.80	4.11	SC5	هناك اتفاق بين الموظفين حول الاهداف العامة للمنظمة والعمل على تحقيقها الى جانب الاهتمام بمصالحهم	تطوير علاقات العمل الاجتماعي
0.76	4.07	SC6	تحرص الإدارة العليا على بناء علاقات اجتماعية متماسكة بين الموظفين	
0.76	4.54	SC7	يفهم الموظفون أدوارهم وأسلوب جعل العمل ضمن الاطر المحددة	
0.78	4.11	SC8	يخصص المديرون جزءا كبيرا من وقتهم للتوافق والتناغم والتنسيق من سلامة السلوكيات التي يتصرف بها الموظفون	
0.72	4.18	SC9	يجري تمييز ومكافئة كل فرد او مجموعة منتجة بحسب الاستحقاقات وبشكل منصف وعادل	
0.74	4.08	SC10	لا يظهر الموظفون رغبة في الالتزام والانتساب للأحداث ذات العلاقة بالمنظمة عندما يتطلب الأمر التضحية بمصالحهم	
0.75	4.15	رأس المال الاجتماعي		

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS

ثانيا: اختبار فرضيات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار فرضيات التأثير من خلال معاملات المسار في الانموذج الهيكلي، ويتم تقييم الانموذج الهيكلي في نمذجة المربعات الصغرى وفقا لـ (Hair et al., 2014) من خلال المعايير في الشكل معايير وكما يظهر في الجدول (2) ادناه:

جدول (2) معايير تقييم الانموذج الهيكلي

المعيار	العتبة (الحد المسموح)
معنوية معامل المسار	قيمة t اكبر او تساوي 1.96
معامل التفسير	قيمة p اقل او تساوي 0.05
	0.25 ضعيف، 0.5 متوسط، 0.75 عالي

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى

Hair, J. (2014). *A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

جدول (3) نتائج تحليل الأنموذج الهيكلي

المسار	معامل المسار	R ²	قيمة t	قيمة p
رأس المال الاجتماعي→التحسين المستمر	0.748	0.559	14.965	0.000

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS



أظهرت نتائج التحليل الظاهرة في الجدول (3) بأن معامل المسار (التأثير المباشر) قد بلغ (0.748) وبمعامل تحديد (R^2) تفسير قدره (0.559) وللتحقق من معنوية معامل المسار فإن كل من قيمة (t) و (p) تحقق الحدود المسموحة في الجدول (2) مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسين المستمر في رأس المال الاجتماعي".

2. اختبار الفرضيات الفرعية

أ- الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسينات الهندسية في رأس المال الاجتماعي) ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار .

حيث أظهرت النتائج بأن معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.670) وبمعامل تحديد (تفسير) (R^2) (0.449) وللتحقق من معنوية معامل المسار فإن قيمة (t) بلغت (9.790) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسينات الهندسية في رأس المال الاجتماعي).

ب- الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسينات الإدارية في رأس المال الاجتماعي) ويمكن اثباتها وفق نموذج معامل المسار .

حيث أظهرت النتائج بأن معامل المسار (معامل التأثير) قد بلغ (0.596) وبمعامل تحديد (تفسير) (0.356) (R^2) وللتحقق من معنوية معامل المسار فإن قيمة (t) بلغت (8.226) وهذه القيمة مقبولة مما يدل على معنوية التأثير وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحسينات الإدارية في رأس المال الاجتماعي).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- أكدت نتائج التحليل على اهتمام المنظمة المبحوثة بعمليات التحسين المستمر في تنفيذ كافة العمليات المتعلقة بمواردها البشرية، ويمكن تأكيد هذه الاستنتاجات من خلال النقاط الآتية :

♣ أوضحت نتائج التحليل هناك اهتمام للمنظمة المبحوثة بتوفير كافة التحسينات الهندسية وبالشكل الذي يساعد على توفير البيئة الملائمة للعاملين لديها .

♣ تبين من خلال نتائج التحليل امتلاك المنظمة المبحوثة القدرة على إجراء التحسينات الإدارية وبالشكل الذي يساعد في تطوير إمكانيات كافة مواردها البشرية .

2- اتضح من خلال نتائج التحليل اهتمام المنظمة المبحوثة بتعزيز رأس المال الاجتماعي لديها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الاستنتاجات الآتية:

♣ تبين من خلال نتائج التحليل امتلاك الموظفين في المنظمة المبحوثة القدرة الكافية على إنجاز مهامهم وواجباتهم بشكل تعاوني مع الأفراد الآخرين الذي يتعاملوا معهم .

♣ أكدت نتائج التحليل على حرص الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على دعم إقامة العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الموظفين وتعزيز ومكافأة السلوكيات التي تساعد على ذلك.



3- أكدت نتائج التحليل إن التحسين المستمر يمارس دور مؤثر في تطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة، وهذا ما أكدته علاقات الارتباط بين التحسين المستمر وأبعاده مع رأس المال الاجتماعي وأبعاده، إذ كانت جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية .

4- يؤثر التحسين المستمر وأبعاده تأثير ذات دلالة معنوية في تطوير رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة.

ثانياً:- التوصيات

1- ضرورة زيادة اهتمام المنظمة المبحوثة بعمليات التحسين المستمر من خلال الاطلاع على تجارب الجامعات العالمية في الدول المتقدمة في هذا المجال، فضلاً عن توفير الاطر المتخصصة في هذا المجال والاستفادة منها في تطوير رأس المال الاجتماعي المتاح لديها .

2- ضرورة قيام المنظمة المبحوثة بتحديد طرائق تطوير رأس المال الاجتماعي لديها، فضلاً عن تحديد أهم الأسباب التي تقف وراء انخفاضه ومحاولة معالجتها.

3- ينبغي على المنظمات إن تخصص بعض مواردها في توجيه رسالة إعلامية إلى مواردها البشرية حول أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من جراء استخدام التحسين المستمر وتطوير رأس المال الاجتماعي

4- العمل على تأسيس حلقات اتصال مع المؤسسات الأكاديمية سواء كانت : "جامعات أو مراكز البحوث"، عراقية أم عربية أم أجنبية، لمعرفة كل ما هو جديد في مجال التحسين المستمر والاستفادة منه في تنفيذ كافة العمليات.

5- إعادة إجراء البحث الحالي في القطاعات الأخرى التعليمية والصناعية والتجارية ودراسة إمكانية تعميم نتائجه في البيئة العراقية.

المصادر:

1- النقيب، فضل، (2006)، (مفهوم رأس المال الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأراضي الفلسطينية المحتلة)، رام الله، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية

2- العجلوني، ابراهيم طه (٢٠٠٧)، (التحسين المستمر في ضوء المناهج الاسلامي)، المؤتمر العربي الاول لإدارة الجودة الشارقة - دولة الامارات العربية المتحدة .

3- ابراهيم، ليث خليل (٢٠٠٩)، (تأثير الثقة التنظيمية والصراع البناء في رأس المال الاجتماعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معهد التدريب النفطي/ بغداد)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .

4- النجار، عبد الله حكمت عيو داؤد، (2008)، (تفوق المنظمات في أطار الربط بين رأس المال الاجتماعي ونظم إدارة المعرفة : دراسة تطبيقية لأداء القيادات العليا في وزارة الكهرباء)، أطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .

5- الدليمي، عراك عبود عمير، (2009)، (تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .

6- المنيف، ابراهيم، (1988)، (استراتيجية الإدارة اليابانية)، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

7- تركي، أمل جواد كاظم، (٢٠٠٧)، (استعمالات الهندسة البشرية في التحسين المستمر : دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / معمل الإنارة)، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور



- 8- فرحات, غول،(2011)، (إدارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية)، ملتقى دولي: حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي.
- 9- عيشوني، محمد احمد (٢٠١٠)،(الدليل العملي للتحسين المستمر للعمليات باستخدام الادوات الأساسية السبع للجودة)، دار الاصحاب للنشر والتوزيع.
- 10- كامل محمد المغربي،(2001)،(الإدارة البيئية والسياسة العامة)،عمان، الأردن،ص:29.
- 11- نصر، محمد وهلال، جميل، (٢٠٠٧)،(قياس رأس المال الاجتماعي في الاراضي الفلسطينية، دراسة في معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني .
- 12- Drucker, Peter, (1992) , « The new society of organizations », Harvard Business Review, September- October, p99.
- 13- Carroll A.B (1999)," Corporate Stakeholder; Business Horizons. social responsibility", Business and Society, vol.38, n 3.
- 14- EVANS, J., Production Operations Management, West Publishing Co., New York , (1997), p. 59.
- 15- MIKA, G. L., Kaizen Event Implementation Manual, Kaizen Sensei, USA,(2001), p.83.
- 16- JURAN, J. M.; GRZYNA, F.M., Quality Planning and Analysis, Mc Graw-Hill,Singapore, (1993), P. 9.
- 17- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of management review, 23(2), 242-266.



تقييم واقع تطبيق نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية وفقاً للمواصفة

(ISO 21001:2018) / دراسة حالة في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية¹

الباحث مصطفى باسم جبار
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الادارية بغداد
muba222@yahoo.com

أ.م.د. نداء صالح مهدي
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الادارية بغداد
dr.n.alshaheen@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الى تقييم الواقع الفعلي لإدارة الجودة في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية ومتطلبات نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة ISO 21001:2018, أذ ينطلق البحث من حاجة الكلية الى مواكبة التطورات الادارية في مجال تبني نظم ادارة الجودة من اجل تحسين بيئة النظام التعليمي وبما ينعكس على تحسين جودة مخرجاتها. أعتمد منهج دراسة الحالة للوصول الى الحقائق المتعلقة بتطبيق النظام وتحقيق اهداف البحث الذي يعتمد المعايير الميدانية والملاحظة والمناقشة, وأستعملت قوائم الفحص (checklist) لجمع البيانات والمعلومات, فضلاً عن عدد من الادوات الاحصائية لقياس الفجوة وتحليلها, وقد اظهرت النتائج ان فجوة تطبيق المواصفة (ISO 21001:2018) في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية تبلغ (70.67%).

الكلمات الرئيسية: نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية, المواصفة الدولية (ISO 21001:2018).

Abstract:

The aims of this paper is to assess the actual reality of quality management at the Technical College of Electrical Engineering and the requirements of the quality management system in accordance with the specification ISO 21001: 2018, as the research starts from the college's need to keep abreast of administrative developments in the field of adopting quality management systems in order to improve the educational system environment and to be reflected in improving the quality of its output. we adopted the case study approach to reach the fields related to the application of the system and achieve the research objectives that depend on field coexistence, observation and discussion, and checklists were used to collect data and information, as well as a number of statistical tools for measuring the gap and analyzing it, and the results showed that the application gap (ISO 21001: 2018) at the College of Electrical Engineering Technology, it stands at (70.67%).

¹ البحث مستل من رسالة ماجستير (تقييم واقع نظام إدارة الجودة على وفق المواصفة ISO 21001:2018 ودورها في الحوكمة الاكاديمية / دراسة مقارنة في عدد من كليات الجامعة التقنية الوسطى)



المقدمة :

يعد موضوع إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية من الموضوعات المعاصرة التي تستحوذ على اهتمام القائمين على إدارة الجامعات والكليات، فضلاً عن اهتمام المعنيين من الطلبة وأولياء الأمور والمستفيدين والباحثين في هذا المجال وذلك بسبب الدور الذي تؤديه المؤسسة التعليمية في نشر العلم والمعرفة وتزويد المجتمع بخريجين مؤهلين قادرين على الانخراط بسوق العمل، مما يتطلب إدخال أنظمة حديثة لإدارة الجودة تسمح بتنظيم الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية لتأسيس البنى التحتية ووضع الإجراءات والتعليمات اللازمة لبناء نظام إداري يتمكن من تحقيق جودة خدمة التعليم وتزويد المؤسسات التعليمية بالأساليب الحديثة التي تلبي احتياجات المتعلمين وسوق العمل والمجتمع والمستفيدين الآخرين، ومن هنا فإن المواصفة (ISO21001:2018) توفر أطارا لإدارة نظام الجودة في المؤسسة التعليمية ومنهجية عمل يمكن أن توظيفها لتنظيم مواردها وتمكنها من وضع الإجراءات والتعليمات اللازمة لكافة العمليات والأنشطة وبما يلبي حاجات المتعلمين وسوق العمل . وهذا ماسيتناوله البحث الحالي من خلال تسليط الضوء على المواصفة المذكورة ومتطلباتها ومقارنتها واقع توافرها في الحدود المكانية للبحث المتمثلة بالكلية التقنية الهندسية الكهربائية لتحديد الفجوة القائمة من أجل تقديم التوصيات والمقترحات لتجسيدها.

توزع هيكل البحث على أربع مباحث، الأول منه خصص لمنهجية البحث، أما المبحث الثاني فتضمن الجانب النظري، واختص المبحث الثالث بالجانب العملي، لينتهي المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول / منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه مؤسساتنا التعليمية بشكل عام والكلية التقنية الهندسية الكهربائية على وجه الخصوص تحديات وصعوبات عديدة في مجال تطبيق أنظمة إدارة الجودة، لاسيما المواصفة الدولية (ISO21001:2018) المتعلقة بالمؤسسات التعليمية والتي تعد من الأساليب الإدارية الناجحة لتغيير ثقافة المنظمة والعاملين فيها، وحاجة الكلية إلى مواكبة التطورات الإدارية في مجال تبني نظم إدارة الجودة من أجل تحسين بيئة النظام التعليمي وبما ينعكس على تحسين جودة مخرجاتها. لذا شخص الباحثان هذه المشكلة الحقيقية من خلال الزيارة الميدانية الأولية للكلية وإختيارها موضوعاً للبحث والدراسة، وعليه يمكن إثارة التساؤلات للتعبير عن مشكلة البحث وكما يأتي :-

1. ماهي متطلبات نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة الدولية (ISO21001:2018)؟
2. ما واقع تقييم إدارة الجودة في الكلية ونظام إدارة الجودة وفقاً لمتطلبات المواصفة (ISO21001:2018) ؟

ثانياً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية :-

1. التعرف على متطلبات نظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة الدولية (ISO21001:2018).
2. تشخيص الفجوة بين واقع نظام إدارة الكلية الفعلي ومتطلبات المواصفة (ISO21001:2018).



ثالثاً: أهمية البحث

1. سيقدم البحث مساهمة علمية نظرية متواضعة عن نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية ودوره في تحسين بيئة التعليم الإدارية.
2. لفت إنتباه الادارة والعاملين في الكلية إلى أهمية متطلبات نظام إدارة الجودة في بناء نظام اداري تعليمي يسهم في تحسين مخرجات التعليم في الكلية ويلبي متطلبات المتعلمين والمستفيدين.
3. سيقدم البحث مساهمة علمية لتشخيص واقع تطبيق المواصفة الدولية (ISO21001: 2018) في الكلية .

رابعاً : منهج البحث

اعتمد البحث منهج دراسة الحالة (Case Study), لكونه المنهج الأكثر ملائمة لتحقيق اهدافه، الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة من خلال المعاشية الميدانية بقصد الوصول الى الحقائق العلمية.

خامساً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: اختيرت الكلية التقنية الهندسية الكهربائية موقعاً لإجراء البحث .
2. الحدود الزمانية : أتمدت مدة إنجاز البحث من (2020/4/19) ولغاية (2020/7/21).

سادساً : اساليب جمع وتحليل البيانات وإستخراج النتائج

اعدت قوائم الفحص بناءا على متطلبات المواصفة (ISO21001:2018) وأعتمد المقياس السباعي (Likert) لتشخيص مستوى التطبيق والتوثيق في الكلية التقنية الهندسية الكهربائية للحصول على الدقة المطلوبة، و الاعتماد على المشاهدة الفعلية للدلة لأثبات والتأكد من صحة المعلومات، وقد حددت اوزان المقياس من (0-6) , من ثم تحليل البيانات بشكل كمي وتفسير النتائج، ويوضح الجدول (1) فقرات المقياس السباعي واوزانه .

جدول (1) المقياس السباعي لتحديد درجة التطابق مع المواصفة القياسية

مطبق كلياً موثق كلياً	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً غير موثق	غير مطبق موثق
6	5	4	3	2	1	0

استعملت المعادلات التالية لاستخراج النسبة المئوية لمدى المطابقة وحجم الفجوة وكما يأتي :

$$\text{أ- الوسط الحسابي المرجح} = \frac{(\text{الوزن} \times \text{تكرارها})}{\text{مجموع التكرارات}} \dots (1)$$

$$\text{ب- النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الرتبة الحسابي المرجح}}{\text{أعلى درجة في المقياس}} \dots (2)$$

$$\text{ت- حجم الفجوة} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} \dots (3)$$

المبحث الثاني: مراجعة نظرية لنظام إدارة الجودة وفقاً للمواصفة (ISO 21001: 2018)

اولاً : مفهوم وتطور المواصفة الدولية (ISO 21001: 2018) :-

تمثل المواصفة (ISO21001:2018) أداة إدارية مشتركة لمؤسسات التعليم والتدريب التي تقدم المنتجات والخدمات التعليمية لتلبية إحتياجات المتعلمين والمستفيدين الآخرين بشكل أكثر فاعلية، وهي احدث مواصفة منشورة وصادرة عن منظمة الايزو والتي تخص مجال التعليم الاكاديمي. وقد عدها



الباحثان (Anttila & Jussila, 2016: 7) المواصفة بانها حدث تاريخي غير مسبوق عندما بحثا في حاجة المنظمات التعليمية الى توفير تعليم ذا جودة عالية ويرضي جميع الاطراف المعنية. يمكن تطبيق المواصفة على جميع المؤسسات التعليمية التي توافر المعلومات للمتعلمين من خلال التعليم أو التدريب أو البحث, مما يسهل التفاعل بين أنظمة إدارة المؤسسات التعليمية والمتعلمين و جميع الأطراف المعنية الأخرى (ISO 21001:2019).

تتوافق المواصفة (ISO 21001) مع مواصفات نظم الإدارة الأخرى التي تصدرها منظمة (ISO) على سبيل المثال نظام إدارة الجودة و نظام إدارة البيئية ونظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وغيرها , وعليه يمكن تطبيق نظام إدارة متكامل للجودة بالمؤسسات التعليمية (Comert, et al.,2019:103).

يعد إصدار مواصفة لإدارة المؤسسات التعليمية (ISO21001) خطوة مهمة لضمان الجودة لأنظمة التعليم الأكاديمي (Baydoun & Hillman, 2019:82). وتوصل (Tohet & Cahyono 2019: 177) الى أن المنظمة التعليمية وإدارتها ستكون قابلة للاختبار عند نشر رسالتها. وان وجود إجراءات إدارية معقدة تحول دون تطبيق المواصفة ISO 21001: 2018 لتحقيق جودة التعليم العالي.

ان المعنيون في منظمة الايزو قد ادركوا بان المصطلحات العامة المستعملة في نظام إدارة الجودة ISO9001 واضحة ومعروفة للمنظمات الصناعية والخدمية، بينما هي غامضة في الممارسات التعليمية، على سبيل المثال، مصطلحات "الزبون" و "صاحب المصلحة" والتي يجري تبادلها في مجال التعليم، اذ يمكن ان ينظر الى المتعلمين بوصفهم زبائن للتعليم، لاسيما الذين يدفعون رسوم او اقساط، كما يمكن النظر ايضا الى الشركات الصناعية على اساس إنها الزبائن الفعليين للتعليم الأكاديمي لأنهم هم المستفيدون من "منتج" التعليم ومخرجاته (Wibisono, 2018 :3).

في أيلول من سنة 2013 كان اول اتفاق على مسودة المواصفة (ISO21001)، وعقد أول أجتماع من قبل لجنة المشروع (ISO/PC 288 (Project Committee) في أيلول سنة 2014 من قبل مجموعة من الخبراء عبر القطاعات الدولية (WG1) التي تعمل في إطار لجنة المشروع ISO/PC 288 لأنظمة إدارة المؤسسات التعليمية - المتطلبات مع إرشادات للاستخدام (iso.org,2018)، شارك ستة وثمانون خبيراً من 39 هيئة تقييم وطنية في تطوير المواصفة، مع إضافة مشاركة من المؤسسات المهمة من مختلف القطاعات التعليمية وأستمرت فرق العمل واللجان بوضع أساسيات المواصفة حتى عام 2017، إذ جرى كتابة المسودة الأخيرة للمواصفة و الاتفاق على صدورها في أيار من سنة 2018 (Martins,2018:19).

ثانياً: مبادئ إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية على وفق المواصفة (ISO 21001:2018):

لنظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية عدد من المبادئ التي ينبغي ان تعتمد عليها هذه المؤسسات عند تبنيها للنظام وهي كما يأتي (ISO21001,2018:39-48) (Vasilevskyi,2019:25) (Camilleri,2017:4) (Kohl,2020:116):

- 1- التركيز على المتعلمين والمستفيدين الآخرين من المؤسسة التعليمية 2- القيادة البصيرة 3- مشاركة العاملين 4- منهجية العملية 5- التحسين 6- اتخاذ القرارات القائمة على الحقائق 7- إدارة



العلاقات 8- المسؤولية الاجتماعية 9- إمكانية الوصول والعدالة 10 - السلوك الأخلاقي في التعليم 11- حماية أمن البيانات .

يتبن من هذه المبادئ المشار إليها بأنها تشترك مع مبادئ نظام إدارة الجودة ISO 9001:2015 السبع منها عدا النقطة الأولى والثامنة والعاشرة والحادي عشر، فضلاً عن ذلك فإن المواصفة تستند على منهج النموذج العملية وفقاً لدورة ديمك المعروفة بدورة التحسين المستمر (حافظ وإبراهيم، 2019: 38) كما هو الحال بالنسبة للمواصفة المذكورة.

ثالثاً: الأطراف المهمة في المؤسسات التعليمية على وفق المواصفة (ISO 21001:2018)

الأطراف المهمة في المؤسسات التعليمية هم الأشخاص والمجموعات والمنظمات التي تتأثر بطريقة أو بأخرى بأداء المؤسسة، وتشمل الأطراف المهمة في التعليم العالي بما في ذلك المتعلمين والمتدربين وأرباب العمل والهيئة التعليمية والحكومة ووكالات التمويل التابعة لها وحملات الاسهم والشركاء والمعاونين والمقيمين والمراجعين، فضلاً عن العاملين والمتطوعين وأفراد المجتمع ووسائل الاعلام ولكل من هؤلاء الأطراف المهمة وجهة نظرهم المختلفة عن الجودة والمتأثرة باهتماماتهم بالتعليم، لذلك ينبغي أن تكون أنظمة الجودة في التعليم العالي وتقييم البرامج ونهج النظام متسقة ومتوافقة مع بعضها البعض فيما يتعلق بالأهداف والهيكل التنظيمي لمنظمة التعليم العالي (Martin &Thawabieh,2018: 3940).

كما تؤكد المواصفة على ضرورة تحديد الأهداف والمتطلبات والرغبات للأطراف المهمة في تقديم الخدمات التعليمية أو التكليف بها، فكلما كانت ملائمة لمتطلباتهم فإنها ستزودهم بالدعم الذي يحتاجون إليه في تقديم احتياجاتهم وأهدافهم التعليمية، لذلك عليها استشارتهم لتحديد الكيفية التي يتوقع بها تطوير المهارات والكفاءة والوعي وكل ما يعد من مؤشرات النجاح لخدمة التعليم و التعلم (Pankina,2015:396).

كما يمكن للأطراف المهمة، أن تشغل أكثر من نوع واحد من العلاقة، على سبيل المثال يمكن لطالب الدكتوراه أن يكون أحد المستفيدين من المؤسسة التعليمية كأن يكون طالبا وموظفا في آن واحد (Wibisono, 2018 :6).

رابعاً : فوائد تطبيق المواصفة ISO 21001 :2018 :-

يحقق تطبيق نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية العديد من الفوائد لها وكما يأتي (de Melo, et al., 2020: 4) (Latchem, 2017: 46) (Comert, et al., 2019: 103)

1. ضمان مواءمة الأنشطة المؤسسية مع سياساتها ورسالتها التعليمية ورؤيتها والأهداف وخطط العمل.
2. تسهيل التعلم الذاتي وفرص التعلم مدى الحياة، والاستجابة الفاعلة للمتعلمين عن بعد والمتعلمين ذوي الاحتياجات التعليمية الخاصة.
3. عمليات وأدوات تقييم متسقة لإثبات وتعزيز الكفاءة والفاعلية.
4. زيادة الموثوقية بالمؤسسة التعليمية.
5. أداة للمؤسسات التعليمية لإثبات أنها تتبع ممارسات فاعلة لإدارة الجودة.
6. اشاعة ثقافة التطوير والتحسين المؤسسية.
7. مواءمة المعايير الوطنية والخاصة في إطار دولي.



8. مشاركة واسعة من الأطراف المعنية.

خامساً: متطلبات المواصفة القياسية الدولية (ISO 21001 : 2018) :-

تتضمن المواصفة القياسية الدولية (ISO 21001:2018) عشر متطلبات رئيسية، وإن أهم متضمناتها هي كما يأتي :

المتطلب الأول : المجال (Scope) : تحدد المواصفة متطلبات نظام الإدارة للمؤسسات التعليمية (EOMS) عندما تكون المؤسسة بحاجة إلى إثبات قدرتها على دعم اكتساب وتطوير الكفاءة من خلال التدريس أو التعلم أو البحث. وإلى حاجتها إلى إرضاء المتعلمين والمستفيدين الآخرين والموظفين من خلال التطبيق الفاعل لنظام الإدارة التعليمية، بما في ذلك عمليات تحسين النظام وضمان التوافق مع متطلبات المتعلمين والمستفيدين الآخرين.

المتطلب الثاني : المراجع المعيارية (Normative references) : لا توجد مراجع معيارية في هذا الوثيقة

المتطلب الثالث : المصطلحات والتعريف (Terms and definitions) : تتضمن كافة التعريف والمصطلحات الواردة هذه المواصفة ويمكن الرجوع إلى نص المواصفة للتعرف عليها.

المتطلب الرابع : سياق المؤسسة (Context of the organization) : يتضمن (4) متطلبات فرعية، تختص بفهم تحديات البيئة التعليمية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة ومسؤوليتها الاجتماعية وهدفها وغرضها، ويعد السياق الإطار الذي يحدد شروط المجال لنظم إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية، فإن تحديد سياق المؤسسة أمراً حاسماً ولا غنى عنه لفهم احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المهمة وينبغي أن يكون لدى المؤسسة عمليات وأدوات لتحديد وتحليل سياقها.

المتطلب الخامس : القيادة (Leadership) : يتضمن (3) متطلبات فرعية، تختص برسم السياسة التعليمية والأدوار التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات وإثبات قدرة الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية على القيادة والالتزام والمساءلة.

المتطلب السادس : التخطيط (Planning) : يتضمن (3) متطلبات فرعية، تختص بمراعاة المخاطر والفرص سواء بالمؤسسة التعليمية أو الأطراف المهمة وتحديد كيفية التعامل مع هذه المخاطر.

المتطلب السابع : الدعم (Support) : يتضمن (5) متطلبات فرعية، تختص في جميع ما يتعلق بالموارد والكفاءة والتوعية والاتصال والمعلومات الموثقة من سجلات ووثائق.

المتطلب الثامن : التنفيذ (Operation) : يتضمن (7) متطلبات فرعية، تختص بالعمليات الداخلية والخارجية، ويبدأ بفقرة التخطيط والمراقبة التشغيلية ومتطلبات المنتجات والخدمات التعليمية وما يتطلب من تواصل مع المتعلمين والمستفيدين لمعرفة متطلباتهم واحتياجاتهم ومراجعتها، وما يستلزم ذلك من إجراء عمليات التصميم والتطوير للمنتجات والخدمات التعليمية لضمان توافرها، فضلاً عن وضع ضوابط للمنتجات والخدمات المقدمة من خارج المؤسسة، ولابد من تقديم المنتجات والخدمات التعليمية والسيطرة عليها وضبط أي حالات قد تحصل في المخرجات التعليمية غير المطابقة .



المتطلب التاسع : تقييم الاداء (Performance evaluation) : يتضمن (3) متطلبات فرعية, تختص في عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتقييم وعمليات التدقيق الداخلي ومراجعة الادارة للتأكد من التطابق مع متطلبات المواصفة.

المتطلب العاشر: التحسين (Improvement):- يتضمن (3) متطلبات فرعية , تضمن إجراءات التحسين التصحيحية لحالات عدم المطابقة في نظام إدارة الجودة للمؤسسات التعليمية, فضلاً عن التحسين المستمر وفرص التحسين.

المبحث الثالث / تقييم واقع ادارة الجودة في الكلية وفقاً للمواصفة (ISO21001:2018)

أولاً:- نبذة مختصرة عن الكلية التقنية الهندسية الكهربائية

الكلية التقنية الهندسية الكهربائية احدى تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى , تأسست عام 1999 وتقع في بغداد - الدورة - سوق الاثورين مجاور دير الرهبان الكلدان بمساحة (77) دونم و (18) اولك و (64.84) م² وهذه المساحة الواسعة اعطت خصوصية من جانب انتشار الابنية وتوفر مساحات واسعة للتوسع في المستقبل, في بداية تأسيسها كانت تضم ثلاثة اقسام فقط (قسم هندسة تقنيات القدرة الكهربائية , قسم هندسة تقنيات الحاسوب , قسم هندسة تقنيات الاجهزة الطبية) , وفي عام 2003/2002 تم استحداث برنامج الدبلوم العالي قسم هندسة تقنيات القدرة الكهربائية وفي عام 2005/2004 استحدث برنامج الماجستير في قسم هندسة تقنيات الحاسوب ومن ثم قسم هندسة تقنيات القدرة وفي عام 2017/2016 استحدث برنامج الماجستير لفهم هندسة تقنيات الاجهزة الطبية وفي عام 2017/2016 استحدث قسم هندسة تقنيات السيطرة والامتة.

ثانياً:- عرض وتحليل نتائج قوائم الفحص

تتضمن هذه الفقرة تقييم واقع ادارة الجودة في الكلية وفقاً لمتطلبات المواصفة (ISO21001:2018), من خلال عرض نتائج قوائم الفحص وتحليلها, وبما ان المتطلبات الثلاثة الاولى للمواصفة عامة, فاننا سنعمل على قياس المتطلبات السبعة الاخرى:

المتطلب الرابع : سياق المنظمة

جدول (3) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب سياق المنظمة

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
1	4.1	فهم المؤسسة وسياقها	6	100%	0%
2	4.2	فهم حاجات وتوقعات الاطراف المهتمة	4	66.67%	33.33%
3	4.3	تحديد مجال نظام إدارة المؤسسات التعليمية	2.5	41.67%	58.33%
4	4.4	نظام إدارة المؤسسات التعليمية	0.86	14.33%	85.67%
5	4	المعدل الكلي لمتطلبات سياق المنظمة	3.34	55.67%	44.33%

يتضح من نتائج الجدول (3) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (الرابع) فقد حققت الكلية وسطاً حسابياً قدرة (3.34) من اصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (55.67%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (44.33%)، كما يستدل من النتائج وجود نقاط قوة ونقاط ضعف وكما يأتي:



ت	نقاط القوة	نقاط الضعف:
1	تتبنى الكلية مصفوفة (SWOT) من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، كما يجري مراجعة وتحديث المعلومات المتعلقة بهذه القضايا بشكل سنوي .	لا تمتلك الكلية معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام إدارة المنظمات التعليمية على وفق المواصفة (ISO21001:2018).
2	يجري توثيق القضايا المتعلقة بتوجهها الاستراتيجي مثل الرؤية والرسالة والاهداف والقيم الجوهرية للكلية، فضلاً عن التزام الكلية بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المحافظة على البيئة والسلامة المهنية في مختلف مرافق الكلية .	لا توجد خطوات عملية لإنشاء وتنفيذ نظام إدارة المنظمات التعليمية على وفق المواصفة (ISO21001:2018).
3	تحدد وتوثق الكلية الاطراف المهمة بنظام الادارة الخاص بها والتي تشتمل على (المعلمين , إدارة الكلية , العاملين ,سوق العمل الخاص والعام)	
4	تعتمد الكلية هيكلاً تنظيمياً محدداً للوظائف والاقسام الادارية والعلمية , كما أن هناك عملية تحديث للهيكل التنظيمي وإنشاء وحدات جديدة مثل (وحدة البحوث , وحدة متابعة الخريجين)	

المتطلب الخامس: القيادة، يوضح الجدول (4) نتائج تحليل قائمة الفحص متطلب القيادة وكما يأتي:

جدول (4) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب القيادة

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
6	5.1	القيادة والالتزام	2	33.33%	66.67%
7	5.2	السياسة للمنظمة التعليمية	0	0%	100%
8	5.3	الادوار التنظيمية والمسؤوليات والسلطات	2.14	35.67%	64.33%
9	5	المعدل الكلي لمتطلبات متطلب القيادة	1.38	23%	77%

يتضح من الجدول (4) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (الخامس) فقد حققت الكلية وسطاً حسابياً قدرة (1.38) من اصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (23%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (77%)، يستدل من نتائج قوائم الفحص وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الكلية وكما يأتي:

ت	نقاط القوة:-	نقاط الضعف (فرص التحسين):-
1	تعتمد الكلية آلية في إعداد خطة إستراتيجية للسنوات (2020-2025) أخذة بنظر الاعتبار مجموعة من الخطط مثل خطة تأهيل المختبرات وخطة تطوير القدرات والحوكمة الالكترونية .	عدم وجود سياسة لنظام إدارة الجودة خاصة بالمنظمة التعليمية مصادق عليها من الادارة العليا تتوافق مع متطلبات المواصفة (ISO21001:2018) او اي نظام من انظمة الإدارة التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO)
2	تتبنى الكلية رؤية ورسالة واهداف محدثة ومستدامة كما توجد خطة واستراتيجية واضحة لتحقيق الرؤية والرسالة .	لايوجد فريق مختص لمعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة مزود بالموارد , يقدم الدعم المناسب لمن لديه احتياجات ومتطلبات اضافية لتسهيل عملية الوصول للمرافق والبيئات التعليمية لهم .
3	تعمل الادارة العليا على تحديد ادوار ومهام ومسؤوليات مسؤولي الاقسام والشعب , فضلاً عن ادوار ومهام العاملين ضمن وثيقة الحالة التي يعدها قسم ضمان الجودة والاداء الجامعي .	



المتطلب السادس: التخطيط، يوضح الجدول (5) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب التخطيط وكما يأتي :

جدول (5) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب التخطيط

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
10	6.1	اجراءات لمعالجة المخاطر والفرص	1	16.67%	83.33%
11	6.2	أهداف المؤسسة التعليمية والتخطيط لتحقيقها	4	66.67%	33.33%
12	6.3	التخطيط للتغييرات	0.5	8.33%	91.67%
13	6	المعدل الكلي لمتطلبات بند التخطيط	1.83	30.5%	69.5%

يتضح من الجدول (5) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (السادس) فقد حققت الكلية وسطاً حسابياً قدرة (1.83) من اصل (6) درجات وبنسبة مطابقة (30.5%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (69.5%) يستدل من النتائج وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الكلية وكما يأتي:

ت	نقاط القوة	نقاط الضعف (فرص التحسين):
1	تتبنى الكلية إهداف للأقسام العلمية وللبرامج التعليمية، ويجري توثيقها وتحديثها وتعديلها عند الحاجة لذلك، وضمن استمارة الوصف الأكاديمي التي تعدها الأقسام	لا توجد آلية موثقة للمخاطر والفرص بشكل يتوافق مع متطلبات المواصفة (ISO21001:2018).
2	توثق الكلية أهدافها وهي معلنة ومنشورة على الموقع الالكتروني الخاص بها .	لا تتبنى الكلية منهجية لإدارة المخاطر مناسبة مع عملياتها وأنشطتها ويمكن ان تشمل المخاطر على (مخاطر البيئة والصحة والسلامة، مخاطر الملكية الفكرية، مخاطر الوثائق والمعلومات، مخاطر الدوران الوظيفي) .
3	تضع الكلية مجموعة من الخطط السنوية التي تتضمن (خطة القبول، خطة البحثية، خطة المؤتمرات والندوات) كما تحدد مدتها الزمنية والمسؤولين عنها .	لا يوجد توافق بين الاهداف وسياسة المنظمة التعليمية وذلك لعدم وجود سياسة جودة خاصة بالكلية من الأساس.
4		لا تتبنى الكلية منهجية مخططة ونظامية لإجراء التغييرات التي قد تحدث في العمليات والأنشطة أو تدريب العاملين أو اختيار الموردين.

المتطلب السابع: الدعم، يوضح الجدول (6) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب الدعم وكما يأتي:

جدول (6) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب الدعم

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
14	7.1	الموارد	2.13	35.5%	64.5%
15	7.2	الكفاءة	2.17	36.17%	63.83%
16	7.3	الوعي	1	16.67%	83.33%
17	7.4	الاتصال	2.2	36.67%	63.33%
18	7.5	المعلومات الموثقة	1.64	27.33%	72.67%
19	7	المعدل الكلي لمتطلبات بند الدعم	1.82	30.33%	69.67%



يتضح من الجدول (6) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (السابع) فقد حققت الكلية وسطاً حسابياً قدرة (1.82) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (30.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بنسبة (69.67%)، يستدل من النتائج وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الكلية وكما يأتي:

ت	نقاط القوة	نقاط الضعف (فرص التحسين):
1	تدعم وتبنى الكلية تشكيل فرق (اللجان) لمتابعة مهام وتحقيق أهداف الجودة كما تدعم تطوير عاملها من خلال زجهم في دورات تدريبية يقيمها مركز التعليم المستمر على مدار السنة لتطوير امكانياتهم .	يوجد ضعف في برامج التوعية الخاصة بمعرفة سياسة الجودة واستراتيجية وأهداف نظام إدارة المنظمة التعليمية التي تسهم بتحسين أداء المنظمة التعليمية، فضلاً عن عدم تبني الكلية لسياسة الجودة تتوافق مع المواصفة (ISO21001:2018) .
2	تتبنى طرائق لتقييم إداء جميع العاملين، كما تحتفظ بالمعلومات الموثقة الخاصة بالتدريب والتعليم والمهارات والخبرات بوصفها دليل على الكفاءة.	عدم وجود إجراءات تحافظ على الملكية الفكرية أو زيادة الوعي بقوانين الملكية الفكرية وبإهمية احترامها وتطبيقها .
3	تعتمد الكلية على وسائل وآليات للتواصل الخارجي من خلال وحدة الاعلام والاتصالات على شكل المخاطبات والكتب الرسمية ، فضلاً عن وجود طرائق للتواصل الداخلي مثل المذكرات الداخلية من أجل التعاون وتنسيق الأنشطة .	بالرغم من ان الكلية تضع خطة تدريبية لإشراك العاملين ، الا انها لا تمتلك آلية لتوثيق الكفاءة المطلوبة للأفراد العاملين تحت سيطرتها لمعرفة الفجوات الحاصلة بين الاداء الفعلي والاداء المخطط .
4	تتبنى الكلية نظام إرشفة الالكتروني من أجل حفظ جميع الكتب والسجلات واستمارة وصف البرنامج الاكاديمي ، فضلاً عن تشكيل فرق عمل (اللجان) لحفظ البيانات التي تخص الدرجات والتقدير والتقييم لكل دورة .	لا تتبنى الكلية نظام للتوثيق وفق متطلبات المواصفة (ISO21001:2018).

المتطلب الثامن: التشغيل، يوضح الجدول (7) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب التشغيل وكما يأتي:

جدول (7) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب التشغيل

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
20	8.1	التخطيط والضبط التشغيلي	3	50%	50%
21	8.2	متطلبات المنتجات والخدمات التعليمية	2.25	37.5%	62.5%
22	8.3	تصميم وتطوير المنتجات والخدمات التعليمية	2.37	39.5%	60.5%
23	8.4	المراقبة على العمليات والمنتجات والخدمات التعليمية المقدمة خارجياً	1.18	19.67%	80.33%
24	8.5	تقديم المنتجات والخدمات التعليمية	2.84	47.33%	52.67%
25	8.6	أطلاق المنتجات والخدمات التعليمية	3.33	55.5%	45.5%
26	8.7	ضبط المخرجات التعليمية غير المطابقة	2	33.33%	66.67%
27	8	المعدل الكلي لمتطلبات متطلب التشغيل	2.42	40.33%	59.67%

يتضح من الجدول (7) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (الثامن) فقد حققت الكلية وسطاً حسابياً قدرة (2.42) من أصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (40.33%)، مما يشير إلى وجود فجوة بنسبة (59.67%)، يستدل من النتائج وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الكلية وكما يأتي:



ت	نقاط القوة:-	نقاط الضعف (فرص التحسين):-
1	توثق الكلية وتهتم بعملية انشطة التعليم والتعلم وتعمل على تأمين طرائق ووسائل تعليمية وبيئات تعليمية وتحدد طرائق التقييم وطرائق التعليم والتعلم من خلال استمارة وصف البرنامج الاكاديمي .	ضعف توثيق العمليات اللازمة للتخطيط والتنفيذ الفعال والسيطرة على عملية الخدمة التعليمية التي يمكن ان تشمل هذه الوثائق على العقود والمواصفات والاجراءات وتعليمات العمل .
2	تتواصل الكلية مع المتعلمين لتوضيح الالتزامات والشروط المسبقة قبل بدء العملية التعليمية من خلال (لوحة الاعلانات) مع ذلك ومع بدء العملية التعليمية تتواصل مع المتعلمين لتوضيح محتوى البرنامج التعليمي والوسائل والطرائق المستخدمة في عملية تقديم الخدمة التعليمية .	ضعف في تشكيل فريق عمل مزود بالموارد للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة لدعم إمكاناتهم المثلى .
3	توثق الكلية مخرجات التصميم والتطوير في الكلية من خلال استمارة وصف البرنامج الاكاديمي والتي تشتمل على الاهداف والمعرفة التي يجب اكتسابها وطرائق تقييم الاداء واستراتيجيات التعليم ضمن خطة المناهج	ضعف في توثيق المتطلبات الضرورية للسياسة والخطة الاستراتيجية التي تضعها الكلية والتي تتأكد من خلالها على قدرتها على تلبية المطالب والخدمات المقدمة بما فيه تلك المطالب الناتجة عن عن تحليل الاحتياجات وسوق العمل والبحث والمطالب والتطورات الدولية ومطالب الصحة والسلامة المهنية .
4	تحمي الكلية ممتلكات المتعلمين والاطراف المعنية من التسرب والضياح والتفادى مثل وثائق وبيانات المتعلمين والرسائل الجامعية وبراءات الاختراع والشهادات	توجد معايير اختيار للمجهزين إلا انه لا يوجد تقييم لإداء المجهزين وإعادة تقييم مقدمي الخدمات الخارجيين وفق قدرتهم على تقديم المنتجات والخدمات التعليمية .
5	تحتفظ الكلية بعملية لحفظ بيانات المتعلمين وجرى ارفقة بيانات المتعلمين وهي معلنة على الموقع الالكتروني للكلية كما ان العاملين في وحدة الوثائق والتسجيل	لا يوجد توثيق لمعلومات مقدمي الخدمات الخارجيين لقياس كفاءة(إهلية) وتفاعل المجهز الخارجي مع الكلية.
6		يوجد ضعف في حفظ وتوثيق الوثائق الاكاديمية مثل المحتويات الدراسية والمناهج والمواد المطبوعة والالكترونية (الكتب ومذكرات الدورات والاقراص الضوئية او برامج الكمبيوتر او الملفات)
7		لا تحتفظ الكلية بسجلات تبين معلومات تفصيلية لحالات عدم المطابقة وفق متطلبات المواصفة (ISO21001:2018) .

المتطلب التاسع : تقييم الاداء، يوضح الجدول (8) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب تقييم الاداء وكما يأتي :

جدول (8) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب تقييم الاداء

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
28	9.1	المراقبة والقياس والتحليل والتقييم	2.47	41.17%	58.83%
29	9.2	التدقيق الداخلي	0	0%	100%
30	9.3	المراجعة الادارية	1	16.67%	83.33%
31	9	المعدل الكلي لمتطلبات بند تقييم الاداء	1.17	19.5%	80.5%

يتضح من الجدول (8) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (التاسع) فقد حققت الكلية وسطا حسابيا قدرة (1.17) من اصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (19.5%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (80.5%)، يستدل من النتائج وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الكلية وكما يأتي:



ت	نقاط القوة:-	نقاط الضعف (فرص التحسين):-
1	تطبق و توثق الكلية وبصورة مستمرة ملف البرنامج للاقسام العلمية باعتباره دليل على الرصد والقياس والتحليل والتقييم أذ يحتوي الملف على توصيف المادة ونسخة من الواجبات والاختبارات كذلك توجد سجلات للمتعلمين تتأكد الكلية من خلالها باستيفاء الشروط والخطط الدراسية وتراعي التسلسل الدراسي	لا توجد إجراءات تدقيق معده من قبل الادارة ضمن خطة وبرنامج لتدقيق نظام إدارة الجودة الخاص بالمنظمة التعليمية ووفق متطلبات المواصفة (ISO21001:2018).
2	تتبنى الكلية وسائل واساليب مناسبة للاعتماد عليها لمراقبة وقياس رضا المتعلمين مثل استبيان اداء المتعلمين عن المادة وطرق تدريسها للحصول على المعلومات لمراجعتها	لا يوجد برنامج تدقيق معد من قبل الادارة ضمن خطة وبرنامج لتدقيق نظام المنظمة التعليمية تحدد فيه معايير التدقيق والمسؤوليات وفريق تدقيق لتحديد حالات عدم المطابقة وتحديد فرص التحسين واتخاذ الاجراءات التصحيحية ال.
3	تتبنى الكلية طريقة للتعامل مع الشكاوي والطعون والمقترحات ومثل ذلك وجود صندوق خاص بالشكاوي وكما هو واضح في اروقة الكلية ووجود برنامج خاص بالشكاوي يجري عن طريق الموقع الالكتروني يحافظ على سرية وموضوعية المشتكين .	

المتطلب العاشر: التحسين، يوضح الجدول (9) نتائج تحليل قائمة الفحص لمتطلب التحسين وكما يأتي:

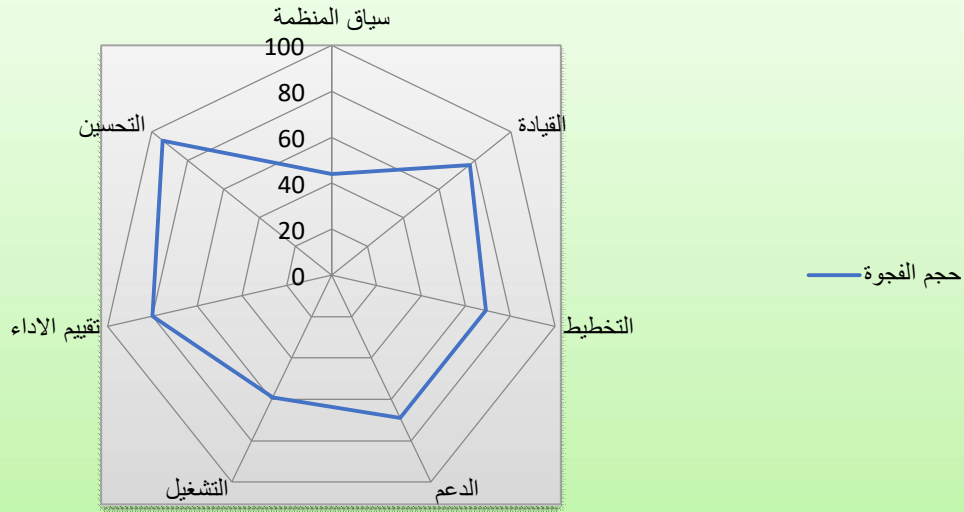
جدول (9) نتائج قائمة الفحص المتعلقة بمتطلب التحسين

ت	رقم المتطلب	اسم المتطلب	الوسط الحسابي المرجح	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة (%)
32	10.1	الاجراءات التصحيحية لعدم المطابقة	0	0%	100%
33	10.2	التحسين المستمر	0	0%	100%
34	10.3	فرص التحسين	1	16.67%	83.33%
35	10	المعدل الكلي لبنود متطلب التحسين	0.33	5.5%	94.5%

يتضح من الجدول (9) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي للمتطلب (التاسع) فقد حققت الكلية وسطاً حسابياً قدرة (0.33) من اصل (6) درجات، وبنسبة مطابقة (5.5%)، مما يشير الى وجود فجوة بنسبة (94.5%)، يستدل من النتائج وجود نقاط قوة ونقاط ضعف في الكلية وكما يأتي:

ت	نقاط القوة:-	نقاط الضعف (فرص التحسين):-
1	لا يوجد	عدم وجود برنامج تدقيق داخلي في الكلية مما نتج عنه عدم العثور على حالات عدم المطابقة التي يمكن ان تحدث في خطط التدريب او اداء العاملين والمتعلمين والمواد والخدمات التي يجري تقديمها للمنظمة التعليمية .
2		ضعف في ادامة المعلومات الموثقة
3		لا توجد معلومات موثقة كما ان توثيق عمليات التحسين ضعيف.

يوضح الشكل (3) حجم الفجوة الكلية لمتطلبات نظام إدارة الجودة للمؤسسة التعليمية وفقاً للمواصفة (ISO21001:2018)



الشكل (1) حجم الفجوة لمتطلبات نظام إدارة الجودة وفق المواصفة (ISO21001:2018) في الكلية

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. تهتم الكلية بالقضايا المتعلقة بتوجهها الاستراتيجي كما انها تتبنى مصفوفة (SWOT) من أجل تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، فضلاً عن التزامها بالمسؤولية الاجتماعية من خلال المحافظة على البيئة والسلامة المهنية في مختلف مرافقها.
2. على الرغم من ان الكلية تقدم انواع من المنتجات والخدمات التعليمية , الا انها لاتمتلك معلومات موثقة عن مجال تطبيق نظام إدارة الجودة وفق المواصفة (ISO21001:2018).
3. لا توجد سياسة موثقة خاصة بالكلية ومصادق عليها من قبل الادارة العليا تتوافق مع متطلبات المواصفة (ISO21001:2018) او اي نظام من انظمة الإدارة التي تصدر عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO).
4. تتبنى الكلية رؤية ورسالة واهداف محدثة ومستدامة، كما توجد خطة وأستراتيجية واضحة للسنوات (2020-2025) أستناداً الى الامر الإداري ذي العدد (5497) بتاريخ (2019/11/4) وقد أخذت بنظر الاعتبار خطة تأهيل المختبرات وخطة تطوير القدرات لتحقيق الرؤية والرسالة.
5. لاتوجد في الكلية منهجية لإدارة المخاطر محددة تتوافق مع حجم المخاطر التي تواجهها , هذا يستوجب وضع قائمة بالمخاطر التي تؤثر على أهداف العملية التعليمية .
6. عدم وجود آليات و برامج التوعية الخاصة بمعرفة سياسة الجودة واستراتيجية واهداف نظام إدارة الجودة للمؤسسة التعليمية التي تسهم بتحسين أدائها، فضلاً عن عدم تبنيها لسياسة الجودة تتوافق مع المواصفة .
7. عدم وجود إجراءات تحافظ على الملكية الفكرية أو زيادة الوعي بقوانين الملكية الفكرية وبإهمية احترامها وتطبيقها.
8. تتبنى الكلية نظام إرشفة الالكتروني من أجل حفظ جميع الكتب والسجلات واستمارة وصف البرنامج الأكاديمي ، فضلاً عن تشكيل فرق عمل (اللجان) لحفظ البيانات التي تخص الدرجات التقييم لكل دورة .



9. ضعف في حفظ وتوثيق العمليات اللازمة للتخطيط والتنفيذ الفعال والسيطرة على عملية الخدمة التعليمية التي يمكن ان تشمل هذه الوثائق على العقود والمواصفات والاجراءات وتعليمات العمل والوثائق الاكاديمية.

10. ضعف في تشكيل فريق عمل مزود بالموارد للمتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة لدعم إمكاناتهم المثلى .

11. لا يوجد برنامج تدقيق داخلي ضمن خطة وبرنامج لتدقيق نظام الادارة التعليمي وفق متطلبات المواصفة.

12. تتبنى الكلية وسائل واساليب مناسبة للاعتماد عليها لمراقبة وقياس رضا المتعلمين مثل استبيان اداء المتعلمين عن المادة وطرائق تدريسها للحصول على المعلومات لمراجعتها.

ثانياً: التوصيات

1. اعتماد نتائج التقييم التي افرزتها قوائم الفحص وفقاً لمتطلبات المواصفة (ISO 21001:2018) من اجل الوقوف على الواقع الفعلي لنظام ادارة الجودة في الكلية.

2. الوقوف على نقاط القوة لغرض تعزيزها ونقاط الضعف من اجل تجاوزها وسد الفجوات.

3. وضع خطة عمل يجري من خلالها تحديد الاطراف المهمة ذات الصلة بنظام ادارة الجودة للكلية على وفق متطلبات المواصفة .

4. ضرورة أن تتحمل الادارة العليا في الكلية المسؤولية الكاملة عن فاعلية نظام ادارة الجودة للمؤسسات التعليمية وان تكون مسؤولة بشكل مباشر عن تحديد احتياجات المتعلمين والمستفيدين الاخرين وفهم تلك الاحتياجات وتلبيتها.

5. إعداد سياسة خاصة بنظام ادارة الجودة للمنظمة التعليمية تظهر من خلالها التزام الكلية بالتحسين المستمر والمسؤولية الاجتماعية وإدارة الملكية الفكرية .

6. توفير التدريب المناسب للملاكات في الكلية وتجهيزهم بالموارد والوسائل التعليمية المناسبة لدعم المتعلمين من ذوي الاحتياجات الخاصة وتلبية حاجاتهم المختلفة .

7. وضع خطة لتحديد ومعالجة المخاطر تتناسب مع حجم المخاطر التي تواجهها الكلية .

8. ان تدرك الادارة العليا في الكلية وتدعم انشاء وتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة للكلية وفق المواصفة (ISO21001:2018).

9. جعل الاهتمام بالتوثيق لجميع الاجراءات والوثائق الاكاديمية التي من شأنها تغلق الفجوة في هذا المجال، عملية مستمرة ولها الاولوية عند تدريب العاملين.

10. تشكيل فرق عمل مدربين ومؤهلين لغرض الاعتماد عليهم في تنفيذ متطلبات نظام ادارة الجودة .

11. تكليف فريق تدقيق داخلي لغرض إجراء التدقيقات لنظام إدارة الجودة لأقسام الكلية كافة لتحديد مدى المطابقة مع متطلبات المواصفة (ISO21001:2018).

12. تعزيز الشراكات مع الجامعات العالمية والاقليمية لكي يجري تبادل المعرفة وتحقيق المنفعة المتبادلة.



المصادر

1. حافظ، عبد الناصر، و ابراهيم، حنان مازن، (2019)، تحقيق جودة الخدمة التعليمية بتطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO21001:2018) دراسة حالة الجامعة التكنولوجية-قسم هندسة كهروميكانيك فرع الطاقة، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد(25)، العدد(114)، ص (32-45).
2. Anttila, Juhani & Jussila, Kari, (2016) " Quality Management in Educational Organizations ", The Journal of Quality in Education, Vol (6), No (7), P(1-9).
3. Baydoun, Elias & Hillman, John, (2019), "Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance" 1st ed, published by Springer Nature Switzerland AG
4. Camilleri , Anthony, (2017), "Standardizing Management Systems for Educational Organizations: Implications for European Higher Education" , Conference 12th European Quality Assurance Forum, Riga, Latvia
5. Cömert, Nuran & Akgun, Ilker & Karaköy, Damla & Kaya, Pınar, (2019), " Quality Management Approaches And Their Comparison In Higher Education: Marmara University Faculty Of Business Administration Quality Studies ", Journal of Quality in Higher Education ,Vol (6), NO (3), P(101-111)
6. de Melo, Renata Maciel & dos Santos, Everton Ramos, & Ferreira, Maria, Helena Lasserre & da Silva Santos, Luciano Pereira, (2020), "Quality Management System in Educational Institutions: Integration of FMEA and PROMETHEE II", Global Journal of Researches in Engineering: General Engineering, Vol (20), No (2), P(1-10)
7. ISO, International Organization for Standardization, (2015), " ISO 9001 Quality Management systems -Requirements ", Fifth ed, [Geneva, Switzerland](#).
8. ISO, International Organization for Standardization, (2018), " ISO 21001 Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use ", First ed, [Geneva, Switzerland](#).
9. ISO.org , 2018/21001
10. Kohl , Herfried , (2020), Standards for Management System-Systems A Comprehensive Guide to Content Implementation Tools and Certification Schemes , 1st ed, published by Springer Nature Switzerland AG, Switzerland
11. Latchem, Colin, (2017), "Using ICTs and Blended Learning in Transforming TVET", Published by the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Commonwealth of Learning (COL), Canada
12. Martin, Adalia & Thawabieh, Fawaz Ali, (2018), "The Effect of ISO 9001 to Oman Higher Education Operational Performance: Buraimi University College as a Case Study" , International Journal of Applied Engineering Research , Vol (13) , No(6), p (3939-3947).
13. Pankina, Galina, (2015), "ISO Standard In The Field of Learning Services and The Prospect of its Application in Russia", International Journal for Quality Research, Vol (9), No (3), P (391-400).
14. Tohet, Moch, & cahyono, Dimas, (2019), Quality Improvement Of Higher Education Of Pesantren Through ISO 21001 :2018 , Journal of Islami Education Vol (7), No (1), P (167- 185).
15. Vasilevskyi , Oleksandr , (2019), " higher Education Quality System in the Context of the iso 21001:2018 implementation", measuring equipment and metrology, Vol (80), No (4), P (42).
16. Wibisono, Eric, (2018) "The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it" , in *International Seminar on Industrial Engineering and Management*, vol. 11th, Makassar, Indonesia,.



اعتماد تحليل سوات الرباعي في قسم الهندسة الميكانيكية في الجامعة التكنولوجية كأساس لإعداد الخطط الاستراتيجية لتحسين العملية التعليمية وفق رؤية الاعتماد البرامجي والمؤسسي الوطنية

م.د. نبراس محمد مهدي
20089@uotechnology.edu.iq

أ.م.د. احمد عدنان شندوخ
20012@uotechnology.edu.iq

قسم الهندسة الميكانيكية – الجامعة التكنولوجية

المستخلص

يتم تقديم تحليل حديث لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) والتطور اللاحق للخطة الإستراتيجية لقسم الهندسة الميكانيكية في الجامعة التكنولوجية. يعتمد تحليل (SWOT) على التقييم الداخلي الذاتي وعدد من الاستبيانات التي أجريت لتحديد وجهات نظر لمختلف الفئات (ملحق 1). يتم تطوير الاهداف الاستراتيجية إلى استراتيجيات وأعمال لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات من خلال الاستفادة الفعالة من نقاط القوة والفرص. ويجري حالياً تطوير خطة تشغيلية تتضمن إجراءات محددة، وجدولاً زمنياً للأنشطة ذات الصلة، والمسؤولين عن تنفيذها، والموارد المطلوبة، بالإضافة إلى مقاييس النجاح لتحديد مستوى الإنجاز .

الكلمات الدالة: التعليم الهندسي، التخطيط الاستراتيجي، SWOT

المقدمة

البيئة الخارجية لها تأثير عميق على المؤسسات التعليمية. خلال العقود القليلة الماضية، حدثت تغييرات كبيرة في كل جانب من جوانب الحياة تقريباً بما في ذلك الاقتصاد والهياكل الاجتماعية وحتى في الاحتياجات الفردية المفضلة.

يجب أن تستند البرامج التعليمية الحالية وتلك المخططة للمستقبل (بغض النظر عن نوع المدرسة) إلى دراسة متأنية للاتجاهات المستقبلية في المجتمع. يجب تطوير الاستراتيجيات لضمان أن تكون المؤسسات مسؤولة عن احتياجات الناس في الوقت الحاضر وما بعده. وهذا يتطلب، (من بين متطلبات أخرى) فحص البيئة الخارجية للكلية وليس فقط البيئة الداخلية. يوفر هذا الفحص تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) ويشار إليه ليكون إطاراً للمسؤولين التربويين للتركيز بشكل أفضل على خدمة احتياجات جمهورهم .

نفذت الكلية (قسم الهندسة الميكانيكية) في الجامعة التكنولوجية مؤخراً ما يلي :

سلسلة من الاستبيانات (على سبيل المثال، أرباب العمل، الطلاب الخريجين، وأعضاء هيئة التدريس) للحصول على البيانات والملاحظات بشأن بعض القضايا الرئيسية المتعلقة ببرامج القسم الهندسية ومرافقها وسياساتها (ملحق 1).

تُستخدم نتائج المسح والتقييمات الخارجية المتاحة (تقييم المؤسساتي المقام من قبل دائرة الاشراف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) وأيضا الملاحظات المتعلقة بالتقييم الذاتي حسب متطلبات (ABET) تم كتابة تحلي لـ (SWOT) مفصل للكلية (قسم الهندسة الميكانيكية) والطلاب وأعضاء هيئة التدريس



والمرافق، تحليل (SWOT) هو أسلوب بسيط وسهل الفهم، يمكن استخدامه في صياغة الاستراتيجيات والسياسات للمسؤولين. يجري حالياً وضع خطة تشغيلية للكلية لتحديد الأهداف والاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف. تشمل الخطة على إجراءات محددة، وجدول زمني للأنشطة ذات الصلة، والمسؤولين عن تنفيذها، والموارد المطلوبة، بالإضافة إلى مقاييس النجاح لتحديد مستوى الإنجاز.

الغرض من هذا البحث هو توضيح كيفية استخدام تحليل (SWOT) لتحليل الوضع الحالي ووضع خطة عمل عملية لتحسين التعليم الهندسي من خلال الاستفادة الكاملة من نقاط القوة والفرص .

الاجراءات في عملية التحليل الرباعي (SWOT)

منذ العام الدراسي 2015 - 2016 ، قام العميد بتشكيل لجنة مكلفة بإعداد خطة إستراتيجية للكلية، والتي ستوجه أنشطة الكلية للسنوات العشر القادمة. كما تم تكليف اللجنة بتقييم إنجازات السنوات السابقة بناءً على الخطة الاستراتيجية السابقة. وتقدم اللجنة تقريرها سنوياً.

في الوقت نفسه، كانت شعبة ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي تعمل على تطوير تحليل (SWOT) نقاط القوة

والضعف والفرص والتهديدات الغرض الرئيسي من هذا التحليل هو استكمال أنشطة التخطيط الاستراتيجي، والمساعدة في تحديد الأهداف الاستراتيجية. تم إجراء تحليل مفصل (SWOT) من خلال أخذ المدخلات التالية في الاعتبار :

1. استبيانات اصحاب العمل .
2. استبيانات الخروج للطلاب المتخرجين.
3. استبيانات أعضاء هيئة التدريس.
4. تقييمات تقارير التقييم الذاتي لـ (ABET).
5. تقرير لجنة التخطيط الاستراتيجي.
6. الاستعانة بالخطط الإستراتيجية والتشغيلية لمختلف الجامعات والكليات الخارجية (مثل جامعة ميزوري في امريكا).

عند إجراء تحليل (SWOT)، تم اعتماد نهج متوازن بحيث يتم تضمين آراء جميع الفئات المستهدفة. تقييم نقاط القوة والضعف من خلال الاستبيانات واللجان المشكلة المعنية والأدلة المقدمة من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين، بالتاكيد توجد تصورات مختلفة اعتماداً على الاستبيانات واللجان وكادر الكلية الذي ن تم التشاور معهم. لذلك، تم بذل جهد كبير لإعادة تأكيد نقاط القوة والضعف المحددة، وتعتبر النقاط الرئيسية لتحديد الفرص والتهديدات مكملاً لدراسة تقرير التقييم الداخلي الذاتي في تحليل (SWOT) وتعتبر التأثيرات والاهتمامات الوطنية والإقليمية ذات أهمية قصوى عند اتخاذ قرار بشأن الاستراتيجيات والإجراءات لمعالجة نقاط الضعف. علاوة على ذلك، يجب أن يتصدى أي تخطيط استراتيجي للتهديدات المحلية والإقليمية. على الرغم من عدم إجراء استبيانات رسمية لتحديد الفرص والتهديدات، فإن العصف الذهني الجماعي، والمشاورات المكثفة مع الأشخاص ذوي الخبرة، ومراجعة التطورات المحلية والإقليمية والدولية، والمراجعة الشاملة للأدبيات الموجودة حول التعليم الهندسي تؤدي إلى تحديد الفرص والتهديدات الأكثر صلة .



التحليل الرباعي (SWOT)

يتكون التحليل الرباعي (SWOT) من أربع محاور، القوة (STRENGTHS)، الضعف (WEAKNESSES)، الفرص (OPPORTUNITIES)، التهديدات (THREATS) وكالتالي:

نقاط القوة

1. هيئة تدريس شابة وحيوية.
 - أ. عدد كاف .
 - ب. خلفيات أكاديمية ممتازة.
2. منهج علمي هندسي قوي مصمم لتلبية الاحتياجات المحلية والمعايير الدولية للكلية مثل متطلبات (ABET).
 - أ. توافر مجموعة متنوعة جيدة من دورات التعليم المستمر .
 - ب. هيكل تجارب المختبرات بشكل جيد .
 - ج. مكون احترافي قوي .
3. معامل ومكتبة ومرافق تكنولوجية المعلومات مجهزة تجهيزاً جيداً.
 - أ. التمويل الكافي .
 - ب. تحسين التدريس.
 - ج. توظيف الموارد البشرية الكافية .
 - د. مشروع صيانة وتحديث مرافق الحرم الجامعي.

نقاط الضعف

1. قصور في نتائج معينة عند تخرج الطلاب.
 - أ. مهارات التواصل .
 - ب. تصميم / تطبيقات الواقع الحقيقي.
 - ج. الخبرة العملية.
2. جودة وكمية الطلاب الحاليين (المرحلة الجامعية والخريجين).
 - أ. عدم وجود دافع للتفوق .
 - ب. ثقافة "التغذية بالملعقة" .
 - ج. الإعداد اللغوي غير الكافي .
 - د. التدريب غير الكافي على التفكير النقدي أو التحليلي.
 - هـ. عدد غير كاف من كادر التدريس المهندسين وطلاب الدراسات العليا (للمختبرات والتمارين).
3. طريقة التدريس غير المناسبة.
 - أ. التغذية بالملعقة .
 - ب. نقص أو ضعف في التعلم الفعّال.
 - ج. التقييم الصفي غير الكافي .



د. زيادة نسبة أعضاء هيئة التدريس الجد د ذوي الخبرة التدريسية المحدودة.

4. نسبة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة الصناعية والبحثية المحدودة .

5. عدم كفاية أنظمة الحوافز والمكافآت.

أ. عدم وجود نظام حوافز تلقائي للكادر .

ب. عدم وجود نظام حوافز لغير الكادر .

ج. عدم كفاية الحوافز المقدمة على الجدارة لتعزيز التميز.

6. التناقضات في نوعية موظفي الدعم .

أ. المهندسين (مساعد التدريس).

ب. فنيين.

ج. طاقم سكرتارية وإداري .

7. مساحة غير كافية للتوسع الانشائي.

8. الروتين المعقد في عملية صنع القرار على مستوى الجامعة.

أ. إجراءات الشراء المعقدة والمقيدة.

ب. إجراءات التوظيف المعقدة والمقيدة.

الفرص

1. التقييمات المحلية والدولية (المؤسساتي والبرامجي) (وزارة)، (ABET)

أ. مرونة التقييم لدمج الاحتياجات المحلية في الأهداف التعليمية.

ب. التطورات التي ستؤدي إلى إمكانية إنشاء مجلس الاعتماد الوطني للهندسة والتكنولوجيا ولتأثيري

تشكيل هيكله

ومعاييرها وما إلى ذلك .

2. فرص تطوير أعضاء هيئة التدريس المتاحة.

أ. التمويل.

ب. الدعم المؤسسي للتفرغ والسفر وما إلى ذلك .

ج. توافر ورش عمل وندوات دولية إلخ .

د. إمكانية الاستعانة بموجهين محليين للتدريس والبحث .

3. الموقع .

أ. موقع الجامعة في العاصمة، سهولة الوصول .

ب. منطقة الجامعة مركزا تجاريا وصناعيا.

4. التقنيات الناشئة.

أ. التقنيات التي لا تتطلب بنية تحتية صناعية واسعة النطاق.

ب. تقنيات المعلومات.

5. الاتجاهات الجديدة في التعلي م متعدد التخصصات وطرق التدريس الجديدة .

أ. إمكانية إعادة تصميم المناهج للسماح بالتعليم والتعلم متعدد التخصصات .



ب. إمكانية الاستفادة من التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد .

6. مجتمع شاب وحيوي.

أ. تجمع جيد للطلاب المحتملين.

ب. الاستعداد لقبول التغييرات.

التحديات

1. المنافسة (المحلية والإقليمية والعالمية).

أ. الكليات الخاصة المحلية والإقليمية الناشئة.

ب. الوصول إلى المدارس الدولية عن طريق التعليم عن بعد .

ج. الوتيرة السريعة للتطورات في التكنولوجيا (مثل تكنولوجيا المعلومات والمجالات الجديدة الناشئة).

2. تراجع كفاءة القبول في الهندسة .

أ. عدم وجود عدد كاف من الطلاب الجيدين.

ب. الوعي العام غير الكافي بمهنة الهندسة وفرص العمل .

3. جودة الطلاب الوافدين (اللغة، التفكير التحليلي، الدافع.)

أ. منهج الدراسة الاعدادية غير مناسب.

ب. جودة أعضاء هيئة التدريس في الدراسة الاعدادية .

تطوير الأهداف الإستراتيجية

بعد مراجعة دقيقة لتحليل (SWOT)، تم وضع عدد من الأهداف الإستراتيجية لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات المحددة والتي تتكفل بتطوير الاستراتيجيات والإجراءات المحددة التي تستغل نقاط القوة والفرص . علاوة على ذلك، خطة تشغيلية تشمل الاستراتيجيات والإجراءات المحددة والمسؤوليات، مقاييس النجاح، وقد تم اقتراح جدول زمني. من المتوقع أن يقوم كل طرف مسؤول بتطوير خطته التشغيلية الخاصة به لتنفيذ الإجراءات المقترحة . خلال هذا الوقت، يجب تحديد الموارد المطلوبة وإجراء بعض التعديلات الممكنة لجدول زمني واقعي. والخطة تتمثل بتحديد الأهداف لمقاييس النجاح، استخدام نتائج السنة الأولى كخط أساس والبحث عن تحسينات في السنوات اللاحقة .

الأهداف الاستراتيجية

يكشف الفحص الدقيق لتحليل (SWOT) أن الخطة الإستراتيجية للكلية يجب أن تركز على التحسينات المتعلقة بالطلاب وطرق التدريس وأعضاء هيئة التدريس. لذلك، تم تطوير الأهداف الاستراتيجية التالية لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات المتعلقة بالجوانب المختلفة لتلك القضايا .

1. تجنيد ورعاية واستبقاء الطلاب المتفوقين.

2. توظيف ورعاية واستبقاء أعضاء هيئة التدريس والموظفين المتميزين.

3. تعزيز روح المجتمع والزمالة بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين.

4. تحسين التدريس والتعلم من خلال التقييم المستمر .

5. تشجيع البحوث والدراسات والاستشارات التي تتناول الاحتياجات الفورية والطويلة الأجل للمجتمع.

6. خلق علاقة قوية مع المجتمع ولاسيما مع الصناعة للتعاون في النهوض باقتصاد البيل .



7 . الاستمرار في تطوير وصيانة بنية تحتية مناسبة.

في تطوير الأهداف إلى استراتيجيات وإجراءات محددة والاستفادة الفعلية من نقاط القوة والفرص الداخلية وتؤخذ الخارجية في الاعتبار. كمثال، سنأخذ تطوير هدف استراتيجي واحد .

الهدف 4 : تحسين التدريس والتعلم

الإستراتيجية أ: تقديم دعم واضح للتميز في التدريس .

إجراء ١: تقدير المنحة للاعتراف بالتميز في التدريس، بحيث يتم التناوب بين أعضاء هيئة التدريس المستحقين.

المسؤولية: معاون العلمي.

الجدول الزمني: وضع التعليمات بحلول 2017 - 2018 ، التنفيذ بحلول 2018 - 2019 .

القياس: عدد أعضاء هيئة التدريس الممنوحين للجوائز والمكافآت.

إجراء ٢ : وضع مبادئ توجيهية للجان الترقية العلمية وتجديدها حسب العوامل التي يجب مراعاتها في تقييم الاساتذه.

المسؤولية: معاون العلمي، لجنة الترقية العلمية .

الجدول الزمني: وضع التعليمات بحلول 2017 - 2018 .

معلم بارز: إصدار الإرشادات .

الإستراتيجية ب: تقديم الدعم لأعضاء هيئة التدريس الراغبين في استخدام التكنولوجيا في التدريس .

إجراء 1 : تعيين خبراء الويب لتصميم صفحات الويب الخاصة بالدورة التدريبية وصيانتها.

المسؤولية: مركز تكنولوجيا المعلومات.

الجدول الزمني: 2017 - 2018

القياس: تعيين صفحات الويب.

إجراء 2 : تحسين خدمات مرافق الوسائط المتعددة.

المسؤولية: مركز تكنولوجيا المعلومات.

الجدول الزمني: مستمر

القياس: جودة المرافق والخدمات وفقاً لاستطلاعات المستخدمين.

إجراء ٣ : القيام بتوفير التدريب على استخدام التكنولوجيا في التدريس.

المسؤولية: معاون العلمي، مركز تكنولوجيا المعلومات.

الجدول الزمني: مستمر.

القياس: عدد ورش العمل التدريبية / الندوات، الحضور .

الإستراتيجية ج: تحسين البنية التحتية لاستخدام التكنولوجيا.

إجراء 1 : ترقية شبكة الانترنت والانترنت للكلية.

المسؤولية: مركز تكنولوجيا المعلومات.

الجدول الزمني: مستمر.

القياس: شبكة مطورة.



إجراء 2 : زيادة عدد ونوعيّة "الفصول الدراسية الذكية . "

المسؤولية: المعاون الاداري ، مركز تكنولوجيا المعلومات.

الجدول الزمني: مستمر .

القياس: عدد هذه الفصول الدراسية.

إجراء 3 : تسهيل شراء أجهزة الحاسوب المحمولة للطلاب .

المسؤولية: المعاون الاداري.

الجدول الزمني: 2017 - 2018

القياس: عدد الطلاب الذين يستخدمون هذه الخدمة / العرض .

إجراء 4 : وفر لكل طالب حساب بريد إلكتروني للكلية .

المسؤولية: المعاون الاداري.

الجدول الزمني: مستمر .

القياس: عدد الطلاب الذين يستخدمون هذه الخدمات.

الإستراتيجية د: إنشاء وإدامة عملية التحسين المستمر لجميع البرامج

إجراء ١ : مراجعة خطط تقييم الإدارات ومراقبة تنفيذها.

المسؤولية: قسم ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي.

الجدول الزمني: 2017 - 2018

القياس: خطط التقييم المنقحة

إجراء ٢ : متابعة الاستبيانات الدورية لتقييم النتائج وبيئة التعلم.

المسؤولية: قسم ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي.

الجدول الزمني: مستمر

القياس: عدد الاستبيانات التي تم إطلاقها، ومعدلات المشاركة.

إجراء 3 : الاستبيان وقياس نتائج الطلاب وأعضاء هيئة التدريس .

المسؤولية: المعاون العلمي، قسم ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي.

الجدول الزمني: مستمر

القياس: التقارير الصادرة عن تحقيق النتائج.

إجراء 4 : بدأ العمل على الاعتماد الدولي .

المسؤولية: مدير قسم ضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي.

الجدول الزمني: 2017 - 2018

المرحلة الرئيسية: وضع الإطار، مسودة الجدول الزمني.

الإجراء 5 : إنشاء مجلس استشاري أكاديمي.

المسؤولية: رئيس الجامعة.

الجدول الزمني: 2017 - 2018

القياس: الموافقة على التفويض وتعيين الأعضاء .



الاستنتاجات

تم تقديم تحليل (SWOT) الأخير والتطوير اللاحق لخطة استراتيجية لقسم الهندسة الميكانيكية في الجامعة التكنولوجية. اعتمد تحليل (SWOT) على تقارير التقييم الذاتي وعدد من الاستبيانات التي أجريت لتحديد وجهات نظر مختلف الفئات. تم تطوير الأهداف الاستراتيجية إلى استراتيجيات وإجراءات لمعالجة نقاط الضعف والتهديدات من خلال الاستفادة الفعالة من نقاط القوة والفرص .

من أجل الاستخدام الأكثر فعالية، يجب أن يكون تحليل (SWOT) مرناً، بحيث تتغير الاستراتيجية اذا حدث تغيير كبير بمرور الوقت ويجب إجراء تحليل جديد بشكل متكرر ودوري وإجراء تعديلات في نقاط التخطيط الاستراتيجي.

علاوة على ذلك ، سيتم إجراء تقييم سنوي لتحديد التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية باستخدام مقاييس نجاح ومعالم محددة.

التوصيات

من خلال ما تقدم يوصي الباحثين بما يلي

1. اعتماد التحليل الرباعي (تحليل سوات) وفق هذه الدراسات ومخرجاته كأساس في اعداد الخطط الاستراتيجية مستقبلا .
2. تطبيق هذه العملية على مستوى الجامعة وتعميمها على مستوى القطر .
3. مراجعة نتائج تطبيق هذه الخطة بشكل دوري للخروج بخطة تحسين سنوية لقياس مدى ونسبة الإنجاز .
4. توفير الدعم الفني واللوجستي الكامل من اجل تطبيق واعتماد هذه الخطة .
5. تثقيف المنتسبين والكادر التعليمي بأهمية هذه الخطة من خلال إقامة الورش والندوات والحلقات النقاشية والخروج بتوصيات من شأنها ديمومة هذه الفكرة.

المصادر

- تحليل سوات - ألبرت إس. همفري
- إستبيانات الكترونية وميدانية
- مفردات خطتي الاعتماد البرامجي والمؤسسي الوطنية

الشكر

المؤلفون يقدمون الشكر والامتنان لقسم الهندسة الميكانيكية في الجامعة التكنولوجية لدعم بحوث الجودة.

مادة خاص بـ كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة لسنة 2021
مادة خاص بـ كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة لسنة 2021

[illegible]



1	مجلس الجامعة
2	مجلس الكليات
3	مجلس الكليات
4	مجلس الكليات
5	مجلس الكليات
6	مجلس الكليات

جدول امتحان اللغة العربية				
المرحلة	الوقت	الدرجة	الاسم	الرقم
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40
41	42	43	44	45
46	47	48	49	50
51	52	53	54	55
56	57	58	59	60
61	62	63	64	65
66	67	68	69	70
71	72	73	74	75
76	77	78	79	80
81	82	83	84	85
86	87	88	89	90
91	92	93	94	95
96	97	98	99	100
101	102	103	104	105
106	107	108	109	110
111	112	113	114	115
116	117	118	119	120
121	122	123	124	125
126	127	128	129	130
131	132	133	134	135
136	137	138	139	140
141	142	143	144	145
146	147	148	149	150
151	152	153	154	155
156	157	158	159	160
161	162	163	164	165
166	167	168	169	170
171	172	173	174	175
176	177	178	179	180
181	182	183	184	185
186	187	188	189	190
191	192	193	194	195
196	197	198	199	200
201	202	203	204	205
206	207	208	209	210
211	212	213	214	215
216	217	218	219	220
221	222	223	224	225
226	227	228	229	230
231	232	233	234	235
236	237	238	239	240
241	242	243	244	245
246	247	248	249	250
251	252	253	254	255
256	257	258	259	260
261	262	263	264	265
266	267	268	269	270
271	272	273	274	275
276	277	278	279	280
281	282	283	284	285
286	287	288	289	290
291	292	293	294	295
296	297	298	299	300
301	302	303	304	305
306	307	308	309	310
311	312	313	314	315
316	317	318	319	320
321	322	323	324	325
326	327	328	329	330
331	332	333	334	335
336	337	338	339	340
341	342	343	344	345
346	347	348	349	350
351	352	353	354	355
356	357	358	359	360
361	362	363	364	365
366	367	368	369	370
371	372	373	374	375
376	377	378	379	380
381	382	383	384	385
386	387	388	389	390
391	392	393	394	395
396	397	398	399	400
401	402	403	404	405
406	407	408	409	410
411	412	413	414	415
416	417	418	419	420
421	422	423	424	425
426	427	428	429	430
431	432	433	434	435
436	437	438	439	440
441	442	443	444	445
446	447	448	449	450
451	452	453	454	455
456	457	458	459	460
461	462	463	464	465
466	467	468	469	470
471	472	473	474	475
476	477	478	479	480
481	482	483	484	485
486	487	488	489	490
491	492	493	494	495
496	497	498	499	500
501	502	503	504	505
506	507	508	509	510
511	512	513	514	515
516	517	518	519	520
521	522	523	524	525
526	527	528	529	530
531	532	533	534	535
536	537	538	539	540
541	542	543	544	545
546	547	548	549	550
551	552	553	554	555
556	557	558	559	560
561	562	563	564	565
566	567	568	569	570
571	572	573	574	575
576	577	578	579	580
581	582	583	584	585
586	587	588	589	590
591	592	593	594	595
596	597	598	599	600
601	602	603	604	605
606	607	608	609	610
611	612	613	614	615
616	617	618	619	620
621	622	623	624	625
626	627	628	629	630
631	632	633	634	635
636	637	638	639	640
641	642	643	644	645
646	647	648	649	650
651	652	653	654	655
656	657	658	659	660
661	662	663	664	665
666	667	668	669	670
671	672	673	674	675
676	677	678	679	680
681	682	683	684	685
686	687	688	689	690
691	692	693	694	695
696	697	698	699	700
701	702	703	704	705
706	707	708	709	710
711	712	713	714	715
716	717	718	719	720
721	722	723	724	725
726	727	728	729	730
731	732	733	734	735
736	737	738	739	740
741	742	743	744	745
746	747	748	749	750
751	752	753	754	755
756	757	758	759	760
761	762	763	764	765
766	767	768	769	770
771	772	773	774	775
776	777	778	779	780
781	782	783	784	785
786	787	788	789	790
791	792	793	794	795
796	797	798	799	800
801	802	803	804	805
806	807	808	809	810
811	812	813	814	815
816	817	818	819	820
821	822	823	824	825
826	827	828	829	830
831	832	833	834	835
836	837	838	839	840
841	842	843	844	845
846	847	848	849	850
851	852	853	854	855
856	857	858	859	860
861	862	863	864	865
866	867	868	869	870
871	872	873	874	875
876	877	878	879	880
881	882	883	884	885
886	887	888	889	890
891	892	893	894	895
896	897	898	899	900
901	902	903	904	905
906	907	908	909	910
911	912	913	914	915
916	917	918	919	920
921	922	923	924	925
926	927	928	929	930
931	932	933	934	935
936	937	938	939	940
941	942	943	944	945
946	947	948	949	950
951	952	953	954	955
956	957	958	959	960
961	962	963	964	965
966	967	968	969	970
971	972	973	974	975
976	977	978	979	980
981	982	983	984	985
986	987	988	989	990
991	992	993	994	995
996	997	998	999	1000

دور تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية في بناء مؤسسات التعليم العالي

دراسة تحليلية في كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية

م.م. حليم إسماعيل شنته
جامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

م. تمام سلمان خضر
جامعة بغداد /
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

أ.م. وداد موسى محمد
جامعة بغداد
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية

haleem_i_sh2008@uomustansiriyah.edu.iq

Tamam261983@gmail.com

widadhjg@coadec.uobaghdad.edu.iq

المستخلص

هدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بأدائهم. عن طريق تسليط الضوء على مفهوم تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية لديهم، وأهمية، والدور الحيوي الذي يمكن أن تقوم به المؤسسة التعليمية في تنمية القدرات الإبداعية لدى هؤلاء الأفراد، وقدم هذا البحث بعض المقترحات العملية للمؤسسة التعليمية من أجل تبني منهجية الإبداع في التعامل مع الأفراد العاملين، وذلك بتقديم العديد من المحاور التي يمكن أن تتبناها المؤسسة بما ينعكس إيجابياً على تنمية القدرات الإبداعية للأفراد، وبالتالي ينعكس أثره على المجتمع. وقد استخدم هذا البحث المنهجية المكتبية التحليلية عن طريق القيام بمسح لما هو متوفر من نتاج علمي والمنشور إلكترونياً أو ورقياً عن هذا الموضوع، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي في تحليل الجانب العملي، حيث تكونت عينة من (50) فرداً من مجتمع البحث والتي تمثلت بالمديرين والعاملين والأساتذة في كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية. وقد تم تصميم استبانته للبحث كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة البحث، تم تحليل (37) استبانته من مجموع (50) باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي واستخدمت الاختبارات الإحصائية مثل (المتوسط الحسابي - معامل الارتباط - اختبار t) وغيرها من الاختبارات بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف البحث، وخلص البحث بتقديم عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

الكلمات المفتاحية :- تقييم الأداء، القدرات الإبداعية، المؤسسات التعليمية.

Abstract

The aim of this research is to identify the extent of the creative capabilities of workers in educational institutions and their relationship to their performance by shedding light on the concept of performance evaluation and their creative abilities, the importance, and the vital role that the educational institution can play in developing the creative abilities of these individuals. This research provides some practical proposals for the educational institution in order to adopt the creativity methodology in dealing with working individuals, by presenting many of the axes that the institution can adopt in a way that reflects positively on the development of the creative abilities of individuals, and thus its impact on society.

This research used the analytical library methodology by conducting a survey of the available scientific output and published electronically or on paper on this topic, and the research was based on the descriptive approach in analyzing the practical side, where a sample consisted of (50) individuals from the

research community, which were represented by managers. And employees and professors in the College of Administration and Economics - Al-Mustansiriya University. A questionnaire was designed for the research as a means of collecting the necessary data, and it was distributed to the research sample. (37) questionnaires out of a total of (50) were analyzed using the SPSS statistical program, and statistical tests such as (arithmetic mean - correlation factor - t-test) and other tests were used with the aim of Access to valuable indications and indicators that support the goal of the research. The research concluded by presenting a number of conclusions and recommendations.

Keywords: performance evaluation, creative capabilities, educational institutions.

المبحث الأول: المنهجية

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية على اختلافها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. الأمر الذي يجعلها ضمن دائرة الضوء بضرورة البحث وبصورة مستمرة عن أساليب وطرق حديثة وملئمة لغرض رفع مستوى أدائها وهذا لا يتم إلا عن طريق تقييم أداء أفرادها العاملين ضمن المؤسسة التعليمية والبحث عن القدرات الإبداعية التي يمتلكونها لغرض توظيفها في رفع مستوى المؤسسة التعليمية. حيث يعد الاكتشاف والتقييم المبكر للأفراد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح. الأمر الذي يعمل على تنمية الأداء للأفراد العاملين وتطوير ما يمتلكونه من قدرات إبداعية، وهذا يجعل من الضروري التعرف على قدراته التي يتميز بها كشخصية مبدعة مما يساهم وبشكل فاعل في التعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق. وعلى ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي:

"هل توجد علاقة بين تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية لغرض بناء مؤسسات التعليم العالي".

والتي ينشق منا مجموعة من التساؤلات الفرعية التي من شأنها ان تدعم التساؤل الرئيسي لمشكلة البحث بصورة خاصة والبحث بصورة عامة، وهي كالآتي:-

- 1- هل وجود تقييم للأداء في المؤسسة التعليمية يؤثر في بنائها؟
 - 2- هل ان عملية التقييم للأفراد العاملين يكشف قدراتهم الإبداعية ؟
 - 3- هل ان القدرات الإبداعية للأفراد العاملين المكتشفة تبني المؤسسة التعليمية ؟
- ثانياً:- أهمية البحث.

نبعت أهمية البحث أهمية التقييم للأفراد العاملين ولقدراتهم الإبداعية التي لها دور فاعل ومهم في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية حيث تمثل الخطوة الأولى على طريق الارتقاء بمستوى التعليم بصورة عامة والتعليم العالي بصورة خاصة ولاسيما القيادات منهم.

ثالثاً:- أهداف البحث.

- 1- التعرف على واقع أليه تقييم الأداء للأفراد العاملين لدى المديرين العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
- 2- التعرف على القدرات الإبداعية المميزة للشخصية المبدعة المتوفرة لدى المديرين والأفراد العاملين بمؤسسات التعليم العالي.



3- جعل عملية تقييم الأداء عملية متأصلة بذات الفرد العامل كدافع لغرض التوصل إلى حلول إبداعية خلاقة.

4- تحفيز إدارات المؤسسة التعليمية على البحث المستمر عن القدرات الإبداعية للأفراد العاملين لديها واحتواء الشخصية المبدعة لقدراتها وطاقاتها واستثمارها.

رابعاً : أنموذج البحث

يبين شكل رقم (1) العلاقة التي تربط بين متغيرات البحث.

معايير تقييم الأداء :

1-المعايير الشخصية.

2-المعايير الخاصة في النتائج.

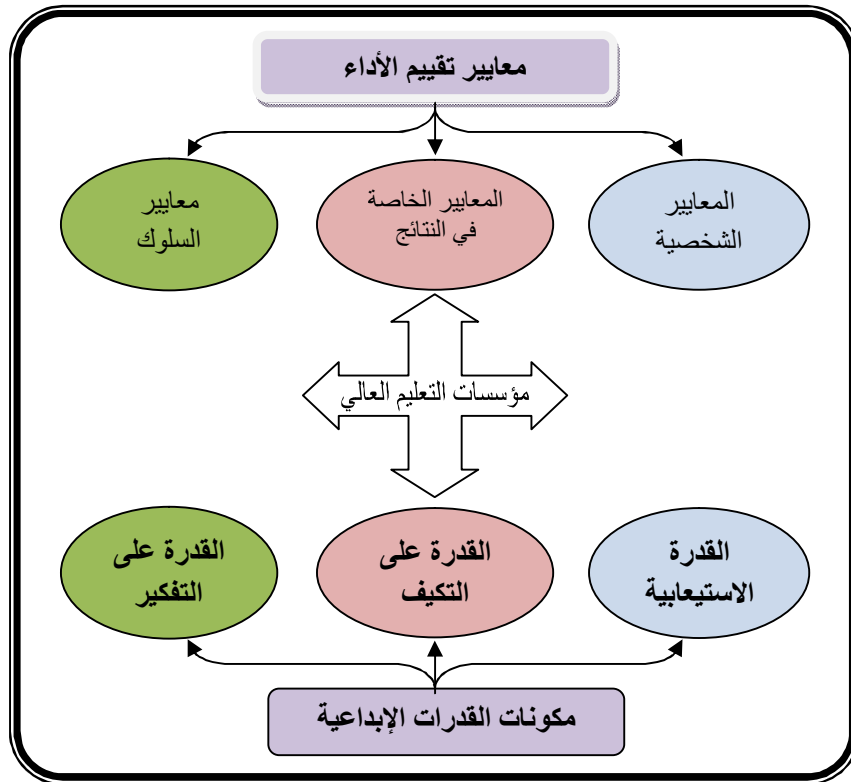
3-معايير السلوك.

مكونات القدرات الإبداعية

1. القدرة الاستيعابية.

2. القدرة على التكيف.

3. القدرة على التفكير.



الشكل رقم (1) أنموذج البحث

خامساً: فرضية البحث.

الفرضية الرئيسية الأولى:

(هنالك دور فاعل لتقييم الأداء للأفراد و المقدّرات الإبداعية المؤسسية والذي يلعب دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية)، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية له دور إيجابي في بناء المؤسسة التعليمية.
 2. يوجد للاهتمام بأبعاد المقدّرات الإبداعية دوراً مهماً في بناء المؤسسات التعليمية .
 3. لتطبيق متغيرات تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية دوراً فاعلاً يؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية في العراق، ويساهم في القضاء على المعوقات التي تواجه بنائها.
- الفرضية الرئيسية الثانية :-**

(يوجد تأثير فاعل لتقييم الأداء للأفراد و المقدّرات الإبداعية المؤسسية والذي يلعب دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية)، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. أن وجود تقييم للأداء في المؤسسات التعليمية يؤثر إيجاباً في بناء المؤسسة التعليمية.
2. أن الاهتمام بأبعاد المقدّرات الإبداعية في المؤسسات التعليمية يؤدي الى بنائها.
3. أن تطبيق متغيرات تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية يؤدي الى تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية في العراق، ويساهم في القضاء على المعوقات التي تواجهها وبالتالي الى بناء المؤسسة التعليمية.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: تقييم الأداء

1. مفهوم تقييم الأداء .

تعتبر عملية تقييم الأداء نشاطاً مهماً من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، فهي ليست فقط وسيلة موضوعية لاتخاذ القرارات العادلة المتعلقة بتوزيع الأجر وترقية ونقل العاملين. ولكنها أيضاً وسيلة لحثهم على بذل أقصى الجهود والتفاني في العمل، تقييم الأداء هو عبارة عن عملية مهمة تُنفّذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية.(انترنت1)

تقييم الأداء يعرف بكونه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الانجاز الفعلي لفرد و سلوكه أدائه نحو الأفضل مما يساعد على معرفة جوانب الخلل و القوة في نشاطه بغرض معالجته و تدعيم جوانب القوة. (Christian2006:3).

ويعرف بأنه تقييم الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه و يقيم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة و استحقاق معين (ممتاز - جيد جداً - مقبول - ضعيف - ضعيف جداً).مصدر سابق

كذلك عرف بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تصرفاته مع من يعملون معه كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به كما عرف ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على

مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية ، و كذلك الحكم على أسلوبه في أداء العمل و أخيرا على معاملة زملائه و مرءوسيهـمـ.(سهيلة وعلي، 415:1999-416)

2. أهداف تقييم الأداء :

تتمثل أهم أهداف نظم تقييم الأداء فيما يلي :- (ديسلر، 324:1999)(السالم، 103:2002) (Shaw,2005:11)

- أ. إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.
- ب. تسهيل تخطيط القوى العاملة، وتيسير تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- ج. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية.
- د. المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية ووضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- هـ. تحسين عملية الاتصال بين المدير والعاملين بإدارته، توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.
- و. تفهم المدير لقرارات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- ز. تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات.
- ح. اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

2. أهمية تقييم الأداء

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي (Dennis Molho, 2003: 226) (الخرشة، 152-154)

أولاً: تخطيط الموارد البشرية.

إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المؤسسة التعليمية تعتمد مقاييس تقييم الأداء دورياً أو سنوياً لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية، لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

ثانياً: تحسين الأداء وتطويره.

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، مما ينعكس أثره إيجابياً على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية.

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة التعليمية، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطياً وإنما على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

رابعاً: وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت.

نظراً لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم.



خامسا: إنجاز عمليات النقل والترقية.

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد إدارة المؤسسة التعليمية بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن من خلال نتائجه أن تقوم الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع وظيفية تتسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.

سادسا: معرفة معوقات ومشاكل العمل.

يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة إدارة المؤسسة التعليمية بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات... الخ، المتبعة في العمل أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف وبالتالي يمكنها من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراء التحسينات والتغييرات المطلوبة بمختلف المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

3. فوائد تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء لتحديد مدى كفاءة الفرد إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التميز والمحسوبية. وفيما يلي نعرض أهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.

1- الروح المعنوية:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أنّ جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضوع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأنّ هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الأفراد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على قياس الكفاءة والجدارة في العمل.

2- إشعار العاملين بمسؤولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات هامة على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معا، وسوف يبذل جل جهده وطاقته التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تتضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن للإدارة معاملة عادلة و متساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت عادة.

4- الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء تجعل الإدارة العليا في التنظيم قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومرجعتها، ومن خلال ذلك يتسنى



للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملات الرؤساء للمرؤوسين ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة لهم من قبل رؤساءهم.

5- الاستمرار الرقابة والإشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص بكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم على أسس موضوعية.

6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين. فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

4. محددات تقييم الأداء

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنشآت على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهم معايير تقييم الأداء: (انترنت 1)

1- المعايير الشخصية: هي التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات، والعطاء، وتطور الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم؛ حيث إن الشخصية تعدّ عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية:

- عدم وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادق وبعيد عن الموضوعية.

- لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية.
- تقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف، وليس الجانب العملي.

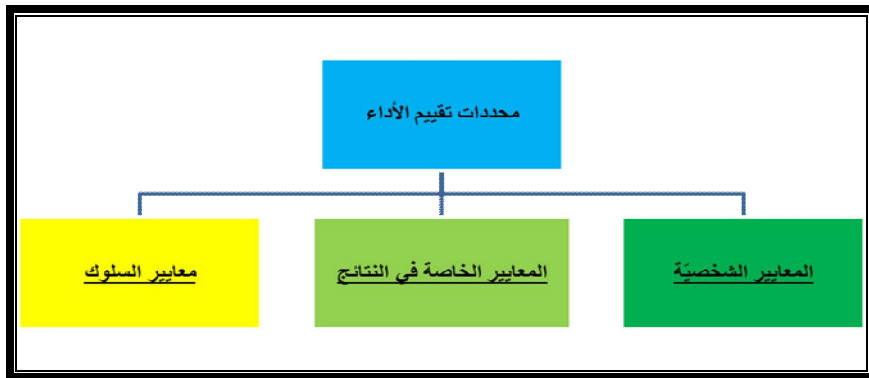
2- المعايير الخاصة في النتائج: هي الخلاصة النهائية والمُربطة مع الأداء، وتعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:

- الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.
- التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنةً مع التكاليف المتوقعة.
- الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.
- الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمُدّة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

3- معايير السلوك: هي منح السلوك في العمل معايير خاصة في التقييم لا تقلّ أهميّة عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية إلا أنّ تقييمها من العمليات السهلة، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكية:



- الاتصال: هو تحليل مدى وجود مهارات خاصّة في الاتصال عند الموظف، وتساعد على التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة، وتُعزّز من فعالية تواصله مع الأفراد الآخرين.
- التخطيط: هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.
- التنظيم: هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكل يومي، وتحديد قدرته على تنظيم عمله وفقاً للموارد المتاحة لذلك.
- تحديد الأولويات: هي قدرة الموظف على وضع أولويات لمهامه في العمل. والشكل رقم (2) محددات تقييم الأداء.



الشكل (2) يبين محددات تقييم الأداء

المصدر: من أعداد الباحثين

ثانياً: المقدّرات الإبداعية

1. المفهوم والتعريف.

الإبداع هو ظاهرة تشكل فيها شيئاً جديداً وقيماً بطريقة ما. قد يكون العنصر الذي تم إنشاؤه غير ملموس (مثل فكرة أو نظرية علمية أو مقطوعة موسيقية أو نكتة) أو كائن مادي (مثل اختراع أو عمل أدبي أو لوحة). (انترنت 2)

أما القدرات الإبداعية فقد أشار "بركنس Perkins" إلى أن القدرات الإبداعية: هي مجموعة من القدرات تؤدي إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة، إضافة إلى عدد من القدرات، مثل الحساسية للمشكلات والقدرات التحليلية، والتركيبية والمرونة، لقد كشفت تصريحات مدراء المؤسسات ذوي الإبداع العالي بأن الإبداع هو ليس فقط نتيجة استخدام للموارد النادرة أو تطبيق للأفكار الجديدة والمبدعة ولكنه نتيجة امتلاك قدرات تمكّن من تحقيق ذلك.

وفي الحقيقة، إن المتتبع للمؤسسات الرائدة يجد أنها تمتلك نفس الإمكانيات والموارد والتكنولوجيا التي تمتلكها المؤسسات غير المبدعة في مجالها، إنما يكمن السبب في ذلك امتلاك قدرات إبداعية تخول لمن يمتلكها القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط وتقديم كل ما هو جديد ومفيد للمؤسسة ومختلف الأطراف الأخرى. (المليك، 2007:130)

وتعرف القدرات الإبداعية بأنها الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

- 1- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (الشربيني وصادق، 2002، ص 109)



2- الطلاقة: الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. (السويدان والعدلوني، 2002، ص 57)

3- المرونة: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. (السرور، 2002، ص 118).

4- الحساسية للمشكلات: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها. (جروان، 2002، ص 157)

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه: تعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها. فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. (الكناني، 1990، ص 35)

6- قبول المخاطرة: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (الشمري، 2002، ص 196).

7- التحليل والربط: هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. والقدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. (رشوان، 2002، ص 43)

2. طرق الوصول إلى التفكير الإبداعي

هناك عدة طرق لا بدّ من معرفتها للوصول إلى الطرق التي يمكن من خلالها الوصول إلى التفكير الإبداعي، ومن هذه الطرق: (انترنت 3)

أ. القيام بصناعة الأشياء بغض النظر عن الجودة والكمية، لذا على الفرد البدء بالعمل دون التطرق إلى التفكير بما سيخرج كان سيئ أو حسن.

ب. القيام بتحديد وقت لعملية الإبداع وتتم هذه الطريقة وفق مبدأ كايزن إذ يعتمد هذا المبدأ على عمل الأشياء البسيطة باستمرار، ليشعر الفرد بعد فترة من الزمن أنه قد حقق شيئاً مميزاً.

ج. القيام بتحديد وقت للعب إذ أثبتت الدراسات قدرة الألعاب على تنمية الإبداع، لأنها تعمل على تحفيز أجزاء من العقل وبالتالي تنشيط عملية التخيل، لذا من الضروري أن يكون هناك وقتاً من أجل اللعب.



- د. السؤال عن كل الأشياء التي تدور في المخيلة، لأنّ الشخص من خلال الأسئلة يستطيع جمع أكبر قدر من المعلومات التي من الممكن أن يحتاجها لاحقاً.
- هـ. يجب على الفرد أن يثق بالحدس إذ يعتمد الإبداع على الحدس والبديهة أيضاً، ومن خلال الإيمان بالحدس يستطيع الإنسان فعل أي شيء يكون مرتاح تجاه فعله.
- و. يضع الشخص نفسه في مشكلة ويعمل من خلالها، لأنّ الضغوطات هي التي تجعل الشخص مبدعاً.
- ز. الذهاب إلى الأماكن التي يشعر الفرد فيه أنه مبدعاً، لأن الأفكار الإبداعية مصدرها العقل الباطن وتتولد عندما يكون الإنسان مشغولاً في بعض الأنشطة العادية مثل قيادة السيارة أو الجلوس في مكان ما.
- ح. من الممكن أن يرسم الشخص شيء معين، ثم يقوم بكتابة أفكاره حول هذا الشيء فعندما يقوم الشخص بالرسم يكون الجانب الأيمن للدماغ أكثر نشاطاً، لأنّه هو المسؤول عن الإبداع والتخيل.
- ط. قيام الفرد بعمل الخرائط الذهنية التي يتم من خلالها ربط الأشياء التي يتعلمها الفرد بخبرات ومعارف سابقة، وبهذه الحالة يصبح العقل عبارة عن شبكة من المعلومات ويستطيع استرجاع أي معلومة تحتاج إليها في أثناء التفكير.
3. مكونات القدرات الإبداعية للمؤسسة:

تتكون القدرات الإبداعية للمؤسسة من الآتي (Paarup, 2006: 67):

- أ. **القدرة الاستيعابية:** تعد القدرة على استغلال المعرفة الخارجية مكون أساسي للقدرات الإبداعية، وتعرف هذه القدرة بأنها القدرة على أدراك المعلومات الجديدة، واستيعابها ثم استخدامها واستغلالها. لذلك القدرة الاستيعابية لأي مؤسسة لا تتوقف ببساطة على تفاعل المنظمة مباشرة مع البيئة الخارجية بل هي ترتبط كذلك بنقل المعرفة عبر وداخل المؤسسات الصغرى التابعة، وكذلك على خصائص وتوزيع الخبرات داخل المؤسسة.
- ب. أن القدرة على الاستيعاب تمثل المقدرة على الامتصاص ومضاعفة اكتساب المعارف الجديدة من المعارف الخارجية، وأشكال عوائد قابلية الاستيعاب تمتد إلى عملية الاستثمار والتراكم المعرفي في المؤسسة، ولذلك فالتنمية الداخلية المستمرة لقدرات يتوقف على مدى استيعاب المعارف الضرورية للمؤسسة من أجل إنجاز استغلال أقصى حد للمعرفة.
- ج. **القدرة على التكيف:** يحدث التكيف من خلال تبني فكرة جديدة، فينبغي أن تكون المنظمات المتعلمة أكثر قدرة على التكيف مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، ابتداءً بالتكيف مع تقديم الأفكار الجديدة، مروراً بالتكيف مع التغييرات في إستراتيجية المنظمة وثقافتها والتقانة المستخدمة فيها وهيكلها التنظيمي ونظم العمل فيها وإجراءاته، وانتهاءً بالتعلم من النجاح والفشل في تطبيق تلك الأفكار والتغييرات (نجمة، 2011: 12)، أن عدم قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة يعد عائقاً أمام تحقيق المنظمة لحالة الاستدامة للمزايا التنافسية، وتعود أسباب عدم القدرة على إحداث التكيف إلى القصور الذي تعاني منه المؤسسة الداخلية التي لا تتمكن من التغلب على متطلبات التغيير المطلوبة. (المعاضدي، 2011: 119)

د. القدرة على التفكير: تشير إلى توليد الأفكار، فالحاجة إلى الحل الإبداعي للمشكلات تكون لازمة عندما تواجه المؤسسة تحدياً أو مشكلة وتسعى عندها لأفكار جديدة لأنه ليس لديها حل مسبق تعرفه وتستخدمه. ولكي تتمكن من حل المشكلات بكفاءة يجب على مسؤوليها استخدام كل من التفكير ألتباعدي والتفكير ألتقاربي يصل ألتقاربي يجعلهم يحللون ويقيمون ويطورون هذه الحلول والبدائل من أجل التوصل لحكم صائب وقرار ذي فعالية، فتوليد العديد من الأفكار لا يساعد وحده على حل المشكلة، وكذلك تحليل وتقييم عدد محدود من الآراء لا يتيح أفضل الفرص في الوصول لحل مناسب، ولذلك يكون التكامل بين نوعي التفكير ألتباعدي والتقاربي هو الأسلوب الأمثل، وهذا ما يحقق لها الحل الإبداعي للمشكلات. (Waters,2011;112).

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً:- نبذة مختصرة عن مجتمع البحث

اختيرت (كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية) موقعاً لإجراء البحث ومثلت مجتمع البحث وذلك لتعاونها مع الباحثين لتقديم البيانات والمعلومات وتسهيل مهمتهم هذا من جهة، ولأهمية دور تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية في بناء المؤسسة التعليمية ودورها في بناء المجتمع من جهة أخرى، باعتبارهم المؤسسة التعليمية والمستفيدين من التقييم والإبداع والداعمين له بالوقت ذاته، وقد تمثلت عينة البحث بالأساتذة والسادة ورؤساء الأقسام، مدير شعبة، مسؤول شعبة، موظفين، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث فقد استخدم الباحثين العينة العشوائية من خلال (50) فرداً، ألا أنه تم استلام (37) استمارة فقط، لقياس دور تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية في بناء المؤسسة التعليمية، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1) المعلومات العامة لعينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة%
1	الجنس	ذكور	20	54%
		إناث	17	46%
	المجموع		37	100%
2	العمر	اقل من 25 عام	7	19%
		26-40 عام	12	32%
		41-55 عام	13	35%
		56 عام فأكثر	5	14%
	المجموع	-	37	100%
3	المؤهل العلمي	دكتوراه	15	40%
		ماجستير	17	46%
		بكالوريوس	5	14%
	المجموع	-	37	100%
4	العنوان الوظيفي	رئيس قسم	10	27%
		أستاذ	20	54%
		موظف	7	19%
			37	100%

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري.

المحور الأول: "تقييم الأداء"

يتضمن هذا المحور خمسة عشر سؤالاً بين من خلالها الباحثين محددات تقييم الأداء والمتضمنة كل من (المعايير الشخصية، المعايير الخاصة بالنتائج، معايير السلوك)، إذ تم في هذه الفقرة عرض إجابات الجهات الخاضعة للاستبانة وتحليل نتائجها بموجب إجابات المحور الأول من الاستبانة من أجل الوقوف على أهمية محددات تقييم الأداء، وتوضيح الجداول الآتية الوسط الحسابي والنسبة المئوية والانحراف المعياري لتلك الإجابات وكما مبين بالجدول رقم (2):

جدول رقم (2) الإجابات الخاصة بالمحور الأول بـ ((تقييم الأداء))

ت	فترات الاستبانة	المقياس					الأساليب الإحصائية			الاتجاه
		اتفاق تماماً	اتفاق	اتفاق الى حد ما	لا اتفاق	لا اتفاق تمام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	
أ	المعايير الشخصية	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)				مدى الاتفاق أو عدم الاتفاق
	X1	19	11	5	1	1	4.24	0.98	84.8%	اتفق تماماً
	X2	14	12	8	2	1	3.97	1.04	79.5%	اتفق
	X3	15	11	5	5	1	3.91	1.03	75.6%	اتفق
	X4	14	10	6	5	2	3.78	1.01	75.6%	اتفق تماماً
	X5	20	13	-	3	1	4.29	1.03	85.9%	اتفق تماماً
ب	الأهمية النسبية						403.8%	101.8%	80.28%	
	المعايير الخاصة بالنتائج									
	X6	14	15	4	3	1	4.03	1.04	80.5%	اتفق
	X7	19	5	9	2	2	4	1.23	80%	اتفق
	X8	26	8	2	-	1	4.57	.84	91.3%	اتفق تماماً
	X9	15	11	5	5	1	3.91	1.03	75.6%	اتفق
ج	الأهمية النسبية						409.6%	103.6%	81.38%	
	معايير السلوك									
	X11	13	15	7	-	2	4	1.03	80%	اتفق تماماً
	X12	27	9	-	-	1	4.053	.75	92.9%	اتفق تمام
	X13	13	12	6	5	1	3.84	1.14	74.5%	اتفق تماماً
	X14	12	7	13	4	1	3.67	1.13	74.5%	اتفق
	الأهمية النسبية						386.2%	106.6%	79.4%	
	X15	14	10	5	6	2	3.75	1.28	75.1%	اتفق

الجدول : من إعداد الباحثين بالاستناد على نتائج الحاسبة.



ونلاحظ من الجدول رقم (2) ما يأتي:

أن قيم الانحراف المعياري تبين بأنها محصورة بين (75-1.28) وبمقارنة الوسط الحسابي لكل سؤال كما سيتضح لاحقاً مع الوسط الحسابي الفرضي يتبين أن غالبية إجابات العينة تتجه نحو أعلى إجابة في استمارة الاستبانة وهي (الاتفاق التام)، حيث كانت القيم محصورة بين (3.75 - 4.57) وبنسبة مئوية (75.1% - 91.3%) على التوالي، وفيما يلي تحليل إجابات عينة البحث بشأن المحور الأول محددات تقييم الأداء وكالاتي :

أ. المعايير الشخصية.

وقد أشارت نتائج الاستبانة بأن أقل قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة هي (X4) و أعلى قيمة الوسط الحسابي (X5) هي (4.24) (4.29)، وبأهمية نسبية عالية بلغت (84.8%) (85.9%)، على التوالي أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق تماماً)، وهذا يشير إلى تمتع الموظف بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة كما ان الموظف يقوم بأعماله وفقاً لسياسات وإجراءات محددة وهو الذي يشكل تحسین لصورة الأداء وزيادة قدرة الأجهزة الإدارية في المؤسسة التعليمية. في حين بينت نتائج (X2) و (X3) بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة هي (3.97)، (3.91) وبنسبة مئوية قد بلغت (79.5%)، (75.6%) أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق)، وهذه النتائج تشير إلى تميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية، كما تؤكد على قيام الموظفون بالمهام الوظيفية الموكلة أليهم طبقاً لمعايير الجودة.. وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الأولى.

ب. المعايير الخاصة بالنتائج.

وقد أشارت نتائج الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X8) هي (4.57)، وبنسبة مئوية قد بلغت (91.3%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق تماماً)، وتؤكد هذه النتائج بان رواتب الموظفين تتناسب مع حجم مهامهم الموكلة أليهم. في حين تمثلت أقل قيمة للوسط الحسابي في (X9) هي (3.91)، وبنسبة مئوية قد بلغت (75.6%) وهي قيمة تتجه نحو الاتفاق أيضاً بمعنى ان الموظفون يشعرون بالرضا عن أعمالهم، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الأولى.

ج. معايير السلوك.

وقد أشارت نتائج الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X11) هي (4) وبنسبة مئوية قد بلغت (80%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق تماماً)، وهذه النتائج تؤكد أن تقييم أداء الموظفين يتم وفقاً لأسس ومعايير موضوعية، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الأولى، في حين بينت نتائج (X15) في الاستبانة بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة هي (3.75) وبنسبة مئوية قد بلغت (75.1%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أتفق)، وهذه النتائج تؤكد على إن تقويم الأداء ذات جدوى حقيقية يستفيد منها الموظف والمؤسسة التعليمية.

وهذا يثبت الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على:-(أن وجود تقييم للأداء في المؤسسات التعليمية يؤثر إيجاباً في بناء المؤسسة التعليمية)

2.المحور الثاني: المقدرات الإبداعية

جدول رقم (3) الإجابات الخاصة بـ((المقدرات الإبداعية))

ت	فقرات الاستبانة	المقياس					الأساليب الإحصائية			الاتجاه
		اتفق تماماً (5)	اتفق (4)	اتفق الى حد ما (3)	لا اتفق (2)	لا اتفق تمام (1)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	
أ	القدرة الاستيعابية									
	X16	10	13	10	3	1	3.75	1.04	75.1%	اتفاق
	X17	6	13	11	8	1	3.46	1.05	69.2%	اتفاق تام
	X18	9	12	10	5	1	3.62	1.09	72.4%	اتفاق
	X19	27	9	-	-	1	4.65	.75	92.9%	اتفاق تام
	X20	18	3	11	4	1	3.89	1.22	77.8%	اتفاق
ب	الأهمية النسبية						387.4%	103%	77.48%	اتفاق
	القدرة على التكيف									
	X21	11	8	5	11	2	3.41	1.34	68.1%	اتفاق تام
	X22	12	6	6	10	3	3.38	1.40	67.6%	اتفاق تام
	X23	13	12	6	5	1	3.84	1.14	76.7%	اتفاق
	X24	13	10	5	5	4	3.62	1.38	72.4%	اتفاق
ج	X25	6	13	11	8	1	3.46	1.05	69.2%	اتفاق تام
	الأهمية النسبية						354.2%	126.2%	70.8%	اتفاق تام
	القدرة على التفكير									
	X26	11	18	4	3	1	3.95	.99	78.9%	اتفاق
	X27	12	7	13	4	1	3.67	1.13	74.5%	اتفاق
	X28	8	16	7	3	3	3.62	1.16	72.4%	اتفاق
	X29	14	5	3	1	2	4.58	1.11	87.6%	اتفاق
	X30	7	8	7	-	3	3.89	1.17	77.8%	اتفاق
	الأهمية النسبية						3.942%	11.2%	78.24%	اتفاق

الجدول : من إعداد الباحثين بالاستناد على نتائج الحاسبة.



نلاحظ من الجدول رقم (3) الآتي:

أ. القدرة الاستيعابية.

وقد أشارت نتائج الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X19) هي (4.65) على التوالي، وبنسبة مئوية بلغت (92.9%)، على التوالي، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أفقر تماماً)، وهذا يشير إلى أن الكلية تقوم بتكوين خارجي للموظفين، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الثانية.

في حين أوضحت النتائج فيما يخص السؤال (X17) بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة هي (3.46) وبنسبة مئوية بلغت (69.2%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو (الاتفاق)، وهذا يشير إلى أن الكلية تعمل على اكتساب المعارف الجديدة.

ب. القدرة على التكيف.

وقد بينت نتائج تحليل الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (X23) هي (3.84) وبنسبة مئوية بلغت (76.7%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو (الاتفاق النسبي)، وهذا يدل على أن الكلية في تطور مستمر وتبتكر خدمات وفق احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الثانية.

في حين أشارت نتائج تحليل الاستبانة بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X22) هي (3.38) وبنسبة مئوية بلغت (67.6%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (الاتفاق)، وهذا يشير إلى أن الكلية تقوم بتغيير خدماتها التي تقدمها تبعاً إلى ما تقدمه الكليات الأخرى وبالأخص الكليات المناظرة لتحقيق أهدافهما المحددة. في حين بينت نتائج الاستبانة بأن قيمة الوسط الحسابي لإجابات العينة (X21) (X24) (X25) هي (3.41) (3.62) (3.46) وبنسبة مئوية بلغت (68.1%) (67.6%) (69.2%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أفقر)، وهذه النتائج تشير إلى أن الكلية تقوم بالأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات البيئية، كما أنها تقوم بتحديث التكنولوجيا المستعملة بناءً على المستجدات المحيطة بها تكنولوجياً كما أنها تتميز بخدمات التجديد والتطوير المستمرين وهذا يؤدي إلى تطور كفاءة أدائهما.

ج. القدرة على التفكير

بينت نتائج تحليل الاستبانة بأن أعلى قيمة الوسط الحسابي لإجابات عينة البحث (X29) هي (4.58)، وبنسبة مئوية بلغت (87.6%)، أي يتجه الوسط الحسابي هنا نحو الوزن المعطى المتمثل بـ (أفقر)، وهذا يشير إلى أن الكلية تخذ إجراءات جديدة وفريدة لمواجهة التطورات، وهذا يؤيد الفرضية الفرعية الثانية..

وهذا يثبت الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (أن الاهتمام بأبعاد المقدرات الإبداعية في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى بنائها).



ثالثاً: تحليل علاقات الارتباط واتجاهات التأثير.

1. علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (R).

من أجل تحديد درجة تأثير المتغير المستقل والمتمثل بالمحور الأول "تقييم الأداء" على المتغير المعتمد والمتمثل بالمحور الثاني وهو "المقدرات الإبداعية"، اعتمد الباحثان على نتائج التحليل الإحصائي والمتمثل بـ (R) الذي يمثل علاقات الارتباط، وكما مبين بالجدول أدناه :

جدول رقم (4) تحليل قوة الارتباط لتقييم الأداء والمقدرات الإبداعية

قيمة معامل التحديد (R)	قيمة (R ²)	قيمة العوامل الأخرى	الدلالة
0.749	0.562	0.438	ارتباط معنوي

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن (R²) بلغت (56%) مما يعني إن المتغير المستقل والمتمثل بـ "تقييم الأداء" له علاقة ارتباط مع المتغير التابع "المقدرات الإبداعية" بمقدار (56%) أما النسبة المتبقية والبالغة (44%) تعود إلى ارتباط عوامل أخرى لم تدخل في النموذج، وقد بلغت قوة الارتباط (R) (0.749)، أي يدل على إن تقييم الأداء يزيد بنسبة (75%)، وعلى وفق أنموذج (R) فإن المتغير المستقل المتمثل بـ "تقييم الأداء" له دور فعال وارتباط معنوي على المتغير التابع "المقدرات الإبداعية". هذا يثبت الفرضية الفرعية الثالثة.

2. اختبار (F) لمعنوية اتجاهات التأثير.

من أجل تحديد أثر المتغير المستقل "تقييم الأداء" على المتغير المعتمد وهو "المقدرات الإبداعية"، اعتمد الباحثين على نتائج التحليل الإحصائي والمتمثل باختبار (F) لمعنوية اتجاهات التأثير، وكما مبين بالجدول أدناه :

جدول رقم (5) تحليل اتجاهات التأثير بين تقييم الأداء والمقدرات الإبداعية

قيمة معامل الارتباط	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	الدلالة
0.764	44.703	4.08	دلالة معنوية عالية

يظهر من الجدول رقم (5) الخاص بتحليل اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث الآتي:- وجود أثر معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، ويدعم هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة (44.703) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (4.08) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.35) ويدل ذلك أن "تقييم الأداء" له أثر معنوي على المتغير التابع وهو "المقدرات الإبداعية"، مما يعني وجود تأثير قوي ومعنوي بين تقييم الأداء و المقدرات الإبداعية.

3. اختبار (t) لمعنوية علاقات الارتباط.

لغرض معرفة مستوى معنوية علاقة الارتباط بين إجابات عينة البحث بشأن دور "تقييم الأداء" في "المقدرات الإبداعية"، اختبار (t) لمعنوية علاقات الارتباط لتلك الإجابات الذي تتضح نتائجه في الجدول رقم (6) :

جدول رقم (6) علاقة الارتباط بين تقييم الأداء والمقدرات الإبداعية

قيمة معامل الارتباط	قيمة (t) الجدولية	قيمة (t) المحسوبة	الدلالة
0.749	6.686	1.684	ارتباط معنوي



ويتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.749) وهو ارتباط ذات دلالة معنوية إذ بلغت القيمة (t) المحسوبة (6.686) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.684) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (35) ويعد ذلك مؤشر لوجود ارتباط معنوي لإجابات عينة البحث، ويستدل من اختبار (t) من وجهة نظر الباحثين على إن هناك علاقة ارتباط لمتغير (تقييم الأداء) في (المقدّرات الإبداعية) وبإسهام قدره (0.749)، مما يعني وجود ارتباط معنوي بين المتغير المستقل ((تقييم الأداء)) والمتغير التابع ((المقدّرات الإبداعية))... وهذا يثبت الفرضية الفرعية الثالثة .

وهذا يثبت الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (أن تطبيق متغيرات تقييم الأداء والمقدّرات الإبداعية يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسات التعليمية في العراق، ويساهم في القضاء على المعوقات التي تواجهها وبالتالي إلى بناء المؤسسة التعليمية).

وعلى ضوء نتائج الاختبارات الإحصائية وما تم عرضه من تحليلات وتفسيرات لهذه النتائج يرى الباحثين أنه قد تم إثبات فرضية البحث الرئيسية والتي تنص على أن: ((هناك دور فاعل لتقييم الأداء للأفراد و المقدّرات الإبداعية المؤسسية والذي يلعب دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية)).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. استخدم تقييم الأداء في المؤسسة التعليمية هو بهدف معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف معاً لدى المرؤوسين لغرض معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.
2. عملية تقييم الأداء تعد من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية.
3. يعتمد تقييم الأداء على التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات، والعطاء وتطور الشخصية.
4. أحد طرق التقييم المتبعة هي مقارنة نتاج الفرد الفعلي مع المهام المتوقعة بأنه معيار يمكن أن يقيم عليه من قبل الإدارة المسؤولة.
5. إن معيار السلوك ليس بالمعيار السهل الذي من الممكن أن يتم قياسه لمعرفة أداء الأفراد لكون الاتصال والتخطيط والتنظيم وتحديد الأولويات هي معايير تختص بالإدارة العليا وبالتالي تختلف الرؤيا من إدارة إلى أخرى الأمر الذي قد يؤدي إلى حدوث اختلاف بالتقييم من إدارة إلى أخرى.
6. يتم تشخيص الشخصية المبدعة بأنها الشخصية التي لها القدرة على التفكير الإبداعي، وبالتالي تتسم بالأصالة، والطلاقة، المرونة، التحليل والربط... الخ.
7. وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب هي إحدى طرق الوصول إلى التفكير الإبداعي .
8. القدرة الاستيعابية، والقدرة على التكيف، والقدرة على التفكير، هي مكونات للقدرة الإبداعية للمؤسسة لها دور كبير في تحسين أداء المؤسسة التعليمية.
9. لتقييم الأداء و معرفة المقدّرات الإبداعية للأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية .
10. تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية يؤثر إيجاباً في بناء المؤسسة التعليمية.



ثانياً: - التوصيات

1. التركيز على معايير جودة الأداء لجعلها مقياس لقيام الموظفين بالمهام الوظيفية الموكلة أليهم.
2. على المؤسسة التعليمية ان تعمل على أنشاء حلقات تواصل لجميع الأفراد العاملين مع البيئة الخارجية لغرض التواصل مع التطورات الحاصلة.
3. توفير متطلبات التطور والابتكار من خلال تحسين القدرة على التكيف وفق احتياجات المستفيدين الحالية والمستقبلية.
4. تغيير الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة التعليمية باستمرار وفقاً للتغيرات البيئة المحيطة وتبعاً لما تقدمه المؤسسات الأخرى المشابهة.
5. وضع معايير محددة يتم على أساسها قيام الإدارة العليا بتقييم أداء الأفراد لديها.
6. التركيز على تقييم الأداء للأفراد و المقدّرات الإبداعية المؤسسية لديهم والتي لها دوراً في تطوير ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية.
7. تطوير وتحديث عملية تقييم الأداء في المؤسسة التعليمية باستمرار، لكونها تؤثر إيجاباً في بناء المؤسسة التعليمية.
8. تهيئة الأجواء المناسبة التي من شأنها ان تجعل من القدرات الإبداعية للمؤسسة التعليمية وتقييم الأداء للأفراد العاملين من أسس نجاح وتقدم المؤسسة التعليمية.
9. دعم عملية تقييم الأداء للأفراد العاملين وقدراتهم الإبداعية لغرض تطوير ورفع كفاءة المؤسسة التعليمية.
10. الحرص على إجراء تقييمات في داخل المؤسسات التعليمية لجميع النواحي التي لها الأثر الإيجابي في بناء المؤسسة التعليمية قبل القيام بعملية التقييم لللاداء.

المصادر

1. سهيلة محمد عباس و علي حسن ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط1999، ص 1.
2. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد عبد المتعال ، دار المريح ، الرياض ، 1999، ص 324.
3. مؤيد سعد السالم ، عادل حرشوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002، ص 103.
4. لطيف علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية،، صفحة 34، جزء 1.
5. الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. أطفال عند القمة :الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢ م.
6. السويّدان، طارق والعدلوني، محمد. مبادئ الإبداع ، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ٢٠٠٢ م.
7. الطيب، حسن أبشر. "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"مجلة الإدارة العامة، ع ٥٩ ، الرياض، ١٩٨٨.
8. عبد المقصود، محمد. "معوقات تنمية الإبداع في التربية العربية وسبل مواجهتها: دراسة تحليلية"مجلة التربية المعاصرة، عمان، ١٩٩٨ م.
9. السرور، ناديا. مقّمة في الإبداع ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م.
10. رشوان حسين الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار ، الإسكندرية،المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٢ م.
11. جروان، فتحي. الإبداع مفهومه- معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م.

12. الشمري ، فهد. "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري" رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1422هـ.

13. الكتاني، ممدوح. الأسس النفسية للابتكار، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1990م.

14. مزهودة عبد المليك، مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه منشورة في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2007 ، ص 130.

15. عباس نجمة، الإبداع وضرورة تحول منظمات الأعمال المعاصرة إلى منظمات متعلمة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة 19 ماي 2011 ، ص / 12 سعد دحلب - البليدة، الجزائر، 18 .

16. المعاضيدي، معن وعد الله، الطائي أيمن جاسم محمد، ((إسهامات القيادة الإستراتيجية في تعزيز المرونة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال) دراسة لأراء عينة من القيادات الإستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى))، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، -2011 مجلد 33 ، عدد 105 .

17. http://giga-green.blogspot.com/2017/12/blog-post_11.html

18. www.hisour.com

19. www.arageek.com

20. Christian Balicco, *Les Méthodes d'évaluation en ressources humaines* , éditions d'organisation, Paris, 2006, P.3.

21. Jennifer Brown Shaw , *Evaluating Employee Performance: Tips and Pitfalls* , The Daily Recorder, London, n°51 , April, 2005, P.11.

22. Paarup A N, *understanding dynamic capabilities through knowledge management*, Journal of knowledge management, Vol: 10, N 4, 2006, PP 59-71, P 67.

23. Waters D E, (2011), *Understanding Strategic Thinking and Developing Strategic Thinkers*, JFQ/ issue 63, 4th quarter, (without a country), P 11.

24. Dennis Molho, *la performance globale de l'entreprise*, édition d'organisation, Paris-France 2003 ; P 226.

دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق

الميزة التنافسية

د. علي فرحان عبد الله الفكيكي

مدير شعبة إدارة الجودة

الشركة العامة لتجارة السيارات والمكانن

ali_ff51@yahoo.co m

م.د. أنهار ظاهر حبيب

مسؤول شعبة ضمان الجودة وتقييم الاداء

كلية الصيدلة - الجامعة المستنصرية

المستخلص

يسعى هذا البحث إلى توضيح الدور الذي تمارسه إدارة الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها (التزام الإدارة العليا والعاملين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تدريب وتأهيل وتشجيع العاملين)، في تحقيق الميزة التنافسية لاسيما وإن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس في المجالات (الوقت، جودة التصميم، جودة المطابقة، الكلفة، المرونة، التمييز، السعر، المنافسة على تشكيلة المنتجات، وخدمات ما بعد البيع) من خلال المنهج الوصفي المكتبي، والذي يعتمد على الدراسات النظرية. إذ قدم الباحثان مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات النظرية وأهم هذه الاستنتاجات كان: ان لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية، و وجود علاقة متداخلة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

اما بخصوص التوصيات فقد اوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات المناسبة، كالتأكيد على أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركات باعتبارها مدخلاً ومصدراً فعّالاً لتحقيق الميزة التنافسية، وضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث بدلاً من الأسلوب التقليدي في الإدارة من أجل تحقيق الاهداف.

الكلمات المفتاحية: إدارة الجودة الشاملة، الميزة التنافسية.

أولاً: المقدمة:

أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبون. والجودة تعني الدرجة العالية من النوعية وإتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة وتلبية احتياجات وتوقعات الزبون، حيث أدت التغيرات السريعة إلى زيادة اهتمام المؤسسات او الشركات برغبات الزبائن وجمع المعلومات عن خصائصهم واحتياجاتهم والعمل على تلبية هذه الرغبات للحصول على رضائهم، وأدى هذا إلى الاهتمام بضرورة البحث عن الجودة والتميز كسلاح استراتيجي للحصول على ميزات تنافسية يضمن لها البقاء في السوق، ولتحقيق هذا سيتطلب قيام كل فرد في المؤسسة او الشركة بإجادة عمله.

وفي ضوء ما تقدم تكونت هيكلية البحث من مقدمة و ثلاثة مباحث وعلى النحو الاتي:-

المبحث الاول: خصص لإدارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: فقد تناول مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

ثانياً: - مشكلة البحث وأهميته:

تواجه المؤسسات او الشركات منافسة شديدة في معظم الأسواق التي تسوق منتجاتها فيها، الأمر الذي يستلزم منها تطوير المنتجات بما يتناسب مع حاجات ورغبات الزبائن. وبتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها تمكين المؤسسات من اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل متغيرات السوق وتلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم. وكذلك معالجة الأسباب التي تؤدي إلى تدني مستوى الانتاج او الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات او الشركات.

تزداد أهمية هذا البحث كونه يسلط الضوء على موضوع دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، كما أنه يساعد على تحديد مواطن التحسين اللازمة على مستوى الأداء المؤسسي وذلك من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية وكذلك التوصل إلى مجموعة من الأفكار التي تساهم في معالجة مشكلة البحث.

ويتلخص اشكالية البحث في السؤال الرئيسي هل لإدارة الجودة الشاملة دور في تحقيق الميزة التنافسية؟ وتدرج تحت هذه الاشكالية الرئيسية، الاسئلة الفرعية التالية:-

- ما هي إدارة الجودة الشاملة؟.
- ماذا نقصد بالميزة التنافسية؟.
- هل هنالك علاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية؟.

ثالثاً: - الهدف من البحث:

- 1- سيكون هذا ابحث موجه نحو تحقيق هدف رئيس هو التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.
- 2- مقدمة لفتح أفاق جديدة للباحثين في موضوع إدارة الجودة الشاملة ليواصلوا الدراسات والأبحاث في هذا المجال.
- 3- الإسهام في إثراء المكتبات ببحث علمي في مجال إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

رابعاً: - حدود البحث:

- 1- الحدود النظرية: إدارة الجودة الشاملة و الميزة التنافسية.
- 2- الحدود الزمانية: 2020 ميلادية.

خامساً: مصطلحات البحث:

1- إدارة الجودة الشاملة:

عرفها السلمي بأنها: ثورة إدارية جديدة وتطوير فكري شامل وثقافة تنظيمية جديدة، تهدف إلى التطوير المستمر في العمليات، وتخفيض التكاليف، وتحسين الإنتاجية، وتطوير جودة المنتجات⁽¹⁾.
اما الفكيكي فعرفها بأنها: فن فكري وإداري يعتمد على التطوير والتحسين المستمر للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة، لتحقيق الأهداف بأكفأ الطرق وأقل تكلفة، من خلال مشاركة الجميع⁽²⁾.

2- **الميزة التنافسية:** هي القدرة على إنتاج السلع أو تقديم خدمات إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافس الآخر، من خلال استغلال المؤسسة أو الشركة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسين الآخرون⁽³⁾.

سادساً:- منهجية البحث: أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي المكتبي والذي يعتمد على الدراسات النظرية من الكتب والدوريات العلمية والتقارير والبحوث السابقة للخروج بنتائج تحقق أهداف البحث.

المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

مفهوم وأهمية إدارة الجودة الشاملة:

قبل أن التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب فهم المصطلحات التالية⁽⁴⁾:
الإدارة: التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر وتبدأ الإدارة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

وتعني أيضاً التنظيم وتوجيه ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بتطبيق الجودة، وتتضمن دعم وتوفير الموارد الضرورية اللازمة.

الجودة: الوفاء بمتطلبات الزبون أو تجاوزها وهي تضم كل من جودة المنتج (السلعة أو الخدمة) وجودة المسؤولية الاجتماعية وجودة السعر وتاريخ التسليم.

وتعني أيضاً الوفاء بمتطلبات المستفيد وتوقعاته.
الجودة الشاملة: الجودة في جميع مظاهر العمل أي ابتداء من التعرف على احتياجات الزبون إلى غاية تقييم رضا عن المنتج المقدم.

أن العديد من الباحثين والمختصين يرون إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء، فهي أسلوب ينشئ فلسفة تنظيمية تساعد على تحقيق أعلى درجة ممكنة من الجودة للمنتج سواء كان سلعة أو خدمة. وأن نجاحها يتوقف على قناعة أفراد المؤسسة أو الشركة بمبادئها لأن مبادئها تسعى وبصورة مستمرة إلى تحقيق رضا الزبون الداخلي والخارجي. حيث أن هذا المفهوم يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

1- تحقيق رضا الزبون.

2- مساهمة أفراد المؤسسة أو الشركة.

3- استمرار التحسن والتدريب .

أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تأتي أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال حرص المؤسسات أو الشركات على تقديم منتج (خدمة أو سلعة)، ذات خصائص وسمات مميزة عن قريناتها من الشركات الأخرى لتحقيق رضا الزبون الذي يسعى لقبوله للمنتج، وبالتالي نيل رضاه يترتب على ذلك اتساع الحصة السوقية للشركة وينعكس ذلك على زيادة المبيعات والإيرادات التي تؤدي إلى ازدياد الأرباح. حيث يلخص عدد من الباحثين والمختصين أهمية إدارة الجودة الشاملة كما يلي:-

- 1- تمكن المؤسسة أو الشركة من كسب رضا الزبائن وزيادة اقبالهم على منتجاتها اذ كلما زاد رضا الزبائن زاد اقبالهم على شراء المنتجات مما يزيد أرباح المؤسسة.
- 2- تحفيز الشركات على البحث عن الأفضل وبشكل مستمر، وذلك من خلال عملية التحسين المستمر الذي بدورها تزداد إنتاجية المؤسسات أو الشركات ورضا الزبون.
- 3- تعزز الميزة التنافسية للمؤسسات، وتجعلها تمتلك اكبر حصة سوقية.
- 4- المساهمة في خفض التكاليف حيث تبين من خلال الدراسات التي أجريت في ذلك الشأن أن المنشأة أو الشركة عندما تقوم بإنتاج منتجات ذات جودة عالية سوف يجعلها ذلك تحتفظ بزبائنها، وهذا ما يجعلها تحتفظ بالأرباح الذي تحصل عليها كما سيخفض ذلك من التكاليف، والأعباء المادية التي تتحملها المنشأة أو الشركة إذا قامت بإنتاج منتجات ذات عيب سواء ان كانت تعويضات أو اصلاح.
- 5- تقليل الوقت الذي تبذله المؤسسة في قيامها بانجاز أعمالها، وذلك لأن فكر إدارة الجودة الشاملة يقوم على حسن الاستفادة من الوقت لتحسين الإنتاج، وتقوية بيئة العمل.

الجدول (1) التطور النوعي لمراحل الاهتمام بالجودة وملامحها الأساسية (5)

مراحل الاهتمام بالجودة	اللاماح الرئيسية
مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات باستخدام وسائل فنية	- العشرينيات - فحص فني بعد نهاية الإنتاج للتأكد من مطابقة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعية
مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في رعاية جودة الإنتاج	- ثلاثينيات / الأربعينيات - أهم الأساليب: العينات الإحصائية - خراط الرقابة على الجودة، خراط العملية.
مرحلة التأكد من الجودة وضمانها	- منذ منتصف الخمسينيات - بداية فكرة رقابة الجودة الشاملة والتي تعتبر النواة الحقيقية لحركة إدارة الجودة الشاملة - القضايا الهامة ومحورية تكلفة الجودة قياس درجة الاعتمادية للسلع و التركيز على نظم الإنتاج بلا عيوب
مرحلة الإدارة الاستراتيجية للجودة وتوظيفها لدعم تنافسية المنظمات	- اهتمام إدارة العليا في المنظمات بقضية الجودة - الربط بين الربحية والجودة في المنظمات - إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إستراتيجية - إدارة الجودة الشاملة كسلح تنافسي

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية⁽⁷⁾:

- 1- المرحلة الصفرية (الإعداد): وهي من أهم مراحل التطبيق وفيها يقرر المدراء عزمهم على الاستفادة من مزايا إدارة الجودة الشاملة، ومن خلالها يتلقى هؤلاء المدراء تدريباً يستهدف إكسابهم الثقة بالنفس، وعدم الخوف من التغيير، ومن الأفضل أن يتم التدريب خارج المنظمة.

2- مرحلة التخطيط: وفيها يتم وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد الهيكل الدائم والموارد اللازمة لتطبيق النظام، حيث يتم اختيار مايلي: الفريق القيادي لبرنامج إدارة الجودة، المقررين، المشرفين. ويتم التصديق على هذه الخطة بعد الموافقة عليها من جمع أعضاء الفريق.

3- مرحلة التقويم: يتم في هذه المرحلة تبادل المعلومات لدعم مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ، وتشمل هذه المرحلة على أعمال المسح الميداني والتقويم واستقصاء وإجراء المقابلات الشخصية على مستوى المنظمة وعلى جميع المستويات، فضلا على التقويم الذاتي لتوضيح انطباعات الفرد والمجموعة في تفضيل الأوجه الايجابية وأوجه القصور في المنظمة.

4- مرحلة التطبيق (التنفيذ): تتلخص ملامح مرحلة التطبيق فيما يلي:

أ- تحديد هيكل الإشراف الإداري على عملية التطبيق.

ب- تحديد نظام الحوافز والمكافآت للمشاركين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ت- تكوين فرق التحسين.

ث- التدريب على مهارات فرق العمل.

ج- التطبيق على مشروعات تحسين تجريبية.

ح- استخدام نتائج التحسين وتطبيقها.

خ- التوسع في التطبيق على مستوى المنظمة.

5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات: وفي هذه المرحلة يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وفي هذه المرحلة يتم فيها:

أ- دعوة جميع وحدات المنظمة وفروعها وجميع المتعاملين معها من عملاء وموردين للمشاركة في عملية التحسين واقتناعهم بالمزايا التي تعود عليهم من وراء المشاركة

ب- يتم فيها كل الوحدات بنتائج إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر، حيث يقوم مجلس الإدارة بهذه الدعوة ويتولى الرؤساء شرح النتائج التي توصل إليها.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

انطلاقا من القائمة التي أوردتها معهد إدارة الجودة الشاملة الفيدرالي ومن آراء العديد من الباحثين حول ماهية وعدد وترتيب هذه المتطلبات يمكن القول أن أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في⁽⁷⁾:

1- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.

2- تبني الإدارة العليا والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها.

3- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات الزبائن وسعي الإدارة العليا والعاملين معا لتحقيقها.

4- منح العاملين الثقة وتشجيعهم على أداء العمل وتقدير المتميز منهم.

5- قياس الأداء للوقوف على كافة جوانب العمل ومستويات الجودة في ضوء أهداف خطة التحسين.

6- توفير البيانات الدقيقة التي ترشد عملية اتخاذ القرارات.

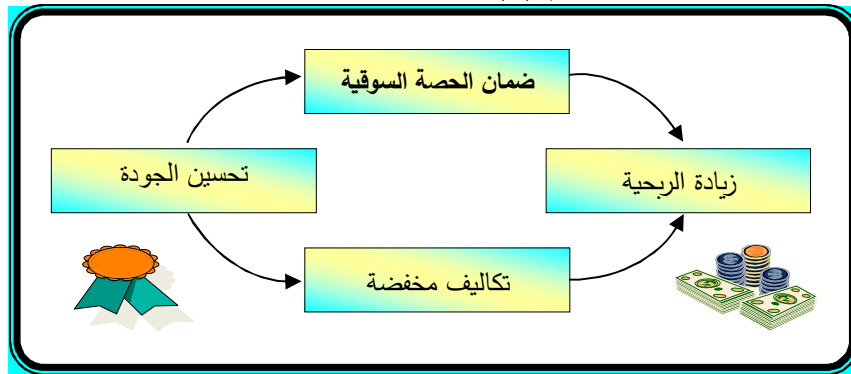
7- استخدام وتطوير أساليب ونماذج حل المشكلات وتدريب المدراء والعاملين عليها وإزالة الحواجز من أمام تحسين الجودة واعتبارها مستمرة لا تتوقف بانتهاء المشروع أو مرحلة عمل ما.

خطوات تحقيق الجودة لرضا الزبائن:

إن رضا الزبون هو أساس بقاء أي منظمة، إذ يشير البعض أن الهدف الرئيس لمعظم المنظمات في عقد الثمانينيات من القرن الماضي كان تحقيق رضا الزبون وهو الشغل الشاغل لها، إلا أنه في عام 1990م، تم التركيز على سلسلة ربحية الرضا (الأداء المتميز - رضا الزبون - الاحتفاظ بالزبون - الربح)، فإن رضا الزبون يفترض أن يزيد؛ وزيادة الرضا ستؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالزبائن، وهذا الأخير سيؤدي إلى تحقيق أرباح عالية⁽⁸⁾.

إن رضا الزبون وتلبية متطلباته من العوامل المهمة جداً، إذ إن جميع المراحل التي يمر بها المنتج منذ مرحلة التصميم إلى وصوله إلى يد الزبون له تأثير على جودته ومن أجل ضمان جودة المنتج فلا بد من ضبط هذه العمليات والأنشطة جميعها لكي تشبع رغبات الزبون أو المستهلك وبأقل التكاليف لضمان زيادة المساحة السوقية وبالتالي تحقق المؤسسة أو الشركة أهدافها. والشكل رقم (1) يوضح أهمية تحسين الجودة.

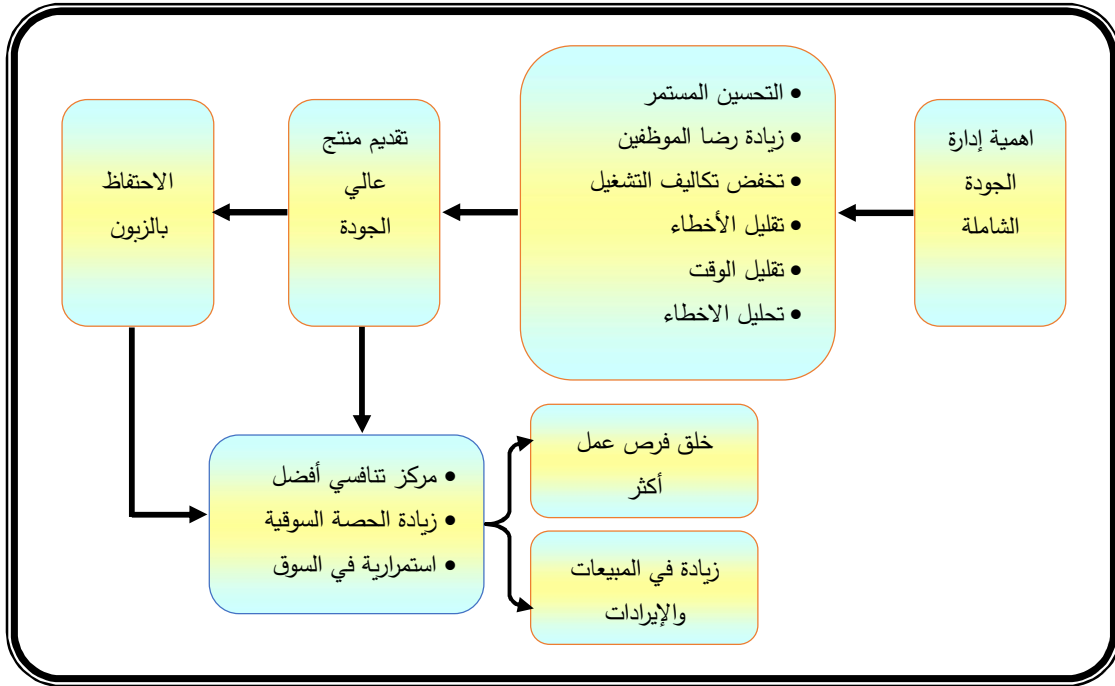
الشكل رقم (1) أهمية تحسين الجودة⁽⁹⁾.



يعد جذب انتباه الزبائن وإثارة اهتمامهم، من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها مقدمي الخدمات، أساساً هاماً لنجاح المؤسسة في تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه، لذلك يجب على المؤسسات أو الشركات أن:

- 1- تسعى إلى التميز والتفوق (الميزة التنافسية) من خلال تبني استراتيجيات تنافسية.
- 2- تسعى إلى إرضاء الزبون وكسب تعامله المتكرر.
- 3- تعمل على اختيار الأسواق بعناية.
- 4- تعمل على تنمية الإبداع والابتكار.
- 5- توظف الطاقات الفكرية (الاستثمار في الرأسمال الفكري).
- 6- تتصف بالحركة والديناميكية وتأخذ بالمرونة وسرعة التكيف.
- 7- تستخدم التكنولوجيا إلى حد أقصى وتتبع النمط اللامركزي.
- 8- تستخدم منطق فرق وجماعات العمل المرنة وتتيح الفرص للمشاركة الفعالة للموارد البشرية.
- 9- تتحرر من القيود والمفاهيم التقليدية.
- 10- تكون منتبهة ويقظة (اليقظة التنافسية) وقادرة على سرعة تحويل الموارد بحسب الظروف (المرونة). والشكل رقم (2)، يوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة.

الشكل رقم (2) أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر: إعداد الباحثان

المبحث الثاني: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية. إذ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكفي لتحقيق هذه الميزة كأسلوب له أثر كبير على المؤسسة ويمكنها من مواجهة التحديات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. ويختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن شركة أو قطاع. فالتنافسية على صعيد شركة تسعى إلى كسب حصة في السوق الدولي أو المحلي، تختلف عن التنافسية لقطاع تتمثل بمجموعة من الشركات العاملة في صناعة معينة، حيث يمكن تعريف التنافسية على صعيد المنشأة بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية أو المحلية، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه الشركة في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا). ويُعد تلبية حاجات الطلب المحلي المتطور (والمعتمد على الجودة) خطوة أساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة دولياً⁽¹⁰⁾.

تعريف المنافسة:

هي التحدي الحاصل في قطاع صناعي أو خدمي بين العديد من المؤسسات والتي تقوم بإنتاج نفس السلع أو الخدمات⁽¹¹⁾.

كما عرفها أبو قحف⁽¹²⁾: بأنها اعتماد عدد من المنافسين أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت العمل وأسلوب التوزيع، وكسب الولاء... الخ لكسب العميل.

مفهوم الميزة التنافسية:

يعتبر موضوع الميزة التنافسية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين منذ فترة طويلة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية.

إذ عرف الميزة التنافسية كل من:

1- السلمي بأنها: المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون⁽¹³⁾.

2- نبيل مرسي أنها: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس⁽¹⁴⁾.

إن هذا التعريف يركز على مصدر من مصادر الميزة التنافسية ألا وهو إستراتيجية التنافس؛ إذ يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية في حالة اتباعها إستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.

3- شارل هيل وجاريت جونز: "أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في الصناعة"⁽¹⁵⁾.

يركز هذا التعريف على معيار الربحية بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

المؤشرات التنافسية:

يجب على المنظمة أن تعرف أحوال منافسيها وتدرسها وتتوافر لديها معلومات وافية عن نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها وإذا تجاهلت المنظمة هذه المعلومات فإن المنظمة لا تشعر بمنافسيها إلا بعد أن يصبحوا أقوى وفي مالي بعض المؤشرات المقترحة من قبل الباحثين والمختصين الذين سبقوا الباحثان في هذا المجال:

- 1- مدى جودة منتجات المنافسين.
- 2- مدى سرعة تقديم المنتج (سلعة أو خدمة) لدى المنافسين.
- 3- المؤشرات المالية لدى المنافسين.
- 4- جودة سعر المنتج لدى المنافسين.
- 5- رضا الزبون عن المنافسين.
- 6- تقديم منتجات جديدة لدى المنافسين.
- 7- نصيب المنافس في السوق.

وتتضمن المؤشرات التنافسية على مستوى المؤسسة أو الشركة ما يأتي⁽¹⁶⁾:

أولاً: الربحية:

تعد الربحية من أبرز مؤشرات التنافسية، لذا فإن المؤسسة التنافسية هي التي تحقق أرباح أكبر مقارنة بمنافسيها، ونجد من جهة أخرى أن الحصة السوقية تمثل مؤشر للتنافسية وهذا ما تسعى إليه المؤسسة نحو تعظيم الأرباح، مما يستوجب عليها الحفاظ على الأرباح عند رفع الحصة السوقية كما إن الأرباح المستقبلية للمؤسسة بإنتاجيتها النسبية، تكلفة عوامل إنتاجها والجاذبية النسبية لمنتجاتها في الأسواق، بالإضافة إلى أنها دالة في الإنفاق الحالي على البحث والتطوير وبراءات الاختراع التي تحصل عليها.

ويمكن قياس تنافسية المؤسسة انطلاقاً من الربحية كمؤشر بالاعتماد على معطيات الجداول المحاسبية للمؤسسة حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً على التنافسية الحالية، إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد رفع حصتها من السوق.

ثانياً: الحصة السوقية:

من الممكن أن تكون المؤسسة ذات ربحية وتستحوذ على حصة سوقية مهمة بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية. كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين.

وفي ظل التغيرات البيئية السريعة وزيادة شدة المنافسة بين المنظمات وصعوبة دخول الأسواق في ظل الانفتاح الاقتصادي يتطلب الأمر من المنظمات اختيار استراتيجية تنافسية تستطيع عن طريق تحقيق الميزة التنافسية، لاسيما وأنه من غير المتوقع ألا تقل حدة المنافسة في الألفية الجديدة وفق ما تتسم به المنظمات العالمية من عقلية تنافسية والتي عكست بدورها تحديات إضافية تستوجب من منظماتنا تبني هذه الاستراتيجيات وتهيئ مدراءها وعاملاتها لكيفية تنفيذها، لاسيما وإن الألفية الجديدة تتسم بالتنافس في المجالات الآتية⁽¹⁷⁾:

1. التنافس بالوقت: في هذا المجال يتم المنافسة على كيفية الاختصار من خلال اختزال وقت إنتاج المنتج وتقديمه وتسليم المنتجات في الوقت المتفق عليه دون تأخير، بل ويتعدى ذلك إلى الالتزام بالتوقيت الذي يرغبه الزبائن.

2. التنافس بالجودة: يجب على المنظمة أن تبادر إلى تحسين جودة منتجها وليس فقط مواجهة الجودة التي يفرضها الآخرون ومن ثم عليها أن تطور مستويات الجودة بشكل مستمر وأن تسعى بذلك لتقليل العيوب بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لا رضاء الزبون، ويجب التنبيه على أن الجودة يجب أن تحدد من جانب الزبون ولا يفرضها المنتج لأنها أداة لإنجاح المنظمة.

وكذلك يركز في هذا المجال على كيفية إشباع حاجات الزبائن المعلنة بما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية، وهنا تفكر المنظمات الرائدة في إشباع الحاجات غير المعلنة للزبائن عن طريق التفكير الدقيق بما يمكن أن يفكر به الزبون وما الذي يجعله أكثر رضا في استخدامه لمنتجات المنظمة، ولكي تستطيع المنظمات التنافس بالجودة فإن عليها الاعتماد على مجموعة من المقومات أهمها جعل الجودة

من اهتمامات الإدارة العليا وضمان الأداء السليم من المرة الأولى وكذلك تبني مفهوم التحسين المستمر⁽¹⁸⁾.

ان تفوق المنظمة في نوعية منتجاتها تعمل على تجسيد النوعية في بعدين مترابطين هما⁽¹⁹⁾:

أ- جودة التصميم:

تشير الى درجة ملائمة مواصفات التصميم للمتطلبات التي يرغبها الزبون او تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للأداء ممثلة بخصائص المنتج المهمة والمحددة في مرحلة التصميم. وفيما يأتي اهم بعض هذه الخصائص:

- معوليه: (Reliability) احتمالية عمل المنتج من دون عطل في مدة زمنية محددة.
- قابلية التعمير (Durability) مدة حياة المنتج مثل استبداله.
- قابلية الادامة (Serviceability) يسر وسرعة وكلفة التصليح.
- الجمالية: ترتبط بمظهر المنتج.

ب- جودة المطابقة:

وتعرف بالخلو من العيوب او الجودة المتجانسة وبتعبير آخر هي مدى انحراف المخرجات عن مواصفات التصميم خلال التصنيع.

ويؤكد (Juran) ان الجودة تعني درجة ملائمة المنتج للاستخدام، ولذلك فان بإمكان المنظمات ان تحقق مردودات ايجابية من خلال هذه الأسبقية وتتبنى فكرة ان الجودة تبدأ من الزبون وتنتهي به.⁽²⁰⁾

1- التنافس بالكلفة:

تعتبر التكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع المنظمات تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف وأن أغلبية المنظمات المتميزة تسعى إلى إن تكون القائدة في خفض التكلفة مع منافسيها، ومن مستلزمات هذا المجال هو خفض في تكاليف الشراء والتخزين والعاملين.

2- التنافس بالمرونة

يركز هذا المجال على الاستجابة للتغيرات في توقعات ورغبات الزبائن والقدرة على تغير النظام الإنتاجي بما يناسب تلك التوقعات .

3- التنافس بالتميز:

تتنافس المنظمة في هذا المجال عندما تبدو متميزة من منافسيها في أذهان زبائنهم وهي تقدم منتجات جديدة ومنتجات مكملة.

إذ يقصد بها قدرة المؤسسة على توفير منتجات منفردة، أي ذات جودة عالية و مواصفات خاصة متميزة، و خدمات ما بعد البيع للزبائن. وبمعنى اخر عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

ويضيف الغنام⁽²¹⁾، إلى أن المنظمات يمكن أن تتنافس في المجالات الآتية: -

أ- المنافسة على السعر:

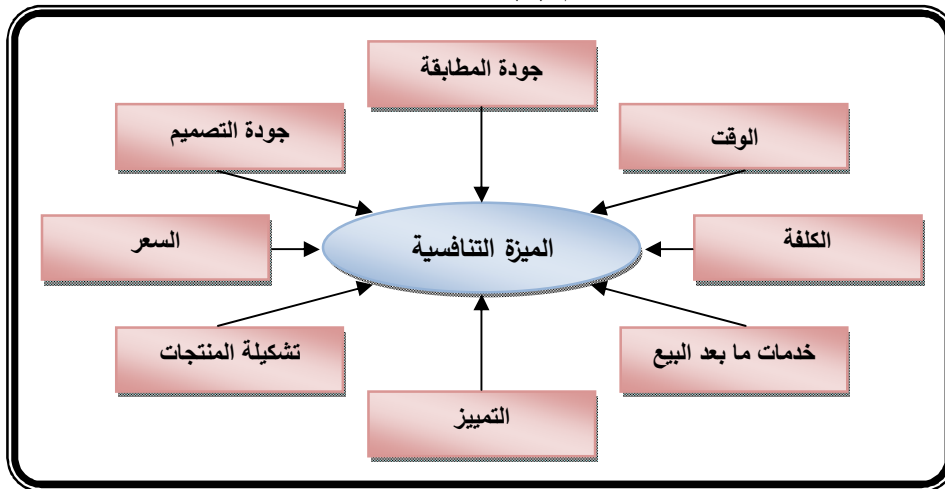
على الرغم من أن المنافسة على السعر هي أسهل أنواع المنافسة لذا يجب على المنظمة توخي الحذر في بناء ميزتها التنافسية المعتمدة على الكلفة، وذلك لأن المنافسين الآخرين باستطاعتهم تخفيض السعر إلى الحد الذي لا تقدر عليه المنظمة الصغيرة.

وعموماً فإن المنظمة التي تتنافس على أساس التكلفة تسعى إلى تقليل الفاقد وزيادة الإنتاجية وميكانيكية العمل إذا كانت الأيدي العاملة عالية التكلفة وهذا من أفضل الأساليب المتبعة والتي تتم عن طريق زيادة إنتاجية العاملين بتدريبهم لرفع معدلات الإنتاج وتقليل الفاقد.

ب- المنافسة على تشكيلة المنتجات:

يجب على المنظمة أن تكون قادرةً على التنويع في تشكيلة المنتجات لكي تتمكن من التكيف مع احتياجات الزبائن، كما يجب أن تكون قادرةً على التشكيل السريع مع تطور الاحتياجات والأذواق وألا أصبح المنتج الذي تقدمه راكداً وغير مطلوب من الزبائن. والشكل رقم (3)، يوضح مجالات التنافس.

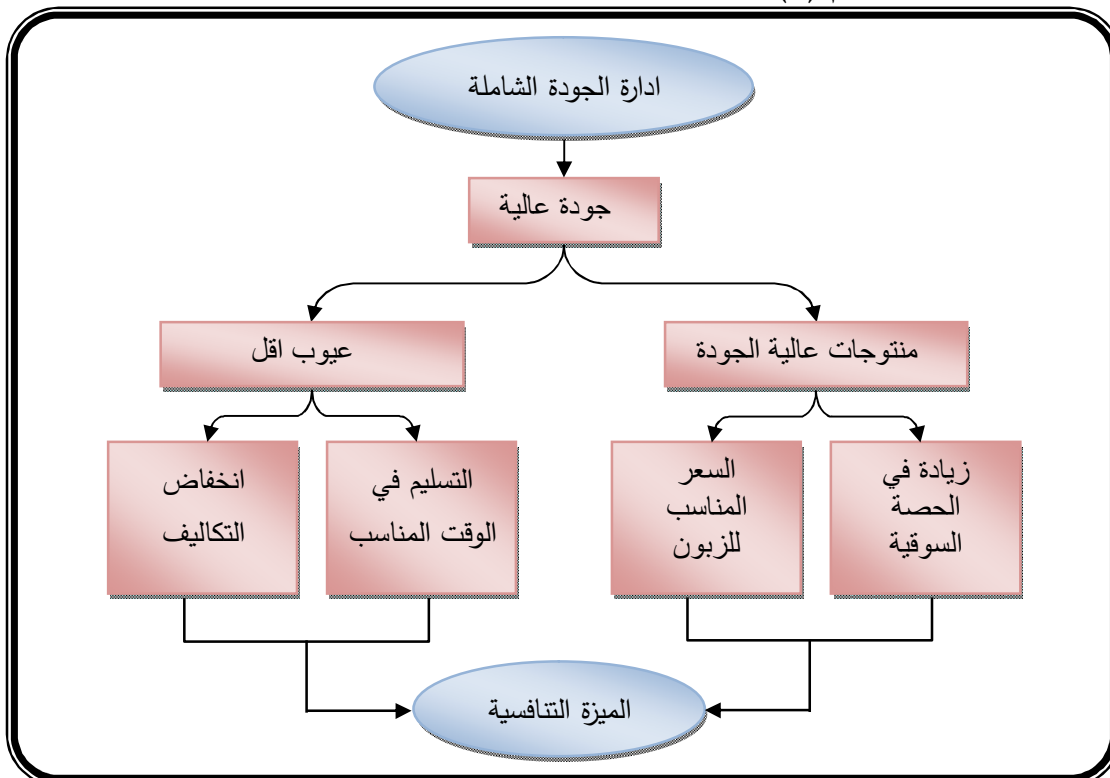
شكل رقم (3)، مجالات التنافس



المصدر: إعداد الباحثان.

ويستنتج الباحثان من خلال ما ورد في المبحث الأول والثاني، وجود دور مهم لإدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. والشكل رقم (4)، يوضح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

الشكل رقم (4) العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية



المصدر: إعداد الباحثان.

المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء بصفة مستمرة لتحقيق رضا الزبون والاستجابة له، والذي يعتبر أحد العوامل الأربعة المهمة التي تحقق الميزة التنافسية.
- 2- أن مفهوم الجودة تخطى حدود إدارة الإنتاج وأصبحت الجودة استراتيجية تنافسية وأساس لفلسفة إدارية شاملة وهذه الفلسفة الإدارية المبنية على الجودة يطلق عليها مصطلح إدارة الجودة الشاملة.
- 3- إن إدارة الجودة الشاملة تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة واستراتيجية ومعايير ومواصفات .. الخ.
- 4- أن التحديات التي تشهدها منظمات الأعمال تقتزن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه.
- 5- تعد المنافسة من التحديات التي تتطلب من المؤسسة اتخاذ قرارات جديّة وصعبة، فهي تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية، إذ إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يكفي لتحقيق هذه الميزة كأسلوب له أثر كبير على المؤسسة.
- 6- أن الميزة التنافسية ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح تكون عادة أعلى من متوسط الأرباح في صناعة معينة ولفترة زمنية طويلة نسبياً.
- 7- يمكن للمؤسسة تحقيق الميزة التنافسية في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافس معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة.
- 8- أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة له دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية .

ثانياً: التوصيات:

- 1- ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث بدلاً من الأسلوب التقليدي في الإدارة من أجل تحقيق الاهداف.
- 2- التأكيد على أهمية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في الشركات باعتبارها مدخلاً ومصدراً فعالاً لتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- الاهتمام بعقد دورات تدريبية متخصصة للمسؤولين لتحديث معلوماتهم وإضافة الجديد إلى خبراتهم.
- 4- نشر وتعميم سياسة ادارة الجودة وأهدافها من أجل زيادة وعي العاملين بهذه السياسة وتحفيزهم.
- 5- السعي الجاد نحو تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحقيق اعلى درجات الجودة وبإقل التكاليف.
- 6- ضرورة التركيز على الزبون واحتياجاته وطلباته المتجددة وباستمرار من خلال اجراء دراسات للسوق بشكل علمي ومدرّس باعتباره هدف المؤسسة او الشركة وسر بقاءه واستمرارها.
- 7- التأكيد على التحسين المستمر لكافة الاعمال وتطبيق نظام ملائم للحوافز وبشكل علمي ومدرّس لتكريم المتميزين وتحفيزهم.

8- التأكيد على مشاركة كافة العاملين لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال منحهم المشاركة الفعلية بالمناقشات والتطبيق الميداني لأفكارهم وآراءهم العلمية.

هوامش البحث

(1) السلمي، علي محمد: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل اللايزو 9000، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995. ص 22.

(2) الفكيكي، علي فرحان عبدالله: دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة- من وجهة نظر الأكاديميين العراقيين في المملكة المتحدة، أطروحة دكتوراه، الجامعة العالمية للعلوم الإسلامية، إدارة الجودة الشاملة، بريطانيا، لندن، 2016.

(3) خليل سيد محمد الحساني: مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9/ مارس/ 2005. ص 169.

(4) السامرائي، مهدي صالح: إدارة الجودة الشاملة، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، الأردن. 2006. ص 27.

(5) بن عنتر عبد الرحمن: إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، ورقة العدد 06/ 2008. ص 178.

(6) الترتوري، محمد عوض وأغدير عرفات جويخان: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006. ص 37

(7) احمد والانصاري، سيد مصطفى، محمد المصليحي: برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر الفترة من: 23- 26/ 6/ 2002. ص 20.

(8) Claudia: 2000، p 20

(9) عيشوني، محمد احمد: مفاهيم أساسية عن الضبط الشامل للجودة و إدارة الجودة الشاملة، الباب الثامن، الصفحة الالكترونية لضبط الجودة، قسم التقنية الميكانيكية، الكلية التقنية بحائل. Quality Control Web-Based Course by DrMohamed Aichouni، <https://hctmetrology.tripod.com/quality/>، تاريخ الزيارة: 2021/3/7.

(10) مفهوم التنافس أو التنافسية في مجال الأعمال 17-10-2006: مقال منشور في منتدى العراق للأوراق المالية.

(11) جمال الدين محمد و ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية الإسكندرية: الدار الجامعية، للطباعة والنشر، 2002. ص 252.

(12) أبو قحف، عبد السلام، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع و النشر، 1997. ص 101.

(13) السلمي، علي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر، 2001. ص 104.

(14) نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص 37.

(15) شارل هيل؛ جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008. ص 183.

(16) بو شناف عمار: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2003. ص 15.

(17) مصطفى، احمد السيد: مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، آفاق اقتصادية، المجلد (22)، العدد 87 لسنة 2001. ص 125.

(18) مصطفى، احمد السيد مصدر سابق، ص 123.

(19) Dilworth، B. J، "Operations Management Design and Control for Manufacturing and Service" Mc-Graw-Hill، N.Y. 1992. p58.

(20) Juran، J.M، "Management of Quality" 5thed، McGraw-Hill، N.Y. 1985. p10.

(21) الغنام، أبراهيم، (2004)، رجل ألا عمال الصغير www.qpr.com

المصادر

أولاً: العربية

- 1- أبو قحف، عبد السلام: التنافسية وتغير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر. 1997.
- 2- احمد سيد مصطفى، محمد مصيلحي الانصاري، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، الدوحة، قطر الفترة من: 23- 2002/6/26.
- 3- بن عنتر عبد الرحمن، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث ورقلة العدد 06/2008 .
- 4- بو شناف عمار: الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها تتميتها وتطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، 2003.
- 5- الترتوري، محمد عوض وأغدير عرفات جويخان: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2006.
- 6- جمال الدين محمد و ثابت عبد الرحمن إدريس: الإدارة الاستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية الإسكندرية: الدار الجامعية، للطباعة والنشر، 2002.
- 7- الحساني، خليل سيد محمد: مداخل في المؤتمر العلمي الدولي حول، الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 8-9/ مارس/2005.
- 8- الدراكه، مأمون سليمان: إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 9- السامرائي، مهدي صالح: ادارة الجودة الشاملة، دار جرير، الطبعة الأولى، عمان، الاردن. 2006.
- 10- السلمي، علي محمد: ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل للايزو 9000، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 11- السلمي، علي محمد: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، مصر . 2001.
- 12- شارل هيل؛ جاريث جونز: الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008.
- 13- عيشوني، محمد احمد: مفاهيم اساسية عن الضبط الشامل للجودة و ادارة الجودة الشاملة، الباب الثامن، الصفحة الالكترونية لضبط الجودة، قسم التقنية الميكانيكية، الكلية التقنية بجائل. المملكة العربية السعودية. 2005.
- 14- الفكيكي، علي فرحان عبدالله: دور القيادة في نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة- من وجهة نظر الاكاديميين العراقيين في المملكة المتحدة، اطروحة دكتوراه، الجامعة العالمية للعلوم الاسلامية، ادارة الجودة الشاملة، بريطانيا، لندن، 2016.
- 15- مصطفى، احمد السيد، مجالات واستراتيجيات المنافسة في القرن الحادي والعشرين، آفاق اقتصادية، المجلد (22)، العدد 87 لسنة 2001.
- 16- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية، مصر، 1998.

ثانياً: الاجنبية:

- 17- Dilworth، B. J. "Operations Management Design and Control for Manufacturing and Service" Mc-Graw-Hill، N.Y. 1992. p58.
- 18 - Juran، J.M، "Management of Quality" 5th ed، Mc Graw-Hill، N.Y. 1985. p10.

ثالثاً: الالكترونية:

الغنام، أبراهيم ، (2004)، رجل ألا عمال الصغير www.qpr.com



استراتيجيات التدريس الحديثة

ودورها في الارتقاء بجودة التعليم دراسة نظرية

الباحثة: سهاد حسن شويخ

م.د. مصطفى رزاق علاوي

كلية الامام الكاظم (ع) للعلوم الاسلامية الجامعة / أقسام واسط

المستخلص

رغم أن طرق التدريس تمثل مجموعة من التقنيات المجربة لإيصال المعرفة بأبسط السبل وفي أحسن حلة وبأقل الجهود واختصار الوقت، إلا أن الكلمة الأخيرة تبقى للمعلم في طريقة قيادة فصله، وبالتالي يتوجب عليه إعمال خبراته ومواهبه وقدراته في سبيل إيجاد أفضل السبل التربوية والديداكتيكية التي تناسب محتوى تدريسه. ونشير إلى أن ما حققه المجتمع من استخدام تقنيات التعليم الحديثة لا يستهان به في ميدان المعرفة العملية ومقتضيات تطوير هذه الأخيرة بالنظر إلى سرعة التحصيل والاقتصاد في الوقت وإمكانية الإحاطة بكافة التطورات التي تحدث عالمياً في مجال المعرفة التي أسفرت عن نتائج إيجابية مبهره أدت فعلاً إلى القضاء على الفوارق الفردية في التحصيل والتعلم.

إلا أن هذه الإيجابيات لا يمكن أن تترك بدون الاستعانة بالقيود والضوابط التي تتحكم في تلقين هذه المعارف والتعامل معها بأسلوب عقلاني يعتمد على التأمل والإبداع كعنصر محوري لتحقيق أهداف العملية التعليمية. لذا قدمت التكنولوجيا الحديثة وسائل وأدوات لعبت دور كبير في تطوير أساليب التعليم والتعلم في السنوات الأخيرة، كما أتاحت هذه الوسائل الفرصة لتحسين أساليب التعليم والتعلم من شأنها أن توفر المناخ الفعال الذي يساعد على إثارة اهتمام الطلاب وتحفيزهم ومواجهة ما بينم من فروق فردية بأسلوب فعال.

إن التعلم القائم على وسائل وطرق التعليم المستحدثة والمتطورة أصبحت ضرورة حتمية لتطوير النظم التعليمية في ظل المستحدثات العصرية، حيث يعود الفضل إليها بالاحتكام إلى الرصانة العلمية وضمان الجودة الحقيقية وتحقيق الارتقاء والنضج المعرفي، عن طريق عرض المعلومات المراد تعلمها بأسلوب علمي حسب مستوى وقدرة وقابلية الاستيعاب والاستفادة للطالب في التعلم وتوفير له كل ما يحتاج إليه من وسائل وأنشطة تعليمية مما قد يساعد على تنمية العديد من المواهب والطاقات الفكرية. وفي النهاية يمكن القول الفصل بأن طرائق التدريس الحديثة هي الخيط الهادي لتحقيق رصانة علمية ونمو معرفي للالتحاق بركب التقدم والتطور والرقي العلمي الحاصل في الدول الأخرى.

المقدمة

يعد التعليم الركيزة الأساسية لأي بلد من بلدان العالم المتقدمة والنامية والذي يعده الآخرون مقياس لتقدم وازدهار البلدان، إذ نجده يحظى بمكانة متميزة في الدول العربية والأجنبية والكثير من الجهود بهدف تطويره وتحسينه بشكل مستمر لزيادة كفاءته لتحقيق الأهداف المرجوة وهي ليست بالمسائل الحديثة إذ بدأ الاهتمام به قديماً في الدول المتقدمة والتي قطعت أشواطاً متقدمة ونتائج متطورة، مما



جعل الدول العربية والنامية تسعى لدراسة واقع التعليم العالي والعمل بتطويره من خلال المؤتمرات والندوات والدراسات وورش العمل والبدء بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والتي تعد مدخل لتطوير وتغيير جذري.

لقد شهد الميدان العلمي المعاصر تطوراً سريعاً في طرائق التدريس وجودة التعليم بسبب إدخال العديد من الآليات والتكنولوجيات الحديثة ووسائل التعليم الجديدة التي أثرت بشكل كبير على التحصيل العلمي بصفة عامة وجودة التعليم بصفة خاصة، كما أسفر استخدامها عن تحقيق نتائج إيجابية من خلال تطوير مجال البحث العلمي ودعمه لمسايرة التطورات الاقتصادية والاجتماعية، وتحسين وتطوير نوعية التعليم في كافة الجوانب والمجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

أن لعملية التدريس أهمية بالغة لا يستهان بها في تطوير وتدعيم البحث العلمي في كافة الميادين سواء النظرية منها أو التطبيقية. لذلك ارتأيت من خلال هذا الموضوع التعرف عن التقنيات الحديثة وأثرها على دعم وتطوير جودة التعليم وما هي الآثار السلبية الناجمة عن استخدامها، وماهي القيود والضوابط الواجب مراعاتها والتي من شأنها تطوير البحث العلمي نحو النوعية الأفضل في حالة استخدام التكنولوجيا الحديثة. إضافة الى ذلك ماهو الدور الرئيسي الذي تلعبه تلك الوسائل والطرق من أجل الارتقاء بجودة التعليم وتجعل من الأخير بمكانة مرموقة وبأسس رصينة ومبادئ قيمة وبمناهج جديدة.

ويهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه توظيف طرائق التدريس الحديثة والعلمية الرصينة في الارتقاء بجودة التعليم العلمي من خلال استخدام تلك الوسائل والسبل في إضافة نوع معرفي جديد ومغاير عن السابق لتنشئة طلبة ذوو افكار وعقول نيرة، وذلك بتحديد مفهوم كل من النقانة والتطور العلمي والتغير الثقافي والرقمي المعرفي، لنصل في الختام إلى أهمية هذه العلاقة ودورها في الارتقاء بجودة التعليم العلمي.

ستكون الدراسة موزعة على ثلاثة مباحث ومقدمة وخاتمة ونتائج، فالمطلب الاول جاء بعنوان طرائق التدريس التقليدية (القديمة) وفيه تطرقت الى عرض تلك الوسائل التعليمية القديمة مع ذكر بعض عيوبها وسلبياتها والخلل الذي لحق بها وكيف انها لا تصلح ان تكون مسعفة لذهن الطالب ازاء التقدم الحاصل في التعليم وانفجار الثور المعلوماتية. أما المبحث الثاني والذي وسمته بدواعي تطوير المنهج العلمي، حيث عرضت فيه الضرورة والغاية من وراء تغيير تلك الطرائق القديمة واستبدالها بجديدة بحجة انها لا تقدم فائدة علمية وانها اصبحت من الوسائل القديمة والمتكررة. أما المطلب الثالث وهو دور طرائق التدريس الحديثة في الارتقاء بجودة التعليم فناقشت به الوسائل الحديثة العلمية في التدريس والتي على المدرس الاخذ بها كونها وسيلة لتطوير العلم والرقمي المعرفي.

الإطار المنهجي للبحث

مشكلة البحث

تدور مشكلة البحث حول الإجابة عن التساؤل التالي وهو هل يواكب المنهج العلمي في جامعاتنا التقدم المعرفي في الوقت الحاضر؟ وهل المناهج الحديثة التي نحصل عليها تحوي معرفة علمية متطورة في الاختصاص العلمي؟ ومن أجل الإجابة عن هكذا تساؤل يجب علينا أن نبرز دور ومكانة أساليب



وطرق التدريس الحديثة والعصرية بالارتقاء بجودة وتقدم التعليم، إذ يشكل الطلبة العنصر الاساسي والمادة الخام والحجر الرئيس في بناء المنظومة الفكرية والتربوية كشريحة من شرائح المجتمع ؛ وذلك لدورهم المهم في تنمية اقتصاد البلاد ونهجه العلمي الرصين. لذلك فلا بد من تطوير ثقافة مناهج العلوم وتغيير وسائل وطرق التدريس لترفع ولتنمي من جودة المعلومات المواهب.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في تسليط الضوء على مدى تغيير الواقع التعليمي وتطوره من خلال استخدام وتوظيف الثقافة الحديثة والطرق الرصينة في التعليم، ومدى تأثيرها على جودة التعليم من خلال الفوائد المستحصلة والنتائج الايجابية المواتية من تطبيق ومزامنة حركة التقدم والتطور العلمي أسوة بالدول المتقدمة والجامعات الرصينة العالمية. وكذلك تحديد معوقات تطوير المناهج ومعالجتها وجعلها تواكب التطور المعرفي في التخصصات العلمية المختلفة.

فرضية البحث

الوصول إلى اقامة اواصر وعلاقة تكشف لنا مدى الارتباط ما بين جودة المنهج العلمي والتقنيات التعليمية الحديثة المستخدمة في الارتقاء بجودة التعليم، وتأثير تلك المخرجات على النخبة المثقفة المتعلمة وانعكاسها على الواقع التعليمي للجامعات.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات التدريس الحديثة، طرائق التدريس، جودة التعليم، تغيير المناهج وتطويرها.

المبحث الاول : حول طرائق التدريس القديمة

تعد طرائق التدريس الكلاسيكية واحدة من الطرق المعوقة لجودة وتقدم التعليم وتطوره، حيث تعتمد على الحفظ والتلقين والسرد الملل والتي يطلب فيها التدريسي من المتعلمين حفظ الحقائق وتخزينها ومن ثم إعادة قراءتها، ومن أمثلة ذلك الطريقة الإلقائية أو الإخبارية كالشرح والتوضيح والسرد، وفي هذه الطريقة تقع المسؤولية والمهمة الكبرى على شخص المدرس، حيث هو المحور وهو من يقوم بالتدريس والتحليل والتشخيص والآخرين مجرد يصغون إليه بدون مشاركة أو جهد و مداخل أو إضافة تذكر الا ما ندر. وهذه الامور هي التي تؤدي بدورها الى اضمحلال العملية التربوية وجودتها وبالتالي الى ضياعها وانخفاض المستوى العلمي لدى الطلبة. ويمكن أن نعزو ذلك للأسباب الآتية :

- 1- أن الطرائق التقليدية تسهل تنمية المتعلم من خلال حفظ جوانب عدد هائل من الحقائق والمعارف من دون الاستفادة منها، وربما نسيانه لمجرد اجتيازه للمادة.
- 2- أن الطرق التقليدية لا تراعي أساليب التفكير وتنمية طرق الاستقبال والاستيعاب التي تحفز المتعلم للتعلم الذاتي.
- 3- أن الطرق التقليدية تهتم بالمعرفة المجردة وتهمل الجوانب الحياتية الأخرى. وقد يكون العقل احد هذه الجوانب.
- 4- أن الطرق التقليدية في التعليم لا تراعي الفروق الفردية، وهي مبدأ أساسي لا جدال فيه، مفاده أن المتعلمين مجرد قوالب يمكن ان تملأ بالمعارف والحقائق من دون الاهتمام بشعورهم ورغباتهم وإمكاناتهم والخصائص المميزة لكل مرحلة معينة.



5- لم نرى اهتماماً من قبل الطرائق القديمة بالبيئة الجامعية وتطوير قابلياتها، وأثرها في تكوين شخصية المعلم وفهم العلاقة الحقيقية بين المدرسة والمجتمع.

6- تعتمد الطرائق القديمة على الكتاب واعتباره المصدر الوحيد لاكتساب المعارف ولا تعير أهمية كبيرة بدور النقانة في نظم التعليم الحديث⁽¹⁾.

ومن انواع طرائق التدريس القديمة نذكر منها :

أولاً : المحاضرة :

ويمثل دور المعلم فيها في السيطرة التامة علي مواقف التعليم - التعلم من حيث التخطيط والتنفيذ، والمتابعة، بينما يكون التلميذ هو المتلقي السلبي، ويتركز الاهتمام علي النواتج المعرفية للعلم من حقائق ومفاهيم ونظريات⁽²⁾، أو هي كما تسمى الطريقة الإلقائية أو التقليدية وهذه الطريقة في الواقع قديمة وفيها يلقي المعلم الدرس إلقاء يعتمد فيه على نفسه دون اهتمام بالطالب بمعنى أن النشاط فيها قاصر على المعلم وحده وما على المتعلم إلا الإنصات الكامل والالتزام بما يقال. وطريقة المحاضرة من الطرق الشائعة في مدارسنا ومعاهدنا وكلياتنا، للأسباب الآتية:

1 - اعتقاد بعض المعلمين أن هذه الطريقة تكسب الطالب معلومات ومعرف كثيرة في وقت قصير وبجهد قليل.

2 - اعتياد المعلمين على هذه الطريقة والخوف من تجربة طرق أخرى.

3 - يعتمد بعض المعلمين استخدامه لهذه الطريقة نظراً لطول المحتوى.

4 - وجود الأعداد الكبيرة من الطلاب داخل الفصول تجعل المعلمين يلجأون إلى هذه الطريقة وبصوره دائمة.

5 - نظراً لسهولة هذه الطريقة وعدم كلفتها تدفع المعلمين إلى استخدامها⁽³⁾.

ثانياً : المناقشة :

هي من الاستراتيجيات اللفظية، ولكنها تختلف عن المحاضرة، في أنها تسمح بتفاعل لفظي بين طرفين، أو أكثر داخل المحاضرة، وقد تكون المناقشة بين المعلم والطلاب، أو قد تكون بين الطلاب أنفسهم تحت إشراف وتوجيه المعلم. ويمكن تعريف طريقة المناقشة علي أنها حوار منظم يعتمد علي تبادل الآراء والأفكار، وتفاعل الخبرات داخل قاعة الدرس، فهي تهدف إلي تنمية مهارات التفكير لدي المتعلمين، ومن خلال الأدلة التي يقدمها المتعلم لدعم الاستجابات في أثناء المناقشة، وقد تستخدم المناقشة كاستراتيجية مستقلة، أو كجزء من معظم الاستراتيجيات التدريسية الأخرى⁽⁴⁾.

وتؤكد هذه الطريقة على قيام المعلم بإدارة حوار شفوي من خلال الموقف التدريسي، بهدف الوصول إلي بيانات أو معلومات جديدة وهي اختلاط الافكار أو مزج للتفكير تعرض فيه الآراء بدون براهين مساندة وهي ليست مجرد تسمية ولكنها في الحقيقة توظف كاستراتيجية تدريسية، وان كانت تتأدى ببعض الخبرة من قائد المناقشة فالقائد يجب أن يكون قادراً على أن ينتزع من خلال أعضاء الجماعة أفكارهم واستجاباتهم ومعلوماتهم.

وتعتمد طريقة المناقشة على إثارة سؤال أو مشكلة أو قضية يدور حولها الحوار بين المدرس والطلبة أو بين أنفسهم بأشراف المدرس وإدارته، المدرس يبدأ بتوجيه الأسئلة أو أمثلة أو أسباب أو



استنتاجات أو تعميمات. وهنالك عدة أنواع المناقشة مثلاً : المناقشة التلقينية والمناقشة الاكتشافية والمناقشة الجدلية والمناقشة الجماعية الحرة والنودة والمناقشة الثنائية⁽⁵⁾.

ثالثاً : الطريقة الاستقرائية :

وهي أحد صور الاستدلال، حيث يكون سير التدريس من الجزئيات إلى الكل، والاستقراء هو عملية يتم عن طريقها الوصول إلى التعميمات من خلال دراسة عدد كاف من الحالات الفردية ثم استنتاج الخاصية التي تشترك فيها هذه الحالات، ثم صياغتها في صورة قانون أو نظرية. وفيها يبدأ العقل من الخاص إلى العام، من الحالات الجزئية والمفردة إلى القواعد العامة الكلية التي تنظم تلك الحالات المفردة. وفيها يحصل التلاميذ على اكتشاف الحقائق متدرجين من الجزء إلى الكل، وفيها استخدام للأسئلة وصولاً إلى استنباط القاعدة التي يراد تعميمها. وهي من طرق التفكير الطبيعية التي يسلكها العقل، وفيها يكثر المعلم من جمع الأمثلة الجزئية المتنوعة التي تتضمنها القاعدة، و مزج القواعد بالأساليب اللغوية. وهي شائعة في دروس القواعد النحوية والصرفية، ودروس الأدب والبلاغة، ودروس الإملاء.

وتقوم طريقة الاستقراء على التدرج المنطقي في الوصول إلى نتيجة أو مجموعة نتائج عن طريق الملاحظة، واكتشاف العلاقات المتشابهة، والمختلفة بين أجزاء المادة التعليمية من خلال الأمثلة المتعلقة بالموضوع أو من خلال مشاهدة التجارب العلمية، ثم يتم استخلاص القانون، أو التعميم وتتم صياغته بلغة واحدة محددة⁽⁶⁾.

رابعاً: طريقة التدريس الاستنباطية :

وهي صورة من صور الاستدلال، حيث يكون سير التدريس من الكل إلى الجزء أي من القاعدة العامة إلى الأمثلة والحالات الفردية، وتقوم الفكرة على قدرة التلميذ على استخدام القواعد لحل مواقف خاصة أو حالات خاصة.

ويمكن للمعلم استخدام الطريقة الاستنباطية بالشكل الآتي:

1- يعرض المعلم القاعدة العامة (قانون - نظرية - مسلمة) على التلاميذ، ويشرح لهم المصطلحات والعبارات المتضمنة بتلك القاعدة.

2- يعطي المعلم عدة مشكلات متنوعة (أمثلة) ويوضح كيفية استخدام القاعدة في حل تلك الأمثلة

3- يكلف التلاميذ بتطبيق القاعدة في حل بعض المشكلات⁽⁷⁾.

ويمكن القول بان تلك الوسائل التعليمية رغم مكانتها لا يمكن ان تقدم معرفة علمية متطورة للطالب؛ وذلك لان العلم في تقدم وازدياد ودخول التقانة وسبل العلم الحديثة فلا بد من الانتقال إلى وسائل تدريس أكثر رصانة وعلمية وتحقيق النقلة النوعية لدى المتعلم، فهذا بدوره يقودها الى الاسباب والدواعي التي من ورائها نعمل على تطوير مناهج التدريس وآليات التعليم.

المبحث الثاني : دواعي تطوير المناهج وطرائق التدريس

يقصد بتطوير المنهج تصحيحه أو إعادة تصميمه بإدخال تجديدات ومستحدثات في مكوناته ؛ لتحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها. ولكي تتم عملية التطوير بصورة سليمة فلا بد أن تكون أهدافها واضحة وشاملة لجميع جوانب العملية التعليمية ومعتمدة على أسس علمية، وأن تكون مستمرة وتعاونية



يشارك فيها جميع المختصين في التربية والتدريس، وحتى تتحقق عملية التطوير لابد أن تكون مساهمة جنباً إلى جنب مع عمل تقويم المنهج حيث يتم تحديد الأخطاء وأوجه الضعف ونواحي القصور في المنهج ثم تجرى الدراسات والتجارب لمحاولة التخلص من هذا القصور مع الاستفادة من الاتجاهات والخبرات التربوية واختيار المناسب منها والصالح لعاداتنا ولمجتمعاتنا.

إن طرق التدريس الحديثة والفعالة مكنت المتعلم اليوم من اختصار وحرق المسافات في الوصول إلى المعلومة وفهمها وتطبيقها، من خلال محاكاة الواقع الاجتماعي والاقتصادي داخل الفصول الدراسية، واستحضار حقيقة المجتمع الذي ينتمي إليه المتعلم، والتدريب على مواجهة كل المواقف والاستعداد للمواقف الجديدة والمستجدة، من خلال تمكين المتعلم من مختلف الوسائل لمواجهة الواقع الحقيقي و تطوير هذا الواقع والرقى به نحو الأفضل. وذلك هو هدف العملية التعليمية التي تسعى إلى خلق بيئة علمية وعصرية تكون منفتحة على محيطها⁽⁸⁾.

لقد أصبح لزاماً على المدرس اليوم، التعرف على طرق التدريس الحديثة، لما لها من أثر فعال في تحسين جودة التعليم والتعلم، ذلك أن الطرق التقليدية لم تعد قادرة على تلبية حاجيات التعليم في القرن الواحد والعشرون، حيث أن عجلة التنمية أصبحت سريعة جداً، لذا يتوجب معها عدم تضییع الوقت وإهدار زمن التعلم من خلال اتباع طرق أظهرت إفلاسها ومحدوديتها.

أن التطور السريع الذي حصل في المجتمع المعاصر من حيث المستوى الثقافي والاقتصادي، والتقني، وأساليب الحياة اليومية. ووسائل العيش ووسائل الإنتاج ووسائل المواصلات والاتصالات والتوسع العمراني في المدن والقرى، وما رافقها من هجرة من الريف والبادية إلى المدينة، كان له أثر بالغ في تطور كثير من العلاقات الاجتماعية. كما أن الانفتاح العالمي من خلال وسائل الإعلام المختلفة والرحلات الداخلية والخارجية كان له أثر كبير على التقاليد الاجتماعية وكل ذلك يستدعي تغييراً تربوياً موازاً⁽⁹⁾.

فالمجتمع الذي ينتمي له الطالب في تغير مستمر: من حيث النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية، و ما يعانيه من أزمات أو مشاكل أو حروب. كما أن المعرفة هي الأخرى تتغير، فكل يوم يأتي إلينا بالجديد مما يبتكره الإنسان بفكره فالنظريات تتغير والمعلومات تتزايد والاكتشافات تتلاحق والابتكارات تتوالى ونحن نعيش عصر الانفجار المعرفي والثقافي، وهذا التطور الهائل من المعارف الإنسانية قد أجبر فكرة ثبات المعرفة على الاختفاء من قاموس التربية العصرية، ومن هنا أصبح تقديم كميات هائلة من المعارف على مدى سنوات للمتعلم على صور مواد دراسية دون مراجعة أو تطوير متناقض مع ما تتميز به المعرفة من تطوير واسع وشامل.

والعلوم التربوية بدورها في تغير مستمر، فهي تتغير وفق ما يطرأ على المجتمع من تغيير، ونظريات التعلم تتغير وفقاً لما تقوده إلينا نتائج البحوث، وطرق التدريس هي الأخرى تتأثر بهذا وذاك فالمجتمع يتغير والتربية تجد نفسها في دوامة التغير، لأنها نشأت لكي تخدم المجتمع و تساهم في تحقيق أهدافه، ومن هنا فمفهوم التعليم المستمر من أبرز المفاهيم التي دخلت حديثاً إلى الميدان العلمي. بحيث تعتبر صيغة أساسية كفيلة بأن التقدم مبدئاً للتوجيه والتجديد الشمولي للتعليم، ويؤكد على استمرار تعليم الفرد طوال حياته، و لا يستطيع ذلك دون أن يكون حريصاً على نموه الواعي الكامل، و يشير



أيضاً هذا المفهوم إلى أن العالم يعيش عصرًا جديدًا هو عصر التفكير المستقبلي الذي يستهدف نزع الشكليات عن المناهج، ويدعوا هنا إلى الأخذ من مفهوم التربية بقدر ما يناسب الظروف والإمكانات الواقعية وتبعاً لمراحل تطورها وليس الأخذ به ككل و حدة متكاملة.

ووفقاً لسوء و قصور المناهج الحالية و تقارير الموجهين و الخبراء و الفنيين وهبوط مستوى الخرجين بصفة عامة ونتائج البحوث العلمية، كل ذلك ساهم في إن عملية تطوير المناهج تصبح أمراً ضرورياً لا بد منه⁽¹⁰⁾.

وهناك أسباب ودواعي وراء تغير المنهج وتطويره ويمكن إجمالها بالآتي:

1- ظهور حالات الخلل أو الضعف في جانب من جوانب المنهج مما يستدعي إجراء تطوير سريع لمعالجته حتى لا تؤدي إلى ضعف الخريجين وعدم قدرتهم على انجاز العمل الذي أنيط بهم، لان سوق العمل يتوقف على نوعية وطبيعة المناهج الدراسية.

2- التقدم العلمي وتراكم المعرفة بشكل سريع مما يستلزم منا تطوير المناهج ليواكب التقدم ويستفيد من معطياته، مستعيناً بالوسائل التعليمية الحديثة وبالخبرات الداخلية والخارجية.

3- تحرير المناهج التي تعنى بدراسة التاريخ والأديان والأفكار والآراء من النظرة الضيقة والتعصب الفرقي، وان يتم إزالة التحريف والتأويل وان يكتب المنهج وفقاً للمقررات الثابتة متجنباً الأفكار المتقلبة والمتغيرة بتغير الزمان والمكان فيبقى المتعلم بغير سلاح عندما ينتقل إلى بيئة غير بيئته التي يعيش فيها.

4- المقارنة مع دول وصلت مكانة مرموقة في التطور العلمي وحسب التخصصات والعمل على الاستفادة منها من خلال تطوير مناهجنا وتخصصاتنا العلمية.

5- معالجة الركود الذي أصاب المناهج الدراسية خلال حقبة من الزمن نتيجة الظروف المواتية على بلدنا⁽¹¹⁾.

6- طبيعة المنهج التربوي نفسه، فهو يتأثر بالمجتمع والتلميذ والبيئة والثقافة والنظريات التربوية الحديثة.

7- اعتماد طريقة التدريس على الآلية أي اقتصار دور المعلم على التلقين فقط وإهماله التوجيه والإرشاد التربوي للطلاب.

8- إجبار جميع التلاميذ للوصول إلى مستوى تحصيلي واحد متساوون في القدرات وعدم الوعي لوجود الفروق الفردية بين المتعلمين.

9- أن هذه المناهج بحاجة إلى تطوير نوعي بما يتناسب مع التقدم العلمي والتحول الاجتماعي والاقتصادية والتغيرات العالمية ومن ذلك أنها تحتاج إلى مزيد من الرقي العلمي والتطور المعرفي الجديد.

10- ظهور طرق واستراتيجيات تدريسية جديدة يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير المناهج مثل التعليم الإلكتروني⁽¹²⁾.

11- الانفجار السكاني والمعرفي: أن توفير نظم تعليمية حديثة وأشكال جديدة من التعليم يمكن أن تتكيف مع المشكلة، حيث استنباط أنواع جديدة من التعليم، منها التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، مع



تغيير دور المعلم من المصدر الرئيسي للمعرفة إلى منظم وموجه للعملية التعليمية. وكذلك بروز دور جديد لتكنولوجيا التعليم من أجل التوصل إلى الحديث عن المعارف والأبحاث وتنظيمها وتحديد أنسب الطرق لمعالجتها وتقديمها للطالب وتدريبه على كيفية التعامل معها.

12- تعدد مصادر المعرفة : ابتكار أدوار جديدة لتقنيات التعليم الحديثة، لا تعتمد على الكتاب المدرسي فقط في نقل المادة العلمية، بل هناك من المصادر الكثير لتقديم المعارف إلى الطلاب في أماكن وجودهم، مثل ما يبيث بواسطة الأقمار الصناعية لبرامج تليفزيونية مفتوحة وخطية، إضافة إلى اسطوانات الليزر وأقراص الكمبيوتر والتسجيلات السمعية والبصرية المختلفة.

13- ضعف كفاءة العملية التربوية : الدوائر التليفزيونية المغلقة في الجامعات أيضا الاعتماد الأكبر على التعلم الذاتي واستخدام إمكانيات التسجيلات والفيديو والمعامل متعددة الأغراض كذلك مشاهدة البرامج التليفزيونية التي تثري عملية التعليم⁽¹³⁾.

أما فيما يخص السلبيات أو العيوب والخلل الي يمكن أن نراها في طرائق وجودة التعليم القديم فهي تؤدي الى الجفاف في المادة العلمية وفقدان الشيء الكثير من المعارف العلمية للوصول بها الى المتلقي بصورة جيدة، وهذا يؤدي بدوره الى الاتكال والاعتماد على شخص المعلم من دون جهد يبذل، وبالتالي نصل الى مرحلة غياب او فقدان الاهداف الموضوعية في المادة العلمية ومن ثم لا يمكن لنا مع هذه الطريقة اكتشاف المواهب والقدرات الكامنة لدى المتعلم.

ويمكن أن نعد الاستاذ نفسه هو المسؤول عن طرائق التدريس وليس غيره من حيث ابقاءه على أساليب قديمة تعلم عليها مذ كان طالباً، ناهيك عن عدم رغبته بتطوير القابلية العلمية في طرحه للموضوع ولا يريد ان يكلف نفسه في إيجاد سبل حديثة للارتقاء برصانة جودة التعليم ولا يحاول ان يطور الاسلوب العلمي في البحث واستخدام البدائل والتنوع والاضافة. وهذا كله يأتي أحياناً من عدم مشاركة التدريسي في الندوات والمحاورات والمؤتمرات الخاصة بجودة التعليم⁽¹⁴⁾.

وبالتالي يمكن أن نقول بأن تطوير المنهج هو الوصول به إلى أفضل صورة حتى يؤدي الهدف المطلوب منه الغاية المتوخاة اليه بكفاءة بأقل تكاليف ووقت وجهد، والتطوير يختلف عن التغيير لان التغيير قد يكون نحو الأسوأ لكن التطوير هو عملية نحو الأفضل دائماً.

المبحث الثالث : دور استراتيجيات التدريس الحديثة في الارتقاء بجودة التعليم

تعتمد طرق واساليب التدريس الحديثة على مجموعة من المرتكزات التي تروم تحرير المتعلم من كل القيود التي تعوق تعلمه، وتفتح المجال أمامه من أجل الإبداع و العطاء و المشاركة وتبادل الخبرات. لذا قدمت التكنولوجيا الحديثة وسائل وأدوات لعبت دور كبير في تطوير أساليب التعليم والتعلم في السنوات الاخيرة، كما أتاحت هذه الوسائل الفرصة لتحسين أساليب التعليم والتعلم من شأنها أن توفر المناخ الفعال الذي يساعد على إثارة اهتمام الطلاب وتحفيزهم ومواجهة ما بينم من فروق فردية بأسلوب فعال. وباستمرار الثورة التقنية في اتساع وانتشار لتطبيقات الشبكة المعلوماتية والشبكة العنكبوتية، إلى شيوع العديد من التطبيقات التعليمية، أبرزها التعلم الإلكتروني، وظهور المدارس والجامعات الافتراضية، كل ذلك كان كفيل بتطوير مناهج وآليات التدريس⁽¹⁵⁾.



تهدف الطرائق الحديثة في التعليم الى تطوير وتنمية اساليب التفكير العلمي لدى المتعلم، وتحفزهم للمشاركة الفاعلة في التعليم الذاتي للمعارف، تماشياً مع التطوير الحاصل في أنظمة التعليم المعاصرة، فالطريقة الحديثة تعتمد على شخصية المعلم من حيث اسلوبه وخبراته وميوله ورغباته ودوره الفاعل في توظيف تلك المهارات والخبرات في ميدان عمله.

كما هو معلوم أن التعليم التربوي اعتمد ولفترة تاريخية ممتدة على الطرائق الكلاسيكية التي حققت أهدافاً متنوعة في التحصيل العلمي، لاسيما الشروحات، والتحضير المستمر للدروس التي يتم إلقاءها من طرف المدرس الذي كثيراً ما يبذل مجهودات مستمرة بهدف الوصول إلى التلقين الجدي للبرنامج التعليمي.

والجدير بالإشارة أن الكتاب يعد عنصراً محورياً في تحقيق هذا الهدف، إلا أن معطيات الثورة المعلوماتية أدت إلى تغيير هذا الدور، فمن الشرح والتحضير المستمر إلى التخطيط والتقييم، حيث أصبح التعليم يعتمد على مراحل مركبة تعتمد أساساً على التخطيط والتنظيم وتقاسم الأدوار بين المعلم والمتعلم، حيث أتاحت لهذا الأخير الفرصة والمجال الواسع للمشاركة في إنجاح العملية التعليمية بمفهومها الحديث من خلال القدرات التي أصبح يتمتع بها الطالب في مجال الاتصال والتفاعل والانسجام مع التقنيات الحديثة وما توصلت إليه المعرفة في مختلف المجالات والتخصصات العلمية.

إن الحديث عن أهمية ودور الاساليب الحديثة في تطوير ودعم البحث العلمي وتحسين العملية التعليمية نحو النوعية يتطلب مساراً جديداً يكون له تأثير عميق على كافة أطراف العملية التعليمية من محتوى ومضمون ونوعية التعليم. فاستخدام التقنيات الحديثة تعد من سمات العصر الحديث واهتمامات الجيل المعاصر الذي يكاد لا يستغني عنها في كافة أوقاته أثناء ؛ ولكن التطور المعرفي الهائل الذي شهدته الألفية الثالثة، ساهم بشكل واضح في إحداث تطورات هائلة على المجتمعات في مختلف الميادين. ويعد الميدان التعليمي أهم الميادين التي تأثرت بهذا التغيير لاسيما المؤسسات التعليمية بمختلف درجاتها. ومن خلال ذلك يمكن ان نذكر بعض مزايا استخدام الطرق الحديثة :

- 1- تبعث النشاط في المتعلم وتحته على الاهتمام والانتباه.
- 2- عملية متبادلة بين المعلم والمتعلم، أي لا تعتمد على المعلم فقط.
- 3- تعمل على تطور وتنمية مهارات التدريس من حيث ادخال بعض الوسائل التعليمية المفيدة.
- 4- تقضي على حالات الرتابة والخمول والجمود العلمي، وتحاول أن تعطي مادة علمية فيها من التجارب والدروس التجريبية التي لا تنسى أكثر من النظرية، مما يساعد على سقل مواهب الافراد وتشجيعهم على الشغف وحب الاطلاع الى التعلم⁽¹⁶⁾.

وسنعرض بعض من وسائل وطرائق التدريس الحديثة التي حاولت الارتقاء بجودة التعليم:

أولاً: التعليم الالكتروني الحديث:

يتسم العصر الحالي بالتوسع في جميع المجالات المختلفة، ولضمان مسايرة هذا التوسع المعرفي والتطور العلمي والتوظيف التقني، يصبح دور التربية هو تنمية التلميذ في الجانب المعرفي والمهاري، وذلك بأساليب وطرق تدريسية متعددة، تغرس في التلميذ توظيف التكنولوجيا في الحياة اليومية وتمثل الوسائل التعليمية مجموعة من الأجهزة والأدوات والمواد التي يستخدمها المعلم لتحسين عملية التعليم



والتعلم، كما أن تقنيات التعليم عبارة عن عملية منهجية منظمة للعمل، وتقوم علي إدارة تفاعل بشري منظم مع مصادر التعلم المتنوعة من المواد التعليمية والأجهزة أو الآلات التعليمية، لتحقيق أهداف محددة⁽¹⁷⁾.

تركز الجامعات بشكل كبير وأساسي على حساب الجانب المعرفي دون حساب الجوانب العملية الأخرى لعملية التعلم. فالجامعات تركز على حفظ المعلومات وعلى العمليات المنطقية على حساب قدرات الفرد في تلقي المعلومة وطرحها وكيفية تطور هذه القدرات وبما يتلائم مع إمكانيته الذاتية ومستوى نكاهه فضلا عن إن المحاضرة لا تغطي الجوانب المعرفية كافة أحيانا وتبتعد عن الطرق الإبداعية ومواكبة التطور في المجتمع إذ يقع على الجامعة العبء الأكبر في تطوير وتنمية قدرات الفرد وتهيئته لمواجهة المجتمع الحديث.

وبهدف تحقيق التعليم الالكتروني من خلال توصيل المادة العلمية بعدة أساليب بشكل مبسط وغير ممل باستخدام أنماط مختلفة مراعية بذلك الفروق الفردية للطلبة ومنها:

1- **التعليم الخاص المتفاعل** : يتم بموجبه تقديم المعلومات بشكل فقرات أو صفحات تتبع بأسئلة أو تغذية راجعة.

2- **التدريب لاكتساب المهارة** : تبنى هذه الطريقة على أساس التفاعل بين المتعلم والحاسوب إذ يستجيب المتعلم إلى الحاسوب بشكل سريع فيستخدمه لتثبيت المعلومات عن طريق التكرار وبذلك يتم تعزيز الموضوع التعليمي.

3- **المحاكاة** : يتم في هذه الطريقة تمثيل لسلوك ظاهرة ما في الطبيعة يصعب أو يستحيل تنفيذها في قاعة الدرس لأسباب منها التكلفة العالية أو الخطورة أو عدم التوقع لنتائج التجربة أو لطول فترة معرفة نتائجها والتنبؤ بها.

4- **حل المشكلة** : تمثل عمليات وأنشطة حل المشكلات أحد الاستراتيجيات الأساسية في الأنشطة المتمركزة حول التلميذ، والتي تعتمد علي تفعيل أداء التلاميذ من خلال تنشيط بيئتهم المعرفية، واسترجاع خبراتهم السابقة، لبناء معارف، واكتساب مفاهيم جديدة وتتضمن حل المشكلات كاستراتيجية تدريس عمليات وأنشطة متعددة⁽¹⁸⁾. وتضيف هذه الطريقة للمتعلمين كيفية استخدام قدراتهم العلمية والمنطقية بشكل أفضل لحل المشكلة.

5- **الحوار** : تستخدم هذه الطريقة لتدريس مادة معينة وتقديم المعلومات للمتعلم في نص مبرمج يقدم عن طريق الحاسوب.

6- **الاختبار** : تتم عن طريق الحاسوب فهو إضافة لكونه تعليمي فمن خلاله يمكن إدارة الاختبارات للطلبة⁽¹⁹⁾.

أن من أهم العوامل التي ساعدت على زيادة الاهتمام باستخدام التعليم الالكتروني وأعطائه أهمية كبيرة في جانب التعليم، هو تطوير النظام التعليمي باستخدام التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير المهارات المعرفية، لذا فالتغيرات التي طرأت على المجتمعات المعاصرة عموما، تتمثل أهمها فيما يأتي:

1- إيجاد طرق مميزة لعرض المناهج على شبكة الانترنت.

2- إيجاد حلول لمشكلة الاعداد الكبيرة للطلاب أمام نمو الطلب على المعرفة.



- 3- الاتصال الحقيقي وإمكانية الوصول للمناهج في أي وقت.
- 4- مراعاة الفروق الفردية لكل متعلم نتيجة لتحقيق الذاتية.
- 5- التقييم الفوري والسريع والتعرف على النتائج وتصحيح الأخطاء.
- 6- تحقيق الاتصال التفاعلي بين الطلاب مما يحقق التوافق بين فئات من الطلاب ذوو مستويات متساوية أو متوافقة.
- 7- المرونة: سرعة وسهولة تحديث وتعديل المحتوى التعليمي دون تكاليف إضافية باهظة.
- 8- الاستمرارية في التعليم لأنه وسيلة اتصال متوفرة دائماً بدون انقطاع وبمستوى عالٍ من الجودة.
- 9- تغيير دور المعلم من كونه ناقل للمعرفة والمصدر الوحيد للمعلومات إلى دور الموجه والمشرف على التعلم⁽²⁰⁾.

ثانياً : طريقة المناظرة

أن طريقة المناظرة في التعليم هي من إحدى وسائل وطرق التدريس الحديثة، حيث أنها تشبه طريقة الندوة من حيث عدد الأعضاء وطريقة تنظيمه، إلا أن أعضاء المناظرة ينقسمون عادة إلى قسمين، يتبنى كل منهما وجهة نظر مخالفة أو معارضة لوجهة نظر القسم الثاني حول موضوع معين. وتُدور المناظرة أمام المتعلمين، وقد يقوم بها أشخاص متخصصون يدعواهم المعلم إلى الصف، أو بعض متعلمي الفصل أنفسهم. وللمناظرة قائد يديرها ويلخص الآراء، ويعطي الفرصة المتكافئة للأعضاء لإبداء الرأي، وفي نهاية المناظرة تتاح الفرصة للمتعلمين لتوجيه الأسئلة، ولمناقشة الأعضاء حول آرائهم. ومن مزايا هذه الطريقة التالي:

- 1- تفيد المناظرة في تعليم الطلاب احترام وجهات النظر المغايرة لآرائهم الشخصية.
 - 2- أن يفرق الفرد بين اتجاهه نحو الرأي وصاحب هذا الرأي.
- تفيد المناظرة في تعلم كيفية التعبير الدقيق عن الفكرة المطروحة، والقدرة على اختيار الألفاظ بدقة، والتفكير المنطقي والحجة في الإقناع⁽²¹⁾.
- وتعد المناظرة من الوسائل التي تجعل من المتعلم صاحب أسلوب في الإبداء بالرأي وسماع وجهات النظر وتقبل مفهوم الحوار مع الآخر للوصول إلى الرأي المتفق عليه بعد إكمال تلك الجلسة المحتدمة بالحوار.

ثالثاً: طريقة العصف الذهني:

يُعرف العصف الذهني بأنه عبارة عن أسلوب تعليمي مبني على استقلالية وحرية التفكير، وذلك بهدف جمع أكبر كم من الاقتراحات والأفكار الخلاقة والجديدة من قبل مجموعة من المشاركين في الجلسة، لحل مشكلة ما أو معالجة أمر معين. وبصورة أخرى يُعرف العصف الذهني على أنه تنشيط للذهن وذلك عن طريق التفكير السريع لحل قضية معينة، عن طريق التقيب عن آراء وأفكار وحلول خلاقة وإيجابية اتجاه موضوع معين.

تقوم هذه الطريقة على طرح الأسئلة على المتعلمين، والذين يقدمون الأفكار والإجابات دون تقييم أو نقد من المعلم؛ لأن انتقاد الأفكار عند طرحها قد يحبط الفرد ويمنعه من توليد أفكار أخرى.



يقوم المعلم بتقسيم المتعلمين إلى مجموعات، كل مجموعة تضم من (5 إلى 10) متعلمين، ثم يطرح السؤال عليهم ويقوم المتعلمون بتقديم الأفكار والإجابات دون تقييم أو نقد من الزملاء.

تعتمد جلسات العصف الذهني على مبدئين هما:

1- تأخير النقد إلى ما بعد استكمال توليد الأفكار.

2- الاستفادة من العدد الكبير من الأفكار الذي يؤدي في النهاية إلى توليد أفكار تتصف بالأصالة والجدة.

ويُعد أسلوب العصف الذهني من أكثر الأساليب التي تعمل على تنمية التفكير العقلي، حيث يُسمح عن طريقها بالتفكير النشط دون عوائق أو حواجز في جو آمن خال من الإحباطات، والانتقادات، والتحيزات، فيجب أن يُراعى في جلسة العصف الذهني إزالة جميع العوائق أمام المشاركين ليتمكنوا من الإبداع في تفكيرهم، كي يقدموا أحسن ما لديهم من أفكار وحلول. وقد ثبت نجاح أسلوب العصف الذهني في العديد من المواضيع التي يلزمها حلول مبتكرة، حتى صار هذا الأسلوب موضع اهتمام المفكرين في الوقت الحاضر، فالإبداع موجود عند كل شخص لكنه بحاجة للتنشيط والتدريب والصحة وعصف أفكار العقل⁽²²⁾.

رابعاً : طريقة تمثيل الأدوار :

أن طريقة تمثيل الأدوار تتضمن التمثيل التلقائي لموقف بواسطة فردين أو أكثر بتوجيه من المعلم الذي قد يشترك معهم في التمثيل، وينمو الحوار عن طريق المتعلمين الذين يقومون بالتمثيل، ويقوم كل منهم بأداء الدور طبقاً لما يشعر به، أما المتعلمون الذين لا يشتركون بالتمثيل فإنهم يقومون بدور الملاحظين والناقدين. وتمثيل الأدوار مفيد لأنه يقوي قدرة الطالب على مواجهة الآخرين باستخدام اللغة في موقف شبه طبيعي.

وفي نهاية المشهد التمثيلي يوجه المعلم الأسئلة للقائمين بالأدوار عن شعورهم أثناء تأدية هذا المشهد، كما يفتح باب المناقشة مع باقي الطلاب عما سجلوه من ملاحظات، سواء التي تتعلق بالكلمات والتعبيرات الجديدة، أو تعليقاتهم العام على أداء زملائهم. وقد يرى المعلم أحياناً أن يكلف مجموعة المتعلمين الذين صنعوا المشهد الأول بتبادل الأدوار (إعادة المشهد)؛ وهكذا يستخدم المتعلمون مشاعرهم في مواقف انفعالية مختلفة، تساعدهم على فهم مشاعر الآخرين والإحساس بأحاسيسهم⁽²³⁾.

خامساً : التعليم المبرمج :

أصبحت تقنيات التكنولوجيا الحديثة مستعملة بشكل كبير مختلف مجالات التعلم. ومن بين هذه التقنيات نجد التعليم المبرمج الذي يعتبر الأكثر شيوعاً في هذا المجال من خلال ما يميزه عن غيره من التقنيات، وهو تعليم ذاتي يسعى التعليم فيه إلى وضع ضوابط على عملية التعلم، وبذلك بالتحكم في مجالات الخبرة التعليمية وتحديد بعناية فائقة وترتيب تتابعها في مهارة ودقة بحيث يقوم الطالب عن طريقها بتعليم نفسه بنفسه واكتشاف أخطائه وتصحيحها حتى يتم التعلم ويصل المتعلم إلى المستوى المناسب من الأداء.

هر التعليم المبرمج في أوائل العشرينات من القرن العشرين، وهو عبارة عن طريقة للتدريس تقسم فيها المادة الدراسية بطريقة منطقية إلى خطوات صغيرة منظمة في تتابع طلب كل خطوة منها استجابة



إيجابية من التلميذ. ويعد أحد أساليب التعلم الذاتي و التي تمكن الفرد من أن يعلم نفسه بنفسه ذاتيا بواسطة برنامج اعد بأسلوب خاص يستند إلى النظرية لسلوكية (نظرية سكينر) في علم النفس. هذا البرنامج يعرض المادة التعليمية في صورة كتاب مبرمج أو أداة تعليمية وفيلم مبرمج، وتعد العلمية مسبقا، وتقسّم إلى أجزاء أو وحدات صغيرة و لا ينتقل المتعلم من إطار إلى آخر إلا بعد اجتياز الإطار الأول و تنفيذ ما يطلب منه بصورة صحيحة. و التعليم المبرمج باعتباره تعليما ذاتيا يتم فيه التفاعل بين التلميذ و المدرس إلى أقصى درجة من درجات الكفاية و ذلك من خلال البرنامج التعليمي الذي يعده بمهارة أو يوضع في آلة تعليمية و بواسطة البرنامج التعليمي المبرمج يستطيع التلميذ أن يستقبل المادة لتعليمية.

وقبل أن يسير الطالب في هذه الخطوات فإنه يجتاز اختبار آخر بعد الانتهاء في هذا البرنامج حتى يتسنى له معرفة مدى تحقيقه لأهداف الدرس ومستوى أدائه لما حققه منها.

خصائص التعليم المبرمج :

- 1- زيادة الفاعلية للتعلم.
- 2- ارتفاع كفاءة التعليم ونوعيته.
- 3- تكوين اتجاهات ايجابية نحو التعليم.
- 4- تحقيق نتائج التعليم.
- 5- الاقتصاد في زمن التعليم.
- 6- التغذية الراجعة التي تساعد على إتقان التعلم⁽²⁴⁾.

سادساً : طريقة الحاسب الآلي :

وهي من الطرق الحديثة في التدريس حيث يقوم المعلم باصطحاب طلابه إلى معمل الحاسبات ليروا عن قرب كيف يمكنهم الاستفادة علمياً من تشغيل الحاسب وتعلم بعض الدروس عن طريق هذه الأجهزة. هذا إذا ما توفرت الأجهزة وتوفر المعمل بكامل أدواته ولوازمه. وهناك بعض الجمعيات التي نشأت بعد الصناعات العسكرية عن طريق بناء المنهج بحيث يواكب الطالب السرعة الهائلة في تطور التكنولوجيا مثل PSSC و CBA و HPP⁽²⁵⁾.

سابعاً: استراتيجية لعب الأدوار :

وهي الأخرى تعد من اساليب التدريس الحديثة والذكية حيث تقوم هذه الاستراتيجية في مبدأها على تمثيل وتجسيد سلوك واقعي وذلك في موقف مصطنع وتطبيق ذلك الدور بأتم وجه، ومن خلال هذه الاستراتيجية فإن كل فرد من المشاركين في النشاط التعليمي ينقمص دور معين ويتفاعل مع الآخرين بناءً على حدود علاقة دوره بأدوارهم. وبالتالي فهو أسلوب يعتمد على المحاكاة والتطبيق الفعلي وإعادة للفكرة من جديد بأسلوب مغاير عن سابقه او محتفياً به ومقلده⁽²⁶⁾.

وتقوم استراتيجية تمثيل الأدوار "لعب الدور" علي افتراض أن للطلاب دورا يجب أن يقوم به معبرا عن نفسه أو عن أحد آخر في موقف محدد، بحيث يتم ذلك في بيئة آمنة وظروف يكون فيها الطلاب متعاونين ومتسامحين وميالين إلى اللعب. ويطور الطلاب في ممارسة هذا النشاط من قدراتهم علي التعبير والتفاعل مع الآخرين، تنمية سلوكيات مرغوب فيها، وتطوير شخصياتهم بأبعادها المختلفة.



وبالتالي يعد " نشاط إرادي يؤدي في زمان ومكان محددين، وفق قواعد و أصول معروفة ويختار فيها المشاركون الأدوار التي يقومون بتأديتها. ويرافق الممارسة شيء من التوتر والتردد والوعي، باختلافها عن الواقع "(27).

ثامناً: استراتيجية التفكير الإبداعي :

تضم هذه الاستراتيجية مجموعة من المهارات الأساسية والتي من أبرزها الطلاقة والابداع والابتكار والمرونة والإفاضة والحساسية لحل المشكلات والأسئلة الذكية والخيال والعصف الذهني.

تاسعاً: استراتيجية التعلم التعاوني :

تقوم هذه الاستراتيجية في مبدأها على تعليم الطلاب من خلال العمل في مجموعات صغيرة تكون غير متجانسة. حيث يجمع بين الأفراد في المجموعة هدف واحد ألا وهو التعاون لإنجاز المهمات التعليمية المطلوبة. فهي إستراتيجية تدريس ناجحة تستخدم فيها المجموعات الصغيرة المتعاونة، وتضم كل مجموعة تلاميذ من مستويات مختلفة القدرات، حيث يمارسون أنشطة تعليمية متنوعة، لتحسين فهمهم للموضوع المراد تعلمه، وكل متعلم في الفريق ليس مسؤولاً عما يجب ان يتعلمه فقط وإنما عليه أن يساعد زملائه في المجموعة، وبالتالي فتلاميذ كل مجموعة يعملون في جو من الانجاز والتحصيل والمتعة أثناء التعلم(28).

تقوم هذه الاستراتيجية على تقسيم المتدربين المشاركين إلى مجموعات صغيرة متقاوطة القدرات، ليعملوا وتعلموا من بعضهم بعضاً، وتحملوا مسؤولية مشتركة عن تعلمهم، ويقوموا ببناء على الإنجاز الفردي وعلى إنجاز المجموعة، بحيث يرتبط نجاح المتدرب بنجاح زملائه في المجموعة نفسها، مما يدفعهم إلى العمل التعاوني المشترك. أن دور المعلم الأساسي في العملية التعليمية هو التدريس، لذا ينبغي أن يكون خبيراً في هذا المجال بحيث يعي طرق التدريس المناسبة في تحقيق أهداف المنهج المتنوعة، كما يفترض أن ينوع من أساليب التدريس في الفصل الدراسي. ومن طرق التدريس التي تسهم في تحقيق هذه الغايات وتعمل على تحفيز الطلاب وتدفعهم إلى المشاركة بفاعلية في النشاطات الصفية وغير الصفية التعلم التعاوني(29).

10- استراتيجية التواصل:

تساهم تلك المهارات في العمل على تنمية التواصل اللفظي وغير اللفظي لدى المعلمين، ومن ثم توظيف ذلك التواصل في خدمة عملية التعلم. أبر مهارات التواصل اللفظي الاستماع، والقراءة، والتحدث، إضافة إلى الكتابة. وأبرز مهارات التواصل غير اللفظي، الإشارة، ودلالة الأشياء(30).

إلا أن هذا التطور لا يعني التقليل من قيمة المعلم أو المدرس لأنه يعد محورياً جوهرياً في استخدام التقنيات الحديثة والتحكم فيها، وهذا من خلال اعتماده على الخبرة والتخصص العلمي الدقيق الذي يجعل منه شخصاً مؤهلاً لتطوير البحث العلمي وتحسين جودة التعليم.

لذلك يمكن القول أن دور المدرس في ظل التقنيات الحديثة أخذ منعطفاً جديداً يتطلب مساهمة مزايا وإيجابيات هذا العلم الحديث الذي أثر بشكل كبير على الدور الكلاسيكي لأطراف العملية التعليمية والتي أصبحت تعتمد على الديناميكية والحيوية، وبلا شك أن هذا يقودنا إلى التعرّيج على الجوانب الإيجابية



لتقنيات التعليم الحديثة التي حولت العالم بالفعل إلى قرية صغيرة يمكن التحكم في كافة أركانها ومعطياتها.

إن تقنيات التعليم الحديثة تعتمد على أهداف ومزايا جعلها تغزو العقول البشرية وتؤثر عليها كما وكيفا وهذا من خلال اعتمادها على عناصر جوهرية حققها عصر العولمة والمعلوماتية، فهي تهدف بالدرجة الأولى إلى تعلم عدد هائل من العقول البشرية، نظرا لاعتمادها على وسائل متطورة في نقل المعلومات والمعارف العملية، لاسيما شبكة الإنترنت التي أصبحت تشتغل بشكل واسع في كافة مجالات البحث العلمي، لاسيما في إعداد المشروعات العلمية الأكاديمية.

ما دام أنها تشمل جميع المعرفة العلمية النظرية والتطبيقية، كما أصبح جمع البيانات والمعلومات أسرع ما كان عليه في السابق، بحيث يستطيع الباحث التوصل إلى نتائج الدراسة في فترة زمنية قصيرة، ما يؤدي إلى الاقتصاد في الجهد والمال، والتقليل الذي يضطر أن يقوم به للحصول على المصادر والمراجع العلمية، لأن الإنترنت هي شبكات من الترابط ذي نطاق عالمي واسع⁽³¹⁾.

ومن الجوانب الإيجابية التي حققها استخدام التقنيات الحديثة في التعليم التغلب على مشكلة البعد الزمني والمكاني للوصول إلى المعرفة العلمية، نظرا لتطور شبكات الاتصال عالميا والتي تنقل المعرفة العلمية في وقت سريع فلم يعد من الصعوبة بمكان جمع المادة العلمية أو تحصيل المعارف. بالإضافة إلى مسألة إيجابية حققتها بنجاح استخدام هذه التقنيات وهي التغلب على مشكلة نقص التجهيزات التعليمية التي غالبا ما كانت تطرح بحدة في ميدان تطوير البحث العلمي في كافة المستويات التعليمية.

المبحث الرابع : مقارنة بين طرائق التدريس القديمة والحديثة

جدول (1) مقارنة بين طرائق التدريس القديمة والحديثة⁽³²⁾ ⁽³³⁾

ت	طرائق التدريس القديمة	طرائق التدريس الحديثة
1	تعتمد على التلقين المباشر وحشو المعلومات في ذهن المتعلم بدون تبسيط وتوضيح الأفكار والمعلومات ومن ثم يكون السرد هو الأكثر فيها.	تعتمد على التلقائية (الذاتية) بالاعتماد على النفس وتتصف بالحيوية والتفاعل من خلال المناقشة والطرح والممارسة العملية.
2	تقوم على التقليد والمحاكاة.	تقوم على التدريب في البحث والكشف.
3	الاعتماد في المحافظة على ما ورد نصا من المنهج (السرد الجامد) من دون الاضافة عليه.	تقوم بتنمية التفكير الناقد والحوار والمناقشة وطرح الرؤى والأفكار والجديد العلمي.
4	لا تعمل على تنمية المهارات والخبرات وتتصرف بالجمود وتنسم بالخمول والسأم.	تمكن المتعلم من اكتساب خبرات شخصية في إطار المحاضرة ومن خلال التطبيق في البيئة.
5	لا تراعي الفروق الفردية بين الطلبة فهي تنظر إلى الصف كأن جميع طلابه في المستوى نفسه.	مراعاة الفروق الفردية لان المتعلم كائن له إمكانياته الخاصة وتهتم بمشاكل الطلبة الذين يعانون من مشكلات التعلم.
6	لا تحقق الاستمرارية وإنما ينتهي دورها بعرض المحاضرة	تنمية استمرارية التعلم الذاتي عند المتعلم.
7	لا تعتمد على التقانة الحديثة والتطور وتكون متكررة ومبنية على اسلوب وشخص المدرس نفسه.اي ليس هناك دور للتقنية الحديثة فيها.	تستخدم التقنيات الحديثة والبرامج الحديثة والأفكار المتجددة في منهجها وبالتالي فإن الأنظمة المعاصرة هي من تحدد طريقة المحاضرة.
8	تعتمد الطرق القديمة على استراتيجيات بسيطة لا تفي	أما الطرق الحديثة فهي تعتمد على طرق وأساليب حديثة



	بغرض التعلم ولا تلبي حاجاته الأساسية في عملية التعليم فهي تضع المتعلم في مكان التلقي وأهم هدف يمكن تحقيقه هو مدى حفظ المتعلم للمعلومات، ويعتمد المعلم على طريقة الإلقاء ولا يوجد هنا دور يذكر للمتعلم	تصب اهتمامها على المتعلم، ومدى تفاعله معها. وتجعل منه شريكاً في الدرس من حيث أتاحه الفرصة له بالتعبير عن آراءه ووجهة نظرة والادلاء بمعلومات مفيدة وجديدة.
9	يطلب من المتعلم في الطرق القديمة التركيز على حاسة السمع والبصر فالمعلم يشرح على السبورة فالطالب يستمع للمعلم وينقل ما يكتبه المعلم، وهكذا تكون عملية التعلم خالية من التفاعل بين المعلم والطالب وبين الطلبة أنفسهم.	اعتمدت الاستراتيجيات الحديثة على استخدام أدوات متعددة وازداد التفاعل الصفي. فدخل الوسائل التكنولوجية عززت من الرقي المعرفي والتطور الذاتي لدى الطالب وجعلت منه مفكر ومبدع من ناحية استعماله للوسائط الحديثة في التعليم.
10	كان الطالب يعتمد بشكل كبير على الكتاب المدرسي وما يحتويه من معلومات. ولا وجود لغيره من اطلاع أو زيادة في المعلومة.	أما في الطرق الحديثة فأصبح الطالب يحصل على المعلومات بطريقة أسهل وأسرع من خلال الشبكة العنكبوتية العالمية.

ونتيجة للتغير الثقافي والفكري الناشئ عن التطور العلمي والتقني، والتغير الذي طرأ على وسائل التدريس الحديثة وعلى النظرة إلى توظيف التقنية بسبب التغييرات التي طرأت على احتياجات المجتمع وفق هذه المتغيرات، ونتائج البحوث والدراسات التي تناولت الجوانب المتعددة للمنهج التقليدي والتي أظهرت قصوراً جوهرياً في إجراءاته مفهومه، والدراسات الشاملة التي جرت في ميدان التربية وعلم النفس، والتي عدلت من الكثير مما كان سائداً عن طبيعة المتعلم وسيكولوجيته، وطبيعة المنهج التربوي نفسه، فهو يتأثر بالمجتمع والتلميذ والبيئة والثقافة والنظريات التربوية الحديثة. كل ذلك أدى إلى ضرورة تطوير المفهوم السائد عن المنهج التعليمي القديم وضرورة التحول إلى مفهوم جديدة عن المنهج يوائم تلك المتغيرات ويكون البديل المناسب والمعوض عن كل تقليدي ليصل إلى صاحبة بكل ما هو متطور للصعود بركب التقدم الثقافي والفكري والبحث العلمي⁽³⁴⁾.

استنتاجات البحث

يمكن من خلال هذا البحث أن نستنتج بعض النقاط المهمة في ذلك :

- 1- يساعد التعليم الحديث وطرق التدريس العصرية والتقانة الطالب على تخفيف الأعباء وتقليل الجهد واختصار الزمن عليه ؛ وذلك من خلال الابتعاد عن أنظمة التعليم القديمة والتي أصبحت مواتية بالرتابة والتكرار والملل والابتعاد عن الفائدة العلمية.
- 2- أن التعليم الجديد ووسائل وطرق التدريس الحديثة تتيح الرصانة العلمية لدى الطلبة للارتقاء والتقدم العلمي بنمو وتطوير جودة التعليم في الجامعات.
- 3- وجود قصور واضح وملاحظ في برامج ومناهج التعليم العالي والفني ومواكبتها لحاجات المجتمع والتطورات المعاصرة، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم التوازن بين التخصصات العلمية والتطبيقية والنظرية وخدمة المجتمع.
- 4- إذا أرادت الجامعات ودور العلم أن تحقق نهضتها المرجوة من حيث التقدم والتطور العلمي في الأداء الجامعي ؛ فعليها تبني استراتيجية واضحة لتطوير برامج ومناهج التعليم الجامعي بحيث تحقق الأهداف المجتمعية وتواكب الجديد في العلم والتقنيات، وهذا يأتي من خلال تشكيل هيئات مختصة تبدأ من مستوى الوزارة والجامعة والكلية وصولاً إلى القسم العلمي تعنى بمجال البحث و تفعيل برامج ومناهج



التعليم العالي بالاستفادة من تجارب الدور الرائدة في هذا المجال مثل الدول الأوروبية أو الآسيوية مع مراعات واقع البيئة التعليمية و السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية والثقافية.

5- افتقار المكتبات الجامعية إلى المصادر الحديثة والتنوع المعرفي، فهذا يؤدي بدوره إلى صعوبة اقتناء الطالب للمعلومة بسهولة. وهذا يعود إلى ما حصل للمكتبات والمراجع العلمية من فقدان وسرقة وتلف وإهمال أو للأسباب الأخرى كأن تكون قد زودت المكتبات بمعلومات ومصادر سطحية ومتخلفة أو قديمة لا تسير التقدم العلمي الحاصل عالمياً، أضف إلى ذلك الافتقار إلى المكتبة الإلكترونية والدوريات البحثية الحديثة والعالمية.

توصيات البحث:

- 1- ضرورة مراعاة والتأكيد على التركيز والاهتمام بجانب ضمان تحقق الجودة في التعليم، من خلال التطبيق الجديد للمناهج التعليمية و عدم التراخي والتقصير فيها و محاولة تكييفها وفق مستوى الطالب.
- 2- العناية المشددة على توفير الظروف المناسبة والأرضية الخصبة وتذليل الصعاب للكادر التدريسي في الجامعة التي تمكنه من التدريس والبحث والتطوير الذاتي بمنحة التسهيلات المادية التي تسمح له بذلك، إلى جانب توفير كافة فرص التأهيل الأكاديمي والتربوي المستمر. ودعمه وتشجيعه لكي يحقق نوعاً وجوهرًا في إنتاج الطاقات العلمية.
- 3- تكثيف الجهود وتضافر الهمم لإقامة الندوات والورش والمؤتمرات وعقد الاجتماعات للاطلاع على الأساليب والوسائل والطرق المستخدمة حديثاً في التعليم لضمان الجودة العلمية ولمواكبة التقدم الحاصل في التدريس. والاقتداء بطرائق تدريس متطورة و حديثة.

هوامش البحث

- (1) ينظر: أ.م.د. طعمة مطير حسين، الأستاذ الأكاديمي بين طرائق التدريس القديمة والحديثة، ص 58 _ 59.
- (2) عبد الحميد حسن عبد الحميد شاهين، إستراتيجيات التدريس المتقدمة، ص 30.
- (3) د. صفوت توفيق هنداوي، استراتيجيات التدريس، ص 17.
- (4) عبد الحميد حسن عبد الحميد شاهين، إستراتيجيات التدريس المتقدمة، ص 111.
- (5) د. صفوت توفيق هنداوي، استراتيجيات التدريس، ص 24 - 26.
- (6) ينظر: عبد الحميد حسن عبد الحميد شاهين، إستراتيجيات التدريس المتقدمة، ص 31.
- (7) المصدر السابق، ص 32.
- (8) محمد الحبيب أكناو، طرق التدريس: أهميتها ومبرراتها وأنواعها، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 1/ 1/ 2017. رابط الملف: <https://www.new-educ.com>
- (9) د. شوقي حساني محمود، تطوير المناهج رؤية معاصرة، ص 61 - 62.
- (10) ينظر: موقع د. عباس علام، دواعي تطوير المنهج. رابط الموقع الانترنت: <http://kenanaonline.com/users/abbasallam/posts/195708>
- (11) مصطفى، صلاح عبد المجيد، المناهج الدراسية عناصرها وأسسها، وتطبيقاتها، ص 51.
- (12) د. شوقي حساني محمود، تطوير المناهج رؤية معاصرة، ص 24.
- (13) ماجد بن صالح المرشد، التعليم التقليدي والتعليم الحديث، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 4 / ديسمبر / 2016 رابط المقال <https://majdedu.wordpress.com/2016/12/04>
- (14) د. فاضل جويد عواد، عبد الرحمن عباس عبد الرحمن، مشكلات التدريس الجامعي بين نوعية الطرائق التدريسية وطبيعة مفردات المناهج الدراسية، ص 202.



(15) فوزية برسولي، سميرة عبد الصمد، توظيف التكنولوجيا للارتقاء بجودة التعليم العالي: مدخل نظم التعلم الذكية، ص 390.

(16) ينظر : جوزيف هرفان، طرق التدريس الحديثة، ص 83.

(17) عبد الحميد حسن عبد الحميد شاهين، إستراتيجيات التدريس المتقدمة، ص 49.

(18) المصدر السابق، ص 42.

(19) كريمة عبد الصاحب حسن، اثر استخدام الحاسوب في رفع المستوى العلمي لطلبة الصف الأول في مادة الإحصاء، ص 19.

(20) محمد محمود، عبد الخالق فؤاد، وسائل وتكنولوجيا التعليم، ص 235-237.

(21) د. أحمد حسن محمد علي، طرائق التدريس الحديثة : المناظرة و العصف الذهني و تمثيل الأدوار، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 19 / 7 / 2017 ، رابط المقال : <https://www.new-educ.com>

(22) ينظر : المصدر السابق.

(23) د. أحمد حسن محمد علي، طرائق التدريس الحديثة : المناظرة و العصف الذهني و تمثيل الأدوار .

(24) د. محمد لبيب، المناهج والوسائل التعليمية، ص 173.

(25) مركز صدق للتنمية البشرية، أنواع طرق التدريس الحديثة، ص 256.

(26) ينظر : عبد الحميد حسن عبد الحميد شاهين، إستراتيجيات التدريس المتقدمة، ص 117.

(27) عايش زيتون، أساليب التدريس الجامعي، ص 143.

(28) عبد الحميد حسن عبد الحميد شاهين، إستراتيجيات التدريس المتقدمة، ص 106.

(29) استراتيجية التعلم التعاوني، مقال منشور على الانترنت، رابط المقال :

https://sst5.com/Training_strategieLv2.aspx?TS=1

(30) ينظر : موقع سطور، أهم استراتيجيات التدريس الحديثة، مقال منشور على الانترنت بتاريخ، ٢٨ مارس ٢٠١٩، رابط المقال / <https://sotor.com>

(31) عمر حمداوي العربي بن داوود، دور الإنترنت في خدمة البحث العلمي، ص 473.

(32) أ.م.د. طعمة مطير حسين، الاستاذ الاكاديمي بين طرائق التدريس القديمة والحديثة، ص 61.

(33) ينظر إخلاص عبد الواحد، طرق التدريس قديماً وحديثاً، مقال منشور على الانترنت بتاريخ ٢٣ يوليو ٢٠١٨، رابط المقال : <https://mawdoo3.com>

(34) ينظر : د. شوقي حساني محمود، تطوير المناهج رؤية معاصرة، ص 13.

المصادر والمراجع

1- إخلاص عبد الواحد، طرق التدريس قديماً وحديثاً، مقال منشور على الانترنت بتاريخ ٢٣ يوليو ٢٠١٨، رابط المقال <https://mawdoo3.com>

2 - أ.م.د. طعمة مطير حسين، الاستاذ الاكاديمي بين طرائق التدريس القديمة والحديثة، بحث منشور في مجلة لارك للعلوم الانسانية، العدد 25، سنة 2017.

3- د. أحمد حسن محمد علي، طرائق التدريس الحديثة : المناظرة و العصف الذهني و تمثيل الأدوار، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 2017، رابط المقال : <https://www.new-educ.com>

4- جوزيف هرفان، طرق التدريس الحديثة، ترجمة : حسين عبد الفتاح، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان _ الاردن، 2004.

5- د. شوقي حساني محمود، تطوير المناهج رؤية معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2009 .

6- د. صفوت توفيق هندواي، استراتيجيات التدريس، جامعة دمنهور، ص 17، رابط الكتاب على الانترنت <http://www.damanhour.edu.eg/pdf/edufac>

7- صلاح عبد المجيد مصطفى، المناهج الدراسية عناصرها وأسسها، وتطبيقاتها، دار المريخ للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.



- 8- عبد الحميد حسن عبد الحميد شاهين، إستراتيجيات التدريس المتقدمة، الناشر موقع ومنتدى دراسات وبحوث المعوقين، كلية التربية بدمهور، جامعة الاسكندرية، 2011.
- 9- د. عباس علام، دواعي تطوير المنهج. موقع د. عباس علام رابط الموقع على الانترنت : <http://kenanaonline.com/users/abbasallam/posts/195708>
- 10 - عايش زيتون، أساليب التدريس الجامعي، دار الشروق، عمان، ط1، 1995.
- 11- عمر حمداي العربي بن داوود، دور الإنترنت في خدمة البحث العلمي، عدد خاص الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الاردن، العدد 2، المجلد 12، 1420هـ/2000م
- 12- محمد الحبيب أكاو، طرق التدريس : أهميتها ومركزاتها وأنواعها، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 1/ 1/ 2017. رابط الملف : <https://www.new-educ.com>
- 13- د. محمد لبيب، المناهج والوسائل التعليمية، الناشر: مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 1977.
- 14- ماجد بن صالح المرشد، التعليم التقليدي والتعليم الحديث، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 4 / ديسمبر / 2016 رابط المقال <https://majededu.wordpress.com/2016/12/04>
- 15- محمد محمود، عبد الخالق فؤاد، وسائل وتكنولوجيا التعليم، مكتبة الرشد، ط1، بيروت، 2006.
- 16- مركز صدى للتنمية البشرية، أنواع طرق التدريس الحديثة، مجلة الحوار المتمدن، العدد 2427، لسنة 2008.
- 17- موقع سطور، أهم استراتيجيات التدريس الحديثة، مقال منشور على الانترنت بتاريخ، ٢٨ مارس ٢٠١٩، رابط المقال <https://sotor.com>
- 18- د. فاضل جويد عواد، عبد الرحمن عباس عبد الرحمن، مشكلات التدريس الجامعي بين نوعية الطرائق التدريسية وطبيعة مفردات المناهج الدراسية، أربيل، 2007، المجلد الثالث.
- 19- فوزية برسولي، سميرة عبد الصمد، توظيف التكنولوجيا للارتقاء بجودة التعليم العالي: مدخل نظم التعلم الذكية، ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، العدد السابع : مارس 2019.
- 20- كريمة عبد الصاحب حسن، اثر استخدام الحاسوب في رفع المستوى العلمي لطلبة الصف الأول في مادة الإحصاء، مجلة تقني البحوث التقنية، العدد 37، بغداد 1997.



استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم المدمج في دعم العملية التعليمية مع الإشارة الى العراق

م. د. محمد كاظم شمخي
mohammed.kadhim@coadec.uobaghdad.edu.iq

م. د. داود عبد الجبار احمد
dawood.a@coadec.uobaghdad.edu.iq
dad.edu.iq

م. عمر حميد مجيد
omer.hameed@coadec.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / قسم الاقتصاد

المستخلص

يعد التقدم العلمي والتكنولوجي الذي وصل اليه العالم، وثورة المعلومات والاتصالات الحديثة والمتطورة باستمرار وتبادل المعارف والخبرات سمة مميزة من سمات العصر. فظهرت العديد من الوسائل والمستحدثات التكنولوجية والتقنيات الحديثة، ويعد التعليم الالكتروني (e Learning) من اهم هذه المستحدثات في مجال التعليم بصورة عامة والتعليم العالي بصورة خاصة، لاسيما مسؤولية تكوين واعداد الطلبة الخريجين وزجهم في سوق العمل للاستفادة من خبراتهم في هذا المجال، ثم ادخلت انماط جديدة في التعليم عن طريق التواصل العلمي المستمر وتقديم المعرفة العلمية بطرق متنوعة وتطوير المواد والمناهج التعليمية، نتيجة لذلك ظهر ما يسمى بالتعليم الالكتروني المدمج (e Blended Learning) يتم عن طريقه المزج بين الفصول الدراسية التقليدية والتعليم الالكتروني وذلك مما يؤدي الى تحسين جودة وكفاءة التعليم وزيادة الخبرة وتراكم المعرفة العلمية حول المادة المقررة.

A proposed strategy for developing e-Blended learning to support the educational process with reference to Iraq

Abstract

The scientific and technological progress reached by the world, and the information revolution, and modern communications, and constantly evolving, the exchange of knowledge and experience a distinctive characteristic. Which showed many of the means and technological innovations and modern technologies, The (e Learning) This is one of the most important innovations in the field of education in general and higher education in particular Which is the responsibility of the composition and preparation of graduate students and involve them in the labor market to take advantage of their expertise in this area, Then introduced new patterns in education through continuous scientific communication and scientific knowledge in various ways and the development of educational materials and curricula, As a result, the back of the so-called (e Blended Learning) is on the way to combine classical classroom and e-learning through various online programs, Which leads to improving the quality and efficiency of education, increasing experience and accumulating scientific knowledge about the prescribed subject.



المقدمة

يلعب قطاع التعليم في مختلف مراحله دورا هاما في رفد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بمطالبات راس المال البشري الذي يشكل الارضية التي تستند اليها عملية التنمية ولاسيما العملية التعليمية، على اعتبار ان مخرجات التعليم المؤهلة والمدرّبة هي الاقدر والاكفأ على التعامل مع ادارة واستخدام التكنولوجيا وبالأخص اسلوب التعليم الالكتروني الذي يعد هو الاخر من الوسائل التقنية الحديثة في زيادة كفاءة وفاعلية النظام التعليمي، باعتباره عاملا حيويا لتطور المجتمع وتقرير مكانته، وجزءاً لا يتجزأ من العملية التعليمية برمتها، وان دمجها مع التعليم التقليدي يشكل حاجة ماسة الى تطوير التعليم ولاسيما التعليم العالي الذي يعد مرحلة محورية هامة في التطور المعرفي للطلاب وتعزيز الابتكار وزيادة المهارات العالية للخريجين وتقديم مختلف العلوم والمعارف وتنمية القيم الانسانية.

الهدف من الدراسة

استعراض اهمية التعليم المدمج عن طريق تطبيق استراتيجية مقترحة متمركزة حول المتعلمين ودور المعلمين فيها، لما لها من اثر ايجابي في زيادة التعلم لدى غالبية المتعلمين على الرغم من اختلاف مستوياتهم وقدراتهم الذهنية، اذ انها تركز على التعليم متعدد الاتجاهات من المتعلمين الى المتعلمين ومن المتعلمين الى المعلم ومن المعلم للمتعلمين، ومن المتعلمين الى المحتوى التعليمي.

فرضية الدراسة

تتمثل فرضية الدراسة بالاتي:

- 1- ان نجاح وتطوير التعليم المدمج يعتمد بالدرجة الأساس على مدى استعداد المعلمين والمتعلمين ووعيهم بأهمية التعليم المدمج، واستخدامهم للوسائل التعليمية والتكنولوجية لرفع جودة التعليم.
- 2- ان الارتقاء بالتعليم المدمج يتطلب تطوير القدرات والمهارات التعليمية لدى المعلم والمتعلم على حد سواء.

مشكلة الدراسة

تدور مشكلة الدراسة حول الاتي:

- 1- هل ان النظام التعليمي المدمج قادر على حل المشاكل التعليمية بالاستعانة بتكنولوجيا المعلومات ولاسيما في العراق.
- 2- اثر الاستراتيجية المقترحة في تطوير ودعم العملية التعليمية، وما هو دور التقنيات الحديثة في ظل هذه الاستراتيجية التي سيتم وضعها، أي تحول التعليم من التعليم التقليدي او الالكتروني الى التعليم المدمج.

منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استعراض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالتعليم الالكتروني والتعليم الالكتروني المدمج، فضلا عن وضع استراتيجية مقترحة لتفعيل وتطبيق دور التعليم الالكتروني المدمج في جميع المؤسسات التعليمية ولاسيما في العراق، وقد تم تقسيم الدراسة على ثلاثة محاور رئيسة، المحو الاول تضمن الاطار النظري، والمحور الثاني اهمية التعليم المدمج ونماذج تطبيقه اما المحور الثالث فهو خطة مقترحة لتطبيق التعليم المدمج المتمركز حول المتعلمين.



المحور الاول: الاطار النظري

اولاً: التعليم والتكنولوجيا

في خضم تشابك التطورات العلمية والتكنولوجية وتغلغلها في عصرنا الحالي والتي أصبحت جزءاً أساسياً من حياتنا اليومية والتي تسهم بشكل مباشر في تحسين وتطوير عملية التعليم والتعلم في المدارس والجامعات وزيادة عملية التواصل بين الطلبة والاساتذة، وضرورة ملحة في النظام التعليمي من أجل تقليل نسب الامية ومواكبة التطور الحاصل في الدول المتقدمة ولاسيما في مجال تطبيق العلوم والتكنولوجيا.

ان توسيع دائرة الاستعمالات التكنولوجية للتعلم وإشاعة التطبيقات العملية كاستخدام الحاسوب الشخصي والتعليم الافتراضي (Virtual Learning) والمحاكاة التعليمية (Simulation) يعد منطلقاً هاماً وإساسياً نحو خدمة الإنسان وتحسين حياته وتطوير محتواه المادي والثقافي الذي يمثل الغاية العظمى لكل التطورات الاجتماعية، وعلى هذا النحو يصبح التعليم ميداناً إنسانياً لتطوير قدرات الأفراد وتمكينهم من التفكير بشكل مكثف، والسلاح الذي يستطيع المجتمع عن طريقه تغيير العالم نحو الأفضل، في حين تعني التكنولوجيا نسقاً من الصيغ المستخدمة كوسائل في أنشطة الإنسان المتعددة والتي تنطوي على خبرات العمل في المجتمع⁽¹⁾.

ومما يميز التقدم العلمي والتكنولوجي الحديث انه لا يعتمد على جهود فردية تعود لفئة ضيقة ولا يتعلق باكتشافات يقوم بها أفراد قلائل من الباحثين والعابرة المنعزلين في مختبرات ومراكز علمية صغيرة كما كان يحدث في الماضي، بل أصبح الأمر يعتمد على مجاميع متعددة من العلماء وذوي الاختصاصات المختلفة الذين قد ينتمون لمختلف الدول أحياناً، وأصبحت الجامعات والمعاهد العليا هي مركز الثقل في عملية التطور التكنولوجي عن طريق ازدياد أعداد المشتغلين بالعلم والمتعلمين لتصبح مئات الألوف من الأفراد في جميع أنحاء العالم يعملون في كافة المجالات الثقافية والعلمية بدلاً من اقتصره على أقلية من المتخصصين والمتفرغين، وهذا بحد ذاته له آثاراً اقتصادية واجتماعية على جانب كبير من الأهمية سواء عن طريق نقل المعرفة النظرية والتكنولوجية أو التعاون الثقافي والعلمي وتركيز الجهود المشتركة لحل الكثير من المشاكل المتعلقة بالمجتمع وتقليص الفجوة الحضارية بين مختلف الدول عن طريقتي اتباع السياسة الإيجابية العقلانية لنقل أساليب العلم والتكنولوجيا التي تتم عن طريق قنوات عديدة ومختلفة تتمثل بالمؤتمرات والمطبوعات والنشرات المتخصصة، فضلاً عن البرامج التعليمية والتدريبية، الأمر الذي يزيد من احتياطي العلوم والمعارف على مختلف المستويات⁽²⁾.

وعن طريق هذا الاندماج بين التعليم والتكنولوجيا يصبح من الممكن خلق المتطلبات الضرورية لمجتمع قادر على النهوض والبناء، يمكن تحديده بأنه (مجموع النظم التربوية والسياسات التعليمية والمؤسسات والمعاهد والجامعات العلمية، والنظم الإدارية والتشريعات القانونية المنظمة، ورصد الموارد البشرية والمالية لهذه المؤسسات وتأمين شبكة وطنية للخدمات العلمية والتكنولوجية، وتحريك عملية الإبداع كقوة دافعة لإشاعة المبتكرات في الاقتصاد الوطني)⁽³⁾.

ومن الجدير بالذكر هنا نشير الى ان التعليم العالي يسهم في بلورة ملامح تكوين الفرد والمجتمع حاضراً ومستقبلاً باعتباره يمثل قمة الهرم التعليمي والرصيد الاستراتيجي الذي يغذي المجتمع بكامل



احتياجاته من الكوادر البشرية القادرة على النهوض بأعباء تحقيق التنمية وفي تقدم الامم، فان الوسائل والتقنيات التعليمية المتمثلة بتكنولوجيا التعليم لها دور في نقل العلوم والمعارف بين شرائح المجتمع.

ثانيا: اهمية التعليم الالكتروني

يعد التعليم الالكتروني بيئة تعليمية متكاملة عن طريق استخدام الوسائط التعليمية كالحاسوب والهاتف النقال، ويتفاعل المعلم والمتعلم يتم نقل المعلومات بدقة للتعليم⁽⁴⁾.

ويعرف التعليم الالكتروني بأنه (طريقة ابتكارية لتقديم المحتوى التعليمي والتي تتصف بالتعليم الجيد بما يتضمنه من شروحات وايضاحات وتمارين ومتابعة الطلبة بواسطة برامج متقدمة مخزونة في الحاسوب او بواسطة شبكة المعلومات الدولية، فضلا عن الاستفادة من الخصائص والمصادر المتوفرة في العديد من التقنيات الرقمية)⁽⁵⁾.

ويمكن تعريف التعليم الالكتروني بأنه عملية تقديم المعارف والمناهج التعليمية للمتعلمين عن طريق استخدام وسائل الكترونية متنوعة مثل (الاقراص، الحاسبات، الانترنت، ... الخ)⁽⁶⁾.

ان السبب الرئيسي الذي دفع المؤسسات التعليمية للتحويل من التعليم التقليدي الى التعليم الالكتروني (e Learning) هي ازمة فيروس COVID-19 التي القت بظلالها على المجتمع بكل انشطته ومنها قطاع التعليم، ولاسيما بعد ان تأثرت العملية التعليمية بأتمتة الصناعة وتطور التكنولوجيا (الذكاء الصناعي) (Artificial Intelligence) والانترنت واصبحت جزءاً من حياة الانسان⁽⁷⁾.

ومع انتشار وتوسع نظم التعليم الالكتروني وزيادة الاقبال على تطبيقها في العملية التعليمية، ظهرت العديد من الدراسات والبحوث التي توصلت الى نتائج ايجابية تعمل على تشجيع نمط التعليم الالكتروني كبديل انسب للطرق التقليدية المستخدمة في التعليم، تتمثل في الاتي:

1- توفير التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساعد المعلم والمتعلم على التعليم بشكل أكثر مرونة وكلا حسب ظروفهم كان يكون داخل المنزل عبر الانترنت او استخدام اقراص الفيديو او وحدات التخزين الخارجية (Universal Serial Bus -USB)⁽⁸⁾.

2- يعد التعليم الالكتروني من الوسائل التي تدعم العملية التعليمية وتؤدي الى الابداع والابتكار وتنمية المهارات لدى المتعلمين عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة⁽⁹⁾.

3- يراعي التعليم الالكتروني تنوع الحواس لدى المتعلمين، فبعضهم يفضل التعلم عن طريق الصورة المرئية والبعض الآخر عن طريق الصورة والصوت وهذا ما يتفق مع نموذج (VARK)، اذ يوضح (Neil Fleming) ان انماط التعلم للمتعلمين تنقسم الى اربعة انماط، حسب المداخل المختلفة للمتعلمين في كيفية استقبال المعلومة، وكل نمط يضم الحرف الاول من اسم النموذج (VARK)، فالنمط الاول هو (Visual) بصري، ويشمل المتعلمين الذين يفضلون الصور والعروض المرئية، اذ انهم يستقبلون المعلومات بشكل اكبر اذا ما تلقوا أنشطة ووسائل تعليمية تتوافق مع النمط المرئي. والنمط الثاني (Auditory) سمعي، ويضم المتعلمين الذين يتفاعلون أكثر مع المحتوى التعليمي عن طريق الانصات والحوارات والمناقشات في مجموعات، ويساعدهم الايقاع الجيد للصوت في فهم واستيعاب المعلومة بشكل أفضل. اما النمط الثالث (Read\write) القراءة والكتابة، اذ يكتسبون المتعلمين وفق هذا النمط المعلومة بشكل أكثر فاعلية عن طريق القراءة والكتابة، كما انهم اكثر قدرة في التعبير عن المفاهيم



والتعاريف المجردة في كلمات ومقالات ويشعرون بمتعة في تأدية ذلك. واخير النمط الرابع (Kinesthetic) الحركي، فهؤلاء المتعلمين يتفاعلون اكثر مع العروض الملموسة⁽¹⁰⁾.

4- يساعد التعليم الالكتروني على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في تقديم الخدمات التعليمية وتقييم المتعلمين سواء كان ذلك بين الريف والمدينة او بين السود والبيض وغير ذلك⁽¹¹⁾.

اما سلبيات التعليم الالكتروني فهي عديدة منها ارتفاع التكلفة الناشئة عن ضرورة توفير اجهزة وبرامج الكمبيوتر والصيانة وخدمات الانترنت، فضلا عن المشاكل الفنية والاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا، وهذا يعود الى ضعف مهارة المتعلمين والمعلمين في استخدام البرامج والتطبيقات الخاصة بالتعليم الالكتروني، فضلا عن ظهور مشاكل صحية ونفسية تتمثل بآلام الظهر وضعف العين والشعور بالملل والاحباط نتيجة ضعف شبكات الانترنت⁽¹²⁾.

وعلى الرغم من وجود ايجابيات وسلبيات للتعليم الالكتروني الا انه ظهر في الآونة الاخيرة ما يعرف بالتعليم المدمج (e Blended Learning) والذي يهدف الى مساعدة المتعلم خلال كل مرحلة من مراحل تعلمه الدراسي جزء عن طريق الانترنت والجزء الاخر يتعلمه في الفصل الدراسي التقليدي، وبذلك يكتسب المتعلم المعارف العلوم المقررة له وجها لوجه وطرح اساليب مختلفة للتعليم تتناسب مع هذا النمط⁽¹³⁾.

ثالثا: التحديات التي تواجه التعليم الالكتروني

يواجه التعليم الالكتروني تحديات عديدة ومتنوعة منها ما هو تكنولوجي ومنها ما هو ثقافي وعلمي وتربوي ولا شك ان ما انتجته الثورة العلمية والتكنولوجية في العقود الاخيرة من معارف وعلوم تجعل من عملية التعليم عاجزة عن التفاعل مع هذه المنتجات لاسيما وان التعليم العالي الذي عليه مسؤولية تكوين واعداد الطلبة الخريجين وزجهم في سوق العمل بات من الضروري عليه مواجهة الكثير من التحديات وفي مقدمتها تحديات التطورات التقنية في جميع مجالات الحياة المختلفة ومن اهمها⁽¹⁴⁾:

1- الوسائل التعليمية: تعد الوسائل الالكترونية تحديا رئيسيا في التعليم الالكتروني، اذ يجب توفر الكثير من البرامج والتطبيقات لتحقيق فاعلية الطلبة في العملية التعليمية ومنها (, Socrative , Quizziz , Padlet)، ومع تنوع انماط التعليم التي يعد جزءاً أساسيا من نجاح مقومات الخطة التعليمية منها السمعي (Auditory Learners) والبصري (Visual Learners) والحركي (Kinesthetic Learners) ونمط التعليم بالقراءة والكتابة (Read\write Learners).

2- توفر التكنولوجيا المتمثلة بتوفر الاجهزة كالحاسوب والموبايل وشبكة الانترنت الالكتروني وذلك من اجل انجاح العملية التعليمية الالكترونية.

3- توفر الكوادر الفنية وتدريبهم على صيانة وتشغيل الاجهزة المتعلقة بتكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

4- مدى جاهزية المعلم لمواكبة التطور الحاصل في تقنية المعلومات والاتصال وتواصله مع الجامعات العالمية الرصينة.

ثالثا: واقع التعليم الالكتروني في العراق

ان تجربة التعليم الالكتروني التي شهدتها العراق مع بداية العام 2020/2019، انما ترجع الى تفشي وباء COVID-19، على الرغم من ان هذا النوع من التعليم ظهرت بوادره عام 2015 عندما قررت وزارة التعليم العالي وضع استراتيجية للتعليم الالكتروني على مستوى الجامعات وتفعيل مركز



المعلومات العلمية والتكنولوجية ليكون أنموذجاً للتعليم الإلكتروني⁽¹⁵⁾. ومن أجل توفير الامكانيات الفنية والعلمية اللازمة لتطوير تقنيات التعليم الإلكتروني وبشكل يتواءم مع تكنولوجيا العصر الحديث الذي يمر به العالم في الوقت الحاضر، فقد قامت جامعة بغداد بإنشاء بوابة الكترونية متخصصة تهدف الى اقامة برنامج لتطوير القوى البشرية للقيادات العليا في تلك الجامعة، واقامة ورش عمل متخصصة في مجالات متعددة منها، في مجال الذكاء الصناعي وفي مجال مرض انفولنزا الطيور، والمشاركة في العديد من الندوات والمؤتمرات العالمية، فضلاً عن اقامة عدد من المشروعات ضمن خطط تهدف الى تطوير قدرات الجامعات العراقية، كمشروع بن سينا للتعليم الإلكتروني الذي يتضمن بناء مكتبة افتراضية وانشاء نظام مراقبة الجودة⁽¹⁶⁾. وذلك من أجل امكانية التوسع في هذا النوع من التعليم وتحقيق الفائدة المرجوة منه لكل فئات المجتمع.

وان تقييم تجربة التعليم الإلكتروني في العراق، انما يتوقف على معايير اساسية لمدى فشل ونجاح هذا النوع من التعليم، منها مدى التفاعل بين الطالب والاستاذ، وامتلاك الأخير الخبرة في التفاعل مع ادوات التعليم الإلكتروني ومدى توفر الطاقة الكهربائية التي تعد من مستلزمات التعليم الأساسية، وانشاء صندوق مالي وظيفته تمويل التعليم الإلكتروني والمدمج عن طريق ادخال احدث التقنيات التكنولوجية، اسوة بالدول التي طبقت هذه التجربة، فضلاً عن توفير البنية التحتية اللازمة لمثل هذا النظام سواء كانت هذه الامكانيات بشرية والمتمثلة بالكفاءات العلمية او مادية متمثلة بالأجهزة الحديثة والمتطورة كتوفر اجهزة الحاسوب التي تدعم برامج السبورة الإلكترونية (Whiteboard) وملحقاتها من قلم للمس (Touch Pen)، وهذه الاجهزة تعد باهظة الثمن وذات امكانيات تعليمية عالية، فضلاً عن توفير شبكات الاتصال الجيدة (الانترنت)⁽¹⁷⁾.

وبالإمكان الإشارة الى اهم النقاط السلبية التي تواجه عملية تطبيق التعليم الإلكتروني في العراق بالاتي:

- 1- صعوبة ادارة عملية الامتحان للطلبة والحد من ظاهرة الغش، فضلاً عن عدم امكانية تنويع صيغ الاسئلة والاختبارات، والاقتران على انماط محددة من الاسئلة (صح وخطأ وخيارات متعددة).
- 2- ضعف خدمة الانترنت المقدمة من وزارة الاتصالات فضلاً عن ارتفاع تكلفتها.
- 3- ضعف تسخير الامكانيات المادية والبشرية لهذا النوع من التعليم.
- 4- غياب البعد الانساني القائم على التفاعل المباشر والحوار الفعال بين الطالب والاستاذ مما يؤدي الى تدني مستوى الطالب العلمي.
- 5- عدم توفير التدريب اللازم لمعظم الاساتذة والمعلمين على استخدام التقنيات الحديثة للتعليم الإلكتروني.

المحور الثاني: اهمية التعليم المدمج ونماذج تطبيقه

اولاً: اهمية التعليم المدمج

هناك العديد من المستجدات والمتطلبات في العصر الراهن والتي تزامنت مع تطور نظم الاتصالات والمعلوماتية، بالشكل الذي يجعلنا بحاجة الى تطبيق نظم التعليم المدمج في تطوير القدرات والمهارات التعليمية ومواكبة التطور الحاصل في دول العالم من حولنا، وعليه لابد من الاخذ بنموذج



التعليم المدمج في تصميم وتطبيق البرامج التعليمية والتدريبية، والتي تهدف الى تحقيق استراتيجية التعليم المتمركزة حول المتعلمين، والمتمثلة في التركيز على التعليم متعدد الاتجاهات من المتعلمين الى المتعلمين ومن المتعلمين الى المعلم ومن المعلم للمتعلمين، ومن المتعلمين الى المحتوى التعليمي كبدل عن تطبيق نظام التعليم التقليدي والتعليم الالكتروني القائم على احادية الاتجاه من المعلم للمتعلم، وتكمن ايجابيات هذا النوع من التعليم في الاتي (18):

1- رفع فاعلية التعليم وزيادتها، ويتم ذلك عن طريق تحسين وتطوير مخرجات التعليم، وفي خفض تكاليف ونفقات التعليم والوقت اللازمين للتعلم.

2- تنوع وسائل التعليم باستخدام وسائل التعليم الالكترونية الحديثة مما يساعد على اكتساب المتعلمين للمعرفة بنسبة اكبر وبالتالي رفع جودة التعليم.

3- تحقيق التفاعل النشط والروح التعاونية بين المتعلمين عن طريق تفعيل وسائل التفاعل الالكترونية والتقليدية بين المتعلمين بعضهم مع بعض من جهة وبين المتعلمين والمعلمين من جهة اخرى، بما يؤدي الى تدعيم العلاقات الانسانية والاجتماعية السامية لدى المتعلمين اثناء عملية التعليم.

4- اتاحة المرونة في التعليم، عن طريق توفير الاحتياجات الفردية وانماط التعليم المختلفة للمتعلمين باختلاف مستوياتهم، اذ يساعد التعليم الالكتروني المدمج في تسهيل دراسة وتعليم بعض الموضوعات التي يكون تدريسها صعبا فيما لو درست بشكل تقليدي فقط او الكتروني فقط.

5- تحقيق التواصل الحضاري والمعرفي والثقافي بين مختلف دول العالم للاستفادة من التطور الحاصل في مختلف العلوم والمعارف ولاسيما في مجال المعرفة العلمية.

ثانيا: نماذج لتطبيقات برامج التعليم المدمج

هناك العديد من التصنيفات والنماذج المختلفة لبرامج التعليم المدمج وتطبيقاتها، ومن هذه التصنيفات تصنيف روزيت وفريزي لنماذج التعليم المدمج، اذ يركز هذا التصنيف على الجانب او البعد المكاني الذي تنظم فيه الانشطة التعليمية، ويتضمن هذا البعد ثلاثة نماذج هي (19):

أ- نموذج البدء بالأنشطة التقليدية: وفيه يبدأ التعليم المدمج من القاعات والفصول الدراسية المعهودة، ثم يتلقى المتعلمين بعض الامثلة او الواجبات عن طريق الانترنت، ومن ايجابيات هذا النموذج ان البدء بالتعليم الصفي الحي يكسب المتعلمين شعورا بالارتياح والالفة قبل تكليفهم باي مهام الكترونية اخرى.

ب- نموذج البدء بالأنشطة الالكترونية: وفي هذا النموذج يتم البدء بالتعليم الالكتروني اذ يتم تكليف المتعلمين بنشاط الكتروني معين ثم يلتقي المتعلمين بالمعلم داخل الصف التقليدي وجها لوجه من اجل مناقشة الانشطة الالكترونية التي تم تكليفهم بها سابقا، ويتم النقاش بشأنها بشكل تفاعلي داخل حجرة الدراسة التقليدية، وبعدها يتلقى الطلاب أنشطة الكترونية اخرى، ومن ايجابيات هذا النموذج انه ينمي الاتجاه نحو التعلم مدى الحياة، ويعمل على توفير بيئة تعلم اكثر تفاعلية وثراء معرفي.

ج- نموذج الأنشطة الالكترونية عند الطلب: وفق هذا النموذج يتم استخدام الأنشطة الالكترونية متى ما تطلب الامر ذلك، ويتم تكليف المتعلمين بالأنشطة الالكترونية وفق هذا النموذج متى ما دعت الحاجة وحسب المنهج والمادة المقررة، ومن ايجابيات هذا النموذج انه يدعم اسلوب او استراتيجية التعليم المتمركزة حول المتعلمين.



وهناك تصنيف اخر لبرامج التعليم المدمج، يتكون من النماذج اتية:

- أ- النماذج التمكينية: ويتم التركيز فيها على تحسين قدرة المتعلمين على الوصول الى المعلومة وتعلمها، وتتضمن توفير المرونة للمتعلم عن طريق ترويد الفصول الدراسية التقليدية بالتقنيات التعليمية المتقدمة.
- ب- النماذج التحسينية: تعتمد هذه النماذج على تطوير وتحسين عملية التدريس والمناهج الدراسية وتتضمن تقديم مصادر تعلم الكترونية اضافية.
- ج- النماذج التحويلية: تهدف الى احداث تغيير جذري وهيكل في نظام التعليم المتبع، اذ يتم تحويل المتعلمين من متلقين للمعلومة الى مشاركين بشكل نشط وفعال في بناء المعرفة عن طريق التفاعلات وجها لوجه والتفاعلات الالكترونية.

المحور الثالث: خطة مقترحة لتطبيق التعليم المدمج المتمركز حول المتعلمين

اولا: مراحل تطبيق التعليم المدمج

ان عملية تطبيق نظام التعليم المدمج يعد امرا صعبا ولا سيما في العراق، على الرغم من توفر الادوات والوسائل الالكترونية اللازمة لتطبيقه، وتكمن صعوبته بان الدراسات المتعلقة بهذا النوع من النظام قليلة جدا، نظرا لحداثة الموضوع وقلة البيانات والنتائج الداعمة للبحث من جهة، وتعدد المصطلحات والمفاهيم التي تتكرر عند استعمالها عدة مرات من جهة اخرى، ولإنجاح مشروع تطبيق التعليم المدمج لابد من وضع خطوات او مراحل يمكن اتباعها عند تطبيق هذا النظام وكما يأتي⁽²⁰⁾:

المرحلة الاولى: تشكيل فريق عمل يتولى وضع خطة واضحة المعالم تتضمن التعريف بماهية هذا المشروع والوسائل المطلوبة لتحقيقه ومراحل التطبيق والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة والمتأثرة فيه، وان يكون هذا الفريق يضم استشاريين اكفاء يجمعون ما بين الخبرتين التربوية التعليمية والتقنية المنظورة.

المرحلة الثانية: تحديد البنية التحتية اللازمة للبدء بتنفيذ المشروع من اجهزة وبرمجيات وادوات وفق متطلبات كل مرحلة من مراحل المشروع، فضلا عن التوعية اللازمة بماهية التعليم الالكتروني واهميته للمرحلة القادمة من تطور النظام التعليمي لمنتسبي المؤسسة التعليمية، والبدء بتطوير مهاراتهم التعليمية وفق الاستراتيجيات التعليمية الحديثة للتعليم الالكتروني.

المرحلة الثالثة: الشروع بتطبيق المشروع بشكل محدود للتأكد من نجاح الخطوات السابقة وتحديد المعوقات ان وجدت ليتم معالجتها، وهذا ضروري للتأكد من سلامة تنفيذ المشروع ونجاحه على النطاق الواسع.

المرحلة الرابعة: استمرارية التحديث واقامة الدراسات التقييمية لتجنب الاخفاقات وتصحيح المسار، فضلا عن التواصل الدائم لمعرفة ماهو جديد في مجال التعليم والتقنيات الحديثة ومدى امكانية تطبيقها او الاستفادة منها.

ثانيا: تفعيل استراتيجيات التعليم المتمركزة حول المتعلمين ودور المعلمين فيها:

نتيجة للتطورات العلمية الهائلة في عصرنا الحالي ونظرا لتطور متطلبات سوق العمل وحاجته الى خبرات ومهارات علمية متطورة، مما انعكس على العملية التدريسية بشكل عام واستراتيجيات التعليم العالي بشكل خاص، اذ اصبح من الضروري تطوير طرق التدريس التقليدية لجعلها تتناسب مع حاجة ومتطلبات تحقيق الكفاءة والفاعلية للمتعلمين بما يخدم سوق العمل العصرية، ولتحقيق ذلك يجب الانتقال من تعليم المتعلمين للمعرفة الى تدريبهم على البحث عنها، وتحويلهم من مستقبلين للمعلومة الى



منتجين لها، فضلا عن التغيير في اساليب تفكيرهم وتنوع انماط التعليم التي تعد جزءا اساسيا من نجاح تفعيل هذه الاستراتيجية، فضلا عن توفر اجهزة وتطبيقات تكنولوجية حديثة تشكل مجال اوسع للمعرفة والتي يتم تطبيقها عن طريق التعلم المدمج، اما اهم الاسس الواجب توفرها عند تطبيق هذه الاستراتيجية فتكمن بالاتي⁽²¹⁾:

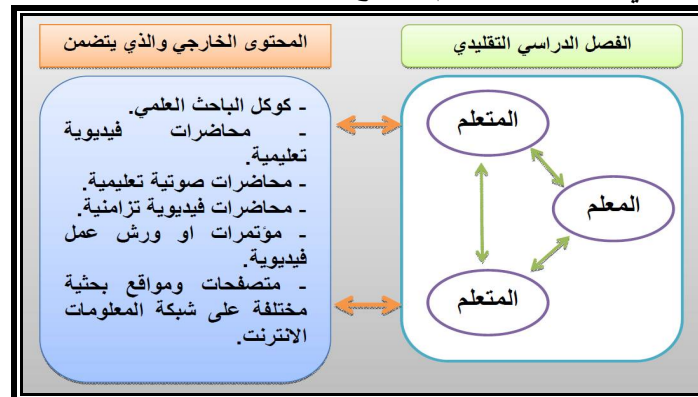
- 1- اشراك المتعلمين في اختيار نظام وقواعد العملية التعليمية.
- 2- اشراك المتعلمين في تحديد اهداف العملية التعليمية.
- 3- مراعاة التناسب بين استراتيجية التدريس المتمركزة حول المتعلم وبين قدرات ومهارات ومستوى ذكاء المتعلم.
- 4- تحفيز المتعلمين ومساعدتهم في فهم ذاتهم واكتشاف نواحي الضعف والقوة لديهم اثناء العملية التعليمية.

اما فيما يخص دور المعلم عند تطبيق استراتيجية التعليم المتمركزة حول المتعلمين، فانه يتطلب منه القيام بالمهام الاتية⁽²²⁾:

- 1- التنوع في استخدام الوسائل والانشطة التعليمية لترغيب المتعلمين على تقبلهم واستجابتهم لهذا النوع من التعليم.
- 2- ان يكون متمكنا من استخدام التقنيات التعليمية الحديثة بما يتلاءم مع قابليات المتعلمين الذهنية والفكرية.
- 3- تعزيز دور المتعلمين في التفكير وتحليل المعارف والعلوم المكتسبة وعدم الاخذ بأسلوب التلقين كما كان في التعليم التقليدي ودعم التواصل المعرفي بين المعلم والمتعلمين وبين المتعلمين انفسهم.
- 4- ان يكون له القدرة على تمييز كفاءة المتعلمين عن طريق وضع الاسئلة الفكرية والذهنية، وتحديد نقاط القوة والضعف عن طريق تفعيل اساليب المشاركة والحوار وتحمل المسؤولية للقيام بأدوار جديدة تمكنهم من النجاح في تطبيق هذه الاستراتيجية.
- 5- الاشراف على اعمال ومشروعات ينجزها المتعلمين، ومساعدتهم في تحويل الجانب النظري الى جانب تطبيقي وعملي لما تعلموه عند دراستهم لهذا النوع من التعليم.

والشكل ادناه يوضح انماط التفاعل التعليمي في استراتيجية التعليم المدمج المتمركزة حول المتعلمين:

شكل (1) انماط التفاعل في استراتيجية التعليم المدمج المتمركزة حول المتعلمين



المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى:

- رشا حمدي حسن علي هداية، تصميم برنامج قائم على التعليم المدمج لإكساب مهارات صيانة الاجهزة التعليمية لدى طلاب كلية التربية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر، 2008، ص33.



استنتاجات الدراسة:

- 1- نقص الامكانيات المادية والبشرية، مما يحد من توسيع وتطبيق هذه الاستراتيجية المقترحة.
- 2- ان ضعف التفاعل الانساني بين المعلم والمتعلم وافتقارهم لخبرة التعامل مع وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعد عقبة اساسية وتحدي كبير امام تطبيق التعليم المدمج ولاسيما في جامعاتنا العراقية.
- 3- يعمل التعليم المدمج على اختصار الوقت وتقليل الجهد وتحفيز التعليم الذاتي لدى المتعلم.
- 4- ان مفهوم التعليم المدمج يشمل انماطا متنوعة، بما يختلف عن التعليم التقليدي والالكتروني، ويهدف الى احداث نقلة نوعية في نظام التعليم المتبع.

توصيات الدراسة:

- 1- العمل على تدريب وتطوير الكوادر التدريسية على طرق واستراتيجيات التعليم الالكتروني والتعليم الالكتروني المدمج، والتركيز على تفعيل استراتيجية التعليم المتمركزة حول المتعلمين لما لها من دور في زيادة المعرفة العلمية للمتعلمين وتحسين اندفاعهم للتعلم.
- 2- العمل على جعل الطالب محور العملية التعليمية واشراكه في عملية التعليم عن طريق اتباع الوسائل العلمية الحديثة في التعليم.
- 3- انشاء مركز مختص في مجال التعليم الالكتروني والتعليم المدمج يهتم بتوفير البرامج اللازمة ومتابعة التطورات التي تحصل في الجامعات العراقية ضمن جاهزية هذا النظام.
- 2- العمل على ربط التعليم بسوق العمل، بما يجعل دور المعلمين فاعلا بعد تخرج المتعلمين، وتنمية القدرة لدى المعلمين على تغيير انماط التعليم التقليدية عن طريق الاندماج في مشاكل وحاجات المجتمع وتطورها.

هوامش البحث

- (1) Schweizer, K., Paechter, M., & Weidenmann, B. (2003). Blended learning as a strategy to improve collaborative task performance. Journal of Educational Media, 28(2-3), 211-224, p211-213.
- (2) وائل قاسم راشد، دور مؤشرات التعليم الاقتصادي في النهوض بالتعليم التربوي في البصرة، جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الثامن، العدد 29، كانون الثاني، 2012، ص3-6.
- (3) مصدق جميل الحبيب، التعليم والتنمية الاقتصادية، منشورات وزارة الثقافة والاعلام، دار الرشيد للنشر، العراق، بغداد، 1981، ص62.
- (4) التعليم الالكتروني في الجامعات العراقية بين الواقع والطموح، متاح على شبكة الانترنت ضمن الرابط الاتي: <http://www.iiif-mim-gov.iq/xm/ui/hondle/123456789/263>.
- (5) التعليم الالكتروني في الجامعات العراقية بين الواقع والطموح، المصدر السابق نفسه.
- (6) زينب هادي خلف وهاجر محمود علي، جوانب من التعليم الالكتروني، سلسلة ثقافة جامعية، جامعة بغداد، مركز التطوير والتعليم المستمر، العراق، بغداد، المجلد الثاني، العدد الاول، 2010، ص9.
- (7) معن الخطيب، تحديات التعلم الإلكتروني في ظل أزمة كورونا وما بعدها، مقال منشور على صفحة الجزيرة في الانترنت بتاريخ 2020/4/14، وعلى الرابط الاتي: <https://www.aljazeera.net/opinions/2020/4/15>

https://www.aljazeera.net/opinions/2020/4/15/تحديات-التعلم-الإلكتروني-في-ظل-أزمة



(8) ميرنا حلواني، أثر التكنولوجيا التعليمية على تطوير وتجويد التعليم في المدارس الرسمية في طرابلس - الشمال، بحث مشارك في مؤتمر تطوير الأنظمة التعليمية العربية المنعقد في طرابلس يومي 22 و 23 مارس، 2019، ونشر في كتاب أعمال المؤتمر الصفحة 123.

(9) ميرنا حلواني، المصدر السابق نفسه.

(10) Khongpit, V., Sintanakul, K., & Nomphonkrang, T. (2018). The VARK learning style of the university student in computer course. International Journal of Learning and Teaching, 4(2), 102-106, p102,103.

(11) جمال مصطفى محمد مصطفى، من صيغ التعلم الحديثة في التعليم الجامعي: التعلم المولف Blended Learning، بحث منشور في وقائع المؤتمر العلمي الثاني لكلية التربية، جامعة الازهر، بالاشتراك مع المجلس القومي للرياضة، تحت عنوان (التعليم الجامعي: الحاضر والمستقبل)، للفترة 18-19/5/2008، ص6.

(12) جمال مصطفى محمد مصطفى، المصدر السابق نفسه، ص2-6.

(13) Christensen, C. M., Horn, M. B., & Staker, H. (2013). Is K-12 Blended Learning Disruptive? An Introduction to the Theory of Hybrids. Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation, p7.

(14) معن الخطيب، تحديات التعليم الالكتروني في ظل ازمة كورونا وما بعدها، متاح على شبكة الانترنت ضمن الرابط الاتي: <http://www.aljazeera.net/opinions/2020/4/15>

(15) استراتيجية التعليم الالكتروني في التعليم العالي العراقي ... طموح وتحديات، مركز البيان للتخطيط والاستراتيجيات، متاح على شبكة الانترنت ضمن الرابط الاتي: <https://www.bayancenter.org/2020/04/5786/>

(16) انتظار جاسم جبر، شذى عبد الله، اهمية التعليم الالكتروني في دعم المجتمع، جامعة بغداد، مجلة الآداب، العدد 102، بغداد، ص472-478.

(17) سالم محمد عيود واخرون، واقع التعليم الالكتروني ونظم الحاسبات واثره في التعليم في العراق، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع عشر، ايار، 2018، ص289-292.

(18) للمزيد من التفاصيل ينظر الى:

- هبة محمد السيد، عادة شحاته ابراهيم ومنال عبد الله زاهد، فاعلية استخدام التعليم المدمج الالكتروني e Blended Learning واستراتيجيات التدريس المتمركز حول المتعلم وفق نموذج فارك على مخرجات التعلم والدافعية، جامعة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، 2019، ص3,4.

- الهام حرب محمد ابو الريش، فاعلية برنامج قائم على التعليم المدمج في تحصيل طالبات الصف العاشر في النحو والاتجاه نحوه في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص14، 15.

(19) عبد الرحمن مطلق فهد الشمري، التعليم المخلوط كمدخل لتدريب المعلمين اثناء الخدمة، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، مصر، مجلد 34، العدد 162 الجزء الثاني، مصر، 2015، ص601-603.

(20) زينب هادي خلف وهاجر محمود علي، جوانب من التعليم الالكتروني، مصدر سبق ذكره، ص12، 13.

(21) هبة محمد السيد، واخرون، مصدر سبق ذكره، ص4-10.

هبة محمد السيد، واخرون، مصدر سبق ذكره، ص11.

مميزات ومعوقات استخدام التعليم الالكتروني المدمج

م.م. نور منير بشير
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الهندسية / الموصل
noorabasher@ntu.edu.iq

م.م. أنوار أحمد يوسف
الجامعة التقنية الشمالية
الكلية التقنية الهندسية / الموصل
nawarayousif@ntu.edu.iq

م.م. رواء أحمد يوسف
الجامعة التقنية الشمالية
المعهد التقني / نينوى
Rawaa_ahmad@ntu.edu.iq

المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم التعليم المدمج، وأهميته، ومميزاته واسباب انتشار استخدامه بالتعليم في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاته. وقد تم استخدام الاسلوب الوصفي في هذه الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة وتجارب بعض الدول في هذا المجال، وتوصلت الدراسة الى نتائج من اهمها ان هناك معوقات تواجه استخدام التعليم المدمج من حيث ضعف تدريب الكوادر البشرية وضعف البنية التحتية من حيث ضعف توفر شبكة الانترنت وضعف الاتصالات وعدم قدرة الطلبة على استخدام التقنيات الحديثة. كما توصلت الدراسة الى بعض التوصيات التي تسهم في المساعدة على استخدام تقنية التعليم المدمج ومنها ضرورة اقامة دورات تدريبية للكادر التدريسي والطلبة على حد سواء والعمل على ازالة العقبات التي تواجه التعليم المدمج من اجل توفير بيئة مناسبة تساعد على تفعيل التعليم الالكتروني المدمج.

الكلمات المفتاحية: التعليم الإلكتروني المدمج، مزايا وعيوب التعليم الإلكتروني المدمج.

Abstract

This study aimed to identify the concept of integrated e- learning education , its advantages and the reasons for its widespread use in education in higher education institutions and its obstacles. The descriptive method was used in this study based on previous studies and the experiences of some countries in this field ,and the study reached conclusions ,the most important of which are that there are obstacles. It faces the use of integrated e- learning education in terms of poor training of human cadres and weak infrastructure in terms of poor availability of the Internet , weak communications ,and students' inability to use modern technologies. The study also reached some recommendations that contribute to helping the use of integrated e- learning technology including the necessity of holding training courses for teaching staff alike and working to remove obstacles facing blended education in order to provide an appropriate environment that helps activate integrated e- learning

Key word :- Integrated e- learning ,The advantages and dis advantages of integrated e- learning

المبحث الاول: منهجية البحث

المقدمة:

يشهد العالم ثورة تكنولوجية انفجارية في مجالات الحياة كافة، ومؤسسات التعليم العالي هي من المؤسسات التي تتعرض لتحديات كبيرة في مجال ادخال التكنولوجيا في صميم عملها بعد ان كان الاستاذ هو المصدر الرئيسي للحصول على المعلومة أصبح من الضروري تفاعل الطالب مع الاستاذ في ظل الظروف الحالية وجائحة كورونا والذي يتم عن طريق التواصل الالكتروني ونتيجة لهذا ظهر ما يعرف بالتعليم الالكتروني، وفي بعض الاحيان يتم الدمج بين الاسلوب التقليدي (الحصول على المعلومة من الاستاذ) والتعليم الالكتروني عبر الحصول على المادة الكترونياً والذي ينتج عنه ما يعرف بالتعليم المدمج ويساعد هذا النوع على اعطاء مرونة وسهولة في مجال التعلم والتعليم، وتتنافس مؤسسات التعليم العالي في العراق مؤسسات التعليم العالي في الدول الاخرى.

مشكلة البحث:

إن استخدام التكنولوجيا الحديثة من انشاء الصفوف الافتراضية وتواصل الاستاذ مع الطالب عن طريق هذه الصفوف حدث بشكل مفاجئ في مجتمعنا العراقي، أدى الى أن يواجه كل من الطالب والاستاذ مشكلة بهذا الاسلوب الجديد من التعليم تتمثل في ضعف قدرات الموارد البشرية (الاستاذ والمعلم) على استخدام تقنية التعليم الالكتروني عبر منصة (Google Classroom) وبرامج التواصل الاخرى.

فرضية البحث:

يستند البحث الى فرضية مفادها (هناك معوقات كبيرة تواجه تطبيق التعليم الالكتروني أو التعليم المدمج في ظل الظروف التي يواجهها البلد).

أهداف البحث:

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية:

1. توضيح مفهوم التعليم المدمج.
2. توضيح أهم المتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التعليم المدمج في العراق
3. توضيح مزايا وعيوب التعليم المدمج.
4. التعرف على المعوقات التي تواجه التعليم المدمج.

أهمية البحث:

يستند البحث أهميته من أهمية موضوع التعليم الالكتروني المدمج والذي يبحث الاستراتيجيات الحديثة والتي تؤدي الى زيادة المستوى المعرفي للطالب، كما ان التعليم المدمج هي حالة جديدة للدمج بين التعليم التقليدي وبين التعليم الالكتروني وهذه التجربة الرائدة في التعليم اذا كتب النجاح لها فأنها سوف تمثل طفرة نوعية في قطاع التعليم.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة:

1. دراسة (الفرجاني، 1998م). بعنوان (التعليم عن بعد وفلسفته، إمكانياته، ركائزه ووسائله التعليمية) عالج الكيلاني أحد أهم الموضوعات المطروحة حالياً على الساحة التربوية وهو التعلم عن بعد، باعتباره نظاماً تربوياً متاحاً لقطاع عريض من فئات الشعب بغض النظر عن مستوياتهم الاقتصادية أو خصائصهم العمرية أو العرقية، وذلك بهدف تعميم المعرفة الإنسانية ونشرها، وكى تصبح في متناول الجميع وتعزيز المرتكزات التي تبنى عليها حياة الشعوب ونمائها وتطورها.

وقد أوضحت الدراسة أن ركائز التعليم عن بعد كثيرة ومتعددة من أهمها المادة التعليمية المطبوعة والوسائط التعليمية والمرئية والمسموعة وآلية توصيل المعلومات والمراكز الدراسية والإشراف الأكاديمي والخدمات الطلابية والتقييم.

وفي معرض عرضه لآراء عينة من القيادات التعليمية في جمهورية مصر العربية يشير الفر جاني إلى أنه على الرغم من تقديم موضوع التعليم عن بعد بوجه عام وعرض استخداماته في دعم التعليم الأساسي في مصر، إلا أنه لا يكن هناك بعض المشاركين فهم واضح لمعنى التعلم عن بعد وللترقية بينه وبين العليم متعدد القنوات، المستخدم في المؤسسات التعليمية النظامية ويوصى الباحث بضرورة تقوية جهود التوعية بأساليب التعلم عن بعد في أوساط المعلمين.

2. دراسة دروزة، وأبو عشميه (1993م) بعنوان " التعلم بطريقة التعليم المفتوح مقابل التعلم بطريقة التعليم التقليدي "

أجريت على شعبة في مساق اللغة العربية بلغ عددها (33) طالباً وطالبة، تعرضت لدراسة حديثة في موضوع اللغة العربية، الأولى في قواعد الإملاء ودراساتها لمدة أسبوع بطريقة التعليم التقليدي المتبع في جامعة النجاح الوطنية، الذي يعتمد في جوهره على محاضرة المدرس ونقاشه والثانية كانت في قواعد الترقيم ودراساتها لمدة أسبوع آخر بطريقة التعليم المفتوح في المتبع في جامعة القدس المفتوحة الذي يعتمد في جوهره على دراسة الطالب للكتاب المبرمج المقرر وحل التعيينات المرافقة ثم طبق المجموعة اختباران منفصلان يقيس كل منهما مدى تعلمهم لمحتوى كل وحدة واستبانة اتجاهات وزعت عليهم بعد أسبوع، تسألهم عما إذا كانوا يفضلون طريقة تعليمية أخرى، ولماذا، مع أسئلة أخرى ذات علاقة وأظهرت النتائج تفوق التعليم التقليدي على التعليم المفتوح في النتائج الإحصائية وكانت اتجاهات أفراد العينة المدروسة نحو التعليم التقليدي أفضل من اتجاهاتهم نحو التعليم المفتوح.

3. دراسة ريشانت (Rishante، 1985) بعنوان (اتجاهات الأكاديميين النيجيريين نحو التعلم عن بعد). هدفت إلى معرفة اتجاهات الأكاديميين النيجيريين نحو التعلم عن بعد تكونت عينة الدراسة من (59)، حيث أشارت النتائج إلى أن التخوف من الحاصل من نقص المهارات اللازمة للطلبة للتعلم عن بعد هي التي دفعت الطلبة إلى عدم الانخراط في مؤسسات التعلم عن بعد، مما يشير إلى أن هناك وعياً لدى الطلبة لصورة وجود مهارات خاصة ينبغي توفيرها في هذا النوع من التعلم. أما فيما يتعلق في البحث في أثر عوامل الخبرة والعمل فقد توصلت إحدى الدراسات التي أجريت في نيجيريا إلى وجود اثر لعدة

عوامل في كيفية إدراك الطلبة للتعليم المفتوح واتجاهاتهم نحوه ومن هذه العوامل: الخبرة والعمل والألفة بتكنولوجيا المعلومات وغيرها.

4. دراسة الشربيني وياسر (2003) (تكنولوجيا الاتصالات الحديثة والوسائط المتعددة في نظم التعلم من بعد: تجربة المعهد القومي للاتصالات).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى عرض تجربة المعهد القومي للاتصالات والتي قامت بتنظيم دورة للتعليم من بعد بالاشتراك مع الاتحاد الدولي للاتصالات الدول العربية بعنوان "Information Network ، Security"، لدارسين عددهم 22 طالب من سبع دول عربية، وقد استخدم حزمة برامج (WebCT) في إعداد المحتوى العلمي للدورة

وقد تم استخدام البريد الالكتروني كوسيلة أساسية للاتصال بين الطلبة والقائم بالتدريس بجانب استخدام التخاطب الصوتي والكتابي ولكن على مستوى أقل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1- وجود تفاعل بين الأستاذ والطلبة، فقد تم تبادل 100 رسالة إلكترونية أسبوعياً بين الأستاذ وطلابه في المتوسط تدور حول المحتويات العلمية للدورة.

2- النتيجة النهائية للدورة أن أكثر من 90.5% من الطلبة حصلوا على درجات أعلى من 85%.

3- عدم القدرة من التأكد من شخصية الطالب، حيث كان التقييم يتم عن طريق اختبارات أسبوعية يقوم الطالب بأدائها عن طريق الدخول إلى الموقع، وقد تبين بعد ذلك أن بعض الطلبة يقومون بحل الامتحان لزملائهم وهذه مشكلة من مشاكل التعليم عن بعد وليست مشكلة خاصة بهذه الدورة فقط. مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

ركزت هذه الدراسة على توضيح المقصود بالتعليم الالكتروني وما هي مميزات وعيوبه وأهم المعوقات التي تواجه تطبيق التعليم الالكتروني أو التعليم المدمج بالنسبة للمؤسسات التربوية في العراق في ظل غياب البيئة التكنولوجية التي تساعد على الانفتاح التكنولوجي في مجال التعلم والتعليم خاصة أن أغلب الدول سواء كانت العربية أم الأجنبية قد قطعت شوطاً كبيراً في هذا المجال، لذلك تحتاج المؤسسات التربوية إلى توافر المستلزمات التكنولوجية والبشرية من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب في مجال التعليم الالكتروني.

الاطار النظري للدراسة

تمهيد:

أصبح موضوع التعليم الالكتروني حديث الساعة في ظل استمرار جائحة كورونا، ولهذا سوف نتناول الاطار النظري للتعليم الالكتروني ومن ضمنه التعليم المدمج في هذا المحور من حيث مفهومه وأهميته ومميزاته ومعوقاته.

اولاً: مراحل تطور التعليم الالكتروني

تمثل المراحل التالية التسلسل الزمني لتطور التعليم تظهر بدايات التعليم الالكتروني. (براك، 2018)

المرحلة الاولى (قبل عام 1983):

عصر المعلم التقليدي، حيث كان التعليم تقليدياً قبل انتشار الحاسبات بالرغم من وجودها لدى البعض.

المرحلة الثانية (1984 – 1993):

عصر الوسائط المتعددة، وقد تميزت باستخدام أنظمة تشغيل والاقراص الممغنطة كأدوات رئيسية لتطوير التعليم.

المرحلة الثالثة (1993 – 2000):

ظهور الانترنت والبريد الالكتروني وبرامج الكترونية لعرض افلام الفيديو مما أضفى تطوراً هائلاً وواعداً لبيئة الوسائط المتعددة.

المرحلة الرابعة (2001 وما بعدها):

الجيل الثاني للانترنت، حيث أصبح تصميم المواقع على الشبكة أكثر تقدماً وذو خصائص أقوى من حيث السرعة وكثافة المحتوى.

ثانياً: مفهوم التعليم المدمج:

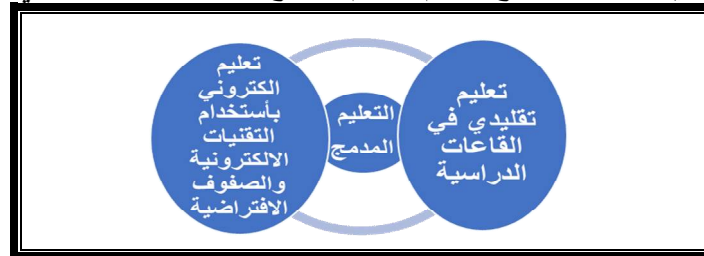
يعد التعليم المدمج من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال تقنيات التعليم فهو يجمع بين التعليم التقليدي والتعليم الالكتروني، ويعرف التعليم المدمج بأنه بيئة التعلم التي تجمع بين التعليم بحضور الطالب في القاعات الدراسية والتعلم باستخدام التكنولوجيا الحديثة. (شعبان، 2018).

كما يعرف التعليم المدمج بأنه الصفوف الافتراضية التي يتم انشاؤها وتدار من خلالها العملية التربوية بحيث يكون الطالب متواصل مع هذه الصفوف عن طريق الانترنت. (المحيسن، 2002)

كما يعرف التعليم المدمج بأنه توفر اسلوب تفاعلي بين المعلم والمتعلم بحيث يصبح بإمكان أي شخص في أي مكان الحصول على المعلومات باستخدام التقنيات الحديثة. (Khan:2005)

أما من وجهة نظر الباحثان فيمكن تعريف التعليم المدمج (بأنه الاسلوب الذي يجمع بين الحصول على المعلومة من المعلم مباشرة والتعليم المستند الى استخدام الحاسبة الالكترونية والانترنت باستخدام الصفوف الالكترونية والتقنيات الحديثة في مجال التواصل التفاعلي بحيث تتيح الفرصة للمتعلم الحصول على المعلومات في أي وقت ومكان).

و من خلال هذه التعاريف يمكن توضيح مفهوم التعليم المدمج من خلال الشكل التالي:

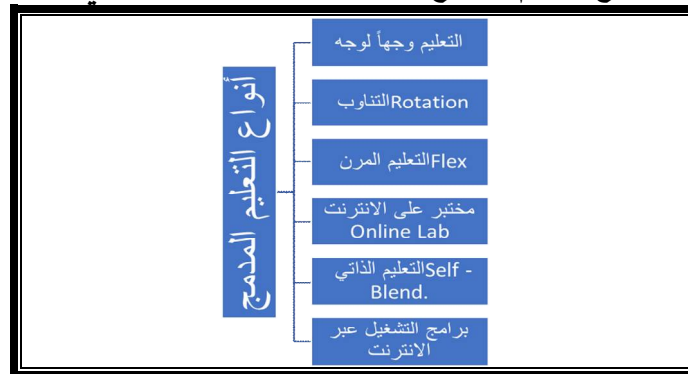


شكل (1) التعليم المدمج

المصدر: من أعداد الباحثين

ثالثاً: أنواع التعليم المدمج

حدد الباحثون والكتاب أنواع التعليم المدمج يمكن توضيحها بالمخطط الآتي:



شكل (2) أنواع التعليم المدمج

المصدر: من إعداد الباحثين.

ويمكن توضيح الانواع كما يلي:

1. التعليم وجهاً لوجه: يقوم المعلم في هذا النوع بتوصيل معظم المنهج للطلاب عن طريق التدريس المباشر (المحاضرة).
2. التناوب: ينتقل الطالب في هذا النمط ما بين التعليم الالكتروني والتعليم التقليدي.
3. التعليم المرن: تقوم منصات التعلم المباشرة في هذا النمط بتوصيل معظم المناهج الدراسية للطلاب ويقوم المعلمين بالتدريس في الموقع وتقديم الدعم حسب الحاجة من خلال جلسات المجموعات الصغيرة.
4. مختبر على الانترنت: توظف في هذا النمط منصات المعامل المباشرة لتوصيل كامل المناهج الى الطلاب لكن في البيئة المعملية داخل المدرسة وعادة ما يزود هذا النظام بالمعلمين المباشرين والاداريين المحترفين لكنه يقدم خبرات قليلة في المحتوى وعادة ما يلجأ الطلاب الى التعليم التقليدي.
5. الدمج الذاتي: يأخذ الطلاب في هذا النمط المناهج المباشرة الموجهة بدلاً من المناهج المدرسية التقليدية.

برامج التشغيل عبر الانترنت: تقوم المنصات المباشرة والمعلمين في هذا النمط بتوصيل كامل المناهج الى الطلاب ويعمل الطلاب عن بعد وبشكل مباشر ويكون التعامل واختيارياً حسب الحاجة.

رابعا: أهمية التعليم المدمج:

يحتل التعليم المدمج أهمية كبيرة في مجال تحسين جودة التعليم وتتمثل أهمية التعليم المدمج في الآتي:- (Matthew, 2018)

1. من خلال استخدام التعليم الالكتروني والتعليم المدمج تساعد الطلبة على استخدام تقنيات جديدة.
2. يستطيع الطالب الحصول على المادة الدراسية بسرعة وبأي وقت وفي أي مكان.
3. يرفع التعليم المدمج من تحسين مستوى الطالب ويقلل التوتر الذي يؤثر على الطالب في حال تواجده في القاعات الدراسية.
4. يعمل التعليم المدمج على تحسين فاعلية التعليم والعملية التعليمية بأكملها.
5. يزيد التعليم المدمج على اتساع مجال التواصل مع المعلم وباقي الطلبة باستخدام وسائل الاتصال التفاعلية المختلفة.

خامسا: متطلبات بيئة التعليم المدمج:

يتطلب التعليم الالكتروني احداث تغييرات كثيرة في الفصول التقليدية ولأنجاح التعليم المدمج لابد من توفر المتطلبات الآتية: (السبيعي، القباطي، 2019، 561)

1. المتطلبات التقنية:

أ. توافر البيئة التحتية واحتياجات المتعلم من مصادر التعلم المختلفة.

ب. توافر الفصول الافتراضية بجانب الفصول التقليدية.

ت. توافر البرمجيات الخاصة بإدارة التعلم الالكتروني.

ث. توافر الادوات والوسائل التي تستخدم في التدريب البشري.

2. المتطلبات البشرية: يجب توفر ركنين اساسيين لأنجاح التعليم المدمج وهما المعلم والمتعلم، حيث يقوم المعلم بتزويد الطالب بكافة المعلومات عن طريق المعلومات عن طريق المحاضرات المكتوبة والفيديوات، أما المتعلم فهو الطالب ويجب أن تتوفر لديه المهارات في استخدام الكمبيوتر وتوفر البريد الالكتروني والمحادثة عبر الشبكة.

سادسا: أسباب انتشار التعليم المدمج:

يوجد العديد من الاسباب التي تقف وراء ظهور التعليم المدمج منها:

(1) يبقى على تواصل بين الطلاب والمدرسين لأعتمادهم الاسلوبين من التعليم التقليدي والمدمج.

(2) تساعد الطلاب على استكمال دراستهم بما يتناسب مع ظروفهم المادية والاجتماعية.

(3) ينمي في الطلاب القدرة على العمل في مجموعات والتواصل فيما بينهم لحل المسائل.

(4) يقدم مواد تعليمية نوعية ومتميزة واساليب تقييم ومراجعة وتطوير. (السبيعي، 2019)

سابعا: أبعاد التعليم المدمج:

يرافق استخدام عبارة (التعليم المدمج) الربط بين التعليم الصفي والتعليم الالكتروني إلا أن هذا المصطلح تطور قليلاً ليشمل أبعاد أخرى وعلى النحو الآتي: (Harvey,s,2003).

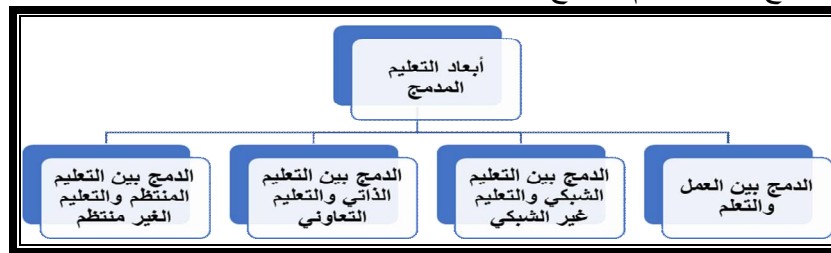
1. الدمج بين التعليم الشبكي والتعليم غير الشبكي (مباشر وغير مباشر).

2. الدمج بين التعليم الذاتي والتعليم التعاوني.

3. الدمج بين التعليم المنظم والتعليم غير المنظم.

4. الدمج بين العمل والتعلم.

والشكل الآتي يوضح أبعاد التعليم المدمج.



شكل (3) ابعاد التعليم المدمج.

المصدر: من اعداد الباحثتان.

ثامنا: استراتيجيات التعليم المدمج:

تعرف استراتيجيات التعليم بأنها مجموعة من المهارات التي تساعد المتعلم على اكتساب المعرفة كما تمكنه من الاحتفاظ بالمعلومات وسهولة استدعائها كما انها تساعد على تنظيم بيئة التعلم بشكل عام. (السيد، 443، 2016).

ويحدد (الشرقاوي، 2005) بعض استراتيجيات التعليم والتعلم والتي تحقق التفاعل الالكتروني وهي:

1. الالتقاء الالكتروني للمحاضرات.
2. استخدام الوسائط الالكترونية الفائقة في عرض المحتوى العلمي بدلاً من الوسائل التقليدية.
3. استخدام التكنولوجيا في انجاز الجانب العملي للمادة بعد اعداد خطواتها الكترونياً.
4. إتاحة الفرصة أمام الطلاب لأجراء المادة العملي الكترونياً مما يساعد على تنمية مهاراتهم.
5. التعاون بين الطلاب من خلال الوسائط والمواقع الالكترونية.
6. استخدام التقنية والتعليم الالكتروني لأجراء التدريب.
7. التعليم الذاتي والتعليم الفردي وذلك لزيادة تنمية وإتقان مفاهيم ومهارات التعلم والتعليم الالكتروني.

تاسعا :- الفرق بين التعليم التقليدي والتعليم الالكتروني

هناك العديد من الدراسات اجريت لتوضيح الفرق بين التعليم التقليدي والتعليم الالكتروني ويوضح الجدول (1) أهم هذه الفروق.

جدول (1) الفرق بين التعليم التقليدي والتعليم الالكتروني

التعليم التقليدي		التعليم الالكتروني	
1	يعتمد على المعلم	1	المتعلم هو محور العملية التعليمية.
2	لا يحتاج الى نفس تكلفة التعليم الالكتروني	2	يحتاج الى تكلفة عالية.
3	وجود الطلبة في قاعة واحدة في نفس الزمان والمكان.	3	غير محدد بزمان ومكان لأستقبال عملية التعلم
4	لا يبذل الطالب اي مجهود في تقصي المعلومات حيث أنه يعتمد على المعلم.	4	يؤدي الى نشاط المتعلم لأنه يعتمد على التعليم الذاتي.
5	يقدم المحتوى التعليمي للطلاب على كتب مطبوعة.	5	يكون المحتوى التعليمي على شكل فيديوات ونصوص وصور ثابتة ومتحركة.
6	تكون طريقة الشرح واحدة ولا يراعي الفروق الفردية بين المتعلمين.	6	يراعي الفروق الفردية بين المتعلمين.

المصدر: من اعداد الباحثين.

عاشرا: عوامل نجاح التعلم المدمج:

هناك العديد من العوامل التي تساهم في نجاح التعليم المدمج منها: (الشهوان، 2014)

1. التواصل بين المتعلم والمعلم.
2. تفاعل كافة المشاركين (الطالب والمعلم) في التعلم وتحديد الادوار التي يقوم بها كل فرد.
3. الحرص على تشجيع الطلاب على التعلم الذاتي والتعلم وسط مجموعات.
4. اشراك الطالب في اختيار المزيج المناسب (تعليم تقليدي، محاضرات الكترونية، تفاعل مع الاستاذ، البريد الالكتروني).

احد عشر: مزايا وعيوب التعليم الالكتروني المدمج:

1. مزايا التعليم المدمج:

من مميزات التعليم المدمج يمكننا ذكر مايلي:

أ. يدعم التعلم الذاتي. (العبيكان، 2017).

ب. يحقق المرونة في التعلم.

ت. يساهم في تحسين طرق التدريس وتبسيط المراجعة.

ث. يزيد من الفاعلية الاقتصادية.

ج. يساهم في تحسين اداء الطلبة.

2. عيوب التعليم الالكتروني المدمج:

كما يتم توضيح عيوب وسلبات التعليم الالكتروني المدمج بالآتي (العالم، 2013)

أ. يحتاج التعليم المدمج الى الحماس والطاقة والالتزام بالانتقال من النظرية الى واقع تطوير حلول

تعليمية حقيقية تعتمد على تلبية احتياجات الافراد.

ب. نقص المعلومات وعدم معرفة مصادر الحصول عليها.

ج. يعتبر استخدام الحلول الالكترونية أحد المناهج الحديثة نسبياً لكثير من المؤسسات التعليمية ويحتاج

الى البنية الصحيحة لتدعيمه حيث أن هناك حاجة الى خطة متماسكة ومتكاملة تحمل في طياتها عدداً

من المكونات المختلفة.

د. ان استخدام التعليم الالكتروني يتطلب تكلفة مادية بالنسبة للمؤسسة والطالب، وقد تكون العناصر

البشرية غير مدربة على استخدام مثل هكذا تقنية، كما إن بعض التدريسيين لا يجيدون التعليم

الالكتروني وإنما يجيدون تطبيق أسلوب المحاضرة وجهاً لوجه.

اثنا عشر: معوقات التعليم المدمج:

حددت العديد من الدراسات المعوقات التي تواجه التعليم المدمج، ومن أهم هذه المعوقات هي::

(شعبان، 2018).

1. عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس في استخدام التعليم المدمج.

2. عدم اتقان الطلبة لأستخدام الوسائل الحديثة في مجال التعليم الالكتروني.

3. المشكلات التقنية التي تواجه الأستاذ والطلبة على حد سواء.

4. قلة الدعم الفني والتجهيزات المساعدة.

5. عدم توافر التدريب الكافي لدى أعضاء هيئة التدريس.

6. صعوبة التحول من طريقة التعليم التقليدية الى طريقة التعلم الالكتروني.

7. عدم توفر المناهج الالكترونية.

تجارب دولية في مجال التعليم الالكتروني :

1. التجربة الأمريكية

في الولايات المتحدة الامريكية تقدم معظم الجامعات نوعاً من التعلم الإلكتروني والأفتراضي

المعتمد على تقنية الحاسوب والاتصالات. وتعمل هذه الجامعات بالإضافة الى مراكز البحوث والشركات

المختصه على توظيف كل ماهو جديد في عالم الحاسوب والاتصالات والأجهزة الإلكترونية لتطوير

المواد التعليمية الإلكترونية , وتسهيل عملية الوصول إليها والتعامل معها من قبل المتعلم وكذلك توفير وسائل فعالة لتفاعل المتعلم مع المادة التعليمية عبر الأنترنت.

عند الحديث عن التعليم الالكتروني في أمريكا لابد من الحديث عن تجربة جامعة فونكس الأمريكية (www.phoenix.edu) التي تأسست عام 1976 واعتمدت كجامعة خاصة في عام 1978. وعام 1989 تأسست جامعة فونكس عبر الأنترنت (www.uoponline.com) التي تعتبر أول جامعة خاصة تمنح درجة البكالوريوس في العديد من التخصصات عبر الأنترنت. وهي اكبر جامعة معتمدة يعمل فيها بحدود 8000 من حملة الدكتوراه والمجستير من ذوي الخبرة في حقل التعليم بالإضافة إلى أكثر من 9000 مدرب وفني ومشرف وإداري يعملون في أكثر من 170 مركز تعليمي للجامعة. يتفاعل الدارس مع المادة التعليمية بشكل لا توافقي مثل البريد الالكتروني, وبذلك يتسنى الطريق للدارس أن يختار الوقت المناسب للتعامل مع المادة التعليمية عبر الأنترنت والتفاعل معها بالعمق الذي يحدده, حيث يكون المقرر الدراسي على الأنترنت لمدته محددة تصل إلى (5-6) أسابيع, وبإمكان الدارس أن يكمل دراسته خلال فتره زمنية لا تقل عن سنتين, وتصل الرسوم الدراسية إلى 10 آلاف دولار وتشكل 50% من الرسوم الدراسية في الجامعات التقليدية. ويتم تطوير المناهج التعليمية على ضوء الحاجات الحالية والمستقبلية للصناعة وحقل العمل. حيث حصل أكثر من 171 ألفاً من الملتحقين بالجامعة على درجاتهم الجامعية منذ تأسيس الجامعة.

2. تجربة اليابان:

بدأت تجربة اليابان في مجال التعليم الالكتروني في عام 1994 بمشروع شبكة تلفزيونية تبث المواد الدراسية التعليمية بواسطة أشرطة فيديو للمدارس حسب الطلب من خلال (الكيل) كخطوة أولى للتعليم عن بعد, وفي عام 1995 بدأ مشروع اليابان المعروف باسم "مشروع المائة مدرسة" حيث تم تجهيز المدارس بالانترنت بغرض تجريب وتطوير الأنشطة الدراسية والبرمجيات التعليمية من خلال تلك الشبكة, وفي عام 1995 أعدت لجنة العمل الخاص بالسياسة التربوية في اليابان تقريراً لوزارة التربية والتعليم تقترح فيه أن تقوم الوزارة بتوفير نظام معلومات اقليمي لخدمة لتعليم مدى الحياة في كل مقاطعة يابانية, وكذلك توفير مركز للبرمجيات التعليمية اضافة الى انشاء مركز وطني للمعلومات, ووضعت اللجنة الخطط الخاصة بتدريب المعلمين واعضاء هيئات التعليم على هذه التقنية الجديدة وهذا ما دعمته ميزانية الحكومة اليابانية للسنة المالية 1996/1997 حيث أقر اعداد مركز برمجيات لمكتبات تعليمية في كل مقاطعة ودعم البحث والتطوير في مجال البرمجيات التعليمية ودعم البحث العلمي الخاص بتقنيات التعليم الجديدة وكذلك دعم كافة الأنشطة المتعلقة بالتعليم عن بعد, وكذلك دعم توظيف شبكات الأنترنت في المعاهد والكليات التربوية, لتبدأ بعد ذلك مرحلة جديدة من التعليم الحديث, وتعد اليابان الآن من الدول التي تطبق أساليب التعليم الالكتروني الحديث بشكل رسمي في معظم المدارس اليابانية.

3. التجربة الماليزية:

في عام 1996م وضعت لجنة التطوير الشامل الماليزية للدولة خطة تقنية شاملة تجعل البلاد في مصاف الدول المتقدمة وقد رمز لهذه الخطة (Vision 2020), بينما رمز للتعليم في هذه الخطة (The

1996 Education Act). ومن أهم أهداف هذه الخطة إدخال الحاسب الآلي والارتباط بشبكة الإنترنت في كل فصل دراسي من فصول المدارس. وكان يتوقع أن تكتمل هذه الخطة (المتعلقة بالتعليم) قبل حلول عام 2000م لو لا الهزة الاقتصادية التي حلت بالبلاد في عام 1997م. ومع ذلك فقد بلغت نسبة المدارس المربوطة بشبكة الإنترنت في ديسمبر 1999م أكثر من 90%، وفي الفصول الدراسية 45%. وتسمى المدارس الماليزية التي تطبق التقنية في الفصول الدراسية "المدارس الذكية" (Smart Schools)، وتهدف ماليزيا إلى تعميم هذا النوع من المدارس في جميع أرجاء البلاد. أما فيما يتعلق بالبنية التحتية فقد تم ربط جميع مدارس وجامعات ماليزيا بعمود فقري من شبكة الألياف البصرية السريعة والتي تسمح بنقل حزم المعلومات الكبيرة لخدمة نقل الوسائط المتعددة والفيديو.

4. تجربة دولة الامارات العربية المتحدة

تنبت وزارة التربية والتعليم والشباب مشروع تطوير مناهج لتعليم مادة الحاسب الآلي بالمرحلة الثانوية وقد بدأ تطبيق هذا المشروع عام 1990/1989 وقد شمل في البداية الصف الأول والثاني الثانوي، وكان المشروع قد بدأ بإعداد منهج للصف الأول الثانوي وتجريبه باختيار مدرستين بكل منطقة تعليمية احدهما للبنين والآخرى للبنات، وفي العام التالي تم تعميم التجربة لتشمل كافة المدارس الثانوية في الدولة. ولقيت هذه التجربة قبولا من قبل الطلاب وأولياء الأمور فضلاً عن الأهداف التي حددتها الوزارة فقد أسفرت التجربة عن النتائج التالية:

1. ولدت التجربة وعياً لدى أولياء الأمور نحو أهمية الحاسب في الحياة المعاصرة.
2. شجعت التجربة معلمي المواد الأخرى على تعلم الحاسب الآلي.
3. ولدت لدى الادارة المدرسية الرغبة في استخدام الحاسب في مجالات الادارة المدرسية مما جعل الوزارة تتجه نحو ادخال الحاسب في مجالات الادارة المدرسية.
4. جعلت التجربة معلمي المواد الأخرى ينظرون الى استخدام الحاسب كوسيط تعليمي لهذه المواد.
5. تجربة سلطنة عمان:

قامت وزارة التربية والتعليم في السلطنة في إطار تطوير التعليم بإعداد خطة شاملة وطموحة تسعى من خلالها الى الانسجام مع المتطلبات التنموية للسلطنة، وقد نصت على تطبيق نظام التعليم الأساسي الذي يتكون من مرحلتين الأولى للتعليم الأساسي ومدتها 10 سنوات تقسم إلى حلقتين الأولى (1-4) والحلقة الثانية (5-10)، والثانية هي المرحلة الثانوية ومدتها سنتان. وسعت الوزارة الى ادخال الحاسب الآلي في مراكز مصادر التعلم بمدارس التعليم الأساسي لتحقيق الأهداف التالية:

1. اعتبار مرحلة التعليم الاساسي القاعدة الأساسية التي سوف يركز عليها إدخال الحاسب الى المدارس.
2. اكساب الطلبة مهارات التعامل مع الحاسب.
3. توفير برمجيات حاسوبية تستخدم الوسائط المتعددة تساعد على تنمية قدرات الطالب العقلية وتحتوي على كم هائل من العلوم والمعارف.
4. تنمية مهارة حب الاستطلاع والبحث والتعلم الذاتي والاعتماد على النفس في الحصول على المعلومات من مصادرها المختلفة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. ان استخدام الاستراتيجيات الحديثة في التعليم الالكتروني سوف يعمل على زيادة اندفاع الطالب للتعلم ويتيح مرونة للتعامل بين التدريسي وبين الطالب.
2. ان استخدام التعليم الالكتروني الى جانب التعليم التقليدي يعطي للطالب فرصة للتعلم في أي زمان ومكان وبدون الحاجة الى مكان محدد للحصول على المعلومة.
3. ان استخدام التعليم المدمج سوف يوفر فرصة لتقديم مستوى جيد من التعلم وتطوير قابلية الطلبة في استخدام التقنيات الحديثة في مجال التعليم والتعلم مما يساعد على فتح آفاق جديدة امامهم في مجال التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً: التوصيات:

- لكون تجربة التعليم الالكتروني والتعليم المدمج تجربة حديثة على مجتمعنا العراقي فإننا نوصي بالآتي:
1. ضرورة إقامة دورات تدريبية لكل من التدريسيين والطلاب خاصة باستخدام تقنيات التعليم الالكتروني مثل (Google Meet, Google Classroom) وغيرها من وسائل التعليم الالكتروني.
 2. العمل على توفير المتطلبات التقنية لإنجاح عملية التعلم الالكتروني.
 3. ضرورة العمل على إزالة كافة العقبات التي تواجه التعليم الالكتروني المدمج من أجل توفير بيئة تعليمية مناسبة تساعد على دفع عملية التعليم الالكتروني في العراق الى الأمام.

قائمة المصادر:

1. السبيعي، علي رسام هاجد والقباطي، علي عبد الله أحمد، واقع استخدام التعلم المدمج من وجهة نظر معلمي ومعلمات اللغة العربية في تدريس طلاب المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير، جامعة ببشة، المملكة العربية السعودية، 2019.
2. المحيسن، ابراهيم عبد الله، التعليم الالكتروني: ترف أم ضرورة "ورقة عمل مقدمة الى ندوة مدرسة المستقبل، جامعة الملك سعود.
3. السيد، محمد السيد، أثر اختلاف نمط التعليم المدمج على تنمية التحصيل ومهارات التفاعل الالكتروني، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد 33، 2016.
4. الشراوي، جمال مصطفى، تنمية مفاهيم التعليم والتعلم الالكتروني ومهاراته لدى طلاب كلية التربية، مجلة كلية التربية، عدد 58، 2005، عمان).
5. الشهوان، عروبة محمد حامد، أثر التعليم المدمج في التحصيل المباشر والتفكير التأملي لطالبات الصف الأول الثانوي في مادة نظم المعلومات الإدارية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2014.
6. العبيكان، ريم، تحديد المفهوم في أبحاث التعلم المدمج، 2017.
7. العالم، تسنيم مصطفى، أثر توظيف التعليم المدمج باستخدام الفيس بوك على تنمية مهارات التواصل الالكتروني في مقرر التكنولوجيا لدى طالبات الصف التاسع الأساسي في غزة، 2013).
8. براك، رانية بنت عبد الله، التعليم المدمج، جامعة أم القرى السعودية، 2018.
9. شعبان، أماني عبد القادر محمد، معوقات استخدام التعليم المدمج في الدراسات العليا التربوية بجامعة القاهرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، العدد الأول، مجلد 33، 2018.
10. Khan, B. (2005) Managing e-learning: Design Delivery implementation and Evaluation, USA: idea Group Inc.
11. Matthew lynch(2018), Major Benefits of Blended Learning.



دور التحول الاستراتيجي في استدامة الأبحاث العلمية

بحث تحليلي في مركز دراسات الكوفة

م.م. محمد حسن صاحب
مدير مكتب التصاريح الأمنية
جامعة الكوفة

mohammedhs.sahib@uokufa.edu.iq

الباحث ياسر علي فاضل

الباحث ياسر حيدر عوفي

المستخلص

يهدف البحث الى مراجعة علمية للأبحاث الأكاديمية المنبثقة من المراكز البحثية ضمن تشكيلات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، من خلال عرض تحليلي ونقدي لواقع الأنشطة التي تقدمها تلك المراكز. واقتراح خطة استراتيجية تتمثل باتباع منهج التحول الاستراتيجي على المستويين المتوسط والبعيد لضمان توافق المخرجات البحثية مع متطلبات أصحاب المصالح ذوو الصلة بالمخرجات الأكاديمية المباشرين وغير المباشرين. إذ كانت المشكلة الرئيسة للبحث هل ان عدم استدامة الأنشطة البحثية يرجع لعدم اتباع منهجية التحول الاستراتيجي؟ وعمل الباحثون من خلال استعراض واقع المراكز البحثية في العراق على تقديم مقترحات من شأنها ضمان استدامة الأنشطة البحثية، من خلال توافيقها مع متطلبات السوق، وكان مركز دراسات الكوفة أحد تلك المراكز التي اتخذها الباحثون انموذجا للبحث. توصلت البحث الى استنتاجات عدة كان أهمها هو عدم الاهتمام الوافي بالمراكز البحثية اسوة بالكليات، وعدم توفير موارد بشري متخصصة من حملة الألقاب العلمية ذوو التخصص الدقيق الامر الذي انعكس سلبا في عدم استدامة الأنشطة البحثية وتوافقها مع ما انيطه به عمل تلك المراكز البحثية. وعلى العكس من ذلك إذ ان اغلب منتسبي المراكز هم تعيين جديد او من الافراد الذين لديهم مشاكل إدارية وتم استبعادهم جبرا في تلك المراكز. أبرز التوصيات التي أوصت بها البحث هي اتباع منهج التحول الاستراتيجي لتواكب البحوث المنبثقة من تلك المراكز البحثية مع متطلبات البيئة الخارجية، والتركيز على واستدامة البحثية وجعلها من أولويات القيادات الجامعة المسؤولين عن إدارة المراكز البحثية.

الكلمات المفتاحية 1. التحول الاستراتيجي 2. الاستدامة 3. مركز دراسات الكوفة

The Role of Destiny in Scientific Sustainability - An Analytical Study at the Kufa Studies Center

Abstract

This research paper aims at a scientific review of academic research emanating from the research centers within the formations of the Ministry of Higher Education and Scientific Research, through an analytical and critical presentation of the reality of the activities provided by those centers. In addition, proposing a strategic plan represented by adopting the strategic transformation approach at the medium and long-term levels to ensure that the research outputs are consistent with the requirements of stakeholders related to the direct and indirect academic outputs. If the main problem of the research is, whether the outputs of the scientific research correspond to the labor market? By reviewing the reality of research centers in Iraq, the researchers worked to present proposals that would ensure the sustainability of research activities,



through their compatibility with market requirements, and the Kufa Studies Center was one of those centers that the researchers took as a model for the study. The study reached several conclusions, the most important of which was the lack of adequate interest in research centers, similar to colleges, and the failure to provide specialized human resources from holders of scientific titles with a specific specialty. This was negatively reflected in the lack of sustainability of research activities and their compatibility with what was entrusted to the work of those research centers. On the contrary, as most of the centers' affiliates are newly appointed or from individuals who have administrative problems and have been compulsorily excluded in those centers. The most prominent recommendations recommended by the study are to follow the strategic transformation approach to keep up with the research emanating from those research centers with the requirements of the external environment, and to focus on the sustainability of research and making it a priority for university leaders responsible for managing research centers.

Keywords 1. Strategic transformation 2. Sustainability 3. Kufa Studies Center

المقدمة

شخص العديد من الباحثين والمتخصصين في مجال التعليم العالي على أهمية البحث العلمي باعتباره أحد المعايير الأساسية التي يقاس بها التقدم الاجتماعي والاقتصادي لأي بلد، كما وذهب بعضهم إلى أبعد من ذلك عندما اعتبروا أن تراجع الأداء على كافة الأصعدة ناجم عن عدة الاهتمام في البحث العلمي في تلك الدول. وهذا ما ساد في المجتمعات العربية والبلدان النامية التي لم تهتم باستدامة البحث العلمي وقد يرجع ذلك لأسباب عد أهمها هو عدم توفر البيئة السليمة التي تساعد على الارتقاء بمستوى البحوث العلمية. أن التعليم العالي والبحث العلمي في العراق ليس بعيدا عن هذا السيناريو على الرغم من الاهتمام في تطوير البحث العلمي على المستوى الأكاديمي إذ الحقبة في وزارة التعليم العالي وشكل الشطر الثاني من مهامه الأساسية وسعي الوزارة إلى إصدار نظام المراكز البحثية التابعة للجامعات العراقية بموجب قانون رقم (1 لسنة 1995) الذي لا يزال العمل به إلى يومنا هذا، فضلا عن تشكيل هيئة للبحث العلمي مختصة في رسم الأطر العامة لعملية البحث العلمي بتوجيه المراكز للعمل بموجبه إلا أن الظروف التي تلت عام 2003 حالت دون أن تقوم الهيئة بواجبها رغم محاولات الوزارة بدعم حركة البحث العلمي من خلال التعاقد مع باحثي الجامعات العراقية. تسعى هذه البحث البحثية لبيان أهمية اتباع منهجية التحول الاستراتيجي في المراكز البحثية وجعل مخرجاتها البحثية مستدامة ومتوافق مع متطلبات سوق العمل بالإضافة إلى بيان انموذجا مركز دراسات الكوفة على تطبيق تلك الاستراتيجية.

المبحث الأول: إطار المنهج للبحث

يتناول الباحثون في المبحث الأول من البحث محورين الأول خصص لتعريف السادة الباحثين والمهتمين في قطاع التعليم العالي عن المراكز البحثية في العراق وماهي أبرز المعوقات التي تعترض طريقها في تحقيق مبتغاها. أما المبحث الثاني خصص لاستعراض منهجية البحث بدء من المشكلة وأهمية البحث وانتهاء الأهداف.



المحور الأول: نظره عامة عن واقع مراكز البحوث العلمية في العراق

انطلاقاً من أهمية البحث العلمي ولما له من قيمة علمية رصينة نقف وقفة نقدية لواقع المراكز البحثية ضمن واجبنا كباحثين ومن الحق العلمي علينا الانغفل عن تحديد الحلول والمعالجات السليمة والصحيحة لما هو سلبي في واقعها وإشاعة ما هو إيجابي فيها، وإن يتخذ التحول الاستراتيجي المنشود خطة مرحلية يعاد فيها هيكلية المركز البحثية بما يتناسب وعصرية العلوم والتكنولوجيا في عالم متسارع الخطى. لذا يتحتم علينا جعل التقويم العلمي في مظاهر عديدة منها ما يصل بالجوانب القانونية والتشريعات الخاصة، ومنها ما يتصل باستقلاليتها وتمويلها إضافة إلى ما يتعلق ببرامج المراكز البحثية وخططها الاستراتيجية (مركز دراسات الكوفة، 2010:2). يمكن إيجاز واقع المراكز البحثية العاملة ضمن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقي من حيث (الأهمية، والاهداف والمعوقات) بما يأتي:

أهمية مراكز البحث العلمي: تنطلق أهمية ومكانة البحوث العلمية في التعليم العالي العراقي من تصور مصداق اسم الوزارة الجامع لمفردة التعليم ومفردة البحث العلمي (التعليم العالي والبحث العلمي) ولا ريب ان العنوان يستلزم مطابقة للمعنونة وهي من المسلمات البديهية أذ يعطى للبحوث العلمية غاية في الأهمية بالبلدان المتقدمة ويعد البحث غاية أساسية لا غنى عنها في قضية التعليم. فبغيب الغاية البحثية سيكون التعليم امراً نظرياً محدود النتائج منعدم الفائدة والتعليم العالي في العراق وضع كفتي (التعليم والبحث) غايته واساس خطته، واخذ يسترشد ذلك الطريق لتحقيق أهدافه. ويرى (زوين، 2010: 2-3) بمرور الوقت نجد تزايد الحاجة لأخذ المراكز البحثية دوراً أكثر فاعلية لربط التعليم بالبحوث العلمية وذلك من خلال مراكز بحثية رصينة تكون قبلة للباحثين المرموقين والمبدعين لتحقيق مبتغاهم ونتائجهم العلمي في مثل تلك المراكز.

هدف مراكز البحث العلمي: هدف مراكز البحث العلمي تتجلى في احياء الهوية المعنوية للمراكز البحثية، من خلال تأهيل استقلالية القرار فيها ورفع محدودية الصلاحيات اللائقة واللازمة لها، وإصدار التشريعات القانونية الخاصة بها ونقض ما تعارض من الأنظمة والقوانين المقيدة لعملها، وهجرة القوانين المتعارضة مع طموحاتها التطويرية. لاسيما عدم تجاهل التخصيصات المالية وتحديد مكان رسمي يلي متطلباتها وفي تطبيق برامجها اسوة بالمراكز العالمية (دليل مركز دراسات الكوفة 2012:2).

استراتيجيات الوزارة حيال المراكز البحثية: على الرغم من النهج الذي اتبعته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في خططها الاستراتيجية والتي شكلت رؤية الوزارة في العمل بشقي الأول خاص بالتعليم وهو الجانب المهم والثاني وهو الأهم التركيز على البحث العلمي لأهميته في خدمة المجتمع إلا ان الاستراتيجية التي تم تطبيقها والتي سارت عليها هي:

التقدم الجيد في دعم التعليم مما أدى الى فرق شاسع مقارنة مع مراكز البحوث العلمية.

عدم الإيفاء بالالتزامات الخاصة بمساوات الكليات مع المراكز من حيث نظرة الجامعات واهتمامها.

ويشير عدد من الباحثين الى هذه المفارقة الحقيقية لصورة المراكز البحثية امام الكليات في واقع

وزارة التعليم العالي تؤلم بصراحة وتجعل من الأساتيد الافاضل لا يرغبون للعمل في المراكز البحثية والعاملين في تلك المراكز غالباً يغيب عنهم حس الانتماء لها (زوين، 2010: 3-6).



التحديات التي تواجهها المراكز البحثية: عانت المراكز البحثية في الأوساط الأكاديمية من تدني مستوى الطموح على المستويين التدريسيين والموظفين وذلك بسبب تبعيه هذه المراكز الى ديوان جامعاتهم وعدم منح المراكز الاستقلالية، وهذا الانطباع ينعكس وبالدرجة الأساس على الأستاذ الباحث الذي يعمل في المركز، اذ انه يشعر نفسه ليس بمنزلة الأستاذ التدريسي في الكلية، علما انهما ينتميان الى جامعة واحدة. اما الموظف فيكون تماما تحت سيطرة الإدارة في الجامعة بسبب عدم منح مديري المراكز الصلاحيات في مكافأة الموظفين او معاقبتهم (مقابلة شخصية مع مدير مركز دراسات الكوفة، 2021). الامر الذي انعكس بعدم فاعلية المراكز لتحقيق خططها وأنتج جمودا في عمل قطاع مهم في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لا وبالأكثر من ذلك حيث يمكن القول توقف الشطر الثاني من رؤية الوزارة.

كما يرى (الراوي، 2010:135) ان الحل لا يكمن في نقل هذا الأستاذ او ذاك، اذ لا بد من حل جذري ومعالجات فاعلة تعمل على تطوير ذلك الواقع الميرر والعمل على التغير واعتباره السبيل الوحيد لإعادة الميزان البحثي التعليمي الا ما كان مخطط له.

المحور الثاني: منهجية البحث

ان منهجية البحث كما يعلم السادة الباحثين هي خطوات منتظمة يتبعها الباحث من اجل خلق تصور فكري تمكن الباحث من تحقيق متطلبات البحث وركز الباحثون تلك المنهجية بما يأتي:

مشكلة البحث:

تعاني المؤسسات التعليمية اليوم من ضغط المنافسة الشديدة في ظل وجود خيارات متعددة بالنسبة للمؤسسات التعليمية الأهلية والخاصة، فضلا عن التطورات الكبيرة في التكنولوجيا وأساليب نظم المعلومات الحديث. كل تلك التداعيات أدت الى عدم قدرة المراكز البحثية في العراق من مواكبة الطفرات متسارعة الخطى في سوق العمل. لذا يطرح البحث تساؤل رئيس هو هل ان عدم استدامة الأنشطة البحثية يرجع لعدم اتباع منهجية التحول الاستراتيجي؟ ويسعى البحث الحالي للإجابة عن التساؤلات التالية:

ما مستوى تطبيق خطة التحول الاستراتيجي في المراكز البحثية العراقية؟

ما مستوى تحقيق استراتيجية التحول في المراكز قيد البحث؟

ما العلاقة بين التحول الاستراتيجي واستدامة البحوث العلمية في المراكز المبحوثة؟

أهمية البحث

يأتي أهمية البحث الحالية من خلال البحث في متغيراتها المتمثلة في تطبيق التحول الاستراتيجي وانعكاسها في ضمان استدامة الأنشطة البحثية، فضلا عن قلة الدراسات العلمية التي تناولت هذا الموضوع -على حد علم الباحث - لذا فان الاستفادة من التحليل النقدي والعلمي للبحث الحالية ستفتح الباب اما السادة الباحثين لمزيد من الابحاث المستقبلية. بالإضافة الى أتباع المراكز لمنهج التحول الاستراتيجي بناءً على الاستشعار الى متطلبات البيئة الخارجية والذي سيمكن تلك المراكز وكخطة مستقبلية من تقديم أبحاث مستدامة تلبي تطلعات أصحاب المصالح وسوق العمل.



اهداف البحث:

نتيجة التطور العلمي والمستجدات على الساحة العراقية بات من الضروري الاستجابة للانفتاح العلمي والتكيف مع المؤثرات الخارجية والخروج من حالة التقوقع الفكري والسعي لإنتاج بحوث علمية تتماشى مع المرحلة الجديدة. وأضحى من الضروري ان تحقق تلك الرؤية من خلال التحول الاستراتيجي لخطط المراكز البحثية، وضمن هذا الإطار يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف الاتي:

التعريف بمستوى تطبيق التحول الاستراتيجي في المراكز قيد البحث.

تحديد مستوى تحقق التحول الاستراتيجي في المراكز البحثية العراقية.

تحليل علاقة التأثير بين التحول الاستراتيجي واستدامة البحوث العلمية في المراكز المبحوثة.

المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للبحث

ان المبحث الثاني من البحث تم تخصيصه من قبل الباحثين لإيضاح متغير التحول الاستراتيجي واهم ما اشارت اليه الادبيات ذات العلاقة، من حيث المفهوم، والاهمية، والاهداف، وأنواع استراتيجيات التحول الاستراتيجي وكما يأتي:

أولاً: مفهوم التحول الاستراتيجي

ان للتطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات وانعكاسها على الجانب الأكاديمي الذي جعل امكانية الحصول على المعلومة في متناول الايدي والحصول على البحوث ومصادرها بطريقة سهلة، مما اوجب على المنظمات المهتمة بالتعليم العالي والبحث العلمي تقديم خدمات متميزة لتأخذ موقعاً في المربع التنافسي بعد الانفتاح العلمي الذي يشهده العالم. أن التقنيات التي تتبعها منظمات الاعمال من اجل تحسين خدماتها وجعل أنفسهم أكثر قدرة على المنافسة في المستقبل هو تطبيق خطط التحول الاستراتيجي (Emeralds et.al, 2017:2). والتعليم العالي ليس بمعزل عن تلك الخطوات الجادة للالتزام في تقديم بحوث مستدامة لأصحاب المصالح.

التحول الاستراتيجي هو فن استباقي في التخطيط الاستراتيجية يمكن المنظمات من مواجهة المستقبل بمرونة عالية قبل الوقوع في الازمات. ويرى (Stockport, 2000:2) ان التحول الاستراتيجي هو قدرة المنظمة لتحول نفسها لضمان البقاء على قيد الحياة على المدى البعيد وبهذا فان الإشارة هنا الى التغيير الجذري في الوسائل الداخلية (هياكل، موظفين، طرق انتاج) والوسائل الخارجية. فيما يشير (Mallon 2017:4) للتحول الاستراتيجي باعتباره عملية استبدال او تجديد داخلية او إعادة تعيين الأهداف التنظيمية او المنتجات، والخدمات، والموارد، والقدرات الغرض منها هو النمو في المستقبل.

من جانب اخر يعرف (Emeralds et.al 2017:2) التحول الاستراتيجي بأنه عملية استبدال شاملة او تجديد الموارد داخل المنظمة أو إعادة (تحديد الأهداف التنظيمية، المنتجات، الخدمات) ويكون الحافز عن هذا التحول من منظور داخلي.

يجب على منظمات الاعمال ان تحول استراتيجياتها للتطوير ومغادرة الجمود بالوقت المناسب ويعد نجاح المدير في ضبط التحول بالوقت الحرج من اهم أسباب التميز في الاداء (Stockport, 2000:2). على الرغم من أوجه التشابه الكبيرة بين التحول الاستراتيجي وعملية بدء



المشروع من جديد لكن الفرق ان الاستراتيجية التحويلة جاءت لتعالج شواغر في المنظمة لا البدء من الصفر (Mallon, 2017:9).

ثانياً: أهمية التحول الاستراتيجي

ان لبحث التحول الاستراتيجي أهمية بالغة بالنسبة لأي منظمة طامحة للنجاح، وذلك لما يحقق لها من مرونة عالية في تخطي العقبات الانية والمستقبلية على حد سواء. ومن جانبه يشير (Hunger & Wheelen 2010:11) الى ضرورة قيام المنظمات بالتحويل في استراتيجياتها بالوقت المناسب قبل فوات الأوان ودخولها في الاضمحلال والتلاشي بسبب الدوامة الاستراتيجية مع المنافسين. هذا ويتفق العديد من الباحثين الى ان التحول الاستراتيجي يحقق امرين مهمين للمنظمة هما التحديث المستمر في نوع الخدمات المقدمة الى المستفيدين والامر الثاني غلق الطريق امام المنافسين.

ثالثاً: اهداف التحول استراتيجية

ان للتحول الاستراتيجي مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها ويتفق عدد من الباحثين على مجموعة من تلك الأهداف الاتية (Stockport, 2000:8 ; Hunger & Wheelen, 2010:11):

- 1 صياغة مجموعة من السيناريوهات يمكن ان تكون مقبولة في الوضع الحالي والمستقبلية.
 - 2 مزج بيئة الحاضر مع المستقبل لخلق بيئة داخلية متقبلة للتغيير.
 - 3 انتهاز الفرصة المناسبة للتحول الاستراتيجي من خلال مراقبة المنافسين.
 - 4 خلق ثقافة التغيير والتحول الاستراتيجية داخل المنظمة والحد من مقاومة التغيير الى أدنى مستوى.
 5. جلب الدماء الجديدة للمنظمة في كل المستويات لتنمية روح التحدي وتطوير الهياكل التنظيمية.
- رابعاً: أنواع استراتيجيات التحول الاستراتيجي.

ان عملية بناء استراتيجيات التحول بصورة عامة تمر بثلاثة مراحل رئيسة الأولى تتمثل في مراجعة الإستراتيجية القائمة، والثانية تمهيدية، والأخيرة يتم بها تحديد استراتيجية التحول (Robbins, 2008:2-10)

مراجعة التغييرات في الاستراتيجية، يعتبر التغيير في الاستراتيجية خطوة حاسمة للنجاح من عدمه وهذه الخطوة يتم بحث مسببات الانخفاض او فقدان مركز تنافسي معين.

العمل على تقلص والتحول، والمقصود هنا تقليص التكاليف ومحاولة المنظمات للعودة الى الوضع السابق قبل الانحدار من خلال عدد من الطرق منها (إعادة الهيكلة الفنية او إعادة الهيكل التنظيمي).

المرحلة الأخيرة هي بناء استراتيجية التحول، التحول الاستراتيجي تتخذه المنظمات لسببين الأول المشهد التنافسي للشركة هل ان الاستراتيجية الحالية للمنظمة رغم كونها مفيدة قد تكون غير مجدية في المستقبل، والسبب الثاني ان الاستراتيجية الحالية قد تكون سببا في تراجع الأداء في المستقبل مالم تتبنى المنظمة استراتيجية للتحول في الوقت المناسب باعتباره البديل الأكثر حيوية ويتم ذلك من خلال استعمال عدد من الاستراتيجيات التحويلية ومنها (استراتيجية التحويلية للنمو والاستحواذ، و التحول الاستراتيجية للنمو التعاوني، استراتيجية التحول من خلال نمو التعاون من خلال المشاريع المشتركة).



المبحث الثالث التحليل النقدي لخطة التحول الاستراتيجي في مركز دراسات الكوفة

في هذا المبحث عمل الباحثون الى اجراء التحليل النقدي والموضوعي لعملية التحول الاستراتيجي في مركز دراسات الكوفة أحد المراكز البحثية العاملة ضمن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وكما يأتي:

أولاً: تغيير هيكلية الأقسام العلمية في مركز دراسات الكوفة

بعد استعراض المشاكل التي تعاني منها مراكز البحوث العلمية في العراق وكخطوة جريئة اقترح مركز دراسات الكوفة التحول الاستراتيجي في الهيكل التنظيمي له استجابة لمتطلبات البيئة الخارجية ولتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الجامعات العراقية وللانفتاح على المراكز العالمية بتوجهات فكرية حديثة تتناغم تطلعات الباحثين في توجيههم لخدمة المجتمع، وتطوير جوهر في الارتقاء بالبحوث لتكون تطبيقية واقعية لا تنظيرية. ان لتسمية الأقسام العلمية الجديدة ستعطي دافعا للمركز في فتح دراسات عليا في الأقسام الجديدة المقترحة خاصة وان هذه الأقسام لا توجد نظيراتها في جامعة الكوفة، خصوصا اذا اخذنا بنظر الاعتبار تخصيص مقاعد دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) بهذه التخصصات النادرة. ويتفق كلا من (كاظم، 2010: 132) ; (زوين، 2010: 120) بان التحول الاستراتيجي في مركز دراسات الكوفة سيضمن المركز نقطتان مهمتان:

- 1 كسب عدد من الطلبة في الدراسات العليا مما يؤدي الى اشغال الكادر التدريسي في محاضراتهم فضلا عن البحوث التي تقدم خلال السنة.
- 2 في حال قبول كل قسم من هذه الأقسام العلمية لخمسة طلاب وبمراحل مختلفة (قبولنا خاصا سيوفر للمركز مصدر تمويل ولا يكون بحاجة لتمويل الجامعة)

ثانياً: التحول الاستراتيجي في خطة مركز دراسات الكوفة

ان لمركز دراسات الكوفة قبل اقتراح استراتيجية التحول الاستراتيجي ثلاثة اقسام علمية هي قسم الدراسات والبحوث، قسم الآثار والتراث، وقسم الوثائق والمخطوطات (دليل مركز دراسات الكوفة 2012: 8). فيما اقترح مركز دراسات الكوفة تغيير اقسامه العلمية استجابة لحالة التطور العلمي والفكري الذي شهدته الساحة العلمية على مستوى جامعات العراق لمواكبة حركة التقدم العلمي في الجامعات العالمية، وتلك الأقسام العلمية هي:

قسم دراسات الأديان والمذاهب والحضارات

يهدف هذا القسم الى التعرف على الأديان والعقائد واصل المذاهب الفقهية والعقيدة، فلسفتها، نتائجها العلمي والمهم في توجه هذا القسم هو تسوية النزاعات وصراعات المعتقدات في البلدان المتعددة اثنا في مقدمتها بلدا وبلدان الشرق الأوسط. نتيجة الولايات التي عانت منها تلك البلدان بسبب المشاكل التي عصفت بها والناجمة عن اختلافات بوجهات النظر الدينية والعرقية والاثنية.

قسم الدراسات المنهجية والتحقيق

يهتم هذا القسم ببحث جديدة لمنهاج البحث العلمي ومن طرف اخر بالتحقيق وضبط المخطوطات والوثائق التي تحتفظ بها النجف الاشرف ولديها الالاف منها كجزء مهم من تراثنا الفكري خاصة وان لمركز دراسات الكوفة تجربة مهمة في اصدار كتاب معجم المخطوطات النجفية الذي وقع على (12)



جزء حدد فيها المخطوطات التي احتوتها جميع المكتبات النجفية ومضان وجودها وحسب الحروفية الابدجية (للتفاصيل ينظر مركز دراسات الكوفة 2010 المخطوطات)

قسم الدراسات المستقبلية والتنموية

ان من أولويات هذا القسم تمكين متخذي القرار من اتخاذ قرارات سليمة مبنية على رؤية مستقبلية واضحة ناتجة من التنبؤ والاستشعار الى المستقبل وماهي متطلباته؟ خاصة ان التنبؤ والاستشعار بالمستقبل اضحى عنصرا مهما من عناصر التخطيط الشامل. (ملفات مركز دراسات الكوفة/بحث المركز في الأسباب الموجبة للاستحداث بموجب الكتاب المرقم 1298 في 2014/9/18). ويعتقد الباحثون ان هذا القسم كان يفترض ان تكون تسميته ب قسم التخطيط الاستراتيجي اذ يكاد ان يكون اجماع بين مختلف الباحثين ان الحديث عن خطط المستقبل يتم ادراجها ضمن الخطط الاستراتيجية.

ثالثا: الأسباب للتحويل الاستراتيجي

بعد الاطلاع على مجموعة من الادبيات ذات الصلة، والبحث في سجلات المركز وبالأخص (ملفات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي / امانة هيئة البحث العلمي الكتاب المرقم 6194 في 2014/6/22) يمكن ايجاز اهم مبررات التحويل الاستراتيجي بما يأتي:

للتكيف مع متطلبات العامل الخارجي وجد من الضروري تحديث اختصاصات المركز البحثية بما يخدم تطور الحركة العلمية بصورة عامة والجامعة بصورة خاصة.

تطوير عمل المركز بما يتناسب مع محيطه لاسيما وهو المركز البحثي الوحيد في مدينة النجف الاشرف التي تعد من مراكز المعرفة الدينية على مستوى العالم.

الإفادة من الباحثين متعددي الاختصاصات الموجودين في جامعة الكوفة والذين سيغنون تخصصاتهم الأقسام المقترحة ضمن الهيكل الجديد.

الانفتاح على مراكز البحث العلمي والجامعات التي تعنى بالدراسات المستقبلية والتنموية ودراسات الأديان المقارن والتطور الحاصل في نطاق المنهج العلمي.

اصدار سلسلة دراسات معمقة في علم مقارنة الأديان وحوار الحضارات والتركيز على المشتركات في عالم يسوده الانقسام والتطرف الديني للوصول الى السلم المجتمعي.

تنشيط البحث الأكاديمي في مجال الدراسات العلمية والاستشرافية وتطوير البحث من خلال ملاحقة التطورات في المنهج العلمي. ورد المركز على هذا الكتاب على شكل بحث عمل.

رابعا: مستلزمات الاستحداث تنفيذ الاستراتيجية الجديدة.

تم الرجوع الى سجلات مركز دراسات الكوفة ملفات استحداث الأقسام العلمية فيما يتعلق بالجدول في ادناه، الخاصة بمتطلبات الاستحداث وكما يأتي:

مستلزمات المواد البشرية

جدول (1) الموارد البشرية المقترح لقسم دراسات الأديان والمذاهب والحضارات

ت	المرتبة العلمية	التخصص	الشهادة
1	أستاذ	فقه مقارن	دكتوراه
2	مدرس	تاريخ إسلامي	دكتوراه
3	مدرس	تاريخ حديث	دكتوراه
4	أستاذ مساعد	دراسات يهودية	دكتوراه
5	مدرس مساعد	اللغة الروسية	ماجستير
6	مدرس مساعد	اللغة التركية	ماجستير
7	مدرس مساعد	التاريخ الحديث	ماجستير

جدول (2) الموارد البشرية المقترح لقسم الدراسات المنهجية والتحقيق

ت	المرتبة العلمية	التخصص	الشهادة
1	أستاذ	لغة عربي	دكتوراه
2	أستاذ	تاريخ إسلامي	دكتوراه
3	أستاذ مساعد	تاريخ اقتصادي	دكتوراه
4	أستاذ مساعد	تاريخ حديث	دكتوراه
5	مدرس مساعد	جغرافية	ماجستير
6	مدرس مساعد	تحقيق مخطوطات	ماجستير
7	مدرس مساعد	حاسبات	ماجستير

جدول (3) المقترح للدراسات المستقبلية والتنمية

ت	المرتبة العلمية	التخصص	الشهادة
1	أستاذ	التاريخ الاسلامي	دكتوراه
2	مدرس	اللغة الفارسية	دكتوراه
3	مدرس	اللغة العربية	دكتوراه
4	مدرس	اقتصاد رياضي	دكتوراه
5	مدرس	اقتصاد تنموي	دكتوراه
6	مدرس	التاريخ الحديث	دكتوراه

جدول (4) الكادر التدريسي من الملاك المؤقت (تفرغ جزئي)

ت	المرتبة العلمية	التخصص	الشهادة
1	استاذ	نظم معلومات	دكتوراه
2	أستاذ مساعد	الأديان المقارن	دكتوراه
3	أستاذ مساعد	الاقتصاد التنموي	دكتوراه



2. المستلزمات المادية

ان من متطلبات الاستحداث الأساسية بالإضافة الى تجهيز بناية ملائمة للأقسام العلمية هي توفير المتطلبات المادية والعلمية المشار اليها في الجدول الآتي:

جدول (5) الأجهزة العلمية

ت	اسم الجهاز	الاعداد
1	فيديو كونفرانس	1
2	منظومة انترنيت	1
3	مكتبة اليكترونية	1

جدول (6) الكتب ضمن المكتبة

نوع المحتوى	كتب	مجلات علمية	نشرات	دوريات	إصدارات أخرى	الاعداد
العربية	400	18	70	11	150	649
الأجنبية	20	2	10	1	50	83
المجموع	420	20	80	12	200	732

التساقا مع ما تقدم نجد ان مركز دراسات الكوفة قدم خطوة استباقية للتحول والانتقال من واقع اليوم الى غدا أكثر تفاؤلاً، والغرض من هذا التغيير هو ضمان استدامة الأنشطة البحثية التي تقع من صميم علمه. هذا ومن جانب آخر يرى الباحثون لابد من تطبيق استراتيجيات التحول الاستراتيجي في اغلب مراكز الوزارة ضمن الجامعات العراقية والهيئات المستقلة المرتبطة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وذلك للإيفاء بمتطلبات المجتمع الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية التي باتت تختلف جذريا عما أسست عليه تلك المراكز في الحقب السابقة.

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1 في الوقت الذي تحتل المراكز العلمية في الجامعات العالمية والعربية مكانة مرموقة إذا تمثل تلك المراكز واجهات علمية رصينة للجامعات وتتصدر بناياتها المباني الرئيسية. وإذا بمراكز البحوث في العراق تسير عكس التيار تماماً. وسبب ذلك اهمال واضح من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ناهيك عن دور الجامعات الغير داعم وتحويل تلك المراكز عموماً مراكز للمعاقبين من الأساتذة والموظفين.
- 2 الهيئة التدريسية في مراكز الأبحاث نجدها في العراق غالباً ما تكون اما تعيين حديث او ممن دخلوا في اشكال اداري واستبعدوا الى تلك المراكز ومنها مركز دراسات الكوفة. في الوقت الذي من المفترض ان تكون الطبقة التدريسية في هذه الأماكن الحساسة ممن له باعاً طويلاً في البحث العلمي وقادراً على تقديم حلولاً لمشاكل صعبة واهلاً للمشورة الأكاديمية.
- 3 الخروج من الحالة الكلاسيكية من مسميات الهيكلية القديمة التي لا تلبي طموح العولمة والانفتاح العلمي المنشود وذلك بتدخل مخطط للتغيير يؤدي الى تطوير الرؤية والاهداف.



4 البحث المقترحة في البحث وجدنا فيها نقاط قوة يجب ان نغتنم الفرص مع تحفيز الكادر التدريسي بالجامعة بالالتحاق الى هذه الأقسام العلمية وذلك من خلال تحديد النصاب بشكل منصف فضلا عن تمييز الأستاذ الباحث بمخصصات مادية تقرر حسب النتائج العلمي الذي يقدمه سنويا.

5 اتساع افق النظرة المستقبلية للمركز في حال إقرار الهيكلية الجديدة بأنه سيعطي فرصة سانحة فتح دراسات عليا في اقسامه العلمية مما سيوفر للمركز عاملان الأول وجود طلبة دراسات عليا والعامل الثاني الجانب المادي الذي سيساهم في تمويل المركز وهذان العاملان هما المعياران الذي على أساسه تقيم الجامعة مؤسساتها.

ثانيا: التوصيات

- 1 تعميم تجربة جامعة الكوفة / مركز دراسات الكوفة بتغيير الهيكل وبما يتلاءم مع متطلبات العصر الحديث.
- 2 إعادة النظرة والاهتمام بواقع المراكز البحثية لتمكينها من حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع وذلك من خلال خطط طموحة يؤمن بها قيادات تلك المراكز قبل غيرهم من السادة الباحثين.
- فتح الباب اما السادة الباحثين للخوض في موضوع التحول الاستراتيجي وانعكاسه في استدامة الأنشطة البحثية من خلال كتابة بحوث أخرى ضمن هذا المجال.

المصادر

أولا: ملفات رسمية

- 1 كتاب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الكتاب المرقم 6194 في 2014/6/22
- 2 ملفات مركز دراسات الكوفة، الكتاب المرقم 1298 في 2014/9/18
- 3 ملفات مركز دراسات الكوفة، مشروع بحث استحداث الاقسام العلمية.

ثانيا: المصادر العربية

- 1 الراوي، سامي عمر (2010)، أعمال المؤتمر الوطني لمراكز البحث العلمي في العراق"، مطبعة التميمي للنشر والتوزيع.
- 2 زوين، محمد محمود واخرون (2012)، "معجم المخطوطات النجفي"، مطبعة جامعة الكوفة، الجزء 12.
- 3 دليل مركز دراسات الكوفة، (2010)، مطبعة جامعة الكوفة.

ثالثا: المصادر باللغة الانكليزية

1. Gary J. Stockport, (2000), "Developing skills in strategic transformation", European Journal of Innovation Management, Vol. 3 Iss 1 pp. 45 – 52.
2. John A. Pearce II and D. Keith Robbins (2008), Strategic transformation as the essential last step in the process of business turnaround , Business Horizons, VO. 51, 121–130.
3. emerald's authors (2017), "Investing in change: Understanding why financial stakeholders support strategic transformation", Strategic Direction, Vol. 33 Issue: 10, pp.7-9.
4. Mark R. Mallon, (2017) "Getting buy-in: financial stakeholders' commitment to strategi transformation", Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, Vol. 15 Issue: 2.



Equivalency of the Iraqi Accreditation Criteria for Engineering Education to ABET Criteria

Zeyad S. M. Khaled

Professor of Construction Engineering and Management,
PhD, Chairman of the Iraqi Council of Accreditation for Engineering Education.

zeyadsmkhalid@gmail.com

ABSTRACT

This paper compares the Iraqi National Accreditation Criteria for Engineering Education to the relevant general criteria of ABET in an attempt to find out the similarity between them. This is because ABET is one of the initial signatories to the Washington Accord which is managed by the International Engineering Alliance. The Washington Accord recognizes programs offering Bachelor's degrees in engineering accredited within the signatories' own jurisdictions. It is found that there are substantial similarities which should give confidence to accept joining the Washington Accord by the Iraqi Council of Accreditation for Engineering Education. The differences are also discussed.

Keywords: Engineering Education, Education Accreditation, Washington Accord, ABET, International Engineering Alliance.

INTRODUCTION

Forty four local professional engineering organizations that are involved in accrediting engineering education programs are signatories now to the Washington Accord. This Accord is an international mutual recognition agreement managed by the International Engineering Alliance (IEA). It only recognizes engineering programs accredited within the signatories' own jurisdictions. The signatories recognize the equivalency of programs accredited by each of them in satisfying the academic requirements for the practice of engineering [1]. The Washington Accord is also significant in the International Professional Engineers Agreement (IPEA) and the United States Council for International Engineering Practice too [2].

ABET is interested in programs accreditation of four degrees; Associate, BSc, MSc and Integrated BSc-MSc degrees. It consists of four commissions; Engineering Accreditation Commission (EAC), Engineering Technology Accreditation Commission (ETAC), Computing Accreditation Commission (CAC) and Applied and Natural Science Accreditation



Commission (ANSAC). The CAC and ANSAC do not accredit engineering programs and the EAC does not accredit programs for Associate degrees [3].

The Washington Accord recognizes engineering programs excluding Associate programs; Sydney Accord recognizes engineering technology programs excluding Associate programs whereas Associate programs are recognized in Dublin Accord[4].

ABET recognizes substantial equivalency through the Washington Accord. The term “Substantial equivalency” is not elaborated by the IEA, while ABET provides a definition which means that “the program is comparable in program content and educational experience, but may differ in format or method of delivery ... the evaluations policies and procedures are similar to those used for accreditation” [5].

The Iraqi National Accreditation Criteria for Engineering Education has been declared by the Ministry of Higher Education and Scientific Research in Iraq in 2018. It was issued by the Quality Improvement Council for Engineering Education in Iraq (QICEE) which became the Iraqi Council of Accreditation for Engineering Education (ICAEE) in 2018. This council solely recognizes the BSc degrees in Engineering [6].

This paper explores the equivalency of ICAEE criteria compared to ABET - EAC criteria providing justification for any differences.

RESEARCH OBJECTIVES

The objectives of this research are:

1. To provide an insight look into ICAEE and ABET accreditation criteria.
2. To find out considerable differences between them.
3. To demonstrate that ICAEE accreditation criteria for BSc in engineering programs is equivalent to those of ABET.

This should give confidence to acknowledge ICAEE accredited programs by IEA.

METHODOLOGY

Material on ABET, IEA and ICAEE accreditation criteria, available on the Web, were thoroughly studied. Those material included websites, reports, issues and research articles. A comparison is made to investigate the equivalency of ICAEE accreditation criteria for Bachelor's degree in engineering programs based on ABET (EAC) accreditation criteria. Differences are justified by referring to other accreditation systems like the Engineering Council (EC) guidelines for accreditation in the UK.



THE WASHINGTON ACCORD

Before going through equivalency verification between ICAEE and ABET accreditation criteria, it is worthwhile to have a look on the Graduate Attributes set by the Washington Accord. The Washington Accord Knowledge Profile includes the following [4]:

WK1: “A systematic, theory-based understanding of the natural sciences applicable to the discipline.”

WK2: “Conceptually-based mathematics, numerical analysis, statistics and formal aspects of computer and information science to support analysis and modeling applicable to the discipline.” WK3: “A systematic, theory-based formulation of engineering fundamentals required in the engineering discipline.”

WK4: “Engineering specialist knowledge that provides theoretical frameworks and bodies of knowledge for the accepted practice areas in the engineering discipline; much is at the forefront of the discipline.” WK5: “Knowledge that supports engineering design in a practice area.”

WK6: “Knowledge of engineering practice (technology) in the practice areas in the engineering discipline.”

WK7: “Comprehension of the role of engineering in society and identified issues in engineering practice in the discipline: ethics and the professional responsibility of an engineer to public safety; the impacts of engineering activity: economic, social, cultural, environmental and sustainability.”

WK8: “Engagement with selected knowledge in the research literature of the discipline.”

EQUIVALENCY VERIFICATION

The comparisons was carried out based on the accreditation criteria and the template of Self-Assessment Report adopted by ICAEE and ABET [6], [7], [8] and [9].

The Criterion Related to Program Educational Objectives

ICAEE Criterion 1 (PEOs) has wider guidelines than ABET Criterion 2 (PEOs) in order to ensure the adoption of strategic planning by Iraqi education institutions. Both criteria require that the program has published PEOs which are periodically and systematically reviewed. PEOs should be consistent with the mission of the institution and meet the needs of the



constituents where programs constituents should be identified. Both systems require an Industrial Advisory Board to exist in the program.

ICAEE Criterion 1 (PEOs) added that the program should have an approved, realistic and achievable strategic plan including the Program Educational Objectives. The institution should have published vision, mission, values and strategic objectives. It must also have well-documented action plans to fulfill the objectives.

The Criterion Related to Learning Outcomes

Learning Outcomes are the knowledge, skills and attitudes that students should acquire at the end of the program. They should be clearly related to PEOs. Table (1) shows the substantial similarity of the seven Learning Outcomes of ICAEE Criterion 2 (Graduate Outcomes) and ABET Criterion 3 (Student Outcomes). Both systems require well-documentation of published Learning Outcomes that should at least include these seven outcomes.

Table 1: ICAEE Graduate Outcomes vs. ABET Student Outcomes

ABET Student Outcomes	ICAEE Graduate Outcomes
1. An ability to identify, formulate, and solve complex engineering problems by applying principles of engineering, science, and mathematics.	i) An ability to distinguish, identify, define, formulate, and solve engineering problems by applying principles of engineering, science and mathematics.
2. An ability to apply engineering design to produce solutions that meet specified needs with consideration of public health, safety, and welfare, as well as global, cultural, social, environmental, and economic factors.	ii) An ability to produce engineering designs that meet desired needs within certain constraints by applying both analysis and synthesis in the design process.
3. An ability to communicate effectively with a range of audiences.	iv) An ability to skillfully communicate orally with a gathering of people and in writing with various managerial levels.
4. An ability to recognize ethical and professional responsibilities in engineering situations and make informed judgments, which must consider the impact of engineering solutions in global, economic, environmental, and societal contexts.	v) An ability to perceive ethical and professional responsibilities in engineering cases and make brilliant judgments taking into account the consequences in worldwide financial, ecological and societal considerations.
5. An ability to function effectively on a team whose members together provide leadership, create a collaborative and inclusive	vii) An ability to work adequately on teams and to set up objectives, plan activities, meet due dates, and manage risk and uncertainty.



تحت شعار

ضمان الجودة والاستدامة واستمرارية التميز في مؤسسات التعليم العالي

environment, establish goals, plan tasks, and meet objectives.	
6. An ability to develop and conduct appropriate experimentation, analyze and interpret data, and use engineering judgment to draw conclusions.	iii) An ability to create and carry out proper measurement and tests with quality assurance, analyze and interpret results, and utilize engineering judgment to make inferences.
7. An ability to acquire and apply new knowledge as needed, using appropriate learning strategies.	vi) An ability to perceive the continual necessity for professional knowledge growth and how to find, assess, assemble and apply it properly.

It is worthwhile to know that the Engineering Council (EC) guidelines for accreditation in the UK have 40 learning outcomes but they are grouped into six broad areas of learning namely; i) Science and Mathematics, ii) Engineering Analysis, iii) Design, iv) Economic, legal, social, ethical and environmental context, v) Engineering Practice and vi) Additional general skills [10]. A comparison of the seven Student Outcomes of ABET and the 40 EC learning outcomes shows that all are covered [2]. ABET and EC are amongst the founding signatory bodies of the Washington Accord [1].

The Criterion Related to Curriculum

The curriculum should aim at achieving the seven Learning Outcomes of ICAEE Criterion 2, which are compatible with those of ABET Criterion 3, therefore ICAEE Criterion 3 (Curriculum) is compatible with ABET Criterion 5 (Curriculum). Although both systems do not prescribe specific courses, they set three main components for the curriculum namely; i) 30 hr of Mathematics and Basic Sciences on minimum, ii) 45 hr of Engineering and Design on minimum, and iii) Others including general education. Nevertheless, ICAEE Criterion 3 refer to ICAEE Criterion 10 (Specific Program Criteria) which in turn advises the specific program to pay attention to the items of the relevant NCEES-FE in the USA as a guide to prescribe the courses.

It is worthwhile to know that “the Engineering Council (EC) guidelines for accreditation in the UK expect 33% of the curriculum to be devoted to the core subjects of the program. This is comparable to 1.5 years specified by ABET for engineering topics for a typical 4-year engineering degree program. The EC guidelines require mathematics and engineering sciences constitute 50% (two years) of the program. Similarly the EC expects broadening subjects outside of core engineering to form an important part of accredited programs.”



Taking into account that design is weaved like a thread throughout the curriculum, the program in both ICAEE and ABET criteria is expected to culminate in a capstone project at the final year as a major design practice that provide for individual creativity and innovation.

Furthermore, both systems ask for prerequisite structure of the curriculum, alignment with PEOs and attainment of the Learning Outcomes. Meanwhile

ICAEE Criterion 3 added another aspect concerning the adopted teaching and learning strategies because Iraqi education institutions are in need of changing from teacher-centered to student-centered education. The Engineering Council (EC) guidelines for accreditation in the UK for instance expect programs to demonstrate through their teaching and assessment methods that graduates have attained the required level [11].

The Criterion Related to Continuous Improvement

ICAEE Criterion 4 (Continuous Improvement) has similar guidelines to ABET Criterion 4 (Continuous Improvement) which requires a well-documented periodical assessment and evaluation processes for the expected level of Learning Outcomes attainment and the actions taken to fulfill that level. Both systems ask for reevaluation of changes in each Learning Outcome attainment and how it is used for continuous improvement of the program. ICAEE Criterion 4 has expanded the sub-area of Documentation which should be carried out by considering the principles of Total Quality Management System.

The Criterion Related to Students

ICAEE Criterion 5 (Students) has similar guidelines to ABET Criterion 1 (Students) which requires a well-documented monitoring and evaluation process for students' performance and progress, in a way that ensures fulfilling all graduation requirements, in addition to students' advising in both academic and professional matters. It also requires that the program have and enforce instructions and procedures for accepting new and transfer students.

The only difference found is that the ICAEE Criterion 5 didn't include one sub- area of ABET Criterion 1 entitled "Work in Lieu of Courses" because it is not applicable in Iraq. The absence of this item do not prevent ABET accreditation. Instead of that an additional sub-area is added to ICAEE Criterion 5 entitled "Extracurricular or off-class students' activities" because it needs to be paid more attention in Iraq.



The Criterion Related to Faculty

Both ICAEE Criterion 6 (Faculty) and ABET Criterion 6 (Faculty) expect the program to have sufficient Faculty number holding academic and professional qualifications suitable to cover all curricular areas and to provide adequate students advisory and mentoring. An indicator of their workload should be reported too. The program should also report on their professional licensure and experience in order to judge their competence especially those teaching design.

Although “ABET didn't set a proportion of faculty that should be licensed as professional engineers, the Engineering Council (EC) guidelines for accreditation in the UK for instance requires that 50% should be professionally qualified” [12].

In the sub-area of Faculty development, ICAEE Criterion 6 expects the program should report on their research activity too. The presence of postgraduate studies is also taken into consideration. This addition to the sub-area of Faculty development is due to factual need to promote scientific research in Iraq. The Engineering Council (EC) guidelines for accreditation in the UK for instance also expect the program to report on their research activity [2].

The Criterion Related to Institutional Support

ABET Criterion 8 (Institutional Support) covers both administrative and financial support together in the same criteria. ICAEE General Criteria separates them into ICAEE Criterion 7 (Administrative Support) and ICAEE Criterion 8 (Financial Support) because the main sector in the Iraqi higher education is governmental so being centrally funded by the government. Administrative support in both systems requires that leadership and administrative services should be adequate to ensure the quality and continuity of the program. It also includes reporting on Faculty recruitment, retention, promotion and development. The same is required for the technical and administrative staff.

Financial support in both systems requires reporting on all funding resources and how the program budget is adequate to ensure the quality and continuity of the program. This includes the financial support of the teaching and learning processes, facilities, Faculty and staff.

The Criterion Related to Facilities

Both ICAEE Criterion 9 (Facilities) and ABET Criterion 7 (Facilities) requires facilities to be adequate to fulfill the attainment of Learning Outcome.



Facilities include: offices, classrooms and laboratories including their equipment and instrumentation. Computing and library services are included too. Both systems also require that guidance on the use of these facilities is available. Moreover, maintenance and upgrading of facilities is also required to be reported. ICAEE Criterion 9 made more emphasis on health and safety precautions. It also added an aspect to emphasis on the Campus infrastructure facilities and student services.

CONCLUSIONS

This equivalency study shows that there is so much similarity between ICAEE and ABET criteria for accreditation of engineering programs. However there are a few additions in ICAEE criteria to emphasis on some local Iraqi needs. These additions can be summarized in the followings:

- Concerning the criterion of (Program Educational Objectives), ICAEE Criterion 1 requires that the program should have an approved, realistic and achievable strategic plan including the PEOs.
- Concerning the criterion of (Curriculum), ICAEE Criterion 3 requires taking into consideration the adopted teaching and learning strategies.
- Concerning the criterion of (Continuous Improvement), ICAEE Criterion 4 has expanded the sub-area of Documentation which should be carried out by considering the principles of Total Quality Management System.
- Concerning the criterion of (Students), ICAEE Criterion 5 requires paying attention to “Extracurricular or off-class students’ activities” too.
- Concerning the criterion of (Faculty), ICAEE Criterion 6 expects in the sub-area of Faculty Development, the program should report on research activities and the presence of postgraduate studies too.
- Concerning the criterion of (Institutional Support), ICAEE system preferred to separate it into two criteria; Criterion 7 (Administrative Support) and Criterion 8 (Financial Support).
- Concerning the criterion of (Facilities), ICAEE Criterion 9 made more emphasis on Health and Safety precautions. It also added an aspect to emphasis on the Campus infrastructure facilities and student services.
- Concerning the criterion of (Specific Program Criteria), ICAEE Criterion 10 advises the program to pay attention to the items of the relevant NCEES-FE in the USA as a guide to prescribe the courses.

On the other hand, the only difference found is the absence of one ABET sub-area entitled “Work in Lieu of Courses” in ICAEE Criterion of (Students) because it's not applicable in Iraq. The absence of this item do not harm ABET accreditation.

Finally, it can be noticed that both accreditation systems, ICAEE and ABET have comparable standards, outcomes, and processes, so this should give confidence to IEA to accept ICAEE joining the Washington Accord. The global engineering community looks to the Washington Accord as an exemplar of an international mutual recognition agreement as evidenced by the increasing number of signatories.

REFERENCES

- [1] IEA (2014), “25 years Washington Accord”,
<http://www.ieagrements.org/assets/Uploads/Documents/History/25YearsWashingtonAccord-A5booklet-FINAL.pdf>.
- [2] Anwar, A. and Richards, D., (2018), “Comparison of EC and ABET Accreditation Criteria”, available at
https://www.researchgate.net/publication/321144393_A_comparison_of_EC_and_ABET_Accreditation_criteria.
- [3] ABET (2018a), ABET website, <https://www.abet.org/about-abet/governance/accreditation-commissions-2/>.
- [4] IEA (2017) “International Engineering Alliance: Educational Accords”,
[http://www.ieagrements.org/assets/Uploads/Documents/Policy/IEA%20Rules%20and%20Procedures%20\(3%20June%202006\).pdf](http://www.ieagrements.org/assets/Uploads/Documents/Policy/IEA%20Rules%20and%20Procedures%20(3%20June%202006).pdf).
- [5] ABET (2018b), ABET website, <http://www.abet.org/global-presence/substantial-equivalency-2/>.
- [6] QICEE (2018a), “The Iraqi National Accreditation Criteria for Engineering Education”, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Iraq.
- [7] QICEE (2018b), “Template of the Self-Assessment Report for BSc in Engineering Programs”, Ministry of Higher Education and Scientific Research, Iraq.
- [8] ABET (2018c), “Criteria for Accrediting Engineering Programs”, available at <http://www.abet.org/accreditation/accreditation-criteria/criteria-for-accrediting-engineering-programs-2020-2021/>.
- [9] ABET (2018d), “Self-Study Report Template for Accrediting Engineering Programs”, available at <https://www.abet.org/accreditation/accreditation-criteria/self-study-templates/>.
- [10] EC (2017) <https://www.engc.org.uk/international-activity/international-engineering-education-accords/>.
- [11] JBM (2021a), “Submission for Accreditation for Academic Courses leading to Engineering Council Registration”, available at <http://jbm.org.uk/downloads.aspx>.
- [12] JBM (2021b), “Guidance on the JBM Professional Qualifications Policy for Academic Staff”, available at <http://jbm.org.uk/downloads.aspx>.



تحت شعار

ضمان الجودة والاستدامة واستمرارية التميز في مؤسسات التعليم العالي

معادلة معايير الاعتماد العراقية للتعليم الهندسي مع معايير ABET

أ.د. زياد سليمان محمد خالد
رئيس المجلس العراقي لاعتماد التعليم الهندسي

المستخلص

تقارن هذه الورقة معايير الاعتماد الوطني العراقي للتعليم الهندسي بالمعايير العامة ذات الصلة لـ ABET لاجل معرفة التشابه بينهما. اذ يعترف اتفاق واشنطن بالبرامج التي تمنح درجة البكالوريوس في الهندسة المعتمدة ضمن النطاق الجغرافي لولاية الموقعين. وقد تبين ان هناك اوجه تشابه كبير مما يعطي الثقة لقبول الانضمام الى اتفاق واشنطن من قبل المجلس العراقي لاعتماد التعليم الهندسي. كما تمت مناقشة الاختلافات ايضا.