

المجلد الخامس – العدد الخاص بالمؤتمر

المؤتمر الدولي الليبي السادس للعلوم الطبية – التطبيقية – الانسانية 2022

تجميع وتعديل

د. احمد عطية

مكتب البحث العلمي والتعاون الدولي – جامعة طرابلس الاهلية

مراجعة

د طارق الضبيح

كلية العلوم – جامعة غريان

المتحدثين الرسميين بالمؤتمر

ا.د. سالم الشريف الفرد – جامعة الزاوية

د. نادية انصير – TESOL ليبيا

تنظيم

مركز البحث العلمي والتعاون

الدولي بجامعة طرابلس الاهلية



مجلة القلم للعلوم الطبية

والتطبيقية

eISSN:2707-7179

مجلة علمية دولية محكمة

ومفهرسة متاحة مجانا باللغة

الانجليزية من قبل جامعة طرابلس

الاهلية

رئيس التحرير

د. احمد عطية

[editorajmas@gmail.com](mailto:editorajmas@gmail.com)

00218910739729

المجلة

تم نشر هذه المستخلصات بمجلة القلم للعلوم الطبية والتطبيقية بعد تحكيمها من قبل لجنة

تحرير المجلة

مجلة القلم للعلوم الطبية والتطبيقية هي مجلة علمية محكمة في التخصصات الطبية والتطبيقية تابعة

لجامعة طرابلس الاهلية ليبيا

هذا العدد متاح عبر الرابط التالي

<https://journal.utripoli.edu.ly/index.php/Alqalam/index>

المجلد الخامس – العدد الخاص بالمؤتمر 2022

الترميز الدولي للمجلة 2707-7179

## مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

ليلى محمد العارف, أستاذ مساعد بقسم التربية وعلم النفس, كلية الآداب/ الجامعة الاسمرية.

نجاه محمد المهبط, أستاذ مساعد بقسم علم النفس, كلية الآداب/ جامعة الزيتونة

[agat83ly@gmail.com](mailto:agat83ly@gmail.com)

### ملخص الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ويتفرع من هذا التساؤل ما يلي: ما مستوى تطبيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ ما مستوى تطبيق المجال الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التساؤلات السابقة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذه الدراسات، أما مجتمع وعينة الدراسة فتكون من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة والبالغ عددهم (50) عضو، وتم توزيع استمارة الاستبيان على المجتمع بالكامل وتم استرجاع كل الاستمارات، وتكون الاستبيان من محورين يحتوي كل محور على مجموعة من الفقرات. وبعد تحليل البيانات إحصائياً تم التوصل إلى النتائج التالية: أظهرت الدراسة أن مستوى تحقيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة ومستوى تحقيق المجال الأكاديمي في الكلية كان متوسطاً، كما أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكلية كان متوسطاً، فكانت قيمة متوسط الاستجابة (2.85).

**مفاتيح الكلمات:** الجودة, الدراسات العليا, أعضاء هيئة التدريس.

### المقدمة

لم تعد مؤسسات التعليم الجامعي وإدارتها مجرد أجهزة ومؤسسات مسؤولة ومؤتمنة على التراث الثقافي ونقله للأجيال الصاعدة، بل أصبحت أجهزة فاعلة في تطوير المعرفة وتنمية المجتمع وتطويره ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي العمل على تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية، إذا ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (عبد القادر، 2003، ص25)

إن تحسين أداء المؤسسات بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، وإن من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، هو قدرته على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، بل بعدالة وابتكار، بحيث يرتبط حجم وجودة الخدمات في مؤسسات التعليم الجامعي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية، فنجاح أية مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز

أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات، والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات. (الخطيب، 2000، ص83)

وترى الباحثة أن الاهتمام بدراسة إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) من قبل الباحثين ركز على منظمات الإنتاج السلعي، بينما المنظمات الخدمية وخاصة مؤسسات التعليم الجامعي فإنها لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين، من هنا تولدت فكرة هذه الدراسة لاقتناع الباحثة بأهمية إجراء دراسات حول هذا الموضوع في مؤسسات التعليم الجامعي العربي بشكل عام، والجامعات الليبية بشكل خاص.

### مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

إن تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجامعي يعني قدرة المؤسسة على تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، وتستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسية، وأولياء الأمور، وأصحاب العمل، والمجتمع وغيرهم، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، ومتطلبات العصر والبيئة العلمية والتكنولوجية، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لتقييم المخرجات، والتحقق من صفة التميز فيها.

وبما أن مدخل الجودة الشاملة يعتبر خطوة هامة ومدخلاً أساسياً في تطوير أداء التعليم الجامعي والارتقاء به إلى المستوى المرغوب فيه، خصوصاً في ظل العالم المتواصل والمتفاعل الذي نعيش فيه هذه الأيام، وما ينتج عنه من تحديات، والذي يدعو إلى المزيد من الاستعداد لمواجهة المخاوف والمحاذير والتنافسية والصراعات الدولية.

وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

ويتفرع من هذا التساؤل:-

- ما مستوى تطبيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة؟

- ما مستوى تطبيق المجال الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة؟

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:-

1- الموضوع الذي تناولته وهو الجودة الشاملة كأسلوب علمي سليم في تحسين نظام التعليم الجامعي وتطويره وهي تُعد مطلباً لتحقيق الأهداف والطموحات التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية وصولاً إلى الإتقان والتميز، وكغيرها من الأدوات فإن الجودة التعليمية تحتاج إلى ما يدل على كفاءتها ونجاح تطبيقها.

2- تزويد المهتمين والقائمين على أمر الكلية بمعايير الجودة الشاملة المحققة في الكلية للعمل على تعزيزها وتطويرها.

3- إفادة إدارة الكلية بنقاط القوة ونقاط الضعف في عناصر الخدمة التي تقدمها للدارسين.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:-

- التعرف على مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- التعرف على مستوى تطبيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة.

- التعرف على مستوى تطبيق المجال الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة؟

## حدود الدراسة

**الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة.

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية في كلية الدراسات العليا ترهونة.

**الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة خلال العام الجامعي 2022.

## مصطلحات الدراسة

**تعريف الجودة الشاملة:** بأنها تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات محدودة أو معروفة ضمناً، أو هي مجموعة من الخصائص والميزات لكيان ما تعبر عن قدرتها على تحقيق المتطلبات المحدودة أو المتوقعة من قبل المستفيد. (الشربيني، 1998، ص103)

**تعريف معايير الجودة الشاملة:** هي تلك المواصفات والشروط التي ينبغي توافرها في نظام التعليم والتي تتمثل في جودة الإدارة، والبرامج التعليمية من حيث الأهداف، وطرائق التدريس، ونظام التقويم والامتحانات، ثم جودة المعلمين، والأبنية والتجهيزات المادية، والتي تؤدي إلى مخرجات تتصف بالجودة وتعمل على تلبية احتياجات المستفيدين. (علي، 2002، ص53)

## الدراسات السابقة

دراسة الدرادكة (2004)

بعنوان "درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها"

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة مدى اختلاف وجهات النظر باختلاف (المسمى الوظيفي، والتخصص، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية).

وتكونت عينة الدراسة من (96) قائداً تربوياً.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متوسطات آراء القادة التربويين لدرجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية كانت متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء القادة التربويين تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح فئة عميد الكلية.

#### دراسة العباسي (2004)

بعنوان "واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة"

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، ومعرفة تأثير كل من النوع الاجتماعي والكلية والخبر والدرجة العلمية في استجابات أعضاء هيئة التدريس، وبيان تأثير كل من النوع الاجتماعي والكلية والمستوى الدراسي في استجابات الطلبة.

وتكونت عينة الدراسة من (157) عضو هيئة تدريس و(316) طالباً وطالبة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان منخفضاً ومتوسطاً من وجهة نظر الطلبة، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (الكلية، والخبرة، والدرجة العلمية) بين متوسطات أعضاء الهيئة التدريسية وكذلك وجود فروق تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، والكلية، والمستوى الدراسي بين متوسطات الطلبة).

#### دراسة الدبر وخميس (2013)

بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس"

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة ومدى إمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس.

وتكونت عينة الدراسة من (84) عضو هيئة التدريس و (16) إدارياً.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن استجابات عينة الدراسة نحو معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات التربية بجامعة طرابلس بصفة عامة جاءت بصورة ضعيفة، وبنسبة مئوية قدرها (49.2%)، حيث جاء معيار الدعم المالي في المرتبة الأولى بصورة متوسطة، وبنسبة مئوية قدرها (64.31%)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة معيار برامج الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين بالكلية وذلك لتنمية قدراتهم والعلمية المختلفة بصورة منخفضة، وبنسبة مئوية قدرها (28.9%).

#### إجراءات الدراسة الميدانية

##### منهج الدراسة

استخدمت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لتحليل تساؤلات الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة والبالغ عددهم (50) عضو، وقد اعتمدت الباحثتان أسلوب المسح الشامل فقامن بتوزيع (50) استمارة وتحصلن عليهن بالكامل.

### أداة الدراسة

استخدمت الباحثتان الاستبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقامن بتصميم استمارة الاستبيان، واشتملت الاستمارة على الآتي:

– المحور الأول: مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، وتكون المحور من (10) عبارات.

– المحور الثاني: المجال الأكاديمي، وتكون المحور من (10) عبارات.

وقد استخدمت الباحثتان الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (قليلة جداً) ودرجتان للإجابة (قليلة) وثلاث درجات للإجابة (متوسطة) وأربع درجات للإجابة (كبيرة) وخمس درجات للإجابة (كبيرة جداً)، وقد تم استخدام متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمسة كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة.

### جدول (1) ترميز بدائل الإجابة

الإجابة الترميز	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
	1	2	3	4	5

صدق فقرات الاستبيان: وتم ذلك من خلال

### صدق المحكمين

حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها، وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

### ثبات الاستبيان

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

### معامل (ألفا) للاتساق الداخلي

إن معامل ألفا يزيدنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) وأقل من ذلك تكون منخفضة، ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام الاستمارات البالغ عددها (50) استمارة، وقد كانت قيم معامل ألفا لثبات محور (مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة) (0.934)، ولمحور (المجال الأكاديمي) (0.94)، ولإجمالي الاستبيان (0.972)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

### الجدول رقم (2) يوضح معامل ألفا كرونباخ للثبات

ت	العبارات	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة	10	0.934
2	المجال الأكاديمي	10	0.94
	إجمالي الاستبيان	20	0.972

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي بعد ترميزها؛ لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة بمستوى معنوية (0.05) والذي يُعد مستوى مقبولاً للعلوم الاجتماعية والإنسانية بصورة عامة، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضاً ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس، مقاييس النزعة المركزية، والتشتت. وقد تم استخدام الآتي:-

- **التوزيعات التكرارية:** لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
- **معامل ألفا كرونباخ:** للتأكد من ثبات إجابات المستهدفين حول متغيرات الدراسة.
- **معامل الارتباط:** لإيجاد العلاقة بين كل عبارة وإجمالي محورها وبين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالية.
- **المتوسط الحسابي المرجح:** لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.
- **الانحراف المعياري:** يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- **الاختبار التائي (One Sample T-Test):** لتحديد معنوية الفروق بين متوسط إجابات المستهدفين ومتوسط القياس (3).

### تحليل النتائج وتفسيرها

لتحديد درجة الاتفاق على كل فقرة من فقرات هذا المحور، تم استخدام اختبار (One Sample T-Test)، فتكون الدرجة التحقّق كبيرة ( أفراد العينة متفقين على محتوى الفقرة ) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، وتكون درجة التحقّق منخفضة ( أفراد العينة غير متفقين على محتوى الفقرة) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وقيمة متوسط الاستجابة أقل من قيمة متوسط القياس (3)، وتكون الدرجة متوسطة إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة.

1. ما مستوى تطبيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة؟

جدول (3) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (One Sample T-Test) لمحور مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة

الدرجة	الإحصائية قيمة الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
قليلة	0.006	1.129	2.54	4	4	16	17	9	ك	توضح إدارة الكلية مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين	1
				8.0	8.0	32.0	34.0	18.0	%		
قليلة	0.002	1.181	2.44	3	6	14	14	13	ك	تشجع إدارة الكلية العاملين على المشاركة في مناقشة أسس الجودة الشاملة ومقوماتها	2
				6.0	12.0	28.0	28.0	26.0	%		
كبيرة	0.044	1.096	3.32	6	18	16	6	4	ك	تهيئ إدارة الكلية المناخ التنظيمي المناسب من أجل تسيير الأعمال الإدارية	3
				12.0	36.0	32.0	12.0	8.0	%		
كبيرة	0.008	1.128	3.44	8	19	14	5	4	ك	تراعي إدارة الكلية مبدأ الديمقراطية والعدالة في التعامل مع العاملين	4
				16.0	38.0	28.0	10.0	8.0	%		
كبيرة	0.001	1.255	3.66	16	14	11	5	4	ك	تشجع إدارة الكلية مبدأ الاحترام المتبادل بين العاملين والطلبة	5
				32.0	28.0	22.0	10.0	8.0	%		
قليلة	0.003	1.182	2.48	4	4	16	14	12	ك	تقوم إدارة الكلية بتسهيل ممارسة الطلبة للأنشطة الثقافية	6
				8.0	8.0	32.0	28.0	24.0	%		
قليلة	0.000	1.267	2.16	4	2	14	8	22	ك	تهتم إدارة الكلية بتوفير وسائل الراحة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس	7
				8.0	4.0	28.0	16.0	44.0	%		
متوسطة	0.655	1.259	2.92	7	8	17	10	8	ك	تحرص إدارة الكلية على تأكيد العلاقات الإنسانية وتحسين مناخ التنظيم	8
				14.0	16.0	34.0	20.0	16.0	%		
قليلة	0.011	1.181	2.56	2	11	11	15	11	ك	تهتم إدارة الكلية بالتعرف إلى حاجات الطلبة والعمل على تلبيتها وإشباعها	9
				4.0	22.0	22.0	30.0	22.0	%		
متوسطة	0.826	1.277	2.96	4	17	12	7	10	ك	تعد إدارة الكلية كل العاملين لديها جزءاً من مجموعة تحسين الجودة	10
				8.0	34.0	24.0	14.0	20.0	%		
متوسط	0.275	0.973	2.85	الإجمالي							

بينت النتائج في الجدول رقم (3) إن متوسطات الاستجابة لفقرات محور مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة، تراوحت ما بين (2.16) إلى (3.66)، لذا فإن (3) فقرات كانت درجة التحقيق كبيرة، وفقرتين كانت درجة التحقيق متوسطة و(5) فقرات كانت درجة التحقيق منخفضة أو قليلة، ولتحديد درجة تحقيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة

الشاملة في الكلية، فإن النتائج في الجدول رقم (3) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (2.85) وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.15)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.275) وهي أكبر من (0.05) وتشير إلى عدم معنوية الفروق، لذا فإن درجة تحقيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة في الكلية كان متوسطاً.

2. ما مستوى تطبيق المجال الأكاديمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة؟

جدول (4) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي واختبار (One Sample T-Test) لمحور المجال الأكاديمي

الدرجة	قيمة الدلالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
متوسطة	0.651	1.243	2.92	5	14	10	14	7	ك %	تتبنى إدارة الكلية مبدأ التحسين المستمر لمهارات التدريس وأساليبه	1
متوسطة	0.364	1.235	2.84	5	11	13	13	8	ك %	تولي إدارة الكلية الاهتمام الكافي بعملية الإرشاد الأكاديمي للطلبة	2
متوسطة	0.733	1.236	2.94	6	13	8	18	5	ك %	تحرص إدارة الكلية على تحقيق تناسب ما بين عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس	3
قليلة	0.000	1.156	2.36	1	8	15	10	16	ك %	بتم تنظيم فعاليات وأنشطة تستهدف تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب الجامعي	4
متوسطة	0.07	1.22	2.68	4	10	11	16	9	ك %	تحرص إدارة الكلية على أن تكون مكتبة الكلية وخدماتها كافية لتلبية احتياجات العملية التعليمية	5
متوسطة	0.242	1.195	3.2	7	15	14	9	5	ك %	تحرص إدارة الكلية على اتخاذ الإجراءات المناسبة لحفظ المعلومات الخاصة بالطلبة وضمن سريتهم	6
متوسطة	0.382	1.283	3.16	7	17	10	9	7	ك %	تحرص إدارة الكلية على أن يتلقى الطالب التدريب العملي المناسب	7
متوسطة	1	1.457	3	10	12	6	12	10	ك %	تحرص إدارة الكلية على توفير قاعات تدريس مناسبة وتفي باحتياجات العملية التعليمية	8
كبيرة	0.000	1.191	3.64	15	14	11	8	2	ك %	تحدد إدارة الكلية جميع الأنظمة واللوائح المتصلة بتنظيم الامتحانات اليومية والنهائية واعتماد نتائجها	9
متوسطة	0.364	1.235	3.16	10	8	16	12	4	ك %	تلتزم إدارة الكلية بتعليمات تأديب الطلبة بحيث تساهم في منع المخالفات المسلكية والعلمية	10

										للطلبة
متوسط	0.944	1.006	2.99							الإجمالي

بينت النتائج في الجدول رقم (4) إن متوسطات الاستجابة لفقرات محور المجال الأكاديمي، تراوحت ما بين (2.36) إلى (3.64)، لذا فإن فقرة واحدة كانت درجة التحقيق فيها كبيرة، و(8) فقرات كانت درجة التحقيق متوسطة وفقرة واحدة كانت درجة التحقيق فيها منخفضة، ولتحديد درجة تحقيق المجال الأكاديمي في الكلية، فإن النتائج في الجدول رقم (4) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (2.99) وهو أقل من متوسط القياس (3) بقليل وأن الفروق تساوي (0.01)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.944) وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم معنوية الفروق، لذا فإن درجة تحقيق المجال الأكاديمي في الكلية كان متوسطاً.

3. ما مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة بكلية الدراسات العليا بجامعة الزيتونة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

جدول (5) يوضح نتائج التحليل الوصفي واختبار (One Sample T-Test) لإجمالي معايير الجودة الشاملة

إجمالي	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	الدلالة الإحصائية P-value	المستوى
معايير الجودة الشاملة	2.85	0.15	0.96	0.26	متوسط

لتحديد درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكلية، فإن النتائج في الجدول رقم (5) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي معايير الجودة الشاملة يساوي (2.85) وهو أقل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.15)، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.26) وهي أكبر من (0.05) وتشير إلى عدم معنوية الفروق، وهذا يدل على أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكلية كان متوسطاً.

نتائج الدراسة

بعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1- أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق مجال الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة في الكلية كان متوسطاً، فكانت قيمة متوسط الاستجابة (2.85) وفق مقياس التدرج الخماسي.

2- بينت الدراسة أن درجة تطبيق المجال الأكاديمي في الكلية كان متوسطاً، فكانت قيمة متوسط الاستجابة (2.99) وفق مقياس التدرج الخماسي.

3- أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الكلية كان متوسطاً، فكانت قيمة متوسط الاستجابة (2.85) وفق مقياس التدرج الخماسي.

### توصيات الدراسة

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى استنتاجاتها، فإن الدراسة توصي بالآتي:-

- 1- الحرص على أن توضح إدارة الكلية مفهوم الجودة الشاملة وأسسها ومقوماتها لجميع العاملين وتشجعهم على المشاركة في مناقشة أسس الجودة الشاملة ومقوماتها.
- 2- ضرورة تسهيل ممارسة الطلاب للأنشطة الثقافية بالكلية والتعرف على احتياجاتهم وتلبية تلك الاحتياجات.
- 3- الاهتمام بتوفير وسائل الراحة المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.
- 4- إقامة الدورات التدريبية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية من أجل رفع كفاءتهم.
- 5- تشجيع العاملين في الكلية على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية التقليدية أو عن بعد وتسهيل مشاركتهم بتوفير وسائل الاتصال المطلوبة لذلك.
- 6- ضرورة تشجيع الأبحاث العلمية المتميزة لأعضاء هيئة التدريس ودعمهم من أجل نشرها في المجالات العلمية الدولية.

### المراجع

- الدرادكة، أمجد محمود محمد، (2004)، درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر القادة التربويين فيها، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
- العباسي، عمر، (2004)، واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة، جامعة القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.
- الخطيب، أحمد، (2000)، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الإدارة الجامعية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، جامعة اليرموك، العدد الثالث، الأردن.
- الدبر، عمار خليفة، خميس، عبد الله فرغلي، (2013)، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في كليات التربية بجامعة طرابلس، المجلة العربية لضمان التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13.
- الشريبي، هلال، (1998)، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي (رؤية مقترحة)، جامعة المنصورة، مجلة التربية، العدد 137، القاهرة.
- علي، نادية حسن السيد، (2002)، تصور مقترح لتطوير نظام التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية، العدد السابع والعشرون، القاهرة.
- عبد القادر، علي، (2003)، التعليم العالي والجودة الشاملة، مقال نشر في جريدة اليوم، على موقع شؤون التعليم.

## أثر تكاليف التمويل الأصغر على جودة الأداء المالي للمصارف: (دراسة تطبيقية)

د. دفع الله عبد الكريم دفع الله - البنك الزراعي السوداني- الخرطوم- جمهورية السودان

[Dafalla82@yahoo.com](mailto:Dafalla82@yahoo.com)

### ملخص الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم استغلال المصارف السودانية لنسبة 12% المخصصة لمشروعات التمويل الأصغر التي حددها بنك السودان المركزي من إجمالي المحفظة التمويلية لكل مصرف والسبب في ذلك التكاليف العالية وعدم توفر الضمانات وعدم توجيه التمويل لأغراضه مما يؤثر على جودة الأداء المالي للمصارف .

طرحت الدراسة المشكلة في صورة سؤال رئيسي ما هو اثر تحديد وقياس تكاليف التمويل الأصغر على جودة الأداء المالي بالمصارف السودانية؟.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكاليف التمويل الأصغر وأثرها على الأداء المالي للمصارف والتعرف على مدى تأثير تكاليف التمويل الأصغر على جودة خدمات المصارف والتعرف على مدى تأثير تكاليف التمويل الأصغر في قرارات المصارف عند اتخاذ سياسة توسعية للتمويل.

افتترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر والأداء المالي للمصارف، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر والسياسات التوسعية للتمويل الأصغر في المصارف ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر والسياسات التوسعية في التمويل الأصغر بالمصارف.

استخدم الباحث مزيج من مناهج البحث العلمي تمثلت في المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي ، وبرنامج Eviews في تحليل البيانات.

نتائج الدراسة : اتضح من خلال التحليل تحقق الفرضية الاولى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر والأداء المالي للمصارف ، عدم تحقق الفرض الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر وجودة خدمات المصارف.

توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام المصارف عينة الدراسة بقياس التكلفة الفعلية للتمويل الأصغر وفق الأسس العلمية لتقليلها، ينبغي للمصارف اعتماد الضمانات الغير تقليدية في عمليات التمويل الأصغر من أجل تحقيق الشمول المالي.

مفاتيح الكلمات: المصارف السودانية, المشروعات, التمويل الأصغر.

## المقدمة

يعتبر التمويل الأصغر منهج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية يهدف لتخفيف حدة الفقر وتنمية المجتمعات الفقيرة اقتصادياً و اجتماعياً، وتقوم فكرته على تقديم قروض ميسرة وبهوامش أرباح رمزية وتقليل الفجوة الطبقيّة بين شرائح المجتمع من الرجال والنساء للحصول على رأس المال المناسب للدخول في دائرة الاقتصاد وتوفير الخدمات المالية لذوى الدخل المحدود لتنشيط أعمالهم الإنتاجية.

كما هنالك معوقات صاحبت تنفيذ نسبة 12% المخصصة للتمويل الأصغر التي حددها بنك السودان المركزي من المحفظة التمويلية الكلية لكل مصرف لأسباب تتعلق بمخاطر صناعة التمويل الأصغر مثل عدم توفر الضمانات وعدم توظيف التمويل في الغرض المحدد والأمية المصرفية للفئات المستهدفة التكاليف العالية

التدريب والمتابعة مما يؤثر على مستوى جودة الاداء المالي وينعكس ذلك على تحقيق الأهداف المنشودة والمتمثلة في الاستدامة وتوفير فرص العمل وزيادة الدخل وبالتالي المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق الشمول المالي.

برز العديد من التطورات والتغيرات على بيئة المصارف السودانية نتيجة للإجراءات التي فرضتها الدولة متمثلة في بنك السودان المركزي بإنشاء وحدة للتمويل الأصغر في العام 2007م للإشراف وسن التشريعات ورسم السياسات وتطوير الصرافة الاجتماعية والتنمية في مجال التمويل الأصغر وإلزام كافة المصارف بإنشائها.

نظرا لأهمية قطاع المصارف فان قياس أدائها وتقييم كفاءة جودة خدماتها واكتشاف جوانب القصور تعد احد السبل الهامة للرقى والتطور والنهوض بها، لذا فان هذه الدراسة تسعى لقياس اثر تكاليف التمويل الأصغر على جودة الأداء المالي للمصارف.

### مفهوم التمويل الأصغر

التمويل الأصغر هو تقديم خدمات مالية مثل الائتمان والادخار والتحويلات النقدية والتأمين للفقراء ولذوي الدخل المنخفض، كما يعد التمويل الأصغر أداة قوية للتخفيف من وطأة الفقر فتقديم الخدمات المالية إلى الفقراء يساعد على زيادة دخل الأسرة وأمنها الاقتصادي. عبدالمجيد بله عبدالسواي، (( دور البنوك في استدامة المشروعات الصغيرة لمعالجة الفقر المجتمعي))، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (العدد السادس عشر، 2015م)، ص30.

يعرف التمويل الأصغر بأنه نظام لتوفير الائتمان والادخار والتمويلات والخدمات المالية كخدمات الودائع والقروض والدفعيات والتأمين للفقراء وأصحاب الدخل المتدنية من الأسر وأصحاب المشاريع الصغيرة لتمكينهم من زيادة دخلهم وتحسين مستوى معيشتهم. حسن الفاضل سليمان، الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتمويل الأصغر، (الخرطوم: المكتبة الوطنية أثناء للنشر، 2018م)، ص31.

التمويل الأصغر هو تزويد الأفراد والفقراء بقروض تمويل صغيرة لمساعدتهم على نشاطات منتجة أو تنمية مشاريعهم المتناهية الصغر. خالد صلاح، ((دور نظم المعلومات في مؤسسات التمويل الأصغر))، مجلة التنمية والتمويل (العدد الخامس، ابريل 2018م)، ص24.

استنادا على منشور بنك السودان المركزي بتاريخ 2016/2/17م بالرقم (2016، 3م) بخصوص رفع سقف التمويل الأصغر إلى (30 ألف جنيه) للقطاعات الزراعي بشقيه النباتي والحيواني والصناعي (الحرفيين) وشريحة مشاريع الخريجين، أصدرت إدارة التمويل الأصغر بالبنك الزراعي السوداني منشوراً بتاريخ 2016/2/18م بالنمرة 1/1/6م برفع سقف التمويل الأصغر إلى (30 ألف جنيه) للقطاعات التي وردت في منشور بنك السودان المركزي بذات الخصوص. البنك الزراعي السوداني، ((منشورات إدارة التمويل الأصغر))، (الخرطوم: إدارة التمويل الأصغر، 2016/2/18م)، ص1.

عرف بنك السودان المركزي التمويل الأصغر بمنشوره رقم (2016/11م)، والذي تم بموجبه رفع سقف التمويل الأصغر من مبلغ (30 ألف جنيه) إلى مبلغ (50 ألف جنيه)، للمشروع الواحد في القطاع الزراعي بشقيه النباتي والحيواني، القطاع الصناعي (الصناعات الصغيرة والحرفيين)، شريحة مشاريع الخريجين بحيث يكون سقف الخريج الفرد مبلغ (50 ألف) جنيه، ورفع سقف التمويل الأصغر للقطاعات

الأخرى غير الواردة في نفس المنشور من مبلغ (20 ألف) جنيه إلى (30 ألف) جنيه. بنك السودان المركزي، ((منشور رفع سقف التمويل الأصغر))، (الخرطوم: إدارة التمويل الأصغر، 2016/11م)، ص1.

يرى الباحث إضافة مفهوم أخرى للتمويل الأصغر بأنه تمويل يمنح للفقراء النشطين اقتصاديا سواء كانوا أفراد أو في شكل مجموعات تضامنية يديرون مشاريعهم بأنفسهم أو بمعاونة أفراد الأسرة وقادرين على العطاء، وأن لا يتجاوز مبلغ التمويل (100 ألف جنيه) حسب منشور بنك السودان المركزي رقم (2018/7)، وتقديم الخدمات الغير مالية المتمثلة في (التأمين، والتحويل، التدريب، الاستشارات)، كما يلاحظ أن هنالك شبه اتفاق بين الكتاب والاقتصاديين والماليين وعلم الاجتماع علي مفهوم التمويل الأصغر باعتباره يمنح للفقراء النشطين اقتصاديا الذين لهم القدرة على العمل وبذل العطاء، وان التمويل يمنح ليسترد ليس صدقة أو منحة، ويجب أن تصاحب التمويل الخدمات الغير مالية مثل التدريب والتأمين والتحويل والاستشارات، وقد تم رفع

سقف التمويل بالتدرج من 10000 ج حتى وصل 100000 جنيه في العام 2018م، وأصبح التمويل الأصغر ذات أهمية كبيرة لكثير من المنظمات السياسية والاجتماعية والإنسانية لارتباطه بالاستراتيجيات التي تهدف إلى مكافحة الفقر في الدول النامية والتمويل الأصغر مفهوم يطلق على مترادفات كثير مثل (تمويل المهنيين والحرفيين، وتمويل الأسر المنتجة وتمويل صغار المزارعين والرعاة، القروض الصغيرة) لكنها تسعى لتحقيق نفس الغاية.

كما يرى أيضاً أن منشورات بنك السودان المركزي بخصوص التمويل الأصغر تشير إلى حجم التمويل الأصغر دون تقديم تعريف للتمويل الأصغر، فان ذكر مفهوم التمويل الأصغر في المنشورات مهم جداً لتطوره مع الأحداث الاقتصادية.

### أهداف التمويل الأصغر

الهدف من التمويل الأصغر هو التغلب على أحد المعوقات الرئيسية التي تواجه الفقراء النشطين اقتصادياً في جميع أنحاء العالم. بدر الدين عبدالرحيم ابراهيم، دور التمويل الاسلامي في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة مقدمة اتحاد المصارف العربية، بيروت، اغسطس 2014م (بيروت: 2014م).

يرى الباحث إن الهدف من التمويل الأصغر ينبثق من السياسات العامة التي أقرتها الدولة ضمن مجموعة من السياسات للحد من الفقر عن طريق تمويل الفقراء النشطين اقتصادياً.

### أهمية التمويل الأصغر

يعتبر التمويل الأصغر أداء فعالة للتنمية الاقتصادية تهدف إلى الحد من الفقر في المجتمع من خلال المساهمة في خلق وظائف جديدة وبالتالي الخروج من أزمة البطالة التي كانوا يعانون منها، استطاعته مساعدة المجتمعات المحلية علي زيادة دخولهم وتنمية مشاريعهم وبالتالي الحد من نسبة تأثرهم بالصدمات وبذلك يعتبر وسيلة فعالة من وسائل تمكين الفقراء من الاعتماد علي النفس وإحداث التغيير الاقتصادي الايجابي. عبدالماجد بله عبدالساوي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

يرى الباحث أن أهمية التمويل الأصغر تنبع من الواقع المعاش لمعظم ذوى الدخل المنخفضة وعلى رأسهم النساء والشواهد على ذلك قد ظهر تحسن كبير في المستوى المعيشي من خلال الإسهام في إنشاء مشاريع مدرة للدخل.

### مفهوم تكاليف التمويل الأصغر

تعتبر تكلفة التمويل الأصغر من أكثر العوامل المؤثرة على سلوك جانبي العرض (البنوك والمؤسسات) والطلب (العملاء) وبالتالي تعتبر من العوامل التي تؤدي لظهور فجوة بين العرض والطلب مما يترتب عليه حرمان شريحة كبيرة من عملاء التمويل الأصغر. بنك السودان المركزي، ورقة عمل التمويل الأصغر في السودان الضمانات والتكلفة والعائد، (الخرطوم: إدارة البحوث والتنمية، نوفمبر 2011م)، ص 7.

يقصد بتكلفة التمويل الأصغر كل من جهة التكلفة التي تنشأ نتيجة لمعاملات منح التمويل أو ما يعرف بصورة مختصرة تكلفة المعاملات، وبصفة عامة يتم تقسيم هذه التكلفة حسب عناصر نشاطها إلى نوعين: عصام محمد علي أليشي، تكلفة التمويل وأثرها على سلوك المصارف في تقديم خدمات التمويل الأصغر، ورقة قدمت في المنتدى السادس وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي، 30 يناير 2008، (الخرطوم، 2008م)، الصفحات 1-2.

1. تكلفة تنشأ من جانب الممول نتيجة لقيام مؤسسة التمويل بنشاط جمع المعلومات التي تستطيع من خلاله معرفة الاعتبارات التي تتعلق بالجدارة الائتمانية للعميل والإشراف والمتابعة لمعرفة أي تغيير يطرأ على الموقف الاقتصادي للعميل أو لتجنب سوء استخدام العميل للتمويل، بالإضافة عن جمع المعلومات المتعلقة بتجنب عدم استرداد التمويل جزئياً أو كلياً.

2. تكلفة تنشأ في جانب طالب التمويل نتيجة لقيام طالب التمويل بسداد الالتزامات المتمثلة في الرسوم والمصروفات التي يتحملها طالبه لتوفير المستندات والأوراق التي تطلبها مؤسسة التمويل والمصروفات الأخرى التي يتحملها خلال فترة التفاوض علي التمويل وحتى الحصول عليه.

يرى الباحث إضافة مفهوم لتكلفة التمويل الأصغر، أن تكلفة التمويل الأصغر تعني هوامش الأرباح والرسوم والدمغات التي تفرضها المصارف على الشرائح المستهدفة نتيجة لتعدد المعاملات والمتطلبات التي تقتضيها التعامل مع هذه الفئة (المتابعة الدورية، دراسة وتحليل المعلومات المالية، التحصيل، التدريب والتتوير، التثقيف)، مما يشكل ذلك عبء على

المصارف ومن أجل تغطية هذه النفقات تفرض رسوم إدارية وهامش ربح عالي على التمويل الأصغر ويؤدي ذلك إلى حدوث فجوة بين العرض والطلب.

**أسباب ارتفاع تكلفة التمويل الأصغر وأنوعها**  
 تشير التجربة إلى أن ارتفاع تكلفة التمويل الأصغر قد يعزي إلى عدد من العوامل في جانب العرض والطلب، (المؤسسات في جانب العرض وعملاء التمويل الأصغر في جانب الطلب)، ويمكن بيان ذلك من خلال الشكل رقم (1) التالي:  
 الشكل رقم (1) التكاليف التي تنشأ من الطرفين عند إجراء عملية التمويل أصغر.

من جانب طالب التمويل	من جانب الممول
الرسوم والمصروفات التي يتحملها العميل طالب التمويل لتوفير المستندات والأوراق الثبوتية التي تطلبها الممول، ولذلك تعرف التكلفة التي تنشأ نتيجة لهذه الالتزامات باسم التكلفة المباشرة.	جمع معلومات تستطيع المؤسسة من خلالها معرفة العوامل المتعلقة بالجدارة الائتمانية للعميل (دراسة العميل) ومعرفة الجوانب التي تتعلق بالنشاط موضوع التمويل (دراسة العملية، ولذلك تعرف التكلفة هنا بتكلفة المعلومات.
المصروفات الاخرى التي يتحملها طالب التمويل أثناء فترة التفاوض على التمويل وحتى الحصول عليه، ولذلك تعرف هذا النوع من التكلفة باسم التكلفة غير المباشرة.	الإشراف والمتابعة لمعرفة أي تغير يطرأ على الموقف الاقتصادي للعميل أو لتجنب سوء استخدام العميل للتمويل أو لتجنب التصرف غير القانوني من قبل العميل في الرهن أو الضمان المصاحب لعملية التمويل.
الزمن الضائع على العميل خلال فترة التفاوض على التمويل، بحيث ينظر إليه من زاوية الدخل الذي كان من الممكن استغلاله في أي نشاط يدر عليه عائد، ولذلك تعرف التكلفة التي تنشأ نتيجة لهذا الزمن الضائع باسم تكلفة الفرصة البديلة.	جمع المعلومات المتعلقة بتجنب عدم استرداد التمويل جزئياً أو كلياً، ولذلك تعرف التكلفة هنا باسم تكلفة المخاطر.

المصدر: بنك السودان المركزي، ورقة عمل التمويل الأصغر في السودان الضمانات والتكلفة والعائد، (الخرطوم: إدارة البحوث والتنمية، نوفمبر 2011م)، ص 8.

يلاحظ من الشكل رقم (1) أعلاه أن هنالك عدد من العوامل التي تؤدي لارتفاع تكلفة التمويل الأصغر منها الإجراءات من قبل الممول وتعدد الرسوم والمصروفات الأخرى التي يتحملها طالب التمويل، وهنالك معوقات إضافية في جانبي العرض والطلب ويمكن تناولها من شقين.

#### العوامل التي تؤثر على تكلفة التمويل

هنالك العديد من العوامل التي تجعل تكلفة التمويل الأصغر عالية منها: المرجع السابق، ص 9.

1. خبرة العميل: كلما كانت خبرة العميل أكثر تعاملًا مع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى كلما أدى ذلك إلى التقليل من الموانع والصعوبات والعكس صحيح.
2. حجم مبلغ التمويل: كلما كان حجم التمويل أكبر كلما أدى إلي تخفيض التكلفة، أي وجود علاقة عكسية بينهما.
3. سرعة البت في قرار التمويل: كلما كانت الفترة الزمنية بين التقديم لطلب الحصول عليه قصيرة، كلما أدى ذلك إلى تخفيض تكلفة التمويل، أي وجود علاقة طردية بينهما.
4. البعد المكاني: كلما بعدت المسافة بين مؤسسة التمويل وأماكن تواجد عملائها، كلما كان ذلك سبباً في ارتفاع تكلفة التمويل، مما يعنى وجود علاقة طردية بين البعد المكاني وتكلفة التمويل.

5. طبيعة النشاط الممول: يعتبر التباين في الأنشطة موضوع التمويل سببا في ارتفاع تكلفة التمويل، على سبيل المثال تكون تكلفة التمويل الزراعي أعلى مقارنة بتكلفة تمويل النشاط الزراعي أو تمويل النشاط الخدمي أو تمويل النشاط التجاري.

6. استخدام التقنية الالكترونية: مما لاشك فيه إن استخدام التقنية المصرفية يترتب عليه تخفيض كبير في تكلفة تقديم الخدمات المصرفية، ويترتب هذا الأثر على خدمة التمويل الأصغر.

يرى الباحث إن خبرة مؤسسة التمويل تلعب دوراً في تخفيض تكاليف التمويل الأصغر فكلما كانت المؤسسة حديثة فبالأكيد تعاني من نقص الكادر المتخصص فيؤدي ذلك إلى ارتفاع التكلفة وبالعكس كلما كانت قديمة يكون لديها كادر متخصص يساهم في تخفيض التكلفة، وأن استخدام التقنية المصرفية في مجال التمويل الأصغر يساهم أيضا في تقليل التكلفة ولاسيما تقنية الموبايل بنك.

أن معظم الممولين يعتبرون أن التمويل المقدم لهم عبارة عن منحة تقدمها الحكومة، ومراقبة المقترضين التي تفرض على البنك القيام بها والذي لا يتوفر لديه غير موظف واحد يقوم بعملية الاستثمار وان معظم الذين يقدم لهم التمويل ليس لديهم خبرة كافية. مصطفى محمد مسند، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، ورقة مقدمة لمركز البحوث والنشر والاستشارات أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية (الخرطوم: بدون سنة نشر).

يرى الباحث أيضا من خلال تجربته المصرفية أن تعقيد إجراءات منح التمويل الأصغر والبيروقراطية تعد من مسببات ارتفاع التكلفة مما يؤدي إلى إجماع عدد كبير من الشرائح المستهدفة عن التمويل لقلّة درايتهم وإمامهم بالإجراءات المتبعة بالمؤسسة المالية والمصرفية مما يؤدي إلى إحلال شرائح غير مستهدفة بالتمويل الأصغر، لكن لإمامهم بالإجراءات المصرفية أهلهم لذلك، ويلاحظ أن تكلفة التمويل تختلف ما بين عميل وآخر أو تختلف لنفس العميل ما بين عملية وأخرى، وان تكلفة التمويل الأصغر عالية بالنسبة لمؤسسات التمويل، ويلاحظ أن التكلفة التي تنشأ في جانب طالب التمويل تؤثر هي الاخرى على سلوك العملاء في سوق التمويل بحيث يميل العملاء في حالة كبر وتنامي هذه التكلفة إلى الإجماع عن التعامل مع المؤسسات مانحة التمويل الرسمية والبحث عن بديل آخر ألا هو اللجوء إلى مصادر التمويل غير الرسمية فهذه الأخيرة تنسم بانخفاض تكلفة المعاملات المصاحبة للتمويل الذي تقدمه لأسباب نجده تتمثل في انخفاض تكلفة المعلومات، تكلفة الإشراف والرقابة، سرعة البت في قرار التمويل والقرب المكاني وهي أيضا تضاف لتكلفة التمويل وان اغلب مؤسسات التمويل تحمل هذه التكاليف للعملاء.

كما يرى الباحث أيضا أن صيغ التمويل الإسلامي ذو تكلفة عالية حيث تتطلب من المصرف الإسلامي أن يقوم بعمليات الإشراف والرقابة والمتابعة الدورية منذ بدء العملية التمويلية وحتى مرحلة تصفيته الأمر الذي يجعل العملاء ينظرون أن تكلفة التمويل عبر الصيغ الإسلامية تبدو أعلى من تكلفة الصيغ التقليدية، لكن بصفة عامة نجد أن تطبيق الصيغ الإسلامية في مجتمع يرتفع فيه الحس الإسلامي والالتزام بتعاليم الدين لدى الغالبية العظمة من أفراد شئ لا بد منه، وتعتبر صيغ البيوع المرابحات وهي الأكثر شيوعا في مؤسسات التمويل الإسلامي ذات تكلفة عالية بالنسبة للممول والذي بدوره يتحمل المخاطر والمؤسسة لا تتحمل أي مخاطر باعتبار التمويل دين على العميل، أما صيغ الشراكات كمضاربة والمشاركة بحكم طبيعتها التي تجعل عائد التمويل يتوزع بين طرفي التعاقد، فإن ذلك يترتب عليه إعفاء طالب التمويل من عبء التكلفة الذي يمثل هامش ربح بالنسبة لمؤسسة التمويل، ولذلك نجد أن التمويل الأصغر في أمسه الحوجة لتطبيق صيغ المشاركة من اجل تكلفة التمويل للفئات المستهدفة وإنعاش هذه الصناعة.

#### طرق وأساليب المصارف لتغطية تكاليف التمويل الأصغر

لتحقيق نقطة التعادل بين التكاليف والأرباح يحتاج المقرضون إلى تحديد رسوم على القروض تغطي تكلفة أموالهم وخسائر قروضهم والتكاليف الإدارية التي يتحملونها وتتباين تكاليف الأموال وخسائر القروض بالتناسب مع المبلغ

المُقروض، وبالمقارنة بالمبلغ المُقرض ترفع التكاليف الإدارية بالنسبة للقروض الصغرى عن قروض البنوك التقليدية. روبرت بك كريشين واخرون، ((الإرشادات المتفق عليها بشأن التمويل الأصغر))، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، متاح علي الموقع الالكتروني : يونيو 2003م).

تفترض بعض الجهات المانحة الدولية أن الجدال الدائر حول أسعار الفائدة العالي للقروض الصغرى قد تم حسمه، فقد شهدت الفترة الأخيرة ردود فعل رافضة في العديد من البلدان، وقبل أن تلتزم الجهات المانحة والحكومات بوضع إطار تنظيمي تمكيني للتمويل الأصغر ينبغي عليها مراعاة إمكانية أن تخلف تلك العملية من وراءها نقاشاً سياسياً حول أسعار الفائدة يمكن أن تؤدي نتائجها إلى الأضرار بالقروض الصغرى المبني على روح المسؤولية، وقد أظهرت هذه التجربة أن هذه المخاطر حقيقية وإن كان ذلك لا يحدث بكل تأكيد في جميع البلدان. المرجع السابق، ص 18.

### طرق وأساليب التجارب العالمية في تحديد تكاليف التمويل الأصغر

يتمثل البعد الأهم منذ بداية التمويل الأصغر الحديث في أسعار الفائدة التي تتقاضها الجهات المقدمة للقروض الصغرى والتي يشار إليها غالباً بمؤسسات التمويل الأصغر، فأسعار الفائدة مرتفع بل إنها أكثر ارتفاعاً في أغلب الأحيان من الأسعار المعتادة التي تقرضها البنوك، ويعزي ذلك بشكل رئيسي إلى أن تكلفة الإقراض وتحصيل مبلغ معين من آلاف القروض البالغة الصغرى تكون حتماً أكبر من تكلفة الإقراض وتحصيل المبلغ نفسه من عدد قليل من القروض الكبيرة، لذي يتعين تغطية التكاليف الإدارية المرتفعة باحتساب أسعار فائدة أعلى، ولكن ما مدي هذا الارتفاع؟ يشعر الكثيرين بقلق بشأن تعرض المقترضين الفقراء للاستغلال بفعل أسعار الفائدة المفرطة في الارتفاع نظراً لضعف قوة المساومة لدي هؤلاء المقترضين. ريتشارد روزنبرغ، ((أسعار الفائدة علي الائتمان الأصغر))، (دراسة عرضية رقم 1، إصدارات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء CGAP)، (واشنطن: نوفمبر 2002م)، ص 1.

يوضح الباحث بأن النظام المالي في السودان إسلامي، وان أسعار الفائدة والقروض يتم استخدامها في الأنظمة المالية التقليدية (الربوية)، وان استخدام هذه المصطلحات في الدراسة مرجعه أن أغلب ما كتب عن التمويل الأصغر كان عن تجارب وضعية، أما في الأنظمة المالية الإسلامية يتم استخدام مصطلح هوامش الأرباح والتمويل لأنها ذو بعد فلسفي فقهي مستمد من الشريعة الإسلامية.

إن منطق من يتلوهن بوجود ارتفاع معدلات أسعار الفائدة هو أن مؤسسات التمويل الأصغر يجب أن تحافظ على استدامتها التشغيلية ومن المقترض عليها أن تقدم خدمات مالية قابلة للتنفيذ وطويلة الأجل وعلى نطاق واسع ولذي يجب على مؤسسات التمويل الأصغر أن تضع أسعار فائدة تغطي جميع التكاليف الإدارية بالإضافة إلى تكلفة رأس المال بما في ذلك تكلفة التضخم وخسائر القروض (المشطوبة لعدم السداد) ومخصص لزيادة حقوق الملكية، وإذا لم تقوم مؤسسات التمويل الأصغر بعمل ذلك فإنها سوف تتوقف عن زوال نشاطها بعد فترة حيث أنها لا تستطيع مزاوله النشاط مقابله التكاليف الخاصة به وبذلك تكون قد أوقفت الخدمة الخاصة بها عن عملائها. [www.alphabeta.argaam.com](http://www.alphabeta.argaam.com).

كما يرى البعض إن أسباب ارتفاع أسعار الفائدة لمؤسسات التمويل الأصغر يؤدي إلى أن خدمات التمويل الأصغر مكلفة للغاية ولهذا تتمتع العديد من المصارف العاملة في القطاع المصرفي في الدخول في هذا المجال نتيجة لحجم المعاملات والمتطلبات التي يستلزمها قطاع التمويل الأصغر، ولذا فإن نجاح مؤسسات التمويل الأصغر مرتبطة بتحقيقها الاستدامة وتغطية كافة مصاريفها المالية والتشغيلية الأمر الذي يتطلب توفير الخدمات المالية للعملاء بصورة مستمرة، وبالتالي فإن تحديد أسعار الفائدة في مؤسسات التمويل الأصغر مرتبطة بتحقيق الاستدامة وتقديم الخدمات المالية على نطاق واسع ومستمر. المرجع السابق.

يرى الباحث أيضاً أن مؤسسات التمويل الأصغر التقليدية تفرض معدل فائدة مركبة على عمليات الإقراض ويؤدي ذلك للوصول لنقطة التعادل التشغيلي وتحقيق ربح يضمن لها الاستمرارية، علماً بأن الهدف الأساسي للتمويل الأصغر هو الربح الاجتماعي، أما الأنظمة المالية الإسلامية يتم منح التمويل عن طريق الصيغ الإسلامية والمشاركة في الأرباح والخسائر دون أن يكون هنالك إجبار للعميل على سداد التمويل في حالة تحقيق أرباح أو خسائر، ولا يوجد طلب ل ضمانات قوية لان النظام الإسلامي في الاستثمار يركز علي المشروع أكثر من مقدرات العميل المالية وأن العميل لا يتحمل خسارة المشروع لوحدته، وكثير من المزايا

التي يوفره النظام الإسلامي ولا تتوفر في النظام التقليدي، لذلك يشجع الباحث على إنشاء مؤسسات لتمويل الأصغر تواكب المتغيرات العالمية.

### مفهوم الأداء المالي للمصارف

قياس وتقويم الأداء مصطلح حديث تم التعرف عليه في القرن العشرين وتزايد الاهتمام به في القرن الواحد والعشرون فكان الاهتمام من قبل الباحثين في العلوم الإدارية والمحاسبية بقياس المستويات الإدارية المختلفة في الوحدات المختلفة.

إن البنوك التجارية هي مؤسسات مصرفية تقدم خدمات مصرفية متنوعة، ويجب على الإدارة في البنك أن تسعى إلى التحديد الدقيق لتوقعات العملاء عن الخدمات المصرفية المختلفة من خلال نموذج إدارة القيمة للعملاء، ثم بعد ذلك تحديد معايير أداء الخدمات المصرفية التي تقدمها لهم في صورة باقة القيمة سيد الهواري وجازية زعتر، بنوك وإدارة مالية مع المستجندات المالية والمصرفية المعاصر؛ طبعة ثانية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2001م).

يرى الباحث إن على إدارات المصارف من أجل تطوير أدائها يجب الاعتماد على مقاييس أكثر دقة لمواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية التي تحدث في مجال الصناعة المصرفية، من خلال استخدام مؤشرات مركبة من المقاييس (مالية، ذاتية، تسويقية)، وأن تولي اهتمام أكبر للبحوث والدراسات التي تقدم في مجال الصناعة المصرفية والعمل على تطبيقها في الواقع العملي، وأن المزيج المركب من المقاييس يعتبر وسيلة علمية تساهم في حل المشكلات التي تواجه المصارف.

وإن تحقيق الأداء الجيد عبارة عن الفلسفة التي تتبناها المؤسسة وتشجع العاملين على الابتكار والتفكير الإبداعي من أجل تحقيق ميزة تنافسية في عالم الخدمات المصرفية التي تتسم بالمتغيرات التكنولوجية، وحث العاملين على رفع مستويات الخدمات التي تقدم للعملاء، وهذا بدوره يلقى على عاتق الإدارة العليا بالمصارف أن تبذل قصارى جهدها عن طريق التجديد والتطوير المستمرين في الخدمات التي تقدمها إلى العملاء، وعلى الإدارة تنمية التفكير الإبداعي في الموظفين عبر مكافأة أصحاب الإبداع وتشجيعهم على الابتكار، وكل ذلك يعتمد على الاختيار العلمي لأفضل العناصر الذين تتوفر فيهم السمات السلوكية والشخصية للتعامل مع العملاء عند التحاقهم للعمل بالمصارف، وكذلك توفير برامج التدريب تساهم في تطوير مهارات ومعارف الموظفين بالأسلوب الذي يشجعهم على الإبداع والابتكار، وكذلك الحوافز والمكافآت كلها عوامل تؤثر على سلوك الفرد وتدفعها على الإبداع والتميز في الأداء.

### قياس الأداء المالي للمصارف

يتطلب الأمر لقياس هذه الغاية التعرف أولاً على مكونات القوائم المالية للبنك ثم التعرف للأساليب والمؤشرات التي تستخدم في تحليل وتقييم الأداء حيث يهتم الباحثون بتحليل القوائم المالية بغرض التعرف على مصادر الأموال ومجال استخداماتها، والحكم على نتائج الأعمال للمنظمات، ويحتاج تحليل القوائم المالية للبنوك عناية خاصة، لأن ذلك يتم بغرض تحقيق مجموعة من الأغراض. عبد الغفار حنفي ورسمية زكي، الأسواق والمؤسسات المالية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004م)، ص 203-204.

إن تقويم الأداء المصرفي يتم من خلال تحليل القوائم المالية للمصارف التجارية ومعرفة درجة التطور في الأداء وتحديد الإيجابيات والعمل بها وتشخيص السلبيات ومعالجتها. رجاء رشيد عبدالستار، ((تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية))، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية (العدد الحادي والثلاثون، 2012م)

يرى الباحث أن نوع التحليل المالي المطلوب للتقارير المحاسبية على نوعية اهتمام مستخدمي التقارير موضوع التحليل، ف نجد المستثمرين يحرصون اهتمامهم في درجة نمو في الأجل الطويل، والدائنون لديهم الرغبة في معرفة مدي قدرة المنشأة على سداد الديون والجهات الحكومية تهتم بمدي قدرة المنشأة على الالتزام بالقوانين والتشريعات وتهتم الإدارة بإجراءات عمليات التشغيل، وأن التحليل الجيد يساهم في تطوير أداء البنك.

### معايير قياس الأداء المالي للمصارف

بصفة عامة ولحد كبير تعتبر طرق قياس الأداء طرقاً تطبيقية تعتمد على أساس نظري مثل النسب Ratios فهي غالباً كمية Quantitative ونادراً نوعية Qualitative وتعتمد على المعلومات المجمعّة بدءاً من الأهداف متجهة نحو التنفيذ، وكلها على مستوى التحليل الاقتصادي الجزئي، تبعاً لمنطق تطبيقها توجد طرق تحليلية وتركيبية ومعيارية وتفسيرية، وتبعاً للمعايير المستخدمة توجد طرق فردية أو متعددة الاتجاه، بينما أشكال التعبير والتمثيل كثيرة مثل (النسب، الأشكال، المصفوفات، الرسومات) كذلك توجد طرق بسيطة ومركبة تستند إلى التحليل الاقتصادي (بحوث العمليات، الأساليب الكمية) وتبعاً للمهتمين قد تكون داخلية أو خارجية بالتحديد توجد طريقتان هما الأكثر انتشاراً هما البحث عن فائض الإنتاجية أو فائض إيرادات الأموال المستثمرة، المرجع السابق، ص 43.

### تكاليف التمويل الأصغر ومستوي أثرها علي جودة الأداء المالي للمصارف

رغم أن البنوك استجابة لتوجيهات بنك السودان المركزي لإنشاء وحدات للتمويل الأصغر، ولكن حتى اليوم لم يتقدم أي منها نحو تنفيذ أي من البدائل التنظيمية المؤدية إلى دمج التمويل الأصغر في خدماتها المصرفية وربما تعود الأسباب الرئيسية إلى أن بعض البنوك مترددة في المشاركة في سوق التمويل الأصغر لعدم قناعة بعضها بجذواه وربحيته أو بثقافته ومراميه والياته ونظمه، بجانب تمركز معظم البنوك في المناطق الحضرية وهذا النهج قد لا يساعد البنوك على معرفة العملاء المنتشرين في الريف، ولذا تلجأ البنوك إلى تكثيف عملية التدقيق والاعتماد أكثر على الضمانات التقليدية بجانب الإجراءات المطولة، كما تركّز معظم المصارف على ضمان الطرف الثالث الذي لا يستطيع غالبية العملاء خاصة النساء توفيره، مما يهدد بأن يضل التمويل الأصغر طريقه بتوجيه غير المستفيدين، كما أن البيئة العامة التي تعمل فيها غالبية البنوك لا تلائم الفقراء الريفيين من عملائها. مصطفى جمال الدين ووراق علي عبدالرحمن، ورقة عن دراسة أثر سياسات التمويل الأصغر على المرأة، الخرطوم، نوفمبر 2014م، صفحات 5-6.

يتفق الباحث مع الكاتب في أن المصارف استجابة لتوجيهات بنك السودان المركزي باعتباره المشرف على الجهاز المصرفي فأنشئت وحدات للتمويل الأصغر، ولكن حتى اليوم نسبة التنفيذ ضئيلة، وأن هذه المصارف تتحايل على اللوائح والأسس المنظمة لتقديم التمويل الأصغر من خلال المطلوبات التعجيزية التي تطلبها من عملاء التمويل الأصغر، وتتمركز المصارف في الحضر باعتبار الريف لا يوجد به بنية تحتية وأغلب عملاء التمويل الأصغر بالريف، كل هذا التهرب من تقديم خدمات التمويل الأصغر من وجهة نظر المصارف باعتباره يؤثر على ربحيتها ومن ثم أداها العام.

### سياسات بنك السودان المركزي في تحديد تكاليف التمويل المصرفي

يقوم بنك السودان المركزي بتحديد نسبة هامش المرابحة في إطار السياسة النقدية والتمويلية التي يصدرها سنوياً، حيث تستخدم كأداة من ضمن الأدوات الأخرى غير المباشرة لإدارة السيولة والتحكم في حجم التمويل المصرفي، لا توجد لدى بنك السودان المركزي طريقة محددة لتحديد نسب هوامش أرباح المراجحات إلا أنه يراعي في تحديدها المؤشرات الاقتصادية الكلية بصورة عامة، والعوامل المؤثرة عليها بصورة خاصة مثل المصروفات الثابتة والمتغيرة وعوامل الاستقرار الاقتصادي ومعدلات التضخم وسعر الصرف وغيرها. يوسف عثمان إدريس وآخرون، ((كيفية تحديد نسب هوامش أرباح المراجحات بالمصارف خلال الفترة 2000م-2005م))، سلسلة بحثية تصدرها الإدارة العامة للبحوث والإحصاء الإصدار رقم 9 (الخرطوم: بنك السودان المركزي، أغسطس 2006)، ص 14.

توجد ثلاثة طرق لتحديد نسب هوامش أرباح المراجحات في السياسة النقدية وهي نظام السقف ceiling، ونظام القاع floor، ونظام النطاق span.

### 1. نظام السقف ceiling:

في هذا النظام يتم تحديد أعلى نسبة لهوامش أرباح المراجحات بواسطة البنك المركزي ومن ثم يتم إلزام المصارف بعدم تجاوز هذه النسبة ومن مزايا هذا النظام إنه يؤدي إلي إنهاء المزادة غير الحقيقة في نسب هوامش أرباح المراجحات بواسطة المصارف دون مبررات، ويسهل من مهمة البنك المركزي في إدارة الطلب علي التمويل المصرفي، إلا أنه يؤدي إلي قتل روح المنافسة بين المصارف وحماية المصارف غير ذات الكفاءة بالإضافة إلى أنه يتعارض مع الإطار العام لسياسات التحرير الاقتصادي في جانب تحرير التمويل المصرفي. المرجع السابق، ص 15.

## 2. نظام القاع floor:

في هذا النظام يتم تحديد حد أدنى لنسب هوامش أرباح المربحات ويصبح لزاماً علي المصارف عدم النزول بنسبة هامش المربحة إلى أقل من ذلك وغالباً ما تكون هذه النسبة مجزية للمصارف والمودعين والمستثمرين وذلك في حالة تدني معدلات التضخم، ومن مزايا هذا النظام إنه يؤدي إلى تقليل محاولات التأمير (curtailing) التي تقوم بها المصارف من خلال تخفيض نسب هوامش أرباح المربحات إلى مستويات قد تعرض المصارف الأخرى إلى خسائر، بالإضافة إلى ذلك أنه يتماشى مع الإطار العام لسياسات تحرير التمويل المصرفي في إطار سياسات التحرير الاقتصادي، علاوة علي ذلك أنه يساهم في زيادة العائد علي ودائع الاستثمار وبالتالي المساعدة في جذب مزيد من الموارد المالية داخل الجهاز المصرفي، إلا أنه يعاب على هذا النظام الحرية المطلقة للمصارف في رفع نسب هوامش أرباح المربحات مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التمويل المصرفي دون مبرر ومن ثم ارتفاع تكلفة الإنتاج وبالتالي يؤدي ذلك إلى ارتفاع المستوي العام للأسعار. المرجع السابق، ص15.

## 3. نظام النطاق Span:

في هذا النظام يتم تحديد مدي لنسب هوامش أرباح المربحات بحيث تتحرك المصارف فيه صعوداً وهبوطاً، ويعتبر هذا النظام من أفضل الأنظمة لتحديد نسب هوامش أرباح المربحات خاصة إذا ما تم بعد دراسات لمعدلات التضخم المتوقعة وكان ذو مرونة عالي، ومن مزايا هذا النظام تقليل مساوي النظامين السابقين إلى أقل درجة ممكنة وإعطاء البنك المركزي الحرية والمرونة الكافية لزيادة أو تخفيض نسب هوامش أرباح المربحات كلما دعت الضرورة لذلك، إلا أنه يعاب على هذا النظام تعارضه مع الإطار العام لسياسات التحرير الاقتصادي، وذلك لأنه يشكل نوعاً من التحرير المدار. المرجع السابق، ص15.

يتضح للباحث من خلال الأنظمة الثلاثة التي استخدمها بنك السودان المركزي لتحديد هوامش المربحات خلال الفترة السابقة قد اثبت عدم تماشيها مع سياسة التحرير الاقتصادي في جانب تحرير التمويل المصرفي، ولتجنب مساوي هذه الأنظمة يجب جعل تحديد هوامش الأرباح بواسطة المصارف وفق العرض والطلب علي التمويل دون تدخل من بنك السودان المركزي حيث يقتصر دورها في متابعة أداء البنوك من خلال الالتزام بمؤشرات النسب التي تحددها السياسة النقدية والتمويلية التي تصدرها سنوياً.

كما يرى الباحث أن لا يترك أمر تحديد هوامش الأرباح للمصارف وفق للقانون العرض والطلب علي التمويل المصرفي، وان تتدخل الدولة عبر القرار السياسي بإلزام بنك السودان المركزي بأن يقدم الأموال للمصارف في صورة قرض حسن دون أرباح لتحقيق الشمول المالي من خلال صناعة التمويل الأصغر للتغلب علي التكاليف التي جعلت المصارف لا ترغب في تقديم خدمات التمويل الأصغر والشواهد تؤكد ذلك.

## إجراءات الدراسة التطبيقية

يتناول مجتمع الدراسة وعينة الدراسة التي يُجرى عليها التحليل بالإضافة لتوصيف الاساليب والنماذج التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

**أولاً : مجتمع الدراسة** يتمثل مجتمع الدراسة في القوائم المالية للبنكين الزراعي السوداني وام درمان الوطني للسنوات من 2013 – 2017م.

**ثانياً : عينة الدراسة** تتمثل عينة الدراسة في أهم مؤشرات الأداء المالي في قائم المركز المالي للبنكين.

## ثالثاً : توصيف النماذج المستخدمة في تحليل البيانات

يقوم النموذج المقترح علي ثمانية معادلات انحدار خطي بسيط، حيث الحدود المعيارية أو القيمة المثلة لكل نموذج أن تكون قيمة موجبة أو اكبر من الصفر فذلك يدل على مثالية النموذج أما إذا كانت القيمة سالبة أو اقل من الصفر يعتبر النموذج المعياري غير مثالي، كما تم استبعاد مؤشر رأس المال المدفوع لعدم وجود علاقة بينه والمتغير المستقل، وذلك لمعرفة أثر تكاليف التمويل الأصغر علي مؤشرات الأداء المالي للبنك الزراعي السوداني وبنك ام درمان الوطني خلال الفترة (2013-2017م).

1. **المعادلة الأولى دالة الموجودات (HT):** الموجودات هي الموارد التي يمارس من خلالها المصرف نشاطه بشكل عام، متغير تابع، والتمويل الأصغر (MIF)، متغير مستقل، وتقيس هذه المعادلة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
  2. **المعادلة الثانية دالة الودائع تحت الطلب (EDT):** وتعني الودائع الجارية أو الحسابات الجارية ويحق للعملاء الإيداع فيها أو السحب منها في أي وقت يشاء، متغير تابع، والتمويل الأصغر (MIF) متغير مستقل، وتقيس هذه المعادلة إلى أي مدى يتأثر المتغير التابع بالمتغير المستقل.
  3. **المعادلة الثالثة حقوق أصحاب الاستثمار (IP):** تتمثل في الأموال التي يتلقاه المصرف من المستثمرين سواء كان للاستثمار المطلق أو الاستثمار المقيد وما في حكمها والتي يجب على المصرف المحافظة عليها من المخاطر، متغير تابع، والتمويل الأصغر (MIF) يمثل المتغير المستقل، وتقيس نسبة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
  4. **المعادلة الرابعة دالة الإيرادات الإجمالية (TR):** وتعني الأموال (العمولات، الرسوم، هوامش المراجعات) التي يتحصل عليها المصرف نظير قيامه بوظيفته الأساسية المتمثلة في قبول الودائع المختلفة من المودعين وتقديم التمويلات المختلفة وغيرها من الخدمات، متغير تابع، والتمويل الأصغر (MIF) متغير مستقل، وتسعي المعادلة لقياس ما مدى تأثير المتغير التابع بالمتغير المستقل.
  5. **المعادلة الخامسة حقوق الملكية (MN):** وتعني بشكل عام قيمة الأصل بعد خصم التزاماته، متغير تابع، والتمويل الأصغر (MIF) متغير مستقل، والمعادلة تسعي لمعرفة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
  6. **المعادلة السادسة صافي الأرباح القابلة للتوزيع (PRO):** هي الأرباح بعد خصم الاحتياطيات، متغير تابع، والتمويل الأصغر (MIF)، متغير مستقل، وتقيس المعادلة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
  7. **المعادلة السابعة المخصصات (WR):** عبارة عن عبء يحمل على إيرادات الفترة المالية لمقابلة الخسائر والالتزامات التي لا يمكن تحديد قيمتها على وجه الدقة، متغير تابع والتمويل الأصغر (MIF) متغير مستقل، تسعي المعادلة لمعرفة أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.
  8. **المعادلة الثامنة المصروفات التشغيلية (TRO):** وهي المصروفات التي تتعلق بطبيعة النشاط التشغيلي للمصرف التي يتكبدها خلال مزاوله نشاطه العادي وتكون موزعة بصورة منتظمة خلال العام، متغير تابع والتمويل الأصغر (MIF) متغير مستقل، وتقيس المعادلة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
- تحليل البيانات باستخدام أساليب ونماذج الدراسة**  
يتم من خلال نتائج الأساليب الإحصائية الوصفية لبيانات الدراسة وتحليل وتقدير معادلات النموذج الثمانية.
- النتائج التطبيقية للبنك الزراعي السوداني**  
**1/ التحليل الإحصائي لبيانات البنك الزراعي السوداني**  
استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي في أولى مراحل التحليل الإحصائي في تحليل بيانات الدراسة وذلك من أجل وصف وتحليل بيانات متغيرات الدراسة خلال الفترة موضع القياس وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى لمعرفة أكبر وأقل قيمة وكذلك استخدام معامل الالتواء لتحديد شكل التوزيع للبيانات.  
فيما يلي نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغيرات دراسة البنك الزراعي السوداني (المتوسط للخمسة سنوات، والانحراف المعياري للخمسة سنوات، الحد الأعلى للخمسة سنوات، الحد الأدنى للخمسة سنوات، معامل الالتواء أيضا للخمسة سنوات).

جدول رقم (1) أدناه يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات دراسة البنك الزراعي السوداني خلال الفترة (2013-2017) وأن هذه البيانات تمثل أهم مؤشرات الأداء المالي للبنك الزراعي السوداني.

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأعلى	الحد الأدنى	معامل الالتواء
1/ الموجودات	1057225	625931.3	2118794	549202.0	2.77
2/ الودائع تحت الطلب	11022203	2942750	15811649	8022573	2.55
3/ حقوق أصحاب حسابات الاستثمار	270443	2223400	6063464	1094043	2.86
4/ رأس المال المدفوع	858456.0	0.0000	858456	858456	1.9
5/ حقوق الملكية	1405151	178393.3	1666059	1243865	1.80
6/ الإيرادات الإجمالية	908862.8	462972.7	1492630	337248.0	1.64
7/ المصروفات التشغيلية	11789315	25563490	57515704	41188.00	3.24
8/ المخصصات	1405151	374222.2	1224215	291418.0	1.62
9/ صافي الأرباح القابلة للتوزيع	102499.4	63261.7	180220.0	38105.0	1.40
10/ التمويل الأصغر الفعلي الممنوح	907722.4	448071.3	1641493	516132.0	2.47

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل باستخدام برنامج 2018 E.Views

تقدير وتحليل نموذج البنك الزراعي السوداني  
 تم تقدير النماذج بتطبيق طريقة المربعات الصغرى العادية (least Square Restoration Method) لقياس العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع ، وسوف نقوم بتقدير وتحليل كل معادلة على حدها وذلك باستخدام بيانات سنوية عن مؤشرات الأداء المالي للبنك والتمويل الأصغر الممنوح خلال الفترة من (2013-2017م) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي ( Eviews ).

## 2/التحليل الإحصائي لبيانات بنك ام درمان الوطني

استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي الوصفي في أولى مراحل التحليل الإحصائي في تحليل بيانات الدراسة وذلك من اجل وصف وتحليل بيانات متغيرات الدراسة خلال الفترة موضع القياس وذلك باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى لمعرفة أكبر واقل قيمة وكذلك استخدام معامل الالتواء لتحديد شكل التوزيع للبيانات.

فيما يلي نتائج التحليل الوصفي لبيانات متغيرات دراسة بنك ام درمان الوطني (المتوسط للخمسة سنوات، والانحراف المعياري للخمسة سنوات ، الحد الأعلى للخمسة سنوات ، الحد الأدنى للخمسة سنوات ، معامل الالتواء ايضا للخمسة سنوات).

جدول رقم (2) أدناه يوضح التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات دراسة بنك ام درمان الوطني خلال الفترة (2013-2017) ، وأن هذه البيانات تمثل أهم مؤشرات الأداء المالي لبنك ام درمان الوطني .

المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الحد الأعلى	الحد الأدنى	معامل الالتواء
1/الموجودات	15219169.4	4910316.566	2361247	1061174	2.64
2/ الودائع تحت الطلب	4941403.2	2599910.40	8899886	2413425	2.08
3/ حقوق أصحاب حسابات الاستثمار	7001754	2081162	10514038	5275374	2.73
4/ رأس المال المدفوع	800000	000	800000	800000	0
5/ حقوق الملكية	5109226	237103.33	7009359	2413425	2.08
6/ الإيرادات الإجمالية	1283129	521730.9	1965562	714943.0	1.53
7/ المصروفات التشغيلية	232068	86059.16	342706	14106	1.46
8/ المخصصات	59620.6	17061.667	75281	30569	1.13
9/ صافي الأرباح القابلة للتوزيع	34753.4	151502.3	166594.0	1515020	1.64
10/ التمويل الأصغر الفعلي الممنوح	1068379.4	313752	1610202	820294	1.18

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل باستخدام برنامج 2018 E.Views

### تقدير وتحليل النموذج لبنك ام درمان الوطني

تم تقدير النماذج بتطبيق طريقة المربعات الصغرى العادية (least Squar Method) وسوف نقوم بتقدير وتحليل كل معادلة على حدها وذلك باستخدام بيانات سنوية عن مؤشرات الأداء المالي لبنك ام درمان الوطني والتمويل الأصغر الممنوح خلال الفترة من (2013-2017م) باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Eviews).

### اختبار الفرضيات

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر والأداء المالي والمحاسبي للمصارف السودانية (البنك الزراعي السوداني وبنك ام درمان الوطني).

من خلال نتائج التقدير التي تم الحصول عليها عبر استخدام طريقة المربعات الصغرى العادية ثبت ما يلي: معنوية أو اثر التمويل الأصغر على كل من الموجودات، الودائع تحت الطلب، حقوق أصحاب الاستثمار، الإيرادات الإجمالية، حقوق الملكية، صافي الأرباح القابلة للتوزيع، المخصصات، المصروفات التشغيلية، على التمويل الأصغر الممنوح الفعلي عند مستوي معنوية (5%) ويعني ذلك ان قيمة F المحسوبة اكبر من الجدولية، وعدم معنوية رأس المال المدفوع ويعني ذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال المدفوع والتمويل الأصغر الممنوح وذلك وفق لنتائج تحليل مؤشرات الأداء المالي والمحاسبي للبنك الزراعي السوداني، وعدم معنوية العلاقة يعني ذلك ان قيمة F المحسوبة أقل من الجدولية.

أما بنك ام درمان الوطني فمن خلال نتائج التقدير أو التحليل ظهر ما يلي:

وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الموجودات، الودائع تحت الطلب، حقوق أصحاب الاستثمار، حقوق الملكية، والتمويل الأصغر الممنوح وذلك عند مستوي معنوية (5%) قيمة F المحسوبة اكبر من الجدولية، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الإيرادات الإجمالية، صافي الأرباح القابلة للتوزيع، المخصصات، المصروفات التشغيلية، وذلك عند مستوي معنوية (5%) ايضا قيمة F المحسوبة اكبر من الجدولية.

وبالتالي إجمالاً يمكن القول من خلال التحليل أن تكاليف التمويل الأصغر أثرت بشكل كبير على مؤشرات الأداء المالي والمحاسبي للبنك الزراعي السوداني، وأن بنك ام درمان الوطني كان أقل تأثيراً، ويعود ذلك إلى أن حجم التمويل الأصغر الممنوح بالبنك الزراعي السوداني اكبر من بنك ام درمان الوطني، وبناء عليه يقبل فرض الاثبات ويرفض الفرض البديل الذي يمثل صيغة النفي.

**الفرضية الثانية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر وجودة خدمات المصارف السودانية (خدمات الودائع تحت الطلب، حقوق أصحاب الاستثمار).

من خلال نتائج التحليل نجد أن قيمة معامل التمويل الأصغر بلغت (5.97)، والقيمة الاحتمالية ل(T) بلغت (0.03) وهذا يعني وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر وجودة خدمات المصارف السودانية متمثلة في الودائع تحت الطلب للبنك الزراعي السوداني ويعني ذلك عدم ثبوت الفرضية الأولى، أما التمويل الأصغر بلغت قيمة معامل (3.85) والقيمة الاحتمالية ل(T) بلغت (0.04) مما يعني ذلك أيضاً وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر وجودة خدمات المصارف السودانية متمثلة في حقوق أصحاب الاستثمار مما يعني ذلك عدم ثبوت الفرضية الثانية، وكل ذلك بالنسبة للبنك الزراعي السوداني.

أما بنك ام درمان الوطني فنجد من خلال نتائج التحليل أن قيمة معامل التمويل الأصغر بلغت (6.9) والقيمة الاحتمالية ل(T) بلغت (0.07) مما يعني ذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الودائع تحت الطلب وتكاليف التمويل الأصغر وذلك عند مستوي معنوية (10%) ويعني ذلك رفض العدم وقبول الفرضية الثانية، أما بالنسبة لمؤشر حقوق أصحاب الاستثمار فنجد أن قيمة معامل التمويل الأصغر بلغت (6.0) والقيمة الاحتمالية ل(T) بلغت (0.02) ويعني ذلك وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة خدمات

المصارف السودانية متمثلة في حقوق أصحاب الاستثمار والتمويل الأصغر الممنوح بينك ام درمان الوطني، بذلك يرفض الفرض الصفري ويقبل الفرض البديل الذي يمثل صيغة الاثبات.  
**الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر والسياسات التوسعية في المصارف السودانية.

من خلال نتائج التحليل نجد أن قيمة معامل التمويل الأصغر في دالة الموجودات بلغت (1.37) والقيمة الاحتمالية ل(T) بلغت (0.002) وهذا يعني وجود علاقة طردية بين تكاليف التمويل الأصغر والموجودات في البنك الزراعي السوداني، مما يعني أن البنك لم يحقق أهدافه التوسعية.  
أما بالنسبة لبنك ام درمان الوطني فنجد أن قيمة معامل التمويل الأصغر قد بلغت (14.47) والقيمة الاحتمالية ل(T) بلغت (0.02)، وهذا يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمويل الأصغر والسياسات التوسعية متمثلة في الموجودات وهذا يعني أن البنك لم يحقق أهدافه التوسعية، وبناء على معنوية العلاقة يقبل الفرض الذي يمثل صيغة الاثبات ويستبعد الفرض الصفري البديل الذي يمثل صيغة النفي.

#### النتائج

من الاطار النظري والدراسة التطبيقية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كالاتي :

1. اتضح من خلال التحليل تحقق الفرضية الاولى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تكاليف التمويل الأصغر والأداء المالي للمصارف عينة الدراسة.
2. عدم تحقق الفرض الصفري في الفرضية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف التمويل الأصغر وجودة خدمات المصارف عينة الدراسة ، وتحقق الفرض البديل صيغة الاثبات.
3. تحققت من خلال التحليل الفرضية الثالثة بأن تكاليف التمويل الأصغر لها اثر اكبر على السياسات التوسعية في التمويل الأصغر بالمصارف عينة الدراسة.
4. تبين من خلال نتائج التحليل أن مؤشرات الأداء المالي للبنك الزراعي السوداني أكثر تأثيراً بتكاليف التمويل الأصغر ويعود ذلك لكبر حجم التمويل الأصغر الممنوح.
5. تبين عدم تأثير تكاليف التمويل الأصغر بصورة كبيرة على مؤشرات الأداء المالي والمحاسبي لبنك ام درمان الوطني مقارنة بالبنك الزراعي السوداني.
6. أثبتت السياسات التمويلية الموجهة التي يصدرها بنك السودان المركزي تحد من قدرة المصارف السودانية على تحديد التكاليف الفعلية للتمويل الأصغر.
7. ثبت وجود إدارات متخصصة في التمويل الأصغر بالمصارف السودانية.
8. ثبت عدم وجود إدارة متخصصة لتحديد وقياس تكاليف التمويل الأصغر بالمصارف السودانية.
9. يعتبر تحديد هامش أرباح العمليات التمويلية من قبل بنك السودان المركزي في ظل عدم الاستقرار الاقتصادي محدد لتأكل رأس مال المصارف السودانية.
10. تبين أن المصارف لا تفصل الأرباح المتحققة من التمويل الأصغر في قائمة الدخل عن الأرباح المتحققة من العمليات التمويلية الأخرى.

#### التوصيات

في ضوء النتائج يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة اهتمام المصارف عينة الدراسة بقياس التكلفة الفعلية للتمويل الأصغر وفق الأسس العلمية لتقليلها .
2. ضرورة قيام المصارف عينة الدراسة بتصميم منتجات التمويل الأصغر وفق رؤى علمية تستجيب لمطالبات السوق وذوق المستهلك.
3. ينبغي على المصارف عينة الدراسة توجيه التمويل الأصغر نحو الأنشطة الإنتاجية والابتعاد عن تمويل الأنشطة الاستهلاكية.

4. ضرورة اعتماد المصارف عينة الدراسة صيغة القرض الحسن في التمويل الأصغر لتقليل التكلفة على الشرائح الضعيفة، وعلى البنك المركزي تشجيع ذلك.
5. ضرورة إعادة النظر في السياسات التمويلية التي يصدرها بنك السودان المركزي التي يحدد بها هوامش أرباح المربحات.
6. على المصارف عينة الدراسة تبسيط إجراءات منح التمويل الأصغر من أجل الإسهام في تقليل التكلفة.
7. أن يكون من ضمن مهام المجلس الأعلى للتمويل الأصغر إعداد وتصميم منتجات التمويل الأصغر وتوفير التسويق داخليا وخارجيا.
8. على المصارف عينة الدراسة فصل الأرباح المتحققة من التمويل الأصغر عن الأرباح المتحققة من العمليات التمويلية الأخرى في قائم الدخل حتى يسهل القياس.

## المصادر والمراجع

### القران الكريم

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. عبدالمجيد بله عبدالساوي، (( دور البنوك في استدامة المشروعات الصغرى لمعالجة الفقر المجتمعي ))، مجلة العلوم الاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، (العدد السادس عشر، 2015م)، ص30.
2. حسن الفاضل سليمان، الأثر الاقتصادي والاجتماعي للتمويل الأصغر، (الخرطوم: المكتبة الوطنية أثناء للنشر، 2018م)، ص31.
3. البنك الزراعي السوداني، (( منشورات إدارة التمويل الأصغر ))، (الخرطوم: إدارة التمويل الأصغر، 2016/2/18م)
4. بنك السودان المركزي، (( منشور رفع سقف التمويل الأصغر ))، (الخرطوم: إدارة التمويل الأصغر، 2016/11م)
5. خالد صلاح، (( دور نظم المعلومات في مؤسسات التمويل الأصغر ))، مجلة التنمية والتمويل (العدد الخامس، ابريل 2018م)، ص24.
6. بدر الدين عبدالرحيم ابراهيم، دور التمويل الاسلامي في دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة مقدمة اتحاد المصارف العربية، بيروت، اغسطس 2014م (بيروت: 2014م).
7. بنك السودان المركزي، ورقة عمل التمويل الأصغر في السودان الضمانات والتكلفة والعائد، (الخرطوم : إدارة البحوث والتنمية، نوفمبر 2011م).
8. عصام محمد علي الليثي، تكلفة التمويل وأثرها على سلوك المصارف في تقديم خدمات التمويل الأصغر، ورقة قدمت في المنتدى السادس وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي، 30 يناير 2008، (الخرطوم، 2008م)،
9. مصطفى محمد مسند، إستراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، ورقة مقدمة لمركز البحوث والنشر والاستشارات أكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية (الخرطوم: بدون سنة نشر).
10. روبرت بك كريشين وآخرون، (( الإرشادات المتفق عليها بشأن التمويل الأصغر ))، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، متاح علي الموقع الإلكتروني : يونيو 2003م).
11. ريتشارد روزنبرغ، (( أسعار الفائدة علي الائتمان الأصغر ))، دراسة عرضية رقم 1، إصدارات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (CGAP)، (واشنطن: نوفمبر 2002م)،
12. www.alphabeta.argaam.com، (تاريخ دخول الموقع: 21 مايو 2018م، الساعة الخامسة ونصف صباحاً).
13. سيد الهواري وجازية زعتر، بنوك وإدارة مالية مع المستجدات المالية والمصرفية المعاصر؛ طبعة ثانية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2001م).
14. عبد الغفار حنفي ورسمية زكي، الأسواق والمؤسسات المالية، (الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2004م)
15. رجاء رشيد عبدالستار، ((تقويم الأداء المالي لمصرف الرشيد وأهميته في قياس مخاطر السيولة المصرفية))، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية (العدد الحادي والثلاثون، 2012م)
16. مصطفى جمال الدين ووراق علي عبدالرحمن، ورقة عن دراسة أثر سياسات التمويل الأصغر على المرأة، الخرطوم، نوفمبر 2014م
17. يوسف عثمان إدريس وآخرون، ((كيفية تحديد نسب هوامش أرباح المربحات بالمصارف خلال الفترة 2000م-2005م))، سلسلة بحثية تصدرها الإدارة العامة للبحوث والإحصاء الإصدار رقم 9 (الخرطوم: بنك السودان المركزي، اغسطس 2006)

## أثر استخدام الاساليب الرياضية في تحليل القوائم المالية للحد من مخاطر الائتمان المصرفي على العمليات التمويلية بالمصارف التجارية السودانية

كمال احمد يوسف محمد - جامعة النيلين - السودان  
الطبيب عبد الغني النور إدريس - جامعة سنار - السودان  
عصام الدين التوم أحمد البشير - جامعة النيلين - السودان  
[khalilgoumaa@gmail.com](mailto:khalilgoumaa@gmail.com)

### المستخلص

تناولت الورقة أثر استخدام الاساليب الرياضية في تحليل القوائم المالية للحد من مخاطر الائتمان المصرفي على العمليات التمويلية بالمصارف التجارية السودانية. وتمثلت مشكلة الورقة في الحد من مخاطر الائتمان المصرفي باستخدام الاساليب الرياضية التي تتبعها إدارتي الاستثمار والمخاطر. تمثلت أهمية الورقة في تحديد وقياس مخاطر الائتمان المصرفي. هدفت الدراسة إلى التعرف على الشبكات العصبية المستخدمة في التحليل المالي وأثرها كأداة للحد من مخاطر الائتمان المصرفي. اختبرت الورقة الفرضية الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاساليب الرياضية المستخدمة في تحليل القوائم المالية للعملاء والحد من مخاطر التمويل الممنوح. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: لاستخدم المصارف الاساليب الرياضية عند تحليله القوائم المالية للعملاء مما يحد من مخاطر التمويل الممنوح. ضعف التأهيل العلمي والعملي لموظفي الإستثمار والمخاطر بالاساليب الرياضية لتحليل القوائم المالية يزيد من مخاطر التمويل الممنوح. أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: على المصارف عدم اهمال نتائج تحليل القوائم المالية للعملاء عند اتخاذ قرارات التمويل. ضرورة التأهيل العلمي والعملي لموظفي الإستثمار والمخاطر بالاساليب الرياضية لتحليل القوائم المالية.

**الكلمات المفتاحية:** الاساليب الرياضية - العمليات التمويلية - المخاطر الائتمانية - تحليل القوائم المالية.

### المقدمة :

تناولت الورقة اثر استخدام الاساليب الرياضية في تحليل القوائم المالية للحد من مخاطر الائتمان المصرفي على العمليات التمويلية بالمصارف التجارية السودانية.

### أهمية الدراسة :

تمثلت أهمية الدراسة في تحديد وقياس مخاطر الائتمان المصرفي.

### أهداف الدراسة :

محاولة توضيح التزام المصارف السودانية باستخدام الاساليب الرياضية في تحليل القوائم المالية للعملاء للحد من المخاطر الائتمانية.

### منهج الدراسة :

اعتمدت الورقة على المنهج الاستنباطي لتحديد المشكلة والمنهج الاستقرائي: لاختيار فرضية الورقة والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الورقة. والمنهج الوصفي التحليلي لغرض الدراسة التطبيقية وتحليل البيانات.

### أولاً: الدراسات السابقة:-

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع الورقة ومنها مايلي:-

### (1)دراسة أشرف (2002م):

تمثلت مشكلة الدراسة في استخدام التحليل المالي لأسس القياس المحاسبي في القوائم المالية لتقويم كفاءة الأداء بالقطاع المصرفي "1995-2000". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل المالي في الإستفادة من بيانات القوائم المالية من خلال الوصول إلى مؤشرات لإيضاح أوجه القوة والضعف في أداء عمليات المشروع والمخاطر التي تؤثر في عمليات

المشروع ، من أهم نتائج الدراسة ان التحليل المالي يوجه إدارة المصرف إلى الإستثمار الملائم بإلقائه الضوء على مقدار الربحية وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف ومواطن الضعف ونقاط القوة بالمصرف من توصيات الدراسة: أوصت إدارة المصرف بضرورة إجراء التحليل المالي لأنه يوجه إلى الإستثمار الملائم بإلقائه الضوء على مقدار الربحية وحجم المخاطر التي يتعرض لها المصرف ومواطن الضعف ونقاط القوة بالمصرف.

#### (2): دراسة: د. هشام واخر 2017م:-

تناولت الدراسة دور ادوات التحليل المالي في خفض مخاطر الائتمان المصرفي دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والاسلامية في الاردن. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: ماهي ادوات التحليل المالي المستخدمة فعليا في اقسام الائتمان بوحدهات الجهاز المصرفي؟ تتبع اهمية الدراسة من كيفية مساهمة التحليل المالي بأدواته وأساليب التحوط الائتماني في تخفيض حجم مخاطر الائتماني التي تتعرض لها تلك البنوك. هدفت الدراسة الى قياس أثر استخدام أدوات التحليل المالي لقياس مخاطر الائتمان بالجهاز المصرفي. توصلت الدراسة الى ان استخدام أدوات التحليل المالي يمكنها مساعدة البنوك في التنبؤ بمخاطر الإعسار المالي. توصلت الدراسة الى عدد من التوصيات منها: ضرورة استخدام أدوات التحليل المالي لمساعدة البنوك في التنبؤ بمخاطر الإعسار المالي

#### (3): دراسة: عقيل 2018م:-

تناولت الدراسة قياس مخاطر الائتمان المصرفي ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمصارف العراقية دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية (مصرف بغداد ، مصرف الإستثمار العراقي ، مصرف المنصور) للسنوات (2015-2016-2017). هدفت الدراسة الى قياس مخاطر الائتمان المصرفي ومعرفة مدى دورها في التنبؤ المبكر لمخاطر التعثر المالي للمصارف العراقية ، من خلال اعتماد مجموعة من النسب المالية والنماذج الرياضية التي يمكنها استخراج تلك العلاقة بدقة. توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: عملية قياس مخاطر الائتمان تلعب دورا بارزا في معرفة المصارف التي من الممكن ان تواجه التعثر المالي بالمستقبل . اوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة قياس مخاطر الائتمان المصرفي بصورة دورية ضمن تقاريرها المرحلية.

#### (4): دراسة: محمد 2019م:-

تناولت الدراسة مؤشرات التحليل المالي ودورها في رفع الكفاءة التمويلية ودعم الميزة التنافسية. وتمثلت مشكلة البحث في ان التحليل المالي يعتبر وسيلة لمساعدة ادارات المصارف في اتخاذ قرارات التمويل وتقليل المخاطر المصرفية ، لذا هدف البحث لابرار اهمية التحليل المالي والاستفادة من بيانات القوائم المالية للوصول الى مؤشرات لايضاح اوجه القوى والضعف في عمليات المصرف وتدعيم الميزة التنافسية. فرضيات تمثلت بالآتي: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مؤشرات الربحية والكفاءة التمويلية. من النتائج التي توصلت لها الدراسة ان التحليل المالي يعتبر من الادوات والوسائل المهمة لتشخيص نقاط القوى في المصرف وتحديد ايجابياتها وكذلك نقاط الضعف ومسبباتها واكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجه المصارف ، اوصت الدراسة بالعمل على زيادة الاهتمام واستخدام النسب المالية لما له من تأثير على كفاءة منح التمويل بالمصرف والتركيز على اهم المؤشرات التي سجلت تراجعا لدى المصرف والوقوف على اسباب التراجع.

#### ثانيا: الأساليب الرياضية:-

أصبحت الأساليب الكمية في التحليل الطريقة المثلى لحل أعقد المشاكل بأقل وبأسرع وقت ، ولا يقصد بالطرق الرياضية الجانب النظري فيها فقط ، بل يمتد ليشمل الجانب التطبيقي ، خصوصا عندما يكون مهما دراسة العلاقة ومدى قوتها بين ظاهرتين أو أكثر ، كالعلاقة بين الأرباح والمصروفات ، أو العلاقة بين المبيعات والعاملين وغيرها من العلاقات التي تبحث فيها الرياضيات كمتغير مستقل ومتغير تابع وأثر أحدهما على الآخر خدمة للعلوم جميعا بما فيها التحليل المالي (حسن 2010).

وتوجد عدة طرق رياضية تستخدم في التحليل المالي ، مثل البرامج المتغيرة وطريقة الإحداثيات ، وطريقة البرامج الخطية وغيرها من الطرق ، لهذا يجب على المحلل المالي أن يكون ملما بهذه الطرق وكيفية الإستفادة منها في مجال عمله ، وخصوصا عندما تكون الأساليب التقليدية بمفردها غير قادرة على تقديم نتائج أكثر دقة وسرعة في دراسة الغرض من التحليل. والطرق التي سوف نتناولها هي (وليد، محمد 1996):-

### أ- طريقة الارتباط الانحدار:-

تستخدم هذه الطريقة على نطاق واسع لتحديد العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ويمكن لهذه العلاقة التبادلية أن تظهر لقيمتين محدودتين، أو لمجموعتين محددتين. إن مهمة استخدام طريقة الارتباط هي إظهار شدة العلاقة بين ظاهرة أو قيمة يرمز لها بـ (Y) وظاهرة أخرى يرمز لها بـ (X) ويعبر عن هذه العلاقة بمعادلة رياضية هي:  $Y = F(X)$ .

وهذه العلاقة الممثلة بالمعادلة السابقة يطلق عليها معادلة دراسة الانحدار أو مستقيم الانحدار، ففي العلاقة التبادلية لكل قيمة متغيرة مستقلة مثلاً (X) هناك قيمة واحدة تحدد قيمة (Y)، أما في حالة الانحدار التراجعي فالفرق بين قيم المتغير (X) يقابلها تغير في قيم المتغير (Y) وعليه فإن جميع قيم المتغير (Y) تعتمد على قيم المتغير (X) أو العكس. إن علاقة الارتباط بين متغيرين أو ظاهرتين يكون أحدهما سبب حيث من الممكن أن يكون كلا المتغيرين سبب ونتيجة في نفس الوقت وهذا ما يتطلب في هذه الحالة تحديد أي من المتغيرين متغير مستقل والآخر متغير تابع. كما هناك عددا من المتغيرات سببا لتغيرات أخرى.

### ب- طريقة البرامج الخطية:-

تستخدم البرامج الخطية بشكل واسع في حل المشاكل المعقدة خاصة التي لها علاقة بالقضايا الاقتصادية ذات الشمول، وإن حل مثل هذه المسائل غالباً ما يتطلب إيجاد القيم المتغيرة لإيجاد الدالة الأسية، ويمكن أن يعبر عن  $(Y=FCX)$  كعلاقة في مشكلة اقتصادية تهم الإقتصاد الوطني بصورة بيانية (مستقيم أو منحنى) لقيمة (Y) نتيجة التغيرات في (X). ولتحقيق ذلك لا بد من الاستعانة بمعادلة الإقتران الرياضي  $\{X \in [a, b]\}$  والتي تعني أن المستقيم أو المنحنى المعبر عن العلاقة بين X ويمثل بالمحل الهندسي لجملة الثنائيات (Y, X) لأن أي ثنائية ستقع حتماً على بيان الإقتران عندما يكون  $X \in [a, b]$ .

والبرامج الخطية من هذا النوع تعتمد على حل المعادلات الخطية، عندما تكون العلاقة التبادلية بين جملة ظواهر محددة وواضحة، وتستخدم البرامج الخطية بشكل خاص في دراسة القيم المتغيرة الثنائية سواء كانت على شكل معادلات رياضية (جبرية) أو معادلات منطقية بهدف الاستفادة منها في تحديد جوهر القضية المدروسة. ويشترط لاستخدام البرامج الخطية في دراسة المشاكل الاقتصادية وجود عدة خيارات في العلاقة (وليد محمد 1996).

ولحل المشاكل الاقتصادية باستخدام البرامج يتم الإستعانة بمعادلة المستقيم التي هي:  $Y=ax+b$  ولأجل إيجاد معادلة المستقيم السابقة لا بد من تحديد قيمتي a و b من خلال جملة المعادلتين الطبيعيين التاليين:

$$My_i = aMx_i + nb$$

$$My_i x_i = aMx_i^2 + bMx_i$$

حيث تمثل i تسلسل المتغيرات،  $x_i$  قيم المتغير الأول،  $y_i$  قيم المتغير الثاني.

### ج- الانحدار الخطي المتعدد

أقدم وأشهر الأساليب Multiple Linear Regression يعد أسلوب الانحدار الخطي المتعدد الإحصائية التي استخدمت في حقل التنقيب في البيانات. وهو نموذج تنبؤي يلجأ إليه المحللون عند الرغبة في تقييم العلاقة السببية بين أحد المتغيرات الكمية وعدة متغيرات أخرى. ويطلق على المتغير الذي نريد تفسير متغير الاستجابة، dependent variable، التغير فيه أو التنبؤ بقيمه في المستقبل عدة أسماء: المتغير التابع كما يطلق على المتغيرات الأخرى  $y_i$ . ويأخذ الرمز explained variable أو المتغير المفسر، response، المتنبئات، explanatory vr's، المتغيرات المستقلة  $(1, 2, \dots, n) = x_{ij}$ ، وتأخذ الرمز benchmarks أو covariates أو features السمات، predictors، وهو ما يشير إلى المتغيرات  $(1, 2, \dots, p) = z_j$ . وهو ما يشير إلى المشاهدات بينما يأخذ نموذج الانحدار الخطي المتعدد بصيغة المصفوفات (الشكل التالي): بإحدى طرق التقدير. وتعتبر طريقة المربعات B ويتم التوصل لشكله التحليلي بتقدير متجه المعالم ويمكن فحص I. أشهر هذه الطرق، حيث يتم اختيار مستوى يصغر مجموع مربعات البواقي LS الصغرى

ثم  $y_i$  جودة توفيق النموذج من خلال الأدوات التشخيصية برسم البواقي مقابل القيم المقدرة من خط الانحدار النظر إلى الشكل الناتج. فإذا كان الانحدار صادقا، فإن قيم المتغير التابع يجب أن تتوزع حول الخط المقدر عشوائياً بدون أن تشكل

أي اتجاه عام واضح. كما يمكن فحص جودة توفيق نموذج الانحدار بالاعتماد على الذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، إذ كلما اقتربت R مؤشر تلخيصي يعرف باسم معامل التحديد<sup>2</sup> بشكل أصدق اعتمادًا على العلاقة التي تربطها بقيم  $y_i$  قيمته من الواحد، كلما دل ذلك على إمكانية التنبؤ بقيم  $x_i$  واختبار المعنوية الجزئية للمتغيرات ،  $F'$  وأخيرًا، يتم اختبار المعنوية الإجمالية للنموذج باستخدام اختبار  $t$ . المستقلة باستخدام اختبار فإذا كان لدينا مجموعة بيانات واحدة (متغير كمي واحد وعدة متغيرات مستقلة (وكانت الأخيرة لا تعتمد يمكن تطبيق الانحدار الخطي ، multicollinearity) على بعضها) بمعنى عدم وجود ازدواج خطي متعدد(عبدالحميد2013).

ثالثًا: العمليات التمويلية:

صيغ التمويل وفقا لعقود المعاوضات:-

(1) صيغة المرابحة:-

المرابحة: لغة: الزيادة والنماء في التجارة ، أو الزيادة على رأس المال(عطية1999). بيع المرابحة هو(بيع بمثل رأس المال مع زيادة ربح معلوم) أي هو البيع الذي يدفع فيه المشتري مبلغًا زائدًا على ما قامت به السلعة أي كلفته ولذا سمي بمرابحة(سراج الدين وعبدالهادي1993).

(2): صيغة السلم :-

لغة: السلم بمعنى السلف ، تقول اسلمت وسلمت في الطعام أي اسلفت فيه(محمد1983). السلم في البيع مثل السلف وزنا ومعنى ، واسلمت اليه بمعنى اسلفت اليه ايضاً(محمد1977). السلم: اصطلاحاً: استعجال رأس المال وتقديمه ، ويقال للسلم "سلف". السلم في الشريعة: بيع الشيء على وجه وجب الملك للبائع في الثمن عاجلاً ، وللمشتري في الثمن آجلاً(حسن1989).

(3) الإجارة التشغيلية للعين المؤجرة:-

يقوم المصرف وفق اسلوب الاجارة التشغيلية باقتناء وحيازة الموجودات والممتلكات المختلفة التي تلبي حاجات جمهور الزبائن والعملاء(محمد2005).

(4) الإجارة المنتهية بالتملك:-

الاجارة المنتهية بالتملك بانها اتفاقية ايجار ينتفع بموجبها المستاجر بمحل العقد باجرة محددة على مدة معلومة على ان تؤول ملكية المحل للمستاجر خلال مدة الاجارة او في نهايتها(الاجارة2002).

(5): الاستصناع:

يذهب الجمهور الى ان الاستصناع نوع من عقد السلم يستخدم في مجال الصناعات و يعرف بالسلم في الصناعات ، ويخضع بالتالي لكل احكام عقد السلم(الدردير1993).

(6): صيغة المقاوله:

المقاوله هي عقد يتعهد احد الطرفين بمقتضاه بان يصنع شيئاً او يؤدي عملاً لقاء مقابل يتعهد به الطرف الاخر. التمويل عن طريق عقود المشاركات:-

(1): صيغة المشاركة:-

تعريف الشركة في اللغة هو إختلاط أحد المالين بالآخر بحيث لا يتمايزان عن بعضهما. الشركة(السيد1999):هي الإختلاط ويعرفها الفقهاء بأنها عقد بين المتشاركين في رأس المال والربح. الشركة أو الشراكة:(عقد بين اثنين فأكثر على أن يكون الأصل-أي رأسي المال والربح مشتركاً بينهم)(سراج الدين وعبدالهادي1993).

(2) صيغة المضاربة:-

المضاربة: هي توظيف مال بهدف تحقيق العائد أو الربح – هي اقتراض المخاطرة العالية للحصول على الارباح-والعائد غير مضمون(طاهر2012). الوضعية(الخسارة)على رأس المال. ولايتحمل المضارب شيئاً من الخسارة إلا إذا ثبت أنه قد تعدى على رأس المال أو قصر وأهمل في نمائه.

رابعاً: المخاطر الائتمانية:-

ببساطة شديدة يمكن تعريف المخاطرة Risk على انها امكانية او احتمال حدوث الخسارة(عبدالحميد1992) chance of loss. الخطر هو اي خسائر مادية متوقعة يمكن قياسها(احمد2002).

مفهوم مخاطر التمويل:-

يرتبط هذا النوع من المخاطر بجودة الأصول واحتمالات العجز عن السداد(طارق2003). يقصد به الخسائر المتوقعة والتي قد يتعرض لها المصرف نتيجة لفشل العميل في سداد ما عليه من التزامات. في النظام الإسلامي تشمل مخاطر التمويل مخاطر انخفاض قيمة الرهن أو فشل المصرف في تنفيذ الضمان في حالتي التمويل بصيغتي المرابحة و السلم. كما تشمل فشل العميل في تسليم سلع السلم وفق المواصفات المتفق عليها في عقد السلم و هي مخاطر عدم الالتزام بمحتويات العقد و التي نتج عنها عجز في قيمة السلع موضوع السلم عن حجم التمويل المدفوع (تنطبق مخاطر التمويل بصيغة السلم علي الاستصناع كصيغة من صيغ السلم). ويظهر هذا العجز في فشل العميل في تنفيذ عقد الإجارة و فشل المصرف في الحصول علي الأصل أو الحصول عليه في حالة لا تمكنه من بيعه أو إعادة إيجاره مع فقدانه للمتبقي من أقساط الإيجار. أما التمويل بالمشاركة و المضاربة فأن المصرف يكون شريكا في حالة المشاركة و رب مال في حالة المضاربة، و يتعرض -عند التمويل بأي منهما - إلى مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية(اسماء2007).

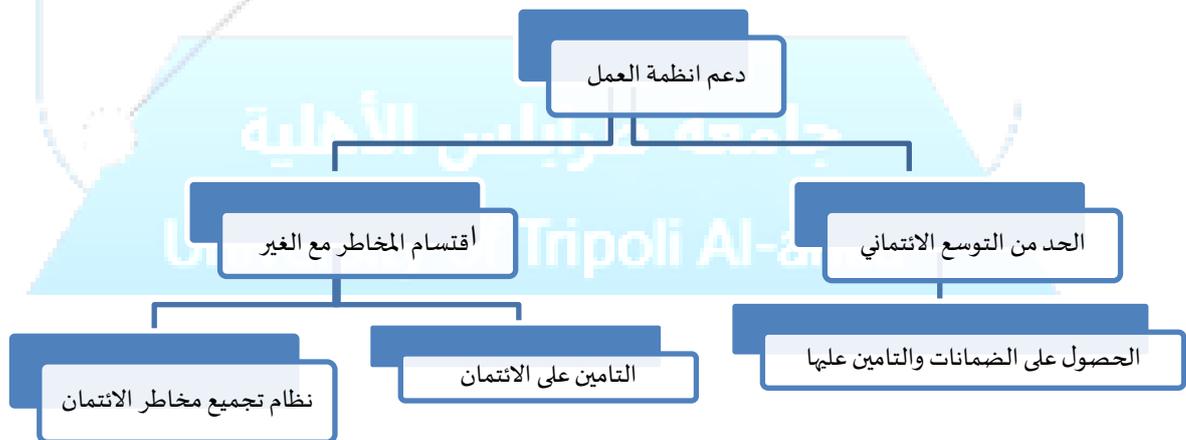
يمكن تقسيم المخاطر الائتمانية الى ثلاثة انواع(مهند2010):

- 1- مخاطر العجز عن السداد: هي احتمالية حدوث عجز عن السداد عدم الالتزام بالدفع.
- 2- مخاطر التحصيل: ان امكانية التحصيل في حالة العجز عن السداد لا يمكن التنبؤ بها.
- 3- مخاطر التركزات الائتمانية: هي المخاطر التي تنشأ عن عدم تنوع المحفظة الائتمانية.



صور المخاطر الائتمانية الشكل رقم (1)

(المصدر: د. محمد فتحي البديوي ، ادارة البنوك ، القاهرة ، المكتبة الاكاديمية 2012م-1433هـ ، ص281)



وسائل الحد من مخاطر الاقراض الشكل رقم (2)

(المصدر: د. محمد فتحي البديوي ، ادارة البنوك ، القاهرة ، المكتبة الاكاديمية 2012م-1433هـ ، ص286)

الجدول رقم (1) قياس قدرة العميل على السداد

الرقم	النسبة	مؤشرها	الوزن النسبي/نقطة
1	صافي راس المال/اجمالي الموجودات	مؤشر سيولة	170
2	الموجودات السائلة/اجمالي الموجودات	مؤشر سيولة	9
3	صافي حقوق الملكية/اجمالي الموجودات	مؤشر ملائمة	5.3
4	صافي الربح قبل الضريبة/اجمالي الموجودات	مؤشر ربحية	20
5	اجمالي الموجودات /اجمالي المطلوبات	مؤشر ملائمة	1.2
6	صافي حقوق الملكية/اجمالي الموجودات غير المتداولة	مؤشر ملائمة	0.1

(المصدر: د. خليل محمد القصاص، كتاب الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي واعداد الموازنات التقديرية، اتحاد المصارف العربية 2010م ، ص185)

اوزان المخاطر لعناصر العمليات الاستثمارية جدول رقم (2)

الرقم	العنصر	نسبة وزن المخاطر	نسبة الخطر
1	العميل	%30	%100
2	السلعة	%30	%100
3	السوق	%30	%100
4	السعر	%30	%100
5	الضمان	%30	%100
6	صيغة التمويل	%30	%100
	الجملة	%180	%600
النسبة الكلية لاوزان المخاطر "المثلى" %30			

(المصدر: مرشد ادارة المخاطر ، بنك الشمال الاسلامي ، ص25)

خامسا: نبذة تعريفية عن المصارف محل الدراسة:-

(1): بنك أمدرمان الوطني:

استطاع بنك أمدرمان الوطني وخلال فترة وجيزة الارتقاء بأدائه المصرفي وبوتيرة متصاعدة حتى أصبح في صدارة منظومة المصارف السودانية كما أصبح رائداً في مجال وتبني إدخال التقنية المصرفية وممارسة العمل المصرفي وفقاً لهدي الشريعة الإسلامية الغراء. هذا وقد نال البنك وسام الانجاز من السيد رئيس الجمهورية تقديراً لدوره في بناء الاقتصاد السوداني ، كما انه نال جائزة البنك الأول في السودان (BANK OF THE YEAR) لعشرة أعوام آخرها العام 2019م وفق تصنيف مجلة The Banker التابعة لمؤسسة Financial Times Business Group.

وظل رأسماله المدفوع يتطور منذ تأسيسه وحتى نهاية العام المالي 2019م

(2): بنك فيصل الإسلامي السوداني:

ان فكرة انشاء بنك اسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أمدرمان الاسلامية عام 1966م الا ان الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ. وفي فبراير 1976م افلحت جهود الامير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الاسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك اسلامي بالسودان وقد تم بالفعل انشاء بنك فيصل الاسلامي السوداني بموجب الامر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت اجازته من السلطة التشريعية(مجلس الشعب آنذاك).

جدول رقم (3) معلومات أساسية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني

البيان	2015م	2014م	2013م	2012م	2011م	2010م	2009م
عدد الفروع	35	34	32	31	31	31	29
عدد ماكينات الصراف الآلي	143	136	118	112	91	80	72
عدد العاملين	1288	1238	1063	942	904	886	805
نسبة التوزيع على المساهمين	39.5%	38.7%	46.1%	67%	73%	55.1%	45.5%
نسبة التوزيع لأصحاب الودائع الاستثمارية	12%	12%	12%	11.5%	10%	10%	10%
معدل نمو الموجودات	43%	24%	25.7%	46.2%	25%	40.1%	57%
معدل نمو الودائع	46%	28%	22.3%	48.6%	24%	40%	60.6%

(المصدر اعداد الباحث" مأخوذ من البيانات المالية لبنك فيصل الاسلامي 2020)

### (3): بنك الشمال الإسلامي(مصرف البلد) حالياً:

تم تأسيس بنك الشمال الإسلامي والذي تم تعديل اسمه حالياً الى(مصرف البلد) كشركة مساهمة عامة، ذات مسئولية محدودة، في 23 يوليو 1985م وأفتتح رسمياً في 2 يناير 1990م، رأس المال المصدق : 250.000.000 جنيه سوداني . رأس المال المدفوع : 250.000.000 جنيه سوداني .

جدول رقم(4) المساهمات الرأسمالية المبالغ بالجنيه السوداني

م	إسم الشركة	الرصيد الحالي
1	الشركة العالمية الحديثة (شركة تابعة)	1.155.000
2	مشروع سندس الزراعي	25.000
3	الشركة الوطنية للبترول	24.450
4	شركة الخدمات المصرفية الالكترونية	26.681
	الإجمالي	1.231.131

(المصدر اعداد الباحث مأخوذ من البيانات المالية لبنك الشمال الإسلامي 2020)

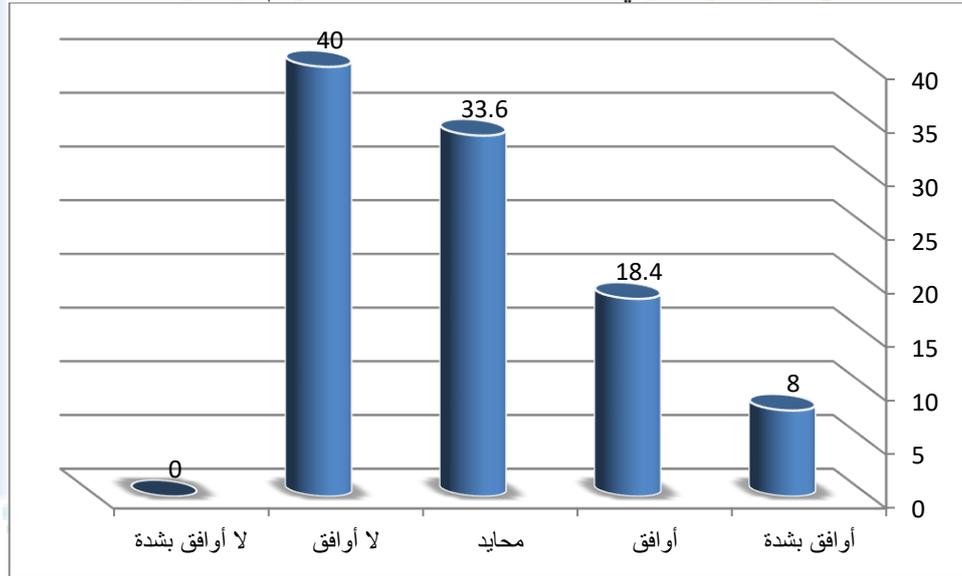
سادسا: تحليل بيانات الفرضية:-  
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المعادلات الرياضية المستخدمة في تحليل القوائم المالية للعملاء والحد من مخاطر التمويل الممنوح :

جدول رقم (5) يوضح يستخدم البنك المعادلات الرياضية في تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل المصرفي ، مما يحد من مخاطر تمويلهم.

النسبة %	العدد	العبرة
8.0	10	أوافق بشدة
18.4	23	أوافق
33.6	42	محايد
40.0	50	لا أوافق
0.0	0	لا أوافق بشدة
100.0	125	المجموع

(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

الشكل البياني (3) يوضح يستخدم البنك المعادلات الرياضية في تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل المصرفي ، مما يحد من مخاطر تمويلهم.



(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2019)

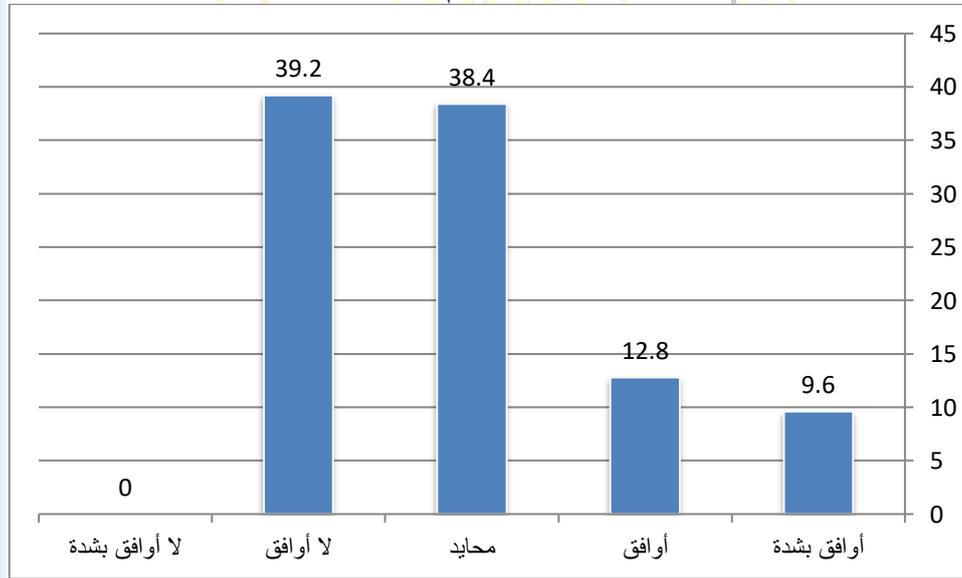
من الجدول (5) والشكل (3) نجد أن 8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على " يستخدم البنك المعادلات الرياضية في تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل المصرفي ، مما يحد من مخاطر تمويلهم " و 18.4% يوافقون و 33.6% محايدون و 40% لا يوافقون.

جدول رقم (6) يوضح: يستخدم البنك طريقة المصفوفات الخطية لتحليل القوائم المالية المراجعة للعملاء ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية.

النسبة %	العدد	العبرة
9.6	12	أوافق بشدة
12.8	16	أوافق
38.4	48	محايد
39.2	49	لا أوافق
0.0	0	لا أوافق بشدة
100.0	125	المجموع

(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

الشكل البياني (4) يوضح يستخدم البنك طريقة المصفوفات الخطية لتحليل القوائم المالية المراجعة للعملاء ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية.



(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

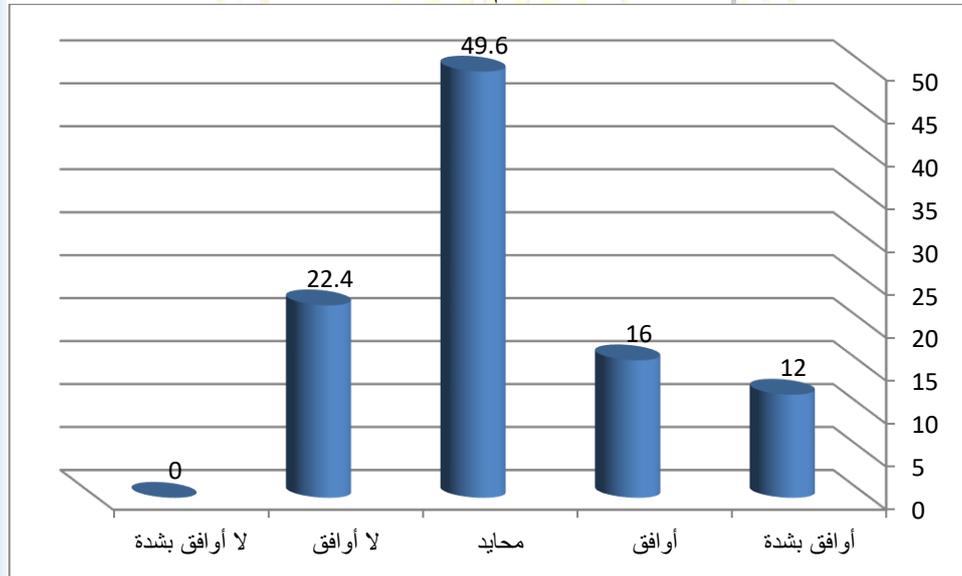
من الجدول (6) والشكل (4) نجد أن 9.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على " يستخدم البنك طريقة المصفوفات الخطية لتحليل القوائم المالية المراجعة للعملاء ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية" و 12.8% يوافقون و 38.4% محايدون و 39.2% لا يوافقون.

جدول رقم (7) يوضح يستخدم البنك البرمجة الخطية لتحليل القوائم المالية للعملاء طالبى التمويل ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية

النسبة %	العدد	العبارة
12.0	15	أوافق بشدة
16.0	20	أوافق
49.6	62	محايد
22.4	28	لا أوافق
0.0	0	لا أوافق بشدة
100.0	125	المجموع

(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2019)

الشكل البياني (5) يوضح يستخدم البنك البرمجة الخطية لتحليل القوائم المالية للعملاء طالبى التمويل ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية.



(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2019)

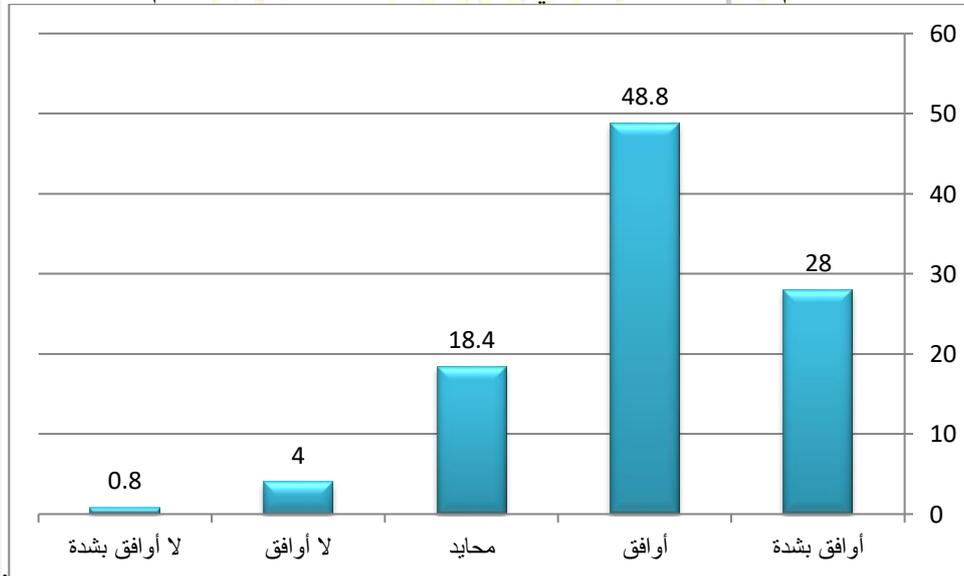
من الجدول (7) والشكل (5) نجد أن 12% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على " يستخدم البنك طريقة المصفوفات الخطية لتحليل القوائم المالية المراجعة للعملاء ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية" و 16% يوافقون و 49.6% محايدون و 22.4% لا يوافقون.

جدول رقم (8) يوضح تحدد طريقة الارتباط العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر من خلال تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية

النسبة %	العدد	العبارة
28.0	35	أوافق بشدة
48.8	61	أوافق
18.4	23	محايد
4.0	5	لا أوافق
0.8	1	لا أوافق بشدة
100.0	125	المجموع

(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

الشكل البياني (6) يوضح تحدد طريقة الارتباط العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر من خلال تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية



(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

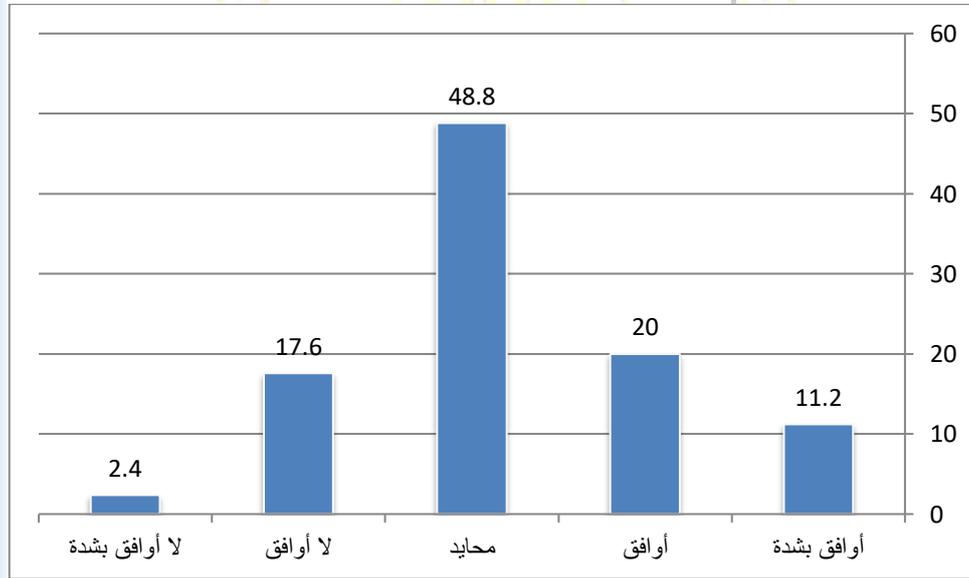
من الجدول (8) والشكل (6) نجد أن 28% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على " تحدد طريقة الارتباط العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر من خلال تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية " و 48.8% يوافقون و 18.4% محايدون و 4% لا يوافقون و 0.8% لا يوافقون بشدة.

جدول رقم (9) يوضح التأهيل العلمي والعملي لموظفي الإستثمار بالعلوم الرياضية يحد من مخاطر تمويل العملاء

النسبة %	العدد	العبارة
36	45	أوافق بشدة
50.40	63	أوافق
12	15	محايد
1.60	2	لا أوافق
0	0	لا أوافق بشدة
100.0	125	المجموع

(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

الشكل البياني (7) يوضح التأهيل العلمي والعملي لموظفي الإستثمار بالعلوم الرياضية يحد من مخاطر تمويل العملاء



(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

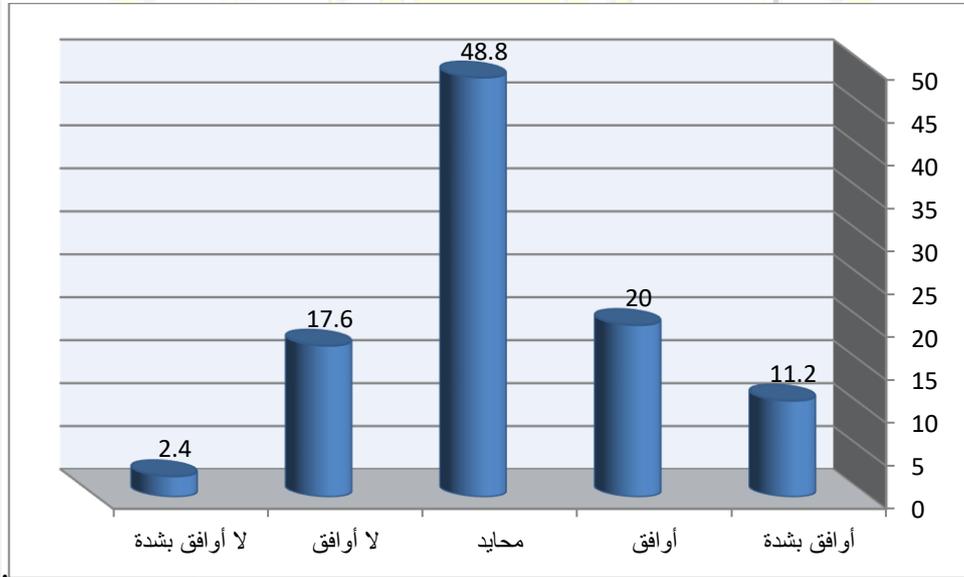
من الجدول (9) والشكل (7) نجد أن 36% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على " التأهيل العلمي والعملي لموظفي الإستثمار بالعلوم الرياضية يحد من مخاطر تمويل العملاء" و 50.4% يوافقون و 12% محايدون و 1.6% لا يوافقون.

جدول رقم (10) يوضح قرارات البنك التي اتخذها دون تطبيق نتائج تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل بالمعادلات الرياضية يزيد من احتمالات مخاطره التمويلية

النسبة %	العدد	العبرة
11.2	14	أوافق بشدة
20.0	25	أوافق
48.8	61	محايد
17.6	22	لا أوافق
2.4	3	لا أوافق بشدة
100.0	125	المجموع

(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

الشكل البياني (8) يوضح قرارات البنك التي اتخذها دون تطبيق نتائج تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل بالمعادلات الرياضية يزيد من احتمالات مخاطره التمويلية



(المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2020)

من الجدول (10) والشكل (8) نجد أن 11.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على " قرارات البنك التي اتخذها دون تطبيق نتائج تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل بالمعادلات الرياضية يزيد من احتمالات مخاطره التمويلية " و 20% يوافقون و 48.8% محايدون و 17.6% لا يوافقون و 2.4% لا يوافقون بشدة.

جدول رقم (11): يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية (توجد علاقة ذات دلالة احصائية كمية بين المعادلات الرياضية المستخدمة في تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل والحد من مخاطر التمويل الممنوح لهم).

رم	العبرة	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
1	يستخدم البنك المعادلات الرياضية في تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل المصرفي ، مما يحد من مخاطر تمويلهم.	37.840	3	.003	4.42	.758	5.00	دالة	محايد
2	يستخدم البنك طريقة المصفوفات الخطية لتحليل القوائم المالية للعملاء ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية	10.500	1	.000	4.14	.969	4.00	غير دالة	لا موافق بشدة
3	يستخدم البنك البرمجة الخطية لتحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية	30.160	3	.000	4.36	.776	5.00	دالة	محايد
4	تحدد طريقة الارتباط العلاقة بين النتائج المحققة من مقارنة ظاهرتين أو أكثر من خلال تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل ، مما يحد من مخاطرهم التمويلية	19.840	4	.000	4.48	.580	5.00	دلالة	موافق
5	التأهيل العلمي والعملية لموظفي الإستثمار بالعلوم الرياضية يحد من مخاطر تمويل العملاء الممولين.	30.600	4	.000	3.96	.989	4.00	دلالة	موافق
6	قرارات البنك التي اتخذها دون تطبيق نتائج تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل بالمعادلات الرياضية يزيد من احتمالات مخاطره التمويلية	41.900	4	.000	3.72	.745	4.00	دالة	موافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2019

من الجدول أعلاه نجد أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارات قل من 0.05 أي ذات دلالة إحصائية أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) ، عليه أخذت آراء الباحثين القبول على من الجدول أعلاه نجد أن القيم الاحتمالية لاختبار مربع كاي للعبارات قل من 0.05 أي ذات دلالة إحصائية أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) ، عليه أخذت آراء الباحثين القبول على عبارة الفرضية .

جدول رقم(12): يوضح اختبار فرضيات الدراسة ككل:

رم	الفرضية	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسيط	الاستنتاج	التفسير
2	توجد علاقة ذات دلالة احصائية كمية بين المعادلات الرياضية المستخدمة في تحليل القوائم المالية للعملاء طالبي التمويل والحد من مخاطر التمويل الممنوح لهم	239.440	4	.000	4.27	.844	4.00	دالة	موافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات استبيان الدراسة الميدانية 2019

من الجدول أعلاه نجد أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي للفرضية أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً أي توجد فروق ذات دلالة إحصائياً بين إجابات الباحثين تجاه الفرضية ، وبالنظر لقيمة الوسط الحسابي نجدها أكبر من الوسط الفرضي (3) عليه أخذت آراء الباحثين الموافقة على الفرضية.

#### سابعاً: النتائج :

- من خلال الدراسات الميدانية لفرضية الورقة توصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها:-
- 1- لا تستخدم المصارف الاساليب الرياضية عند تحليله القوائم المالية للعملاء مما يحد من مخاطر التمويل الممنوح
  - 2- تهمل المصارف نتائج تحليل القوائم المالية للعملاء عند اتخاذ قرارات التمويل.
  - 3- ضعف التأهيل العلمي والعملية لموظفي الإستثمار والمخاطر بالاساليب الرياضية لتحليل القوائم المالية يزيد من مخاطر التمويل الممنوح

#### ثامناً:التوصيات:

- 1- ضرورة استخدام الاساليب الرياضية عند تحليل القوائم المالية للعملاء.
- 2- ضرورة التأهيل العلمي والعملية لموظفي الإستثمار والمخاطر على الاساليب الرياضية وتدريبهم عليها لاستخدامها في تحليل القوائم المالية.

#### المراجع:

##### أولاً: الكتب:

- احمد بن محمد بن علي المغربي الفيومي 1977م ، ط2، ص286 المصباح المنير ، (بيروت- دار المعارف).
- أ.د. احمد عبدالله قماوي اباظة 2002، ص12، مدخل كمي لادارة الاخطار ورياضيات المال والاستثمار ،(الاسكندرية-مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية).
- الرديير ، الشرح الصغير على اقرب المسالك الى مذهب الامام مالك مع حاشية الصاوي 287/3-289.
- أسماء عبدالرحمن خيرى-مخاطر الإئتمان-بنك السودان المركزي-يوليو 2007م
- إدارة المخاطر بنك الشمال الاسلامي 2013 ، ص25 ، مرشد ادارة المخاطر ، الخرطوم.
- السيد سابق 1999، ص202 ، فقه السنة ، المجلد الثالث ، (دار الفتح للإعلام العربي القاهرة) .

- حسن النجفي 1989م, ص98 , زينة المصطلحات الاقتصادية في القرآن الكريم والاحاديث الشريفة , اتحاد المصارف العربية .
  - حسن سمير عشيح 2010م, ص96 , التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض والتوسع النقدي في البنوك , (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع)
  - سراج الدين عثمان مصطفى 2015م, فقه المعاملات الاسلامي الحل الامثل للازمات المالية اصدار رقم 7 ص16, ص17 , سلسلة اصدارات الامانة العامة لاتحاد المصارف.
  - سراج الدين عثمان مصطفى ,عبدالهادي يعقوب عبدالله 1993م, ط2, ص3, ص4, ص5 , المراجعة, السلم, المشاركة, المضاربة: احكامها وضوابطها الشرعية والمحاسبية في المصارف الإسلامية, (يصدرها قسم البحوث العلمية والشرعية والفتوى, ادارة التخطيط والدراسات, بنك الخرطوم, سلسلة تعميق اسلمة النظام المصرفي , ) .
  - طاهر حردان 2012 , ص22 , اساسيات الاستثمار , عمان , دار المستقبل للنشر والتوزيع , .
  - طارق عبدالعال حماد 2003, ص91, تقييم اداء البنوك التجارية"تحليل العائد والمخاطرة" , الاسكندرية , الدار الجامعية .
  - عطية فياض 1999, التطبيقات المصرفية لبيع المراجعة في ضوء الفقه الإسلامي, ص13 (القاهرة , دار النشر للجامعات, ) .
  - د. عبدالحميد مصطفى ابونعام 1992م, ص135 , اساسيات الادارة المالية (1) , القاهرة , الدار العربية للنشر والتوزيع .
  - عبدالحميد محمد العباسي 2013, ص20 التنقيب في البيانات , استاذ ورئيس قسم الاحصاء الحيوي والسكاني , معهد الدراسات والبحوث الاحصائية , جامعة القاهرة .
  - عقد الاجارة في الفقه والقانون 2002, ص40 , سلسلة مطبوعات بنك التضامن الاسلامي .
  - محمد بن ابي بكر بن عبدالقادر الرازي 1983, ص311, مختار الصحاح (بيروت-دار مكتبة الهلال).
  - محمد نضال الشعار 2005, ص55 , اسس العمل المصرفي الاسلامي والتقليدي , (المنامة-هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية).
  - د.محمد فتحي البديوي 2012 , ص281 ص283 ص286 , ادارة البنوك , القاهرة , المكتبة الاكاديمية -
  - مهند نقولا عيسى 2010, ص91, ص92 , ادارة مخاطر المحافظ الائتمانية , (عمان , دار الراية).
  - د.وليد ناجي الحياي , أ.محمد عثمان البطن 1996م , ص223, التحليل المالي(الاطار النظري وتطبيقاته العملية) , (عمان , دار حنين 1996م)
- ثانيا: الرسائل الجامعية:-**
- أشرف خوفو عزيز 2002, استخدام التحليل المالي لأسس القياس المحاسبي في القوائم المالية لتقويم كفاءة الأداء بالقطاع المصرفي "1995-2000", جامعة السودان كلية الدراسات العليا.
  - هشام علي شطناوي , ود.محمد عبدالكريم المومني 2017, دور ادوات التحليل المالي في خفض مخاطر الائتمان المصرفي دراسة مقارنة بين البنوك التقليدية والاسلامية في الاردن, كلية ادارة الاعمال-جامعة عجلون الوطنية - الاردن .
  - عقيل دخيل كريم 2018م , قياس مخاطر الائتمان المصرفي ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمصارف العراقية , جامعة المتنى.
  - محمد عبدالوهاب محمد عثمان 2019م مؤشرات التحليل المالي ودورها في رفع الكفاءة التمويلية ودعم الميزة التنافسية , دكتوراة , جامعة النيلين.

## دور الادارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير اداء الجامعات الليبية دراسة تطبيقية علي جامعة الزاوية

فوزي محمود الالافي الحسومي  
المعهد العالي للعلوم والتقنية – ليبيا  
[Foze28@gmail.com](mailto:Foze28@gmail.com)

### المخلص

هدفت الدراسة للتعرف علي دور الادارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الاداء بجامعة الزاوية , التعرف علي واقع الادارة الاستراتيجية بجامعة الزاوية , التعرف علي المعوقات التي تواجه جامعة الزاوية في تطبيق الادارة الاستراتيجية , التعرف علي علاقة الادارة الاستراتيجية بتنمية وتطوير الأداء الجامعي , استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي , توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج اهمها : صعوبة وضع رؤية استراتيجية تناسب الجامعة , صعوبة توفير قواعد بيانات ومعلومات تساعد ادارة الجامعة علي صياغة الاستراتيجية المناسبة , نقص توفير متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية في جامعة الزاوية , نقص توفير متطلبات صياغة الاستراتيجية بجامعة الزاوية , لا تتوفر لدي الجامعة الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لتطبيق الادارة الاستراتيجية بالجامعة , نقص مهارات وقدرات العاملين اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .

**الكلمات المفتاحية :** الادارة الاستراتيجية , الأداء , جامعة الزاوية , ليبيا .

### المقدمة

تلعب الجامعات دورا مهما في تحقيق التنمية والتطوير , حيث يتم بوضع استراتيجيات مختلفة لتطوير وتحسين البيئة التعليمية من خلال مراحلها المختلفة لرفع كفاءة الاداء الجامعي وتحقيق الاهداف الاستراتيجية من خلال الرؤية المستقبلية بتطوير منظومة التعليم الجامعي للحصول علي مخرجات تعليمية متميزة مزودة بالمعارف والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات سوق العمل.

ان التغيرات والتطورات تفرض علي الجامعات التغيير الدائم في بنيتها ووظائفها وبرامجها وبحوثها بما يتناسب مع مطالب المجتمع للنهوض به الي افضل المستويات العلمية والاقتصادية والصحية والاجتماعية والثقافية , من خلال التحول نحو الادارة الاستراتيجية في الادارة الجامعية وإعادة هيكلة الجامعات في الاطار الاستراتيجي .

### المحور الاول : منهجية البحث

#### أولا : مشكلة البحث :-

ضعف مواكبة الجامعات الليبية للتطوير المستمر في عملياتها المختلفة من خلال تطوير ادائها الاستراتيجي ووضع الخطط المستقبلية في تطوير العملية التعليمية لمواكبة التغيرات والتطورات العالمية والمحلية , مما اثر في التنمية والتطوير في المجتمع الليبي وهذا ما دفع الباحث الي محاولة الاجابة علي التساؤل التالي : ما هو دور الادارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير اداء الجامعات الليبية؟

#### ثانيا : أهداف البحث :-

تسعي هذه الدراسة إلي التعرف علي دور الادارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الاداء بجامعة الزاوية وذلك من خلال الأهداف التالية : -

1. التعرف علي واقع الادارة الاستراتيجية بجامعة الزاوية .
2. التعرف علي المعوقات التي تواجه جامعة الزاوية في تطبيق الادارة الاستراتيجية .
3. التعرف علي علاقة الادارة الاستراتيجية بتنمية وتطوير الأداء الجامعي .
4. تقديم نتائج وتوصيات تساعد الجامعات الليبية في تطوير ادائها .

#### ثالثا : فرضيات البحث :-

توجد فروق ذات دلالة احصائية للإدارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الأداء الجامعي.  
توجد علاقة فروق ذات دلالة احصائية لمرحلة صياغة الادارة الاستراتيجية لتطوير الأداء بجامعة الزاوية .

توجد علاقة فروق ذات دلالة احصائية لمرحلة تنفيذ الادارة الاستراتيجية لتطوير الأداء بجامعة الزاوية .  
توجد فروق ذات دلالة احصائية لمرحلة تقويم الادارة الاستراتيجية لتطوير الأداء بجامعة الزاوية .

#### رابعا : أهمية البحث :-

تمكن أهمية الدراسة من خلال الآتي :-

- 1- تهتم الدراسة التعريف بالإدارة الاستراتيجية.
- 2- المساهمة في تحديد دور الادارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الاداء بجامعة الزاوية.
- 3- التعرف علي المعوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية بجامعة الزاوية .
- 4- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتسخيرها في تنمية وتطوير اداء الجامعات الليبية .

#### خامسا : منهج البحث :-

يتم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات .

#### سادسا : حدود البحث :-

- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة علي جامعة الزاوية.

-الحدود الزمنية : تم اجراء هذه الدراسة للعام 2021 .

#### سابعا : الدراسات السابقة :-

1. دراسة ( حنا , 2012 ) متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية في كلية التربية  
هدفت الدراسة الي التعرف علي اراء اعضاء الهيئة العلمية في اهمية متطلبات الادارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق , وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في الكلية , استخدمت الدراسة المنهج الوصفي , توصلت الدراسة الي مجموعة نتائج اهمها ان اهمية متطلبات الادارة الاستراتيجية حصلت عال لدي اجابات اعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق , كما بينت وجود فروق لمتغيرات ( نوع العمل , المؤهل العلمي , الخبرة ) كما وجدت فروق في اهمية متطلبات الادارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق .

2. دراسة ( الزرقاني , القمصاني , 2013 ) معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية  
هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الليبية ومدى وضوح مفهومها لدى إدارة الجامعة ، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة ، توصلت الدراسة الي مجموعة نتائج اهمها قصور جامعة طرابلس في إعداد وتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي كوضع رؤية ورسالة واضحة ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها , وجود العديد

من المعوقات التي تحول دون إعداد وتنفيذ برامج التخطيط الاستراتيجي كالجود والروتين ومقاومة التغيير بجامعة طرابلس .

### 3. دراسة (ابوسهمين , العياط , 2017 ) واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

تهدف هذه الدراسة إلى بيان واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية بالتطبيق على جامعة طاهري محمد بشار ، من أجل تحقيق ذلك تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تكون مجتمع الدراسة وعينته من كافة المدراء الأكاديميين والإداريين في هذه الجامعة ، وزعت عليهم استمارات الاستبيان. كما اعتمدنا في تحليل البيانات على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية في جامعة طاهري محمد بشار جاء بدرجة متوسطة ، مما يدل على وجود قصور في تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعة محور الدراسة ، راجع إلى وجود عوامل ومعوقات تحد من تطبيقها .

### 4. دراسة (قزة , 2018 ) متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية

هدفت الدراسة الي التعرف علي اراء اعضاء هيئة التدريس في متطلبات الادارة الاستراتيجية , التعرف علي درجة تطبيق المتطلبات الادارة الاستراتيجية , التعرف علي مقترحات تساعد في تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية من وجهة اعضاء هيئة التدريس , توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها ان متطلبات الادارة الاستراتيجية ناقصة وغير مكتملة او تكاد تكون غير موجودة بالجامعة , تطبيق الادارة الاستراتيجية حصلت علي تقدير ضعيف بناء علي اجابات اعضاء هيئة التدريس في الجامعة , وجود فروق بين اجابات اعضاء هيئة التدريس تبعا للمتغيرات ( المسمي الوظيفي – المؤهل العلمي – الخبرة ) في اهمية وإمكانية تطبيق متطلبات الادارة الاستراتيجية .

### 5. دراسة (أبوشیخة , مساعده , 2018 ) أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في جودة التعليم الاكاديمي في الجامعات الاردنية

هدفت الدراسة الي التعرف علي اهمية تطبيق مراحل الادارة الاستراتيجية وبيان اثر تطبيقها في تطوير جودة التعليم الاكاديمي في الجامعات الاردنية , توصلت الدراسة الي عدد من النتائج اهمها : ان تقديرات اعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء حول مستوي تطبيق مراحل الادارة الاستراتيجية في الجامعة والمتمثلة ( التحليل والرصد البيئي , صياغة الاستراتيجية , تنفيذ الاستراتيجية , التقييم والرقابة الاستراتيجية ) ايجابية , في مستوي تطبيق مراحل الادارة الاستراتيجية في تطوير جودة التعليم الاكاديمي بجامعة الزرقاء .

### 6. دراسة (عسلي , العتيبي , 2020) تطوير أداء الجامعات العربية في ظل تطبيق التعلم الالكتروني . متطلبات وأفاق

هدفت الدراسة الي إلقاء الضوء على مختلف مفاهيم التعلم الالكتروني وخصائصه وأبعاده , التعرف على نظم إدارة التعلم LMS , عرض بعض تجارب في تطبيق التعلم الالكتروني , تقديم بعض الاقتراحات لتطبيق التعلم الالكتروني في الجامعات العربية , توصلت الدراسة الي عدة توصيات اهمها : ضرورة التغلب على التحديات التي تواجه استخدام التعلم الالكتروني في النظام التعليم الجامعي لدى الدول العربية نظرا لفوائده ومميزاته العديدة , إجراء مراجعات وتعديلات بشكل مستمر للتعليم الجامعي , ليوكب باستمرار ما يحدث من تطور لا سيما في تكنولوجيا المعلومات والاتصال , تطوير مستودعات للعناصر التعليمية الرقمية القابلة لإعادة الاستخدام لتكون الأساس في بناء المقررات لأي تخصص علمي .

### 7. دراسة ( البلطة , 2020 ) واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية وسبل تطويرها

هدفت الدراسة الي التعرف علي واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها , تحديد المعوقات التي تحد من تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية , تقديم تصور مقترح

لتطوير الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية , توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها علي وزارة التعليم العالي تقديم الدعم المادي والمعنوي والمالي لتطبيق الادارة الاستراتيجية وتذليل كافة المعوقات امام تطبيقها , ضرورة قيام المجلس الأعلى للجامعة بعقد اللقاءات والاجتماعات الدورية مع القيادات الاكاديمية في الكليات التابعة للجامعة للاستماع الي ارائهم ومقترحاتهم وطرح المشكلات التي يعانون منها , الاهتمام بإقامة دورات تدريبية للقيادات الاكاديمية في الكليات في مجال الادارة الاستراتيجية .

#### علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة دور الادارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الاداء بجامعة الزاوية واختلفت عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان وعينة ومجتمع الدراسة.

#### المحور الثاني : الاطار النظري للبحث :-

##### اولا : مفهوم وتعريف الادارة الاستراتيجية :-

- تعد الادارة الاستراتيجية حقلًا من حقول المعرفة الادارية المتجددة , التي تتعدد فيها التوجهات والرؤى , وهي ذات طابع علمي متقدم , يتطلب اشخاصا يملكون الحس الاستراتيجي , والفكر المعمق , والقدرة الكافية علي الربط بين العوامل والمتغيرات , والموارد والإمكانيات , والوقت المتاح والعمل الدعوب , من اجل مستقبل افضل في ادارة المنظمات التي ينتمون اليها . ( Dess et al.2005 )

- بأنها " العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها " . ( المغربي , 1999 , ص 33 )

- بأنها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية. وأيضاً هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها وتحديد الأعمال اللازمة لإنجاز تلك الأهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة"

- يعرفها الباحث بأنها منظومة من العمليات المتكاملة تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية متضمنة مجموعة من الخطوات متعلقة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد اهدافها وصياغة واختيار الاستراتيجية وتنفيذ وتقويم الاستراتيجية بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة .

##### ثانيا : اهداف الادارة الاستراتيجية :

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوي العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها علي التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية .

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل علي زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة .

- تحديد الاولويات والأهمية النسبية في وضع الاهداف طويلة الاجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء تخصيص الموارد حسب هذه الاولويات .

- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة وتصحيح الانحرافات ومعالجتها قبل وقوعها لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية .

- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية ، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة ، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين .
- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة .
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة .
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها .
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة. (عوض, 2003 , ص7)

### ثالثاً : متطلبات الإدارة الاستراتيجية :

- الفهم :** لا يمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية إلا من خلال توضيح مفهومها لكافة الموظفين ويكون جميع الموظفين علي دراية وفهم بالإدارة الاستراتيجية .
- المعايير :** يجب ان يكون هناك معايير ونظم داخل الجامعة في تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بالجامعة
- المشاركة :** لابد من مشاركة جميع العاملين بالجامعة في القرارات والاستراتيجيات التي ترغب الإدارة الاستراتيجية بتنفيذها بالجامعة
- الاتصال الجيد :** يجب توفير الاتصال التنظيمي في جميع المستويات الادارية المباشر والمرن في تطبيق الإدارة الاستراتيجية .
- الهدوء والاستقرار :** تحتاج تطبيق الاستراتيجية الي استقرار وهدوء في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة
- الخطة :** لابد ان توفر الإدارة الاستراتيجية خطة متكاملة من الرؤية والأهداف المتكاملة المترابطة لعملية تطبيق الاستراتيجية داخل الجامعة .
- المهارات الادارية :** يجب ان تتوفر لجميع القيادات الادارية بالجامعة المهارات اللازمة لصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجية .
- الرجل المناسب في المكان المناسب :** يكون من خلال تكليف الموظف بأعمال حسب قدرته واختصاصه .
- التقويم الاستراتيجي :** الاستراتيجيات التي يتم صياغتها وتنفيذها بحاجة الي متابعة وتقويم نتيجة للتغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- رابعا : أنواع البدائل الإستراتيجية :-**

### 1- الإستراتيجيات الكلية للشركة :

تنقسم إلي مجموعة من الاستراتيجيات هي :

- النمو المتمركز : يعد الربح وفقاً لهذه الإستراتيجية دعامة أساسية ، لذا يتم التركيز على منتج واحد فقط يمثل محور تحقيق الربح بالشركة.
- تنمية السوق : تعد الأسواق المترابطة والعلاء الجدد محورين أساسيين لارتكاز هذه الإستراتيجية ، حيث يتم إضافة عملاء جدد في أسواق مترابطة عن طريق التوسع الجغرافي .
- تنمية المنتج : تركز هذه الإستراتيجية إلى خلق منتجات جديدة مترابطة وبيعها في الأسواق .
- إستراتيجية الابتكار : محور الارتكاز في هذه الإستراتيجية هو التميز والتفوق عن طريق الابتكار في خلق منتجات جديدة متميزة متفوقة على المنتجات الحالية للشركة.
- التكامل الأفقى : محور الاهتمام في هذه الإستراتيجية هو الطاقة الإنتاجية ، وتتميز زيادة الطاقة الإنتاجية في مجال النشاط الحالي للشركة ذاتها ، أو عن طريق الاستحواذ على شركات أخرى أو الاندماج مع شركات مماثلة للحد من المنافسة.
- التكامل الرأسى : الهدف الأساسي هو تحقيق تكامل مع كافة الحلقات المؤثرة في عملية الإنتاج والتسويق وقد يكون تكامل رأسى للإمام من خلال إنشاء نظام توزيع يسمح بتواجد الشركة قريبة من المستهلكين النهائيين ، أو تكامل رأسى للخلف من خلال تدعيم الحلقات المغذية للشركة فيتم مثلاً إنشاء وحدة داخلية بالشركة تزود الشركة بالمداخلات اللازمة .

### 2- إستراتيجيات الاستقرار:

تنقسم إلي مجموعة من الاستراتيجيات هي :

- إستراتيجية عدم التغيير وفقاً لهذه الإستراتيجية تستمر المنشأة على نفس المسار إلا إذا كان هناك حاجة لإجراء بعض التعديلات في الأهداف نتيجة التضخم. يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على عدم التغيير في البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة ، وقد يرجع استخدام هذه الإستراتيجية إلى عدم الاهتمام أو الحاجة إلى إجراء تحليل إستراتيجى.
- إستراتيجية الربح في الأجل القصير : تركز هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في الأجل الطويل في سبيل زيادة الأرباح الحالية. تؤدي هذه الإستراتيجية في الغالب إلى نجاح في الأجل القصير مصحوب بركود في الأجل الطويل حيث يؤدي تخفيض مصروفات البحوث والتطوير والصيانة والإعلان إلى زيادة الأرباح في الأجل القصير وينعكس ذلك على الأرباح الموزعة على حملة الأسهم. وهذه الإستراتيجية لها جاذبية خاصة بسبب الأرباح التي تتحقق في الأجل القصير وإذا استمرت لفترة طويلة فإنها قد تؤدي إلى الإفلاس
- إستراتيجية التريث : قد يؤدي إضافة أنشطة وعمليات جديدة عن طريق الشراء أو النمو الداخلي إلى إرهاق الإدارة والموارد المتاحة وإلى انخفاض كفاءة المنظمة .
- إستراتيجية الحركة الواعية : تتميز هذه الإستراتيجية بالحركة البطيئة الواعية بسبب ظهور عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية للمنشأة ، قد تشعر الإدارة العليا أنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب تغيرات مفاجئة في البيئة المحيطة مثل نقص مفاجئ في المواد الأولية أو قرارات حكومية جديدة أو تدهور الأحوال الاقتصادية .

### 3- إستراتيجيات النمو والتوسع :-

تنقسم إلي مجموعة من الاستراتيجيات هي :

- إستراتيجية التكامل الرأسى : وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلاً من شراء هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى مستقلة. يتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات التامة الصنع .

- إستراتيجية التنويع : تركز هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمنشأة .
- إستراتيجية التركيز : تشير هذه الإستراتيجية إلى قيام المنظمة بتركيز كل مواردها لإنتاج منتج أو خط منتجات واحد أو لخدمة سوق واحدة أو تقنية واحدة . ( المرسي , 2002, ص 299 )
- خامسا : معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في الجامعات :**
- عجز الموارد المتاحة البشرية والمادية ووسائل التكنولوجيا الحديثة : تعاني الجامعات من نقص في الخبرات البشرية ذات الكفاءة والخبرات العالية في ادارة شؤونها , وقلة الموارد المالية التي تحتاجها الجامعات لمواكبة التغيير والتطوير عدم مطابقة وزارة التعليم العالي من قيادات الجامعات تبني الادارة الاستراتيجية
- زيادة معدلات التغيير : التغييرات التي شهدتها العالم في العقدين الاخيرين في النظم التعليمية بما فيها ثورة المعلومات والاتصالات , وعولمة الفكر الاداري والاقتصادي . ضعف الاعداد لعمليات التنبؤ بالمستقبل والدراسات الاستراتيجية .
- شدة المنافسة : نتيجة لمتطلبات سوق العمل يجب علي القادة مراعاة صياغة الاستراتيجيات المناسبة لمواكبة التغييرات الجديدة واحتياجات اصحاب العمل .
- عولمة الادارة فكرا وتطبيقا : نتيجة للتحالفات العالمية واعتماد العديد من المؤسسات الجامعية علي بعض الاساليب التكنولوجية الحديثة الي زيادة المنافسة مما دعا الي ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه الاتجاهات الدولية في مجال التطبيق الاداري الاستراتيجي بالجامعات .
- الضغوط الخارجية التي تفرض علي الجامعات مراعاتها عند صياغة الاستراتيجية الخاصة بنوعية وجودة المخرجات . ( الهلالي , الشربيني , 2008 , ص 82 )
- سادسا : مفهوم الأداء المؤسسي :-**
- يعتبر الأداء المؤسسي المقياس للجهود المبذولة من قبل الادارة والعاملين في المنظمات , إلا انه لم يتم الاتفاق علي المقاييس والمعايير التي يعتمد عليها في قياس الأداء المؤسسي .
- يعرف الأداء المؤسسي بأنه "جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة التعليمية بأرقام لتحديد مدى نجاحها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالموصفات التي يتوقعها منها أصحاب المصلحة " ( نصر، 2010 , ص 6 )
- سابعا :اهداف تطوير الأداء المؤسسي :-**
- التحسين المستمر للأداء بالمؤسسات التعليمية بما يضمن تحقيق الجودة المطلوبة.
- التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والتقنية بما يتلاءم وخطط التطوير المطروحة.
- تبني الاتجاهات الحديثة والتجارب المتطورة التي سبقتنا في هذا المجال مع مراعاة مناسبتها لطبيعة البيئة العربية.
- تحقيق التميز في الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب بما يضمن المنافسة الإقليمية والدولية من خلال استخدام أحدث التقنيات التعليمية والتدريبية.
- الالتزام بمعايير ومتطلبات الأداء الإداري المتطور وفق إجراءات التحسين من قبل المؤسسة.
- تمكين أساليب القياس المتطور للأداء سواء بالنسبة للنظام الإداري أو البرامج الأكاديمية أو أعضاء الهيئة التدريسية و تقوية ولاء وانتماء العاملين والمستفيدين بالمؤسسة التعليمية.
- تحديد المهام والمسئوليات لكافة العاملين بوضوح تام.
- إنشاء إدارة ووحدة مستقلة للتطوير هدفها وضع معايير لقياس الأداء بالمؤسسة.
- تنمية الوعي العام للجمهور بضرورة التحسين والتطوير المستمر حتى لا نتخلف عن ركب الجامعات الإقليمية والعالمية.

- تشجيع الأفكار الإبداعية والابتعاد عن الأفكار النمطية التقليدية التي لا تتوافق مع التحديات المعاصرة في المجال التعليمي والأكاديمي.
- حسن إدارة الوقت والاستثمار الجيد لتوقيت تطبيق البرامج التطويرية.
- الموضوعية والحيادية والشفافية في التعامل مع خطط واستراتيجيات وبرامج التطوير في مؤسسات التعليم العالي .
- التواصل مع البيئة المحيطة بخطط متزامنة مع خطط التطوير المؤسسي والأكاديمي لضمان منظومة التطوير والتوافق مع متطلبات واليات السوق الخارجي.
- f استيعاب التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجال الاتصال التعليمي والمعلومات واستثمارها بما يواكب معطيات عصر العولمة وتحدياته.
- f اجتياز العقبات وحسن التعامل مع المعوقات لضمان السير قدما نحو التطوير في المؤسسات الأكاديمية . ( نور الدين , العتيبي , 2020 , ص 39 )

#### المحور الثالث : الدراسة الميدانية :-

#### اولا : مجتمع وعينة الدراسة :-

- 1 – مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس من الجامعات الليبية أعضاء هيئة تدريس
- 2 – عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية و البالغ عددهم ( 126 ) وقد تم اختيار العينة عشوائيا من مختلف الكليات .
- 3 – اداة الدراسة : قام الباحث بتصميم إستبانة للتعرف دور الادارة الاستراتيجية في تنمية وتطوير الاداء بجامعة الزاوية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس .

#### جدول ( 1 ) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والغير مسترجعة

عدد الاستبيانات	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المرجعة	الاستبيانات غير المرجعة
المجموع	126	120	6
النسبة	100	95 %	5 %

يعرض جدول رقم (1) نتائج توزيع الاستبيان علي عينة الدراسة حيث تم توزيع 126 استبيان تم الحصول علي عدد 120 استبيان صالحة للتحليل الاحصائي .

#### ثانيا : نتائج الدراسة :-

#### 1-وصف عينة الدراسة :

جدول ( 2 ) توزيع أفراد العينة حسب الجنس , العمر , الدرجة العلمية , سنوات الخبرة .

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	87	72.5 %
	أنثى	33	27.5 %
العمر	30 – 40	27	22.5 %
	41 – 50	53	44 %
	51 – 60	29	24 %

أكبر من 61	11	9.5%
محاضر مساعد	36	30%
محاضر	47	39%
استاذ مساعد	18	15%
استاذ مشارك	13	11%
استاذ	6	5%
أقل من 5سنوات	12	10%
من 5سنوات -10سنوات	31	26%
من 11سنة - 15سنة	40	33%
من 16سنة - 20سنة	21	17.5%
اكثر من 20سنة	16	13.5%

يعرض جدول رقم (2) نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس , العمر , الدرجة العلمية , سنوات الخبرة لعينة الدراسة يتضح من الجدول ان نسبة 72.5% من اجمالي أفراد العينة من فئة الذكور ونسبة 27.5% من اجمالي أفراد العينة من فئة الاناث , ونسبة 44% من اجمالي العينة ينتمون الي الفئة العمرية من 41 - سنة ونسبة 30% من اجمالي العينة من الحاصلين علي درجة علمية محاضر مساعد ونسبة 39% درجتهم العلمية محاضر , ونسبة 26% من اجمالي أفراد العينة خبرتهم من 5سنوات -10سنوات ونسبة 33% خبرتهم من 11سنة - 15سنة .

2 - تحليل اجابات الاستبانة :

### جدول (3) واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الزاوية

ر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوي الموافقة
1	لدي الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة .	2.53	1.45	50.6	غير موافق
2	تعلم الجامعة علي رؤيتها للمجتمع الداخلي والخارجي .	3.35	1.4	67	محايد
3	تقود رؤية الجامعة عملية التغيير الاداري الحديث .	3.33	1.41	66.6	محايد
4	رسالة الجامعة تعمل علي اعداد مخرجات متخصصة وفقا لمعايير اكااديمية وعلمية .	3.13	1.41	62.6	محايد
5	تتميز رسالة الجامعة بأنها محددة واضحة .	3.12	1.45	62.4	محايد
6	تقوم الجامعة بإعداد رسالتها وفق الامكانيات والموارد المتوفرة .	3.44	1.46	68.8	موافق
7	عدم الاهتمام بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية ومقاومة التغيير من قبل العاملين بالجامعة .	2.56	1.47	51.2	غير موافق

غير موافق	51.6	1.49	2.58	الثقافة التنظيمية للجامعة تساعد علي تطبيق الادارة الاستراتيجية	8
موافق	68.8	1.42	3.44	صعوبة وضع رؤية استراتيجية تناسب الجامعة .	9
موافق	68	1.45	3.4	صعوبة توفير قواعد بيانات ومعلومات تساعد ادارة الجامعة علي صياغة الاستراتيجية المناسبة .	10
موافق	68.2	1.38	3.41	صعوبة ترجمة رسالة الجامعة وتحويلها الي خطط وأهداف .	11
موافق	68	1.47	3.4	تحتاج الجامعة الي الكفاءات الادارية المحترفة التي تتمتع بالقدرة علي التفكير الاستراتيجي .	12
محايد	<b>62.8</b>	<b>1.48</b>	<b>3.14</b>	<b>لجميع المحاور</b>	

#### المصدر من اعداد الباحث اعتماد علي مخرجات spss .

تشير معطيات الجدول رقم ( 3 ) من خلال مقياس ليكرت الثلاثي إلي ان المعدل العام للفقرات متوسط حسابي قدره 3.14 وانحراف معياري مقداره 1.48, حيث كانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بمستوي درجة محايد , حيث جاءت بالمرتبة الاولى تقوم الجامعة بإعداد رسالتها وفق الامكانيات والموارد المتوفرة والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.44 وانحراف معياري 1.46 وهي تقع عند مستوي موافقة موافق , حيث جاءت العبارة لدي الجامعة رؤى استراتيجية واضحة ومحددة بأقل متوسط حسابي بلغ 2.53 وانحراف معياري 1.45 وهي تقع عند مستوي موافقة غير موافق , ما يدل علي ان صعوبة وضع رؤية استراتيجية تناسب الجامعة وهو ما يدل علي صعوبة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الزاوية.

#### جدول ( 4 ) متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الزاوية

ر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوي الموافقة
1	تتوفر لدي الجامعة الموارد المالية اللازمة لتطبيق الادارة الاستراتيجية .	2.57	1.46	51.4	غير موافق
2	تتوفر لدي الجامعة الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لتطبيق الادارة الاستراتيجية بالجامعة .	2.55	1.52	51	غير موافق
3	تتوفر لدي الجامعة الموارد التقنية والتكنولوجية المتطورة اللازمة لتطبيق الادارة الاستراتيجية .	2.57	1.48	51.4	غير موافق
4	تتوفر لدي العاملين بالجامعة المعرفة بعمليات الادارة الاستراتيجية .	2.35	1.41	47	غير موافق
5	لدي الجامعة الامكانيات المناسبة التي تساعد علي تنفيذ خططها الاستراتيجية .	2.49	1.44	49.8	غير موافق

6	يتم مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الاستراتيجية .	2.86	1.49	57.2	محايد
7	يتوفر لدي الجامعة الخبراء والمختصين بتطبيق الادارة الاستراتيجية .	2.94	1.46	58.8	محايد
	<b>لجميع المحاور</b>	<b>2.62</b>	<b>1.48</b>	<b>52.4</b>	<b>محايد</b>

المصدر من اعداد الباحث اعتماد علي مخرجات spss .

تشير معطيات الجدول رقم ( 4 ) من خلال مقياس ليكرت الثلاثي إلي ان المعدل العام للفقرات متوسط حسابي قدره 2.62 وانحراف معياري مقداره 1.48, حيث كانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بمستوي درجة محايد , حيث جاءت بالمرتبة الاولى يتوفر لدي الجامعة الخبراء والمختصين بتطبيق الادارة الاستراتيجية والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.94 وانحراف معياري 1.46 وهي تقع عند مستوي موافقة محايد , حيث جاءت العبارة تتوفر لدي العاملين بالجامعة المعرفة بعمليات الادارة الاستراتيجية بأقل متوسط حسابي بلغ 2.35 وانحراف معياري 1.41 وهي تقع عند مستوي موافقة غير موافق , ما يدل علي صعوبة توفير الامكانيات المناسبة التي تساعد علي تنفيذ خططها الاستراتيجية وهو ما يدل علي نقص توفير متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الزاوية.

جدول ( 5 ) متطلبات صياغة الاستراتيجية بجامعة الزاوية

ر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوي الموافقة
1	يتم تجديد الرسالة بصورة واضحة ومكتوبة	2.84	1.49	56.8	محايد
2	يتم صياغة الاستراتيجية بما يتناسب مع الامكانيات الداخلية والمتغيرات الخارجية .	3.42	1.44	68.4	موافق
3	يتم وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة للتطبيق بالجامعة .	3.22	1.45	64.4	محايد
4	تضع الجامعة خطط بعيدة المدى .	2.56	1.42	51.2	غير موافق
5	يتم تدريب العاملين بالجامعة حسب احتياجات ومهام الخطط الجديدة	2.44	1.44	48.8	غير موافق
6	تعمل الجامعة علي جذب الخبرات الاكاديمية لتحقيق اهدافها .	2.82	1.41	56.4	محايد
7	تشجع الجامعة العاملين علي التجديد والإبداع والابتكار لتحقيق اداء افضل .	2.33	1.34	46.6	غير موافق
8	تشارك الجامعة العاملين في وضع الاهداف وتحملهم مسؤولية تحقيقها	2.48	1.44	49.6	غير موافق

محايد	56.4	1.44	2.82	9	تدرس الادارة الاستراتيجية جوانب القوة والضعف للبيئة الداخلية والخارجية
موافق	69.6	1.43	3.48	10	تقوم الادارة الاستراتيجية بصياغة الاستراتيجيات بناء علي الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تواجهها الجامعة .
<b>محايد</b>	<b>56.8</b>	<b>1.48</b>	<b>2.84</b>	<b>لجميع المحاور</b>	

المصدر من اعداد الباحث اعتماد علي مخرجات spss .

تشير معطيات الجدول رقم ( 5 ) من خلال مقياس ليكرت الثلاثي إلي ان المعدل العام لل فقرات متوسط حسابي قدره 2.84 وانحراف معياري مقداره 1.48, حيث كانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بمستوي درجة محايد , حيث جاءت بالمرتبة الاولى تقوم الادارة الاستراتيجية بصياغة الاستراتيجيات بناء علي الفرص المتاحة لمواجهة التهديدات التي تواجهها الجامعة والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.48 وانحراف معياري 1.43 وهي تقع عند مستوي موافقة موافق , حيث جاءت العبارة تشجع الجامعة العاملين علي التجديد والإبداع والابتكار لتحقيق اداء افضل بأقل متوسط حسابي بلغ 2.33 وانحراف معياري 1.34 وهي تقع عند مستوي موافقة غير موافق , ما يدل علي عدم تدريب العاملين بالجامعة حسب احتياجات ومهام الخطط الجديدة وهو ما يدل علي نقص توفير متطلبات صياغة الاستراتيجية بجامعة الزاوية .

#### جدول ( 6 ) مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بجامعة الزاوية

ر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوي الموافقة
1	تلتزم الوحدات الادارية بالجامعة بتنفيذ الاستراتيجية التي تضعها ادارة الجامعة .	2.55	1.45	51	غير موافق
2	تقوم الجامعة بتخصيص كافة الامكانيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية .	3.45	1.45	69	موافق
3	عند تنفيذ الاستراتيجية تقوم الجامعة بالتنسيق بين الاهداف السنوية والإستراتيجية .	2.93	1.48	58.6	محايد
4	البيئة الداخلة تساعد علي انجاز مهام الادارة الاستراتيجية .	2.58	1.45	51.6	غير موافق
5	نقص مهارات قدرات العاملين اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .	3.53	1.38	70.6	موافق
6	هناك معوقات لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة .	3.55	1.44	71	موافق
7	الهيكل التنظيمي بالجامعة غير ملائم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة .	3.58	1.42	71.6	موافق
8	تنفيذ الخطط الاستراتيجية لا يتم في المواعيد الزمنية المحددة لها .	3.57	1.39	71.4	موافق
<b>لجميع المحاور</b>		<b>3.22</b>	<b>1.50</b>	<b>64.4</b>	<b>محايد</b>

#### المصدر من اعداد الباحث اعتماد علي مخرجات spss .

تشير معطيات الجدول رقم (6) من خلال مقياس ليكرت الثلاثي إلي ان المعدل العام للفقرات متوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري مقداره 1.50 , حيث كانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بمستوي درجة محايد , حيث جاءت بالمرتبة الاولى الهيكل التنظيمي بالجامعة غير ملائم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.58 وانحراف معياري 1.42 وهي تقع عند مستوي موافقة موافق , حيث جاءت العبارة تلتزم الوحدات الادارية بالجامعة بتنفيذ الاستراتيجية التي تضعها ادارة الجامعة بأقل متوسط حسابي بلغ 2.55 وانحراف معياري 1.45 وهي تقع عند مستوي موافقة غير موافق , ما يدل علي ان تنفيذ الخطط الاستراتيجية لا يتم في المواعيد الزمنية المحددة لها وهو ما يدل علي وجود معوقات لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية بجامعة الزاوية .

#### جدول ( 7 ) مرحلة تقييم ومتابعة الاستراتيجية بالجامعات الليبية

ر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوي الموافقة
1	تقوم الادارة الاستراتيجية بالجامعة بمتابعة الاستراتيجيات التي تمت صياغاتها .	3.41	1.45	68.2	موافق
2	تقوم الادارة الاستراتيجية بمتابعة الاستراتيجيات المنفذة وتقومها بما يحقق الاهداف المطلوبة .	3.4	1.42	68	موافق
3	يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي والمخطط له .	3.19	1.49	63.8	محايد
4	تقوم الادارة الاستراتيجية بوضع خطط بديلة لاستخدامها في الوقت المناسب .	2.58	1.45	51.6	غير موافق
5	يتم تقديم تقارير دورية مستمرة عن الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها للإدارة الاستراتيجية في الوقت المناسب .	2.59	1.46	51.8	غير موافق
6	مقارنة اداء الجامعة بالمعايير الموضوعه بشكل دوري .	2.65	1.44	53	محايد
7	تحرص الجامعة علي تطوير معايير ومحددات الأداء .	3.44	1.41	68.8	موافق
	<b>لجميع المحاور</b>	<b>3.04</b>	<b>1.50</b>	<b>60.8</b>	<b>محايد</b>

#### المصدر من اعداد الباحث اعتماد علي مخرجات spss .

تشير معطيات الجدول رقم (7) من خلال مقياس ليكرت الثلاثي إلي ان المعدل العام للفقرات متوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري مقداره 1.50 , حيث كانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بمستوي درجة محايد , حيث جاءت بالمرتبة الاولى تحرص الجامعة علي تطوير معايير ومحددات الأداء والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.44 وانحراف معياري 1.41 وهي تقع عند مستوي موافقة موافق , حيث جاءت العبارة تقوم الادارة الاستراتيجية بوضع خطط بديلة لاستخدامها في الوقت المناسب بأقل متوسط

حسابي بلغ 2.58 وانحراف معياري 1.45 وهي تقع عند مستوي موافقة غير موافق , ما يدل علي ان الجامعة تحرص علي تطوير معايير ومحددات الأداء ما يدل علي تقويم ومتابعة الاستراتيجية بجامعة الزاوية .

**جدول (8) الإدارة الاستراتيجية وتطوير الأداء بجامعة الزاوية**

ر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوي الموافقة
1	تساعد الادارة الاستراتيجية علي زيادة كفاءة اداء الجامعة.	3.49	1.44	69.8	موافق
2	تعمل الادارة الاستراتيجية علي تحقيق التطوير الجامعي .	3.52	1.47	70.4	موافق
3	تساعد الادارة الاستراتيجية علي حل المشكلات التي تواجهها الجامعة .	3.58	1.36	71.6	موافق
4	تعمل الادارة الاستراتيجية علي تطوير الاعمال الادارية بما يحقق الاهداف الاستراتيجية للجامعة .	3.47	1.47	69.4	موافق
5	تساعد الادارة الاستراتيجية علي المتابعة والتقييم المستمر لأداء الجامعة .	3.17	1.49	63.4	محايد
6	تساعد الادارة الاستراتيجية علي تحديد المشكلات التي تواجه الجامعة ووضع الحلول والبدائل المناسبة لها .	3.47	1.39	69.4	موافق
7	تعمل الادارة الاستراتيجية علي التخطيط للمستقبل والاستعداد له والتنبؤ به ووضع الخطط القصيرة وطويلة الاجل .	3.3	1.41	66	محايد
8	تعمل الادارة الاستراتيجية علي تحسين الأداء الجامعي .	3.4	1.46	68	موافق
9	تعمل الادارة الاستراتيجية علي مساعدة ادارة الجامعة في اتخاذ القرار المناسب .	3.45	1.45	69	موافق
10	تشجع الادارة الاستراتيجية العاملين علي التجديد والإبداع والابتكار لتحقيق اداء افضل .	3.29	1.44	65.8	محايد
	<b>لجميع المحاور</b>	<b>3.41</b>	<b>1.44</b>	<b>68.2</b>	<b>موافق</b>

المصدر من اعداد الباحث اعتماد علي مخرجات spss .

تشير معطيات الجدول رقم (8) من خلال مقياس ليكرت الثلاثي إلي ان المعدل العام للفقرات متوسط حسابي قدره **3.41** وانحراف معياري مقداره **1.44** , حيث كانت أغلب المتوسطات الحسابية للعبارات بمستوي درجة **موافق** , حيث جاءت بالمرتبة الاولى تساعد الادارة الاستراتيجية علي حل المشكلات التي تواجهها الجامعة والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.58 وانحراف معياري 1.36 وهي تقع عند مستوي

موافقة موافق , حيث جاءت العبارة تساعد الادارة الاستراتيجية علي المتابعة والتقييم المستمر لأداء الجامعة بأقل متوسط حسابي بلغ 3.17 وانحراف معياري 1.49 وهي تقع عند مستوي موافقة محايد , ما يدل علي ان الادارة الاستراتيجية تعمل علي تحسين الأداء الجامعي وهو ما يدل علي ان الإدارة الاستراتيجية تعمل علي تطوير الأداء بجامعة الزاوية.

#### النتائج والتوصيات :

##### اولا : نتائج الدراسة :

- 1- اظهرت نتائج الدراسة صعوبة وضع رؤية استراتيجية تناسب الجامعة .
- 2- اظهرت نتائج الدراسة صعوبة توفير قواعد بيانات ومعلومات تساعد ادارة الجامعة علي صياغة الاستراتيجية المناسبة .
- 3- اظهرت نتائج الدراسة صعوبة توفير الامكانيات المناسبة التي تساعد علي تنفيذ خططها الاستراتيجية وهو ما يدل علي نقص توفير متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية في جامعة الزاوية.
- 4- اظهرت نتائج الدراسة عدم تدريب العاملين بالجامعة حسب احتياجات ومهام الخطط الجديدة وهو ما يدل علي نقص توفير متطلبات صياغة الاستراتيجية بجامعة الزاوية.
- 5- اظهرت نتائج الدراسة ان الجامعة تحرص علي تطوير معايير ومحددات الأداء ما يدل علي تقويم ومتابعة الاستراتيجية بجامعة الزاوية.
- 6- تبين من الدراسة انه لا تتوفر لدي الجامعة الموارد المالية اللازمة لتطبيق الادارة الاستراتيجية .
- 7- اظهرت نتائج الدراسة ان تنفيذ الخطط الاستراتيجية لا يتم في المواعيد الزمنية المحددة لها وهو ما يدل علي وجود معوقات لمرحلة تنفيذ الاستراتيجية بجامعة الزاوية.
- 8- تبين من الدراسة ان الجامعة تحرص علي تطوير معايير ومحددات الأداء ما يدل علي تقويم ومتابعة الاستراتيجية بجامعة الزاوية.
- 9- تبين من الدراسة لا تتوفر لدي الجامعة الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة لتطبيق الادارة الاستراتيجية بالجامعة .
- 10- تبين من الدراسة ان الهيكل التنظيمي بالجامعة غير ملائم لتنفيذ الخطط الاستراتيجية بالجامعة .
- 11- تبين من الدراسة نقص مهارات وقدرات العاملين اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .

##### ثانيا : التوصيات :

- 1- يجب توفير الامكانيات المناسبة التي تساعد الجامعة علي تنفيذ خططها الاستراتيجية.
- 2- اقامة ندوات وورش عمل مكثفة حول مفاهيم ومصطلحات الادارة الاستراتيجية بالجامعة
- 3- توفير الدورات التدريبية عن الادارة الاستراتيجية وتنمية مهارات وقدرات العاملين اللازمة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية .
- 4- يجب مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات للتأكد من مناسبتها لتنفيذ الاستراتيجية .
- 5- ضرورة توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة لتطبيق الادارة الاستراتيجية بالجامعة .
- 6- ضرورة ان تتوفر لدي الجامعة الموارد المالية اللازمة لتطبيق الادارة الاستراتيجية .

## المراجع

اولا المراجع العربية :

- 1- أبوشيخة , نادر احمد , مساعده , ماجد عبد المهدي , أثر تطبيق الادارة الاستراتيجية في جودة التعليم الاكاديمي في الجامعات الاردنية , مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الانسانية , مج 18 , ع 2 , 2018 .
- 10- الحداد , صابرين , الممارسة العملية للإدارة الإستراتيجية كمدخل لتحسين اداء الجامعات الليبية:دراسة ميدانية علي جامعة عمر المختار. ورقة بحثية مقدمة الي مؤتمر جودة الأداء الجامعي في ليبيا إمكانيات التطبيق وتحديات الواقع , بنغازي , 2010 .
- 11- الهلالي , الشربيني و مصطفى , عبد العظيم السعيد , مدخل الادارة الاستراتيجية ومتطلبات تطبيقه في كليات جامعة المنصورة , مجلة بحوث التربية النوعية , مصر , ع 11 , 2008 .
- 12- حنا , فاضل , متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية في كلية التربية , مجلة جامعة دمشق , مج 28 , ع 4 , 2012 .
- 13- قزة , حميدة أبو صاع , متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية , رسالة دكتوراه , جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج , 2018 .
- 2- المرسي , وآخرون , التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي , الإسكندرية : الدار الجامعية , 2002 .
- 3- المغربي , عبد الحميد عبد الفتاح , الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 , مجموعة النيل العربية , مصر , 1999 .
- 4- عوض , محمد أحمد , الإدارة الإستراتيجية - الأصول والأسس العلمية , القاهرة :الدار الجامعية , 2003 .
- 5- نصر , نوال , التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي , ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي(العربي الخامس-الدولي الثاني)الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي.جمهورية مصر العربية , 2010 .
- 6- نور الدين , عسلي و العتيبي , راشد غازي , تطوير أداء الجامعات العربية في ظل تطبيق التعلم الالكتروني . متطلبات وأفاق , مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح , جامعة بني سويف , اتحاد الجامعات العربية , مج 8 , ع 14 , 2020 .
- 7- بوسهمين , احمد و العياط , سعاد , واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية , مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية , مج 1 , ع 3 , 2017 .
- 8- البلطة , مجاهد سعد أحمد , واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات اليمنية الحكومية وسبل تطويرها , المركز الديمقراطي العربي برلين - المانيا , 2020 , ط 1 .
- 9- الزرقاني , حسين العريفي و القمصاني , عادل محمد , معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعات الليبية , الجامعة الليبية , طرابلس , 2013 .

تانيا : المراجع الاجنبية :

- 1-Dess, G, G., et al, Strategic management McGraw – Hill companies, Inc,Irwin, 2005.

## أسباب ضعف او تدني التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لدى طلاب الجامعات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وسبل الرفع منه (جامعتي طبرق وعمر المختار نموذجاً)

عون الجريديسي, نصر القضائي, ايمان رمضان

قسم الرياضيات، كلية التربية، جامعة طبرق ، ليبيا

[Awn.Aljireedsi@tu.edu.ly](mailto:Awn.Aljireedsi@tu.edu.ly)

### الملخص

ان مشكلة ضعف او تدني مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات من أهم المشكلات التي يتعرض لها الطلاب في مسيرتهم الدراسية لما لها من آثار سلبية على انتقالهم وتوجههم الدراسي بصفة خاصة، وعلى رسوبهم وتركهم الدراسة والتعليم بصفة عامة، ذلك لأن الرياضيات هي مادة دراسية محورية في التعليم بشكل عام و خاصة لطلاب الأقسام العلمية و كذلك تعتبر مادة تقييم أداء الطلاب لجميع التخصصات الدراسية الأخرى، كون انها مادة تحديد مصير لطلاب الأقسام الأدبية، ولذلك كان لا بد من دراسة الأسباب الكامنة وراء ضعف او تدني أداء الطلاب فيها وهو ما سوف نقوم به في هذه الورقة البحثية وسبل التذليل من هذه الأسباب التي تعتبر مفصلية في تحديد مصير ومسير الطلاب في حياتهم العلمية. وهل هذه الأسباب متعلقة بالطلاب أو بأعضاء هيئة التدريس أو بالمناهج الدراسية أو بالبيئة المحيطة. وذلك استناداً على استمارة بحث متضمنة 40 سؤالاً يتم الاستجابة عليها من قبل 42 عضو هيئة تدريس في جامعتي طبرق وعمر المختار بفرعها درنة والبيضاء، وبالإستعانة ببرنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة (26)، وعلى ضوء استجابات أعضاء هيئة التدريس على بنود هذا الاستبيان قمنا بتفريغ البيانات في جداول ثم المعالجة الإحصائية والتحليل وتفسير النتائج. وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى معرفة أهم 15 سبب او نتيجة مؤدية إلى تدني اضعف التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات منها انخفاض رغبة الطالب في الدراسة و ضعف الطالب في مرحلة التعليم المتوسط وما قبلها ، كما كان هناك 15 سبب او نتيجة ايضا تبين الاسباب الأقل أهمية في تدني اضعف مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لمراحل التعليم الجامعية مثلا عدم إلمام عضو هيئة التدريس بطرق التدريس الحديثة والنظريات التربوية والنفسية وعدم توافق المنهج الدراسي مع المستوى المتوسط العام للطلاب. والخلاصة من خلال ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق باتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أسباب ضعف او تدني التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات، نقترح إجراء دراسة مشابهة حول أسباب ضعف او تدني التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لكن من وجهة نظر الطلاب، أو من وجهة نظر رؤساء الاقسام مادة الرياضيات، وذلك للإحاطة بهذا الموضوع من زوايا مختلفة ولأخذ النتيجة بعين الاعتبار وتعميمها بالمطلق لكي نتخلص من مشكلة ضعف او تدني المستوى الدراسي بصفة عامة.

**الكلمات المفتاحية:** الاثراء الرياضي، معادلة الفا-كرو نباخ، اختبار الاعتدالية.

### المقدمة:

الرياضيات هي جزء لا يتجزأ من العلوم الحديثة، بل هي أساسها، والتي إذا استطعنا أدراك أهميتها وأهمية تطبيقاتها في الحياة فأنا سنتمكن من ان نستغلها بالطرق التي من شأنها ان تساهم في التقدم العلمي والتقني لبلادنا، حيث أصبحت تطبيقاتها شيئاً أساسياً في الحياة اليومية، وليصبح تعليمها ذا معنى لا بد من معرفتها وادراك أهميتها

وربطها بالواقع، وبذلك يُقبل الطلاب على تعلمها، وينمو ميولهم نحوها، وتدفعهم الي الاهتمام بها لأنها مادة محورية لجميع المراحل التعليمية لما لها من تأثير بالغ علي النتائج العامة للطلاب خاصة بالنسبة للشعب العلمية، كما تشكل حجر عثرة لطلاب الشعب الأدبية(1). ولما لها من أهمية في المسار الدراسي للطلاب، كان لا بد من توضيح أسباب الضعف الدراسي فيها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك من اجل وضع التوصيات والاقتراحات التي من شأنها ان تخفف من حدة هذه المشكلة(3).

وأحد الأسباب الرئيسية لاختيار هذا الموضوع واختيار هيئة التدريس كعينة كونهم الأقرب بمعرفة الأسباب الحقيقية وراء تدني اوضاع مستوى طلابهم(4). كما تعتبر الدراسات السابقة مرجع مهم لأجراء أي دراسة علمية، عليا تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي كانت بمثابة أرضية انطلاقا لهذه الورقة البحثية. وعليه حاولنا في هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤلات التالية(7):

- ما هي أهم أسباب تدني مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات في مرحلة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعتي طبرق وجامعة عمر المختار (البيضاء و درنة)؟
- وهل هذه الأسباب متعلقة بالطلاب أو بأعضاء هيئة التدريس أو بالمناهج الدراسية أو بالبيئة المحيطة؟
- وما هي السبل الكفيلة بالرفع من مستوى التحصيل الدراسي لدى الطلاب؟

### طرق البحث و الإجراءات المنهجية

سوف نتطرق الان الي طرق البحث والإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في هذه الدراسة من خلال وصف عينتها وإطارها المكاني والزمني وأداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف تصميم الدراسة الأساسية من خلال تحديد منهج الدراسة ومجتمع الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات ومعالجتها(8).

### أولا: الدراسة الاستطلاعية:

تم القيام بدراسة استطلاعية والتي كان الغرض منها التعرف على مشكلة الدراسة، التي تمكننا من الاطلاع على جوانب مختلفة لموضوع الدراسة الأساسية، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بالبحث والدراسة من حيث الجوانب النظرية والمنهجية والمفاهيم الأساسية، وكذلك لبناء أداة الدراسة ودراسة خصائصها(5).

1. عينة الدراسة الاستطلاعية: تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية لاختبار صدق وأداة الدراسة وذلك عن طريق العينة القصدية بسبب قربها و سهولة التعامل معها حيث تم اختيار مجموعة من هيئة التدريس الجامعي وعددهم (42) عضو هيئة التدريس من جامعة طبرق وجامعة عمر المختار بفرعيها درنة والبيضاء لكلا الجنسين (أنثى، ذكر)، والمؤهل (ماجستير، دكتوراة)، وسنوات الخبرة، ومكان العمل (طبرق، درنة، البيضاء). ثم قمنا بتوزيع استمارة الدراسة من خلال وضع الأسباب المحتملة والكامنة وراء ضعف اوتدني مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لطلاب المراحل الجامعية وعلي ضوء استجاباتهم علي بنود الاستبيان قمنا بهذه الدراسة من خلال تصميم الاستبيان وتم تفرغ البيانات في جداول ثم المعالجة الإحصائية والتحليل وتفسير النتائج.

2. أداة الدراسة: تم إعداد استبيان لقياس أسباب تدني اوضاع التحصيل الدراسي لمادة الرياضيات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس الجامعي وذلك بإشراك بعض أعضاء هيئة التدريس كعينة استطلاعية ويضم هذا الاستبيان مجموعة من العوامل التي يمكن أن تكون سببا في تدني اوضاع التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات وهي مصاغة على شكل 40 بندا، وبعد توزيعها على عينة الدراسة يقوم أعضاء هيئة التدريس بوضع استجابات لكل بند منها، وذلك تبعا لسلم ليكرت (Lickert) الخماسي ذي الأبعاد المتساوية فهو سلم تقدير يحدد خمسة خيارات والتي تمثلت في (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة) ويعطي درجة تتراوح

- ما بين ( 5 إلى 1) بالترتيب بحيث درجة (5) تعني الموافقة بشدة على البند ودرجة (1) المعارضة بشدة على البند. وقد تضمن استبيان الدراسة (04) محاور وهي:
- المحور الأول: يتضمن (17) بندا وتتضمن الأسباب المتعلقة بالطالب.
  - المحور الثاني: ويتضمن (11) بندا وتتضمن الأسباب المتعلقة بعضو هيئة التدريس.
  - المحور الثالث: ويتضمن (05) بنود وتتضمن الأسباب المتعلقة بالمنهج الدراسي.
  - المحور الرابع: ويتضمن (07) بنود وتتضمن الأسباب المتعلقة بالبيئة المحيطة.

3. ثبات أداة الدراسة: لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة الفا-كرونيباخ (Cronbach's Alpha). وقد تم حذف البنود التي تشكل خلل في ثبات أداة الدراسة فتم حذفنا معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها بالنسب المئوية قرين كل محور والنسبة الكلية للاستبيان كما هو موضح بالجدول (2):  
**جدول (2) يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور أداة الدراسة**

البنود المحذوفة	معامل الثبات بطريقة الفا كرونيباخ	عدد البنود	المحاور	الرقم
1,11,13,16,23	%51.5	17	الأسباب المتعلقة بالطالب	1
19	%53	11	الأسباب المتعلقة بعضو هيئة التدريس	2
بلا	%24	05	الأسباب المتعلقة بالمنهج الدراسي	3
32	%50.0	07	الأسباب المتعلقة بالبيئة المحيطة	4
16,13,1	%75	40	الدرجة الكلية	5

يتضح من الجدول رقم (2) أن الثبات لمجالات محاور الاستبيان تراوحت ما بين (0.24 - 0.53) في حين بلغ الثبات الكلي (0.75) مما يجعله مقبولا ومناسبا لأغراض البحث ككل.

1. **اعتدالية أداة الدراسة:** قمنا باختبار شرط الاعتدالية (Test of Normality) لجميع بنود الاستبيان المتكونة من 40 بند، وبالاعتماد على معيار الدلالة الإحصائية التي ينبغي ان يكون اكبر من او يساوي (0.05)، فوجدنا ان قيم الدلالة الإحصائية لجميع بنود الاستبيان مساوية 0.000 وهذا يبين لنا انها اقل من قيمة الدلالة المطلوبة فعلية فأنا نقول بأن شرط الاعتدالية غير متحقق وبالتالي فإن البنود لا تتوزع توزيع اعتدالي، مما يترتب عليه اننا لا نستطيع استخدام الإحصاء البارامترية واختبارات (T-test) وتحليلات التباين، نظرا لان النتائج سوف تكون فيها وجهات نظر مختلفة وجدال غير محدود<sup>(9)</sup>.  
**ثانيا: الدراسة الاساسية:**

بعد الدراسة الاستطلاعية وإعداد الاستبيان في صورته النهائية من خلال آراء المحكمين بتعديل أو حذف البنود أصبحت أداة البحث جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

1. **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأكثر توافقاً مع أهداف الدراسة وإجراءاتها، وذلك لمعرفة أسباب تدني اوضاع التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في عينة من جامعتي طبرق وعمر المختار.

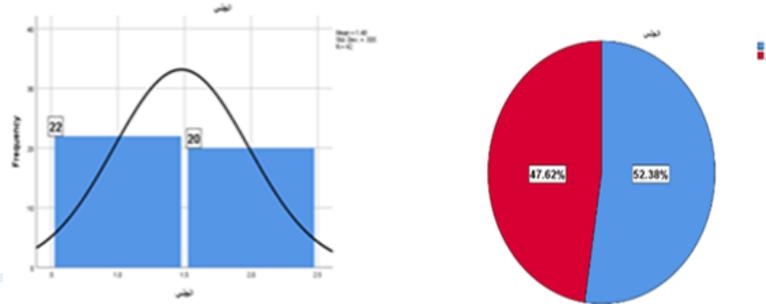
2. **مجتمع ومتغيرات الدراسة:** بلغ حجم العينة المختارة 42 عضو هيئة تدريس وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة و الجدول الآتي رقم (3) يوضح لنا أفراد العينة الأساسية والنسب المئوية تبعاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) و متغير المؤهل العلمي (ماجستير، دكتوراه)، و متغير سنوات الخبرة (من 1 الي 05 سنوات، من 06 الي 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) و متغير مكان العمل (طبرق، درنة، البيضاء).

**جدول (3) يوضح مواصفات توزيع العينة الدراسية وفقاً للمتغيرات والنسب المئوية لها**

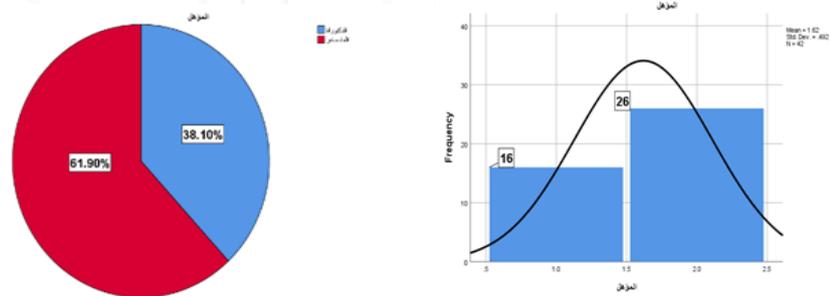
المتغير	التصنيف	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	22	52.4%
	اناث	20	47.6%
	المجموع	42	100%
المؤهل العلمي	ماجستير	26	61.9%
	دكتوراه	16	38.1%
	المجموع	42	100%
سنوات الخبرة	من 1 الي 5 سنوات	18	42.9%
	من 6 الي 10 سنوات	15	35.7%
	أكثر من 10 سنوات	9	21.4%
	المجموع	42	100%
مكان العمل	طبرق	11	26.2%
	درنة	15	35.7%
	البيضاء	16	38.1%
	المجموع	42	100%

وفيما يلي قمنا بإضافة الاشكال (1،2،3،4) للدوائر النسبية لبيانات الجدول (3) والجدول التكرارية موضح عليها منحني التوزيع الطبيعي وذلك حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير:

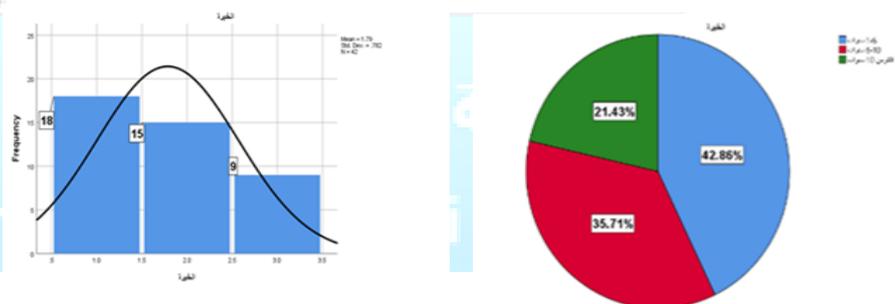
شكل (1) دائرة النسب المئوية والجدول التكراري لمتغير الجنس



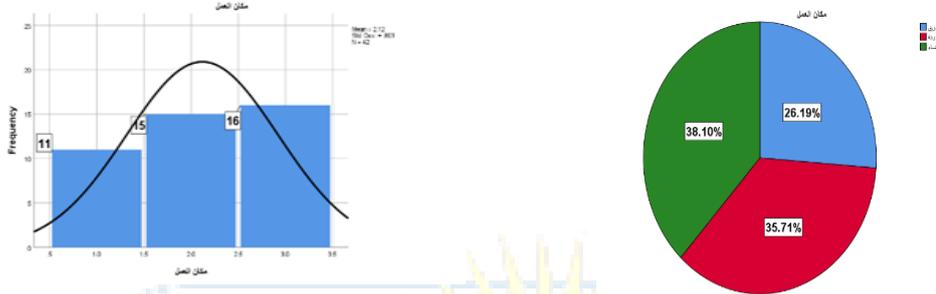
شكل (2) دائرة النسب المئوية والجدول التكراري لمتغير المؤهل العلمي



شكل (3) دائرة النسب المئوية والجدول التكراري لمتغير عدد سنوات الخبرة



شكل (4) دائرة النسب المئوية والجدول التكراري لمتغير مكان العمل



3. **المعالجات الإحصائية:** بعد تفريغ إجابات أفراد العينة، تم ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات، المتوسطات الحسابية، المتوسط الحسابي المرجح، النسب المئوية، الانحرافات المعيارية.
- معادلة ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- اختبار الاعتدالية (Test of Normality) لمعرفة أي نوع من أنواع اختبارات الإحصاء التي سوف نستخدمها في تحليل البيانات.

#### تحليل البيانات والنتائج المستخلصة للمحاور الأربعة:

وبتحليل اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لنسخة الإصدار رقم (26)، وذلك بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبيان بجدول الملحق رقم (1) المرفق آخر هذه الورقة البحثية. وكذلك بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي فإنه توجد 4 مسافات بين كل درجة ودرجة، حيث أن طول الفترة المستخدمة هنا هي:  $(0.80 = 5/4)$ ، فتكون الفترة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 الي  $(1 + 0.80)$  وهكذا بالنسبة الي بقية المتوسطات الحسابية، فيتكون لدينا الجدول التالي:

جدول (4) يبين تفسير قيم المتوسطات الحسابية المرجحة حسب سلم ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
معارض بشدة	من 1.00 الي 1.80
معارض	من 1.81 الي 2.60
محايد	من 2.61 الي 3.40
موافق	من 3.41 الي 4.20
موافق بشدة	من 4.21 الي 5.00

وبناء على حساب التكرارات لكل بند من بنود الاستبيان وبناء على جدول سلم ليكرت السابق نحصل على جدول الاتجاهات للمحاور الأربعة وهي كالتالي:

جدول (5) يبين اتجاهات اراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمحور الأول

الاتجاه	الانحدار المعيارى	المتوسط المرشح	محايد	معارض بشدة	معارض	موافق بشدة	موافق	المحور الأول (الطالب) البند او الرقم
موافق بشدة	0.477	4.67	0	0	0	28	14	العدد
			0	0	0	66.7	33.3	%
موافق بشدة	0.485	4.64	0	0	0	27	15	العدد
			0	0	0	64.3	35.7	%
موافق بشدة	0.742	4.29	7	0	0	19	16	العدد
			16.7	0	0	45.2	38.1	%
موافق بشدة	0.708	4.29	6	0	0	18	18	العدد
			14.3	0	0	42.9	42.9	%
معارض	0.697	2.38	21	5	16	0	0	العدد
			50.0	11.9	38.1	0	0	%
محايد	0.604	2.69	32	3	7	0	0	العدد
			76.2	7.1	16.7	0	0	%
موافق	0.911	4.00	11	0	2	15	14	العدد
			26.2	0	4.8	35.7	33.3	%
موافق	0.594	4.48	2	0	0	22	18	العدد
			4.8	0	0	52.4	42.9	%

بشدة									
موافق	0.77	4.19	9	0	0	17	16	العدد	17
ق	3		41.9	0	0	40.5	38.1	%	
موافق	0.78	4.31	8	0	0	21	13	العدد	
بشدة	0		19.0	0	0	50.0	31.0	%	
موافق	0.69	4.64	2	0	1	31	8	العدد	23
بشدة	2		4.8	0	2.4	73.8	19.0	%	
محايد	0.68	2.67	30	4	7	0	1	العدد	24
	7		71.4	9.5	16.7	0	2.4	%	
موافق	1.03	4.17	7	1	2	21	11	العدد	26
ق	4		16.7	2.4	4.8	50.0	26.2	%	
موافق	1.10	4.05	6	2	2	18	14	العدد	33
ق	3		14.3	4.8	4.8	42.9	33.3	%	
موافق	1.08	3.88	9	2	2	14	15	العدد	35
ق	7		21.4	4.8	4.8	33.3	35.7	%	
موافق	1.15	4.21	3	2	3	24	10	العدد	36
بشدة	9		7.1	4.8	7.1	57.1	23.8	%	
موافق	0.79	4.24	9	0	0	19	14	العدد	37
بشدة	0		21.4	0	0	45.2	33.3	%	
موا		3.99	المتوسط المرجح العام للمحور الاول						
فق									

يوضح الجدول رقم (5) اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمحور الأول ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب استجابات أعضاء هيئة التدريس على بنود هذا المحور كانت في درجة موافق وموافق بشدة باستثناء

البنود (24,11,09). أي من مجموع (17) بند يوجد (14) بند أبدى أعضاء هيئة التدريس استجاباتهم بموافق وموافق بشدة وكانت نسبة الاستجابة لبقية البنود والتي عددها (03) بمحايد ومعارض من مجموع هذا المحور، وبذلك يكون متوسط الاتجاه العام المرجح لهذا المحور بناء على الاستجابات السابقة هو موافق.

جدول (6) يبين اتجاهات اراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمحور الثاني

الاتجاه	الانحدار المعيارى	المتوسط المرشح	محايد	معارض بشدة	معارض	موافق بشدة	موافق	المحور الثاني (أعضاء هيئة التدريس) البند او الرقم	
معارض بشدة	0.627	1.74	4	15	23	0	0	العدد	6
			9.5	35.7	54.8	0	0	%	
موافق	1.109	3.88	7	2	3	14	16	العدد	15
			16.7	4.8	7.1	33.3	38.1	%	
معارض	0.908	2.17	12	10	18	1	1	العدد	19
			28.6	23.8	42.9	2.4	2.4	%	
معارض	0.832	2.45	25	8	8	0	1	العدد	20
			59.5	19.0	19.0	0	2.4	%	
موافق	0.869	3.98	13	0	1	14	14	العدد	25
			31.0	0	2.4	33.3	33.3	%	
موافق	1.057	3.83	12	1	3	14	12	العدد	27
			28.6	2.4	7.1	33.3	28.6	%	
موافق بشدة	0.795	4.38	5	0	1	23	13	العدد	28
			11.9	0	2.4	54.8	31.0	%	
			0	5	1	20	16	العدد	

موافق	1.29	4.07	0	11.9	2.4	47.6	38.1	%	<b>31</b>
موافق	5								
موافق	0.96	3.81	9	0	5	11	17	العدد	<b>34</b>
موافق	9		21.4	0	11.9	26.2	40.5	%	
موافق	1.14	3.67	15	2	3	13	9	العدد	<b>38</b>
موافق	1		35.7	4.8	7.1	31.0	21.4	%	
محايد	0.54	2.74	33	2	7	0	0	العدد	<b>40</b>
محايد	4		78.6	4.8	16.7	0	0	%	
محايد	<b>3.34</b>		<b>المتوسط المرجح العام للمحور الثاني</b>						

يوضح الجدول رقم (6) اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمحور الثاني ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب استجابات أعضاء هيئة التدريس على بنود هذا المحور كانت في درجة موافق وبموافق بشدة لفقرة واحدة باستثناء البنود (06,19,20,40). أي ان من مجموع (11) بند يوجد (06) بنود أبدى أعضاء هيئة التدريس استجاباتهم بموفق وبموافق بشدة لبند واج فقط وكانت نسبة الاستجابة لبقية البنود والتي عددها (04) بمعارض بشدة ومعارض ومحايد من مجموع هذا المحور، وبذلك يكون متوسط الاتجاه العام المرجح لهذا المحور بناء على الاستجابات السابقة هو محايد.

جدول (7) يبين اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمحور الثالث

الاتجاه	الاتجاه	المتوسط	محايد	معارض	معارض	موافق	موافق	المحور الثالث
هـ	راف	المرشح	يد	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	(المنهج الدراسي) البند او الرقم
معارض	0.61	1.64	3	18	21	0	0	العدد
بشدة	8		7.1	42.9	50.0	0	0	%
			9	2	3	16	12	العدد

موا فق 1	1.15	3.88	21.4	4.8	7.1	38.1	28.6	%	<b>8</b>
محا يد 2	0.78	3.21	15	0	9	0	18	العدد	<b>12</b>
			35.7	0	21.4	0	42.9	%	
موا فق 3	0.70	3.43	23	0	2	3	14	العدد	<b>30</b>
			54.8	0	4.8	7.1	33.3	%	
معا رض 4	0.59	1.81	4	12	26	0	0	العدد	<b>39</b>
			9.5	28.6	61.9	0	0	%	
مد ايد	2.79		المتوسط المرجح العام للمحور الثالث						

يوضح الجدول رقم (7) اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمحور الثالث ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن كل استجابات أعضاء هيئة التدريس على بنوده المتكون من (05) بنود كانت غير مستقرة علي درجة معينة حيث تذبذبت ما بين الموافق والمعارض و المعارض بشدة والمحايد، وبذلك يكون متوسط الاتجاه العام المرجح لهذا المحور بناء على الاستجابات السابقة هو محايد.

جدول (8) يبين اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمحور الرابع

الات جاه	الانحرا ف المعيار ي	المتوس ط المرشد ح	محايد	معار ض بشدة	معا رض	موافق بشدة	مواف ق	المحور الرابع (البيئة المحيطة) البنداو الرقم
موا فق	0.883	4.00	10	0	2	14	16	العدد
			23.8	0	4.8	33.3	38.1	%
موا فق يشد	0.665	4.40	4	0	0	21	17	العدد
			9.5	0	0	50.0	40.5	%

هـ									
موا فق بشدة	0.862	4.48	1	1	1	26	13	العدد	14
			2.4	2.4	2.4	61.9	31.0	%	
موا فق	0.712	4.07	9	0	0	12	21	العدد	18
			21.4	0	0	28.6	50.0	%	
موا فق بشدة	0.842	4.21	5	0	2	18	17	العدد	21
			11.9	0	4.8	42.9	40.5	%	
موا فق	0.882	3.95	14	0	1	3	13	العدد	29
			33.3	0	2.4	7.1	31.0	%	
محا يد	0.926	2.86	30	6	1	2	3	العدد	32
			71.4	14.3	2.4	4.8	7.1	%	
موا فق	4.00		المتوسط المرجح العام للمحور الرابع						

يوضح الجدول رقم (8) اتجاهات آراء أعضاء هيئة التدريس بالنسبة للمحور الرابع ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب استجابات أعضاء هيئة التدريس على بنود هذا المحور كانت في درجة موافق بشدة وموافق باستثناء البند رقم (32) فكانت الاستجابة بمحايد. أي من مجموع (07) بنود يوجد (06) بنود أبدى أعضاء هيئة التدريس استجاباتهم بموافق بشدة وموافق وكانت نسبة الاستجابة فقط لبند واحد بمحايد، وبذلك يكون متوسط الاتجاه العام المرجح لهذا المحور بناء على الاستجابات السابقة هو موافق.

أسباب تدني اوضعف مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات للمراحل الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بطبيعة الحال لمعرفة أهم أسباب تدني اوضعف مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لمراحل التعليم الجامعية من وجهة نظرا أعضاء هيئة التدريس، تم حساب النسب المئوية لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على بنود الاستبيان في الجدول الملحق رقم (1)، ومن خلال النسب المئوية تم ترتيب البنود من أعلى نسبة إلى أدنى نسبة فيما يخص الأسباب الأكثر أهمية، وتم ترتيب البنود كذلك من أدنى نسبة إلى أعلى نسبة فيما يخص الأسباب

الأقل أهمية، و تم الاكتفاء بأهم (15) سبب الأولى، وأهم (15) سبب الأخيرة، وذلك لمعرفة الأسباب الأكثر أهمية والأقل أهمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (6). وعليه كانت الأسباب الأكثر أهمية في تدني مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لمرحل التعليم الجامعية كالتالي:

1. انخفاض رغبة الطالب في الدراسة.
  2. ضعف الطالب في مرحلة التعليم المتوسط وما قبلها.
  3. صعوبة إدراك الطالب للرموز والمفاهيم الرياضية باللغة الإنجليزية.
  4. نقص الكفاءة العلمية لعضو هيئة التدريس في مادة تخصصه.
  5. الضغوط النفسية والاجتماعية التي يتعرض لها الطالب.
  6. كثرة وسائل الترفيه ومشتتات الانتباه.
  7. اكتظاظ الطلاب داخل القسم او المحاضرة.
  8. كثافة وصعوبة البرنامج السنوي او الفصلي لمادة الرياضيات.
  9. انعدام التواصل بين أعضاء هيئة التدريس وأولياء أمور الطلاب.
  10. عدم حل الواجبات المنزلية والمراجعة المنزلية للمحاضرات المعطاة.
  11. الاعتقاد السائد لدى الطلاب بصعوبة مادة الرياضيات.
  12. ضعف التركيز لدى الطالب اثناء المحاضرة.
  13. انخفاض رغبة الطالب في الدراسة.
  14. انعدام المنافسة العلمية وحب التفوق الدراسي داخل القسم.
  15. انتشار الفوضى والحركة في الاروقة المحاذية للقاعات الدراسية.
- بينما كانت الأسباب الأقل أهمية في تدني اضعف مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لمرحل التعليم الجامعية كالتالي:

1. عدم إمام عضو هيئة التدريس بطرق التدريس الحديثة والنظريات التربوية والنفسية.
2. عدم توافق المنهج الدراسي مع المستوى المتوسط العام للطلاب.
3. نقص المنتقيات والدورات التأهيلية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس.
4. النظرة السلبية للطلاب اتجاه عضو هيئة التدريس.
5. عدم مراعاة الفروق الفردية للطلاب من قبل عضو هيئة التدريس اثناء شرح المحاضرة.
6. عدم وجود رغبة لدى الطلاب في دراسة التخصصات الجامعية العلمية.
7. الحالة الصحية والجسدية للطلاب.
8. إتباع أساليب التقويم القائمة على الاختبارات التقليدية.
9. توقيت محاضرات مادة الرياضيات في الساعات الاخيرة من اليوم الدراسي.
10. صعوبة ربط المفاهيم الرياضية بالعلوم الاخرى وتقديمها للطلاب.
11. عدم إشراك الطلاب في إثراء المحاضرة واعتماد أسلوب التلقين من قبل عضو هيئة التدريس.
12. عدم متابعة نفس أعضاء هيئة التدريس لنفس الطلاب من سنة الي أخرى.
13. عدم استخدام الوسائل التكنولوجية التعليمية الحديثة فس تدريس الرياضيات.
14. ارتفاع الحجم الساعي الأسبوعي لعضو هيئة التدريس في مادة الرياضيات.
15. شعور الطلاب بعدم جدوى الرياضيات في الحياة اليومية.

الرقم	الرقم في الجدول (1)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	أثر الاسباب
1	1	4.67	0.477	93.4	كبير جدا
2	3	4.64	0.485	92.8	كبير جدا
3	23	4.64	0.692	92.8	كبير جدا
4	12	4.50	0.506	90.0	كبير جدا
5	16	4.48	0.862	89.6	كبير جدا
6	14	4.48	0.594	89.6	كبير جدا
7	10	4.40	0.665	88.0	كبير جدا
8	7	4.38	0.731	87.6	كبير جدا
9	28	4.38	0.795	87.6	كبير جدا
10	22	4.31	0.780	86.2	كبير جدا
11	5	4.29	0.708	85.8	كبير جدا

ولمعرفة إثر أسباب تدني اوضاع مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تم الاعتماد علي المعيار التقويم النسبي الاتي المبينة في الجدول التالي (2):

#### جدول (9) يبين معيار التقويم النسبي لأثر الأسباب الناتجة

وتم التوصل إلى النتائج التالية التي تبين ترتيب وأثر أسباب تدني اوضاع مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (1)، كما هو مبين في الجدول (10) أدناه:

أقل من 40% أثر قليل جدا.	من 40% الي 50% أثر قليل.
من 50% الي 60% أثر متوسط.	من 60% الي 70% أثر كبير.
من 70% وما فوق أثر كبير جدا.	////////////////////

كبير جدا	85.8	0.742	4.29	4	12
كبير جدا	84.8	0.790	4.24	37	13
كبير جدا	84.2	0.842	4.21	21	14
كبير جدا	84.2	1.159	4.21	36	15
كبير جدا	83.8	0.773	4.19	17	16
كبير جدا	83.4	1.034	4.17	26	17
كبير جدا	81.4	0.712	4.07	18	18
كبير جدا	81.4	1.295	4.07	31	19
كبير جدا	81.0	1.103	4.05	33	20
كبير جدا	80.0	0.883	4.00	2	21
كبير جدا	80.0	0.911	4.00	13	22
كبير جدا	79.6	0.869	3.98	25	23
كبير جدا	79.0	0.854	3.95	30	24
كبير جدا	79.0	0.882	3.95	29	25
كبير جدا	77.6	1.087	3.88	35	26
كبير جدا	77.6	1.109	3.88	15	27
كبير جدا	77.6	1.151	3.88	8	28
كبير جدا	76.6	1.057	3.83	27	29
كبير جدا	76.2	0.969	3.81	34	30
كبير جدا	73.4	1.141	3.67	38	31
متوسط	57.2	0.926	2.86	32	32
متوسط	54.8	0.544	2.74	40	33
متوسط	53.8	0.604	2.69	11	34
متوسط	53.4	0.687	2.67	24	35
قليل	49.0	0.832	2.45	20	36
قليل	47.6	0.697	2.38	9	37
قليل	43.4	0.908	2.17	19	38
قليل جدا	36.2	0.594	1.81	39	39
قليل جدا	34.8	0.627	1.74	6	40

#### جدول (10) يبين ترتيب وحجم أثر الاسباب حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح ترتيب أسباب تدني اضعف مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، نجد أن أثر الأسباب المؤدية إلى ضعف اوتدني التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات والتي كانت توضح الأثر الكبير جدا للأسباب المقدمة في أداة الدراسة بلغت 31 سببا من مجموع 40 سبب محتمل لضعف التحصيل، والتي تمثل نسبة (77.5%) من مجموع الأسباب في أداة الدراسة، كما نجد أن أثر الأسباب المؤدية إلى ضعف التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات والتي كانت توضح

الأثر المتوسط للأسباب المقدمة في أداة الدراسة بلغت 4 أسباب من مجموع 40 سبب محتمل لضعف اوتدني التحصيل الدراسي، والتي تمثل نسبة ( 10 % ) من مجموع الأسباب في أداة الدراسة. وبالتالي النسبة العامة لأثر الأسباب المؤدية إلى ضعف التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بلغ (87.5%) وهو أثر كبير جدا.

### النتائج

تم تطبيق هذه الاستمارة على 42 عضو هيئة تدريس لمادة الرياضيات في جامعتي طبرق وجامعة عمر المختار بفرعها درنة والبيضاء، وبعد تحليل نتائج الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 26، خلصت هذه الدراسة إلى معرفة أهم 15 سبب مؤدية إلى تدني وضعف التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات وهي كالاتي:

1. انخفاض رغبة الطالب في الدراسة.
  2. ضعف الطالب في مرحلة التعليم المتوسط وما قبلها.
  3. صعوبة إدراك الطالب للرموز والمفاهيم الرياضية باللغة الإنجليزية.
  4. نقص الكفاءة العلمية لعضو هيئة التدريس في مادة تخصصه.
  5. الضغوط النفسية والاجتماعية التي يتعرض لها الطالب.
  6. كثرة وسائل الترفيه ومشتتات الانتباه.
  7. اكتظاظ الطلاب داخل القسم او المحاضرة.
  8. كثافة وصعوبة البرنامج السنوي او الفصلي لمادة الرياضيات.
  9. انعدام التواصل بين أعضاء هيئة التدريس وأولياء أمور الطلاب.
  10. عدم حل الواجبات المنزلية والمراجعة المنزلية للمحاضرات المعطاة.
  11. الاعتقاد السائد لدى الطلاب بصعوبة مادة الرياضيات.
  12. ضعف التركيز لدى الطالب اثناء المحاضرة.
  13. انخفاض رغبة الطالب في الدراسة.
  14. انعدام المنافسة العلمية وحب التفوق الدراسي داخل القسم.
  15. انتشار الفوضى والحركة في الاروقة المحاذية للقاعات الدراسية.
- بينما كانت 15 سبب الأقل أهمية في تدني وضعف مستوى التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لمراحل التعليم الجامعية كالتالي:

1. عدم إمام عضو هيئة التدريس بطرق التدريس الحديثة والنظريات التربوية والنفسية.
2. عدم توافق المنهج الدراسي مع المستوى المتوسط العام للطلاب.
3. نقص المنتقيات والدورات التأهيلية المستمرة لأعضاء هيئة التدريس.
4. النظرة السلبية للطلاب اتجاه عضو هيئة التدريس.
5. عدم مراعاة الفروق الفردية للطلاب من قبل عضو هيئة التدريس اثناء شرح المحاضرة.
6. عدم وجود رغبة لدى الطلاب في دراسة التخصصات العلمية.
7. الحالة الصحية والجسدية للطلاب.

8. إتباع أساليب التقويم القائمة على الاختبارات التقليدية.
9. توقيت محاضرات مادة الرياضيات في الساعات الاخيرة من اليوم الدراسي.
10. صعوبة ربط المفاهيم الرياضية بالعلوم الاخرى وتقديمها للطلاب.
11. عدم إشراك الطلاب في اثراء المحاضرة واعتماد أسلوب التلقين من قبل عضو هيئة التدريس.
12. عدم متابعة نفس أعضاء هيئة التدريس لنفس الطلاب من سنة الي أخرى.
13. عدم استخدام الوسائل التكنولوجية التعليمية الحديثة في تدريس الرياضيات.
14. ارتفاع الحجم الساعي الأسبوعي لعضو هيئة التدريس في مادة الرياضيات.
15. شعور الطلاب بعدم جدوى الرياضيات في الحياة اليومية.

### الخلاصة والتوصيات

من خلال ما تم استنتاجه عند عرض نتائج الفرضية الأولى، أن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لأسباب ضعف او تدني التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات كانت في أغلبها نحو الأسباب المتعلقة بالطلاب، لأنه قلمًا يُقر عضو هيئة التدريس انه هو المتسبب في ظاهرة سلبية كضعف التحصيل الدراسي فلا يرجعها إلى الأسباب المتعلقة به، أو بطريقة تدريسه أو بكفاءته، وهذا ما يحذو به إلى إرجاع أسباب ضعف التحصيل إلى الطلاب، ويلقي باللوم عليهم ويحملهم مسؤولية ضعف نتائجهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يكون هذا راجع إلى طرق التدريس الحديثة التي لا تجعل من عضو هيئة التدريس محورا للعملية التعليمية بل ينبغي على الطلاب بذل كل الجهود الذاتية التي توصلهم إلى فهم المحاضرات مثل المراجعة اليومية والمستمرة وحل التمارين و الواجبات المنزلية وغيرها لكي يتجاوز الصعوبات التي يعانيتها في مادة الرياضيات.

من خلال ما أسفرت عنه نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق باتجاهات أعضاء هيئة التدريس حول أسباب ضعف او تدني التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات، نقترح إجراء دراسة مشابهة حول أسباب ضعف وتدني التحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لكن من وجهة نظر الطلاب، أو من وجهة نظر رؤساء الاقسام مادة الرياضيات، وذلك للإحاطة بهذا الموضوع من زوايا مختلفة ولأخذ النتيجة بعين الاعتبار وتعميمها بالمطلق لكي نتخلص من مشكلة ضعف او تدني المستوى الدراسي بصفة عامة

### المراجع

1. أسامة أمين، 1996 الرياضيات مفتاح التقدم وأم العلوم الحديثة، مجلة المعرفة الأرشيفية، العدد 169.
2. د. عبد اللطيف الحلبي، د. حمزة الرياشي، 2003 العوامل المرتبطة بانخفاض التحصيل الدراسي لمادة الرياضيات جامعة الملك سعود، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
3. ريم شوكت ايليا دعبيس، التحديات التي تواجه علم الرياضيات كقوة محركة لتقدم المجتمع " دراسة تطبيقية "، بدون سنة.
4. فريدريك هيل، 1994 طرق تدريس الرياضيات، ترجمة: محمد أمين المفتي وممدوح سليمان، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، الجزء الثاني، ط3.
5. محمد الحامد، 1996 التحصيل الدراسي (دراسته، نظرياته، واقعه، والعوامل المؤثرة فيه، دار الصولتية للتربية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

6. محمود أحمد محمد، أسباب ضعف مستوى الطلاب في مادة الرياضيات وطرق العلاج، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية، بدون سنة.
7. وليم عبيد، 1977 الاستراتيجية في التعليم، مجلة كلية التربية، طرابلس.
8. وليم عبيد، 1998 رياضيات مجتمعية لمواجهة تحديات مستقبلية، إطار مقترح لتطوير مناهج الرياضيات مع بداية القرن الحادي والعشرين، مجلة تربويات الرياضيات، المجلد الأول، القاهرة.
9. يوسف ذياب، 2006 سيكولوجية التأخر الدراسي نظرة تحليلية علاجية، دار المناهج.



## تأثير المُستحضر البكتيري المُصنع في الصفات الإنتاجية للدجاج البياض

أحمد علي كاظم الصالحي - قسم الإنتاج الحيواني - كلية الزراعة والأهوار - جامعة ذي قار  
قتيبة جاسم غني الخفاجي - قسم الإنتاج الحيواني - كلية الزراعة - جامعة البصرة  
صباح ماك حبيب الشطي\* - قسم علوم الأغذية - كلية الزراعة - جامعة البصرة  
إيمان عبد الله عبد العالي الامارة - قسم التطور الاحيائي - مركز علوم البحار ، جامعة البصرة ، العراق

\* [Sabahalshatty@gmail.com](mailto:Sabahalshatty@gmail.com)

### المُلخَص

نُفذت هذه التجربة في حقل الدجاج البياض التابع الى قسم الإنتاج الحيواني في كلية الزراعة بجامعة البصرة ، خلال المُدة من 2020/12/27 ولغاية 2021/2/21 ، طُبقت على 90 وحدة تجريبية (دجاجة بياضة بعمر 45 اسبوع ) من سلالة لوهمان (Lohmann Extra) ، وزعت عشوائياً على خمس مُعاملات ولكل مُعاملة ثلاث مكررات ، بواقع ست دجاجات للمكرر الواحد ، إذ شملت المُعاملات :- T1: مُعاملة السيطرة السالبة (عليقة قياسية بدون إضافة) T2: (معاملة السيطرة الموجبة) إضافة الحليب الفرز المُجفف بِمُستوى 1 (غم / كغم علف). T3، T4، T5: إضافة المُستحضر البكتيري المُصنع بِمُستوى 0.5، 1، 2 (غم / كغم علف) على التوالي؛ لدراسة تأثير المُستحضر في الصفات الإنتاجية للدجاج البياض ، إذ أظهرت النتائج: وجود تحسُن معنوي ( $P<0.05$ ) في الصفات الإنتاجية المُتمثلة في : نسبة إنتاج البيض %HD ، عدد البيض التراكمي ، مُعدل وزن البيض ، مُعدل كتلة البيض ومُعامل التحويل الغذائي ، فضلاً عن حصول تحسُن معنوي ( $P<0.05$ ) في الصفات النوعية للبيضة التي شملت: مُعدل وزن البياض ، مُعدل وزن الصفار ، مُعدل وزن القشرة ، مُعدل سمك القشرة ، مُعدل لون الصفار ، للمعاملات التجريبية (T3 ، T4 ، T5) ، بحسب مستوى الإضافة وإن المُعاملة الخامسة T5 ذات الإضافة (2 غم / 1 كغم علف) ، قد أعطت أفضل النتائج . وأيضاً لوحظ حصول إنخفاض معنوي في مقياس الكفاءة الإقتصادية للعليقة لصالح مُعاملات المُستحضر البكتيري المُصنع بحسب مستوى الإضافة ، وتحديداً في المُعاملة الخامسة T5 التي ساهمت في تقليل كلفة إنتاج الكيلو غرام الواحد من البيض بمقدار 1449.74 (دينار/ كغم وزن بيض) بعد أن بلغت تكلفة الإنتاج 1688.96 (دينار/ كغم وزن بيض) في مُعاملة السيطرة ، أي ساهمت في إختصار التكلفة بمقدار 239.22 دينار، للكيلو غرام الواحد من وزن البيض .

الكلمات المفتاحية: المُستحضر البكتيري ، البروباوتك ، سلالة لوهمان ، الصفات النوعية للبيض.

### المُقدمة

تُعد صناعة الدواجن من الصناعات الحيوية التي تشهد تطوراً مستمراً ؛ نتيجةً للحاجة المتزايدة إلى البروتين الحيواني المرتبط مع الزيادة السكانية الهائلة [1] . وإن زيادة منتوجات الدواجن من اللحم والبيض يحتاج الى إنشاء المزيد من مشاريع تربية الطيور الداجنة وهذا يتطلب توفير جميع مسلتزمات

التربية، وأهمها توفير الأمن الحيوي Biosecurity داخل حقول تربية الدواجن [2] حيث أصبح من الضروري إشاعة مفهوم الأمن الحيوي؛ لما له من دور كبير في الطب الوقائي وإنعكاسه على الجانب الاقتصادي، وان مُصطلح الأمن الحيوي معناه واسع جداً ومن الصعوبة حصره بتعريف مُحدد، إلا أنه يتطور بحسب استخدامه، ويعني في مشاريع تربية الدواجن: تربية الطيور الداجنة داخل المَسكن بمُعزل عن الأحياء المجهرية الضارة قدر المُستطاع، إلا التي تُحصل عليها الطيور عن طريق الماء او العلف، والتي غالباً ما تكون مغايرة للأحياء المجهرية التي تنمو في أمعاء الدواجن [3]. ولصعوبة السيطرة على الأحياء المجهرية، وتحديد المرضية منها، ساهم العديد من المهتمين في مشاريع تربية الدواجن، في استخدام المضادات الحيوية، للحد من او تقليل البكتيريا المرضية، بهدف تعزيز الأمن الحيوي، ولكنه إنعكس سلباً، بظهور أنواع بكتيرية مقاومة للعلاجات بالمضادات الحيوية كالمونويلا وبكتيريا القولون والتي تكون مستوطنة في معظم مزارع الدواجن [4] لأنها تمتلك صفة المقاومة ضد بعض أنواع المضادات الحيوية، مما جعل مُنظمة الصحة العالمية، تُحرم استخدام بعض أنواع هذه المضادات في تربية الدواجن، خشيةً من إنتقالها إلى المستهلك [5] الأمر الذي شغل إهتمام الكثير من الباحثين بإجراء دراسات مُختلفة حول استخدام معززات حيوية من مصادر مُختلفة؛ لتعزيز مفهوم الأمن الحيوي، بدلاً من المضادات الحيوية المُصنعة، وقد أفادت نتائجها بأن تُعرض الطيور الداجنة إلى المعززات الحيوية، سواء أكان عن طريق العلف او ماء الشرب، يُساهم مُساهمة فعالة في إحداث التوازن الميكروبي للفلورا المعوية، مما يعزز بذلك صحة الطيور، والذي ينعكس بالمُحصلة على تحسُن الأداء الإنتاجي، إذ أشار [6] إلى أن إضافة المعزز الحيوي بنسبة (0.4 و 0.8) % إلى العليقة، يُساهم في تحسُن الأداء الإنتاجي للدجاج البياض، المتمثل في إنتاج البيض ومعدل سُمك القشرة. وبين [7] بأن إضافة المعزز الحيوي الى علانق الدجاج البياض ساهم في زيادة مُعدل إنتاج البيض ووزن البيض، فضلاً عن حصول تحسُن معنوي في مُعامل التحويل الغذائي بالمقارنة مع مُعاملة السيطرة. وأوضح [8] في دراسة اجريت على الدجاج البياض سلالة Hy-Line W-98 بعمر 40 أسبوعاً لمدة 70 يوماً، استخدم فيها المعزز الحيوي، بمستوى 0.5 غم / كغم، حيث لوحظ بوجود تحسن معنوي في إنتاج البيض، وزن البيض وكتلة البيض، ووزن القشرة وسمك القشرة. وبين [9] ان استخدام المعزز الحيوي ذي الماركة التجارية (Yeasture®) في عليقة الدجاج البياض بمستوى 0.06 غم / كغم، لا يؤثر في مُعامل التحويل الغذائي ووزن القشرة وسمكها ولون الصفار، ولاحظ حصول انخفاض معنوي في نسبة إنتاج البيض (HD%) وكتلة البيض. وأشار [10] بأن إضافة بكتيريا *Bacillus subtilis* كمعزز حيوي بمستوى  $10^8 \times 1.4$  (cfu/g) لكل كيلوغرام من العليقة، لا يؤثر في الصفات الانتاجية التي تضمنت: وزن البيض، عدد البيض، كتلة البيض، العلف المستهلك والتحويل الغذائي، وكذلك لا يؤثر في الصفات النوعية للبيض التي تضمنت: وزن البياض، وزن الصفار، ولكن لوحظ حصول تحسن معنوي في وزن القشرة وسمكها ومُعدل لون الصفار.

وجد [11] إن إضافة المعزز الحيوي، لم يكن له أي تأثير معنوي على كمية العلف المستهلك، معامل التحويل الغذائي، وزن البيض، نسبة إنتاج البيض (HD%) وكتلة البيض، في دراسة اجريت على 160 وحدة تجريبية من سلالة Lohmann، لمدة 20 اسبوع، والتي واستخدام فيها المعزز الحيوي

بمستوى 1 غم / كغم علف ، والذي يحتوي على بكتيريا *Lactobacillus acidophilus* بمقدار  $10^{10}$  (cfu/g). وأشارت النتائج التي توصل اليها [12] إلى أن إدراج المعزز الحيوي في علائق الدجاج البياض ، ليس له تأثير معنوي في معامل التحويل الغذائي ، عدد البيض ، وزن البيض ، كتلة البيض ولون الصفار ولكن المستوى 400 غم / طن ساهم في زيادة معدل سمك القشرة ووزنها بالمقارنة مع معاملة السيطرة.

وفي دراسة أجريت لمدة ثمانية أسابيع [13] ، استخدم فيها بكتيريا *Lactobacillus* كمعزز حيوي بتركيز 0.05 غم / مل في ماء الشرب للدجاج البياض لدراسة الاداء الانتاجي ، حيث لم يلاحظ أي تأثير معنوي في معدل إنتاج البيض ووزن البيض ولو حظ تحسن معنوي في لون الصفار بالمقارنة مع السيطرة . فيما أكدت دراسة اخرى بأن المعزز الحيوي له تأثير إيجابي على الأداء الإنتاجي حيث ، أنه يزيد من معدل انتاج البيض ويحسن من سمك القشرة ووزنها ولون الصفار [14].

وإستكمالاً للدراسات السابقة ، جاءت الدراسة الحالية ، بهدف دراسة تأثير استخدام المُستحضر البكتيري المُصنع ، الذي يحتوي الغرام الواحد منه على ما لا يقل عن  $10^9 \times 16$  (cfu / g) بسبعة سلالات محلية مُختلفة من بكتيريا حامض اللاكتيك [15] في الصفات الإنتاجية للدجاج البياض .

#### المواد وطرق العمل

#### تصميم التجربة

نُفذت هذه التجربة في حقل الدجاج البياض التابع الى قسم الإنتاج الحيواني في كلية الزراعة بجامعة البصرة ، خلال المُدة من 2020/12/27 ولغاية 2021/2/21 لمدة ثمانية أسابيع (شهرين) طُبقت على 90 وحدة تجريبية (دجاجة بياضة بعمر 45 اسبوع ) من سلالة لوهمان (Lohmann) ، وزعت عشوائياً على خمس مُعاملات ولكل معاملة ثلاث مكررات وبواقع ست دجاجات للمكرر الواحد ؛ لدراسة تأثير المستحضر البكتيري المُصنع في الصفات الإنتاجية للدجاج البياض، حيث كانت المُعاملات كالتالي :-

1. المُعاملة الاولى T1: معاملة السيطرة السالبة ( عليقة قياسية من دون أي إضافة ) .
2. المُعاملة الثانية T2: معاملة السيطرة الموجبة، إضافة الحليب الفرز المُجفف بمُستوى (1غم / كغم علف).
3. المُعاملة الثالثة T3: إضافة المُستحضر البكتيري المُصنع بمُستوى (0.5 غم / كغم علف).
4. المُعاملة الرابعة T4: إضافة المُستحضر البكتيري المُصنع بمُستوى (1 غم / كغم علف).
5. المُعاملة الخامسة T5: إضافة المُستحضر البكتيري المُصنع بمُستوى (2 غم / كغم علف).

#### إدارة القطيع

تم تربية الدجاج البياض في أقفاص بأبعاد  $1 \times 1 \times 2$  م<sup>2</sup> ، وإرتفاع 60 سم ، قُدّم العلف للطيور بمقدار ١٣٠ غم/ دجاجة مقسمة على وجبتين باليوم ، الاولى تُقدم عند الساعة الثامنة صباحاً والثانية تُقدم في الساعة الواحدة بعد الظهر حيث يتم وضع العلف في معالف معدنية طولية الشكل مخصصة لكل مكرر ، حيث احتوى العلف ( العليقة الإنتاجية ) على نسبة بروتين خام 17.64 % وطاقة مُمتلئة 2765 كيلو كالوري / كيلو غرام علف ، والجدول (1) يوضح النسب المئوية لمكونات عليقة الدجاج البياض

والتركيب الكيميائي لها خلال الفترة الإنتاجية ، أما بالنسبة للماء فقد جُهزَ باستعمال نظام المناهل الأوتوماتيكية المعقدة ليكون متاح طوال اليوم وخلال مدة التجربة البالغة (56 يوم). وتم تهيئة كافة الإجراءات الضرورية للمحافظة على درجة الحرارة والتهوية والإضاءة داخل القاعة وضمن الظروف الملائمة للطيور بالإعتماد على دليل الإدارة الخاص بسلالة دجاج لوهمان البني حيث كانت القاعة مجهزة بمفرغات الهواء تعمل أوتوماتيكياً بنظام المُستشعر (Sensor) ؛ لتوفير بيئة ملائمة بشكل مستمر للدجاج البياض .

جدول (1) النسب المئوية لمكونات العليقة والتركيب الكيميائي لها خلال الفترة الإنتاجية

المادة العلفية	عليقة إنتاجية (%)
الذرة الصفراء	42
الحنطة	15
كسبة فول الصويا (48%)	25
بريمكس (6%)	2.5
حجر الكلس	9.8
زيت نباتي	1.5
ملح طعام	0.3
مادة مالئة	3.9
<b>المجموع</b>	<b>100</b>
التركيب الكيميائي المحسوب	
البروتين الخام %	17.64
الطاقة الممتلئة ك / كغم علف	2765
نسبة الطاقة الى البروتين	156.72
الألياف الخام %	3.22
الكالسيوم %	4.32
الفسفور المتيسر %	0.63

- البريمكس من إنتاج شركة Laymix العراقية في محافظة أربيل ، يحتوي على 6 % بروتين خام و 4331.57 كيلو كالوري / كغم طاقة الممتلئة ، لايسين 1.50 % ، ميثونين 5.90 % ميثونين و سستين 5.00 % ، كالسيوم 24.05 % ، فسفور متاح 10.20 % و ثريونين 0.85 % .
- حُسب التركيب الكيميائي للمواد العلفية الداخلة في تكوين العلائق وفقاً للتوصيات [16].

### الصفات المدروسة

#### نسبة إنتاج البيض %H.D

تم حساب نسبة إنتاج البيض على أساس عدد الدجاج الحي الموجود في كل قفص (Hen %H.D) و Day Production لكل مدة من مُدد التجربة والبالغة 14 يوماً ، وذلك من خلال جمع البيض مرة واحدة في اليوم عند الساعة الخامسة عصراً ، وحسبت نسبة إنتاج البيض وفقاً للمعادلة التي ذكرها (17):

$$100 \times \frac{\text{عدد البيض المنتج في مدة زمنية معينة}}{\text{عدد الدجاج الحي في نهاية المدة} \times \text{طول المدة بالايام}} = \% \text{ H.D}$$

#### مُعدل عدد البيض التراكمي (بيضة / دجاجة)

حُسب عدد البيض التراكمي لكل دجاجة خلال كل مُدة (14 يوم) وفقاً للمعادلة التي أوردتها [18] .

$$\text{عدد البيض التراكمي (بيضة / دجاجة / 14 يوم)} = \frac{\text{نسبة إنتاج البيض \%H.D} \times \text{طول المدة بالأيام}}{100}$$

#### مُعدل وزن البيض (غم)

وزن البيض يومياً وبصورة جماعية لكل مُكرر على حدة ، بواسطة ميزان حساس ذي ثلاث مراتب عشرية من نوع Citizen Fr-H1200 ، بعدها استُخرج مُعدل وزن البيض العام ، لكل مُكرر خلال اسبوعين ( 14 يوم ) من التجربة .

#### مُعدل كتلة البيض (غم / طير / يوم)

حُسبت كُتلة البيض المنتجة (غم) للطيور اسبوعياً لمكررات المعاملات ، حسب [19] ووفق المعادلة الآتية .

$$\text{مُعدل كتلة البيض (غم / طير / يوم)} = \frac{\text{مُعدل وزن البيض (غم)} \times \text{نسبة إنتاج البيض (H.D\%)}}{100}$$

#### مُعامل التحويل الغذائي (غم علف/ غم بيضة)

حُسب مُعدل مُعامل التحويل الغذائي على أساس كمية العلف (غم) اللازمة لإنتاج غرام واحد من البيض [20] :

$$\text{مُعامل التحويل الغذائي (غم علف/ غم بيضة)} = \frac{\text{مُعدل استهلاك العلف اليومي (غم / طير / يوم)}}{\text{مُعدل كتلة البيض المنتجة (غم بيض / طير / يوم)}}$$

### مقياس الكفاءة الاقتصادية للعليقة

حُسبت الكفاءة الاقتصادية لكل معاملة ، إستناداً إلى المعادلة التالية:-

الكفاءة الاقتصادية = كلفة العليقة ( دينار / طن ) × مُعامل التحويل الغذائي [21] .

### الصفات النوعية للبيضة

#### مُعدل وزن الصفار (غم)

بعد تسجيل وزن البيض في كل مدة والبالغة 14 يوم ، كسرت البيضة وبكل دقة ، وتم عزل الصفار عن البياض بواسطة قنينة بلاستيكية ( قارورة المياه) عبر الضغط على جانبي القنينة مع توجيه فوهتها باتجاه قرص الصفار ، ليتم شفطه (Vacuum) الى داخل القنينة وبطريقة تضمن ، عزل الصفار بصور جيدة ، ليتم نقله الى الميزان ، لتسجيل الوزن ،الذي سُجل باستخدام ميزان حساس نوع GT 8000 ياباني الصنع.

#### مُعدل وزن البياض (غم)

احتسب وزن البياض حسب المعادلة الآتية :  
وزن البياض (غم) = وزن البيضة الكاملة – (وزن الصفار+ وزن القشرة مع الاغشية).

#### مُعدل وزن القشرة (غم)

بعد أن تم تسجيل وزن الصفار والبياض تركت القشرة لتجف تماماً ، وبعد ازالة الأغشية الداخلية ، وزنت القشرة باستخدام ميزان GT 8000 ياباني الصنع.

#### مُعدل سمك القشرة (ملم)

اخذ قياس مُعدل سمك قشرة البيض، لكل مكرر من المعاملات التجريبية وبمُعدل مرة واحدة لكل 14 يوماً خلال مدة التجربة بواسطة الفيرنيا ( آلة قياس السمك) ، حيث تم اخذ القياس من الطرف المدبب والطرف العريض لكل بيضة (بعد رفع أغشية القشرة) . ثم استخرج مُعدل سمك قشرة البيض النهائي لكل بيضة استناداً الى المعادلة الآتية [22].

$$\text{معدل سمك القشرة (ملم)} = \frac{\text{سمك القشرة المدبب (ملم)} + \text{سمك القشرة المدبب (ملم)}}{2}$$

#### قياس مُعدل لون الصفار

تم قياس مُعدل لون الصفار، باستعمال مسطرة على هيئة مروحة مُتدرجة الألوان ، من إنتاج شركة روش السويسرية ، تعرف باسم " Roche yolk color fan " ، والتي تحتوي على مجموعة تدرجات مُتسلسلة تتراوح بين اللون الأصفر الفاتح او الباهت الذي يحمل الرقم (1) إلى اللون البرتقالي الغامق او المُحمر الذي يحمل الرقم (16) حيث تم ذلك من خلال المُشاهدة العينية أي بعد كسر البيضة ومقارنة

لون الصفار مع مجموعة من الألوان القياسية (Standard colors) ، إذ سُجّلت ثلاث قراءات (مكررات) لكل مُعاملة [23] ، والشكل (1) يوضح مِسْطَرَة تَقْيِيم جودة صفار البيض.



شكل (1) مِسْطَرَة تَقْيِيم جودة صفار البيض

#### التحليل الإحصائي

استخدم التصميم العشوائي الكامل (CRD) لدراسة تأثير المعاملات المختلفة في الصفات المدروسة، وقورنت الفروق المعنوية بين المتوسطات بواسطة اختبار Duncan متعدد الحدود تحت مستوى معنوية 0.05 ، واستعمل البرنامج [24] SPSS ، في التحليل الإحصائي.

#### النتائج والمناقشة

##### نسبة إنتاج البيض H.D%

يُبين الجدول (2) تأثير استخدام المُستحضر المُصنّع في نسبة إنتاج البيض (H.D%) خلال المُدة الإنتاجية من (45- 52) اسبوع للدجاج البياض ، إذ يُلاحظ في المدة الإنتاجية المُمتدة من (46- 48) اسبوع من العمر، عدم حصول فروق معنوية بين جميع المُعاملات التجريبية على الرغم من وجود فروق حسابية لصالح مُعاملات المُستحضر المُصنّع . أما في العمر الإنتاجي 50 اسبوع فقد تفوقت مُعاملات المُستحضر المُصنّع T3 و T4 و T5 معنوياً ( $P<0.05$ ) على معاملة السيطرة الاولى T1 ، في الوقت الذي لم تسجل فيه النتائج فروق معنوية بين مُعاملتي السيطرة T1 و T2 من جهة وبين T2 و T3 و T4 و T5 من جهةٍ أخرى . بينما في العمر 52 اسبوع سُجّلت مُعاملات المُستحضر المُصنّع تفوقاً معنوياً

( $P < 0.05$ ) على مُعاملتي السيطرة في نسبة إنتاج البيض (%H.D) ، وإنعكست النتائج على المدة الإنتاجية الكلية (52-45) ، فقد اقتصر هذا التفوق المعنوي ( $P < 0.05$ ) على مُعاملتي المُستحضر المُصنع T4 و T5 بمقدار (83.33 و 84.62) % على التوالي وبالمقارنة مع مُعاملتي السيطرة T1 و T2 اللتان سجلتا (75.59 و 78.37) % لكل معاملة على التوالي عند قراءة نتائج المعدل العام لنسبة إنتاج البيض .

جدول (2) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في نسبة إنتاج البيض (%H.D) خلال أسابيع الإنتاج (45-52 اسبوع ) للدجاج البياض (المتوسط  $\pm$  الخطأ القياسي)

العُمر بالأسابيع ( المُدد الإنتاجية )					المعاملات
المدة الاولى (46-45)	المدة الثانية (48-47)	المدة الثالثة (50-49)	المدة الرابعة (52-51)	المدة الكلية (52-45)	
2.06 $\pm$ 77.38	0.39 $\pm$ 76.98	<sup>b</sup> 0.79 $\pm$ 74.6	<sup>c</sup> 2.09 $\pm$ 73.41	<sup>c</sup> 0.59 $\pm$ 75.59	T1
3.45 $\pm$ 76.58	1.81 $\pm$ 78.57	<sup>ab</sup> 3.45 $\pm$ 78.96	<sup>b</sup> 2.20 $\pm$ 79.36	<sup>bc</sup> 2.60 $\pm$ 78.37	T2
1.43 $\pm$ 78.17	2.41 $\pm$ 80.15	<sup>a</sup> 1.72 $\pm$ 83.73	<sup>a</sup> 1.81 $\pm$ 86.9	<sup>ab</sup> 0.65 $\pm$ 82.24	T3
1.72 $\pm$ 78.96	4.47 $\pm$ 82.93	<sup>a</sup> 3.14 $\pm$ 84.52	<sup>a</sup> 1.81 $\pm$ 86.9	<sup>a</sup> 1.03 $\pm$ 83.33	T4
2.60 $\pm$ 79.36	0.79 $\pm$ 84.12	<sup>a</sup> 1.72 $\pm$ 86.5	<sup>a</sup> 1.04 $\pm$ 88.49	<sup>a</sup> 1.16 $\pm$ 84.62	T5
N. S	N. S	*	*	*	مُستوى المعنوية

T1: معاملة السيطرة. T2: (معاملة السيطرة الموجبة) إضافة الحليب الفرز المُجفف بمُستوى 1 (غم / كغم علف). T3، T4، T5: إضافة المُستحضر المُصنع بمُستوى 0.5، 1، 2 (غم / كغم علف) على التوالي. N.S: تُشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المُعاملات. \* تُشير الأحرف المختلفة ضمن العمود الواحد الى وجود فروق معنوية بين المجاميع على مُستوى احتمال 0.05.

#### مُعدل عدد البَيْض التراكمي

يُبين الجدول (3) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعدل عدد البَيْض التراكمي (بيضة / طير/ 14 يوم) للدجاج البياض ، إذ تُظهر النتائج خلال المدة الإنتاجية (48-45) من العُمر، عدم وجود فروق معنوية بين جميع المُعاملات التجريبية، أما في العمر 50 من المدة الإنتاجية ، فقد سجلت مُعاملات المُستحضر المُصنع T5 و T4 و T3 تحسناً معنوياً ( $P < 0.05$ ) بالمقارنة مع مُعاملة السيطرة ، في الوقت الذي لا توجد فيه فروق معنوية بين المُعاملات T2 و T3 و T4 و T5 من جهة ، وبين (T1 و T2) من جهةٍ اخرى . وفي نتائج الاسبوع الأخير (52) من العمر الإنتاجي ، فقد حققت مُعاملات المُستحضر المُصنع T5 و T4 و T3 تفوقاً معنوياً ( $P < 0.05$ ) في مُعدل عدد البَيْض التراكمي (بيضة) بالمقارنة مع مُعاملتي السيطرة ، مع ملاحظة وجود فروق معنوية ( $P < 0.05$ ) بين مُعاملتي السيطرة (T1 و T2). بينما في نتائج المعدل العام لعدد البيض التراكمي خلال المدة الإنتاجية (48-45) ، حيث سجلت مُعاملتي المُستحضر المُصنع (T4 و T5) تفوقاً معنوياً ( $P < 0.05$ ) بالمقارنة مع مُعاملتي السيطرة ، في

معدل عدد البيض التراكمي ، إذ بلغ : 11.84 ، 11.66 بيضة / اسبوعين لكل معاملة بالتتابع في حين سجلت معاملتي السيطرة (T1 و T2) عدداً أقل من سابقتها (T4 و T5) في معدل عدد البيض ، إذ بلغ 10.97 و 10.58 بيضة / اسبوعين لكل معاملة على التوالي.

جدول (3) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في عدد البيض المنتج (بيضة / طير / 14 يوم) خلال أسابيع الإنتاج (45-52 اسبوع) للدجاج البياض (المتوسط  $\pm$  الخطأ القياسي)

العمر بالأسابيع ( المدة الإنتاجية )					المعاملات
المدة الأولى (46-45)	المدة الثانية (48-47)	المدة الثالثة (50-49)	المدة الرابعة (52-51)	المدة الكلية (52-45)	
0.28 $\pm$ 10.83	0.05 $\pm$ 10.77	<sup>b</sup> 0.11 $\pm$ 10.44	<sup>c</sup> 0.29 $\pm$ 10.27	<sup>c</sup> 0.08 $\pm$ 10.58	T1
0.48 $\pm$ 10.72	0.25 $\pm$ 11.00	<sup>ab</sup> 0.48 $\pm$ 11.05	<sup>b</sup> 0.30 $\pm$ 11.11	<sup>bc</sup> 0.36 $\pm$ 10.97	T2
0.20 $\pm$ 10.94	0.33 $\pm$ 11.22	<sup>a</sup> 0.24 $\pm$ 11.72	<sup>a</sup> 0.25 $\pm$ 12.16	<sup>ab</sup> 0.09 $\pm$ 11.51	T3
0.24 $\pm$ 11.05	0.62 $\pm$ 11.61	<sup>a</sup> 0.44 $\pm$ 11.83	<sup>a</sup> 0.24 $\pm$ 12.16	<sup>a</sup> 0.14 $\pm$ 11.66	T4
0.36 $\pm$ 11.11	0.11 $\pm$ 11.77	<sup>a</sup> 0.23 $\pm$ 12.11	<sup>a</sup> 0.14 $\pm$ 12.38	<sup>a</sup> 0.16 $\pm$ 11.84	T5
N. S	N. S	*	*	*	مستوى المعنوية

T1: معاملة السيطرة. T2: (معاملة السيطرة الموجبة) إضافة الحليب الفرز المُجفف بمستوى 1 (غم / كغم علف). T3، T4، T5: إضافة المُستحضر المُصنع بمستوى 0.5، 1، 2 (غم / كغم علف) على التوالي. N.S: تشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المُعاملات. \* تشير الأحرف المختلفة ضمن العمود الواحد إلى وجود فروق معنوية بين المجاميع على مستوى احتمال 0.05.

#### معدل وزن البيض

يُبين الجدول (4) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في معدل وزن البيض (غم) لكل 14 يوم للدجاج البياض ، ففي الاسبوع 45 من العمر ، نلاحظ حصول تحسن معنوي ( $P < 0.05$ ) في معاملة المُستحضر المُصنع الخامسة T5 ، مقارنةً مع مُعاملتي السيطرة ، اللتان لم تُسجلا فروق معنوية طيلة المدة الإنتاجية . ونلاحظ حصول تفوق معنوي ( $P < 0.05$ ) بين مُعاملات المُستحضر المُصنع T5 و T4 T3 على بعضها البعض وعلى التوالي ، في المدة الإنتاجية من (45 - 52) اسبوع ، وقد انعكس ذلك على معدل وزن البيض في المدة الإنتاجية الكلية ، إذ بلغ معدل وزن البيض خلال المدة الكلية لجميع المعاملات التجريبية ، بدءاً من المعاملة التي أعطت أعلى معدل في وزن البيض (68.49 ، 67.14 ، 66.29 ، 65.83 ، 65.8) غم لكل من المُعاملات التالية (T1، T2 ، T3 T4 ، T5) وعلى التوالي .

جدول (4) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعدل وَزن البِيض (غم) خلال أسابيع الإنتاج (45-52 اسبوع ) للدجاج البياض (المتوسط  $\pm$  الخطأ القياسي)

العُمر بالأسابيع					المعاملات
المدة الكُلية (52-45)	المدة الرابعة (52-51)	المدة الثالثة (50-49)	المدة الثانية (48-47)	المدة الاولى (46-45)	
<sup>d</sup> 0.11 $\pm$ 65.8	<sup>d</sup> 0.20 $\pm$ 66.60	<sup>d</sup> 0.23 $\pm$ 65.88	<sup>d</sup> 0.02 $\pm$ 65.5	<sup>c</sup> 0.03 $\pm$ 65.21	<b>T1</b>
<sup>d</sup> 0.06 $\pm$ 65.83	<sup>d</sup> 0.05 $\pm$ 66.70	<sup>d</sup> 0.20 $\pm$ 65.98	<sup>d</sup> 0.04 $\pm$ 65.46	<sup>c</sup> 0.03 $\pm$ 65.18	<b>T2</b>
<sup>c</sup> 0.02 $\pm$ 66.29	<sup>c</sup> 0.03 $\pm$ 67.53	<sup>c</sup> 0.02 $\pm$ 66.6	<sup>c</sup> 0.05 $\pm$ 65.73	<sup>bc</sup> 0.06 $\pm$ 65.31	<b>T3</b>
<sup>b</sup> 0.03 $\pm$ 67.14	<sup>b</sup> 0.02 $\pm$ 69.05	<sup>b</sup> 0.04 $\pm$ 67.71	<sup>b</sup> 0.04 $\pm$ 66.33	<sup>b</sup> 0.06 $\pm$ 65.46	<b>T4</b>
<sup>a</sup> 0.01 $\pm$ 68.49	<sup>a</sup> 0.07 $\pm$ 71.91	<sup>a</sup> 0.05 $\pm$ 69.2	<sup>a</sup> 0.07 $\pm$ 67.03	<sup>a</sup> 0.04 $\pm$ 65.83	<b>T5</b>
*	*	*	*	*	<b>مُستوى المعنوية</b>

**T1**: معاملة السيطرة. **T2**: (معاملة السيطرة الموجبة) إضافة الحليب الفرز المُجفف بمُستوى 1 (غم / كغم علف). **T3**، **T4**، **T5**: إضافة المُستحضر المُصنع بمُستوى 0.5، 1، 2 (غم / كغم علف) على التوالي. **N.S**: تُشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المُعاملات. \* تُشير الأحرف المختلفة ضمن العمود الواحد الى وجود فروق معنوية بين المجاميع على مُستوى احتمال 0.05.

### مُعدل كُتلة البِيض

يوضح الجدول (5) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعدل كتلة البِيضة (غم/ طير/14 يوم) للدجاج البياض خلال المدة الإنتاجية المُمتدة من (46-52) اسبوع ، إذ يوضح الجدول عدم وجود فروق معنوية بين جميع المُعاملات التجريبية في الاسبوع 46 من العمر الإنتاجي في مُعدل كُتلة البِيض ، وفي الاسبوع 48 من العمر ، فقد لوحظ حصول زيادة معنوية ( $P<0.05$ ) في كُتلة البِيض لصالح المعاملة الخامسة **T5** بالمقارنة مع معاملة السيطرة الاولى **T1** ، في الوقت الذي لم تظهر فيه فروق معنوية بين المُعاملتين **T2** و **T1** من جهة ، وبين المُعاملات **T2** و **T3** و **T4** و **T5** من جهةٍ اخرى . بينما في الاسبوع 50 فقد سجّلت النتائج حصول زيادة معنوية ( $P<0.05$ ) في كُتلة البِيض لصالح مُعاملتي المُستحضر المُصنع **T4** و **T5** مقارنة مع مُعاملتي السيطرة ، اللتان لم تُسجلن فروق معنوية بينهما . أما في الاسبوع الأخير 52 فقد تفوقت المُعاملة **T5** معنوياً ( $P<0.05$ ) على بعض المُعاملات الاخرى **T3** و **T2** و **T1** ، وقد إنعكس هذا التفوق عند حساب المُعدل العام لكُتلة البِيض فقد حققت المعاملة الخامسة **T5** تفوق عالي المعنوية ( $P<0.05$ ) في مُعدل كُتلة البِيض ، بالمقارنة مع مُعاملتي السيطرة .

جدول (5) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعدل كُتلة البيضة (غم/ طير/ يوم) خلال أسابيع الإنتاج (52-45 اسبوع ) للدجاج البياض (المتوسط  $\pm$  الخطأ القياسي)

العُمر بالأسابيع					المعاملات
المدة الكُلية (52-45)	المدة الرابعة (52-51)	المدة الثالثة (50-49)	المدة الثانية (48-47)	المدة الاولى (46-45)	
<sup>c</sup> 0.43 $\pm$ 49.74	<sup>d</sup> 1.54 $\pm$ 48.90	<sup>c</sup> 0.53 $\pm$ 49.15	<sup>b</sup> 0.24 $\pm$ 50.42	1.36 $\pm$ 50.46	<b>T1</b>
<sup>c</sup> 1.67 $\pm$ 51.59	<sup>c</sup> 1.43 $\pm$ 52.93	<sup>bc</sup> 2.12 $\pm$ 52.09	<sup>ab</sup> 1.16 $\pm$ 51.43	2.25 $\pm$ 49.92	<b>T2</b>
<sup>b</sup> 0.42 $\pm$ 54.52	<sup>b</sup> 1.23 $\pm$ 58.69	<sup>ab</sup> 1.12 $\pm$ 55.76	<sup>ab</sup> 1.57 $\pm$ 52.69	0.97 $\pm$ 51.06	<b>T3</b>
<sup>ab</sup> 0.68 $\pm$ 55.95	<sup>ab</sup> 1.27 $\pm$ 60.00	<sup>a</sup> 2.09 $\pm$ 57.23	<sup>ab</sup> 2.93 $\pm$ 55.01	1.17 $\pm$ 51.69	<b>T4</b>
<sup>a</sup> 0.80 $\pm$ 57.96	<sup>a</sup> 0.69 $\pm$ 63.63	<sup>a</sup> 1.23 $\pm$ 59.86	<sup>a</sup> 0.47 $\pm$ 56.39	1.74 $\pm$ 52.25	<b>T5</b>
*	*	*	*	N. S	مُسْتَوَى المعنوية

**T1**: معاملة السيطرة. **T2**: (معاملة السيطرة الموجبة) إضافة الحليب الفرز المُجفف بِمُسْتَوَى 1 (غم / كغم علف). **T3**، **T4**، **T5**: إضافة المُستحضر المُصنع بِمُسْتَوَى 0.5، 1، 2 (غم / كغم علف) على التوالي. **N.S**: تُشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المُعاملات. \* تُشير الأحرف المختلفة ضمن العمود الواحد الى وجود فروق معنوية بين المجاميع على مُسْتَوَى احتمال 0.05.

### مُعامل التحويل الغذائي

يُلاحظ من الجدول جدول (6) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعامل التحويل الغذائي (غم علف/ غم بياض) للدجاج البياض خلال المدة الإنتاجية المُمتدة من (52- 45) اسبوع ، إذ يُلاحظ عدم الحصول على فروق معنوية في معامل التحويل الغذائي للأسبوع الأول من المدة الإنتاجية ، وفي الأسبوع 48 من الإنتاج ، فقد لوحظ حصول تحسُن معنوي ( $P < 0.05$ ) في مُعامل التحويل الغذائي لصالح مُعاملة المُستحضر المُصنع (T5) مقارنةً مع معاملة السيطرة (T1) في الوقت الذي لم تُسجل فيه النتائج فروق معنوية بين معاملي السيطرة من جهة ومعاملات المُستحضر المُصنع من جهةٍ اخرى . واستمر هذا التحسُن المعنوي ( $P < 0.05$ ) في معامل التحويل الغذائي ليشمل المعاملة الرابعة (T4) من مُعاملات المُستحضر المُصنع ، بالمقارنة مع مُعاملي السيطرة (T1 و T2) ، وفي الأسبوع الأخير (52) ، فقد إمتد التحسُن المعنوي ( $P < 0.05$ ) في معامل التحويل الغذائي ليشمل جميع مُعاملات المُستحضر المُصنع وحسب مُسْتَوَى الإضافة بالمقارنة مع معاملي السيطرة ، وأيضاً لم تُظهر النتائج فروق معنوية بين مُعاملات المُستحضر المُصنع في الأسبوع الأخير من العمر . وعند جَدولة المُعاملات التجريبية في حقل المُعدل العام لمعامل التحويل الغذائي ، تُلاحظ التحسن المعنوي ( $P < 0.05$ ) يقتصر على مُعاملات المُستحضر المُصنع بالمقارنة مع مُعاملي السيطرة ، فضلاً عن ملاحظة عدم وجود فروق معنوية بين مُعاملات المُستحضر ، وكذلك بين مُعاملي السيطرة .

جدول (6) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعامل التحويل الغذائي (غم علف/ غم بيض) خلال أسابيع الإنتاج (45-52 اسبوع) للدجاج البياض (المتوسط  $\pm$  الخطأ القياسي)

العمر بالأسابيع					المعاملات
المدة الأولى (45-46)	المدة الثانية (47-48)	المدة الثالثة (49-50)	المدة الرابعة (51-52)	المدة الكلية (45-52)	
0.06 $\pm$ 2.38	a 0.01 $\pm$ 2.37	a 0.02 $\pm$ 2.44	a 0.07 $\pm$ 2.45	a 0.02 $\pm$ 2.41	T1
0.11 $\pm$ 2.41	ab 0.05 $\pm$ 2.33	ab 0.09 $\pm$ 2.31	b 0.06 $\pm$ 2.27	a 0.07 $\pm$ 2.33	T2
0.04 $\pm$ 2.35	ab 0.06 $\pm$ 2.28	bc 0.04 $\pm$ 2.15	c 0.04 $\pm$ 2.04	b 0.01 $\pm$ 2.20	T3
0.05 $\pm$ 2.32	ab 0.11 $\pm$ 2.19	c 0.07 $\pm$ 2.10	c 0.04 $\pm$ 2.00	b 0.02 $\pm$ 2.14	T4
0.07 $\pm$ 2.30	b 0.01 $\pm$ 2.12	c 0.04 $\pm$ 2.00	c 0.02 $\pm$ 1.88	b 0.02 $\pm$ 2.07	T5
N. S	*	*	*	*	مُستوى المعنوية

T1: معاملة السيطرة. T2: (معاملة السيطرة الموجبة) إضافة الحليب الفرز المُجفف بمُستوى 1 (غم / كغم علف). T3، T4، T5: إضافة المُستحضر المُصنع بمُستوى 0.5، 1، 2 (غم / كغم علف) على التوالي. N.S: تُشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات المُعاملات. \* تُشير الأحرف المختلفة ضمن العمود الواحد الى وجود فروق معنوية بين المجاميع على مُستوى احتمال 0.05.

يُرَجَّح التحسن المعنوي الذي حصل في الصفات الإنتاجية والتي تمثلت في : نسبة إنتاج البيض (H.D%) ، مُعدل عدد البيض التراكمي ، مُعدل وزن البيض ، مُعدل كتلة البيض ومُعامل التحويل الغذائي ، في الجداول الأنفة الذكر : (2) ، (3) ، (4) ، (5) و(6) والتي أُجيزت علمياً : بأن التحسن المعنوي الذي طرأ في الصفات الإنتاجية ، ظهر بشكل واضح في مُعاملتي المُستحضر البكتيري المصنع T4 و T5 ، واللذان شملتا إضافة 1 و 2 (غم / كغم علف) ، وإن الغرام الواحد يحتوي على ما لا يقل عن  $10 \times 16^9$  (cfu/g) ، بمعنى ذلك تراوحت الجرعتان (T4 و T5) بحدود (16-32) مليار خلية بكتيرية حية لكل غرام ، وبأنواع مختلفة من بكتيريا حامض اللاكتيك ، مما يضمن وصولها الى مناطق بعيدة في تجويف القناة الهضمية وبأعداد حية ، وقد إتضح ذلك من خلال إقتران زيادة الإنتاج بمُستوى الجرعة وبعلاقة طردية ، لصالح مُعاملات المُستحضر البكتيري المصنع والتي تحتوي أنواع مختلفة ، إذ تعمل مجتمعة وبشكل تآزري في تعزيز الأمن الحيوي Biosecurity عن طريق إحداث التوازن الميكروبي في الجهاز الهضمي ، والذي يُكسب الجسم نظام دفاعي ، ضد المسببات المرضية ولاسيما البكتيرية منها ، وبالتالي تحسن المعايير الفسلجية ، مما ينعكس ذلك في تعزيز الأداء الإنتاجي .

وتتمثل آلية التوازن الميكروبي في أجزاء الأمعاء الدقيقة ، عن طريق التصاق هذه الأحياء المجهرية المفيدة ( بكتيريا حامض اللاكتيك ) على سطح الخلايا المبطنة للطبقة المخاطية ، والتي تحتوي ، على شبكة الياف الميوسين المغطية للخلايا المعوية ، حيث تُعد هذه الطبقة بيئة ملائمة لنمو وتكاثر البكتيريا اللاهوائية مما تُسهم في زيادة فعالية الهضم والإمتصاص ، وبالتالي يزيد من جاهزية العناصر

الغذائية المتواجدة في العليقة ، مما ينعكس هذا الفعل إيجابيا في تحسن الاداء الانتاجي للطيور الداجنة [18].

توافقت نتائج هذه الدراسة مع ما توصل إليه [6] الذي أكد بأن إضافة المعزز الحيوي بنسبة (0.4) و (0.8) % إلى العليقة ، يُساهم في تحسُن الأداء الإنتاجي وزيادة إنتاج البيض. واتفقت النتائج أيضاً مع ما أشار إليه [8] في دراسته التي اجريت على الدجاج البياض ، والتي استنتج من خلالها بأن استخدم المعزز الحيوي ، بمستوى 0.5 غم / كغم ، يُساهم في حصول تحسن معنوي في إنتاج البيض ، وزن البيض وكتلة البيض ولم يؤثر في وزن الجسم النهائي. وكذلك توافقت النتائج مع ملاحظه [7] بأن إضافة المعزز الحيوي الى علائق الدجاج البياض ساهم في زيادة مُعدل إنتاج البيض ووزن البيض ، فضلاً عن حصول تحسن معنوي في مُعامل التحويل الغذائي بالمقارنة مع مُعاملة السيطرة.

ولم تتفق مع ما توصل إليه [10] بأن إضافة المعزز الحيوي بمستوى  $1.4 \times 10^8$  (cfu/g) ، لكل كيلوغرام من العليقة ، لا يؤثر في الصفات الانتاجية التي تضمنت: وزن البيض ، عدد البيض ، كتلة البيض ومُعامل التحويل الغذائي. ولم تتفق أيضاً مع النتيجة التي توصل اليها [11] والذي لاحظ بان إضافة المعزز الحيوي ، لم يكن له أي تأثير معنوي في مُعدل وزن البيض ، أثناء دراسته التي اجريت على الدجاج البياض.

#### مقياس الكفاءة الإقتصادية

يوضح الشكل (2) تأثير استخدام المُستحضر البكتيري المُصنع في مقياس الكفاءة الإقتصادية للعليقة (علف مستهلك بالدينار/ كغم وزن حي) للدجاج البياض خلال المدة الإنتاجية الكلية والمُمتدة من (45-52) اسبوع ، إذ يُلاحظ من الجدول وجود تفوق معنوي ( $P < 0.05$ ) لجميع مُعاملات المُستحضر البكتيري المُصنع ، حيث ساهمت المُعاملة الخامسة (T5) في إختصار كلفة العليقة بمعدل 1449.74 (دينار/ كغم وزن بيض) وجاءت بعدها المُعاملة الرابعة (T4) بمعدل 1501.75 (دينار/ كغم وزن بيض) وأخيراً المُعاملة الثالثة (T3) بمعدل 1540.82 (دينار/ كغم وزن بيض) ، بالمقارنة مع مُعاملتي السيطرة (T1 و T2) ، اللتان بلغتا قيمتهما 1631.62 و 1688.96 (دينار/ كغم وزن بيض) لكل معاملة على التوالي ، واللذان لم تُسجلا أية فروقٍ معنوية بينهما .

ان التفوق المعنوي الذي رافق مُعاملات المُستحضر البكتيري المُصنع في مقياس الكفاءة الإقتصادية ، حصل بسبب تحسن مُعامل التحويل الغذائي [19] ، إذ أن المُستحضر البكتيري المُصنع ومن خلال تطبيق المُعادلة النسبية على الكُلف الإنتاجية التي ذُكرت أعلاه ، التي تنص على (كلفة العليقة للمعاملة (س) / كُلفة العليقة لمعاملة السيطرة \* 100) مع ضرب الناتج في كُلفة الإنتاج التي تمثل (70%) ، نلاحظ ان المُستحضر البكتيري المُصنع ساهم في خفض كُلفة التغذية بنسبة 60.08% ، 62.24% ، 63.86% للمعاملات التجريبية (T3 و T4 و T5) لكل معاملة على التوالي، بعد أن كانت كُلفة التغذية تُشكل مايقارب 70% من كُلف الإنتاج [25] ، في حين إقتربت الكُلف النسبية لمعاملتي السيطرة (T2 و T1) من كلفة الإنتاج ( % 67.62 و % 70 ) .

اتفقت هذه النتيجة مع ما وجدته [26] الذي استنتج بان استخدام حليب الكيفير كمعزز حيوي ، يساهم بخفض الكلفة الاقتصادية للعليقة .

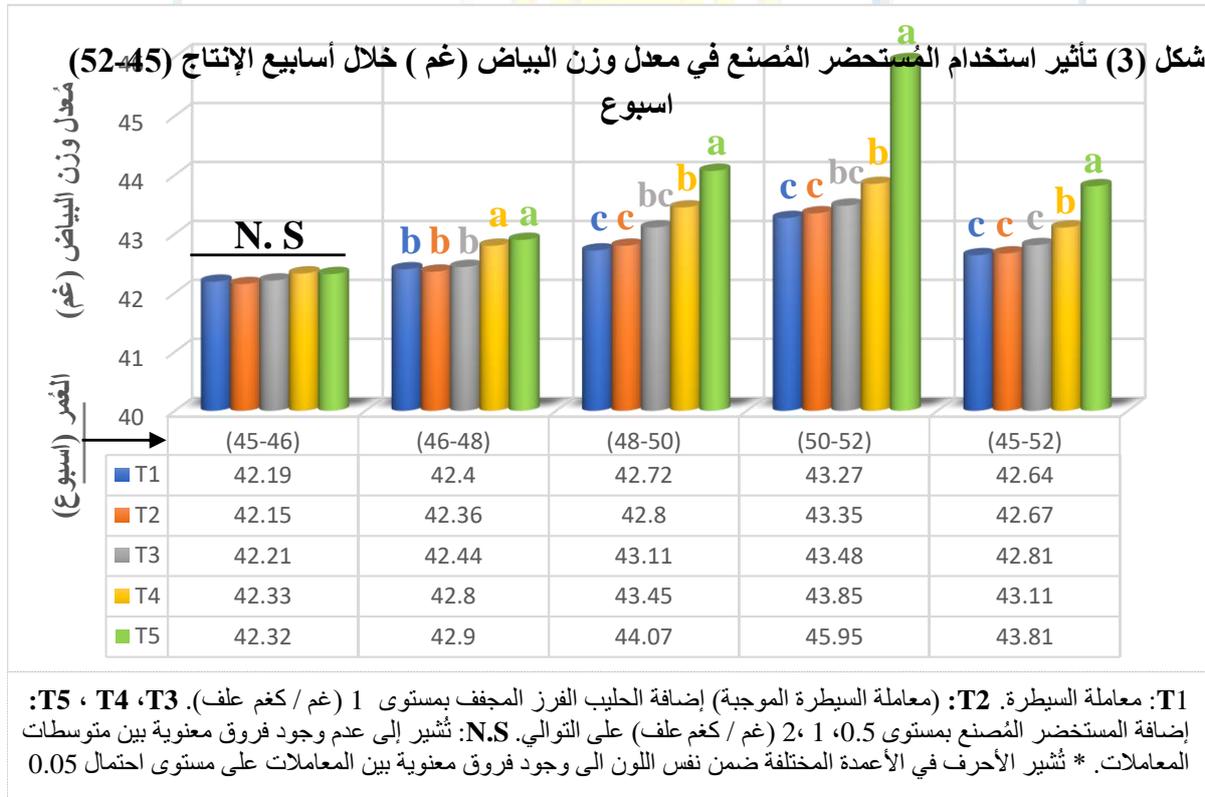


شكل (2) تأثير المُستحضر البكتيري المُصنع في مقياس الكفاءة الاقتصادية لعليقة للدجاج البياض خلال المدة الإنتاجية الكلية (45-52 اسبوع)

### الصفات النوعية للبيض وزن البياض

نلاحظ من خلال الشكل (3) الذي يوضح تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في معدل وزن البياض (غم) لكل بيضة / مكرر / 14 يوم للدجاج البياض ، إذ يُلاحظ عدم وجود فروق معنوية في معدل وزن البياض (غم) بعمر 46 اسبوع ، وفي عمر 48 اسبوع لوحظ حصول زيادة معنوية ( $P < 0.05$ ) لصالح معاملي المُستحضر المُصنع (T5 ، T4) بالمقارنة مع المعاملات الأخرى (T1 ، T2 ، T3) ، في الوقت الذي لم تُسجل فيه أية فروق معنوية بين تلك المعاملات الثلاث . أما في العمر 50 اسبوع من الإنتاج ، فقد إستمرت المعاملة T5 في الزيادة المعنوية ( $P < 0.05$ ) في الوقت الذي لا توجد فيه فروق معنوية بين المعاملتين T3 و T4 من جهة ، وبين T1 ، T2 ، T3 من جهة أخرى . وفي الاسبوع 52 من عُمر الإنتاج ، حققت المعاملة الخامسة T5 تفوق عالي المعنوية ( $P < 0.05$ ) على بقية المعاملات التجريبية (T1 ، T2 ، T3 ، T4) . بينما في مؤشر المعدل العام لوزن البياض (غم) فكانت النتائج

لا تختلف كثيراً عن سابقتها من حيث الفروق المعنوية وتحديداً في الاسبوع 48 من عُمر الإنتاج ، مما يدل على أن المعاملة الخامسة أعطت أعلى مُعدل في وزن بياض البيض .

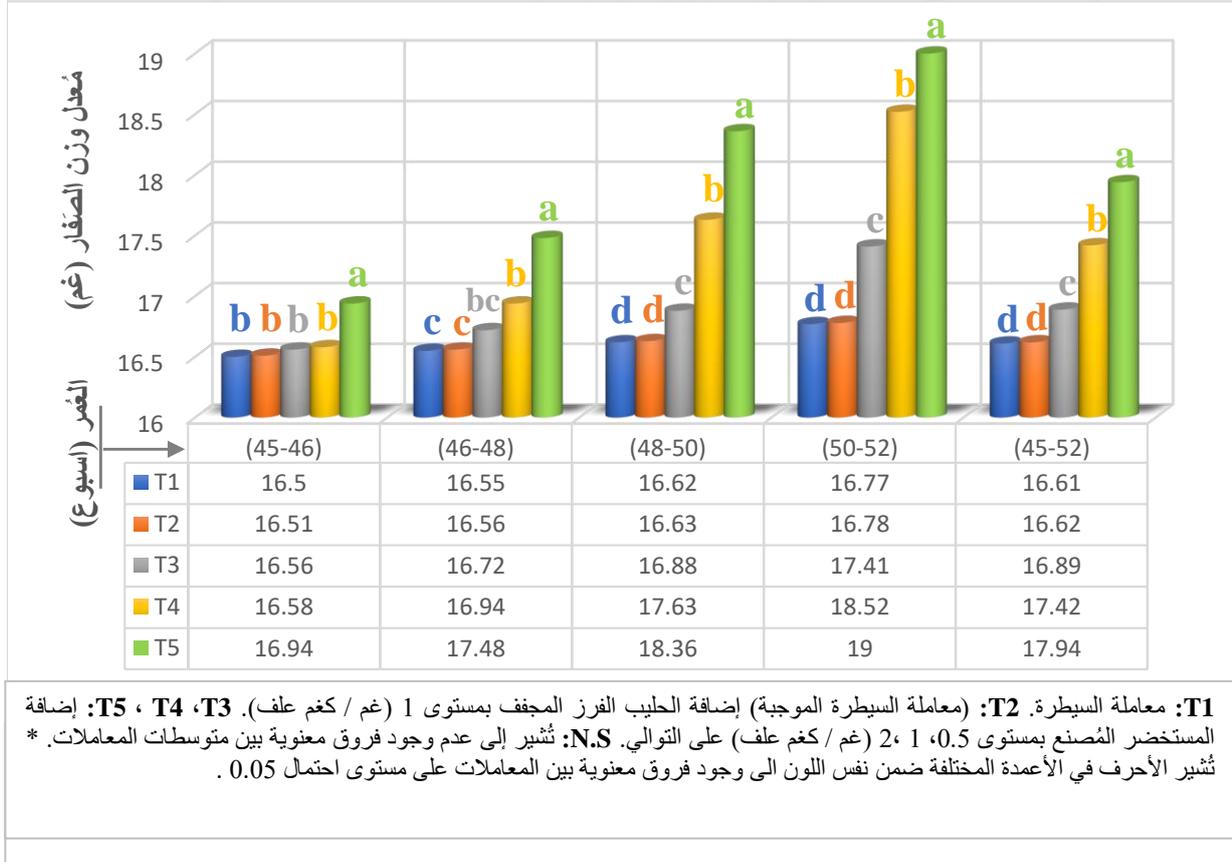


شكل (3) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعدل وزن البياض (غم) خلال أسابيع الإنتاج (45-52) اسبوع

#### وزن الصفار

يُوضح الشكل (4) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعدل وزن الصفار (غم) لكل بيضة / مكرر / 14 يوم للدجاج البياض ، إذ يُلاحظ في المدة الاولى (45-46) اسبوع ، حصول تفوق معنوي ( $P<0.05$ ) لصالح المعاملة الخامسة T5 في الوقت الذي لا توجد فيه فروق معنوية بين بقية المعاملات التجريبية (T1، T2، T3، T4)، واستمر هذا التفوق المعنوي ( $P<0.05$ ) للمعاملة ذاتها T5 ، لغاية نهاية مدة التجربة 52 اسبوع . وفيما يخص معاملي المُستحضر المُصنع (T3، T4) بعمر 48 اسبوع ، فقد لُوحظ حصول زيادة معنوية ( $P<0.05$ ) طفيفة في مؤشر وزن الصفار (غم) ، في الوقت الذي لا توجد فيه فروق معنوية بين T3 و T4 من جهة ، وبين T1 و T2 من جهةٍ اخرى . وفي المدة الإنتاجية المُمتدة من (50 - 52) اسبوع ، يُلاحظ حصول تفوق معنوي ( $P<0.05$ ) للمعاملة الرابعة T4 مع حصول زيادة معنوية ( $P<0.05$ ) لصالح المعاملة الثالثة T3 في مؤشر وزن الصفار (غم) . وإنعكست نتائج الزيادة في وزن الصفار التي حَققتها معاملات المُستحضر المُصنع إيجابياً على نتائج المُعدل ، إذ

حققت كل معاملة تفوقاً معنوياً ( $P < 0.05$ ) على المعاملة الأخرى وحسب مستوى الإضافة، مع عدم ملاحظة حصول فروق معنوية بين معاملي السيطرة (T1، T2) خلال المدة الإنتاجية والمعدل العام.



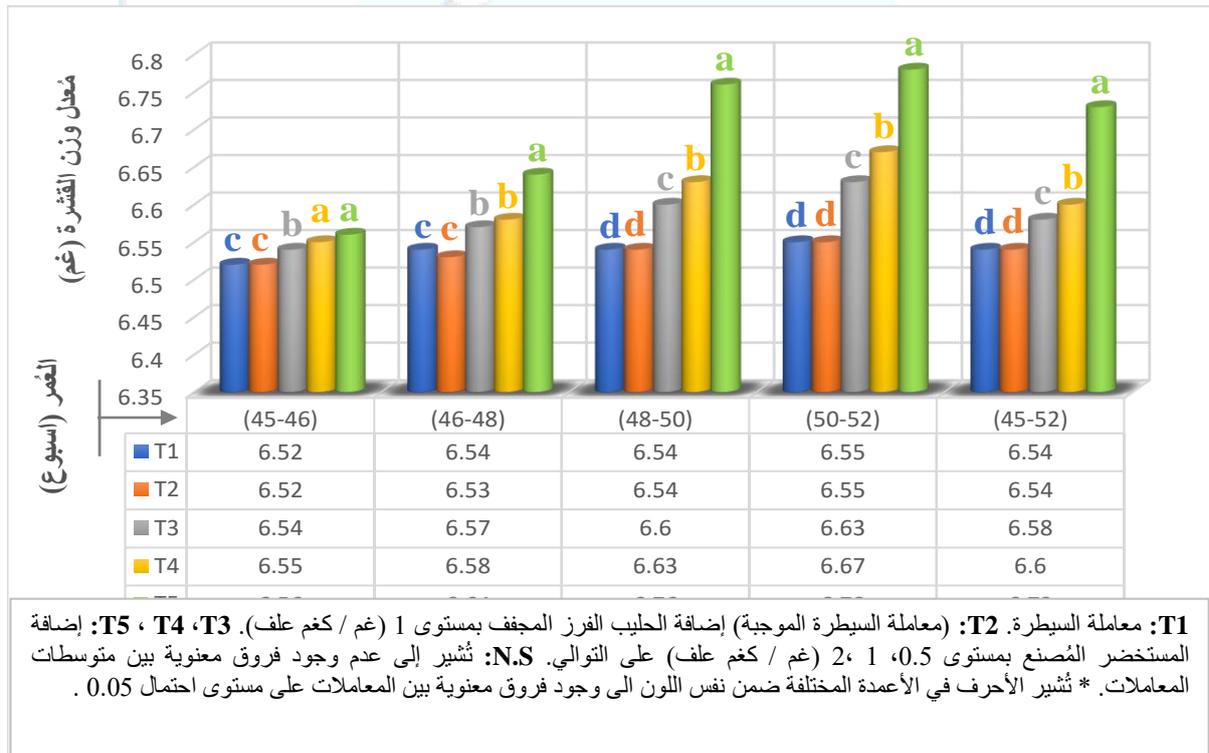
شكل (4) تأثير استخدام المُستحضر المُصنَّع في معدل وزن الصفار (غم) خلال أسابيع الإنتاج (52-45) أسبوع

إن الزيادة المعنوية في معاملات المُستحضر البكتيري المُصنَّع، التي حصلت في الصفات النوعية للبيضة والتي تمثلت في وزني البياض والصفار، حصلت بسبب الزيادة المعنوية في وزن البيض؛ بفعل قدرة بكتيريا *Lactobacillus* على إزاحة البكتيريا المرضية، وكذلك إنتاج حامض اللاكتيك، الذي يُحسِّن مُعامل إمتصاص العناصر الغذائية، نتيجةً لِتحسُّن ظروف الأمعاء، وبالتالي سَيُزيد من مستوى تجهيز العناصر الغذائية التي تُعتبر من المكونات الرئيسية للبيضة من خلال تحفيز الكبد على إنتاجها وانتقالها باتجاه المبيض، عن طريق هرمون الإستروجين، لتكوين الصفار بالشكل الأمثل. وقد يرجع التحسن في وزن البياض؛ بفعل التنافس الميكروبي وإزاحة البكتيريا المرضية، التي تُقلِّل من تجهيز البروتينات نتيجة التغذية عليها، وإن إقصائها خارج الجسم سَيُساهم في زيادة محتوى بياض البيض من بروتين الأوفاميوسين Ovomucin الذي يمتاز باليافه المطاطية المسؤولة عن القوام الجيلاتيني للبياض ووبالتالي سَيُزيد من وزن بياض البيض.

اتفقت هذه النتيجة مع ملاحظه التيمي [27] بأن إضافة المعزز الحيوي الذائب في الماء ، للدجاج البياض يُحسن الصفات النوعية للبيض المتمثلة ، في معدل وزن البياض ووزن الصفار . ولم تنفق مع ما توصل إليه [10] بأن إضافة بكتيريا *Bacillus subtilis* كمعزز حيوي بمستوى  $1.4 \times 10^8$  (cfu/g) ، لكل كيلو غرام من العليقة ، لا يؤثر في الصفات النوعية للبيض التي تضمنت: وزن البياض ، وزن الصفار ، عند دراسته التي اجريت على 288 وحدة تجريبية من الدجاج البياض Lohmann Brown لمدة 26 أسبوعاً.

### وزن القشرة

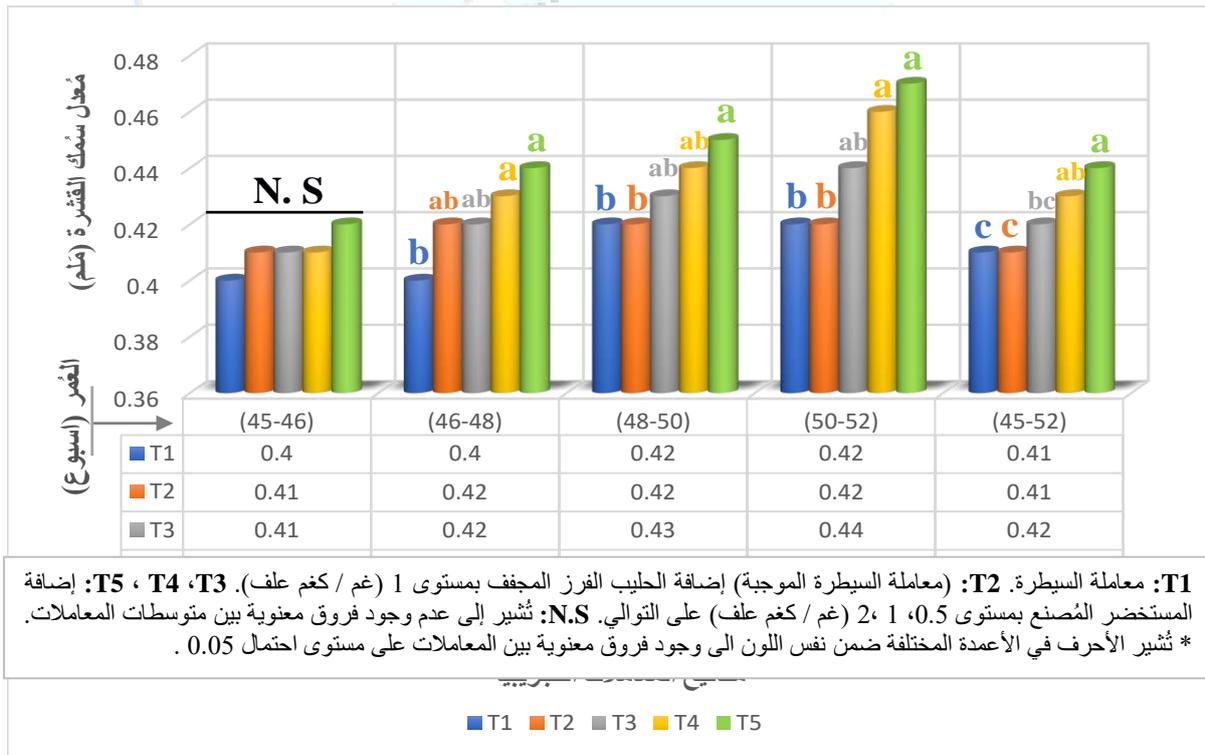
يُبين الشكل (5) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في معدل وزن القشرة (غم) خلال أسابيع الإنتاج (45-52) اسبوع ، إذ يتبين في المدة الاولى (45-46) من عمر الإنتاج ، حصول زيادة معنوية ( $P < 0.05$ ) لصالح مُعاملات المُستحضر المُصنع (T3 ، T4 ، T5) بالمقارنة مع مُعاملتي السيطرة (T1، T2) ، واللذان لا توجد بينهما فروق معنوية ، وأيضاً لم تُسجل النتائج حصول فروق معنوية بين معاملي المُستحضر المُصنع (T4 ، T5) . وإمتداداً من عمر (48 - 52) اسبوع بدأت مؤشرات التحسن المعنوي ( $P < 0.05$ ) تظهر بشكل أكثر وضوحاً في مُعاملات المُستحضر المُصنع مقارنةً مع مُعاملتي السيطرة اللتان لم تُسجلا أية فروقٍ معنوية طوال المدة الإنتاجية . وقد إنعكست النتائج في مؤشر المعدل العام لوزن القشرة (غم) تدريجياً بحسب مستوى الإضافة .



شكل (5) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في معدل وزن القشرة (غم) خلال أسابيع الإنتاج (45-52) اسبوع

### سُمك القشرة

تُلاحظ من خلال الشكل (6) الذي يوضح تأثير استخدام المُستحضر المُصنَّع في معدل سُمك القشرة (ملم) خلال أسابيع الإنتاج (45-52) اسبوع ، حيث يُلاحظ في المدة الاولى (45-46) اسبوع من العمر، عدم حصول فروق معنوية بين المعاملات التجريبية ، على الرغم من وجود فروق حسابية بين المعاملات . أما في العمر الإنتاجي 48 ، فقد لوحظ حصول تحسُّن معنوي ( $P<0.05$ ) طفيف في معدل سُمك القشرة (ملم) لصالح المُعاملتين ( T4 ، T5 )، على الرغم من عدم وجود فروق معنوية بين المُعاملات ( T2 ، T3 ، T4 ، T5) من جهة وبين ( T1 ، T2 ، T3 ) من جهةٍ اخرى . وفي المديتين الإنتاجيتين 50 و 52 بدأ التحسن المعنوي في معدل سُمك القشرة (ملم) يظهر بشكل أكثر وضوحاً وتحديداً في المُعاملة الخامسة T5 وجاءت بعدها المُعاملة الرابعة T4 بالمقارنة مع معاملي السيطرة (T1 ، T2) ، واللذان لم تُسجلان أية فروق معنوية طوال مدة التجربة . أما في حساب مؤشر المعدل العام لسُمك القشرة (ملم) فنُلاحظ ثبات مؤشر التحسُّن المعنوي ( $P<0.05$ ) في المُعاملة الخامسة مقارنةً مع معاملي السيطرة .



شكل (6) تأثير استخدام المُستحضر المُصنَّع في معدل سُمك القشرة (ملم) خلال أسابيع الإنتاج (45-52) اسبوع

وقد يُعزى السبب في تحسُن الصفات النوعية لقشرة البيض الى الفعل التآزري لأنواع بكتيريا حامض اللاكتيك المتواجدة في المُستحضر البكتيري المُصنع ، في إنتاج حامض اللاكتيك البالغ الاهمية ، في زيادة إمتصاص الكالسيوم والفسفور من القناة الهضمية عن طريق الزغابات الدقيقة مما يُساهم في زيادة ترسيب كربونات الكالسيوم ، مما ينعكس ذلك على سُمك القشرة ووزنها ، والذي يُعتبر مؤشر جيد لتحسن القشرة .

ويعزى أيضاً لزيادة إستهلاك العلف نتيجة لتحسن ظروف الأمعاء مما تزداد بذلك كمية الكالسيوم والفسفور في جسم الطائر ، ولبكتيريا حامض اللاكتيك دور في إفراز إنزيم الفاييتيز phytase الذي يُزيد من جاهزية عنصري الكالسيوم والفسفور ، عن طريق فك الارتباط بين الكالسيوم والفسفور الذي يكون بهئية حامض الفاييتيك (phytic acid) ، ونتيجةً لنشاط الغدة جار الدرقية Para Thyroid gland في إفراز هرمون الكالسيتونين calcitonin الذي يُنظم ترسب الكالسيوم في مصل الدم ، عن طريق زيادة إمتصاص الكالسيوم من الإمعاء وكذلك التقليل من معدل طرح الكالسيوم وزيادة طرح الفسفور بواسطة النبيبات الكلوية ؛ في محاولة للحفاظ على مستوى الكالسيوم في مصل الدم واستخدامه لتعزيز سمك القشرة ، وبالتالي ستتحقق الإستفادة المثلى وينعكس ذلك في تحسن نوعية قشرة البيض .

توافقت النتيجة مع ماتوصل إليه [6] بأن إضافة المعزز الحيوي بنسبة (0.4 و 0.8) % إلى العليقة ، يُساهم في تحسُن معدل سُمك القشرة ، في تجربته التي استخدم فيها المعزز الحيوي بنسب مُتدرجة (0.0 ، 0.4 ، 0.8 ، 1.2 و 1.6) % في عليقة الدجاج البياض. ولم تتفق مع ما أشار إليه [9] بأن استخدام المعزز الحيوي ذي الماركة التجارية (Yeasture<sup>®</sup>) في عليقة الدجاج البياض بمستوى 0.06 غم / كغم ، لا يؤثر في وزن القشرة وسمكها ، في دراسته التي اجريت على 144 وحدة تجريبية من الدجاج البياض والتي استمرت لمدة 7 أسابيع. وانفقت أيضاً مع دراسة [14] التي أكدت بأن المعزز الحيوي له تأثير إيجابي في معدل سمك القشرة ووزنها.

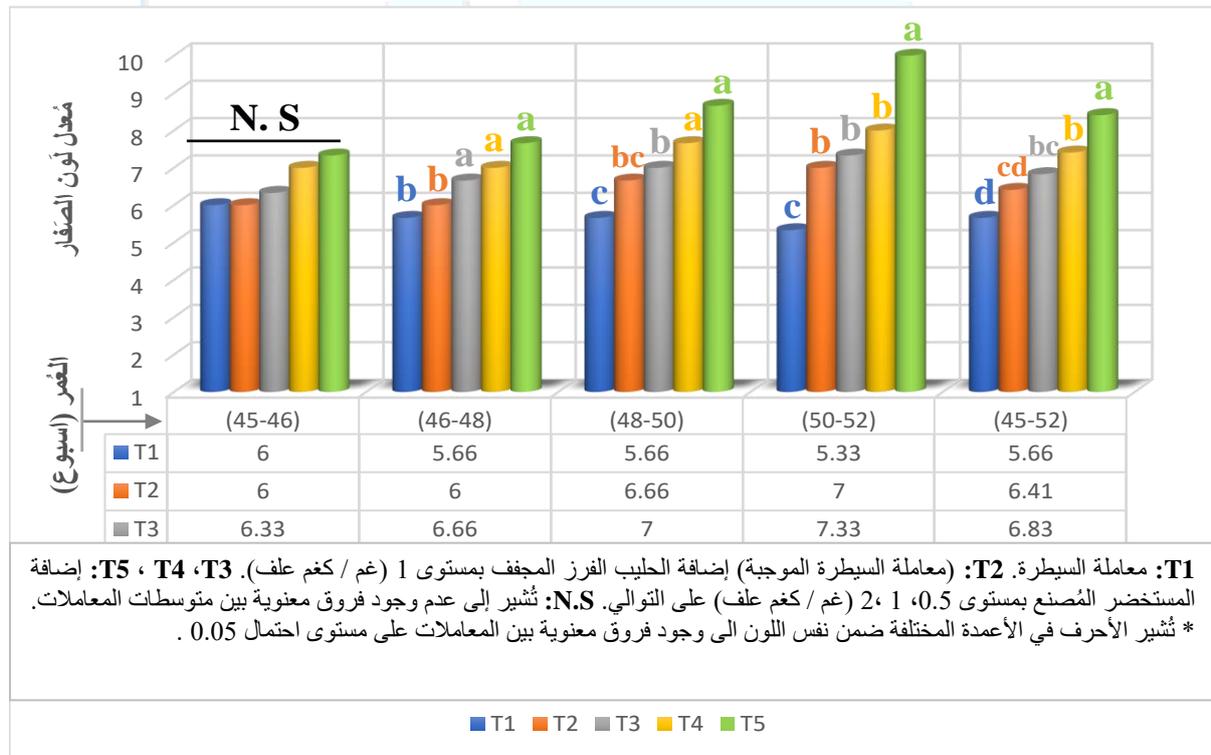
#### مُعدّل لون الصفار

يتضح من خلال الشكل (7) الذي يُبين تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في مُعدّل لون الصفار خلال أسابيع الإنتاج (45-52) اسبوع ، إذ يتضح في الاسبوع 46 من عُمر الإنتاج ، عدم وجود فروق معنوية بين جميع معاملات التجربة . وفي الاسبوع 48 فقد لوحظ حصول تحسُن معنوي ( $P<0.05$ ) بشكلٍ تدرجي في مُعدّل لون الصفار ، لصالح معاملات المُستحضر المُصنع مقارنةً مع مُعاملتي السيطرة ، في الوقت الذي ظهرت فيه فروقات حسابية فقط بين معاملات المُستحضر ، وعدم حصول فروق معنوية بين مُعاملتي السيطرة . بعدها إمتد مؤشر التحسُن المعنوي ( $P<0.05$ ) في العمر الإنتاجي 50 ، ليقتصر على مُعاملتي المُستحضر المُصنع ( T4 ، T5 )، في الوقت الذي لم تُسجل فيه النتائج فروق معنوية بين المعاملة الثالثة T2 و T3 من جهة و T1 و T2 من جهةٍ اخرى . أما في الاسبوع 52 من عمر الإنتاج فقد حققت المعاملة الخامسة T5 تفوقاً معنوياً ( $P<0.05$ ) على بقية المُعاملات التجريبية في تحسُن لون الصفار ، وفي الوقت نفسه لاتوجد فروق معنوية بين المُعاملات ( T2 ، T3 ، T4 ) . أما في المؤشر العام

للون الصفار فنلاحظ حصول تحسن معنوي ( $P < 0.05$ ) بشكل مُتدرج في مُعدل لون الصفار وحسب مُستوى الإضافة .

إن التحسن المعنوي الذي حدث في لون الصفار بالنسبة لمعاملات المُستحضر البكتيري المُصنع يعود إلى دور المُستحضر البكتيري المُصنع في تحقيق التوازن الميكروبي وتحسين ظروف الأمعاء والذي إنعكس بشكل إيجابي في زيادة الإستفادة من العناصر الغذائية وبالتالي تتمثل صبغة الزانثوفيل Xanthophyll في الكبد وتنعكس إيجابياً على لون الصفار .

لم تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه [12] في أن إدراج المعزز الحيوي في علائق الدجاج البياض ، ليس له تأثير معنوي في مُعدل لون الصفار في دراسته التي اجريت على 216 وحدة تجريبية من الدجاج البياض بعمر 32 اسبوع تحت ظروف الاجهاد الحراري لمدة 90 يوم ، والتي استخدم فيها المعزز الحيوي بمستويات (0 ، 200 ، 400) غرام / طن علف. ولكن اتفقت مع ما لاحظته كل من [13] بأن استخدم بكتيريا *Lactobacillus* كمعزز حيوي بتركيز 0.05 غم / مل في ماء الشرب للدجاج البياض يؤدي الى حصول تحسن معنوي في لون الصفار بالمقارنة مع السيطرة. واتفقت أيضاً مع دراسة [14] التي أكدت بأن المعزز الحيوي له تأثير إيجابي في مُعدل لون الصفار.



شكل (7) تأثير استخدام المُستحضر المُصنع في معدل لون الصفار خلال أسابيع الإنتاج (45-52) اسبوع

### الاستنتاجات

أظهرت نتائج تأثير المُستحضر البكتيري المُصنع في الأداء الإنتاجي للدجاج البياض وجود تحسُّن معنوي ( $P<0.05$ ) في الصفات الإنتاجية المُتمثلة في : نسبة إنتاج البيض ، عدد البيض التراكمي ، مُعدل وزن البيض ، مُعدل كتلة البيض ومُعامل التحويل الغذائي ، فضلاً عن حصول تحسُّن معنوي ( $P<0.05$ ) في الصفات النوعية للبيضة التي شُمِلت: مُعدل وزن البياض ، مُعدل وزن الصفار ، مُعدل وزن القشرة ، مُعدل سمك القشرة ، مُعدل لون الصفار ، للمعاملات التجريبية (T3 ، T4 ، T5) ، بحسب مستوى الإضافة وإن المعاملة T5 ذات الإضافة (2 غم / 1 كغم علف) ، قد أعطت أفضل النتائج. كما لوحظ حصول إنخفاض معنوي في مقياس الكفاءة الإقتصادية للعليقة لصالح مُعاملات المُستحضر البكتيري المُصنع بحسب مستوى الإضافة ، وتحديدًا في المعاملة الخامسة T5 التي ساهمت في تقليل كلفة إنتاج الكيلو غرام الواحد من البيض بمقدار 1449.74 (دينار/ كغم وزن بيض) بعد أن بلغت تكلفة الإنتاج 1688.96 (دينار/ كغم وزن بيض) في معاملة السيطرة ، أي ساهمت في إختصار التكلفة بمقدار 239.22 دينار، للكيلو غرام الواحد من وزن البيض .

### المراجع

- [1] الفياض ، حمدي عبد العزيز وناجي ، سعد عبد الحسين والهجو، نادية نايف عبد . تكنولوجيا منتجات الدواجن . الطبعة الثانية .كلية الزراعة ، جامعة بغداد .العراق. 2011.
- [2] العاني، عمار عبد الرزاق توفيق. عزل البكتريا المنشطرة ( *Bifidobacteriutn adolescentis*) وتوصيفها ومقارنة تأثيرها مع المضاد الحيوي في الأداء الإنتاجي وبعض الصفات الفسلجية لفروج اللحم. رسالة ماجستير. كلية الزراعة، جامعة الانبار، العراق. 2011.
- [3] Hwang H, Singer RS. Survey of the US broiler industry regarding pre-and postharvest interventions targeted to mitigate *Campylobacter* contamination on broiler chicken products. Journal of Food Protection, 2020; 83(7): 1137-1148.
- [4] Alnajjar E, Alemadi MA. Evaluation of the impact of some disinfectants used in poultry farms. Assiut Veterinary Medical Journal, 2017;63 (152): 1-7.
- [5] Agboola AF, Omidwura BRO, Odu O, Odupitan FT; Iyayi EA. Effect of probiotic and toxin binder on performance, intestinal microbiota and gut morphology in broiler chickens. Journal of Animal Science Advances, 2015; 5(7): 1369-1379.

- [6] Hassanein SM, Soliman NK. Effect of probiotic (*Saccharomyces cerevisiae*) adding to diets on intestinal microflora and performance of Hy-Line layers hens. *Journal of American Science*, 2010 ; 6(11): 159-169.
- [7] Zarei M, Ehsani M, Toriki M. Dietary inclusion of probiotics, prebiotics and synbiotic and evaluating performance of laying hens. *American Journal of Agriculture and Biological Sciences*, 2011 ; 6 (2): 249 – 255.
- [8] Khan S H, Atif M, Mukhtar N, Rehman A. , Fared G. Effects of supplementation of multi-enzyme and multi-species probiotic on production performance, egg quality, cholesterol level and immune system in laying hens. *Journal of Applied Animal Research*, 2011 ; 39(4): 386-398.
- [9] Afsari M, Mohebbifar A, Toriki M. Effects of dietary inclusion of olive pulp supplemented with probiotics on productive performance, egg quality and blood parameters of laying hens. *Annual Research & Review in Biology*, 2014; 4(1):198-211.
- [10] Sobczak A, Kozłowski K. The effect of a probiotic preparation containing *Bacillus subtilis* ATCC PTA-6737 on egg production and physiological parameters of laying hens. *Annals of Animal Science*, 2015; 5(3): 711-723.
- [11] Alagawany M, Abd El-Hack ME, Arif M, Ashour EA. Individual and combined effects of crude protein, methionine, and probiotic levels on laying hen productive performance and nitrogen pollution in the manure. *Environmental Science and Pollution Research*, 2016; 23(22):22906-22913.
- [12] Fathi M, Al-Homidan I, Al-Dokhail A, Ebeid T, Abou-Emera O, Alsagan A. Effects of dietary probiotic (*Bacillus subtilis*) supplementation on productive performance, immune response and egg quality characteristics in laying hens under high ambient temperature. *Italian Journal of Animal Science*, 2018; 17(3): 804-814.
- [13] Naseem S, King AJ. Effect of Lactobacilli on production and selected compounds in blood, the liver, and manure of laying hens. *Journal of Applied Poultry Research*, 2020; 29(2):339-351.

- [14] Sjofjan O, Adli DN, Sholikin MM, Jayanegara A, Irawan A. The effects of probiotics on the performance, egg quality and blood parameters of laying hens: A meta-analysis. *Journal of Animal and Feed Sciences*, 2021; 30(1):11–18.
- [15] Al-Salhi AAK, Al-Shatty SMH, Al-Khfaji QJG, Al-Imara EAA. Manufacture of a bacterial product from new species for lactic acid bacteria isolated from chicken intestines. Unpublished paper. 2022 ;29p.
- [16] NRC: National Research Council. Nutrient requirements of poultry. 9th edn. , National Academic Press, Washington DC. 1994 .
- [17] الزبيدي، صهيب سعيد علوان.. إدارة الدواجن. الطبعة الأولى. مطبعة جامعة البصرة. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. كلية الزراعة، جامعة البصرة ، العراق. 1986. 641. صفحة.
- [18] ناجي ، سعد عبد الحسين والقيسي، غالب علوان و الخالدي، رافد عبد العباس والرحمن، يحيى خالد عبد الرحمن. دليل الانتاج التجاري للدجاج البياض. الاتحاد العراقي لمنتجي الدواجن ، جمعية علوم الدواجن العراقية. العراق. 2007 .
- [19] North MO. Commercial chicken production manual. 3rd edn., AVI Publishing Company, Inc. Westport. Connecticut. USA. 1984 ; 710p.
- [20] ابراهيم ، اسماعيل خليل وصالح ، عبد الاله حميد محمد . . أساسيات تغذية الدواجن . الطبعة الاولى. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع . عمان ، الاردن. 2013. 406. صفحة.
- [21] ناجي، سعد عبد الحسين وحنا، عزيز كبرو . دليل تربية الدجاج البياض. الاتحاد العربي للصناعات الغذائية، مكتب هبة للطباعة .العراق. 1999.
- [22] الفياض، حمدي عبد العزيز وناجي، سعد عبد الحسين.. تكنولوجيا منتجات الدواجن. الطبعة الثانية. مطبعة التعليم العالي. بغداد. العراق. 2012.
- [23] Lokaewmanee K, Yamauchi K, Komori T, Saito K. Enhancement of egg yolk color by paprika combined with a probiotic. *Journal of Applied Poultry Research*, 2011; 20(1): 90-94.
- [24] SPSS: Statistical Package for the Social Sciences. SPSS users guide. Statistics, Version 25. IBM SPSS Statistics, SPSS Institute, Inc, Chicago, IL, USA. 2018.
- [25] Smith AJ. Poultry (The Tropical Agriculturalist). Revised edition. Macmillan Education, London and Basingstoke. Macmillan.
- [26] عودة، عقيل طويبة. تصنيع المعزز الحيوي لحليب الكيفير الجاف والمحمل على بعض المواد العلفية مع أو بدون مسحوق الشوندر أو مسحوق الألامازة وتأثير إضافته في بعض الصفات

الإنتاجية والفلسجية والمناعية لفروج اللحم. أطروحة دكتوراه. كلية الزراعة، جامعة البصرة،  
العراق. 2017. 218 صفحة  
[27] التميمي، عمار طالب ذياب. تأثير اضافة مستويات من المعزز الحيوي الذائب في الماء  
والخليط التآزري الى العليقة في الأداء الأنتاجي لدجاج بيض المائدة، أطروحة دكتوراه ، جامعة  
بغداد ، العراق. 2012.



## قياس اثر التهرب الضريبي بين الواقع والمستهدف في ادارة الازمة المالية: دراسة حالة في الهيئة العامة للضرائب

خلدون سلمان محمد الكرتاني\*<sup>1</sup>, أمير عقيد كاظم العرداوي<sup>2</sup>, مرتضى ابراهيم مكي التميمي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كلية الادارة والاقتصاد, جامعة العراقية, العراق

<sup>2</sup>كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة / العراق

[khaledoun.s.m1980@gmail.com](mailto:khaledoun.s.m1980@gmail.com)

### المستخلص:

بينت الدراسة واقع التهرب الضريبي المستغل في ادارة الازمة المالية المتراكمة لدى الهيئة العامة للضرائب وسبل معالجتها من خلال دراسة وتحليل اسباب التهرب الضريبي والحد منها ، ومن جانب اخر تحديد الواقع والمستهدف وبيان مدى أهمية ادارة الازمة المالية في ظل مراحل الركود الاقتصادي .أذ تتمحور مشكلة الدراسة ان نظام الضرائب المطبق في الهيئة العامة للضرائب يتسم بالأساليب المحاسبية التقليدية والى جانب ذلك عدم فهم القوانين والانظمة الضريبية فهماً مبسطاً وشاملاً من قبل المكلفين، مما ادى الى ظاهرة التهرب الضريبي وارتفاع معدلات القيمة المستهدفة مقارنة بين الواقع المخطط له. وأظهرت نتائج الدراسة ان النظام الضريبي المطبق في الهيئة العامة للضرائب يتسم بالتعقيد وعدم الادراك والتركيز على التقنيات المتطورة في سياسات جمع الجباية الضريبية ان كانت في القطاع العام او الخاص وبالنتيجة ينخفض الايراد الضريبي الفعلي وترتفع حصيللة الايرادات المستهدفة لدى الهيئة العامة للضرائب في ظل الازمة المالية. وأوصت الدراسة على الهيئة العامة للضرائب اتباع الاساليب المتطورة والتقنيات الحديثة وفرض العقوبات المالية على المتهربين من دفع الضريبة والى جانب ذلك تفعيل دور النظام الرقابي في واقع ادارة الازمة المالية سيساهم ذلك في بناء ونمو حصيللة الايرادات الضريبية ان كانت في القطاع العام او الخاص.

**الكلمات المفتاحية:** التهرب الضريبي ، الضرائب المستهدفة , ادارة الازمة المالية .

### المقدمة:

تعتبر الضرائب من أهم الأدوات التي تلجأ إليها الدولة في سياستها المالية لتحقيق الأهداف الاقتصادية ،ومن جانب اخر مواجهة الازمة المالية التي تمر بها الهيئة العامة للضرائب، كما يعد التهرب في الضرائب الرافد الرئيس في الموازنة العامة للدولة ، لذلك لا بد للدولة من حماية هذا الرافد ووضع القيود والعقوبات للحد من ظاهرة التهرب الضريبي سواء ان كان في القطاع العام او الخاصة وتحقيق الواقع المخطط له والمستهدف لكي تتمكن الهيئة العامة من توفير الأموال التي تحتاجها لمعالجة مشاكلها الازمة المالية وتحقيق النمو والازدهار لمواطنيها، فالضرائب سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة هي أداء مهمة

ورئيسه من أدوات السياسة المالية لأي دولة لحل مشاكلها في وضع سياستها المالية والاقتصادية التي تواجهها في ظل الازمات المالية التي يمر بها البلاد.

### منهجية الدراسة و الدراسات السابقة

#### 1- مشكلة الدراسة :

أن النظام المطبق في الهيئة العامة للضرائب يتسم بالأساليب المحاسبية التقليدية والى جانب ذلك عدم فهم القوانين والانظمة الضريبية فهماً مبسطاً وشاملاً من قبل المكلفين، مما ادى الى ظاهرة التهرب الضريبي وارتفاع معدلات القيمة المستهدفة مقارنة بين الواقع المخطط له ، والسؤال الذي يطرح هنا: هل أن دراسة وتحليل الاساليب المحاسبية التقليدية المطبق في الهيئة العامة للضرائب وتبسيطها بشكل سهل وواضح وخالية من التعقيد ، يمكن الهيئة العامة للضرائب للحد من ظاهرة التهرب الضريبي وتحقيق المستهدف لإدارة الازمة المالية ؟

#### 2- فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة إلى فرضية أساسية مفادها: (ان دراسة وتحليل الاساليب المحاسبية التقليدية المطبق في الهيئة العامة للضرائب يوفر أساساً سليماً وشاملاً في تعزيز قيمة القيمة الاقتصادية والحد من ظاهرة التهرب الضريبي والمستهدف في ظل في ادارة الازمة المالية) ومن هذا الفرضية تنفرد الفرضيات الآتية :-

- ان النظام المحاسبي المطبق في الهيئة العامة للضرائب يتسم بالتعقيد والغموض والى جانب ذلك ضعف الرقابة والتخطيط بين الواقع المخطط له والمستهدف في الحصيلة الضريبية مما ادى الى ظهور الازمة المالية.
- ان اجراءات التحاسب الضريبي تقليديه والى جانب ذلك ارتفاع تكلفة الوقت والجهد المبذل والهدر بالمال العام في الایراد الضريبي فترتفع حصيلة الازمة المالية بين القطاع العام والخاص .

#### 3- أهمية الدراسة :

- تبرز أهمية الدراسة من خلال اعطاء نظرة شاملة عن متغيرات (التهرب الضريبي بين الواقع والمستهدف في ظل ادارة الازمة المالية لدى الهيئة العامة للضرائب) من خلال الجوانب الآتية
- تحديد مفهوم التهرب في الضرائب ودراسة وتحليل الضرائب المستهدفة وتفادي الازمة المالية.
- دراسة طبيعة التهرب الضريبي وأساليبه وطرائق مكافحة الازمة المالية بالشكل الامثل والحد من تلك الظاهرة.

#### 4- منهجية الدراسة :

استخدم الباحثان المنهج الاستنتاجي التحليلي والمنهج الاستقرائي في دراسة وتحليل اسباب التهرب الضريبي بين الایراد المخطط والمستهدف في ادارة الازمة المالية والحد من تلك الظاهرة

#### 5- مصادر البيانات:

اعتمد الباحثان على مصادر متعددة لتغطي الجانبين : النظري المصادر العربية والأجنبية المتعددة في شبكات الانترنت والكتب والدوريات والبحوث والدراسات والرسائل الجامعية ، والتطبيقي أذ تتضمن القوائم المالية لدى الهيئة العامة للضرائب

#### 6- حدود الدراسة :

تم اختيار الهيئة العامة للضرائب في عينة الدراسة .

#### 7- هيكلية الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول منها الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة، بينما يتطرق المبحث الثاني قياس اثر التهرب الضريبي بين الايراد المخطط والمستهدف في ادارة الازمة المالية بينما المبحث الثالث يتضمن الجانب العملي للدراسة

#### 8- الدراسات السابقة

- دراسة الناصر، اقداس حسين هادي (2013) "دور آليات الحوكمة الداخلية في التهرب الضريبي من خلال ممارسات تمهيد الدخل دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة في العراق"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحوكمة ومدى أهمية تطبيقه في البنوك التجارية وكذلك الاطلاع على التقارير المالية لغرض الوصول إلى الدخل الخاضع للضريبة ومدى مساهمة الآليات الداخلية للحوكمة في الحد من ممارسات تمهيد الدخل.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية أهمها: أن التطورات التي حصلت في بيئة الأعمال عموماً وما ينتج عنها خصوصاً هو انفصال في حق الملكية كانت السبب الرئيسي وراء عمليات التلاعب بالقوائم المالية والتي ينتج عنها نقص الحصيلة الضريبية وتوصلت دراسة ان إمكانية تفعيل وتعميق الوعي بمفهوم الحوكمة وتدريبها كمنهاج يدرس في الجامعات العراقية.

- دراسة الكعبي، جبار محمد علي ، عبدالحميد , ياسر عمار(2008) "شفافية الضريبة وفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب"

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم شفافية الضريبة وفاق الى تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب وبما ان الشفافية تتطلب من الهيئة العامة للضرائب الافصاح الكامل من اجل زيادة الوعي الضريبي للمكلفين وتحقيق الرقابة على عملياتها من الاطراف الداخلية والخارجية ومن جهة اخرى كذلك يتطلب افصاح المكلف عن جميع الدخول التي حصل عليها خلال سنة تحقق الدخل وبالتالي فان هناك مسؤوليات متبادلة للهيئة العامة للضرائب والمكلفين على السواء في تطبيق هذا المفهوم ولا يمكن ربط هذا المفهوم بجهة واحدة فقط.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والعملية أهمها: على الإدارة الضريبية بناء نظام رقابي فعال يأخذ بنظر الاعتبار على عاتقه الحفاظ على حقوق المكلف والسلطة المالية ومن جانب اخر تسهيل إجراءات فرض الضريبة على المكلفين لتحفيزهم على مراجعة دوائر الضريبة لغرض تقديم التقارير عن نشاطهم خلال مدة التحاسب.

المبحث الاول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة  
اولا : الاطار النظري للدراسة:

1- مفهوم وأسباب التهرب الضريبي في ادارة الازمة المالية  
1-1 مفهوم التهرب الضريبي :

لكي نحدد مفهوم التهرب الضريبي في ادارة الازمة المالية لابد لنا أن نحدد المعنى الدقيق للتهرب لغويا مشتق من الفعل الثلاثي ( هرب ) ،اما اقتصاديا هربه البضاعة الممنوعة من دولة إلى دولة اخر، والمهرب من يقوم بإدخال الأشياء الممنوعة أو أخرجها من الدولة فهو المهرب ، أما مفهوم التهرب الضريبي باللغة الانكليزية متعدد المعنى لاختلاف مصادرها وتعدد اصطلاحا فقد أطلق عليه ( Tax Evasion) وتعني الغش الضريبي، او (Tax Avoision) وتعني تقادي الضريبة او (Tax Dodging) وتعني الإفلات من الضريبة، او (Tax Evasion) وتعني التهرب الضريبي (عبد العظيم، 2017: 13) وعلى هذا الاساس فقد عرف العديد من الكتاب والباحثين الاكاديميين التهرب الضريبي هو عملية يتم من خلالها تخلص المكلف من الالتزامات القانونية بعدم دفع الضرائب المستحقة عليه كليا او جزئيا من خلال عدة طرائق وأساليب احتيالية مخالفة للقانون والانظمة المحاسبية المتعارف عليها (العدي، 2015: 80) ، وأن استعمال تلك الاساليب المتمثلة بالاحتيايل الفنية والقانونية والادارية من اجل ان يتم التخلص من دفع الضرائب المترتبة على المكلفين كليا أو جزئيا وبشتى الطرق والأساليب المتعارف عليها والتي تؤدي إلى حرمان الخزينة العامة من المبالغ التي تستحقها في ادارة الازمة المالية (العطراوي، رميثة، 2019: 17)، وهناك تعريف اخر للتهرب الضريبي على انه ظاهرة اقتصادية يتحايلها المكلف بعدم دفع الضرائب المترتبة عليه من خلال اتباع الاساليب والاعمال التي تخالف القانون مما يؤثر في خزينة العامة للدولة (Sempre, 1993:8) بناء على ما تقدم يستنتج الباحثان ان التهرب الضريبي في ظل ادارة الازمة المالية هو عملية يتم من خلالها تخلي المكلف عن دفع الضريبة من خلال استعمال الاساليب والطرق المشروعة وغير المشروعة مستفيدا من ثغرات القانون المتاحة له ما ينتج الانخفاض الحاد في خزينة الدولة العامة وبالتالي يصبح اقتصاد في مرحلة الركود نتجتا للتهرب الضريبي .

2-1 أسباب التهرب الضريبي  
هنالك عدة اسباب ادت الى ظاهرت التهرب الضريبي ومنها (العطور، 1993 : 206)

- التشريعية: وجود نقص في الاحكام والتشريعات الضريبية، واحتوائها على ثغرات ينفذ منها المكفون من دفع المستحقات المترتبة عليهم .
- الاقتصادية: ارتفاع الضرائب يؤدي ذلك الى شعور المكلف بأن الضريبة تقتطع منه بشكل كبير من دخله وتلحق الضرر به .
- الادارية والفنية: تعتبر الإدارة الضريبية من اهم مرتكزات التنفيذ المطبقة فكلما كانت الإدارة ضعيفة الكفاءة والنزاهة سهلت التهرب الضريبي من قبل المكلفين بدفع الضريبة.
- الاجتماعية: نظرة المجتمع في بعض المجتمعات العربية إلى المتهرب من دفع الضرائب تكوم بصورة الاعجاب وتقدير على اعتبار أن سرقة اموال الخزانة العامة للدولة عن طريق ظاهرت التهرب الضريبي لا تعد سرقة فقط وانما التحايل على الانظمة والقوانين المحاسبية المتعارف

علية في دوائر الدولة على عكس الحال في المجتمعات الأوربية التي تسعى للوفاء بالتزاماتها الضريبية احتراماً منها للالتزام الأخلاقي بضرورة المساهمة في تحمل الأعباء المالية.

- السياسية: عدم الاستقرار والاستقلال في سياسة الدولة وكذلك سياسة الإنفاق العام في الدولة يلعب دوراً أساسياً في التهرب الضريبي فكلما أحسنت الدولة استعمال الأموال العامة قل ميل المكلفين نحو التهرب من الضريبة.

## 2- الية التهرب الضريبي و أثارها في ادارة الازمة المالية 1-2 الية التهرب الضريبي :

التهرب الضريبي بصورة عامة يتمثل بعدم إقرار المكلف بواجبه اتجاه دفع الضريبة المترتبة عليه من خلال عدم تقديم البيانات اللازمة طبقاً للقوانين أو تقديم بيانات مضللة وغير كاملة للدوائر المالية، وعلى هذا الأساس ان الية التهرب الضريبي في ادارة الازمة المالية والاقتصادية تتضمن قسمين أساسيين (العطراوي, رميئة، 2019: 18) :

- **التهرب الضريبي المشروع يسمى ( التجنب الضريبي):** تجنب المكلف من دفع الضريبة أو الالتزامات المترتبة عليه من خلال مخالفة الاحكام والتشريعات الضريبية كالحد من استهلاك السلع التي تفرض عليها الضريبة أو الانصراف عن ممارسة الانشطة الاقتصادية التي تخضع لضريبة مرتفعة إلى آخر معفى من الضريبة أو يخضع لضريبة أقل، كما يحدث عند الاستفاد من ثغرات القانون الضريبية.

- **التهرب الضريبي غير المشروع يسمى ( الغش الضريبي):** فعل إرادي يقوم به الممول الذي يقرر بمخالفة القوانين بهدف التملص من دفع الضريبة ، أي مخالفة مباشرة لقانون الضريبة ، وذلك من خلال استعمال اساليب الغش والاحتيال مرتكبا بذلك جرائم مالية يعاقب عليها القانون ، فمن صورته محاولة المكلف للتهرب من تحديد دين الضريبة عن طريق الامتناع عن تقديم الإقرار المترتب عليه، أو يتخلص من كجزء من الضريبة عندما يقدم إقرار لا يتفق مع حقيقة الامر المكلف به .

## 2-2 اثار التهرب الضريبي في ظل ادارة الازمة المالية :

للتهرب الضريبي انعكاساً سلبياً على المجتمع بالكامل، والنتيجة يؤثر على اقتصاد الدولة بصورة مباشرة وغير مباشرة ، فضلا عن التأثيرات السلبية الأخرى ومنها:

- **مالية :** يؤدي التهرب الضريبي الى نقص الحصيلة في الواردات الضريبية في ادارة الوحدة الاقتصادية وما ينتج عن ذلك آثار سلبية تظهر في العجز المالي بصورة مستمرة ناتجة عن زيادة النفقات العامة ونقص الواردات مما يدفع دوائر الدولة إلى زيادة الضرائب أو فرض ضرائب جديدة لتعويض النقص المالي الحاصل في الحصيلة الضريبية وقد ينجم عن ذلك الزيادة في الأعباء الضريبية وخاصة بالنسبة للمكلفين ملتزمين بأداء دفع الضريبة المترتبة عليه (طلب، 2018: 485).

- الاقتصادية: انتشار التهرب الضريبي بصفة مذهلة قد تخلق الازمة (المالية والاقتصادية) عندما يكون نقص في الادخال الداخلي يجبر الدولة على تخفيض النفقات العمومية مما يؤثر على التطور الاقتصادي، فتلجأ الدولة إلى الاقتراض الخارجي في بعض الاحيان وهذا يترتب عليه ديون تؤثر على نمو الاقتصاد و يؤدي ظاهرت التهرب الضريبي وبالتالي ضعف مستوى الادخار في الموازنة العمومية فتكون القدرة الاستثمارية محدودة (رشيدة، 2017: 17).
- اجتماعية: للتهرب الضريبي عدة اثار تؤثر بشكل كبير على المكلفين الذين لا يستطيعون التهرب من الضرائب نتيجة لحرصهم على اداء واجبهم الاجتماعي والوطني في اداء الضريبة المترتبة عليه، وعلى هذا الاساس قد تظهر الانعكاسات الاجتماعية في ظاهرت التهرب الضريبي بشكل واضح في عدم شعور المكلفين بتطبيق مبدئين (العدالة والمساوات) بمعنى عدم شمول الضريبة على جميع المجتمع أي ان عدم خضوع بعض الدخول للضريبة يخل بالمفهوم العام للأنظمة والقوانين المنتفق عليه فان التهرب من الضريبة يضعف ايمان وثقة المواطنين في دوائر الدولة في تحقيق الخدمات الضرورية للمجتمع و يقلل الثقة بالإدارة المالية (عسى، 2017: 141)

### 3- مفهوم واهداف الضريبة المستهدفة في ادارة الازمة المالية

#### 3-1 مفهوم الضريبة المستهدفة:

لكي نحدد مفهوم الضريبة المستهدفة لابد لنا أن نحدد مضمون الازمة المالية الناتجة من الاضطرابات المفاجئة او الحادة في بعض التوازنات الاقتصادية يتبعه ذلك انهيار في عدد من الوحدات المالية تمتد آثاره إلى الوحدات الاقتصادية الأخرى في نفس الدولة وقد تمتد إلى بلدان أخرى تربطها بها مصالح اقتصادية (ليبتي، 2008: 2)، ويعرفها اخرون ان الازمة المالية لحظة حرجة و حاسمة جدا تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بتلك المشكلة ومن صعوبتها تكون حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، وبذلك فهي تتعلق ببعدين اساسيا هما: (كورتل & رزيق، 2010: 20) :

- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الحالية والمستقبلية في ادارت الدولة .
- الوقت المحدد المتاح لاتخاذ القرار المناسب لحل تلك الأزمة في ادارت الدولة.

أما من الناحية الاقتصادية انهيار الاسواق العالمية، وكذلك حدوث مضاربات نقدية كبيرة ومقاربة، وبطالة مستمرة وانكماش حاد في النشاط الاقتصادي مع ذلك اختلالات واضطرابات حادة ومفاجئة في بعض التوازنات المالية ومؤشرات أدائها، اذ تعبر عن انهيار مفاجئ في مجموع المتغيرات المالية، مثل (حجم الإصدارات، أسعار الأسهم والسندات، قيمة القروض والودائع المصرفية، وأسعار الصرف) وتمتد اثارها الى ال وحدات الاقتصادية الاخرى قد تؤثر الأزمات المالية على هشاشة وسوء أداء في النظام المالي للدولة ناتج من عدم التزام المكلف بدفع الضرائب سواء ان كان في (القطاع العام او الخاص) مع ظهور الازمة المالية فأصبح هنالك مفهوم شائع في ادارة الازمة المالية يسمى بالضريبة المستهدفة اذ تتمثل بضريبة الإنفاق المستهدف او المكلف على ذو الدخل المحدد، فإن ذلك سيؤدي إلى تخفيض الاعباء المالية التي تكبدها الدولة الناتجة من التزاماتها المالية أما ذو الدخل المرتفع فإن الاقتطاع الضريبي لا يؤثر على نشاطهم المستهدفة لأنهم سيحافظون على مستوى معين، فيزداد ميلهم نحو

الاستهلاك وينقص ميلهم للادخار وبالتالي يؤدي ذلك بهم إلى إعادة توزيع دخولهم بين الاستهلاك والادخال (جماد، 2010: 64)، وقد يقوم المكلف بإخفاء بعض الحقائق أو عن طريق تخفيض الإيرادات وزيادة النفقات أو المصروفات فيزداد التهرب الضريبي المستهدف إذا كان سعر الضريبة أو نسبة الضرائب مرتفعة خاصة على الدخل أو وجود مغالاة عند تقدير لإيرادات المكلف من قبل دائرة الضرائب ناتج من عدم خبرة بعض الموظفين في ادارة الدولة بسبب غياب الانظمة والقوانين المتعارف عليه وكذلك قد يكون هنالك تضليل في الدفاتر والسجلات الخاصة بالمكلفين بأي شكل من الأشكال مما يجعل التقدير أقرب إلى التقدير الجزافي مما يؤدي إلى المبالغة في فرض الضرائب التي تتحملها الوحدات الاقتصادية في القطاع العام والخاص والى جانب ذلك تتخفف الإيرادات ويزداد المستهدف الضريبي بسبب سوى الادارة والاساليب المتبعة في جمع الضرائب (منصور، 2004: 74).

### 3-2 أهداف الضريبة المستهدفة في ادارة الازمة المالية

- توجد عدة أهداف للضريبة المستهدفة في ادارة الازمة المالية نذكر أهمها (عبد العظيم، 2017: 9)
- المالية: الحصول على الأموال المستهدفة في القطاع العام والخاص من أجل تغطية النفقات العامة المترتبة على خزينة الدولة.
  - اجتماعية: تستعمل الضريبة كأداة لمعالجة إعادة توزيع الدخل والثروة ومنع تكتل الثروات بيد فئة قليلة من المجتمع والحد من الظواهر الاجتماعية السيئة.
  - اقتصادية: تركز الدول على سياسة تحقيق الأهداف المتعلقة بالقطاعات الاقتصادية ومنها الأهداف المرتبطة بالأزمات الاقتصادية أو الاستثمار الاقتصادي.

### 4- وسائل مكافحة التهرب الضريبي في ادارة الازمة المالية :

- لقد لاحظنا فيما سبق أن للتهرب الضريبي آثار متعددة وضارة من عدة جوانب، لذلك تعمل الدولة على مكافحة هذه الظاهرة، على المستوى الوطني والدولي، حيث يتم معالجة أسبابه على النحو التالي (الخطيب، 2000: 177)
- صياغة القانون الضريبي: بالابتعاد عن العبارات العامة في مجال تحديد الدخل الخاضع للضريبة، وبشكل عام في مجال التأويل أو الاجتهاد.
  - تجميع البيانات: التوسع في أساليب جمع البيانات وذلك من خلال تطبيق الوسائل العلمية المتعارف عليه لدى الدوائر المالية البيانات الضرورية كافة التي تساعد في تحديد المركز الحقيقي للمكلف.
  - تطوير الإدارة الضريبية: تطوير للأنظمة والبرامج وكذلك الوظائف الضرورية من اجل تتولد القناعة لدى المكلفين أن الإدارة الضريبية هي إدارة فعالة ولديها الرغبة في التعاون مع المكلفين، بحيث يتم كسر الحاجز النفسي بين المواطن والإدارة الضريبية في دوائر الدولة.
  - برامج للإعلام الضريبي: يجب على دوائر الدولة أن تعد برامج إعلامية واسعة الانتشار، من أجل توعية المواطنين بالطرق التي يتم بواسطتها التصرف بالمال العام.
  - إيجاد إجراءات عقابية: نظرا لخطورة التهرب الضريبي واثارها سلبية الناتجة من تخلف المكلف من دفع الضرائب لذلك لابد من وضع عقوبات مالية وجسدية من اجل تخويف المكلف المتهرب من دفع الضرائب كعقوبة السجن يشكل رادعًا للتقليل من التهرب الضريبي.

## المبحث الثاني : الجانب العملي

### نبذة تاريخية عن الهيئة العامة للضرائب

الضرائب في العراق، تعد من أقدم المؤسسات الضريبية في العالم العربي، وربما في كل المنطقة فقد شرع العراق أول قانون لضريبة الدخل بعد تأسيس الحكومة الوطنية وتم اصدار قانون ضريبة الدخل رقم 25 في عام 1927

أما قوانين الضرائب في بعض الدول العربية فقد تم اصداره في تواريخ لاحقة، وقبل ذلك ظلت التشريعات الضريبية سائد في العراق في عهد الدولة العثمانية، وعلى هذا الاساس الضرائب في العراق اخذت تتمتع بتاريخ تشريعي في ميدان الضرائب يمتد لقرون، واستحدثت البيئة العامة للضرائب بتاريخ 1982/2/27 استنادا إلى قانون وزارة المالية المرقم 25 لسنة 1981 وبقيت البيئة في احدى تشكيلات وزارة المالية التي تم انشاءها نتيجة دمج مديرية الدخل العامة التي كانت تطبق قانون ضريبة الدخل مع مديرية الواردات العامة في دولة العراقية، كما كانت هنالك تطبق قانون ضريبة العقار وقانون ضريبة العرصات وعلى هذا الاساس سميت الهيئة العامة للضرائب إذ حمت محل المديريتين أعلاه، وتعد البيئة العامة للضرائب من الدوائر المهمة في الدولة العراق إذ تقوم بتقدير وجباية الضرائب من خلال أقسامها وفروعها الموزعة والمنتشرة في جميع المحافظات العراقية وتحملها المسؤولية عن تنفيذ السياسة الضريبية في العراق حيث تقوم بعملية فرض الضرائب المترتبة على الدخل والعقار والعرصات التي من خلالها تعزز موقفها بدعم إيرادات الدولة العراقية وتنميتها عن طريق القوانين والتشريعات الضريبية المتعارف عليها والتي تقوم بإصدارها الدولة والتعميمات والنشرات السنوية التي تصدرها البيئة ليتسنى لكل أفراد الدولة بالاطلاع، والتعرف على صلب وعمل أنظمة الدوائر الضريبية (المصدر: نشرة الهيئة العامة للضرائب).

تمهيدا لدراسة وتحليل التهرب الضريبي بين الواقع والمستهدف في ادارة الازمة المالية من خلال التالي :

**اولا: الضرائب المباشرة :** تلك الضرائب التي تفرضها الدولة بصورة مباشرة على قيمة ما يحققه المكلف أو ما يمتلكه لمكلفون من رأس المال ويتحملها المكلف نفسه او المكلفون ولا يستطيع نقل عبء هذه الضريبة يتم تسديدها الى دولة بلا مقابل ( نور & عبد الناصر ، 2002 : 18) والجدول رقم (1) يبين نسبة المستغلة والغير المستغلة للضريبة المباشرة التي تفرضها الدولة المكلف أو ما يمتلكه لمكلفون من رأس المال وقيمة التهرب الضريبي في الهيئة العامة للضرائب من خلال المعادلة التالية :

- نسبة المستغلة من الضرائب المباشرة = الضريبة الفعلية - الضريبة المخططة
- الضرائب المستهدفة = الضريبة المخططة - الضريبة الفعلية
- نسبة الغير المستغلة من الضرائب المباشرة = الضريبة المستهدفة / الضريبة المخططة
- قيمة التهرب الضريبي في الهيئة العامة للضرائب = نسبة الغير المستغلة من الضرائب المباشرة \* الضريبة المخططة

**جدول رقم (1)**

نسبة المستغلة والغير المستغلة للضريبة المباشرة وقيمة التهرب الضريبي في الهيئة العامة للضرائب

السنوات	الضريبة المخططة	الضريبة الفعلي	نسبة المستغلة من الضرائب المباشرة	الضرائب المستهدفة	نسبة الغير المستغلة من الضرائب المباشرة	قيمة التهرب الضريبي في الهيئة العامة للضرائب
2003	2625688720	1342752200	51%	1282936520	48%	2282936520
2004	7091250	3877783	54%	3213467	45%	3213467
2005	14510260	6905337	47%	7604923	52%	13604923
2006	37536960	26439926	70%	11097034	29%	11097034
2007	5461330	3940520	72%	1520810	27%	1520810
2008	21026700	9915859	47%	11110841	52%	11110841
2009	292108260	198270680	67%	93837580	32%	93837580
2010	16200380	8164074	50%	8036306	49%	13036306
2011	238508780	113597333	47%	124911447	52%	124911447
2012	27971550	19567702	69%	8403848	30%	8403848

المصدر : تقارير الهيئة العامة للضرائب 2020

نلاحظ من جدول رقم (1) أن الضرائب المباشرة لدى الهيئة العامة للضرائب تواجه مشكلة تحصيل الإيراد الضريبي المخطط له فيعكس بشكل سلبي على نمو ورواج الإيراد الفعلي المتحقق ومن جهة آخر تزايد معدلات نسبة الغير المستغلة من الضرائب المباشرة مما يؤدي الى الازمة المالية والاقتصادية ويعود السبب الى ذلك :

- مخالفة الاحكام والقوانين المنتفق عليه في دوائر الدولة من قبل المكلف او المكلفين والى جانب ذلك عدم تفعيل أنظمة الرقابة ومحاسبة المقصرين عن جمع الضرائب مما ادى الى ارتفاع نسب التهرب الضريبي في سنة 2005 و2008 و2011 بنسبة 52% وفي سنة 2010 بنسبة 49%. وفي سنة 2003 بنسبة 48% وبالتالي أصبحت الازمة المالية تفرض سيطرتها على الهيئة العامة للضرائب بسبب سوء الادارة .
- وجود بعض من الثغرات في التشريع الضريبي تؤدي الى خلق مشاكل في الادارة المالية و تزايد احتمال التهرب من الضريبة في سنة 2004 بنسبة 45% وفي سنة 2009 بنسبة 32% وفي سنة 2012 بنسبة 30% وبالتالي أصبحت الازمة المالية تفرض سيطرتها بسبب ضعف في القوانين والقرارات الناتج من الهيئة العامة للضرائب .

- ارتفاع الاسعار الضريبية وثقل العبء الضريبي تؤدي الى زيادة نسبة من عدم استغلال الضريبي في سنة 2007 بنسبة 27% وفي سنة 2006 بنسبة 29% وبالتالي أصبحت الازمة المالية تقرض سيطرتها على الهيئة العامة للضرائب بسبب عدم محاسبة المقصرين عن دفع الضرائب .

**ثانيا : الضرائب الغير مباشرة:** تلك الضرائب التي تفرضها الدولة بصورة غير مباشرة على السلع والخدمات أما عند إنتاجها أو بيعها, وتداولها أو استهلاكها أو عند استيرادها أو تصديرها فالوحدات الاقتصادية لا يكتفي بفرض الضريبة على الدخل عند تحققه إنما يتبعه ليفرضها عليه مرة أخرى عند أنفاقها أو تداولها(العزوي واخرون، 2016: 370) والجدول رقم (2) يبين نسبة المستغلة والغير المستغلة للضريبة الغير المباشرة التي تفرضها الدولة المكلف أو ما يمتلكه لمكلفون من رأس المال وقيمة التهرب الضريبي في الهيئة العامة للضرائب من خلال المعادلة التالية :

- نسبة المستغلة من الضرائب الغير المباشرة = الضريبة الفعلية - الضريبة المخططة
- الضرائب المستهدفة = الضريبة المخططة - الضريبة الفعلية
- نسبة الغير المستغلة من الضرائب الغير المباشرة = الضريبة المستهدفة / الضريبة المخططة
- قيمة التهرب الضريبي في الهيئة العامة للضرائب = نسبة الغير المستغلة من الضرائب الغير المباشرة \* الضريبة المخططة

### جدول رقم (2)

نسبة المستغلة والغير المستغلة للضريبة الغير المباشرة وقيمة التهرب الضريبي في الهيئة العامة للضرائب

السنوات	الضريبة المخططة	الضريبة الفعلية	نسبة المستغلة من الضرائب الغير المباشرة	الضرائب المستهدفة	نسبة الغير المستغلة من الضرائب الغير المباشرة	قيمة التهرب الضريبي في الهيئة العامة للضرائب
2003	1,318,063,280	972,337,800	73%	345725480	26%	345725480
2004	4,533,750	3,808,050	83%	725700	16%	725700
2005	10,555,740	7,103,865	67%	3451875	32%	3451875
2006	23,999,040	19,146,154	79%	4852886	20%	4852886
2007	3,491,670	2,853,480	81%	638190	18%	638190
2008	13,443,300	7,180,450	53%	6262850	46%	6262850
2009	186,757,740	143,575,320	76%	43182420	23%	43182420
2010	10,357,620	8,291,226	80%	2066394	19%	2066394
2011	152,489,220	82,260,138	53%	70229082	46%	70229082
2012	17,883,450	14,169,716	79%	3713734	20%	3713734

المصدر : تقارير الهيئة العامة للضرائب 2020

نلاحظ من جدول رقم (2) أن الضرائب الغير المباشرة لدى الهيئة العامة للضرائب تواجه مشكلة تحصيل الايراد الضريبي المخطط له فيعكس بشكل سلبي على نمو ورواج الايراد الفعلي المتحقق ومن جهة آخر تزايد معدلات نسبة الغير المستغلة من الضرائب الغير المباشرة مما ينتج الازمة المالية ويعود السبب الى ذلك :

- ان عدم كفاءة الادارة الضريبية من حيث عدد العاملين و انخفاض مستواهم المهني وتعدد الاجراءات و وجود فساد داخل الادارة الضريبية كالرشاوى يؤدي الى انخفاض ادائها في تحصيل الضرائب الغير المباشرة اذ اصبح مستوى الغير المستغل الضريبي في سنة 2008 و 2011 بنسبة 46% وفي سنة 2005 بنسبة 32% وفي سنة 2003 بنسبة 26% وبالتالي أصبحت الازمة المالية تقرض سيطرتها على الهيئة العامة للضرائب .

- عدم فرض عقوبات متشددة على المتهربين من الضريبة يشجعهم على التهرب من الضريبة خاصة اذا كان العائد منه اكبر من العقوبة المترتبة عنه اذ اصبح مستوى التهرب الضريبي في سنة 2009 بنسبة 23% وفي سنة 2006 و 2012 بنسبة 20% وفي سنة 2010 بنسبة 19% وبالتالي أصبحت الازمة المالية تقرض سيطرتها على الهيئة العامة للضرائب .

- عدم وجود تعاون بين السلطتين التشريعية والتنفيذية والمجتمع المدني عند سن القوانين الضريبية اذ اصبح مستوى التهرب الضريبي في سنة 2007 بنسبة 18% وفي سنة 2004 بنسبة 16% وبالتالي أصبحت الازمة المالية تقرض سيطرتها على الهيئة العامة للضرائب .

بعد ان تم تحديد الضرائب المباشرة والغير مباشرة ونسب المستغلة والغير مستغلة من اجل الوصول الى الضريبة المستهدفة وتحديد قيمة التهرب الضريبية في الهيئة العامة للضرائب لذا يتطلب تنفيذ الانظمة والقوانين والتشريعات المتعارف عليه في قانون الضريبة من أجل تحقيق القيمة الضرائب المستهدفة من قبل المكلف والمكلفين دفعها ومنع الاسراف والتهاون بين الهيئة العامة للضرائب والوحدات الاقتصادية سواء اكانت في القطاع العام او الخاص بغرض تحقيق صافي الضرائب المخطط لها وفق ضوابط الهيئة العامة للضرائب من خلال المعادة التالية

الضرائب الفعلية + الضرائب المستهدفة = صافي الضرائب المخطط لها وفق ضوابط الهيئة العامة للضرائب

جدول رقم (3)

صافي الضرائب المخطط لها وفق ضوابط الهيئة العامة للضرائب

السنوات	الضريبة الفعلية	الضريبة المستهدفة	صافي الضرائب المخطط لها وفق ضوابط الهيئة العامة للضرائب
2003	2,315,090,000	1628662000	3,943,752,000
2004	7,685,833	3939167	11,625,000

25,066,000	11056798	14,009,202	<b>2005</b>
61,536,000	15949920	45,586,080	<b>2006</b>
8,953,000	2159000	6,794,000	<b>2007</b>
34,470,000	17373691	17,096,309	<b>2008</b>
478,866,000	137020000	341,846,000	<b>2009</b>
26,558,000	10102700	16,455,300	<b>2010</b>
390,998,000	195140529	195,857,471	<b>2011</b>
45,855,000	12117582	33,737,418	<b>2012</b>

المصدر : جدول رقم (1،2)

### مناقشة النتائج

تشير نتائج دراسة قياس اثر التهرب الضريبي بين الواقع والمستهدف في ادارة الازمة المالية إلى النتائج التالية:

1. ان ضعف الروح الجماعية او انحراف المحيط الاجتماعي وعدم وجود ولاء للوطن من الاسباب التي تؤدي الى التهرب الضريبي
2. ضعف الادارة والقائمين على جمع الضرائب بفرض عقوبات متشددة على المتهربين من الضريبة بهدف الحد منها والتخلص من الازمة المالية والاقتصادية التي تواجه الهيئة العامة للضرائب .
3. إن اغلب موظفي الهيئة العامة للضرائب لا يتمتعون بخبرات ومهارات كافية من خلال متابعة القوانين والتعليمات التي تصدر حديثا من المراجع الرسمية.
4. عدم تطبيق الاحكام والقوانين من قبل المكلفين والى جانب ذلك عدم تفعيل أنظمة الرقابة ومحاسبة المقصرين عن جمع الضرائب من اجل ادارة الازمة المالية.

### التوصيات :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بالتالي:

1. التحفيز والقيام بحملة توعية لنشر الوعي الضريبي و المستوى الاخلاقي للمواطنين بزيادة شعورهم بواجباتهم تجاه الدولة من خلال المناهج الدراسية و الوسائل الاعلامية و الندوات الجماهيرية و وسائل التواصل الاجتماعي عبر الانترنت للحد من ظاهرة التهرب الضريبي
2. وضع القوانين والاحكام بشكل عقوبات رادعة لمكافحة الفساد و الرشوة في الهيئة العامة للضريبة، و تفعيل تطبيق مفهوم الثقافة فيها لما لهذا المفهوم من اثر للحد من العمليات الفساد الاداري والمالي و زيارة الارادات الضريبية
3. ضرورة ايجاد طرق متبعة لقياس التهرب الضريبي واستخدام معادلات رياضية كمية في حصر المبالغ المتهربة من دفع الضرائب ومعالجة المستهدف منها.
4. فتح دورات لتطوير مهارات و كفاءات موظفي الدوائر الضريبية.

## قائمة المراجع أولاً- المراجع بالعربية

- العدي ،إبراهيم ،(2015) أثر تعقيد النظام الضريبي في التهرب الضريبي دراسة ميدانية في بيئة الأعمال السورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (31) ، العدد (1).
- العطر اوي عبلة، مينة نور،(2019) المراجعة الجبائي كألية للحد من التهرب الضريبي دراسة حالة المديرية الولائية للضرائب بالمسيلة ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم المالية و المحاسبة.
- العطور، رنا ابراهيم،(1993) لتهرب من ضريبة الدخل في الاردن ، مطابع الشمس، عمان، الطبعة الاولى .
- الكعبي ، جبار محمد علي ، ياسر عمار ، عبدالحميد، (2008) شفافية الضريبة وفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب ، كلية الرافدين الجامعة
- لبياتي، ستار جبار خليل(2008) الأزمة المالية العالمية : الأسباب والتداعيات ومدى تأثيرها على الاقتصاد العراقي، مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية ،الجامعة المستنصرية، العراق.
- الناصر، اقداس حسين هادي،(2013) دور آليات الحوكمة الداخلية في التهرب الضريبي من خلال ممارسات تمهيد الدخل (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة في العراق)، رسالة دكتوراه، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق.
- العزاوي طاقة ، محمد وهدى، (2007) اقتصاديات المالية العامة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الثانية.
- خطيب، محمد خالد،(2000) التهرب الضريبي، مجلة جامعة دمشق، المجلد (16) ، العدد(2).
- عيسى، هاوكار رمضان،(2017) تحليل اسباب واثار ظاهرة التهرب الضريبي وطرق معالجته في النظام الضريبي العراقي، مجلة جامعة دهوك للعلوم الانسانية والاجتماعية المجلد(2) ، العدد(2).
- رشيدة ، بن كردة،(2017) أثر التهرب الضريبي على التنمية الاقتصادية دراسة حالة مركز الضرائب، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم المالية و المحاسبة.
- منصور ، إيهاب خضر أحمد،(2004) العقوبات الضريبية ومدى فاعليتها في مكافحة التهرب من ضريبة الدخل في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية ، كلية الدراسات العليا.
- عبد العظيم، محمد عماد عبد المحمد،(2017) الإجراءات القانونية لمكافحة التهرب الضريبي، جامعة القادسية، كلية القانون.
- طلب ،محمد فؤاد،(2018) مفهوم التهرب الضريبي واثره في المجتمع ، جامعة الموصل ، كلية العلوم الاسلامية، المجلد (10) ، العدد(8).
- نور والشريف ، عبد الناصر وعليان،(2002) الضراب ومحاسبتها ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن، الطبعة الاولى.

- كورتل، فريد، رزيق، كمال، (2010) الأزمة المالية: مفهومها، أسبابها وانعكاساتها على البلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير-جامعة سكيكدة الجزائر، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 20 .

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية

- McLaren, J.,( 2008)*The Distinction between tax Avoidance and tax Evasion has become blurred in Australia: why has it happened* Journal of the Australasian Tax Teachers Association, Vol.3 No.2, PP 141-163
- Jones. Sally M., (2005) *Principles of Taxation for Business and Investment Planning*", the MC Graw Hill Irwin Company ..
- Sempre H., (1993) *Budget et Tresor*, Cujas, Paris
- Spencer, Milton H, (1983) *U"Contem Porary Micro EconomicsU"*, New York, Worth public shers, Inc.

## دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي ; دراسة ميدانية علي عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة – الخمس

أمين على بوخنيك.

قسم إدارة الاعمال- كلية الاقتصاد والتجارة - جامعة المرقب.

aabuhnienk@elmergib.edu.ly

### المخلص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي دراسة ميدانية على عينة من اعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس والتعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين دور إدارة المعرفة بضمن تحقيق الجودة، كم اعتمدت هذه الدراسة علي المنهجين الوصفي والتحليلي للوصول إلي النتائج من خلال وصف الظاهرة واختبار الفرضيات وفق الأساليب الإحصائية المناسبة وذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (120) عضو هيئة تدريس وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة قوامها (95) مفردة هذا وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابتكار المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.695)، نتج عنها أثر نسبته (48.3%)، والذي بين دور ابتكار المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، كشفت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.697)، نتج عنها أثر نسبته (48.6%)، والذي بين دور تنظيم المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، وأوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.621)، نتج عنها أثر نسبته (38.5%)، والذي بين دور اكتساب المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي. وأظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.751)، نتج عنها أثر نسبته (56.5%)، والذي بين دور تخزين المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي. هذا وقد توصلت الدراسة الى جملة من التوصيات اهمها: العمل على وضع آلية لإجراء بحوث عملية تعاونية مشتركة مع المؤسسات والقطاعات الأخرى. الحرص على وجود آلية لتوثيق معدل الاستشهاديات للأبحاث العملية التي أنتجتها الكلية. ضرورة وضع آلية لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة التي تمكنهم من أداء واجباتهم.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، ابتكار المعرفة تنظيم المعرفة اكتساب المعرفة تخزين المعرفة ضمان الجودة.

### المقدمة:

أصبحت إدارة المعرفة من الموضوعات الأساسية والمركزية في الإدارة على مستوى اغلب دول العالم وقد ساعد في ذلك ما أفرزته العولمة من فرص وما نجم عن ذلك التطور الكبير في كافة المجالات كما أن منظمات الاعمال تعمل بصورة دائمة على تحقيق النجاح والمحافظة على نجاحها وبقائها وهذا ما يجعلها تسعى باستمرار الى تطوير وتحسين وتعديل استراتيجياتها واستخدام أدوات ووسائل متجددة كما تسعى إدارة المنظمة الى الاستفادة من المعارف والعلوم التي يستحدثها ويطورها العلماء ودوائر المعرفة

باستمرار وهـ \_\_\_\_\_ هذه الجـ \_\_\_\_\_ هود تؤدي الى ايجاد  
فرص جـ \_\_\_\_\_ ديدة والى تحقـ \_\_\_\_\_ يق التقـ \_\_\_\_\_ دم والتطـ \_\_\_\_\_ ور  
المستمر [1].

كما أن موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي استحوذ على الكثير من اهتمامات كلا من الباحثين ومتخذي القرار على مستوى الدولة على حد سواء لما له من دور في تطوير وتحسين مؤسسات التعليم العالي كما أن منهج ضمان الجودة يعتبر الأساس الذي قاد الى الجودة الشاملة ولعبت مناهج كافة الكتاب في إحداث التطوير على العملية الادارية لنشاط الجودة اضافة الى تخفيض التكلفة وإحداث نقلة نوعية في نوع الخدمة المقدمة وانعكاسها على مخرجات العملية التعليمية، كما لوحظ في الآونة الاخيرة اهتمام جل الجامعات الليبية بموضوع ضمان الجودة وسعي كل جامعة في الحصول على الاعتماد المؤسسي والبرامجي وذلك وفق معايير المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية

ومن بين تلك المؤسسات التعليمية كلية الاقتصاد والتجارة الخمس التابعة لجامعة المرقب حيث ستركز الدراسة على دور إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة تنظيم المعرفة اكتساب المعرفة تخزين المعرفة) في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

أهداف الدراسة:-

- 1- التعرف على دور إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة تنظيم المعرفة اكتساب المعرفة تخزين المعرفة) في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.
  - 2- التعرف على طبيعة العلاقة التي تربط بين دور إدارة المعرفة بضمن تحقيق الجودة وذلك من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بالكلية.
  - 3- التعرف على العلاقة بين دور إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة تنظيم المعرفة اكتساب المعرفة تخزين المعرفة) في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.
  - 4- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات والتي من شأنها توجيه ولفت انظار المسؤولين وصناع القرار في الكلية والجامعة بأهمية ادارة المعرفة في تحقيق ضمان الجودة.
- فرضيات الدراسة: تكونت الدراسة من فرضية رئيسة وانبثقت منها اربعة فرضيات فرعية وهي:

مشكلة الدراسة:

تواجه انظمة التعليم العالي العديد من المشكلات والصعوبات والتحديات ايضا، اذا اصبح خرجي الجامعات غير قادرين على تحمل المسؤولية اضافة الى عدم استعدادهم ليكونوا ذو فاعلية في المجتمع لذلك كان من الضروري تطوير التعليم وتجويده واستخدام وتطبيق برامج إدارية جديدة تخدم العملية التعليمية من اجل الحصول على مخرجات تحقق اهداف العملية التعليمية وخصوصا في ظل التوسع في التعليم الجامعي وزيادة الاقبال عليه.

ومن هنا فإن الدراسة تكمن مشكلتها في التعرف على دور إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة تنظيم المعرفة اكتساب المعرفة تخزين المعرفة) في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي وذلك من خلال الاجابة على التساؤل الرئيس التالي:-

س: ما هو دور إدارة المعرفة (ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة) في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي؟.

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين دور ادارة المعرفة في ضمان تحقيق الجودة في كلية الاقتصاد والتجارة الخمس.

وانبثقت من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين ابتكار المعرفة و ضمان تحقيق الجودة في كلية الاقتصاد والتجارة الخمس.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تنظيم المعرفة و ضمان تحقيق الجودة في كلية الاقتصاد والتجارة الخمس.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين اكتساب المعرفة و ضمان تحقيق الجودة في كلية الاقتصاد والتجارة الخمس.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين تخزين المعرفة و ضمان تحقيق الجودة في كلية الاقتصاد والتجارة الخمس.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة علي المنهجين الوصفي والتحليلي للوصول إلي النتائج من خلال وصف الظاهرة واختبار الفرضيات وفق الأساليب الإحصائية المناسبة وذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما انها اعتمدت على استخدام الاستبانة لجمع البيانات المتصلة بموضوع الدراسة تمهيداً لتحليل وتفسير نتائج الدراسة. أهمية الدراسة:

تبع أهمية هذه الدراسة كونها تسلط الضوء على مفهوم معاصر وحيوي وهو ادارة المعرفة وتحاول الدراسة توظيفه في خدمة الجودة التي لطالما شغلت اراء كافة الباحث والمهتمين على حد سواء وايضا تتمحور أهمية الدراسة في التركيز على ابعاد ادارة المعرفة ودراسة الأثر الناجم عن كل بعد من الأبعاد وتأثيره على الجودة وكذلك تتبع الدراسة أهميتها في احداث نقلة نوعية وذلك بالتركيز على ماهية ادارة المعرفة للاستفادة منها في خدمة الجودة اما كمعيار مستقل او تضمين ابعادها ضمن مؤشرات احد المعايير.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة للمتغير الدراسة المستقل إدارة المعرفة

1- دراسة (أبو قبة 2009) بعنوان "مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن

هدفت الدراسة إلي معرفة مدي تطبيق تلك الوزارات البرامج وأنظمة إدارة والمعلومات فيها وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفة والمعلوماتية ؛ وكيفية التغلب علي هذه المشاكل وعلاجها وتشكلت عينة الدراسة من (303) من مديري الإدارة العليا والوسطي ورؤساء الأقسام في الوزارات المبحوثة وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها إن الوزارات المركزية تطبق برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات الإدارية وتسهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية [10].

2- دراسة حمدة بنت السعدية بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي عمان من وجهة نظر الإداريين في الإدارة الوسطي 2015\1014م. هدفت الدراسة إلي التعرف علي المتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين في الإدارة الوسطي تغزي إلي متغيرات: النوع الاجتماعي؛ المسمى الوظيفي؛ العمر؛ المؤهل العلمي؛ عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات و تم تطبيقها علي عينة مكونة من 52 مفردة من الإدارة الوسطي توصلت الدراسة إلي نتائج الأتية

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العالميين في الإدارة الوسطي تبعا للمتغيرات الدراسة  
2- هناك أهمية كبيرة للعمليات الأربعة الإدارة المعرفة (توليد المعرفة؛ تطبيقها؛ نشرها؛ تخزينها) بوزارة التعليم العالي سلطة عمان..

هذه الدراسة حاولت فهم واقع إدارة المعرفة بوزارة التعليم العالي بسلطنة عمان حيث ركزت علي تحديد أهم متطلبات تطبيق هذه الإدارة وتحديد أهم عملياتها [11].  
3- دراسة حسام حمدان بعنوان "المنهجية المثلي لتوظيف اقتصاد المعرفة في تحقيق النهضة التنموية في سورية " في عام 2009 ؛ تناول فيها البحث التطبيقات العملية للاقتصاد المعرفة وملامحه الأساسية في سورية.

وقد وصل إلي نتيجة مفادها إن التطبيقات المعرفية في سورية ما تزال تجري في جزء من سلسلة القيمة في بعض الشركات ؛ مع إن سورية تمتلك كثيرا من الخصائص ، كالموقع الإستراتيجي ، والموارد الطبيعية والنخب العلمية ، والأطر القيادية ، والطاقات البديلة [12].

ثانيا: المتغير الدراسة التابع ضمان الجودة.

1- دراسة المزوعي " تطبيقات إدارة الجودة في تقييم التعليم العالي دراسة مطبقة بالمعهد العالي للمهن الإلكترونية (2016)م..

توصلت الدراسة إلي أنه : لا يوجد نظام إدارة جودة موثق ؛ كما إن التحسين لا يسير بانتظام وإنما يظهر كمبادرات منفصلة بعضها عن بعض ؛ لا يوجد تقييم دقيق يعتمد قياس الأداء ؛ لا توجد سياسة واضحة المعالم والخطوط للجودة بالمؤسسة تتبناها الإدارة ويعلمها ويتتبع خطاها العاملون بالمعهد ؛ أهداف الجودة غير محددة وموثقة لمختلف النشاطات والمستويات الإدارية ؛إليه تصميم المناهج لا تتناسب والتغيرات العملية والتقنية ؛ لا تتم مراجعة المناهج بانتظام بفترات محددة بشكل يمكن من مسايرة

التطور السريع للمعرفة؛ لا توجد بالمعهد إي جهة تعمل علي متابعة نظام إدارة الجودة أو تعني بتتبع متطلبات الزبائن وجمع المعلومات أو كتابة التقارير عن نظام إدارة الجودة [13].

2-دراسة أبو سعده " استخدام مدخل إدارة الجودة في تعظيم فعالية أداء الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية بالتطبيق علي جامعة قناة السويس (2017م) " " هدفتم الدراسة إلي اختبار مدي إمكانية تطبيق نموذج للجودة بالتعليم الجامعي يساعد في تعظيم فعالية أداء الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية.

توصلت الدراسة إلي أنه توجد فجوة سالبة بين إدراكات الطلاب لجودة التعليمية القائمين علي تقديم هذه الخدمة؛ هناك ارتباط قوي موجب بين تطبيق التسويق الداخلي وتعظيم فعالية الأداء تتمثل أهم محددات جودة الخدمة التعليمية من وجهة نظر الطلاب في الاستجابة؛ التعاطف؛ الضمان؛ علي التوالي تتمثل أهم محددات التسويق الداخلي وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في التفاعل الإيجابي بين القائم علي تقديم الخدمة التعليمية والطالب؛ التدريب؛ الاتصالات؛ علي التوالي تمثل أهم محددات التسويق الداخلي من وجهة نظر معاوني أعضاء هيئة التدريس في التفاعل الإيجابي بين القائم علي تقديم الخدمة التعليمية والطالب؛ نظام المكافآت و الأجور؛ الاتصالات؛ علي التوالي تتمثل أهم محددات التسويق الداخلي من وجهة نظر موظفي الكليات محل الدراسة في المرتبة الأولى: العلاقات الداخلية؛ المرتبة الثانية: نظام المكافآت والأجور؛ المرتبة الثالثة: الدافعية؛ توجد اختلافات معنوية بين الكليات محل الدراسة من حيث رضا الطلاب عن مستوي الخدمة المقدمة لهم [14].

### الجزء النظري: إدارة المعرفة

تمهيد:

تشير الادبيات الاكاديمية الى ان مفهوم المعرفة يعود الى عصور تاريخية قديمة فالإنسان على مر التاريخ مارس بما يعرف بعملية التعلم التي تعد في مضمونها عملية اكتساب للمعرفة كما ان المعرفة بمختلف اشكالها اصبحت تلقى اهتماما كبيرا في الآونة الاخيرة نتيجة للتطورات الهائلة التي شهدتها العالم خصوصا بعد النصف الثاني من القرن العشرين مما دفع بالكثيرين الى ان يطلقوا على هذه الفترة اسم الثورة المعرفية.

والمغزى الاساسي من إدارة المعرفة هو تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها بصورة عملية فاعلة من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية والاهداف التشغيلية [1].

### مناهج تعريف إدارة المعرفة

نلاحظ من خلال ما تم عرضه من تعاريف عن إدارة المعرفة فإنه يوجد الكثير من الاختلاف وبعض الاتفاق حول هذا المفهوم بين الكُتّاب وعليه لا يمكن القول إن هناك تعريف جامع وموحد لإدارة المعرفة وبالتالي يمكن الإحاطة بعرض بعض المناهج التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة:

1- المنهج الوثائقي: ينظر هذا المنهج لإدارة المعرفة أنها تتمثل في الحصول على المعرفة من العاملين في المنظمة وتحليلها وتنظيمها ورفع من قيمتها وتحويلها إلى وثائق يدوية أو الكترونية مما يسهل التعامل معها ونشرها وتطبيقها من خلال أبناء قاعدة معرفية.

2- المنهج التقني: ويتجه هذا المنهج إلى تقنية المعلومات ويهمل الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة وينظر هذا المنهج لإدارة المعرفة إلى أنها مجموعة من العمليات تتعلق بقدرة المعلومات على معالجة البيانات ومن هنا فإن الانترنت والبريد الالكتروني تعد من أهم وسائل المشاركة وتقاسم المعرفة.

3- المنهج الاجتماعي: ويرى هذا المنهج أن إدارة المعرفة وسيلة لتفاعل العاملين داخل المنظمة وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية تمكن من العمل الجماعي المنظم.

4- منهج القيمة المضافة: ويتجه هذا المنهج إلى أن إدارة المعرفة هي أسلوب ووسيلة لتحقيق القيمة المضافة عن طريق تطبيقها من خلال مجموعة من مكونات تتمثل في العاملين والعمليات والتقنية والاستراتيجيات.

5- المنهج المالي: ويعد إدارة المعرفة هي رأس مال فكري بصفته واحد من أصول المنظمة القابل للاستخدام والتداول.

6- المنهج المعرفي: ويهتم هذا المنهج بالمنظمة المعرفية حيث تشمل تطبيقات إدارة المعرفة جميع الأقسام والإدارات بالمنظمة باعتبارها مصدر لتحقيق القيمة المضافة من خلال عمال المعرفة داخل المنظمة ومن هنا لابد من توفير الثقافة المعرفية والدعم اللازم من الإدارة العليا ومعرفة كيفية عمل الأشياء ودعم تقنية المعلومات.

7- منهج العملية: هذا المنهج أن إدارة المعرفة "هي عملية جمع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة" وبالتالي فإن هدف إدارة المعرفة هو الرفع من الأداء المؤسسي وتحقيق الربحية [5].

#### مفهوم وطبيعة إدارة المعرفة التنظيمية:

يستخدم مصطلح المعرفة التنظيمية من منظورات ثلاثة، الأول يقصد به ان يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة وان يكون على بينة بالحقائق من خبرة واساليب ومبادي مرتبطة بشي ما، والثاني على معاونة الفرد في توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقا لاحتياجات المنظمة بمعنى اخر فهم وأدراك الحقائق والطرق والاساليب والمبادي العلمية بالتزامن مع القيام بالعمل والثالث فيطلق عن كون المعرفة هي الحقائق والاساليب والمبادي التراكمية المصنفة اي ما نطلق عليه جسد المعرفة والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وابحاث ومعادلات وبرمجيات وغيرها.

مداخل المعرفة:

1- المدخل الاقتصادي: وينطلق من كون المعرفة موردا محدد من موارد المنظمة يتعين الاستفادة منه وان المعرفة هي القدرة على الفصل ومن ثم فهو يجعل من ادارة المعرفة مرادفا لراس المال الفكري.

2- المدخل الاجتماعي: ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة هي عملية التعلم في إطار اجتماعي وان بناء المعرفة ليس محدودا في المدخلات ولكنه يتضمن ايضا البناء الاجتماعي للمعرفة ويشابه هذا المدخل على حدس كبير على مفهوم التعلم التنظيمي على اساس ان التعلم التنظيمي هو لتطوير المستمر للمعرفة التنظيمية.

3- مدخل تكنولوجيا المعلومات: ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية التحتية الاساسية من الاجهزة المرتبطة بها لدعم ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول الى المعرفة والتشارك فيها

4- المدخل الاداري: ينظر الى ادارة المعرفة التنظيمية باعتبارها تسعى الى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين اعضاء المنظمة لتحقيق اكبر قدر من الفعالية التنظيمية [8].  
متطلبات إدارة المعرفة:

متطلبات التكنولوجيا: ومن امثلة هذا محرمان البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات وقواعد بيانات إدارة راس المال الفكري والتكنولوجيا المستمرة.  
المتطلب اللوجستي والتنظيمي للمعرفة: وهذا يتطلب كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها.

المتطلب الاجتماعي للمعرفة: ويركز على تقاسم المعرفة بين الافراد وبين جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على اساس الابتكارات وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.  
مراحل ابتكار المعرفة:

ابتكار المعرفة: وهي عملية الحصول على المعرفة من المصادر المختلفة من الخبراء والمختصون والمنافسون و العملاء وقواعد البيانات او من خلال ارسفة المنظمة.

تنظيم المعرفة: يعتبر تنظيم المعرفة هدف من عملية ادارة المعرفة ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب المناسب للمعرفة واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول اليها بسرعة وسهولة.

اكتساب المعرفة: وتتمثل في المعرفة كثرة بوصفها راس المال الفكري للمجتمع والمؤسس واقعيا لرأسمالية الهيكلية بوصف عصرنا بالتضافر المعرفي المتجدد والمتسارع ومدولة الاكتساب الذاتي والمؤسسي لمؤسسات المعرفة واتساقها.

تخزين المعرفة: وهي قيام الفرد بالمنظمة بتسجيل لكل ما يحدث واي معلومات جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية او شبكة الحاسب الالى بحيث يكون متاحا لكل فرد من افراد المنظمة اذا ارادوا الاطلاع عليها [6].

#### الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة

إن المفهوم "المعرفة" هو مصطلح قديم وليس بالأمر الجديد ، فالمعرفة رافقت الإنسان منذ تفتح وعيه وتطورت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن ، إلا إن الجديد في هذا المفهوم هو حجم تأثيرها على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى نمو الإنسان ، ومن المؤكد أن القدم والتطور الهائل في تقنية المعلومات الذي يشهده القرن الحالي والذي يعتبر أكبر تغيير في الحياة والذي مكن الإنسان من فرض سيطرته على الطبيعة ، وبحيث أصبح عامل التطور في مجال المعرفة أكثر تأثيرا في الحياة من بين العوامل الأخرى المادية.

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرها على اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم

الهائل للمعلومات والسهولة الحصول عليها إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة هذه المعلومات، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات واستخداماتها لمساندة صناعة القرار [4].

## ضمان الجودة المقدمة:

يعتبر التعليم العالي أحد أهم المرتكزات في عملية التنمية الشاملة، وذلك من خلال إعداد قوى بشرية من كوادرن فنية وأكاديمية ومهنية لكافة مؤسسات الدولة، بالإضافة إلى خلق قاعدة معرفية والاستفادة منها من خلال البحوث العلمية وإعداد نخبة من المتخصصين في شتى المجالات ولجميع التخصصات، لذا فقد حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير من معظم دول العالم وكان من أهم أدوات تطويره تطبيق معايير الجودة التي أصبحت أهم سمة من سمات هذا العصر، ويعد علم الجودة من العلوم التي حظيت باهتمام متزايد وخاصة في دول العالم الثالث، بعد أن أثبتت نجاحاتها في شتى المؤسسات في الدول المتقدمة، كما يعد علم إدارة الجودة من أهم العلوم الهامة والتي تسهم مساهمة كبيرة في بناء المؤسسات وتحديد أهدافها وأسس تحقيق هذه الأهداف بما يتناسب مع استراتيجياتها وتوجهاتها.

## الجامعة كنظام مفتوح:

تذهب نظرية النظم في الفكر الإداري إلى اعتبار المنظمة كنظام مفتوح وأن النظام يتكون من عناصر رئيسية تتفاعل فيما بينها هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة الخارجية (وما يحصل من تغذية عكسية من البيئة الخارجية للمنظمة تعكس ردود فعلها اتجاه المنظمة)، وإن كل نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية المتفاعلة فيما بينها والتي تكون النظام الأكبر.

- 1- إن البيئة الخارجية للمنظمة تصنف إلى مجموعة من العوامل أو المتغيرات يجمعها البعض في: الاقتصادية، الحكومية والسياسية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية، وأن البيئة الخارجية تصنف إلى بيئة خاصة أو بيئة المهمة (متغيراتها تؤثر في المنظمة بصورة غير مباشرة، حيث تبرز تأثيرها على المنظمة في الأمد البعيد).
- 2- إن هناك حدود للمنظمة تفصل بينها وبين بيئتها الخارجية وهي ما يطلق عليها (السطح البيئي) وهذه الحدود لا تتمثل بحدود مادية بقدر ما تؤثرها مواضع التماس في العلاقة بين المنظمة وبيئتها، فمقدم الخدمة للزبائن يمثل موضع تماس للمنظمة مع بيئتها.
- 3- إن إداري أي نظام يأخذ بعين هما:
- 4- البعد الاستراتيجي المتمثل بتصميم النظام (المدخلات، العمليات، المخرجات) في ظل بيئة معينة يتفاعل معها.

- أ- البعد التشغيلي (التنفيذي) المتمثل بممارسة العملية الإدارية التقليدية (المتتملة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة) لتفعيل النظام (من توفير المدخلات إلى القيام بالعمليات التحويلية وإنتاج المخرجات بالمواصفات المحدد لها)، وتحقيق أهدافه.
- ب- إن الحاجة إلى ذلك المنظور في الجامعة العربية، لمعالجة مشاكلها وتطويرها من خلال تطبيقات إدارة الجودة والإدارة الاستراتيجية، ضرورية لأسباب عدة منها:

1. إن تناول مشكلات التعليم العالي أو إصلاحه أو تطويره في الجامعات العربية من خلال التركيز على جانب واحد من النظام (كالمعاملات بمفردها متناولاً فيها الطالب والأستاذ والمنهج وهو الشائع) متجاهلاً الأجزاء الأخرى للنظام (وخصوصاً البيئة الخاصة ومشكلات الحصول على المدخلات أو مشكلات استيعاب احتياجات سوق العمل أو غير ذلك) لن يؤدي إلى معالجات ناجعة لأحوال الجامعات العربية ولا يقودها للتميز والارتقاء.
  2. إن إدارة الجامعة لا بد أن تهتم بالجامعة (من حيث ما يجري فيها من أنشطة وما ينجم عنها وما تحتاج إليه) إضافةً إلى اهتمامها بالبيئة الخارجية وما يجري فيها من أحداث ومتغيرات لمختلف العوامل والمتغيرات فيها.
  3. إن الأساس الأكثر أهمية في الجودة وإدارة الجودة [2].
- الجودة: المفهوم والتطورات:

تتعدد التعريفات التي قيلت في الجودة ويوضح الجدول رقم (1) عدداً من تلك التعريفات ويلاحظ أن تلك التعريفات يمكن أن تشمل الجودة للسلع المادية أو غير المادية (الخامات)، وذهب البعض إلى تعريف جودة الخدمة بأنها درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورتباتهم وتوقعاتهم.

(Lovelock and Wright, 1999)

وتتعدد التعريفات الخاصة بالجودة ذهب العديدين إلى تصنيفات تعكس المنطلقات لمفهوم الجودة (رعد الطائي وعيسى ققادة، 2003؛ وآمال البرزنجي ونوفل علوان، 2003؛ وأيضاً Mergen et. al, 2000; Bared, 1989, Oakland, 2001) ومن ذلك المنطلق الهندسي أو الفني (جودة التصميم) منطلق الصنع (جودة المطابقة)، المنطلق التسويقي أو منطلق المستعمل (جودة الأداء) [9].

إدارة الجودة في التعليم العالي:

في الثمانينات من القرن العشرين عانت كلية الأعمال في مؤسسة روشستر للتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية من مشاكل عدة تتضمن تناقص الطلبة المسجلين وانخفاض إنتاجية البحث العلمي وتناقص مستوى الطلبة واتجهت إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة ونجحت في ذلك وفي حل مشاكلها، ويشير Burk halter (1996) إلى وجود 160 جامعة في الولايات المتحدة التي تطبق مبادئ الجودة (Mergen et. al, 2000).

والملاحظ في تتبع انتشار تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي في الدول المتقدمة أن ما حفز هذا التوجيه هو الأزمة التي تمر بها الجامعات الخاصة (غير الحكومية) التي تجلت في قلة الموارد المالية لاستمرارها بأنشطتها، ويعود ذلك إلى أسباب عدة منها انخفاض عدد الطلبة المسجلين (نتيجة المنافسة الشديدة بين الجامعات) وانخفاض الدعم المالي الخارجي لانخفاض وتدني إنتاجية البحث العلمي بالإضافة إلى أسباب أخرى أقل أهمية.

وفي البلدان النامية لا يوجد ما هو متاح من الأبحاث والمعلومات عن تطبيقات إدارة الجودة في الجامعات، إلا أن التزايد في أعداد الطلبة المتخرجين من الدراسة الثانوية وعدم قدرة الجامعات الحكومية على استيعابهم أدى إلى تنامي التعليم الحر الخاص (غير الحكومي).

لقد حفزت تطبيقات إدارة الجودة في التعليم العالي في البلدان المتقدمة الباحثين لتقديم النماذج لتطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي ولتقويم تجارب الجامعات في ذلك المجال ومن الدراسات المميزة في هذا المجال دراسات kanji (1993) (1998) Kane and Yule, (1997) و kanji and (1999) و others و kanji and Malik (1999). ويقوم نموذج kanji الخاص بإدارة الجودة الذي يطلق عليه Business Excellence Model على أربعة مبادئ وتسعة مفاهيم أما المبادئ فهي: التركيز على المستهلك، الإدارة باعتماد الحقائق، الإدارة المستندة إلى الأفراد، التحسين المستمر. أما المفاهيم فتتعلق بكل من: رضا المستهلك، المستهلك الداخلي الحقيقي، كل عمل هو عملية، القياس، فريق العمل، الأفراد يصنعون الجودة، دورة التحسين المستمر، الوقاية أو المنع، مؤشر الأعمال الممتازة [7].

## الجزء العملي:

### تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية بهدف التعرف على دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، ويشمل هذا الفصل أداة جمع البيانات وطرق إعدادها والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها ومجتمع وعينة الدراسة.

### المبحث الأول/ منهجية واجراءات الدراسة الميدانية أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وقد استخدم الباحث الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق بشدة) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد)، وأربع درجات للإجابة (موافق)، وخمس درجات للإجابة (موافق بشدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان وكل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.

- معامل ألفا كرونباخ : للتأكد من ثبات إجابات المستهدفين حول متغيرات الدراسة.
  - التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات إجابات المستهدفين حول متغيرات الدراسة.
  - معامل الارتباط: لإيجاد العلاقة بين كل عبارة واجمالي محورها وبين كل محور من محاور الاستبيان وإجماليه.
  - المتوسط الحسابي المرجح، لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.
  - الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
  - الاختبار التائي (One Sample T-Test) لتحديد معنوية الفروق بين متوسط اجابات المستهدفين ومتوسط القياس (3).
  - معامل الفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
  - تباين الانحدار: لتحديد أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.  
 صدق فقرات الاستبانة  
 وتم ذلك من خلال الآتي:  
 صدق الاتساق البنائي
- جدول (1) معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	ابتكار المعرفة	6	**0.807	0.000
2	تنظيم المعرفة	6	**0.833	0.000
3	اكتساب المعرفة	8	**0.749	0.000
4	تخزين المعرفة	7	**0.859	0.000
5	ضمان جودة التعليم العالي	25	**0.943	0.000

\*\* القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (1) أن قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل أو تساوي 0.05 وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان وثبت صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.

الثبات وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، حيث إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن قيمة معامل ألفا للثبات

تعد مقبولة إذا كانت (0.6) واقل من ذلك تكون منخفضة (1)، ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام الاستمارات البالغ عددها (95) استمارة، وقد كانت قيمة معامل ألفا لثبات المحور " ابتكار المعرفة" (0.892) ولمحور " تنظيم المعرفة " (0.88)، ولمحور " اكتساب المعرفة" (0.787)، ولمحور " تخزين المعرفة" (0.87)، ولمحور " ضمان جودة التعليم العالي" (0.912)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان (0.959)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (2) معامل الفايرونيباخ للثبات

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	ابتكار المعرفة	6	0.892
2	تنظيم المعرفة	6	0.880
3	اكتساب المعرفة	8	0.787
4	تخزين المعرفة	7	0.870
5	ضمان جودة التعليم العالي	25	0.912
	إجمالي الاستبيان	52	0.959

#### مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد الخمس والبالغ عددهم (120) عضو هيئة تدريس، وقد اعتمد الباحث عينة عشوائية تم حسابها من معادلة كريسي الرياضية التالية:

$$n = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)} \quad (2)$$

$$\frac{3.841 * 120 * 0.5(1-0.5)}{0.05^2 (120-1) + 3.841 * 0.5(1-0.5)} \cong 92$$

(<sup>1</sup>)Uma Sekaran : **Research Methods For Business, A Skill - Building Approach**, Fourth Edition, Southern Illinois University at Carbondale, 2003, p311

Robert V. Krejcie: **Determin Sample size for research activities**, university of Minnesota, Duluth, P607. (<sup>2</sup>)

حيث إن  $n$  يمثل حجم العينة ،  $X^2$  قيمة كا2 الجدولية لمستوى المعنوية ،  $N$  حجم مجتمع الدراسة الكامل،  $P$  ترمز إلى تقدير نسبة أفراد المجتمع الذين يملكون الخاصية المدروسة ،  $d$  الدقة المطلوبة للنسبة.  
أي أن حجم العينة المطلوب لا يقل عن (92) مفردة ، ولضمان الحصول على العدد المطلوب قام الباحث بتوزيع (100) استمارة وتحصل على (95) استمارة صالحة للتحليل وكما مبين في الجدول رقم (4).

جدول رقم (3) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	نسبة الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات الغير صالحة	نسبة الاستمارات الغير صالحة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الاستمارات الصالحة
100	5	5%	0	0%	95	95%

الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة وفق إجابات افراد العينة

لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة وكل محور من محاور من محاور الدراسة سيتم الاعتماد على طول خلايا المقياس الخماسي، حيث تتم مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول خلايا المقياس المبينة في الجدول رقم (1).

أولاً:- المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، ويشمل كل من (ابتكار المعرفة، وتنظيم المعرفة، واكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة).

أ- ابتكار المعرفة

جدول (04) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغير ابتكار المعرفة

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	النسبة المئوية	متوسط	المرجع المتوسط	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	الاتجاه الإجابة
1	للمؤسسة آلية انشر خططها الإستراتيجية وتوضحها لأصحاب العلاقة.	ك	3	15	10	40	27	3.77	1.125	مرتفعة
		%	3.2	15.8	10.5	42.1	28.4			
2	تستخدم المؤسسة رسالتها وأهدافها في التخطيط لأنشطتها وعملياتها.	ك	2	8	14	42	29	3.93	0.992	مرتفعة
		%	2.1	8.4	14.7	44.2	30.5			
3	تضمن الخطة غايات واضحة وأهداف محددة للمقياس.	ك	0	15	12	38	30	3.87	1.034	مرتفعة
		%	0	15.8	12.6	40.0	31.6			

مرتفعة	0.955	3.71	18	45	19	12	1	ك	للمؤسسة آليات واضحة للتعامل مع الطلاب المعيددين والمتفوقين في البرامج التعليمية.	4
			18.9	47.4	20.0	12.6	1.1	%		
مرتفعة جدا	0.659	4.27	35	53	5	2	0	ك	للمؤسسة لائحة خاصة بالدراسة والامتحانات ملتزمة بتطبيقها	5
			36.8	55.8	5.3	2.1	0	%		
مرتفعة	0.932	3.94	27	45	14	8	1	ك	للمؤسسة آلية تلتزم إدارات البرامج بالمراجعة الدورية لبرامجها وتحديثها.	6
			28.4	47.4	14.7	8.4	1.1	%		
مرتفع	0.773	3.91	إجمالي المحور							

من الجدول رقم (04) تبين إن قيم المتوسطات لفقرات محور ابتكار المعرفة، تراوحت ما بين (3.71) إلى (4.27)، وهذا يشير إلى إن درجة الموافقة كانت مرتفعة على جميع فقرات محور ابتكار المعرفة باستثناء فقرة واحدة وهي " للمؤسسة لائحة خاصة بالدراسة والامتحانات ملتزمة بتطبيقها " فكانت درجة الموافقة عليها مرتفعة جداً، كما بينت النتائج في الجدول رقم (04) أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور (3.91) وهو أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيمة الفرق تساوي (0.91)، وبمقارنة قيمة متوسط الاستجابة مع البيانات في الجدول رقم (1) فإن مستوى ابتكار المعرفة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة.

ب- تنظيم المعرفة

جدول (05) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمنغير تنظيم المعرفة

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	تلبية مؤايق	غير مؤايق	مجا ب	مؤايق	مؤايق بشدة	المرجع المؤس ط	المعيار الانح راف	اتجاه الاجابة
1	للمؤسسة قنوات اتصالات فعالة بين الإدارة والعاملين والطلبة وأصحاب العلاقة الآخرين.	ك	3	12	18	37	25	3.73	1.086	مرتفعة
		%	3.2	12.6	18.9	38.9	26.3			
2	للمؤسسة آلية تضمن شفافية الإجراءات المالية.	ك	3	7	21	34	30	3.85	1.052	مرتفعة
		%	3.2	7.4	22.1	35.8	31.6			
3	للمؤسسة ميثاق أخلاق	ك	4	11	19	24	37	3.83	1.191	مرتفعة

			38.9	25.3	20.0	11.6	4.2	%	لجميع الشرائح العاملة بها.
مرتفعة	1.162	3.67	25	37	15	13	5	ك	للمؤسسة آلية تضمن حقوق أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة.
			26.3	38.9	15.8	13.7	5.3	%	
مرتفعة	1.138	3.52	21	34	14	25	1	ك	للمؤسسة آليات واضحة لدعم أعضاء هيئة التدريس في نشر أبحاثهم.
			22.1	35.8	14.7	26.3	1.1	%	
مرتفعة	1.113	3.78	32	27	20	15	1	ك	للمؤسسة آلية واضحة وشفافة للتعامل مع شكاوي أعضاء هيئة التدريس.
			33.7	28.4	21.1	15.8	1.1	%	
مرتفع	0.889	3.73	إجمالي المحور						

من الجدول رقم (05) تبين إن قيم المتوسطات لفقرات محور تنظيم المعرفة، تراوحت ما بين (3.52) إلى (3.85)، وهذا يشير إلى إن درجة الموافقة كانت مرتفعة على جميع فقرات محور تنظيم المعرفة، كما بينت النتائج في الجدول رقم (05) أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور (3.73) وهو أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيمة الفرق تساوي (0.73)، وبمقارنة قيمة متوسط الاستجابة مع البيانات في الجدول رقم (1) فإن مستوى تنظيم المعرفة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة.

ج- اكتساب المعرفة

جدول (06) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغير اكتساب المعرفة

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	بشدة	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفرج المتوسط	المعياري	الاتجاه الاجابة
1	للمؤسسة آلية تكفل سرية معلومات الطلاب.	ك	0	9	11	43	32		4.03	0.916	مرتفعة
		%	0	9.5	11.6	45.3	33.7				
2	للمؤسسة توفر الخدمات صحية الأساسية للطلاب.	ك	6	36	14	25	14		3.05	1.224	متوسطة
		%	6.3	37.9	14.7	26.3	14.7				
3	للمؤسسة وحدة لمتابعة الخريجين.	ك	3	6	15	50	21		3.84	0.949	مرتفعة
		%	3.2	6.3	15.8	52.6	22.1				

مرتفعة	1.040	3.51	18	32	26	18	1	ك	4	للمؤسسة آليات فعالة لتحديث المعلومات على الكثرة بشكل منتظم.
			18.9	33.7	27.4	18.9	1.1	%		
متوسطة	1.171	3.27	13	36	16	24	6	ك	5	للمؤسسة آليات واضحة لتقديم وتطوير سياسة البحث العلمي.
			13.7	37.9	16.8	25.3	6.3	%		
متوسطة	1.296	3.00	15	22	18	28	12	ك	6	للمؤسسة آلية للاستفادة من نتائج بحوث الطلاب المتميزة.
			15.8	23.2	18.9	29.5	12.6	%		
مرتفعة	1.086	3.67	20	47	7	19	2	ك	7	للمؤسسة آلية للمشاركة في المحقق أو المؤتمرات العلمية.
			21.1	49.5	7.4	20.0	2.1	%		
مرتفعة	0.941	3.66	17	43	21	14	0	ك	8	للمؤسسة آليات واضحة لتحقيق خدماتها ومواردها وعملياتها العملية.
			17.9	45.3	22.1	14.7	0	%		
مرتفع	0.688	3.51	إجمالي المحور							

من الجدول رقم (06) تبين إن قيم المتوسطات لفقرات محور اكتساب المعرفة، تراوحت ما بين (3) إلى (4.03)، وهذا يشير إلى إن درجة الموافقة كانت مرتفعة على (5) فقرات من فقرات محور اكتساب المعرفة ومتوسطة على باقي فقرات هذا المحور، كما بينت النتائج في الجدول رقم (06) أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور (3.51) وهو أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيمة الفرق تساوي (0.51)، وبمقارنة قيمة متوسط الاستجابة مع البيانات في الجدول رقم (1) فإن مستوى اكتساب المعرفة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة.

د- تخزين المعرفة

جدول (07) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغير تخزين المعرفة

ت	الفقرة	النسبة								
1	للمؤسسة نظام تقييم واضح وموثق وشفاف لمراقبة ومراجعة أداء العاملين بها.	ك	1	14	20	42	18	3.65	0.987	مرتفعة
		%	1.1	14.7	21.1	44.2	18.9			

متوسطة	1.185	3.37	14	41	13	20	7	ك	المؤسسة آلية للتعرف على مشاكل المجتمع المحلي والبيئة المحيطة.	2
			14.7	43.2	13.7	21.1	7.4	%		
متوسطة	1.232	3.16	15	28	16	29	7	ك	للمؤسسة آلية تسهم من خلالها المؤسسات في تنفيذ المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية.	3
			15.8	29.5	16.8	30.5	7.4	%		
متوسطة	1.255	2.98	12	27	13	33	10	ك	للمؤسسة مكتب خاص تتولى لتنسيق برامجها لخدمات المجتمع والبيئة.	4
			12.6	28.4	13.7	34.7	10.5	%		
مرتفعة	0.983	3.67	15	52	12	14	2	ك	للمؤسسة آلية تضمن حالة التقارير والإحصائيات الخاصة بالعملية التعليمية من الكلية إلى إدارة الجودة.	5
			15.8	54.7	12.6	14.7	2.1	%		
متوسطة	1.086	3.27	12	33	22	25	3	ك	للمؤسسة آلية تعويض من خلالها أصحاب المصلحة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لغرض التطوير والتحسين	6
			12.6	34.7	23.2	26.3	3.2	%		
مرتفعة	0.932	3.47	13	33	37	10	2	ك	للمؤسسة آلية تعمل على تطبيق خططها التنفيذية ومرجعتها دورياً.	7
			13.7	34.7	38.9	10.5	2.1	%		
متوسط	0.826	3.37	إجمالي المحور							

من الجدول رقم (07) تبين إن قيم المتوسطات لفقرات محور تخزين المعرفة، تراوحت ما بين (2.98) إلى (3.67)، وهذا يشير إلى إن درجة الموافقة كانت مرتفعة على (3) فقرات من فقرات محور تخزين المعرفة ومتوسطة على باقي فقرات هذا المحور، كما بينت النتائج في الجدول رقم (08) أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور (3.37) وهو أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيمة الفرق تساوي (0.37)، وبمقارنة قيمة متوسط الاستجابة مع البيانات في الجدول رقم (1) فإن مستوى تخزين المعرفة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة.

إجمالي إدارة المعرفة:

جدول رقم (08) نتائج لإجمالي متغير إدارة المعرفة

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المستوى
إدارة المعرفة	3.61	0.61	0.663	مرتفع

ولتحديد مستوى إدارة المعرفة في الكلية قيد الدراسة، والمتمثل بـ (ابتكار المعرفة، تنظيم المعرفة، اكتساب المعرفة، وتخزين المعرفة) فإن النتائج في الجدول رقم (08) بينت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المتغير يساوي (3.61) وتشير إلى أن مستوى إدارة المعرفة في الكلية قيد الدراسة كان مرتفعاً.

ثانياً:- المتغير التابع (ضمان جودة التعليم العالي)

جدول (09) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغير ضمان جودة التعليم العالي

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	بشر	غير موافق	موافق	موافق بشدة	المرجح المتوسط	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	للمؤسسة خطة إستراتيجية تتماشى مع إستراتيجية الجهة التابعة لها.	ك	1	13	22	37	3.96	1.011	مرتفعة
		%	1.1	13.7	23.2	38.9	23.2		
2	تتضمن الخطة غايات واضحة وأهداف محددة قابلة للقياس.	ك	0	13	21	37	3.76	0.986	مرتفعة
		%	0	13.7	22.1	38.9	25.3		
3	قيم ورؤية ورسالة وأهداف المؤسسة واضحة ومنشورة.	ك	0	5	6	57	4.12	0.742	مرتفعة
		%	0	5.3	6.3	60.0	28.4		
4	للمؤسسة آلية تشرك من خلالها أصحاب العلاقة كطلاب وأرباب سوق العمل في إعداد الخطة الإستراتيجية.	ك	3	31	18	29	3.21	1.148	متوسطة
		%	3.2	32.6	18.9	30.5	14.7		
5	للمؤسسة آلية لنشر خططها الإستراتيجية وتوضيحها لأصحاب	ك	0	13	29	35	3.61	0.949	مرتفعة
		%	0	13.7	30.5	36.8	18.9		

										العلاقة	
مرتفعة	1.097	3.66	24	35	18	16	2	ك	المؤسسة شروط لاختيار القيادات الأكاديمية والإدارية ملتزمة بها .	6	
			25.3	36.8	18.9	16.8	2.1	%			
مرتفعة	1.237	3.48	29	19	16	31	0	ك	المؤسسة آلية لقياس مدى رضا منتسبيها على أداء قيادة المؤسسة	7	
			30.5	20.0	16.8	32.6	0	%			
مرتفعة	0.861	3.94	26	43	20	6	0	ك	المؤسسة آلية محددة وواضحة لتشكيل لجان وفرق العمل	8	
			27.4	45.3	21.1	6.3	0	%			
مرتفعة	0.635	4.15	27	55	13	0	0	ك	المؤسسة آليات واضحة لتحصيل الرسوم المالية.	9	
			28.4	57.9	13.7	0	0	%			
مرتفعة	1.005	3.73	22	40	19	13	1	ك	المؤسسة نظام تقييم واضح وموثوق وشفاف لمراقبة ومراجعة أداء العاملين بها	10	
			23.2	42.1	20.0	13.7	1.1	%			
مرتفعة	0.961	3.95	29	44	10	12	0	ك	المؤسسة آلية واضحة وشفافة لاختيار أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة	11	
			30.5	46.3	10.5	12.6	0	%			
مرتفعة	1.007	3.92	29	42	13	9	2	ك	المؤسسة دليل واضح ومعلق خاص بأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة.	12	
			30.5	44.2	13.7	9.5	2.1	%			
مرتفعة	1.038	3.72	22	41	17	13	2	ك	المؤسسة آليات واضحة تلتزم من خلالها بتقديم الخدمات التقنية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة بشكل مستمر.	13	
			23.2	43.2	17.9	13.7	2.1	%			
متوسطة	1.182	3.08	11	31	14	33	6	ك	المؤسسة آلية لتنمية القدرات المهنية أعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة وتطويرها.	14	
			11.6	32.6	14.7	34.7	6.3	%			
متوسطة	1.152	3.05	9	35	6	42	3	ك	المؤسسة آلية لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة التي	15	
			9.5	36.8	6.3	44.2	3.2	%			

									تمكنهم من أداء واجباتهم.	
متوسطة	1.126	3.14	7	39	16	26	7	ك	للمؤسسة آليات تحفز الباحثين من منتسبيها لإجراء البحوث العملية ونشر نتائجها.	16
			7.4	41.1	16.8	27.4	7.4	%		
مرتفعة	1.020	3.48	11	49	11	23	1	ك	خطط البحث العلمي في المؤسسة تتوافق مع الأولويات الوطنية للدولة	17
			11.6	51.6	11.6	24.2	1.1	%		
متوسطة	0.957	3.37	9	39	26	20	1	ك	الخطوة الاستراتيجية للمؤسسة تظهر التزام المؤسسة بتشجيع ريادة الأعمال Eriteepneurshp والمشاريع في مجالاتها.	18
			9.5	41.1	27.4	21.1	1.1	%		
متوسطة	1.026	2.89	7	20	28	36	4	ك	للمؤسسة آلية لتوثيق معدل الاستشهاديات (Sitations) للأبحاث العملية التي أنتجتها المؤسسة	19
			7.4	21.1	29.5	37.9	4.2	%		
متوسطة	0.993	2.84	6	21	21	46	1	ك	للمؤسسة آلية لإجراء بحوث عملية تعاونية مشتركة مع المؤسسات والقطاعات الأخرى	20
			6.3	22.1	22.1	48.4	1.1	%		
مرتفعة	0.941	3.83	20	51	15	6	3	ك	للمؤسسة إدارة خاصة للجودة وضمانها، تستخدم كوادرات تتمتع بالكفاءة والمعرفة والخبرة في مجال ضمان جودة التعليم العالي	21
			21.1	53.7	15.8	6.3	3.2	%		
مرتفعة	0.977	3.79	23	42	18	11	1	ك	للمؤسسة آلية تمكن مشاركة إدارة الجودة في صناعة القرار.	22
			24.2	44.2	18.9	11.6	1.1	%		
مرتفعة	0.875	3.82	18	52	16	8	1	ك	للمؤسسة آليات تتضمن إحالة التقارير والإحصائيات الخاصة بالعملية التعليمية سنويا من الكليات إلى إدارة الجودة.	23
			18.9	54.7	16.8	8.4	1.1	%		

مرتفعة	0.856	3.77	19	42	27	7	0	ك	للمؤسسة آلية تدعم التعاون والتنسيق بين مكاتب ووحدات الجودة بها.	24
			20.0	44.2	28.4	7.4	0	%		
مرتفعة	0.898	3.71	18	41	26	10	0	ك	للمؤسسة آلية لتوثيق وضمان سلامة البيانات التي يتم جمعها من أجل إدخال أي تحسينات ضرورية وقياس أثرها.	25
			18.9	43.2	27.4	10.5	0	%		
مرتفع	0.566	3.59	إجمالي المحور							

من الجدول رقم (09) تبين إن قيم المتوسطات لفقرات محور ضمان جودة التعليم العالي، تراوحت ما بين (2.84) إلى (4.15)، وهذا يشير إلى إن درجة الموافقة كانت مرتفعة على (18) فقرة ومتوسطة على باقي فقرات هذا المحور، كما بينت النتائج في الجدول رقم (09) أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور (3.59) وهو أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، وكانت قيمة الفرق تساوي (0.59)، ويشير إلى أن مستوى ضمان جودة التعليم العالي كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة.  
 اختبار الفرضيات:-

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي بكلية الاقتصاد والتجارة الخمس.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، فنكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

وسيتم تحديد دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي من خلال حساب أثر إدارة المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي، سيتم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابتكار المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي.

جدول (10) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر ابتكار المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
المتغير	الثابت				
ابتكار المعرفة	1.598	0.000	%48.3	0.483	0.695

قيمة F المحسوبة = 86.907 درجات الحرية (1 ، 93) ، قيمة F الجدولية = 3.8415

أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابتكار المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.695)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام في ابتكار المعرفة يسهم في تحقيق جودة التعليم العالي.

ولتحديد أثر ابتكار المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، فإن قيمة F تساوي (86.907) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.8415)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.483) وتدل على أن ما نسبته (48.3%) من التغيرات في تحقيق جودة التعليم العالي يعود إلى ابتكار المعرفة ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابتكار المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي "

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي.

جدول (11) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر تنظيم المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الثابت	ابتكار المعرفة				
1.934	0.444	0.000	%48.6	0.486	0.697

قيمة F المحسوبة = 88.082 درجات الحرية (1 ، 93) ، قيمة F الجدولية = 3.8415

أظهرت النتائج في الجدول رقم (11) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.697)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بتنظيم المعرفة يسهم في تحقيق جودة التعليم العالي.

ولتحديد أثر تنظيم المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، فإن قيمة F تساوي (88.082) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.8415)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.486) وتدل على أن ما نسبته (48.6%) من التغيرات في تحقيق جودة التعليم العالي يعود إلى تنظيم المعرفة ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية

لاختبار t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي "

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي.

جدول (12) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر اكتساب المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
اكتساب المعرفة	الثابت				
0.511	1.799	0.000	%38.5	0.385	0.621

قيمة F المحسوبة = 58.31 درجات الحرية (1 ، 93) ، قيمة F الجدولية = 3.8415

أظهرت النتائج في الجدول رقم (12) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.621)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام في اكتساب المعرفة يسهم في تحقيق جودة التعليم العالي.

ولتحديد أثر اكتساب المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، فإن قيمة F تساوي (58.31) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.8415)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.385) وتدل على أن ما نسبته (38.5%) من التغيرات في تحقيق جودة التعليم العالي يعود إلى اكتساب المعرفة ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي "

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي.

جدول (13) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر تخزين المعرفة على تحقيق جودة التعليم العالي

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
تخزين المعرفة	الثابت				

0.515	1.855	0.000	%56.5	0.565	0.751
-------	-------	-------	-------	-------	-------

قيمة F المحسوبة = 120.51 درجات الحرية (1، 93)، قيمة F الجدولية = 3.8415

أظهرت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.751)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام في تخزين المعرفة يسهم في تحقيق جودة التعليم العالي.

ولتحديد أثر تخزين المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، فإن قيمة F تساوي (120.561) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.8415)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.565) وتدل على أن ما نسبته (%56.5) من التغيرات في تحقيق جودة التعليم العالي يعود إلى تخزين المعرفة ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي ".

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي.

جدول (14): نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي

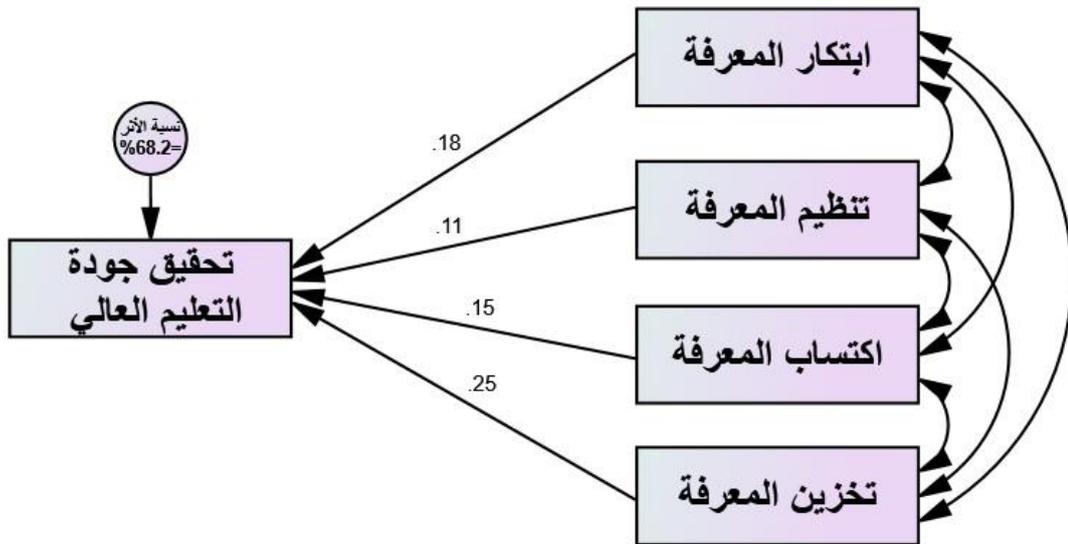
0.826	معامل الارتباط
0.682	معامل التحديد (R2)
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية
%68.2	نسبة الأثر
1.089	الثابت
0.185	ابتكار المعرفة
0.105	تنظيم المعرفة
0.154	اكتساب المعرفة
0.25	تخزين المعرفة

قيمة F المحسوبة = 48.203، درجات الحرية (4، 90)، قيمة F الجدولية = 2.4472

أظهرت النتائج في الجدول رقم (14) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.826)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي

(0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بإدارة المعرفة يرفع من مستوى تحقيق جودة التعليم العالي.

ولتحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، فإن قيمة F تساوي (48.203) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (2.4472)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الإنحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.682) وهي تشير إلى أن ما نسبته (68.2%) من التغيرات في تحقيق جودة التعليم العالي يعود إلى إدارة المعرفة ما لم يؤثر مؤثر آخر، لذا يتم قبول الفرضية الرئيسية " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي.



شكل (01) نموذج تخطيط المسار لبيان أثر إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي

#### النتائج والتوصيات

##### أولاً: النتائج

بناء على هذا البحث فإنه تم استخلاص النتائج التالية

1. بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ابتكار المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.695)، نتج عنها أثر نسبته (48.3%)، والذي بين دور ابتكار المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الأولى .
2. كشفت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.697)، نتج عنها أثر نسبته (48.6%)، والذي بين دور تنظيم المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الثانية .

3. أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين اكتساب المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.621)، نتج عنها أثر نسبته (38.5%)، والذي بين دور اكتساب المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الثالثة
4. أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.751)، نتج عنها أثر نسبته (56.5%)، والذي بين دور تخزين المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الرابعة .
5. أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق جودة التعليم العالي، والذي بين دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، مما نتج عنه قبول الفرضية الرئيسية .
6. أوضحت الدراسة إن مستوى ابتكار المعرفة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة ، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.91) وفق مقياس التدرج الخماسي.
7. أظهرت الدراسة إن مستوى تنظيم المعرفة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.73) وفق مقياس التدرج الخماسي.
8. بينت الدراسة إن مستوى اكتساب المعرفة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.51) وفق مقياس التدرج الخماسي.
9. أوضحت الدراسة إن مستوى تخزين المعرفة كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.37) وفق مقياس التدرج الخماسي.
10. أظهرت الدراسة إن مستوى إجمالي إدارة المعرفة كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.61) وفق مقياس التدرج الخماسي.
11. بينت الدراسة إن مستوى ضمان جودة التعليم العالي كان مرتفعاً بالكلية قيد الدراسة ، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.59) وفق مقياس التدرج الخماسي

#### ثانياً: التوصيات

- بعد تحليل البيانات التي تم جمعها والوصول إلى استنتاجاتها، فإن الدراسة توصي بالآتي:
1. العمل على وضع آلية لإجراء بحوث عملية تعاونية مشتركة مع المؤسسات والقطاعات الأخرى.
  2. الحرص على وجود آلية لتوثيق معدل الاستشهاديات للأبحاث العملية التي أنتجتها الكلية.
  3. ضرورة وضع آلية لتوفير الإمكانيات المادية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة التي تمكنهم من أداء واجباتهم.
  4. وضع آلية لتنمية القدرات المهنية لأعضاء هيئة التدريس والكوادر المساندة وتطويرها.
  5. الحرص على أن تظهر الخطة الاستراتيجية للمؤسسة التزامها بتشجيع زيارة الأعمال والمشاريع في كافة المجالات.
  6. وضع آلية يتم من خلالها تعويض أصحاب المصلحة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم لغرض التطوير والتحسين.

7. ضرورة أن يكون للكلية مكتب خاص تتولى لتنسيق برامجها لخدمات المجتمع والبيئة.
8. وضع آلية تسهم من خلالها المؤسسات في تنفيذ المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية.
9. العمل على وجود آلية معينة يمكن من خلالها التعرف على مشاكل المجتمع المحلي والبيئة المحيطة.
10. ضرورة وجود آلية لتوثيق وضمن سلامة البيانات التي يتم جمعها من أجل إدخال أي تحسينات ضرورية وقياس أثرها.

#### قائمة المراجع:

##### اولا الكتب:

- 1- زياد القطارنة، 2012، مقدمة في إدارة المعرفة دار وائل للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- 2- سعيد بن علي العضاوي، 2017، معوقات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- 3- عماد عبد الرب واخرون، 2009، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي دار وائل للنشر والتوزيع.
- 4- بسام المهيرات، 2011، تكنولوجيا إدارة المعرفة دار المناهج للنشر والتوزيع عمان الاردن
- 5- كامل المغربي، 2002، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة دار الفكر للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- 6- ياسر الصاوي، 2007، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات دار السحاب للنشر والتوزيع عمان الاردن.
- 7- كاظم خضن، 2007، ضمان الجودة في التعليم العالي دار وائل للنشر والطباعة عمان الاردن.
- 8- الكبيسي صلاح، 2005، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 9- مهدي السامرائي، 2007، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي دار جريز للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الاردن.

##### ثانيا الدراسات العلمية:

- 10- (أبو قبة 2009) بعنوان "مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن رسالة ماجستير غير منشورة عمان الاردن.
- 11- حمدة بنت السعدية بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي عمان من وجهة نظر الإداريين في الإدارة الوسطي 1014\2015م، رسالة ماجستير غير منشورة عمان الاردن.
- 12- حسام حمدان بعنوان "المنهجية المثلي لتوظيف اقتصاد المعرفة في تحقيق النهضة التنموية في سورية " في عام 2009، رسالة ماجستير غير منشورة، دمشق الجمهورية السورية.

- 13- احمدالمزوعي " تطبيقات إدارة الجودة في تقييم التعليم العالي دراسة مطبقة بالمعهد العالي للمهن الإلكترونية (2016)م،رسالة ماجستير غير منشورة طرابلس،ليبيا.
- 14- أبو سعده " استخدام مدخل إدارة الجودة في تعظيم فعالية أداء الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية بالتطبيق علي جامعة قناة السويس (2017)م،رسالة ماجستير غير منشورة،السويس،جمهورية مصر العربية.



## ضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي

سلوى على محمد المسلاتي

جامعة طرابلس/كلية العلوم الشرعية (ليبيا)

[salwa.74.sa@gmail.com](mailto:salwa.74.sa@gmail.com)

### المخلص :

ضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي عنوان هذه الدراسة ومنه انبثق السؤال الرئيس عن مخرجات التعليم العالي وهل تحقق الطلب المناسب لجودتها من قبل مؤسسات سوق العمل ، النظري والدراسات السابقة ثم بلورت أهداف الدراسة والتي جاءت متماشية مع ما أوصت به نتائج بعض الدراسات العلمية بخصوص ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على موازنة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم ، وضرورة الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها، والارتقاء بنقاط القوة المتحققة لمواكبة التقدم العلمي المستمر، ووضع البرامج الكفيلة باستخدام المخرجات المستهدفة وجعلها من أهم مدخلات العملية التعليمية كأعداد مبكر للمخرجات المخطط لها مستقبلا، وتحقيقاً لهذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي ، حيث تم استقراء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج ناقشت أهمية نظام الجودة فاعليته في دعم المؤسسات الإدارية التعليمية، وأنه سوف يمكنها من إحداث عملية التغيير في النظام التربوي التعليمي ، وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال توضيح مفهومه وإبراز مبررات تطبيقه ، ويمثل التعليم العالي أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة والعلم ونشرها ، وإن اعتماد نظم الجودة في التعليم الجامعي ما هو إلا استجابة لمتطلبات المجتمع وتحفيز الإبداع وإجراء البحوث العلمية لتحقيق التنمية المستدامة خدمة للمجتمع البشري .، نهدف من خلال بحثنا هذا تسليط الضوء على احد أهم مكونات نظام التعليم الجامعي "المخرجات"، و الهدف من التعليم العالي ، التعليم العالي ذلك هو قياس جودة مخرجات التعليم العالي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

الكلمات المفتاحية : : الجودة ، ضمان الجودة، مؤسسات التعليم العالي.

### المقدمة :

في ظل التغييرات المستمرة التي تشهدها الساحة العالمية في العقود الأخيرة بنحو لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية، شاملة جميع جوانب الحياة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والسياسية بشكل عام، والتي أدت إلى تطور ملحوظ في تغيير الافكار والأساليب المتبعة في جل الميادين وخاصة الاقتصادية منها، إضافة إلى ظهور العديد من الموجات التي بات لها تأثير كبير في حياة الأفراد، والتي بال شك ستحد من تقدمهم و رقيهم.

ويشهد العالم العربي توسعا كبيرا في إنشاء مؤسسات التعليم العالي سواء كان بإنشاء جامعات حكومية او خاصة جديدة ، او بتحويل فروع الجامعات الى جامعات مستقلة ، او بإنشاء كليات ومعاهد اقليمية ذات اهداف محددة ، وظهور انواع وانماط جديدة من مؤسسات وبرامج وتخصصات علمية ومهنية في التعليم العالي كالجامعات المفتوحة والافتراضية والالكترونية وغيرها. ( خليل، سعد ، 2011 : 26)

ويمثل التعليم العالي أهم المرتكزات الرئيسة لريادة التنمية الشاملة ، بما يمثله من مكانة في إعداد الأطر الفكرية والعلمية والمهنية لمنظمات المجتمع ، بالإضافة إلى دوره في الوصول إلى المعرفة وتطويرها واستخدامها واجراء البحوث العلمية وخدمة المجتمع .

فجمال الجودة في مؤسسات التعليم العالي يعتمد على نظام متكامل للمعلومات التعليمية والتربوية داخل كل جامعة من جهة، مع الاهتمام من جهة أخرى بإجراء الدراسات المتعددة للتعرف إلى أفضل الأساليب لضمان بعد تشخيص الوضع القائم ومعرفة أوجه القصور والعمل على علاجها للوصول إلى مستقبل أفضل وتسيير أمثل للجامعات. (ابراهيم أحمد ، 2002: 364)

وتعاني مؤسسات التعليم العالي العربية تحديات تتصل بتدني نوعية مخرجاتها وعدم مواءمتها للاحتياجات سوق العمل وخطط التنمية في معظم البلدان العربية على حد سواء، وإن كثيرا من تخصصات وبرامج هذه المؤسسات لم تعد تشكل أولوية لحاجة المجتمع وأصبح سوق العمل المحلي مشبعاً منها، وتعاني مخرجاتها من البطالة وخاصة تخصصات العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأصبحت بعض الأنظمة العربية مثقلة بتوظيف مخرجات هذه التخصصات في المؤسسات والهيئات والوزارات بهدف حل مشكلة البطالة السافرة لمثل هذه المخرجات، إلا أن القطاع الخاص يشترط لتوظيف هذه المخرجات توفر المهارات الإضافية الأخرى مثل اللغات الأجنبية والقدرة على استخدام الحاسب، إضافة إلى بعض المهارات والقدرات الشخصية الأخرى. ونتيجة لذلك فقد سعت الكثير من الحكومات العربية إلى إصلاح مؤسسات التعليم العالي وتجويد مخرجاتها بإنشاء وتشكيل الهيئات أو المجالس المتخصصة للاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة

لتضمن من خلالها توظيف تقدمها ببرامجها التعليمية ومواءمة مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل. (يوسف إبراهيم ، 2006 : 84 )

### مشكلة الدراسة :

مثل مخرجات أي نظام الغاية الأساسية لوجوده، وتعكس مخرجات التعليم العالي مدى متانة النظام التعليمي ومدى تطور أو تأخر المجتمع ، وفي هذه الدراسة يتم التركيز على مجموعة من أهم مخرجات مؤسسات التعليم العالي، وإذا كانت مخرجات جامعاتنا لم تبلغ مستوى الطموح في مقاييس الجامعات العالمية، فهل تحظى بالمكانة المرموقة في مؤسسات سوق العمل الليبي ؟ ويمكن أن تتضح مشكلة الدراسة أكثر من خلال التساؤلات الآتية :

1- ماهي متطلبات ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من أجل ضمان مخرجات في إطار حاجات المجتمع ؟

2- هل تتلاءم مخرجات التعليم العالي مع حاجة ومتطلبات مؤسسات سوق العمل؟ وفيما تتمثل أهم التحديات التي تحول دون بلوغ درجة الجودة في التعليم العالي ؟

3- هل تحقق مخرجات التعليم العالي الطلب المناسب لجودتها من قبل مؤسسات سوق العمل؟

أهداف الدراسة :

تسعى الباحثة في هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1- قياس جودة مخرجات التعليم العالي وتحديد نقاط القوة والضعف فيها .
  - 2- إبراز التطورات العامة المواكبة لعملية إصلاح المنظومة التعليمية في مجال ضمان الجودة ، مع تحديد الفجوة القائمة بين الواقع الفعلي للجامعة الليبية ، و بين الكليات العالمية التي قطعت أشواطاً بعيدة في إدارة الجودة.
  - 3- التعرف على وجهة نظر الجامعة والمجتمع ومدى رضائهم عن جودة مخرجات التعليم العالي .
  4. التعرف على الوسائل التي من شأنها أن تسهم في تطوير جودة مخرجات التعليم العالي والارتقاء بها إلى الأفضل في ضوء المستجدات العالمية بهذا المجال.
- أهمية الدراسة : تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي :

- 1- تسليط الضوء على واقع جودة مخرجات التعليم العالي وإبراز أهميتها في تحقيق فرص العمل للمستفيدين .
- 2- مدى ملائمة جودة مخرجات التعليم لحاجات ومتطلبات سوق العمل.
- 3- الاستفادة من المعلومات الراجعة (من المستفيدين) واستثمارها في ضمان جودة التعليم العالي

مصطلحات الدراسة :

**ضمان الجودة :** في مجال التعليم على أنه : "القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي، وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأن هدف ضمان الجودة هو دائماً تقادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل" (يوسف حجيم الطائي، 2008: 309)

يوسف حجيم الطائي ، محمد فوزي العبادي ، هاشم فوزي العبادي(2008): إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، ص. 309.

**جودة التعليم العالي :** تعني جودة التعليم العالي رضا أطراف العملية التعليمية والأهداف الموضوعية كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها .

**مخرجات التعليم العالي :** هي عناصر ومكونات (محاور) لأداء مهمات ووظائف معينة وفقاً لاستراتيجيات وخطط محددة وتشمل الطالب و البرامج التعليمية وطرق التدريس والمباني والاساليب والانشطة والادارة الجامعية والتشريعات واللوائح والتمويل والانفاق العلمي والاداء الجامعي والبيئة المحيطة .

**الدراسات السابقة :**

\* **دراسة البكر (1422)** بعنوان "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار منهجي لدعم وتقويم مسار جودة العملية التعليمية وذلك من خلال توظيف المواصفات الدولية للجودة، في مجال التربية والتعليم وتطبيق عناصرها واستخدامها كمعايير

لعملية تقويم وقياس مستوى وفاعلية جودة الأداء في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال دعم مفاهيم التخطيط المستقبلي، وتعزيز الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل. وأعتمد الباحث في الدراسة على بعدين رئيسيين هما : التحليل والتطبيق وتتمثل عملية التحليل في دراسة المواصفات الدولية للجودة من حيث الأبعاد المعرفية والفلسفية لها، أما الجانب التطبيقي فيتمثل بعملية توظيف وتكييف عناصر المواصفة الدولية للجودة في حقل التربية والتعليم وذلك عن طريق وضع الخطوات التطبيقية لتوظيف المواصفات الدولية في البيئة التعليمية وتوصلت الدراسة إلى :

- 1- أثبتت الدراسة أن نظام الجودة له فاعلية في دعم المؤسسات الإدارية التعليمية، وأنه سوف يمكنها من إحداث عملية التغيير في النظام التربوي التعليمي.
  - 2- أسهمت الدراسة في بلورت إطار متكامل للمواصفة الدولية للجودة في مجال التربية.
  - 3- وضع الخطوات الإجرائية لتوظيف مكونات وعناصر هذه المواصفة في تصميم ومراجعة أداء الأجهزة والعناصر والمحتويات ذات العلاقة بالعملية التعليمية على اختلاف مستوياتها.
- \* دراسة درباس (1994) على توضيح إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على القطاع التعليمي السعودي وتبين للباحث أن تطبيق هذا النموذج لن يكون يسيراً، إذ لا مفر من المشكلات والعوائق التي ستنشأ قبل وأثناء عملية التطبيق والتي تنتج عما يلي:
- ضعف قواعد ونظم المعلومات في القطاع التربوي.
  - عدم وجود الكادر التدريبي المؤهل.
  - المركزية في صياغة السياسات واتخاذ القرار.
- ويرى الباحث أن هذه المعوقات سرعان ما تزول إذا ما اتخذت الإجراءات اللازمة لتهيئة بيئة تطبيقية خالية من المعوقات مع دعم الجهات العليا المسؤولة عن التربية والتعليم.
- \* دراسة العلوي (1418) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي". تناول خلالها الباحث مفهوم الجودة الشاملة والركائز الأساسية لها، ثم تطرق إلى تطبيق الجودة في المنظمات الصناعية وفي مؤسسات التعليم العالي.
- وكانت أهم النتائج :

- إن إدارة الجودة الشاملة لم تأخذ طريقها إلى مؤسسات التعليم العالي لعدة أسباب أهمها :
  - تقادم الهياكل الإدارية.
  - تغليب النظام على أعمال الفكر.
  - هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي.
  - وجود مقاومة للتغيير.
- الإطار النظري للدراسة :

**المحور الاول : مفهوم الجودة Quality** في التعليم أصبح الاهتمام موضوع الجودة في المؤسسات التعليمية يحظى باهتمام بالغ لدى المعنيين لدوره الكبير في التحسين المستمر، وتعرف الجودة في التعليم بأنها " استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتجات والخدمات لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي وتلبي توقعاته الضمنية والمعلنة .

وينظر ( عشيبه، 2000: 12 ) إلى الجودة في التعليم على إنه مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية، سواء منها ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو

المخرجات والتي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم وتحقيق تلك المعايير من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية.

ومن وجهة نظر ( سوسن، والزيادي، 2008: 92 ) فإن إدارة الجودة الشاملة في التعليم هي "جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدراتهم وسمااتهم المختلفة".

وتعتمد معرفة الاتجاهات العامة لجودة وتطوير العملية التعليمية ومنها جودة مخرجاتها على فهم فكرتها ومن ثم مدى تأثير ذلك على كفاءة وأداء المنظمة التعليمية عموماً، وتظهر ابرز مبررات تطبيق الجودة الشاملة في النظام التعليمي من خلال الآتي: (المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، 2006)

- 1- ارتباط الجودة بالإنتاجية .
- 2- ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
- 3 - عالمية نظام الجودة وكونها سمة من سمات العصر الحديث.
- 4- نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات التعليمية سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص في معظم دول العالم.
- 5 - ارتباط نظام الجودة الشاملة مع التقويم الشامل للتعليم بالمؤسسات التعليمية.

**التطور التاريخي لمفهوم نظام ضمان الجودة :** ظهر مفهوم الجودة والاهتمام بضمانها كأحد المنهجيات للاقتصاد الناجح في الدول الغربية خلال الخمسينات والستينات من القرن الماضي، فالمؤسسة الناجحة من وجهة نظرهم هي التي تلبي معايير الجودة، والمنتج لحرمة تطور مفهوم الجودة، يلاحظ أغنها استخدمت أول مرة خلال الحرب العالمية الثانية، وقد اقتصر مفهومها في ذلك الوقت على كشف العيوب بعد الانتهاء عن عملية التصنيع. ومع ظهور ما يعرف بإنتاج الجماهير والمتمثل في قيام الأفراد بتأسيس وحدات إنتاج صغيرة في منازلهم، وما خلف ذلك من وجود نسبة كبيرة من المنتجات المعيبة، ظهر نظام رقابي عرف بنظام ضمان الجودة الإحصائي الذي يرى بأن الجودة تتحقق من خلال رقابة وحدة الإنتاج ، وقد عرف هذا النظام عدة تطورات، إذ استخدمت أدوات أخرى لتحكم في جودة المنتجات كنظام العينة وخريطة التحكم، غير أن هذا النظام أظهر العديد من القصور، من أهمها ظهور منتجات معيبة في الأسواق وفي سنة 1946 تم تأسيس المنظمة الدولية للمواصفات أو المعايير (ISO) ، بهدف توحيد المواصفات الخاصة بالمنتجات

ولضمان الجودة والرتقاء بالإنتاج لضمان الجودة معروفا وأكثر تطورا بهدف الوصول إلى منتج يحظى بثقة العميل، وفي عام 1986، تم إصدار أولى المواصفات الدولية للجودة (ISO) 8402 الخاصة بتعريف المصطلحات المرتبطة بالجودة، وقد تم تطويرها سنة 1987 بإصدار سلسلة المواصفات (ISO) 9000 والتي تحدد الخصائص المطلوبة في المنتج وتعطيه القابلية للاستعمال، كما تحدد العناصر الرئيسية المطلوب توافرها في نظام إدارة الجودة بالمنظمة لضمان توافق منتجاتها مع احتياجات الزبون، وتلتها بعد ذلك عدة تعديلات على فترات مختلفة، ففي عام 1994 توفرت ثلاثة أنظمة لمعايير ضمان الجودة هي: المواصفة (ISO) 9001 والمتعلقة بنظام الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية التي يقتصر نشاطها على القيام بالتصميم وخدمات ما بعد البيع، (ISO) 9002 والتي تهتم بالمؤسسات التي تعمل في مجال

الإنتاج والتركيبة دون القيام بالتصميم وخدمات ما بعد البيع، المواصفة 9003 (ISO) والخاصة بنظام الجودة في مجال الفحص النهائي للسلع واختيار جودتها وفي سنة 2000، أصدرت منظمة (ISO) إصداراً جديداً حل محل الأنظمة الثلاثة سمي 2001 (ISO) والمتعلق بالمتطلبات الخاصة بنظام إدارة الجودة، وقد أتاح هذا النظام أكثر عدد من المنظمات وعلى اختلاف أنواعها وأحجامها الفرصة للحصول على شهادة ضمان الجودة من خلال تلبية المتطلبات المنصوص عليها والعمل على تحقيق المعايير التي تطرحها، وفي سنة 2008 تم إضفاء تعديلات خاصة بالمواصفة 2000، 9001 (ISO) لتحل محلها 2008 : 9001 (ISO) غير أنها لم تصدر متطلبات جديدة بل أعطت توضيحاً للمتطلبات التي نصت عليها مواصفة 2000 إلى 9001 (ISO) (صليحة رقاد، 2014 : 66).

1 - **تعريف جودة التعليم العالي:** الجودة مفهوم واسع يفتقد الاتفاق العام حول تعريفه، لأنه يختلف إدراك ما يعنيه من سياق إلى سياق، ومن شخص إلى آخر، فلا يوجد تعريف واحد صحيح، حيث يُستخدم المصطلح استخدامات متنوعة من خلال الاهتمامات المختلفة والمطالب المتنوعة، فهناك من يعرف جودة التعليم العالي بأنها التميز، وهناك من يراها بمعنى استمرارية الإتقان في مخرجات التعليم، وآخر يعرفها بالملاءمة للهدف أي ملاءمة مخرجات التعليم للهدف الذي حددته المؤسسة التعليمية، وآخر يرى في جودة التعليم تحقيق رغبات المستفيدين من مخرجات التعليم. كما تعني جودة التعليم العالي رضا أطراف العملية التعليمية والأهداف الموضوعية كاملة في ضوء مجموعة من المؤشرات والمعايير التي توضع لها فعلى الرغم من تعدد تعاريف جودة التعليم العالي إلا أنها ركزت على النقاط التالية:

المدخلات والعمليات والمخرجات التعليمية.

جودة العمليات التعليمية.

- استمرارية الإتقان في مخرجات التعليم.
- تنمية البرامج والخدمات التي تقابل حاجات المستفيدين (الطلاب، المجتمع...).
- تقديم خدمة تعليمية جيدة تفي باحتياجات الطلاب وتوقعاتهم.
- أن يكون لجودة التعليم العالي عائد متفق مع احتياجات الفرد والمجتمع.

**المحور الثاني : مفهوم جودة التعليم العالي** تعتبر الجودة أحد أهم الوسائل والأساليب لتحسين نوعية التعليم والارتقاء بمستوى أدائه إلى الإيجابية والكفاءة في العصر الحاضر والذي يطلق عليه بعض المفكرين بأنه عصر الجودة، فلم تعد الجودة بديلاً تطبقه مؤسسات التعليم العالي بل أصبح ضرورة ملحة تملئها حركة الحياة المعاصرة، ويفرضها التقدم العلمي والتفجر المعرفي ومواكبة التطور التقني والتي تعتبر من أهم سمات عصرنا الحالي. إن تحقيق الجودة يدل على كفاءة العملية التعليمية وفعالية مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها العامة بشكل بكفاءة وفعالية. (ابراهيم، أحمد، 2002 : 364) أما ضمان الجودة فهي جميع الأنشطة التي ينبغي القيام بها لضمان الالتزام بالمعايير والإجراءات التي تؤدي إلى مخرجات وخدمات تحقق متطلبات أداء مؤسسات التعليم العالي.

### مؤشرات الجودة في التعليم :

هناك العديد من وجهات النظر للعديد من الباحثين يمكن تلخيصها في الجدول :

جدول رقم (1) مؤشرات الجودة في التعليم

مؤشرات الجودة في جامعة فلوريدا الأمريكية	مؤشرات الجودة لإيرفاي لى (1999)	مؤشرات الجودة لألبرت (1990)
التقدم العلمي النواتج العلمية بقاء المتعلم مدة كافية لتحقيق الأهداف العملية انتقاء الطلبة تخطيط البرنامج التوجيهي المناهج و التدريس تنمية هيئة التدريس	مؤشرات أكاديمية عامة. الثقة بالمؤسسة التعليمية الخدمات المقدمة المؤشرات التنظيمية	الهيكل التنظيمي البيئة المحيطة المدخلات العمليات المسؤولية التمويل الاصلاح التعليمي الفعالية الادارية التعليمية فعالية التدريس الإنجازات و النتائج المحققة.

المصدر :الوافي الطيب ،نظام التعليم العالي في الجزائر و رهانات الجودة ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول تكامل مخرجات التعليم مع سوق العمل ،جامعة البلقاء، 28 أبريل/1ماي،2014 .  
**اقتصاديات التعليم العالي و سوق العمل :**

إن الكم البشري لبلد ما قد يكون مصدراً لقوة اقتصادية و حضارية نشطة وفعالة، يتفاعل مع أي حجم من الموارد الطبيعية لتحقيق مزيد من الرفاهية الاقتصادية ومن ثم يكون نمو هذا الكم البشري أو تزايد السكان مرغوباً فيه (كما هو الحال في الدول المتقدمة)، و إما أن يتحول حجم السكان إلى مجرد كم بشري خامل لا يؤثر في المحيط الاجتماعي والاقتصادي الذي يعيش فيه (حتى و لو كانت الموارد الطبيعية متوافرة بكميات كبيرة)، و من ثم لا يمكن أن يوصف تزايد أو نموه إلا بالتضخم الضار.

ولقد أولت الأمم المتحدة اهتماماً خاصاً بمصطلح التنمية البشرية منذ العام 1990 عندما أصدرت التقرير الأول للتنمية البشرية، حيث يمكن تعريف هذه الأخيرة بأنها "عملة توسيع القدرات البشرية و الانتفاع بها"، ويلاحظ في هذا الصدد أن التنمية البشرية لها جانبين هما:

**أولاً:** جانب تكوين القدرات من خلال الاستثمار في التعليم و الصحة و التغذية و التدريب.

**ثانياً:** جانب الاستفادة من هذه القدرات من خلال الزيادة في القيمة المضافة و دفع عجلة التنمية.

إذا مما لا شك فيه أن دفع عجلة التنمية إلى الأمام لا يتم إلا من خلال تكوين الموارد البشرية بتوفير الروافد التعليمية و التكوينية الصحيحة التي توصلها لتلك المرحلة و الاستمرار في رفع كفاءتها لتلبية متطلبات الاقتصاد المتغير، وللتمكن من استتباب أسس التنمية المستدامة، فإن ذلك يحتاج إلى قوة عمل ذات مستويات تعليم أعلى، و الجدول التالي بين أثر مستويات التعليم المختلفة مع معدلات العوائد في البلدان منخفضة الدخل.

ج. تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي: إذ إن رسالة المؤسسات لا تقف عند الغايات التعليمية فقط بل تتجاوز ذلك إلى محيطها الأوسع وهو الدور المجتمعي والإنساني، ولاشك أن جودة التعليم ستؤثر بصفة مباشرة في المجتمع من خلال مخرجاتها (الطلبة)، الذين يعدون مدخلات لعمليات وأدوار أخرى مثل القيام بالأبحاث العلمية، وتقديم الاستشارات العملية، ومساعدة متخذي القرار، والمساهمة في اقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والبيئية التكنولوجية والصناعية وغيرها، التي من شأنها أن تحد من تأثيرات محركات التغيير العالمية.

### المحور الثالث: محاور الجودة في التعليم العالي وطرق قياسها

تتألف منظومة التعليم العالي من عناصر ومكونات (محاور) لأداء مهمات ووظائف معينة وفقا لاستراتيجيات وخطط محددة، ويجب تحديد هذه العناصر بدقة من أجل التطبيق الجيد لمفهوم الجودة، كما يجب العمل على قياس جودة عناصر الخدمة التعليمية من مدخلات، عمليات ومخرجات، وطريقة التفاعل بينها.

أولاً: محاور الجودة في التعليم الجامعي: لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي لا بد من التركيز على مجموعة من المحاور ورغم تعددها وتنوعها إلا أن أهم هذه المحاور تتمثل فيما يلي:  
1. جودة عضو هيئة التدريس: ليس هناك خلاف حول الدور الهام الذي يقوم به عضو هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية وفق الفلسفة العلمية والتربوية التي يرسمها المجتمع، ويحتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطور ومهما بلغت من جودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء مدربون تدريباً كافياً، ومؤهلون تأهيلاً مناسباً، ولتحقيق ذلك لا بد

من توفر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها :

\*السمات الشخصية : بأن يكون لديه مرونة في التفكير وثقة في النفس والقدرة على تفهم الآخرين وتقبلهم، وأن يمتلك مهارات الاتصال الفعال والقدرة على الشرح والتوضيح.  
\*الكفاءة المهنية : بأن يكون مع الطلبة يدافع عنهم ويحذّرهم من المخاطرة ويقدم لهم المساعدة في إنجاز مهامهم ويشجع على التعاون الاجتماعي ويدرك مشاعر الآخرين.  
الخبرات الموقفية ؛ يتم ذلك عن طريق خبرة الأستاذ المعمّقة في مجال تخصصه وقدراته على إدخال المهارات الفعلية في العملية وقدرته على استخدام مهارات الاستماع للطلبة وتوظيفها بشكل جيد.  
\*الكفاءة العلمية : وهي إلمام الأستاذ بالمعلومات والخبرات التي يحتاجها الطلبة ويقدم لهم تلك المعلومات بالشكل السليم والصحيح.

\*الكفاءة التربوية؛ وهي معرفة الأستاذ بالطرق والمناهج التدريسية والتربوية في التعامل مع الطالب.

2. جودة الطالب : الطالب هو حجر الزاوية في العملية التعليمية ومحورها والغاية التي تتطلبها عملية التعلم والتعليم، ولا بد من الأخذ بعدد من المبادئ الواجب توافرها فيه لكي يصبح قادراً على التفاعل مع

بقية عناصر العملية التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة من نظام التعليم العالي وهذه المبادئ هي: (يوسف حجيم وآخرون، 2008، 275-276)  
وهناك عدد من المؤشرات يجب توافرها في جودة الطالب، مثل مناسبة عدد الطلبة لأعضاء هيئة التدريس في الفوج الواحد وتوافر الخدمات التي تقدم لهم، بالإضافة إلى تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وتعزيز صلتهم بالمكتبة.

**3. جودة البرامج التعليمية وطرق التدريس:** يقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعابها لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية، ومدى تطورها بما يتناسب مع المتغيرات العامة، وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة، الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية لتلك البرامج وطرق تدريسها.

**4. جودة المباني وتجهيزاتها:** المبنى التعليمي وتجهيزاته محور هام من محاور العملية التعليمية، إذ تعتبر جودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة في التعليم لما لها من تأثير فعال على العملية التعليمية وجودتها، ففاعات التدريس، التهوية، الإضاءة، المقاعد، ..... وغيرها من المشتملات تؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، وكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك إيجاباً على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

**5. جودة الوسائل والأساليب والأنشطة:** وتتمثل في استخدام التقنيات والأجهزة الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في مراكز التعليم والمختبرات وتطوير المكتبات الجامعية، ويهدف استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى تسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها بكفاءة ممكنة، وتستفيد الإدارة التعليمية من تكنولوجيا المعلومات عن طريق تحديد الاحتياجات من المعلومات لكل نشاط من الأنشطة سواء كانت تلك الأنشطة من داخل المؤسسة أو خارجها، تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات المطلوبة، بالإضافة إلى كيفية التعامل مع المعلومات في الحصول على المؤشرات الضرورية لاتخاذ القرارات وكذلك تنظيم عمليات حفظ وتحديث واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف التي تروجها الإدارة وبالطريقة الأفضل.

**6. جودة الإدارة الجامعية والتشريعات واللوائح:** ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، وتتألف هذه العملية من عناصر أساسية هي: التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وتقويم الأداء، وكلما ازدادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية. وتعتبر التشريعات الجامعية ذات أهمية بالغة في ضبط سير العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، حيث أن هذه التشريعات تعد إحدى مصادر إنجاز إدارة الجودة الشاملة، لذلك لا بد أن تواكب هذه التشريعات المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والثقافية في البيئة المحيطة، ويتعين أن تكون هذه اللوائح واضحة ومحددة ومرنة.

**7. جودة التمويل والإنفاق العلمي:** يمثل تمويل التعليم مدخلاً بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وإذا توافرت لهذا النظام الموارد المالية الكافية، قلت مشكلاته، وصار من السهل حلها، ويعد تدبير الأمور اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمراً له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتماً على جودة التعليم والتي تحتاج غالباً إلى تمويل دائم. ونظراً لأهمية عملية تمويل التعليم، دعت الاتجاهات الحديثة المهتمة باقتصاديات التعليم إلى الاهتمام بهذه العملية من أجل تحقيق التنمية وتلبية الطلب المتزايد على التعليم عن طريق توفير الدعم المالي.

**8. جودة تقييم الأداء الجامعي:** لا غنى عن تقييم الأداء الجامعي، مهما بلغت ذروة هذا الأداء من حسن التخطيط والتنظيم، وحسن قيادة العاملين على اختلاف مراتبهم وتخصصاتهم حيث أن التقييم يضمن

التطوير والجودة لمخرجات الأداء الجامعي ومدخلاته، ويتطلب ذلك معايير لتقييم كل من العناصر الرئيسية التالية: الطالب- البرنامج التعليمي - طرق التعليم - الكتاب الجامعي - القاعات التعليمية - عضو هيئة التدريس- التمويل الجامعي - الإدارة الجامعية - متابعة الخريجين - جودة التدريس .

**9. جودة البيئة المحيطة:** تهتم مؤسسات التعليم العالي بتعليم الأفراد كما تهتم بإعدادهم للحياة بنجاح في المجتمع الذي يعيشون فيه، ويتم الإعداد من خلال إعطاء قدر أساسي من المعارف والمهارات والاتجاهات والتي تجعله صحيح الجسم، سليم النفس، قادراً على الإسهام في توفير السلامة للأخرين.  
ثانياً- قياس الجودة في التعليم العالي: تباينت آراء الخبراء في كيفية قياس جودة التعليم وعلى الرغم من التباينات الواضحة في قياسها، إلا أن السمة المشتركة هي تأكيد أهمية وحتمية قياس الجودة، حيث يمكن تقسيمها إلى مداخل متعددة من أبرزها ما يلي:

**1. قياس الجودة بدلالة المدخلات:** يستند أصحاب هذا المدخل إلى فكرة مؤداها إمكانية اعتبار المدخلات أو الموارد جوهر التعليم وجودته، فغالبا ما تقاس الجودة بواسطة طريقة المدخلات، فلو جاء معدل إنفاق مؤسسة تعليمية ما لكل طالب أكبر من مؤسسة أخرى، فيجب أن تكون أعلى جودة، والمؤسسة التعليمية إذا توافر لها البناء الصالح بمعداته وتجهيزاته، والأساتذة الأكفاء والقوانين واللوائح المحكمة والمناهج والكتب والأدوات التي أحسن إعدادها، والخدمات المساعدة الكافية (التغذية والرعاية الصحية، المكتبات...)، فإذا توافر للتعليم كل هذا كان تعليماً منتجا دون شك، غير أن تزايد معدلات التكلفة لكل طالب لا يضمن انعكاساً إيجابياً على المدخلات حتى مع افتراض صلاحيتها لقياس جودة التعليم، فقد تهدر النفقات في أمور ليس لها علاقة جوهرية بالعملية التعليمية، أو قد لا تستثمر النفقات الإضافية استثماراً فعالاً، ومنه لا يجوز قياس الجودة بدلالة المدخلات فقط فهناك عوامل أخرى مكملة من أهمها طرق تناول المدخلات والتفاعل بينها، فالعبارة في التعليم ليس مجرد توافر المدخلات أو الموارد الجيدة وإنما في كيفية تعبئتها واستثمارها بأحسن طريقة. (محمد عباس، 2000: 321)

**2 قياس الجودة بدلالة العمليات:** ركز أصحاب هذا المدخل بشكل أساسي على العمليات، دون إغفال المدخلات والمخرجات مع تتبعهم وتركيزهم على علاقات " السبب \_ النتيجة " وكان اهتمامهم ينصب على حجم الدفعة الدراسية، ونسبة الأساتذة إلى الطلبة ومدة السنة الدراسية ومدة اليوم الدراسي. وقد حضى هذا المدخل بجودة التعليم عموماً خطوات إلى الأمام، تحديداً وتفصيلاً وقياساً للسبب والنتيجة ويلاحظ في هذا المدخل:

تركيزه بشكل أكبر نسبياً على مكونات العمليات الأقرب إلى المناهج والعمليات التدريسية وإغفالها النسبي لمكونات مهمة مثل تنظيمات هيئة التدريس والتنظيمات الإدارية.  
الإغفال النسبي لمكونات المدخلات في تتبعهم لعلاقات " السبب \_ النتيجة "، حيث جاء تركيزهم على مكونات العمليات كمتغيرات مستقلة.

التركيز على التحصيل الدراسي فقط دون عناصر المخرجات الأخرى، هذا فضلاً عن إغفالهم الواضح لأثر الجودة في الخريج في حياته العملية وإغفالهم بشكل عام القضايا المتعلقة بالعلاقة بين الجودة ومصداقية التعليم، وفائدته للفرد والمجتمع والعمل والحياة.

3. قياس الجودة بدلالة المخرجات : يركز هذا المدخل في الغالب على نواتج التعليم ومخرجاته ويعددها مقياساً جيداً للجودة، لأنه يؤكد على أهمية ما يتعلمه الطالب بالفعل بدلا من تكلفة تعليمه، وتشير الدلائل إلى أن أغلبية أصحاب هذا المدخل قد اعتمدوا على التحصيل الدراسي كمقياس للجودة وبخاصة عند المقارنة بين المؤسسات التعليمية. ومن بين ما يهتم به أصحاب هذا المدخل ما يلي:
- نسبة المتخرجين من كلية ما والتحقوا ببرامج الدراسات العليا أو نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه إلى الخرجين، أو نسبة من أسهم من الخرجين بمقالات لمجلات معينة.
- الإنتاج العلمي وبخاصة المقالات أو الدراسات المنشورة في مجلات جيدة السمعة.
- ولكن بالرغم من أهمية المخرجات لقياس الجودة في التعليم العالي، إلا أنه يؤخذ على أصحاب هذا المدخل إغفاله للتفاعلات السببية بين المدخلات والعمليات والمخرجات، فالمخرجات تعد نتاجا لهذا التفاعل، كما أن نشر الأعمال العلمية في المجلات يتأثر بعديد من العوامل التي قد لا ترتبط بالجودة أحيانا، لذلك لا يمكن اعتبار هذا المقياس مقياسا مباشرا للجودة التعليمية الجامعية.
4. قياس الجودة وفقا لآراء الخبراء (مدخل السمعة): يعد هذا المدخل من المداخل التقويمية للجودة، ومن هنا ارتباطه الشديد بقياس الجودة، ويعتمد هذا المدخل على آراء الخبراء (عمداء، أساتذة، مسؤولين في الوكالات، باحثين،...)، لاتخاذ تقديرات جودة البرامج لأنهم الأقدر على اتخاذ مثل هذه الأحكام ومعظم دراسات هذا المدخل قد ركزت على تقويم برامج على مستوى الدراسات العليا خاصة الدكتوراه في حين تعلقت قلة من هذه الدراسات ببرامج المرحلة الجامعية الأولى.
- ورغم ما أسهمت به دراسات هذا المجال، إلا أنه يؤخذ عليها عدد من العيوب أهمها التحيز، والذي يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة منها على سبيل المثال أن السمعة الكلية لمؤسسة ما يمكن أن تؤثر في المحكمين (الخبراء) لقسم معين داخل هذه المؤسسة، خاصة عندما لا تتوفر عندهم بيانات كافية. إضافة إلى أن المعايير المستخدمة لتقدير الجودة في معظم دراسات السمعة تعد محدودة جدا.
5. قياس الجودة بدلالة الخصائص الموضوعية: يرى أصحاب هذا المدخل أن الأفضل لقياس الجودة هو محاولة بذل الجهد لاشتقاق خصائص أو سمات موضوعية للعملية التعليمية وتحديدتها، وعلى قدر توافر هذه المؤشرات تكون جودة التعليم، وقد أسهم أصحاب هذا المدخل في تحديد العديد من السمات والخصائص المرتبطة بالتعليم ذو الجودة العالية، وغني عن الذكر أن هذا يساعد كثيراً في تقدم النظام التعليمي أو أي جزء منه في ضوء هذه الخصائص، ومن ناحية أخرى تفيد هذه الخصائص في المساعدة على تخطيط التعليم المتصف بالجودة العالية.
- ورغم ذلك يؤخذ على أصحاب هذا المدخل الكثير من العيوب، أهمها إغفالهم لبعدها المخرجات وأيضا الإغفال الكبير أو التام لعلاقات "السبب \_ النتيجة"، إضافة إلى عمومية بعض الخصائص المستنبطة، وبعدها إلى حد ما عن الإجرائية.
6. قياس الجودة من المنظور الشمولي: يلاحظ بشكل عام التزام أغلب المعالجات الشمولية للجودة بالنظرة النظامية، التي تأخذ في اعتبارها أغلب مكونات وعناصر العملية التعليمية فضلا عن العلاقات بين مكونات النظام التعليمي (مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية عكسية) بعضها البعض وبين التعليم والمجتمع وغير ذلك من العلاقات، ومن ناحية أخرى فإننا نلاحظ أن أغلب هذه المعالجات الشاملة جاءت متأخرة نسبياً، حيث بدأت في نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات من القرن العشرين وإن كان ذلك لا يمنع وجود إرهاصات لهذه الشمولية والنظامية قبل هذه البداية.
- ويتطلب تطبيق المدخل الشمولي تعاون الباحثين في التخصصات المختلفة في التعليم، حيث يستحيل إنجاز ذلك القياس الشمولي بواسطة باحث في تخصص معين، أو حتى بواسطة مجموعة باحثين في نفس

التخصص، ورغم أهمية هذا المدخل فيعد استخدامه في التعليم غير شائع عالميا حتى في الآونة الأخيرة .  
(نفس المرجع ، ص347).

#### المحور الرابع: الأساليب المتبعة في تحقيق جودة التعليم العالي

هناك العديد من الأساليب المستخدمة لتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ونذكر منها:  
**أولاً: عملية التقييم الذاتي:** تقوم المنظمة التعليمية بعملية التقييم الذاتي لبرنامج معين ، ويشارك في هذا التقييم كل من الإدارة والهيئة التدريسية والطلبة، ويهدف التقييم بشكل أساسي إلى جمع وتحليل البيانات من أجل تحديد نقاط القوة والضعف. ومن أنواع التقييم الذاتي يوجد التقييم الفردي الذي يقوم به أحد منتسبي مؤسسة التعليم العالي، والتقييم الجماعي تقوم به مجموعة من منتسبي منظمة التعليم العالي من ذوي اختصاصات مختلفة. (بقة الشريف، صحراوي إيمان، 2010: 16)

بقة الشريف، صحراوي إيمان، الأساليب المستخدمة في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية، ورقة بحثية مقدمة كما تعتبر عملية التقييم الذاتي أداة من الأدوات الفعالة لإرشاد القيادة الإدارية في الجامعة أو الكلية إلى كيفية استثمار مواردها بكفاءة لتحسين أدائها النوعي بالمقارنة مع معيار دولي من خلال تقييم تنفيذ خطتها السنوية مع سنة سابقة وهذا الأسلوب يساعد على التوصل إلى حكم يتسم بالدقة المطلوبة حول كفاءة وفعالية الجامعة في استثمار مواردها البشرية والمادية، ويساعد أيضا على قياس مدى تقدم المؤسسة التعليمية لأهدافها.

إن كفاءة إجراء التقييم الذاتي وفعاليتة ونتائجه تعتمد أولا وبشكل أساسي على سعة أفق القائمين به ومهاراتهم، وثانيا على حرص المنفذين ومدى اندفاعهم وحماسهم لتحقيق تميز مؤسسة التعليم العالي من خلال تحسين نوعية مخرجاتها. وتعتبر وثيقة التقييم الذاتي بندا رئيسيا لضمان الجودة داخل مؤسسة التعليم العالي، إذا أنها تدل على أن المؤسسة قد قومت مدى :

- ملاءمة مخرجات التعلم المستهدفة ومجموعة المستويات.
- فعالية الخطة الدراسية مقارنة بمخرجات التعلم المستهدفة.
- فعالية التقييم في بيان وقياس تحقيق مخرجات التعلم المستهدفة.
- ما يحققه الطالب من مخرجات التعلم المستهدفة/المعايير.
- جودة الفرص التعليمية. (محمد عوض ، اغادير عرفات، 2006:95)
- **ثانياً : التقييم الخارجي:** تستند هذه العملية على تقرير التقييم الذاتي، ويهدف هذا التقييم إلى التحقق من النقاط الواردة في التقييم الذاتي، والكشف عن أي نقاط قوة وضعف إضافية، وتشمل هذه العملية دراسة وافية للتقييم الذاتي وكذلك إجراء مقابلات مع مختلف الفئات الإدارية والأكاديمية والطلابية وزيارات ميدانية لمرافق البرنامج والمؤسسة التعليمية من قاعات ومختبرات ومكتبات. ولكل مؤسسة معايير خاصة لتحقيق الجودة، فمن الممكن أن تحاول المنظمة تحقيق كل هذه المعايير ولكن ضمن بعض الظروف ومحدودية المصادر الاقتصادية والسياسية قد لا تتمكن من تحقيق كل هذه المعايير، لذلك تقوم كل مؤسسة بالتركيز على النقاط التي ترى أنها مهمة في الوقت الحاضر. (شاكور مجيد، محمد عواد الزيادات، 2007:259)
- **ثالثاً: المقارنة المرجعية:** تعتبر المقارنة المرجعية، من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين وتطوير جودتها. وفيما يلي تقديم لبعض التعاريف حول هذا الأسلوب: (إيثار عبد الهادي آل فيجان، 2005:87-93).

عرفت المقارنة المرجعية على أنها " العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والانشطة مقابل المستويات الافضل للأداء التي غالبا ما توجد في المؤسسات المنافسة أو مؤسسات أخرى لديها عمليات مشابهة".

كما عرفت على أنها " عملية مقارنة الأنشطة او العمليات بالتطبيقات الأفضل وفق تصنيف العالمي إذ أن المدراء يقارنون الأنشطة بأخرى مشابهة لها في مؤسسات أخرى او أقسام مختلفة في وحداتها والهدف هو لتشخيص نقاط القوة والضعف في أداء الأنشطة او العمليات للمؤسسة الاقتصادية ومعرفة الفجوة بينها وبين منافسيها من المؤسسات الاخرى". وعرفت أيضا على أنها "أحد ادوات تقويم وتطوير وتحسين الأداء من خلال تحديد الفجوة في الأداء عن الوحدات أو الأقسام الأخرى والعمل على تعزيز النواحي الإيجابية التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية وتحديد النواحي السلبية والعمل على تجنبها و ذلك لبلوغ أفضل التطبيقات في الأداء".

**رابعاً- هيئات الاعتماد الأكاديمي:** الاعتماد هو مكانة أكاديمية أو وضع أكاديمي علمي يمنح للمؤسسة التعليمية أو البرنامج الأكاديمي مقابل استيفاء المؤسسة لمعايير جودة التعليم المقدم وفق ما يتفق عليه مع مؤسسات التقييم التربوية. والاعتماد هو عبارة عن نشاط مؤسسي علمي موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم العالي والبرامج التعليمية، وهو أداة فعالة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطورها، ولقد أشار ديفيد و هارولد وديفيد ورينجستد إلى الاعتماد في التعليم بأنه:

- هو الاعتراف بأن برنامج تعليمي معين أو مؤسسة تعليمية يصل إلى مستوى معياري محدد.
- هو حافز على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث على اطمئنان المجتمع لخريجي هذه المؤسسة.
- الاعتماد لا يهدف إلى تصنيف أو ترتيب المؤسسات التعليمية.
- الاعتماد هو تأكيد وتشجيع المؤسسة التعليمية على اكتساب شخصية وهوية مميزة بناء على منظومة معايير أساسية تضمن قدرا متفقا عليه من الجودة، وليس طمسا للهوية الخاصة بها.
- الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائي للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية.

إن تطبيق معايير الاعتماد على المؤسسات التربوية والجامعات يمكن أن يحقق الفوائد الآتية:

### (1) بالنسبة للمواطنين:

- ضمان وجود تقويم خارجي للمؤسسات التعليمية أو البرنامج التعليمي، والتحقق من أنها تتماشى مع الاتجاهات والسياسات العامة في مجال التعليم العالي أو المجال المهني.
- تحسين الخدمات المهنية المتاحة للجمهور طالما أن البرامج المعتمدة تعدل متطلباتها وفقا للمتغيرات التي تطرأ في مجال المعرفة الفنية والممارسات التطبيقية والمقبولة بصفة عامة في مجال المهنة.
- التعرف على المؤسسات والبرامج التعليمية التي قامت بمحض إرادتها بتوجيه نشاط محدد لتحسين نشاطها التعليمي، والنهوض ببرامجها المهنية والتحقق من أنها تقوم بهذه الأعمال بنجاح.

### (2) بالنسبة للطلبة:

المساعدة على نقل وحدات البرامج الدراسية فيما بين المؤسسات التعليمية، أو في قبول الطلبة في برامج الدراسات العليا عن طريق القبول العام للساعات المقررة والوحدات الدراسية بين المؤسسات المعتمدة عندما يكون أداء الطالب مرضياً ، ووحدات البرنامج الدراسي المطلوب تحويلها موائمة للمؤسسة التعليمية التي يرغب الطالب في الالتحاق بها.

### (3) بالنسبة لمنظمات التعليم العالي:

- يعتبر الاعتماد حافزا للتقويم الذاتي وتحسين نظام المؤسسة وبرامجها.
- تطبيق معايير هيئات الاعتماد المقبولة من مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة مما تساعد على منع التجاوزات الخارجية التي تضر بمستوى المؤسسة أو جودة برامجها.
- تعزيز سمعة المؤسسة أو البرنامج المعتمد استجابة لاهتمام عامة المواطنين وتقديرهم لمثل هذا الاعتماد.

#### (4). بالنسبة للمهن:

– إتاحة الفرصة للممارسين للمهنية المشاركة في وضع المتطلبات وشروط الاعتماد لدخول المهنة.  
– الاسهام في وحدة المهنة من خلال الجمع بين الممارسين والمدرسين والطلبة في نشاط واحد موجه لتحسن الإعداد المهني والممارسة المهنية.

**مكونات نظام ضمان الجودة :** يركز مفهوم نظام ضمان الجودة على ثلاثة عناصر و هي:

- وضع معايير للمنتج تصف مجموعة من الخواص الواجب توافرها فيها.
- تنفيذ الإنتاج بحيث يتم الحصول على المنتج وفق المعايير الموضوعية مسبقاً.
- وتكوين ثقة لدى الزبون في أن ما وعد به سيتحقق دائماً، والشكل التالي يبين مختلف مكونات نظام ضمان الجودة (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2008: 309 )

**المحور الخامس : مدى مواءمة مخرجات التعليم العالي العربي لمتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع:**

على الرغم من الجهود التي بذلت من أجل تطوير وتحسين وزيادة كفايات التعليم العالي في الدول العربية لتحقيق الأهداف المرجوة وعلى الرغم من الزيادة الكبيرة في عدد الجامعات، إلا أن فعالية نظام التعليم العالي العربي لا تزال محدودة نتيجة الارتفاع الرسم الدراسية إلى مستويات باهظة في الجامعات الخاصة، ونتيجة لهجرة العقول العربية إلى الخارج ، وضعف مستوى محتويات المكتبات الجامعية وتدني مستوى الخريجين وعدم مواكبتهم لمتطلبات سوق العمل وحاجات المجتمع. ويشير دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي (محمد بن فاطمة و نور الدين ساسي، 2005) في مستوى المخرجات الذي تتطلب إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي أن تكون مخرجاتها أي محصلة انشغالها متوائمة مع غاية التعليم وأهدافه ، وأن ضمان جودة المخرج منه يقتضي التركيز على المتعلم في ملامحه المعرفية والسيكولوجية والاجتماعية والثقافية ، وأن الاهتمام بتلك الملامح يأتي قبل انخراط الطالب في الوسط الجامعي ، وأن تحقيق الجودة بالتعليم العالي ليس بمعزل عن ضرورة تحقيقها في مستوى المرحلة الثانوي ، نظراً للترابط الوثيق بين مخرجات التعليم العام ومخرجات التعليم الذاتي. إلا أن النظر في مستوى المخرجات يحيلنا بالضرورة إلى الأهداف والغايات المتوقعة من منظومة التعليم العالي في صلتها بالمتعلم (أي أن الطالب هو أهم زبائن المؤسسة على الإطلاق) وبالمعرفة وبالمجتمع. والمخرجات ذات الصلة بالمتعلم تتعلق أساساً بنوعية الخريج باعتباره منتجاً لا بد أن يستجيب لخصائص معينة مثل :

-أن يكون مزوداً بالمعارف والمهارات والكفايات التي تساعده على الاندماج في عالم العمل وتحقيق الذات، كمهارات البحث عن عمل، وروح المبادرة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب.  
-أن يكتسب خبرة تجعله قادراً على اكتساب المعارف والبحث عنها وإتقانها والوسائل والأدوات الموصلة إليها حتى يتحقق لديه التعليم مدى الحياة .

-أن يكون قادراً على التكيف مع ما يستجد من أحداث وتغيرات في عالم العمل .  
-أن تقوى لديه الدافعية للتعلم وتطوير معارفه وكفائته باستمرار بحيث ال يعتبر تخرجه من الجامعة خاتمة المطاف بل بداية مرحلة للتكفل بالذات في جميع المجالات.

-أن يتحلى بالانفتاح على الآخر وعلى العمل الجماعي مما يجعله يفيد ويستفيد ويحقق نموه الذاتي الذي ال ينتهي مدى الحياة.

-أن ينمي لديه الفكر الناقد المساعد على الإبداع .

**المحور السادس : المخرجات في صلتها بالمعرفة** يتوقع من المؤسسة الجامعية القيام بالتالي :-

- أن تلعب الدور المنوط بها في إنتاج المعرفة عن طريق البحث العلمي في المجالات ذات الأولوية بالنسبة إلى النمو الاقتصادي والاجتماعي محليا وعالمياً وخاصة في المجالات التي تعتبر استراتيجية .
- أن يتناول البحث العلمي مجالات تتيح الاستباق وتقوي القدرة على المنافسة، وتشكل إسهاماً في إنماء الثقافة الإنسانية .
- وينبغي ألا يتوقف ذلك على العلوم " الصحيحة" المتفق على دورها في تطوير مجالات الحياة بكل مظاهرها، بل أن تنال العلوم الإنسانية والاجتماعية حظها من الاهتمام إضافتها المتميزة لجعل الإنسان واعياً بالموقع الذي يحتله في هذا الكون وحتى تتحقق الاستفادة الرشيدة من المعارف المنتجة وتسخيرها لخدمة الإنسان لا لأن تكون وباء عليه.
- والمخرجات في صلتها بالمجتمع تتمثل أساساً في الاستجابة المثلى لحاجات المجتمع الحقيقية وفي توظيف قدرات كل فرد على تحقيق النماء الاقتصادي والاجتماعي، حتى ال يكون خريجو المؤسسات الجامعية عيناً على الفئات المنتجة في المجتمع، وهذا ما يشكل أحد عناصر الرؤية المستقبلية للتعليم في الوطن العربي والمتمثل في إعداد أفراد قابلين للتعلم الذاتي والمستمر وقادرين عليه عوضاً من مجرد متعلمين لذلك يتعين أن يكتسب التعليم العالي مقومين أساسيين : التنوع والمرونة ، خاصة في الاستجابة لمقتضيات التغيرات السريعة محلياً وعالمياً، ولهذه الاستجابة وجهان "كمي ونوعي"، كما أنها تدخل في إطار الوظيفة التقليدية للتعليم العالي، إلا أن مسألة ضمان الجودة تتطلب من الخريجين الاتصاف بخصال أساسية كالكفاءة وروح المسؤولية والتشبع بأخلاقيات المهنة التي ينخرطون فيها، إلى جانب القدرة على التكيف مع المستجدات التي تتمثل في بعض مظاهرها في القدرة على تغير النشاط المهني كلما تطلب الظروف ذلك، دون شعور باختلال التوازن الذاتي أو بعدم الاستقرار، وتبني مبدأ التكوين المستمر باعتباره ضرورة ومصدر إنماء ذاتي وليس ترفاً يمكن تجاوزه. وال يفوتنا أن نشير هنا إلى أن من دلالات جودة مخرجات التعليم العالي ومساهمته بصورة غير مباشرة في تحسين تلك الجودة، فتزويد المدرسة الثانوية بالمدرسين الأكفاء القادرين على تخريج طلبة تتوفر لديهم المعارف والكفايات والمهارات التي تيسر اندماجهم في منظومة التعليم العالي .
- وترجع الأبحاث والدراسات ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم العالي واحتياجات سوق العمل والمجتمع إلى :

- انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية لمؤسسات التعليم العالي التي من مؤشراتنا تدني التحصيل المعرفي والتأهيل التخصصي، وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية، والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الإنتاجية
- انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية، ويتمثل ذلك في تخريج أعداد من الخريجين في تخصصات ال يحتاجها سوق العمل مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى ( العتيبي ومخير بن مطنى ، دس )

**جودة مخرجات التعليم العالي :** تتمثل أهم مخرجات التعليم العالي في خريجي الجامعات، الهيئة التدريسية، الإدارة، المشاريع العلمية، الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع والبحث العلمي وسيتم التطرق إلى جودة هذه المخرجات كالاتي ( زاهر ضياء الدين، 2005، ص 279-274) .

أ. **جودة خريجي الجامعات (الطلبة) :** يعد الطالب أحد المحاور الأساسية في العملية التعليمية، لأن هذه المؤسسة أنشئت لخدمته ومن أجله، ومؤشرات الجودة مرتبطة بهذا المحور متعددة منها انتقاء الطلبة بحيث يراعي في عملية الاختيار تأهيل الطالب صحيا وعمليا وثقافيا ونفسيا ليكون قادرا على الفهم والاستيعاب والتفاعل مع الهيئة التدريسية وتقاس جودته من خلال قدرته على الخلق والإبداع والابتكار والتفوق وامتلاك العقل الناقد والمشاركة في النقاشات النقدية الذاتية وبناء شخصية وسالمتها ومن أهم أدوار الطلبة في مجال الجودة ما يلي:

- يناقش ويحاور.
- ينتقد أفكاراً قائمة ، ويعرض أفكاراً بديلة.
- قادر على التفاعل مع تكنولوجيا العصر واستخدام الحاسوب بمهارة .
- يجيد اللغات الأجنبية ويوظفها.
- يكتسب مهارات التفكير والإبداع .

ب. **جودة الهيئة التدريسية :** وجود الهيئة التدريسية من العوامل المهمة لجودة التعليم العالي، فأهم ما يتعلق بهذا العنصر ضرورة تنمية مستوى وقدرات الأساتذة بعد التأكد من اختيار الكفاءات القادرة على التواصل مع الطلبة في مرحلة التعليم الجامعي، فتنمية الأستاذ الجامعي مهنيا يفيد في تحسين اتخاذ القرار العلمي والمهني السليم ، كما يجب وضع دورات تدريبية مستمرة العادة لتأهيل الأساتذة وتطوير طرق التدريس وتشجيعه على انجاز الأبحاث العلمية والمشاركة في المؤتمرات، كما ينبغي على الأساتذة التحلي بالأخلاق السامية .ومن الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في الأستاذ الجامعي من منظور الجودة ما يلي: (زاهر ضياء الدين، دس ، 2005: 297) قائد ومسير ومناقش للطلبة يعمل على إطلاق طاقاتهم . صديق داعم وناقد- مبدع ومبتكر)

- محاور ومناقش للمعلومات.
- مقيم لشخصية الطالب ومعلوماته.
- يعتبر الجامعة كجزء رئيسي من شبكة مؤسسات الدولة الداعمة للتطوير.

ج. **جودة الإدارة :** يجب أن تتميز إدارة الجامعة بالالتزام نحو تطبيق نظام ضمان الجودة بها، فهي كمنظومة قيم مبنية على الاخلاص في العمل والشفافية والعدالة، كما ينبغي قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة للسعي نحو التميز والإبداع من خلال قيادة قادرة على التطوير تمنح صلاحيات أوسع وتعزز القدرة على اتخاذ القرارات وتنمي كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات وبالإضافة إلى تطوير أنظمة معلومات وأنظمة للتحفيز والتدريب والإبداع والقدرة على بناء شراكة فعالة مع المحيط الخارجي وخاصة المستفيدين من المخرجات الجامعية، وبهذا فإن نجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة الإدارة العليا ببرامج إدارة الجودة بحيث تكون هناك جودة في العلاقات القائمة بين الإدارة والعاملين وسبل الاتصال وفي اختيار العاملين وتأهيلهم، إن القدرات اللازمة في القيادة الجامعية هو أن تتميز الإدارة بما يلي :

- تنمية قيادات قادرة على التطوير .
- منح صلاحيات أوسع وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات.

- مواكبة المستجدات على مستوى سوق العمل .
- تنمية كفاءات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات والتعليم بفعالية.
- بناء نظام فعال لتقييم الأداء- . تطوير نظام فعال لتقييم الأداء .
- تطوير نظام عادل للتحفيز والتدريب والإبداع .

**د. جودة المشاريع العلمية :** يقصد بالمشاريع العلمية قيام جهة علمية، قسم علمي أو بعضاً من المدرسين ، بدراسة مستفيضة لظاهرة معينة في مكون واحد أو أكثر من مكونات البيئة ذات العلاقة المباشرة أو الغير مباشرة بالمجتمع، ووضع الخطط الكفيلة لتطويرها وتحسينها أو للتخلص من مساوئها الحالية والمتوقعة، ومهما يكن حجم المشاريع العلمية فإنها تعد من أهم الثمار العلمية التي تنتجها المؤسسات التعليمية والبحثية، حيث يلعب المختصون في المؤسسة التعليمية الدور الريادي في المشروع العلمي ويتوجب عليهم إثبات ذلك بشكل واضح ومقنع لجميع المؤسسات المجتمعية الأخرى، لذا فإن المشروع العلمي تتوقف جودته بناءً على عمق العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع وقدرة تلك المؤسسة على متابعتها لمعطيات البيئة المحيطة بكافة مكوناتها .

**و. جودة الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة لخدمة المجتمع :** يركز هذا العنصر من عناصر المخرجات على التفوق النوعي للمعرفة الذي تتميز به المؤسسة التعليمية على غيرها من المؤسسات المنتجة للمعرفة بما يمكن من تطوير وإدراك المستويات العلمية والثقافية التي يحتاجها أفراد المجتمع، ويجب أن يميز المؤلفون والباحثون في المؤسسة التعليمية بين الكتب والمؤلفات الموجهة إلى خدمة المجتمع عن تلك الموجهة إلى المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية، إذ أن المجتمع عادة ما يتميز بتنوعه الفكري وتفاوت المستويات الإدراكية لأفراده في حين أن المستفيدين من داخل المؤسسة التعليمية عادة ما يكونوا من المتعلمين والمهتمين وذوي الاختصاص، وعموماً فإن ما يوجه إلى المجتمع من كتب ومؤلفات يجب أن يضمن تحقيق الأبعاد الآتية لكي يضمن تحقيق جودة خدمة المجتمع .(محسن الظالمي وآخرون، دس، 10-11).

**-الإبداع والابتكار :** فالمجتمع يبحث دائماً عن التجديد والى ينجذب إلى المنتج التقليدي.

**- المرونة العقلية والذهنية :** التي تمكن من جذب أكبر قدر ممكن من المستويات الفكرية إلى المنتج .

**- الاهتمام المتوازن بتعلم الثقافات والعادات :** فالاستجابة المطلوبة من المجتمع إلى المنتج الفكري تتطلب القدرة على تكييف المنتج بحسب رغبات وطموحات أفراد المجتمع

**ه. جودة البحث العلمي:** يحتل البحث العلمي أولوية من أولويات المؤسسة التعليمية، ويمكن القول المعرفة الذاتية بالحاجة الفعلية الدقيقة لمواصفات المنتج الفكري .بأن جودة البحث العلمي تشكل خاصية رئيسية تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتأتي عالقة البحث العلمي بمؤسسات سوق العمل من ارتكازه على الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بمشكلات المجتمع وحاجاته الفعلية، وبما أن البحث العلمي أحد عناصر مخرجات العملية التعليمية فإن مؤشرات الجودة المرتبطة به تعتمد على ما يلي :-

- توفر أجواء البحث العلمي وتشجيع هيئة التدريس على تنفيذ البحوث العلمية المتصلة بحاجات المجتمع وسوق العمل
- وجود أولوية للأبحاث العلمية الميدانية ذات المردود المادي والاقتصادي لمؤسسات المجتمع .
- إسهام فرق العمل البحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع .
- توفر موازنة مالية خاصة لدعم البحث العلمي ونشره .

- توسيع دائرة العالقات مع مؤسسات البحث العلمي المختلفة أينما وجدت وسائل إدارة الجودة الشاملة وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي : تتمثل وسائل إدارة الجودة الشاملة في: العصف الذهني، مخطط باريتو، مخطط إيشيكاوا ، قائمة المراجعة ، مخطط الانتشار وخرائط الرقابة، وسنوضح استخدامات هذه الوسائل لضمان جودة مخرجات التعليم العالي كما يلي: العصف الذهني وأهمية استخدامه لضمان جودة مخرجات التعليم العالي: يستخدم العصف الذهني لضمان جودة مخرجات التعليم العالي والمتمثلة في: خريجي الجامعات، هيئة التدريس، الإدارة... الخ، والمذكورة سابقاً، عن طريق توليد الأفكار الإبداعية للطلبة بهدف إثارة أفكار خالقة، هذه الأفكار هي التي تؤدي بهم وخاصة عندما يعملون في مجموعات وفرق، هنا تظهر إبداعاتهم بشكل أكبر و هذا ما يؤدي بهم إلى زيادة جودة مستوى المزيج والبحث العلمي والمشاريع العلمية والكتب والمؤلفات ، مع العلم أن هؤلاء الطلبة يشرف عليهم أساتذة هم المسؤولون عن تقييم أفكارهم وتسجيلها وانتقادها وترتيبها حسب أهميتها واختيار الأفضل منها. مخطط باريتو ومخطط إيشيكاوا وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي :يستخدم مخطط باريتو في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي عن طريق تقسيم 80 % من النتائج التي تسببها 20 % من الأسباب، بمعنى أن هذا المخطط يحاول أن يقضي على 20 % القليلة من الأسباب المسؤولة عن أغلبية أو 80 % من مشاكل الجودة سواء جودة الطالب أو البحث العلمي، وبهذا يحاول هذا المخطط الحفاظ على جودة مخرجات التعليم العالي السالفة الذكر بتقليص نسب الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مشاكل في الجودة أو ضمانها. أما مخطط إيشيكاوا فله تقريبا نفس مبدأ مخطط باريتو، حيث أن هذا المخطط يقوم بدراسة السبب والأثر أو النتيجة كما يسمى أيضا مخطط عظمة السمكة فهو يقوم بدراسة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف أو رداءة الجودة وتحليل هذه الأسباب، وذلك لكل عنصر من مخرجات التعليم العالي، غير أن هذا المخطط يبين وجود أو يقوم بحصر الأسباب فيما يلي: طرق العمل، المواد البيئية، فداءة أو عدم ملائمة هذه الأسباب هي التي تؤدي إلى ضعف الجودة وعدم الحفاظ عليها. قائمة المراجعة، مخطط الانتشار وخرائط الرقابة وأهمية استخدامها لضمان جودة مخرجات التعليم العالي: تستخدم قائمة المراجعة في ضمان جودة مخرجات التعليم العالي من خلال جمع بيانات مأخوذة من مراقبة عينات لدراسة أدائها و تكرارها، مع العلم أنه يجب الاتفاق في هذه الوسيلة على الأمر المراد مراجعته من قبل القائمين على إدارة الجودة، بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية لجمع البيانات من العينة بواسطة الاستمارة أو النموذج المعد لهذا الغرض. أما مخطط الانتشار فيستخدم لإبراز احتمال وجود عالقة بين المتغيرات واتجاهها الإيجابي أو السلبي بغية تحديد شكل أو نموذج الدراسة، أما خرائط الرقابة فتبرز مجال جودة المخرجات.( محسن الظالمي و آخرون ، ص.11) .

## المحور السادس : : قياس الجودة التعليمية

### \*\*حسب كروزبي:

تعد معايير الجودة بمثابة العناصر والمرامي التي يتم الحكم في ضوءها على مدى تحقيق الأهداف الخاصة بالجودة، وقد دخلت المعايير مختلف المجالات التجارية والصناعية في العقد الأخير من القرن العشرين ثم تطور الأمر حتى أصبحت المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات تخضع لتطبيق معايير ومقاييس عالمية لضمان جودة التعليم.

ومن ثم سارعت مختلف الجامعات بالعديد من دول العالم بتبني فكر الجودة في الأداء وتطبيق معايير الجودة على ما تقدمه من خدمات وما تستخدمه من وسائل حتى تؤدي رسالتها كمؤسسات تربوية فاعلة في المجتمع.

وهذه المعايير عبارة عن مجموعة مقاييس محددة للمقارنة والحكم تستعمل لوضع أهداف وتقييم الإنجاز وقد تكون معبرة عن المستويات الحالية للإنجاز في المؤسسة، وقد تكون هذه المعايير أيضاً عبارة عن مستويات تضعها إحدى الجهات الخارجية أو مستويات إنجاز في مؤسسة أخرى يتم اختيارها للمقارنة.

حدد فليب كروزبي Crosby أحد مستشاري الجودة على المستوى العالمي أربعة معايير لضمان الجودة الشاملة للتعليم تم تأسيسها وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M.) وهو:

- (1) التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح ومنسق للجودة.
- (2) وصف نظام تحقيق الجودة للوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال وضع معايير للأداء الجيد.
- (3) منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.
- (4) تقويم الجودة من خلال قياس دقيق بناءً على المعايير الموضوعية الكيفية والكمية.

### \*\*حسب بلدرج

طور مالكوم بلدرج M. Baldrige نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمعيار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية بالتعليم العام، وذلك حتى تتمكن المدارس من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه، ويعتمد نظام بلدرج لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملاً للتطوير التعليمي وتتضمن (28) معياراً ثانوياً لجودة التعليم وتندمج في (7) مجموعات تشمل (القيادة- المعلومات والتحليل- التخطيط الإجرائي - إدارة وتطوير القوى البشرية- الإدارة التربوية- أداء المؤسسة التعليمية-رضا المستفيدين عن النظام. متطلبات الجودة في التعليم العالي وفق أهم المتغيرات.

المتغير الأول جودة الطلبة : وهم من أبرز عوامل تحسين جودة الخدمة التعليمية ، وتتلخص تحته العناصر التالية:

-انتقاء الطلبة : تتمثل عملية انتقاء الطلبة لقبولهم للالتحاق بالتعليم العالي إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات والكليات، باعتبار الجامعات والكليات التي تنتقي طلبتها تتميز عن مثيلاتها الأقل انتقاء، حيث إن انتقاء الطلبة وقبولهم يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي. (رزق الله حنان : 121-122)

-نسبة عدد الطلبة : من بين مظاهر جودة الخدمة التعليمية الأخذ بعين الاعتبار نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس، إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية

التعليمية... فكلما كان عدد الطلبة قليلا كان ذلك أفضل في رفع حيوية الدرس، وإتاحة فرصة أكبر للمشاركة وتبادل الأفكار، بالإضافة لعنصر مهم وهو دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وسعيهم للمعرفة وحبّ الاطلاع والاستكشاف والرغبة في الحصول على ثراء معلوماتي. (بن أعمارّة منصور، 2011، 16)

**المتغير الثاني جودة هيئة التدريس** : ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.

و يحتلّ عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطوّر في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم يجب توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس منها جملة من السمات الشخصية والنفسية والقدرة على الاتّصال بالإضافة إلى الالتزام بالمنهج العلمي والعمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية بين الطلبة خدمة للجامعة التي ينتمي إليها زيادة على خدمة المجتمع والوطن. (عازة حسن فتح الرحمن ، 2015: 180)

و. بالتالي تصنف أدوار عضو هيئة التدريس وفق هذا المفهوم إلى: ( حنان رزق الله ، مرجع سابق: 123)

- أدوار اتجاه طلابه.
  - أدوار اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها.
  - أدوار اتجاه المجتمع المحيط به.
  - أدوار اتجاه نفسه.
- المتغير الثالث جودة المناهج** : تعدّ الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد المناهج، من حيث المحتوى والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية، ويرتبط هذا الجزء من المعايير بالمدى الذي تستطيع فيه هذه المناهج الدراسية أن تعمل على تنمية قدرة الطالب على تحديد المشكلات وحلها، إذ أن أولوية جودة الخدمات التعليمية تستدعي تحسين المناهج . (بن اعمارّة منصور ، مرجع سبق ذكره)
- ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

**1- تحديد استراتيجية التعليم**: وذلك بوضع إطار لسياسات يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجهة الصحيحة وينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد استراتيجية التعليم هما:

أ - **وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء**: وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة، بين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها.

ب- **وجوب التركيز على التجديد**: بحيث يكون شاملا لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام.

**2- دراسة الواقع الحالي في ضوء الاستراتيجية المرسومة**: حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد الأستاذ وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة الجامعية.

3- **التخطيط:** عبارة عن عملية تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة، وخلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك أنها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية.

#### المتغير الرابع جودة القيادة الإدارية:

**أولاً: تعريف القيادة:** لقد بذلت عدة محاولات لإعطاء مفهوم صحيح لظاهرة القيادة، وفيما يلي بعض الأمثلة التي حاولت التعرض لهذا المفهوم:

فالقائد على سبيل الاشتقاق هو كائن في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر الذي ينظر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسم (أي رؤوسيه). (شفيق رضوان ، 2002 : 18)

والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريك الجماعة نحوها، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة، وتسيير مواردها، وهكذا يمكن النظر للقيادة أيضاً كعملية سلوكية. (جمال الدين عويسات ، 2005 : 20)

كما يعرفها الدكتور جمال الدين عويسات على أنها : عبارة عن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوط بهم بحماس وثقة. وقد أثبتت الأبحاث أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده بحوالي 40%.

#### الخلاصة :

تتمثل جودة خدمات التعليم في توفير مجموعة من الخصائص والصفات الجمالية في الخدمة التعليمية، بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعارف والمهارات والخبرات أثناء سنوات دراسته، وإعدادة في صورة خريج قادر على تحقيق أهدافه وأهداف جهات التوظيف وأهداف المجتمع التنموية، فمؤسسة التعليم العالي تتمتع بزبون قريب يمثل الطالب وزبون بعيد يمثل المؤسسات والمجتمع ككل. إضافة إلى أسلوب إدارة الجودة الشاملة تتعدد الأساليب التي تستخدمها مؤسسات التعليم العالي في تحسين جودة مخرجات وخدماتها التعليمية، إلا أنها في مضمونها تحقق أهداف موحدة وهي الارتقاء بمستوى الجودة في هذه المؤسسات وبرامجها ونظمها الإدارية والأكاديمية بما تخدم أهداف المجتمع المحلي والعالمي وتطلعاته المختلفة، ولعل من أهمها التقويم الذاتي، والمقارنة المرجعية مع المؤسسات الرائدة، وتبني نظام ضمان الجودة، والاعتماد الأكاديمي، وإن اختلفت هذه الأساليب فإنه يشترط فيها الترابط والتفاعل والانسجام والتكامل مع بعضها البعض حتى تحقق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها وتوجيهاتها المستقبلية. طلابها والمجتمع المحيط بها، وتحقق لها النمو والتطور المستمرين بما يحقق أهدافها ويضمن لها إن الجودة الشاملة في التعليم العالي فلسفة إدارية لقيادة مؤسساته، تركز على إشباع حاجات الفعالية والكفاءة العالية-انخفاض الكفاءة الداخلية النوعية التي من مؤشراتنا، تدني التحصيل المعرفي و التأهيل المتخصص وضعف القدرات التحليلية والابتكارية والتطبيقية والقصور في تعزيز القيم والاتجاهات الحديثة. انخفاض الكفاءة الخارجية الكمية والنوعية وتتمثل في تخريج أعدادا من الخريجين في تخصصات لا يحتاجها سوق العمل و المجتمع مع وجود عجز وطلب في تخصصات أخرى. برامجها التعليمية لمواكبة التحديات ومنها تحديات العولمة والمنافسة العالمية التي فرضت شروط معظم مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية تعاني من ضعف وتخلف نظمها وعدم تطوير جديدة ومنها إبراز منتج أو خريج يستطيع المنافسة في السوق العالمي.

وكانت الجامعات ولا زالت تحتل مكانة رائدة في المجتمع، وتلعب دوراً جوهرياً في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه، فهي مسئولة عن إعداد وتخريج قادة المجتمع وحملة نهضته، من الذين يقع على عاتقهم عبء نقل المجتمع من حالة التأخر والجمود إلى حالة الانطلاق والتقدم، فالجامعة بحكم موقعها في قمة الهرم التعليمي، تسعى من خلال وظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلى توجيه السلوك وتنمية المهارات والإدراك، بما يمكن من إعداد قادة التنمية إعداداً نفسياً وعلمياً متوازناً، وبما يضمن تحقيق التطور للمجتمعات. والتعليم العالي هو حلقة أساسية من منظومات المجتمع التي تتأثر ببعضها البعض من خلال عالقات وتفاعلات متبادلة، وتشكل متطلبات مجتمع المعرفة تحديات تواجه مؤسسات التعليم العالي ترتب نتائج وآثاراً مباشرة وبعيدة المدى في أن، حيث أضحت المعرفة من أبرز مظاهر وعوامل السلطة والقوة. ولم يعد مجدداً للدول والمجتمعات تجاهل هذه الحقيقة أو التأخر في أخذها بالحسبان، فالدول التي لم تدرك بعد أن المعرفة هي العامل الأكثر أهمية لبناء القدرات وللانتماء من التخلف إلى التطور، ستجد نفسها على هامش التحولات، بل والمتضرر الأكبر منها

#### التوصيات :

- 1 - ضرورة تركيز المؤسسات التعليمية على موازنة مخرجاتها مع احتياجات ومتطلبات مؤسسات سوق العمل لسد تلك الاحتياجات من جهة، ولضمان حصول الخريجين على فرص العمل المناسبة لتخصصاتهم .
- 2- ضرورة منح الجامعات قدراً كبيراً من الاستقلالية وعدم التدخل في قراراتها العلمية لأجل تحقيق الجودة في كافة مخرجاتها ولاسيما المستوى النوعي لجودة الخريجين باعتبارهم من أهم مخرجات التعليم العالي .
- 3- التركيز على عمليات وبرامج التعلم وجعلها مرادفة لبرامج التدريس الاعتيادية كونها تعزز مستوى كفاءة المخرجات التعليمية وتسهم مساهمة كبيرة في ضمان جودة الخريجين.
- 4- الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بجودة التعليم وذلك لضمان معالجة نقاط الضعف التي يتم اكتشافها، والارتقاء بنقاط القوة المتحققة لمواكبة التقدم العلمي المستمر..
- 5 - إجراء المقارنات المرجعية مع الجامعات الرائدة عربياً وعالمياً وبشكل دوري بما يسهم في تحقيق ضمان الجودة بالمستوى المقبول عالمياً .
- 6 - العمل على استخدام الجامعات للاستراتيجيات التسويقية والترويجية المناسبة لتشجيع مؤسسات سوق العمل على الاستفادة من مخرجاتها بإطار واسع . وفاعل
- 7- المراجعة الدورية والمستمرة لاحتياجات مؤسسات سوق العمل ودراساتها والعمل تحقيقها .
- 8- وضع البرامج الكفيلة باستخدام المخرجات المستهدفة وجعلها من أهم مدخلات العملية التعليمية كإعداد مبكر للمخرجات المخطط لها مستقبلاً.

### المصادر والمراجع :

1. إبراهيم يوسف جبريل العطار(2006): واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وسبل تطويره من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ، ص:84.
2. أحمد إبراهيم أحمد(2002): الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار المعارف الحديثة، الإسكندرية، مصر، ، ص364.
3. اخليف الطراونة(2010) :ضبط الجودة في التعليم العالي وعلاقته بالتنمية، ورقة بحثية للبرنامج الأكاديمي العلمي الخامس عشر بعنوان العلوم والتكنولوجيا محركان للتغيير، الأردن، 10 و 12 ماي ، ص ص 6-7.
4. ايثار عبد الهادي آل فيجان(2005): المقارنة المرجعية الاستراتيجية في صناعة الإلكترونيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والخمسون، الجامعة المستنصرية ، ص ص87-93.
5. العتيبي و منير مصطفى ، تحليل ملائمة مخرجات التعليم العالي الاحتياجات سوق العمل السعودي .
6. للملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات(2010): كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة، يومي 14 و 15 ديسمبر ، ص 16 .
7. بن أعمار منصور ( 2011 ) : الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي : الابداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة ،المنظم من قبل :كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة باجي مختار، عنابة ، بتاريخ: 18 - 19ماي ،ص16.
8. جمال الدين عويسات ( 2005 ) : مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الهومة، الجزائر، ص20.
9. رزق الله حنان“ أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة : دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري قسنطينة ”نفس المرجع، ص 121-122.
10. رقاد صليحة (2014): تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه و معوقاته، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري
11. زاهر ضياء الدين (2005) :إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، دار السحاب للنشر، مصر.
12. سوسن شاكر، والزيادات ،محمد عواد (2008): الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
13. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات (2007): إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء، عمان، الأردن، ، ص259.
14. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة (2002) : مجد المؤسسة الجامعية للدراسات ، الطبعة الثانية والنشر و التوزيع، لبنان، ، ص 18.

15. عازه حسن فتح الرحمن (2015): تأهيل وإعداد عضو هيئة التدريس الجامعي، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن والمركز الاحتواء الاجتماعي، دولة قطر، يومي 15-16 مارس، ص 180.
16. علي السلمي (2001): خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 117.
17. عشية، فتحي درويش (2000): الجودة الشاملة وإمكانيات تطبيقها في التعليم الجامعي المصري - دراسة تحليلية "في: تطوير نظم إعداد المعلم العربي وتدريبه مع مطلع الألفية الثالثة، المؤتمر السنوي لكلية التربية، جامعة حلوان، 26-27 مايو.
18. محمد عباس عابدين (2000): علم اقتصاديات التعليم الحديث، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ص 321.
19. محمد عوض الترتوري، اغادير عرفات جويحات (2006): إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 95.
20. محمد بن فاطمة و نور الدين بن ساس (2005): دليل إدارة الجودة الشاملة للتعليم العالي في الوطن العربي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
21. محسن الظالمي و آخرون، قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل (دراسة تحليلية في منطقة الفرات الوسطى).
22. نبيل سعد خليل، إدارة الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التربوية، دار الفجر، القاهرة، مصر، 2011، ص: 26.
23. يوسف حليم الطائي وآخرون (2008): إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، ص ص 275-276.

## التفويض الإداري

لقمان محمد عيسى كريف  
جامعة المصطفى الامين / العراق  
[Lukman.alessa@gmail.com](mailto:Lukman.alessa@gmail.com)

### الملخص:

يعتبر التفويض الإداري في القانون العام والفقهاء اسلوباً عملياً طرأ على الحياة الوظيفية من اجل تنظيمها في تسيير المرافق والمؤسسات العامة. ولا يهدف التفويض الى اعادة توزيع الصلاحيات والاختصاصات وانما اقتضت الحاجة اليه من ضمان حسن سير المرفق العام بانتظام واطراد. ولا شك ان اغلب المؤسسات الحكومية الغاية منها هو تحقيق المصلحة العامة ولعل تحقيق هذه المصلحة يقتضي احياناً تفويض بعض الاختصاصات من شخص الى اخر او من جهة معينة الى اخرى في سبيل ضمان تحقيق الغاية الاساسية من المرافق العامة (المصلحة العامة)، ويتم هذا العمل من خلال ما يسمى بالتنظيم الإداري، الذي يسعى بدوره الى وضع الضوابط الاساسية لهذا التفويض. ومن اساليب التنظيم الإداري نجد هناك اسلوبين اساسيين هما المركزية الادارية و اللامركزية الادارية. ويراد بالأسلوب الأول هو حصر الوظيفة الادارية في ايدي السلطة التنفيذية وحدها في العاصمة دون وجود سلطات ادارية اخرى مستقلة عنها. بينما تذهب اللامركزية الادارية الى توزيع الوظيفة الادارية ومشاركة هيئات وسلطات لا مركزية. ومن صور المركزية الادارية نجد هناك ما يسمى بالمركزية الادارية و عدم التركيز الاداري او ما يسمى ايضاً بالمركزية المعتدلة ومقتضى هذا الاسلوب هو تحويل بعض الموظفين في الاقاليم المختلفة سلطة البت في بعض الامور ذات الطابع المحلي دون الحاجة للرجوع للوزير المختص في العاصمة.

**الكلمات المفتاحية:** التفويض الإداري، شروط التفويض، تفويض اختصاص، تفويض توقيع

### المقدمة:

يعد نظام التفويض الإداري نظام حديث النشأة، والقول بحديث النشأة يعني ان مصطلح التفويض الإداري لم يظهر الا في الآونة الاخيرة اما العلاقة فقد كانت موجودة وعرقتها معظم الحضارات بداية بالحضارة الرومانية، حيث كان يستعمل نظام التفويض للتعبير عن العلاقة التعاقدية بين الافراد في اطار قواعد القانون الخاص فكان مصطلح التفويض يقصد به تكليف شخص لشخص اخر بقصد القيام بمهام معينة او بتصرف قانوني معين كالعقد.

ثم انتقل نظام التفويض بعدها الى القانون المدني الفرنسي القديم وكان يحمل نفس المعنى اي تكليف شخص لآخر بقصد ممارسة مهام و وظائف معينة او تصرف قانوني محدد. حيث نجد ان معظم الفقهاء في القانون الخاص في فرنسا كانوا يستعملون نظام التفويض خاصة في نهاية القرن التاسع عشر، حيث كان يستعمل تحت مفهوم اخر وهو الوكالة والتي تعني تكليف شخص نيابة عن شخص اخر للقيام بتصرف قانوني معين.

ونظام التفويض لا يختزل عند فقهاء الغرب فقط بل كان اول ظهور له عند المسلمين حيث كان النبي الاعظم محمد (ﷺ) اول من عمل به طيلة حياته واستمر الى غاية تأسيس الدولة العباسية، حيث كان يقوم بتفويض مبعوث من قبله الى باقي البلدان من اجر نشر الاسلام وكان ايضاً يأمرهم بالاهتمام بأمور المسلمين في جميع انحاء الدولة الاسلامية.

من المعلوم ايضا ان الدستور هو الذي يتولى توزيع الاختصاص بين السلطات المختلفة في جميع البلدان (السلطة التشريعية، السلطة التنفيذية، السلطة القضائية) تجسيدا لمبدأ الفصل بين السلطات. الا ان المشرع احياناً واستناداً الى قواعد الدستور يتولى هو الاخر التفصيل في قواعد الاختصاص للجهات المحلية والاقليمية.

#### اهمية البحث:

تكمّن الاهمية الكبيرة لهذه الدراسة في بيان ما يتضمنه اهمية التفويض باعتباره من النظام العام ولا يمكن التنازل عنه الا بموجب القانون، كما ان نظام التفويض يتمتع بأهمية كبيرة في علم القانون الاداري نظراً لما يحققه التفويض من ضمان حسن سير المرفق العام بانتظام واطراد، وكذلك لما يحققه نظام التفويض من تخفيف العبء على كاهل الرئيس الاداري الاعلى وكذلك يسمح بالمشاركة للمرؤوسين واعطاء الحق لهم في اتخاذ القرار.

#### مشكلة البحث:

يتناول البحث جملة من الاشكالات المتعلقة بالتفويض ومنها مدى مساهمة نظام التفويض الاداري في التخفيف من حدة المركزية الادارية؟ والاشكالية الثانية هي بيان الحدود القانونية الواجب توفرها في التفويض الاداري.

#### منهجية البحث:

يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن من اجل دراسة موضوع التفويض الاداري بكل اركانه.

#### خطة البحث:

من اجل ايضاح الاشكالات المذكورة انفا اعتمدنا الخطة التالية: حيث قسمنا هذه الدراسة الى مطلبين تطرقنا في الاول الى بيان مفهوم ونطاق التفويض الاداري وكذلك الشروط العامة في التفويض الاداري في المطلب الثاني، وكذلك تطرقنا الى بيان انواع التفويض الاداري في المطلب الثالث.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ  
صدق الله العظيم  
سورة الرعد (اية 17)

#### المطلب الاول

نتطرق في هذا المطلب الى بيان مفهوم ونطاق التفويض الاداري في الفرع الاول منه، ونتطرق في الفرع الثاني الى بيان اهم الشوط العامة الواجب توافرها في التفويض الاداري.

University of Tripoli Al-ahlia

#### الفرع الاول

#### مفهوم ونطاق التفويض الاداري

مما لا شك فيه ان ممارسة صاحب الاختصاص الاصيل اختصاصه بنفسه يعتبر احد المبادئ المستقرة في القوانين الوضعية، وان القانون عندما يخول الشخص على ممارسة سلطة معينة فهو يفترض وجود الكفاءة بذلك الشخص ويعتبره النسب للممارسة ولا يجوز لذلك الشخص ان يترك اختصاصه الذي منحه اياه القانون تحت ذريعة الظروف.

وقد اكدت المحكمة الادارية العليا في مصر هذا المبدأ في الكثير من الاحكام ومن ذلك الحكم الصادر في 15/حزيران/1968 والذي نص مضمونه على "الاختصاص واجب يلزم صاحبه ان يمارسه بنفسه وليس يعتبره حقاً يسوغ به ان يعهد به الى سواه"<sup>ii</sup>.

والاختصاص هو القدرة القانونية على اتخاذ قرار معين وقد عرفت محكمة القضاء الاداري المصرية الاختصاص بأنه "القدرة على مباشرة عمل قانوني معين جعله المشرع من سلطة هيئة او فرد اخر"<sup>ii</sup>. الا انه من الواضح ومن خلال تطبيق هذا المبدأ قد يؤدي احياناً الى بعض التعقيدات العملية لذا لا بد من السعي الى ايجاد نافذة اخرى من اجل التغلب على التعقيدات في حالة الظروف الاستثنائية، وحياناً تمر الادارة العامة بظروف تفرض مزاولة الاختصاص من دون صاحبه الاصلي، وقد يكون الاصيل غائباً او يتعذر عليه ممارسة نشاطه الاداري لسبب او لآخر بحيث يتوجب ان يحل محله شخصاً اخر تقديماً للفراغ الاداري.

وبالتالي ينتج عما سبق ما يسمى بالتفويض، غير ان للأخير تعريفات عدة يمكن التعرف على بعضها. و ذهب البعض الى تعريف التفويض بأنه "ان يعهد الرئيس الاداري بممارسة بعض اختصاصه التي يستمدّها من القانون الى احد مرؤوسيه"<sup>ii</sup>.

والتفويض كطريقة لتنفيذ العمل الاداري لا ينصب على كافة اختصاصات المفوض وانما على جانب محدد منها، وهو لا يتضمن عادة اتخاذ القرارات الكبرى التي يحتفظ الرئيس لنفسه بسلطة البت فيها"<sup>ii</sup>. ويقصد بالتفويض ايضاً ان يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جزء من اختصاصه بممارسة جزء من اختصاصه الى احد مرؤوسيه"<sup>ii</sup>.

كما عرف ايضاً بأنه "القرار الذي يتخذه الرئيس الاداري (صاحب الاختصاص الاصيل) فيعهد بموجبه لأحد مرؤوسيه (المفوض اليه) بجزء من اختصاصه، اذ يقوم المرؤوس بمعالجتها ، واتخاذ ما يلزم بشأنها من التدابير دون العودة الى الرئيس الاداري، على ان تبقى مسؤولية انجاز هذه الاختصاصات موزعة بين الرئيس والمرؤوس، اي بمعنى ان التفويض الاداري لا يعني تخلي الرئيس الاداري عن سلطاته و مسؤولياته، بل هو مجرد الية افضل لتقديم الخدمات، وانجاز الاعمال بسرعة وكفاءة"<sup>ii</sup>.

ومما سبق يتضح ان جميع التعريفات التي ذهب اليها الفقهاء بخصوص التفويض تصب في معنى واحد وهو " تخويل او تنازل صاحب الاختصاص الى احد المرؤوسين بمزاولة بعض الاختصاصات التي يحددها صاحب الاختصاص (الاصيل) بموجب القانون". فهو بذلك عملية ثنائية تتم بين اثنين احدهم الرئيس والاخر المرؤوس.

ولا يخرج المرؤوس عن نطاق التفويض الذي رسمه له الاصيل والاي يعد تصرفه هذا مخالف للمشروعية. كما لا بد من الاشارة الى امر مهم جداً الا وهو عدم جواز التنازل عن جميع الاختصاصات التي منحها القانون للاصيل.

وبالتالي لا يمكن للمفوض ان يفوض كافة اختصاصاته و سلطاته الى غيره، لان ذلك يعتبر بمثابة التنازل عن الوظيفة وهو غير جائز قانوناً. وأياً كان القدر من الاختصاص الذي يتناوله التفويض، فإن التفويض بطبيعته بالنسبة للمفوض اليه قسماً حقيقياً من حرية الاختيار او السلطة التقديرية، والا كان التفويض صورياً عديم الجدوى لا يتفق والهدف الذي تقرر من اجله، ويقع التفويض عادة على جانب من الاختصاصات المتجانسة التي يسهل التنسيق بينهما"<sup>ii</sup>.

الا ان التساؤل الذي يمكن ان يثار هنا هو هل يمكن للمفوض اليه التنازل عن بعض الاختصاصات التي فوضت له الى شخص اخر؟

ذهب جانب من الفقهاء الى اعتبار ان تنازل المفوض له بجزء من اختصاصاته التي فوضت له جائز ولكن بتوفر شرطين: الاول توفر الجواز القانون والثاني اجازة صاحب الاختصاص الاصيل.

حيث اعتبر البعض ان هذا الشكل من التفويض يعتبر اكثر مرونة واقرب الى تحقيق اهدافه. والتفويض هذا يقبل القبول او الرفض او التعديل من جانب المفوض، الذي له ان يسترد السلطات التي فوضها او يغير من نطاق التفويض بالزيادة او النقصان<sup>ii</sup>.

وتفويض السلطة او الاختصاص لا يجوز الا بنص قانوني حسب النظام الفرنسي الذي اخذت به القوانين في العراق ومصر واغلب الدول العربية. فصاحب الاختصاص ملزم بان يمارس اختصاصه بنفسه، الا في الحالات التي يصرح فيها المشرع بجواز التفويض وبحدود ما يصرح به<sup>ii</sup>. و في فرنسا تجيز القوانين للوزير ان يعهد بمباشرة بعض اختصاصاته الى بعض موظفي وزارته بشروط معينة، كما تجيز للمدير كذلك ان يفوض بعض مرؤوسيه في مباشرة جانب من اختصاصه<sup>ii</sup>. وتختلف النظرية الامريكية للتفويض عن النظرية الفرنسية، فيرى الامريكيون ان السلطة الادارية تتركز اصلاً في يد الرئيس الاداري، وان الموظفين الذين يخضعون لرئاسته انما يستمدون اختصاصاتهم بمقتضى تفويض منه، سواء اكانت هذه التفويضات صريحة ام تقوم على العرف المستقر، فمن حق الرئيس ان يخول احد مرؤوسيه في القيام ببعض اختصاصاته دون الحاجة الى نص قانوني يصرح له بذلك<sup>ii</sup>.

و للتفويض مزايا عدة فهو من جانب يخفف العبء عن الرئيس صاحب الاختصاص (الاصيل) فهو يقوم بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة الى احد مرؤوسيه او جهة او هيئة معينة<sup>ii</sup>. ومن جانب اخر فهو يؤدي الى تحقيق السرعة والمرونة في اداء الاعمال مما يسهل على الافراد قضاء مصالحهم ويدرب المرؤوسين على القيام باعمال الرؤساء، فينمي فيهم الثقة والقدرة على القيادة<sup>ii</sup>. غير ان التفويض يفشل في تحقيق مزاياه وتقلب محاسنه الى مساوئ اذا لم يحسن المفوض اختيار المفوض اليه الصالح للقيام بموضوعات التفويض، فضلاً عن بسط رقابته واشرافه على ادائه للأعمال المفوض فيها<sup>ii</sup>.

والتفويض لا يتضمن تنازلاً عن السلطة وانما مجرد اشراك فيها مع الرقابة والتوجيه، لذلك على الرئيس الاداري ان يجري مراجعة دورية لنشاط المفوض اليهم حتى يتأكد من سلامة اعمالهم ونجاحهم في الاعمال الموكلة اليهم، فالتفويض لا يعفي الرئيس الاداري عن الاعمال المفوض فيها، والا جاز له التهرب من بعض مسؤولياته عن طريق تفويض جانب من اختصاصاته<sup>ii</sup>.

و علاوة على ذلك فان على المفوض ان يجيد حسن اختيار المفوض اليه ممن تتوفر فيه الكفاءة اللازمة لممارسة الاختصاصات المفوضة له.

وخلاصة القول يتضح لنا مما سلف ان التفويض يعد وسيلة كبيرة للتخلص من التركيز الاداري الذي بدوره يؤدي الى عرقلة العمل الاداري، وذلك يؤدي الى تخفيف العبء عن الرئيس الاداري و يؤدي كذلك الى توفير الوقت والجهد ورفع مستوى العمل الاداري.

## المطلب الثاني

### الشروط العامة في التفويض الاداري

للتفويض الاداري شروط عامة استقر على ايرادها الفقه والقضاء، وبالتالي يجب مراعاتها حتى يعتبر التفويض الاداري سليماً و صحيحاً وهي:

أولاً: ان يكون قرار التفويض صادراً بموجب نص قانوني إذ أن الاختصاص ليس حقاً شخصياً للرئيس الاداري يتصرف به حسب ما يراه بل هو وظيفة يمارسها بالشكل الذي نص عليه القانون وطبقاً لذلك فالتفويض لا يجوز إلا بموجب نص قانوني إذ أن الأصل أن الاختصاص يباشره الموظف الاصيل نفسه وأن التفويض ما هو إلا أمر استثنائي يجب تفسير النص الذي يجيزه تفسيراً ضيقاً . والنص الأمر

بالتفويض قد يكون نصا دستوريا أو نصا تشريعيا أو نظاما ، ويتعين أن يكون النص الأذن بالتفويض موجودا واليه يتم الاستناد في إصدار قرار التفويض ولا يتصرف الأذن بالتفويض إلا إلى الاختصاصات الأصلية التي يستمدها الأصل من القوانين والأنظمة مباشرة ، أما الاختصاصات التي يستمدها الرئيس الإداري من سلطة أعلى بناء على قواعد التفويض فلا يجوز له تفويضها إلى غيره طبقا لقاعدة الاختصاصات المفوضة لا تفوض إلا إذا وجد نص قانوني يأذن بذلك أي لا يجوز للمرئوس الذي فوض إليه الاختصاص أن يفوض غيره في القيام به فالتفويض اللاحق مخالف للقانون إلا إذا أجازته المشرع، وتنطبق هذه القاعدة على التفويض سواء كان تفويض اختصاص أو تفويض توقيع<sup>ii</sup>. والأصل قد يكون فردا وهو الغالب في مجال التفويض وقد يكون مجلسا أو هيئة أو لجنة فإذا منح المشرع الهيئة اختصاصا فلا يجوز لها ترك هذا الاختصاص لرئيسها أو لأحد أعضائها إلا بناء على نص قانوني ولا ينصرف التفويض في هذه الحالة إلى تفويض التوقيع بل ينصرف إلى تفويض الاختصاص.

وقد أجاز المشرع في فرنسا مبدأ تفويض الهيئات الجماعية لبعض اختصاصاتها بالقانون الصادر في 31 كانون الأول 1970 نص على انه "يجوز للمجلس البلدي أن يفوض العمدة اتخاذ بعض القرارات التي تدخل في اختصاص المجلس".

كما أن المشرع العراقي أجاز مثل هذا التفويض بالقانون رقم 79 لسنة 1982 نص على "لمجلس الإدارة تخويل بعض صلاحياته لرئيس المؤسسة أو المدراء العاميين".

وقانون مجالس الشعب المحلية رقم (25) لسنة 1995 نص في المادة (84)<sup>ii</sup> على "لمجلس الشعب المحلي لمدينة بغداد تخويل جزء من صلاحياته في الشؤون البلدية لأمين بغداد وله تخويل جزء من هذه الصلاحيات للوكلاء، والمدراء العاميين في أمانة بغداد كما نصت المادة (47) الفقرة سادس عشر على تخويل مجلس شعب الناحية أو القضاء بعض صلاحياته في الشؤون البلدية إلى مدير البلدية<sup>iii</sup>. ويتضح أن الاعتبارات العملية هي وراء إيراد المشرع لهذه النصوص التي أوضحت تفويض الصلاحيات لأمين بغداد أو مدير البلدية في القضاء أو الناحية ذلك أم طبيعة المهام المناطة بهذه الوظائف تستدعي تخويلها بعض اختصاصات المجالس الشعبية التي تتطلب إجراءات سريعة لمعالجة الجوانب العملية في عمل هذه المجالس .

**ثانياً:** أن يكون التفويض جزئياً القاعدة المقررة في الفقه أن التفويض يجب أن يكون جزئياً كما ان علماء الإدارة العامة اتفقوا على ان لا يؤدي التفويض إلى تخلي الرئيس الإداري عن جميع سلطاته أو مسؤولياته عملاً بالمبدأ المعروف " لا تفويض في المسؤولية"<sup>iii</sup> . أي أن التفويض ينصب على جزء من اختصاصات الرئيس الإداري وذلك لتخفيف الأعباء المترابدة عنه، على أن تنصب المسائل المفوضة للغير على الجوانب الثانوية وتبقى المسائل الأساسية والمهمة من اختصاص الرئيس الإداري الأصل التي لا يجوز التفويض فيها كالقرارات المتعلقة بالشؤون المالية والقرارات الكبرى المتعلقة في التعيين في الوظائف العامة وما إلى ذلك.

أما إذا أجاز المشرع التفويض الشامل للاختصاصات فلا بد من احترام إرادته لان المشرع هو الذي ينشئ الاختصاص ويحدد السلطة التي تباشره . وإذا فعل ذلك لا تكون إزاء تفويض بل تخويل هيئتين ممارسة الاختصاص ذاته<sup>iii</sup>. ففي الولايات المتحدة الأمريكية أجاز المشرع التفويض الشامل للاختصاص مثال ذلك تفويض وزير الخارجية رئيس إحدى الهيئات الدبلوماسية في الخارج إجراء المفاوضات في موضوع معين وتخويله اختصاصات كاملة<sup>iii</sup>. هذا وقد اخذ المشرع العراقي بقاعدة التفويض الجزئي للاختصاص من ذلك ما ورد في قانون المحافظات رقم 159 لسنة 1969 المادة الرابعة عشر الفقرة الأولى " للوزراء ان يخولوا المحافظ بعض صلاحياتهم"<sup>iii</sup>. وكذلك ما ورد في قانون السلطة التنفيذية رقم 50 لسنة 1964 "

للوزير أن يخول بأمر تحريري كبار موظفي وزارته الصلاحيات الممنوحة له وفقاً للقوانين والأنظمة ولا يشمل الصلاحيات الممنوحة له شخصياً<sup>ii</sup>.

**ثالثاً:** أن يكون التفويض صريحاً ومحدداً القرار الصادر بتفويض الاختصاص يجب ان يكون قراراً صريحاً ومحدداً لا يشوبه أي غموض أو التباس لا من حيث شكليات إصداره ولا من حيث الموضوعات التي يتضمنها أمر التفويض فالقرار يتعين أن يكون صحيحاً من الناحية الشكلية وصادراً من المسؤول الإداري صاحب الاختصاص الأصيل وتحدد فيه الاختصاصات المفوضة بصورة واضحة وان تكون هذه الاختصاصات محددة حيث لا يجوز أن يكون التفويض مطلقاً بل يتعين ان ينصب على موضوعات معينة. **رابعاً:** ان يكون التفويض مؤقتاً وقابل للرجوع فيه<sup>ii</sup>، الاصل هو عدم التفويض والاستثناء هو التفويض الذي يستطيع الرئيس الاداري دائماً الغاءه بقرار ويسترد اختصاصه.

خامساً: يبقى الرئيس المفوض مسؤولاً: بالإضافة الى مسؤولية المفوض اليه يبقى الرئيس المفوض مسؤولاً عن الاعمال التي فوضها، تطبيقاً لمبدأ التفويض في السلطة ولا تفويض في المسؤولية<sup>ii</sup>.

### المطلب الثالث

#### انواع التفويض الاداري

لقد اتفق جمع من الفقهاء المختصين في مجال القانون الاداري على ان انواع او صور التفويض الاداري من الناحية الموضوعية يمكن تقسيمها الى نوعين، هما:

**اولاً: تفويض اختصاص:** يراد بهذا النوع من التفويض هو نقل السلطة بأكملها الى المفوض اليه، وهذا التفويض بدوره يمنع الاصيل من ممارسة الاختصاص الذي تم تفويضه اثناء سريان التفويض<sup>ii</sup>.

**ثانياً: تفويض التوقيع:** يدخل الاعتبار الشخصي بحيث ينتهي التفويض اذا تغير احد طرفيه، اما بالنسبة للقرارات الصادرة بناءً على تفويض التوقيع تكون لها نفس القوة القانونية كما لو انها صادرة من الاصيل<sup>ii</sup>. وبدورنا نتفق ما ذهب اليه الفقهاء في تقسيم التفويض الاداري من الناحية الموضوعية الى تفويض اختصاص، و تفويض توقيع.

### الخلاصة: Conclusion

من خلال ما تقدم في هذه الدراسة يتضح لنا جلياً ان التفويض الاداري نظام مستقل وله من الاهمية البالغة والاحكام القانونية التي تميزه عن غير من اشكال اخرى.

ولا شك ان التفويض الاداري يلعب دوراً بالغاً في النظام الاداري ويقضي على المركزية الادارية، ومن جهة اخرى يساعد على تقليل الاعباء على كاهل الرئيس الاداري وكذلك يساهم في مرونة النظام الاداري.

### الاستنتاجات: Results

1. يلعب التفويض الاداري دوراً بارزاً في النظام الاداري.
2. يقلل التفويض الاداري من المركزية الادارية.
3. نظام التفويض هو نقيض لنظام المركزية الادارية.
4. يساهم التفويض الاداري في تطوير القيادات الادارية.

### التوصيات: Recommendations

1. نوصي المشرع بتقنين تشريع خاص لبيان الية التفويض الاداري وطريقة انتهاءه.

2. نوصي بضرورة نشر قرارات التفويض الصادرة من الرئيس الاداري مع ضرورة بيان رضا و موافقة المفوض اليه.
3. نوصي بضرورة اختيار المفوض اليه ممن يحمل الكفاءة المهنية العالية مما ينعكس على النظام الاداري.

#### المصادر و المراجع

- ii وليد حيدر جابر، التفويض في ادارة واستثمار المرافق العامة، دراسة مقارنة، الطبعة الاولى، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2009م، ص 26.
- ii المجموعة للسنة / 13 / رقم 141 ، ص 1055.
- ii مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها محكمة القضاء الاداري - السنة الحادية عشر - القضية رقم 1867 - لسنة 8 القضائية - ص 172.
- ii د ماجد راغب الحلو - القانون الاداري - دار المطبوعات الجامعية - 1996 م - ص 105.
- ii A. De. Laubadère. Traité élémentaire de droit administratif, t. I. 1976, p. 246.
- ii د مازن ليلو راضي - القانون الاداري - دار المسلة - الطبعة الخامسة - 2019 م - ص 64.
- ii د سعيد نحيلي - القانون الاداري - الجزء الاول - منشورات جامعة البعث - 2012-2013م - ص 130.
- ii د ماجد راغب الحلو - مصدر سابق - ص 105.
- ii المصدر نفسه - ص 106.
- ii المصدر السابق.
- ii دبلوبادير - المرجع السابق - الجزء الثالث - 1966 م - ص 33.
- ii L. White Introduction to the study of public administration, 4 th. Ed. P 38.
- ii د مازن ليلو راضي - مصدر سابق - ص 64.
- ii د محمد رفعت عبد الوهاب - مبادئ القانون الاداري - 2001م - ص 152.
- ii د ماجد راغب الحلو - مصدر سابق - ص 112.
- ii د ماجد راغب الحلو - مصدر سابق - ص 111.
- ii د. عبد الفتاح حسن - التفويض في القانون الإداري دار النهضة العربية - القاهرة 1970-1971 ص 88.
- ii قانون المجالس الشعب المحلية رقم 25 لسنة 1995 كراس إصدار دار الحرية للطباعة 1996 .
- ii المصدر نفسه.
- ii د كمال الجرف - إصلاح الجهاز الإداري للدولة - مجلة العلوم الإدارية السنة السادسة العدد (1) ص 311.
- ii د سليمان محمد الطماوي - النظرية العامة للقرارات الإدارية - دار الفكر العربي - الطبعة الرابعة- القاهرة - 1976م - ص 298 .
- ii د عبد الفتاح حسن : التفويض - مرجع سابق ص 178 .
- ii قانون المحافظات رقم 159 لسنة 1969 مجموعة القوانين وقرارات مجلس قيادة الثورة المنحل - وزارة البلديات بغداد 1974 ص 70 وما بعدها .
- ii قانون السلطة التنفيذية رقم 50 لسنة 1964 - مجموعة قوانين الخدمة والملاك - وزارة الشؤون البلدية والفردية 1965 ص 253.

- ii د مازن ليلو راضي – مصدر سابق – ص 65.  
ii المصدر نفسه – ص 65.  
ii د مازن ليلو راضي – مصدر سابق – ص 66.  
ii د عبد المنعم عبد العزيز خليفة – دعوى الغاء القرار الاداري في مجلس الدولة، الاسباب والشروط – منشأة المعارف – الاسكندرية – 2004م – ص 32.



## دراسة بكتريولوجية لتأثير الفاعلية الحيوية للمستخلص الكحولي لاوراق نبات القرفة تجاه بكتريا المكورات العنقودية الذهبية المعزولة من الجروح

سرى قصي علي

قسم علوم الحياة /كلية التربية / الجامعة العراقية

[sorra.q.ali@aliraqia.edu.iq](mailto:sorra.q.ali@aliraqia.edu.iq)

### الخلاصة

جمعت 27 عينة من أخماج جروح المرضى الذين خضعوا لمختلف العمليات الجراحية من مختلف الفئات العمرية من كلا الجنسين في محافظة بغداد من مستشفيات وعيادات خاصة، تم جمع العينات للمدة من شهر كانون الثاني 2022 لغاية شهر شباط 2022، ثم أجريت فحوصات مخبرية مختلفة للعزلات البكتيرية التي تم تشخيصها كونها *Staphylococcus aureus* بالاعتماد على الخصائص المظهرية والمجهريّة والكيموحيوية. وتضمنت الدراسة تحديد الفاعلية ضد ميكروبية للمستخلص النباتي الكحولي لاوراق نبات القرفة *Cinnamomum verum*، تجاه عزلات *Staphylococcus aureus* المعزولة من الجروح، وكذلك قياس كل من التركيز المثبط الأدنى (MIC) Minimum Inhibitory Concentration والتركيز القاتل الأدنى (MBC) Minimum Bactericidal Concentration للمستخلص النباتي، وتلك النتائج التي تم الحصول عليها : تم عزل 26 عزلة من البكتريا الممرضة من عينات الجروح متمثلة ببكتريا *Staphylococcus aureus* وأجري اختبار تأثير المستخلص الكحولي لاوراق نبات القرفة تجاه عزلات *Staphylococcus aureus* المعزولة من الجروح والتي عددها 26 عزلة و كان هناك تأثير واضح له بتركيز (100, 25, 75, 50) %، على 11 عزلة منها بمعدل قطر تثبيط (9.4, 10.3, 11.4, 12.7) ملم على التوالي، كما كان التركيز المثبط الأدنى (MIC) والتركيز القاتل الأدنى (MBC) للمستخلص الكحولي ((9.44, 68.1) % على التوالي.

الكلمات المفتاحية: دراسة بكتريولوجية - الفاعلية الحيوية - نبات القرفة - بكتريا المكورات العنقودية الذهبية

### المقدمة

تعرف عملية الالتهاب بانها استجابة مناعية فطرية وقائية مهمة لإزالة المسببات المرضية (2). وتشكل العناية بالجروح جزءاً مهماً من الرعاية الروتينية المقدمة من قبل المهنيين الصحيين للمجتمع (3). ويعتمد التهاب الجرح على ضراوة وامراضية الاحياء الدقيقة و الكفاءة المناعية للمضيف والتي يتم تحديدها من خلال وجود علامات سريرية للأصابة مثل التهاب الجلد الاحمراري Erythema، الألم، الوهن Tenderness، ارتفاع درجة حرارة الجسم، الاستسقاء Oedema، التهاب النسيج الخلوي Cellulites والخراج او القيح (Pus) (4). بعد حدوث اي كسر او ضرر في سطح الجلد، فإن كل من النبيت الطبيعي والاحياء الدقيقة المسببة للأمراض التي تتواجد في البيئة المحيطة بالمصاب مباشرة تسبب تلوث السرير والجرح (2)، وغالباً ما تتلوث الجروح المزمنة بأنواع من النبيت الطبيعي للجلد وأحياناً بالبكتريا السالبة لصبغة غرام (5). وتعتبر المكورات العنقودية الذهبية *Staphylococcus aureus* جزء من النبيت الطبيعي للجلد وتشكل نسبة 20 % إلى 50 % من جسم الاصحاء البالغين، والتي تعد المسبب الرئيسي لالتهابات الجلد الحادة في المستشفيات وخاصة الالتهابات الجراحية الموضعية (6)، ونتيجة للظروف المناسبة في البيئة تحت الجلد

والتي تتمثل بكونها دافئة ورطبة وغنية بالمغذيات فإن كل هذه العوامل تساعد المسببات المرضية على التكاثر والازدهار (2). ان المرضى الذين يعانون من هذه الالتهابات معرضون لخطر كبير قد يؤدي الى الوفاة, كما ونتيجة للاستعمال الواسع لمضادات واسعة الطيف ادى ذلك الى ارتفاع معدلات مقاومة المضادات الحيوية والوسائل الغازية التي تستخدمها البكتريا (7,8). تساهم النباتات الطبية في الوقت الحاضر في الطب التقليدي في علاج العديد من الأمراض, حيث ساهم الاهتمام العلمي المتزايد والطلب الاستهلاكي في تشجيع تطوير المنتجات العشبية اذ اثبتت الدراسات أن الأدوية العشبية الشرقية لها دور بارز في قطاعي الصحة والدواء (9), ومن اهم اسباب لجوء الباحثين الى الطب الكلاسيكي هو الابتعاد عن مشاكل مقاومة العديد من المسببات المرضية للمضادات الحيوية والآثار الجانبية لتلك المضادات (10) ولأهمية النباتات الطبية وسهولة الحصول عليها, وكلفتها الاقتصادية القليلة وفعاليتها البيولوجية العالية فإن كل هذه الاسباب ادت الى زيادة اهتمام الشركات باستخدام المواد الاولية لتلك النباتات في صناعة الادوية والمستحضرات الطبية (11) ومن النباتات التي تم استخدامها في هذه الدراسة: اوراق نبات القرفة. *Cinnamomum verum*.

## المواد وطرق العمل

### 1. جمع العينات وزراعتها **Collection of samples and culture**

تم جمع 27 عينة من مختلف الفئات العمرية ومن كلا الجنسين في محافظة بغداد من المستشفيات والعيادات الخاصة، خلال الفترة ما بين شهر كانون الثاني 2022 لغاية شهر شباط 2022, حيث تم أخذ المسحة من الجرح بعد ازالة الضماد والمسح على سطح الجرح بالكامل مع تدوير وحركة متعرجة للمسحة اثناء اخذ العينة (12), بعدها تم نقل العينات وزرعها في المختبر على وسط المانيتول الملحي Mannitol salt agar حيث يعد هذا الوسط تشخيصي وانتخابي Selective media لعزل بكتريا المكورات العنقودية الذهبية التي تمتاز بقدرتها على النمو بتركيز (7.5 – 10) %NaCl . حيث تم تحضينها بدرجة 37°م لمدة (24-48) ساعة لتمييز المكورات الذهبية المخمرة عن غير المخمرة لسكر المانيتول حيث يتغير لون الوسط من اللون الاحمر الى اللون الاصفر لوجود كاشف (Methyl red) (13), وتم استخدام وسط الاكار المغذي Nutrient agar حيث تم زرع العزلات البكتيرية على هذا الوسط وتم تحضينها بدرجة 37°م لمدة 24 ساعة.

### 2. التشخيص **Diagnosis**

#### 2-1: الصفات الزرعية **Cultural characterization**

تم تشخيص العزلات البكتيرية حسب الصفات الزرعية للمستعمرات النامية على وسط المانيتول Mannito salt agar و Macconkey agar و Blood agar كلونها وشكلها وحجمها ونوع تحلل الدم وذلك بعد تحضينها لمدة 24 ساعة بدرجة 37°م.

#### 2-2: الاختبارات الكيموحيوية **Biochemical tests**

##### 2-2-1 فحص الكاتليز **Catalase test**

في هذا الاختبار ، تم أخذ جزء من النمو البكتيري وتم وضعه على الشريحة ، بعدها تم إضافة نقطة واحدة من كاشف بيروكسيد الهيدروجين (2H<sub>2</sub>O)، ويعتبر ظهور الفقاعات دليل على ايجابية الفحص (14).

##### 2-2-2 اختبار اليوريز **Urease test**

تم استخدام اكار اليوريا المائل وزرعت البكتريا بطريقة الطعن وحضنت بدرجة حرارة 37°م لمدة 24 ساعة ، يشير اللون الوردي إلى ايجابية الفحص, اما اللون الاصفر يشير الى سلبية الفحص (15).

##### 2-2-3 اختبار انتاج انزيم تجلط البلازما **Coagulase test**

يعتبر انتاج هذا الانزيم صفة تشخيصية لبكتريا المكورات العنقودية الذهبية, حيث توضع قطرة من المحلول الملحي الفسلجي على الشريحة الزجاجية وتضاف لها مستعمرة للمكورات العنقودية الذهبية النامية على وسط صلب وتمزج جيدا, بعدها تضاف قطرة من كاشف البلازما, يعتبر ظهور التجمع خلال 15 ثانية نتيجة موجبة للفحص حيث يرتبط العامل Clumping fator بالخلية البكتيرية ويتحول الفايبرينوجين الى فايبرين(16).

3. دراسة تأثير المستخلص الكحولي لأوراق نبات القرفة على المكورات الذهبية المعزولة من أخماج الجروح

تم استخدام طريقة الانتشار بالحفر Well diffusion method بعمل ثلاث مكررات حسب طريقة (1) حيث تم تحضير العالق البكتيري و تم نشره على وسط (MHA) باستخدام مسحة ثم يترك لمدة 5 دقائق ليحفظ, ثم عمل 5 حفر مع اعتبار واحدة من الحفر قياسية Control, بعدها اضيف 50 مايكرو ليتر من المستخلص المحضر في كل حفرة بتراكيز متوالية ((100,75,50,25 وفي الحفرة القياسية تم وضع محلول Buffer phosphate وبعدها توضع في الحاضنة لمدة 24 ساعة بدرجة حرارة 37°م, ثم تحديد فاعلية التراكيز للمستخلص النباتي من خلال قياس قطر منطقة التثبيط بالمليمتر باستخدام مسطرة قياسية.

4. قياس التركيز المثبط الأدنى (Minimum inhibitory concentration (MIC), والتركيز القاتل الأدنى (Minimum bactericidal concentration (MBC) للمستخلص الكحولي لأوراق نبات القرفة

تم تحديد الحد الأدنى من التركيز المثبط (MIC) للمستخلص النباتي بطريقة التخفيف Broth dilution method حيث يحضر العالق البكتيري بأخذ (4-5) مستعمرات ووضعهما في وسط المرق المغذي في غضون 15 دقيقة بعد مزج اللقاح جيدا ، يضاف 1 مل لكل أنبوب يحتوي على 1 مل من المستخلص النباتي في سلسلة التخفيف (مع وجود أنبوب سيطرة إيجابي يحتوي على المرق فقط) ، وتخلط جيدا. بعدها تحضن الأنابيب الملقحة في (35-37) °م لمدة 16 إلى 20 ساعة. بعدها يتم مقارنة النمو في الأنابيب مع انبوب السيطرة (الغير حاوي على المستخلص النباتي), يمثل التركيز الأدنى الذي يثبط فيه نمو العزلة كليا من خلال عدم وجود نمو مرئي للبكتريا يمثل التركيز المثبط الأدنى. أما قياس (MBC) فتم بطريقة الانتشار في الاطباق Agar diffusion method , حيث تم تحضير تراكيز مختلفة من المستخلص النباتي ثم يضاف الى اطباق حاوية على وسط مولر هنتون اكار قبل ان يتصلب الوسط ثم يزرع العالق البكتيري بطريقة النشر على سطح الطبق ثم تحضن الاطباق لمدة ليلة كاملة بعدها تتم قراءة النتيجة حيث يمثل الطبق الذي لا يظهر فيه اي نمو مرئي للمستعمرات التركيز القاتل الأدنى (MBC) (17).

#### النتائج والمناقشة

1. تم تشخيص العزلات البكتيرية المعزولة من أخماج الجروح من خلال زرعها على اوساط زرعية مختلفة بالإضافة الى اجراء عدد من الأختبارات الكيموحيوية Biochemical test التي تم اجرائها لبكتريا *Staphylococcus aureus* فقد بينت نتائج تفريقية وتشخيصية لعزلات هذه البكتريا, حيث تم اجراء اختبار الكاتاليز Catalas وكانت النتيجة الموجبة تتمثل بظهور الفقاعات الغازية المتمثلة بغاز الاوكسجين 2O, حيث تبين أن جميع العزلات قادرة على تحطيم بيروكسيد الهيدروجين 2H2O وتحويله الى اوكسجين وماء, ويعتبر هذا الاختبار تفريقي بين *Staphylococcus aureus* و *Streptococcus sp.* حيث تكون الاخيرة سالبة لهذا الاختبار (16) , أما اختبار انتاج انزيم تخثر البلازما Coagulase, فكانت جميع عزلات *Staphylococcus aureus* قد أعطت نتيجة موجبة له, وتعد هذه الصفة مميزة حيث تنفرد بها هذه البكتريا.

2. نتائج اختبارات الفاعلية ضد ميكروبية لاوراق نبات القرفة *Cinnamomum verum* على المكورات الذهبية المسببة لالتهاب الجروح  
 أجري اختبار تقدير الفاعلية ضد ميكروبية للمستخلص النباتي على 26 عزلة *St.aureus* المعزولة من أحماج الجروح, حيث تم تقدير الفاعلية بطريقة الانتشار بالحفر Agar well diffusion method, باستخدام التراكيز المختلفة, 25%, 50%, 75%, 100%, ثم تم اجراء الاختبارات الاحصائية وايجاد المتوسط والخطأ المعياري لأقطار التثبيط للتراكيز المستخدمة, حيث تم اختبار معنوية الفروقات بين التراكيز المختلفة من خلال استخدام طريقة المقارنات المتعددة L.S.D. كانت هناك فاعلية واضحة للمستخلص على 11 عزلة بكتيرية في حين بقية العزلات ابدت مقاومة له وقد يعزى السبب في ذلك الى ميكانيكية غير متخصصة للمقاومة من خلال ضخ المواد الفعالة للمستخلصات النباتية خارج الخلية البكتيرية بنفس طريقته في مقاومة الضادات الحيوية, وبذلك تحمي نفسها من التأثير السمي لهذا المستخلص. اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (18) حيث كان هناك تأثير للمستخلص الكحولي لاوراق نبات القرفة على بكتريا *Staph. aureus*. تم تسجيل اعلى معدل قطر تثبيط للمستخلص الكحولي لاوراق نبات القرفة ضد بكتريا *Staphylococcus aureus* عند التركيز 100% بمعدل قطر 12.7 ملم, تليها التراكيز ( 3.125, 6.25, 12.5, 25, 50, 1.575) ملغم/ مل حيث بلغ معدل قطر التثبيط (1.2, 2.2, 5.8, 6.7, 9.4, 10.3) ملم على التوالي. جدول رقم (1)

معدل قطر منطقة التثبيط ملم ± الخطأ المعياري	التركيز ملغم/ مل%
0.00 ± 0.00	0.00
0.60 ± 1.89	0.78
1.2 ± 3.41	1.57
2.2 ± 3.99	3.125
5.8 ± 4.56	6.25
6.7 ± 3.75	12.5
9.4 ± 2.87	25
10.3 ± 3.02	50
12.7 ± 3.50	100

جدول رقم (1) تأثير المستخلص الكحولي لاوراق نبات القرفة على بكتريا *Staphylococcus aureus* والخطأ المعياري

3. قياس التركيز المثبط الأدنى (MIC) والتركيز القاتل الأدنى (MBC) للمستخلص الكحولي لاوراق نبات القرفة  
 تم قياس التركيز القاتل الأدنى والمثبط الأدنى ضد بكتريا *St. aureus* حيث يعرف التركيز المثبط الأدنى بأنه أقل تركيز يثبط فيه النمو الميكروبي ويلاحظ من خلال عدم وجود عكورة في انبوب الاختبار الحاوي على المرق المغذي واللقاح البكتيري والمستخلص النباتي بتركيز معين في سلسلة التخفيف, أما التركيز القاتل الأدنى فيمثل التركيز الأدنى الذي لا يلاحظ فيه اي مستعمرات نامية على سطح الوسط الصلب (17), تم استخدام نفس التراكيز المستخدمة في حساب منطقة التثبيط للمستخلص الكحولي له ضد البكتريا كما في جدول رقم (2), ووجد ان معدل التركيز المثبط الأدنى (MIC) له على بكتريا *St. aureus* هو 9.44 ملغم/ مل, والتركيز القاتل الأدنى (MBC) هو 68.1 ملغم/ مل.

MBC (%)	MIC (%)	البكتريا
50	3.12	<i>Staphylococcus aureus</i>
50	6.25	<i>Staphylococcus aureus</i>
75	3.12	<i>Staphylococcus aureus</i>
50	50	<i>Staphylococcus aureus</i>
75	3.12	<i>Staphylococcus aureus</i>
100	1.57	<i>Staphylococcus aureus</i>
75	0.78	<i>Staphylococcus aureus</i>
100	25	<i>Staphylococcus aureus</i>
50	3.12	<i>Staphylococcus aureus</i>
75	6.25	<i>Staphylococcus aureus</i>
50	3.12	<i>Staphylococcus aureus</i>
68.1	9.44	المعدل الكلي

جدول رقم (2) التركيز المثبط الأدنى (MIC) والتركيز القاتل الأدنى (MBC) للمستخلص الكحولي لاوراق نبات القرفة ضد 11 عزلة بكتيرية *Staphylococcus aureus*

تأتي هذه الفاعلية لاوراق نبات القرفة المضادة للالتهابات ، لوجود مواد فعالة تشابه في تأثيرها على البكتريا المضادات الحيوية حيث لها تأثير على تكوين الفيلم الحيوي bio film والذي يعتبر من عوامل الضراوة التي تمتلكها المكورات العنقودية الذهبية (18).

#### المصادر العربية:

1.العكيلي، عدنان حنون عباس.(2002).د راسة تأثير حامض الخليك وبعض المستخلصات النباتية في نمو بكتريا اصابات الحروق.رسالة ماجستير , كلية العلوم, الجامعة المستنصرية.

#### المصادر الاجنبية:

- 2.Roupe, KM.; Nybo, M.; Sjobring, U.; Alberius, P.; Schmidtchen, A. and Sørensen, OE.(2010). Injury is a major inducer of epidermal innate immune responses during wound healing. J Invest Dermatol ;130: 1167–77.
- 3.Meahme, S.; Keriheul, JC.; Fromantin, I. and T'eot, L.(2012). Workload and prevalence of open wounds in the community: French Vulnus initiative. J Wound Care ;21:62–6.
- 4.Collier, M.(2004). Recognition and management of wound infections. URL <http://www.worldwidewounds.com/2004/january/Collier/Management-of-Wound-infections.html> [accessed on 12 October 2012.
- 5.Sismaet, HJ.; Banerjee, A.; McNish, S.; Choi, Y.; Torralba, M.; Lucas, S.; Chan, A.; Shanmugam, VK. and Goluch, ED.(2016). Electrochemical detection of Pseudomonas in wound exudate samples from patients with chronic wounds. Wound Repair Regen ;24(2):366–72.
- 6.Pfaller, MA.; Flamm, RK.; Sader, HS. and Jones, RN.(2014). Ceftaroline activity against bacterial organisms isolated from acute bacterial skin and skin structure infections in the United States medical centers (2009-2011). Diagn Microbiol Infect Dis ;78: 422–8.

7. Sen, CK.; Gordillo, GM.; Sashwati, R.; Kirsner, R.; Lambert, L.; Hunt, TK.; Gottrup, F.; Gurtner, GC. and Longaker, MT.(2009). Human skin wounds: a major and snowballing threat to public health and economy. *Wound Repair Regen* ;17(6): 763–71.
8. Hanberger, H.; Arman, D.; Gill, H. and Longaker, MT.(2009). Surveillance of microbial resistance in European intensive care units: a first report from the Care-ICU program for improved infection control. *Intensive Care Med* ;35:91–100.
9. Gragg, G.M. and Newman, D.J. (2001). Medicinal for the millennia. *Ann. NY Acad. Sci.*,953:3-25.
10. Afolayan, A. J.(2003). Extracts from the shoots of *Arctotisartoides* inhibit the growth of bacteria and fungi. *Pharm. Biol.* 14, pp:22-25.
11. Hosseinzadeh, S. ; Jafarikukhdan, A.; Hosseini, A. and Armand, R. (2015). The Application of Medicinal Plants in Traditional and Modern Medicine: A Review of *Thymus vulgaris*. *Int. J. of Clinical Medicine.* 6: 635-642.
12. Benbow M.(2002). Wound swabs and chronic wounds. *Practice Nurse*, Vol 39 (9): 27-30.
13. Brooks, G. I.; Butel, J. S. and Morse, S. A. (2010). *Jawetz, Melnick and Adelberg's Medical Microbiology* .22nd ed. McGraw – Hill Inc. New York.
14. Goldman, E. and Lorrence, H.G. (2009). *Practical Handbook of microbiology*. 2scd.ed. printed in the United States of America.
15. Chakraborty, S. P.; Mahapatra, S.K.; Roy.S. (2011). Biochemical characters and antibiotic susceptibility of *Staphylococcus aureus* isolates. *Asian Pacific. J. of Tropical Biomedicine*.721 (102):212-216.
16. Forbes, B. A.; Sahn, D. F. and Weissfeld , A. S. (2007). *Baily and scotts Dignostic Microbiology*. 11th ed . Mosby , Inc . Baltimore, USA. 302-309.
17. Owuama, C.I.(2017).Determination of minimum inhibitory concentration (MIC) and minimum bactericidal concentration (MBC) using a novel dilution tube method .*Afr. J. Microbiol. Res*.pp: 978-980.
18. Wijesinghe,G.; Feiria, S.; Maia, F; Oliveira, T.; Felipe , J., Barbosa, P.; Boni, G.; Höfling, J. (2021). In-vitro Antibacterial and Antibiofilm Activity of *Cinnamomum verum* Leaf Oil against *Pseudomonas aeruginosa*, *Staphylococcus aureus* and *Klebsiella pneumonia*.*National center for biotechnology information*. 24;93(1):e20201507.

## تقييم جودة التشخيص والعلاج بعيادات التغذية العلاجية في مدينة مصراتة

محمد احمد قزيط ، مستشفى النخبة - مصراتة - ليبيا  
محفوظ أحمد المنصوري\*، المستشفى الجامعي طرابلس - ليبيا

[Mahfouz19911991@gmail.com](mailto:Mahfouz19911991@gmail.com)

### الملخص

تلعب التغذية العلاجية دورا هاما في تعجيل الشفاء من الامراض الطارئة والمزمنة والجروح والحوادث حيث انها تدعم المناعة ضد البكتيريا الممرضة وتزود الجسم بالمعادن والفيتامينات وفي السنوات الاخيرة انتشرت عيادات التغذية العلاجية في المصحات والمستشفيات الخاصة والعامه الليبية لعلاج امراض الجهاز الهضمي والسمنة والنحافة وتنظيم السكر وضغط الدم وتغذية الحوامل والمرضعات والرياضيين والتغذية السريرية والوريدية , وفي مدينة مصراتة يوجد بها 20 عيادة للتغذية العلاجية موزعة على 14 مصحة و3 مستشفيات خاصة و3 مستشفيات عامة , وفي هذه الدراسة قيمت طرق التشخيص والحميات المقدمة للمرضى ومدى مطابقتها للمعايير الدولية وحصر كل المترددين على تلك العيادات حسب العمر والجنس ونوع المرض او الاصابة وفعالية الحمية والمؤهل العلمي لاختصاصي التغذية العلاجية بكل عيادة وسنوات الخبرة له ومدى رضا المرضى عن مستوى الخدمات الصحية بتلك العيادات واطهرت النتائج ان عدد المترددين والمتابعين خلال فترة الدراسة بلغا 1650 مريض ومريضة منهم 1090 (66%) اناث و 560 (34%) ذكور تعالجوا من السمنة 820 (49.7%) , النحافة 140 (0.084%) و السكري 455 (27.5%) والتغذية السريرية والوريدية 202 (12.3%) وعدد 33 (2%) موزعة على مرضى ضغط الدم والقولون التقرحي وحساسية الجلوتين, وطلب من كل حالة التحاليل الروتينية للدم, خضعت جميع الحالات لتشخيص الموصفات الجسمية كالوزن والطول ومحيط الخصر والارداق وكمية الدهون والبروتين والماء باستخدام جهاز In body , بينما خضع 650 (39.3%) حالة لجلسات تفتيت الدهون وجلسات شد ترهلات البطن, ومنه نستخلص ان مستوى الخدمات الصحية بتلك العيادات مطابق للموصفات العالمية كما ان المؤهلات العلمية لاختصاصي التغذية العلاجية بها موثقة من مكاتب ضمان الجودة بوزارة التعليم العالي الليبية واغلبهم لديه خبرة كافية في مجال عمله, عليه نوصي بتشجيع اختصاصيو التغذية العلاجية الليبيين لأداء دورهم العلاجي في المستشفيات العامة والمصحات الخاصة.

**الكلمات المفتاحية:** التغذية العلاجية، الحمية، مؤشر كتلة الجسم، الطارئة، المزمنة، اختصاصي التغذية

### المقدمة

تعتبر التغذية العلاجية Nutritional therapy احد مكونات الخطة العلاجية للمريض المصاب بمرض طارئ او مزمن ويحتاج لتعديل في نظامه الغذائي اليومي, وربما تكون هي الاساس في العلاج كما في حالات السمنة Obesity والنحافة Slimming وحساسية الجلوتين Celiac واطفال التوحد Autism (المخلتاتي, 2005) ( جهاد, 2010) وقد تكون مصاحبة للعلاج الدوائي كما في حالات البول السكري

Diabetic mellitus (DM) وارتفاع ضغط الدم Hypertension والسرطان Cancer (كمال, 2011) او قد تكون مؤقتة كما في حالات الحمل Pregnancy والرضاعة الطبيعية Breast feeding والتغذية الوريدية Total parental nutrition (TPN) ( خليل, 2004) وقد قسمت التغذية العلاجية حسب نوع المرض فهناك حمية Regimens لمرضى السكري وحمية لمرضى القلب والكلى وتساقط الشعر Hair losses والحروق Burns والحوادث والجروح Accidents and injuries ( خليل, 2004) وعيادة التغذية العلاجية تختلف عن باقي العيادات فهي مزودة بجهاز Inbody لقياس مكونات الجسم, وميزان حساس ومعايير لقياس الوزن (كجم) مزود بمسطرة (متر) لقياس الطول Long ومحيط الخصر Waist, ومحيط الصدر Breast, ومحيط الارداق Back, ويطلب

من كل حالة تحاليل مخبرية للدم والبراز ( CBC,FBS,HBA1c,T3,T4,TSH,TG,Cholestrol, ) وفيها يتم تخطيط البرنامج الغذائي والدوائي المناسب لكل مريض لمتابعته لاختصاصي التغذية العلاجية حين الشفاء. واهم الحالات التي تتردد على عيادات التغذية العلاجية السمنة والنحافة والقولون العصبي فقد الشهية Loose appetite والسيلياك Celiac والتوحد والحوامل والمرضعات والمصابين بداء السكري وارتفاع ضغط الدم والفشل الكلوي والضعف الجنسي وتغذية الاطفال والرياضيين والمسنين وتلاميذ الدارسون واختصاصي التغذية مختص في التغذية العلاجية.

#### المواد وطرق العمل

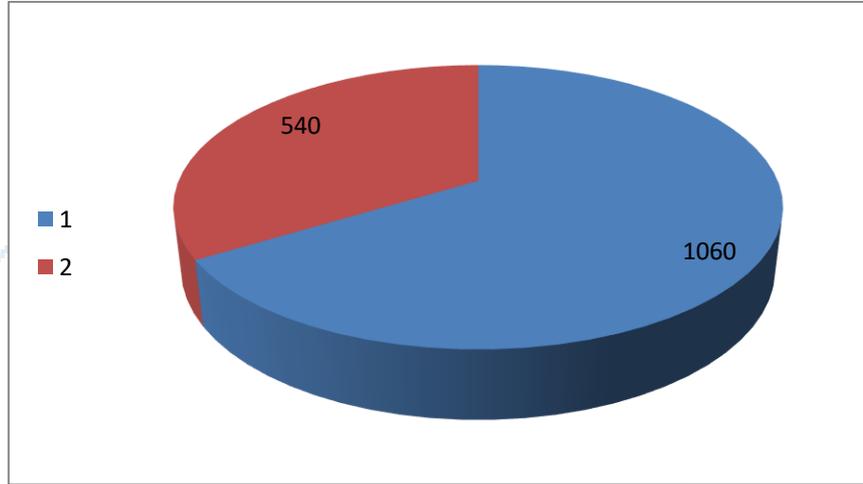
#### جمع البيانات

قام الباحث بزيارات ميدانية لجميع عيادات التغذية العلاجية العامة والخاصة بمدينة مصرانة خلال الفترة (يناير – ديسمبر 2020 م), وقيم المعدات بكل عيادة والمؤهلات لخصائي التغذية العلاجية بها, وعدد المرضى المترددين حسب الجنس والعمر, ونوع الامراض لديهم, ونوع التحاليل المخبرية التي طلبت منهم, وجودة التشخيص للتاريخ المرضي لهم وفعالية الحميات والعلاج الدوائي والطبيعي المقدم اليهم.

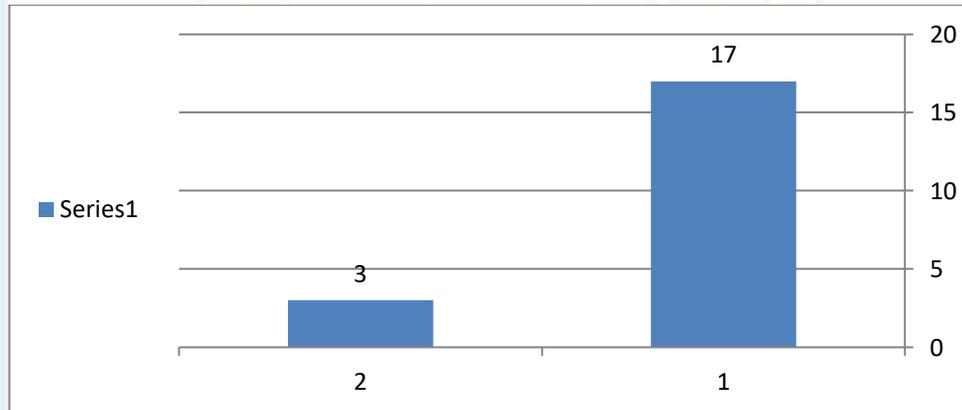
#### النتائج والمناقشة

جدول 1 توزيع المرضى حسب نوع المرض

نوع المرض	العدد	الجنس		العلاج	
		ذكور	اناث	دوائي	علاج طبيعي
السمنة	820	70	750	820	400
النحافة	140	25	115	140	-
السكر	400	250	150	400	250
التغذية الوريدية	202	145	57	202	00
امراض اخرى	38	15	23	33	5
المجموع	1600	510	1060	-	-
العلاج الطبيعي	650	55	595	-	650

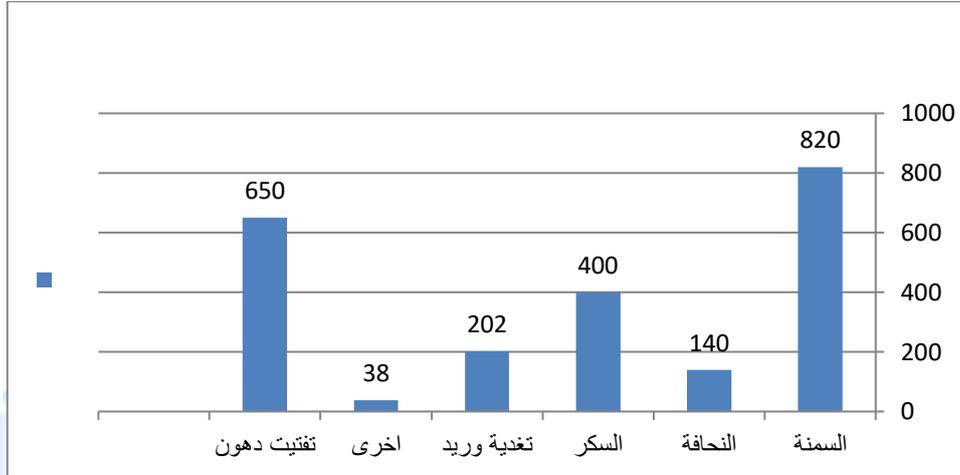


الشكل 1 توزيع المرضى حسب الجنس

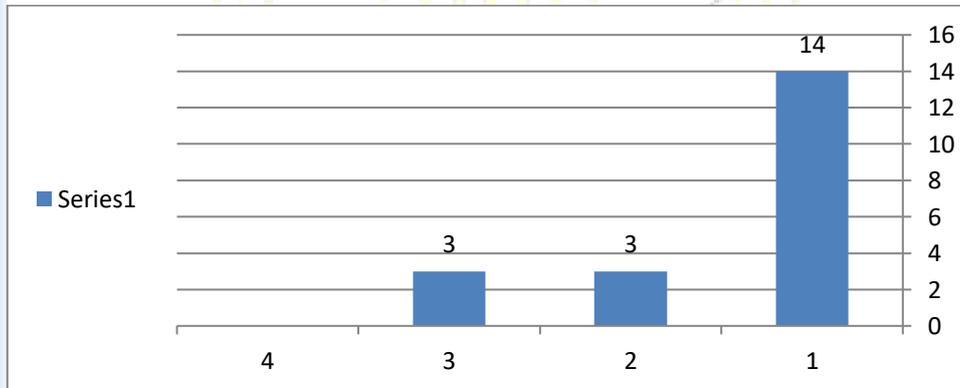


الشكل 2 توزيع أخصائي التغذية العلاجية حسب الجنس

جامعة طرابلس الأهلية  
University of Tripoli Al-ahlia



الشكل 3 توزيع المرضى حسب نوع المرض



الشكل 4 توزيع عيادات التغذية العلاجية حسب النوع

## المناقشة

الجدول 1 يبين توزيع المرضى حسب نوع المرض ومنه وجدنا ان المصابين بالسمنة 820 (51.25%) بدين/ بدينة منهم 750 (91.46) اناث وعدد 70 (8.54%) ذكور, وفيه نلاحظ ارتفاع عدد المعالجين من الاناث مقارنة بالذكور, ويعزى ذلك لارتفاع السمنة بين الاناث وحرص الاناث على البحث عن الوزن المثالي والخوف من مضاعفاتها الجانبية كالسكر النوع الثاني وارتفاع ضغط الدم, وتشوه الشكل الخارجي للجسم, وبلغ عدد المتعالجين من النحافة 140 (8.75%) منهم 115 (82.14%) اناث, وعدد 25 (17.85%) ذكور, ويعزى هذا الارتفاع بين الاناث الى عدم تناول احد الوجبات الغذائية اليومية وحذف النشويات والحلويات من باقي الوجبات للبحث عن الرشاقة خصوصا بين العازبات, وعدم تنظيم السكر بالدم عند الحوامل وكبيرات السن, وبلغ عدد المتعالجين من داء السكري 400 (48.78%) منهم 250 (62.50%) ذكور, وعدد 150 (37.500%) اناث, ويعزى ذلك الارتفاع بين الذكور للأفراط بتناول النشويات وقلة مزاولة الرياضة وتأخر التشخيص لمسببات المرض كالسمنة وارتفاع الدهون بالدم وعدم

متابعة أخصائيو التغذية العلاجية للحفاظ على الوزن المثالي, وبلغ عدد المتناولين للتغذية الوريديية وعبر الانف 202 (12.62%) منهم 145 (71.78%) ذكور, وعدد 57 (28.28%) اناث, ويعزى ذلك لارتفاع الجرحى من الرجال جراء حوادث الطرق وغيرها مقارنة بالاناث وهم تتطلب حالتهم الحرجة بغرف العناية الفائقة والانعاش تغذيتهم انبوبيا عبر الوريد او عبر الانف حسب نوع الاصابة, وخضعت 650 (91.54%) حالة منهم 595 (91.54%) اناث, وعدد 55 (8.46%) ذكور لجلسات العلاج الطبيعي بجهاز Cry lipolysis لتفتيت الدهون تحت الجلد, ولسات Lipid freezing لشد ترهلات الجلد بعد التخسيس, بينما الشكل 1 يبين توزيع المرضى حسب الجنس حيث كان عدد 1060 (66.25%) اناث وعدد 540 (33.75%) ذكور, وفيه نلاحظ ارتفاع جنس الاناث بين المترددين على عيادات التغذية العلاجية بمنطقة الدراسة ويعزى ذلك لحرص الاناث على الصحة البدنية والبحث المستمر عن الرشاقة والوزن المثالي مقارنة بالذكور, بينما الشكل 2 يبين توزيع عدد اخصائي التغذية العلاجية على العيادات العامة والخاصة بمنطقة الدراسة حيث وجدنا ان عدد الاخصائيات 17 (85%), بينما عدد 3 (15%) ذكور, مما يدل على شدة رغبة الاناث لامتحان اختصاص التغذية العلاجية وراج سوق العمل امامهن تلبية لرغبات المترددات من النساء, بينما الشكل 3 يبين توزيع الحالات المرضية للمترددين على كل عيادات التغذية العلاجية بمنطقة الدراسة خلال ذات الفترة ومنه وجد ان المصابين بالسمنة 820 (51.25%) بدين/ بدينة منهم 750 (91.46%) اناث وعدد 70 (8.54%) ذكور, وفيه نلاحظ ارتفاع عدد المعالجين من الاناث مقارنة بالذكور, ويعزى ذلك لارتفاع السمنة بين الاناث وحرص الاناث على البحث عن الوزن المثالي والخوف من مضاعفاتها الجانبية كالسكر النوع الثاني وارتفاع ضغط الدم, وتشوه الشكل الخارجي للجسم, وبلغ عدد المتعالجين من النحافة 140 (8.75%) منهم 115 (82.14%) اناث, وعدد 25 (17.85%) ذكور, ويعزى هذا الارتفاع بين الاناث الى عدم تناول احد الوجبات الغذائية اليومية وحذف النشويات والحلويات من باقي الوجبات للبحث عن الرشاقة خصوصا بين العازبات, وعدم تنظيم السكر بالدم عند الحوامل وكبيرات السن, وبلغ عدد المتعالجين من داء السكري 400 (48.78%) منهم 250 (62.50%) ذكور, وعدد 150 (37.500%) اناث, ويعزى ذلك الارتفاع بين الذكور للأفراط بتناول النشويات وقلة مزاولة الرياضة وتأخر التشخيص لمسببات المرض كالسمنة وارتفاع الدهون بالدم وعدم متابعة أخصائيو التغذية العلاجية للحفاظ على الوزن المثالي, وبلغ عدد المتناولين للتغذية الوريديية وعبر الانف 202 (12.62%) منهم 145 (71.78%) ذكور, وعدد 57 (28.28%) اناث, ويعزى ذلك لارتفاع الجرحى من الرجال جراء حوادث الطرق وغيرها مقارنة بالاناث وهم تتطلب حالتهم الحرجة بغرف العناية الفائقة والانعاش تغذيتهم انبوبيا عبر الوريد او عبر الانف حسب نوع الاصابة, وخضعت 650 (91.54%) حالة منهم 595 (91.54%) اناث, وعدد 55 (8.46%) ذكور لجلسات العلاج الطبيعي بجهاز Cry lipolysis لتفتيت الدهون تحت الجلد, ولسات Lipid freezing لشد ترهلات الجلد بعد التخسيس, بينما الشكل 4 يبين توزيع عيادات التغذية العلاجية بمنطقة الدراسة حيث كان عددها بالمصحات الخاصة 14 (70%) و عددها بالمستشفيات العامة 3 (15%) و عددها بالمستشفيات الخاصة 3 (15%), ومنه نلاحظ زيادة عدد عيادات التغذية العلاجية بالمصحات والمستشفيات الخاصة مقارنة بعددها بالمستشفيات العامة ويعزى سبب ذلك لتوفر الاجهزة والمعدات العلاجية وقربها من الاحياء السكنية.

## الخلاصة Conclusion

زاد الاهتمام في الآونة الاخيرة بالتردد على عيادات التغذية العلاجية لعلاج السمنة والنحافة وتنظيم السكر وضغط الدم خصوصا من الاناث اكثر من الذكور لمختلف الاعمار مما يؤكد اهمية الغذاء الصحي في

علاج الامراض المزمنة والطواريء , وكان عدد اختصاصيات الاناث الاعلى من الذكور بما يلبي رغبات المتعالجين واغلبهم اناث.

### التوصيات Recommendations

- 1- تنظيم التغذية المدرسية والرياضيين والمسنين.
- 2- رفع الوعي بأهمية التغذية العلاجية في علاج الامراض.
- 3- فتح عيادات للتغذية العلاجية بجميع المستشفيات و المصحات العامة والخاصة .
- 4- تشجيع طلاب التعليم الجامعي من الكليات الطبية بالتخصص في التغذية العلاجية .
- 5- اقامة ورش عمل وندوات ودورات تدريبية لأخصائيين التغذية العلاجية الطبية في ليبيا .

### المراجع References

- 1- منى خليل (2004), التغذية العلاجية, جامعة القاهرة – مصر
- 2- جلال المخلاتين (2005) دليل تغذية المرضى في المستشفيات, جامعة عين شمس, القاهرة – مصر
- 3- يوسف الشريك (2002) الغذاء والمرض, جامعة طرابلس – ليبيا.
- 4- محمد جهاد (2010) الطب والحياة, دار المعرفة, بيروت – لبنان.
- 5- مصطفى كمال (2011) الاطعمة ودورها في التغذية, دار العلم للنشر, القاهرة – مصر .

جامعة طرابلس الأهلية  
University of Tripoli Al-ahlia

## التسويق الإلكتروني لتحقيق جودة الخدمات الطبية ورضا المرضى عنها

ابتسام ميلاد حديدان<sup>1</sup> \* امال ميلاد حديدان<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة المرقب كلية الآداب مسلاته

<sup>2</sup> جامعة الرفاق للعلوم التطبيقية والانسانية

[basamilad5@gmail.com](mailto:basamilad5@gmail.com)

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف مستوى جودة الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسات الطبية، والتعرف على مدى الرضا المرضى عن الخدمات الطبية المقدمة داخل المؤسسة الطبية، والتعرف على مدى امكانية الاستعانة بتسويق الخدمات الطبية إلكترونياً لتحقيق الجودة في الخدمات الطبية المقدمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، لاستخلاص النتائج والخروج بمجموعة من التوصيات. وكشفت النتائج. أن تفعيل الخدمات الطبية إلكترونياً يتطلب تفعيل أدوات وآليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاتخاذ قرارات التسويق وممارسة كافة الأنشطة التسويقية إلكترونياً، وإن أبعاد تحقيق جودة الخدمات الطبية إلكترونياً بداخل المؤسسات الطبية تتمثل في الجوانب الملموسة والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف، وأن رضا المرضى عن الخدمات الطبية المقدمة يرتبط بالجودة المدركة من خلال أبعادها، كما يرتفع معدل الرضى عن طريق التركيز على التدريب المستمر على مهارات التواصل الفعال، وأشعار المرضى بالتعاطف والأمان وسرعة الاستجابة وأخذ رأيهم في الاعتبار وتحقيق جودة الخدمات المقدمة.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الإلكتروني، الخدمات الطبية، جودة الخدمات، رضا المرضى.

### المقدمة:

شهد القرن العشرين تحديات عالمية واسعة النطاق في إطار عولمة الاقتصاد وانتشار تقنية المعلومات وشبكات الإنترنت وبروز منظمة المواصفات العالمية واتفاقية منظمة التجارة العالمية، وغيرها من المؤسسات الإنسانية الفاعلة مما حدا بالعديد من المؤسسات أن تسير في أبحاث التطور المستمر والتحسين في خدماتها، سيما وأن الجودة أصبحت في ظل هذه التحديات وسيلة تنافسية واستراتيجية تسير في مقتضاها كل متطلبات التطوير والتنمية المستدامة. وقد ظهرت هذه التحديات نتيجة للمتغيرات المتلاحقة التي يشهدها العالم في ثورة التقنية وتدفق المعلومات والتكنولوجيا والظروف والمناخ التنظيمي التي تؤدي بها المؤسسات علي كافة أنواعها ومنها الطبية أعمالها وخدماتها، وخصوصاً وأن العالم أصبح قرية صغيرة في ظل احتدام المنافسة وارتفاع مستوى المستفيدين من الخدمات المقدمة، لذا فإن مواجهة هذه التحديات في القطاع الصحي الذي بات يشهد ضعف بالمجتمع الليبي من حيث جودة الخدمات المقدمة والتي دفعت بالمواطنين إلي البحث عن خدمات بديله عنها خارج الوطن، أمر يتطلب بذل الكثير من الجهود المنظمة والفاعلة المعتمدة وفق هذه الدراسة علي تقنية المعلومات في تسويق الخدمات الطبية لتمكين من الحصول علي رضى المرضى عنها. ووفقاً لذلك تضمنت الدراسة جودة الخدمات الطبية وأبعاد، التسويق الإلكتروني للخدمات الطبية، دور التسويق الإلكتروني للخدمة الطبية في تحقيق رضا العملاء طالبي الخدمة الطبية، مكونات استراتيجية التسويق الإلكتروني للخدمات الطبية، وتم التوصل إلى نتائج تتعلق بأهداف البحث.

### مشكلة الدراسة:

في ظل مجتمع المعلومات والتكنولوجيا والتحديات المحلية والعالمية أصبحت المؤسسات الطبية تتحول من الأداء التقليدي إلى الأداء الإلكتروني، حيث افادة هذه التكنولوجيا بالتبعية في تحسين جودة الخدمات الطبية وابتكار مزايا جديدة وتعزيز القدرات التنافسية. وانطلاقاً من تنامي دور المؤسسات الخدمية وتأثيرها على الاقتصاد الوطني وحجم التجارة العالمية والمحلية نجد أن المؤسسات الطبية كمؤسسات إنتاجية للخدمات الطبية بالمجتمع الليبي تواجه العديد من التحديات التي تؤثر على بقائها ونموها وقدرتها على تحقيق رضا طالبي خدماتها ، الأمر الذي يدعوها باعتبار أنها مؤسسات خدمية إلي ضرورة التكيف مع التحديات واتخاذ الترتيبات اللازمة ، وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات الخاصة بها ، حتى تصبح قادرة على التميز في الأداء بما يمكنها من تعزيز قدراتها التنافسية وقدرتها على البقاء والنمو.

والأشخاص المرضى عندما يتجهون للمؤسسات الطبية فأنهم بالضرورة يريدون الحصول على جودة في الخدمات الطبية المقدمة ليتمكنوا من التماثل للشفاء، وللأسف بالمجتمع الليبي يعاني قطاع الصحة العديد من السلبيات التي عادت بالضرر على صحة المرضى، الأمر الذي دفع بالعديد من طالبي الخدمات الطبية ذات الجودة العالية إلى التوجه إلى الدول المجاورة والشقيقة وغيرها للحصول على هذا المبتغى. وفي ظل التزايد المستمر للنفقات الطبية بات الأمر يدعو للبحث عن العوامل التي تؤدي إلى تحقيق جودة الخدمات الطبية المقدمة في داخل المجتمع الليبي من حيث الأطباء المتخصصين والأدوية وكافة الاحتياجات العلاجية، ومن ثم لا بد من البحث عن الحلول الكفيلة لإصلاح الخدمات الطبية بداخل المؤسسات الطبية لتصبح ذات جودة وتحقق رضا المرضى.

وفي إطار التطور الذي طرأ على تسويق الخدمات إلكترونياً الذي تضمن تسويق الخدمات الطبية، فإن هذه الدراسة تحاول طرح مقاربة إمكانية تحقيق جودة الخدمات الطبية عبر التسويق الإلكتروني لها، بحيث يتجه طالبي الخدمات الطبية إليها ليتحقق لهم الرضا، ومن ثم فإن المشكلة التي تطرحها هذا البحث هو الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي متطلبات تفعيل الخدمات الطبية إلكترونياً بداخل المؤسسات الطبية؟
2. ما هي أبعاد تحقيق جودة الخدمات الطبية إلكترونياً بداخل المؤسسات الطبية؟
3. كيف يمكن تحقيق رضا المرضى عن جودة الخدمات الطبية عبر التسويق الإلكتروني؟

### أهمية الدراسة:

1. تأكيد أهمية الاتصالات الإلكترونية في تأسيس التسويق الإلكتروني للخدمات الطبية، باعتبار أن التسويق الإلكتروني أحد المستجدات التي أفرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بتطبيقاتها.
2. القاء الضوء على أهمية ومزايا ومستويات ومتطلبات تسويق الخدمات الطبية إلكترونياً والذي من شأنه رفع جودة وكفاءة قطاع الصحة الحيوي والهام والمؤثر على صحة الفرد والمجتمع.
3. محاولة وضع حلول لمعالجة التذني الواضح في مستوى الخدمات الطبية، وانخفاض القدرات التنافسية بين المؤسسات الطبية المختلفة بالمجتمع الليبي.

### أهداف الدراسة:

1. التعرف مستوى جودة الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسات الطبية.
2. التعرف على مدى الرضا المرضى عن الخدمات الطبية المقدمة داخل المؤسسة الطبية.
3. التعرف على مدى إمكانية الاستعانة بتسويق الخدمات الطبية إلكترونياً لتحقيق الجودة في الخدمات الطبية المقدمة.

### التعريفات الإجرائية:

. **التسويق الالكتروني:** الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بما في ذلك تقنيات الاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية والعمليات والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات المرضى وتقديم خدمات طبية ذات جودة عالية.

. **الخدمات الطبية:** الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها أعضاء الفريق الطبي للمرضى عبر شبكة الانترنت، من خلال تبادل المعلومات والتحليل التشخيصية والصور العلاجية المختلفة، والرد عليها بتقديم خدمة علاجية عالية الجودة.

. **جودة الخدمات:** نشاط يقدم للمنتفعين المرضى والذي يهدف إلى اشباع حاجاتهم وورغباتهم للعناصر الطبية الملموسة وغير الملموسة.

. **رضي المرضى:** الرضا عن الخدمات التي يتحصل عليها المرضى بالمؤسسات الطبية التي تشمل كل من المظاهر المعرفية والإدراكية والعاطفية، متضمنة المشاعر الإيجابية والسلبية النابعة من وجهة نظرهم من خلال ادراكهم بالمقارنة مع ما لديهم من توقعات شخصية نحو تجربتهم مع المؤسسات الطبية التي يتعلمون معها.

### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعتها، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع البحث، لاستخلاص النتائج والخروج بمجموعة من التوصيات.

### دراسات سابقة:

. **دراسة عامر هوام (2021):** بعنوان دور التسويق الالكتروني للخدمة الصحية في كسب رضا المريض – دراسة حالة العيادة الطبية لجراحة الأسنان عيسوف زياد بيبة، والتي هدفت إلى التعمق في التقنيات والمفاهيم الجديدة، والتعرف على دور التسويق الالكتروني في الدفع بحركة المؤسسات الطبية وتطويرها، وإبراز أهمية التسويق الالكتروني الصحي في المؤسسات الطبية. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من (50) مريض الذين يرتادون العيادة الطبية محل الدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة استمارة استبيان، وأهم ما كشف عنه النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الالكتروني للخدمة الطبية عن رضا المريض، ويرجع رضا المريض عن الخدمة الطبية إلى تأثره بعناصر المزيج التسويقي الالكتروني المقدمة من طرف العيادة الطبية(1).

. **دراسة محمد ناصر سيد (2019):** بعنوان دور التسويق الالكتروني للخدمات الصحية في تعزيز القدرات التنافسية بالمستشفيات بمحافظة القليوبية، وقد هدفت إلى دراسة تأثير نمط ملكية المستشفيات الحكومية والخاصة على إمكانية تسويق الخدمات الطبية إلكترونياً، وقياس العلاقة الارتباطية بين تسويق الخدمات الطبية إلكترونياً وتعزيز القدرات التنافسية للمستشفيات محل الدراسة. وقد تم جمع البيانات بواسطة استمارة استبيان عن طريق المقابلة الشخصية لعينة من المدراء بمستوى الإدارة العليا بالمستشفيات، والتي مثلت (48) مفردة من المستشفيات الحكومية و(60) مفردة من المستشفيات الخاصة، وخلصت النتائج إلى: أن هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة بين الادراك وتسويق الخدمات الطبية إلكترونياً، وإدراك مدراء الإدارة العليا بالمستشفيات العامة والخاصة بأهمية التسويق الالكتروني للخدمات الطبية، ووجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين نمط الملكية الخاصة وتسويق الخدمات الطبية إلكترونياً(2).

. **دراسة عبد الحميد التوم العتبي (2014):** دراسة تحليلية لأثر التسويق الالكتروني في الارتقاء بالقدرة التنافسية للمستشفيات بالتطبيق على منطقة عسير، والتي هدفت إلى قياس واقع إدراك المدراء نحو أهمية

تطبيق التسويق الالكتروني بالمستشفيات، وقياس علاقة الارتباط بين إدراك المدراء وتسويق الخدمات الطبية إلكترونياً، وقياس دور تسويق الخدمات الطبية إلكترونياً في تعزيز القدرات التنافسية للمستشفيات، وقياس علاقة الارتباط بين تسويق الخدمات الطبية إلكترونياً وتعزيز القدرات التنافسية للمستشفيات محل الدراسة. قد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من (226) مستشفى بالقطاع العام و(102) مفردة من القطاع الخاص بمنطقة أبها، وتم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان. وكان من أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة: عدم المام موظفي المؤسسات الطبية العامة بساليب وإيجابيات التسويق الالكتروني على الإدارة، هو نتاج قلة التجارب أو التطبيق لدى هذا النظام. همالك فرص وإمكانات كبيرة لتسويق الخدمات الطبية إلكترونياً في قطاعي المؤسسات الطبية العامة والخاصة، أن الزيادة والتطور في مستويات التسويق الالكتروني يزيد من مستويات القدرة التنافسية للمستشفيات سواء في القطاع العام أو الخاص (3).

. دراسة أحمد عباس يوسف (2010): بعنوان أثر الرعاية الصحية والاتصالات على رضا المرضى، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى رضا المرضى المتلقين للعلاج في جودة الرعاية الطبية المدركة ودور الاتصالات على مستوى الرضا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الشامل، وتمثل مجتمع الدراسة بمرضى مستشفى الأميري الحكومي ومستشفى السلام الدولي الخاص، وتكونت العينة من (1480) مريض. ومن أهم النتائج: ارتفاع جودة خدمة الرعاية الطبية بصفة خاصة في المستشفى الخاص مقارنة بالحكومي، وأن مستوى جودة الرعاية الطبية مرتفع في كلا المستشفيات، ورضي المرضى عن الخدمات المقدمة والاتصالات والمعلومات المتبادلة (4).

. دراسة أمير جيلالي (2008): بعنوان محاولة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الاستشفائية الجزائرية، والتي هدفت إلى محاولة إبراز طرق التسويق للمؤسسات الطبية والتي تتناسب وخصوصية المجتمع الجزائري، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال المقابلة، وتمثل مجتمع الدراسة في المستشفيات العامة والخاصة، وأهم ما كشفت عنه النتائج: الغياب التام لثقافة الخدمة الطبية، وأن القطاع الصحي الخاص ليس أحسن حالاً من القطاع العام، وعدم وجود توزيع عادل لخدمات الأطباء الاخصائيين (5).

دراسة هنادي عطية (2005) : بعنوان إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مستشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفي الباسل بطرطوس، والتي هدفت إلى استخدام أنظمة الصحة الالكترونية لتحسين نظام العناية الطبية وجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات المواطنين والمرضى، وكشفت النتائج إمكانية الوصول لنتائج الفحوصات الطبية السابقة من خلال السجل الصحي الالكتروني للمريض، مما يمكن الطبيب من مقارنتها مع النتائج والفحوصات الجديدة، تجنب تكرار الفحوصات والتحليل والصور وغيرها من المتطلبات العلاجية والتي تؤدي إلى توفير الوقت والتكاليف (6).

. دراسة رضا محمد عويدي (2004) : بعنوان قياس الخدمات المقدمة في الصحة – دراسة تطبيقية بمستشفيات شعبية الزاوية، وقد هدفت إلى قياس جودة الخدمات المقدمة في قطاع الصحة بالتطبيق على مستشفيات مدينة الزاوية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المسح الاجتماعي بالعينة وتكونت العينة من (140) مريض، وقد كشفت النتائج عن التالي: إن هناك قصور في جودة الجوانب المادية الملموسة المقدمة في الخدمات الطبية، وتدني مستوى الخدمات الاعتمادية من حيث تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها المريض وبأشكال صحيحة من المرة الأولى، وتدني مستوى صورة خدمات الاستجابة المقدمة من حيث سرعة تلبية احتياجات ورغبات المرضى، وانخفاض جودة خدمات الأمان التي يشعر بها

المرضى أثناء تقديم الخدمة لهم، وانخفاض جودة خدمات التعاطف مع المريض من حيث ابداء روح الصداقة والحرص عليها واشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته (7).  
**تعقيب على الدراسات السابقة:**

تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في التعمق بدراسة استخدام التقنيات والمفاهيم الجديدة في تسويق الخدمات الطبية، والتعرف على دور التسويق الالكتروني في الدفع بحركة المؤسسات الطبية وتطويرها، وإبراز أهمية التسويق الالكتروني الصحي في المؤسسات الطبية، كما تتفق معها في قياس العلاقة الارتباطية بين تسويق الخدمات الطبية إلكترونياً وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الطبية، وكذلك التعرف على مستوى رضا المرضى المتلقين للعلاج في جودة الرعاية الطبية المدركة ودور الاتصالات على مستوى الرضا، استخدام أنظمة الصحة الالكترونية لتحسين نظام العناية الطبية وجعلها أكثر قدرة على تلبية احتياجات المواطنين والمرضى.  
**جودة الخدمات الطبية وأبعادها:**

إن موضوع جودة الخدمات الطبية أصبح من المواضيع الأساسية في تسويق خدمات الرعاية الطبية، وهو محل الاهتمام والتركيز من قبل إدارات المستشفيات والمستفيدين من خدمات الرعاية الطبية والأطباء والجهات الممولة لهذه الخدمات، حيث تركز هذه الأطراف المتعددة على موضوع جودة الخدمات الطبية لتحقيق أهدافها ومصالحها، إذ أن الخلل والأخطاء في جودة الرعاية الطبية غير مقبول وتتعدى آثاره الضرر المنادي إلى الضرر الجسدي والنفسي، ولا بد من التطلع إلى ممارسة صحية خالية من العيوب (8).  
وجودة الخدمات الطبية تعد مجموعة من الإجراءات الموضوعية المقدمة إلى المتردتين على المؤسسات الطبية، وبرامج جودة الخدمات الطبية يجب أن تتميز بتوفير آلية معايير تصمم لحماية المرضى وتحسين مستوى الرعاية الطبية التي توفرها المؤسسة الطبية، كما أنها مجموعة من السياسات والإجراءات المصممة التي تهدف إلى تقديم خدمات الرعاية الطبية للمستفيدين منها المرضى وغيرهم، على نحو نظامي وموضوعي يساهم في تقديم الفرص لتحسين رعاية المرضى وحل المشكلات العارضة بطرق علمية، وذلك عن طريق العاملين في المؤسسات الطبية والذين يستخدمون مهاراتهم وخبراتهم وتقنيات الرعاية الطبية المتاحة لهم، بما يضمن تحقيق أفضل النتائج في الوقت المناسب والمكان المناسب وبأقل تكلفة ممكنة (9).

وينظر لأبعاد جودة الخدمات الطبية على أنها أداة لقياس الجودة المدركة للخدمة في المؤسسة الطبية، ويمكن تحديد أبعاد جودة الخدمات الطبية في:

1. الجوانب الملموسة -وتشمل المتغيرات الآتية:
  - . جاذبية المباني والتسهيلات المادية.
  - . التصميم والتنظيم الداخلي للمباني.
  - . حداثة المعدات والأجهزة الطبية ومسائرتها للتكنولوجيا.
  - . مظهر الأطباء والعاملين.
2. الاعتمادية -وتشمل المتغيرات الآتية:
  - . الوفاء بتقديم الخدمة في المواعيد المحددة.
  - . الدقة وعدم الخطأ في الفحص أو التشخيص أو العلاج.
  - . توافر التخصصات المختلفة.
  - . الثقة في الأطباء والأخصائيين والممرضين.
  - . الاحتفاظ بالسجلات والملفات الطبية الدقيقة.
3. الاستجابة -وتشمل المتغيرات الآتية:

- . السرعة في تقديم الخدمة الطبية المطلوبة.
  - . الاستجابة الفورية لاحتياجات المرضى مهما كانت درجة الاشتغال.
  - . الرد الفوري على الاستفسارات والشكاوى.
  - . اخبار المرضى عن مواعيد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها.
  4. الأمان -وتشمل المتغيرات الآتية:
    - . الشعور بالأمان في التعامل.
    - . المعرفة والمهارة المتخصصة للأطباء.
    - . الأدب وحسن الخلق لدي العاملين.
    - . استمرارية متابعة حالة المرضى.
    - . دعم وتأييد الإدارة للعاملين لأداء وظائفهم بكفاءة.
  5. التعاطف -وتشمل المتغيرات الآتية:
    - . تفهم احتياجات المرضى.
    - . وضع مصالح المرضى في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين.
    - . ملائمة ساعات العمل والوقت المخصص للخدمة المقدمة.
    - . العناية الشخصية بكل مريض.
    - . تقدير ظروف المرضى والتعاطف معهم.
    - . الروح المرحة والصدقة في التعامل مع المرضى أي الجانب النفسي والاجتماعي(10).
- التسويق الإلكتروني للخدمات الطبية:**

لعل من أكثر التغيرات والتحديات عن مستوى العالم هي الثورة المعلوماتية وسيادة تكنولوجيا المعلومات والتي أدت إلى تحول العديد من اقتصاديات الدول إلى الاقتصاد المعرفي الذي يعتمد على تفوق رأس المال الفكري مما أدى إلى تغير الأسس التي تستند إليها المؤسسات الخدمية ومنها الطبية في تحقيق جودة خدماتها بأعلى قدر من الكفاءة. ونظراً لأهمية وتأثير قطاع الخدمات الطبية باعتبارها أحد أهم القطاعات في المجتمع، فإن المؤسسات الطبية المختلفة تعتبر أكثر المؤسسات حاجة للاستفادة من خصائص مجتمع المعرفة والتكنولوجيا، وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات في تسويق خدماتها الطبية وهو ما يعرف بالتسويق الإلكتروني للخدمات الطبية، وهو المدخل الإداري الحديث الذي أخذت به معظم المؤسسات الطبية على المستوى العالمي وأطلق عليه التسويق الإلكتروني(11).

يهتم التسويق الإلكتروني بأبعاده المختلفة بكفاءة التقنيات الإلكترونية في تحسين صورة الخدمات الطبية المقدمة من خلال المؤسسات الطبية، كالمستشفيات والعيادات والأطباء والصيديات والمختبرات الطبية المختلفة، وبالتالي تحقيق الرضا للمرضى المتلقين للخدمات الطبية. وقد أصبح التسويق الإلكتروني للخدمة الطبية عبر شبكة الانترنت من ضروريات وسائل ترويج السلع والخدمات لتوفير الوقت والجهد والمال، وأصبح المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسات كافة ومنها الطبية، لأنه يشمل تحديد الاحتياجات وال رغبات ومصدر للحصول على الرضا المرغوب لفاعلية وكفاءة وجودة الخدمة(12). ويعد التسويق الإلكتروني قفزة نوعية في تطور النشاط التسويقي فقد استطاع تسخير التطور في علوم الاتصال والتكنولوجيا لخدمة المفاهيم التسويقية المعاصرة، محققاً بذلك قفزة نوعية مهمة في اشباع احتياجات العملاء في مناطق واسعة من العالم. والتسويق الإلكتروني من حيث المبدأ هو عملية الاستخدام والتطوير الفعال والكفاء للموارد التسويقية الرقمية والأدوات المتاحة على الأنترنت من أجل تحقيق ميزة تقرب البعد من خلال استخدام شبكة الأنترنت والتكنولوجيا المرتبطة بها لتطوير طرق تسويق الخدمات ومنها الطبية(13).

ومع تطور تكنولوجيا المعلومات وخاصة الانترنت ظهر التسويق الالكتروني وما يتضمنه من تقديم الخدمة والتسعر والتوزيع والترويج الالكتروني، وما يتضمنه من اعلان الالكتروني وتنشيط المبيعات الكترونياً والنشر والعلاقات العامة وغيرها من الأساليب التسويقية الالكترونية الحديثة. وقد أدى ظهور وانتشار الخدمات الالكترونية والشبكة العنكبوتية بهذه الصورة إلى تقليل تكاليف تقديم الخدمات الطبية واستحداث أدوات وأساليب جديدة لتسويقها مع تقديم أنواع حديثة من الخدمات الطبية، الأمر التي جعل المؤسسات الطبية تتأثر بمدى مواكبتها للمتغيرات المعاصرة ومدى استفادتها من التكنولوجيا الحديثة، وخاصة التسويق الالكتروني وذلك لما يحققه تسويق الخدمات الطبية الكترونياً من مزايا يمكن أن تسهم في تطوير المؤسسات الطبية وتحقيق رضا العملاء ومن أبرز هذه المزايا:

1. فرصة أكبر لتسويق الخدمات الطبية الكترونياً وتغطية أوسع جغرافياً.
2. تحقيق تواجد المؤسسة الطبية في السوق على مدار الساعة فالخدمات معروضة على الشبكة على مدار أربع وعشرين ساعة من اليوم بدون توقف.
3. يتيح التسويق الالكتروني للخدمات الطبية استخدام أحدث للتقنيات الالكترونية في تصميم الرسائل الترويجية مما يزيد من فاعلية وكفاءة العملية الترويجية.
4. رفع كفاءة الاتصالات التسويقية للخدمات الطبية من حيث تبادل رسائل الكترونية تفاعلية ورسائل مكتوبة أو صوتية على هيئة مكالمات هاتفية أو مرئية باستخدام كاميرات الانترنت بصورة سريعة وفورية مع طالبي الخدمة الطبية (14).

كما يتضمن التسويق الالكتروني للخدمات الطبية:

1. تقديم الخدمات الطبية الكترونياً من خلال:
  - . التشخيص عن بعد من خلال الرسائل الالكترونية متمثل في الإيميل والمسجات أو الرسائل الصوتية أو الوسائل المرئية ككاميرات الانترنت.
  - . الاستشارات الإشعارات الطبية العلاجية.
  - . حجز الأسرة أو الغرف للعلاج أو العمليات.
  - . التثقيف والتوعية الطبية حول الأمراض وطرق العلاج والوقاية منها، وحملات التطعيم والصحة العامة وغيرها.
- . تقديم معلومات تتعلق بالمؤسسة الطبية مثل نوعها وطبيعتها والاقسام الطبية داخلها والخدمات التي تقدمها.
- . تقديم معلومات تتعلق بالكوادر الطبية والتمريضية المتواجدة بالمؤسسة الطبية والهيئة الإدارية المشرفة والمسئولة عن المؤسسة الطبية، ومواعيد العمل ومواعيد الزيارة وآخر ما توصل له العلم من مستجدات على هذا الصعيد.
2. تقديم خدمات السعر الالكتروني: ويتضمن أسعار الغرف وأسعار الكشف وأسعار العمليات.
3. التوزيع الالكتروني: حيث يتضمن تسويق الخدمات الطبية الكترونياً جعل الخدمات الطبية متوافرة ومتوصلة وتسهيل عملية التفاعل على مدار أربع وعشرين ساعة، مما يزيد من وقت عرض وتقديم هذه الخدمات وزيادة النطاق الجغرافي لتقديمها محلياً وعالمياً.
4. التوزيع الالكتروني: من خلال الإعلان الالكتروني وتبسيط المبيعات الكترونياً والدعاية الالكترونية والتفاعل مع العميل حيث يعمل التوزيع الالكتروني على زيادة درجة تفاعل وتداخل طالبي الخدمة الطبية في الحصول على الخدمة عند محاولة الحصول عليها الكترونياً.
5. خدمة العملاء طالبي الخدمة الطبية الكترونياً: ويتم ذلك قبل الحصول على الخدمة من خلال اختيار الخدمة وسعرها والطبيب المعالج، وأثناء الخدمة من خلال تلبية احتياجات ورغبات طالب الخدمة حتى

يحصل على الخدمة، وبعد الحصول على الخدمة الطبية من خلال معرفة رد فعل المرضى ونتيجة العلاج ومدى تأثيره على صحتهم ومدى رضا طالبي الخدمة على الخدمة الطبية.  
6. القيام بالأبحاث التسويقية الكترونياً: وهو يساعد في التعرف المباشر والسريع على رغبات طالبي الخدمة ومن ثم تلبية تلك الرغبات مما يحقق رضاهم (15).

#### دور التسويق الإلكتروني للخدمة الطبية في تحقيق رضا العملاء طالبي الخدمة الطبية:

يعتبر مجال التسويق الإلكتروني من أهم المجالات التي يجب على المؤسسات الطبية العامة والخاصة الاستعانة بها لتحسين جودة الخدمات الطبية، حيث يعمل التسويق الإلكتروني في الخدمات الطبية على تحقيق جودة للخدمات الطبية المقدمة من خلال:

1. أسلوب تثقيف المرضى التثقيف الصحي السليم: يعتمد ويهدف هذا الأسلوب إلى إيصال المعلومات الهامة التي يحتاجها المرضى حتى يتقوا بالخدمات الطبية المقدمة، وتثقيفهم بالأساليب المختلفة التي تستخدم في العلاج، ويمكن القيام بذلك عن طريق تقديم محاضرة مجانية يتم فيها شرح ما يميز الخدمات الطبية المقدمة بمؤسسة معينة بشكل أفضل عن باقي المؤسسات العلاجية الطبية الأخرى.

2. تقدم بعض الخدمات المجانية: تعتبر هذه الطريقة من الأساليب المميزة في اجتذاب العملاء طالبي الخدمات الطبية، من خلال مثلاً قراءة نتائج قياس ضغط الدم ونسبة خفقان القلب أو نسبة الدهون في الجسم، حيث يساعد هذا على التعرف على جودة التشخيص مما يسمح بالانتشار المميز والسمعة الطبية بين طالبي الخدمة، وهذا يساعد على تسويق باقي الخدمات الأخرى التي تقدمها المؤسسة العلاجية الطبية (16).

وتتمثل أهمية تسويق الخدمات الطبية في اشباع حاجات طالبي الخدمات الطبية الذين لا يمكنهم الاستغناء عن هذه الخدمات أو التوقف عن طلبها، وبالتالي يصبح التسويق الإلكتروني للخدمات الطبية المطلوبة بمثابة الباب الكبير الذي تلتقي من خلاله المؤسسات الطبية بالداخل والخارج مع المجتمع لتؤدي رسالتها الإنسانية والأخلاقية تجاه طالبي الخدمة. وأهمية التسويق الإلكتروني للخدمات الطبية تتمثل في تحسين الرضا لدي طالبي الخدمات الطبية، وتحسين كفاءة الأنشطة التسويقية وتحسين جذب واستغلال الموارد التسويقية وجعل المؤسسة الطبية أكثر تحسناً لحاجات المجتمع الطبية، ورغم كون التسويق من حيث الجوهر واحداً إلا أن اختلاف التسويق الإلكتروني في مجال الخدمات الطبية عن التسويق بشكله العام يعود إلى أن مجال الخدمات الطبية يقوم بإنتاج خدمات أكثر مما هو عليه في إنتاج سلع، والخدمات تختص بعدم ملموسيتها وتباينها ومدى هلاكها وتلازمها وعدم تملكها. كما يمتاز مجال الخدمات الطبية بكون خدماته عامة وموجهة إلى عموم الجمهور باتجاه تحقيق المنفعة لهم، كما إن المبالغ التي تنفقها المستشفيات العامة يكون مصدرها في الغالب طرف ثالث كالدولة أو شركات التأمين أو المتبرعين، لذلك يصبح المستهلكون أقل حساسية تجاه الأسعار قياساً بما هو عليه في المجالات الأخرى. وتؤثر القوانين والتشريعات الحكومية بشكل كبير على اختيار الاستراتيجيات التسويقية التي من الممكن اعتمادها، كما ترتبط الصلاحية وقوة القرار في المؤسسة الطبية بيد شخص واحد أو مجموعة أشخاص يمثلون قمة المؤسسة الطبية، كما تمتاز الخدمات التسويقية بسمة الاستقرار، أي أن المستهلكين المرضى يرغبون في أن يكون موقع تقديم الخدمة قريب إليهم. ويساعد التسويق الإلكتروني في المجال الطبي في تحليل سلوك المستهلك، ويوضح أهمية بناء نظام معلومات تسويقي يتكون من نظام سجلات داخلية ونظام استخبارات تسويقي ونظام دعم القرارات التسويقي ونظام بحوث التسويق، والتسويق الإلكتروني أصبح قد الآن العامل الأساسي لحل مشاكل المرضى (17).

### مكونات استراتيجية التسويق الإلكتروني للخدمات الطبية:

#### 1. موقع إلكتروني سهل التصفح:

موقع الانترنت الخاص بالمؤسسات الطبية القائمة بعرض خدماتها يعد بمثابة بوابة الترحيب وهو مصدر الانطباع الأول الذي سيلعب دوراً مهماً في قرار المرضى إما باختيار مؤسسة بعينها أو الذهاب إلى مكان آخر، لذلك ينبغي تسهيل تجربة المستخدم قدر الإمكان مع وضع احتمال وجود أشخاص يزورون موقع الانترنت الخاص بالمؤسسات يبحثون عن إجابات لأنفسهم أو لأحبائهم، ويريدون العثور على ما يبحثون عنه بسرعة حتى يتمكنوا من اتخاذ إجراء (18). حيث يبحث المرضى مسبقاً عن المعلومات الطبية عبر الإنترنت، لذا لا بد أن تركز مواقع الانترنت الخاص بالمؤسسات الطبية العارضة لخدماتها لتسوق الإلكتروني على المرضى، وتعمل على تسهيل استخدامهم الإلكتروني، لحجز المواعيد والتواصل مع الأطباء واستعراض الموارد وتسجيل الدخول إلى حساب المرضى (19).

#### 2. مدونة إلكترونية إعلامية:

تعتبر المدونة إلى جانب الموقع القوي والسهل الاستخدام أمر مهم لذا فإن المؤسسات الطبية المسوقة لخدماتها ذات الجودة العالية، تعمل على إنشاء مدونة غنية المحتوى توفر معلومات حول الخدمات الطبية التي يمكن تقديمها، والإجابات على الأسئلة بالإضافة إلى النصائح السريعة التي يمكن لطالبي الخدمة الطبية الحصول عليها دون الذهاب إلى الطبيب، مع تأكيد من توفير تخطيط زمني حول مناسبات الشهور أو الأيام المخصصة لمرض معين، أو التوقيت المناسب للمواضيع الأخرى المرتبطة بمؤسستك الطبية. وعموماً المرضى يشعرون بالراحة عند قراءتهم عن المرضى الآخرين الذين اختبروا علاجاً ما أو حالة مرضية معينة أو عملية جراحية، يمكن أن يساعد ذلك على زيادة أعداد قراء مدونة المؤسسات الطبية. وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسات الطبية المسوقة لخدماتها الإلكتروني، أن تعرض شهادات التوصية في أماكن مختلفة حول موقع الانترنت الخاصة بالمؤسسة الطبية، فمثلاً تحتوي مدونة كلية الطب بجامعة هارفارد على دفق مستمر من المحتوى الذي يغطي مجموعة متنوعة من المواضيع الطبية، وأن طريقة تصفحها البسيطة تسهل اختيار موضوعات القراءة حسب الفئات الطبية مثل صحة الرجل أو صحة القلب، ويمكن للقراء العثور بسهولة على خيار الاشتراك في المدونة، ويتم تمييز المنشورات المميزة من خلال عرض منشورات المدونة التي حصلت على أكثر التعليقات (20).

#### 3. نشرات البريد الإلكتروني المعلوماتية:

صحيح أن المرضى هم من يبادرون بالبحث عن المعلومات ولكن البريد الإلكتروني هو وسيلة لتكون المؤسسات الطبية متقدمة عليهم بخطوة، وذلك حال أنهم وجدوا المعلومات في صندوق الوارد الخاص بهم قبل أن يضطروا إلى البحث عنها من خلال إرسال رسالة إخبارية بالبريد الإلكتروني مرة واحدة على الأقل

شهرياً، الأمر الذي سيعمل على مواصلة تثقيف المرضى من خلال تزويدهم بمحتوى جديد يمكنهم تطبيقه على صحتهم (21). والفكرة هي تزويد قاعدة بيانات البريد الإلكتروني للمؤسسات الطبية بمجموعة متنوعة من المعلومات لجذب اهتمام جمهورها، من ثم لا بد من القيام بتخصيص رسائل البريد الإلكتروني وتصنيفها استناداً إلى اهتمامات واحتياجات المتلقين حتى يتلقوا معلومات ذات صلة باحتياجاتهم. إلى جانب القيام بأرسال مقاطع فيديو أو منشورات جديدة للمدونة، أو تقديم أخبار من شأنها أن توفر للقراء طالبي الخدمة الطبية معلومات حول مواضيع مختلفة، لذا لا بد من التخطيط لذلك في وقت مبكر حتى يكون العملاء طالبي الخدمة الطبية مواكبين لما يحدث في المؤسسات الطبية (22).

ويميل جمهور طالبي الخدمة الطبية بشكل متزايد نحو المحتوى المرئي فوفقاً لمؤسسة وورد ستريم، يعتبر ثلث النشاط عبر الإنترنت عبارة مشاهدات لمقاطع الفيديو - فإذا تمكنت المؤسسات الطبية من وضع

أطباءها امام الكاميرا وجعلهم يتحدثون عن مجال خبرتهم، فسيؤدي ذلك حتماً إلى زيادة مصداقيتهم وجذب جمهور طالبي الخدمة الطبية الذين يبحثون عن الخبرة التي يتمتع بها الأطباء بالمؤسسات الطبية، فعيادة كليفلاند تظهر سلسلة فيديوهات لمجموعة من الأطباء يتحدثون بحماس عن مجالات خبراتهم، ويصفون وجهات نظرهم حول رعاية المرضى، ويمكن لمشاهدة الطبيب في مقطع فيديو يصف حالة أو إجراء تجعل المرضى يشعرون بمزيد من الراحة حيال ما يعانون منه، كما يمكن لمقطع الفيديو أن يجعل المرضى يشعرون كما لو أنهم قابلوا الطبيب بالفعل، ويزيد من مستوى الراحة من خلال رؤية تعبيرات وجه الطبيب وسلوكياته وحتى سماع صوته (23).

#### 4. تحسين محركات البحث وأهميته للتسويق الإلكتروني الصحي:

يمكن للمؤسسات الطبية الراغبة في تسويق خدماتها الإلكترونية الحصول على أفضل موقع إنترنت والمعلومات أكثر إفادة، وأفضل المنشورات لمدونها ورسائل البريد الإلكتروني ومقاطع الفيديو، ولكن ما الفائدة منها إذا لم يتم العثور عليها من خلال عملية تحسين محرك البحث، ويمكن للمؤسسات الطبية المسوقة لخدماتها الكترونياً زيادة جودة وكمية معدل الزيارات من خلال تركيز المحتوى الخاص بها على كلمات رئيسية محددة يمكن أن يستخدمها المرضى بالفعل في عمليات البحث الخاصة بهم، لأن المؤسسات الطبية التي يوجد بها عدة خطوط خدمة ستحتاج إلى إجراء بحث عن الكلمات الرئيسية باستخدام أداة لتحديد الكلمات الرئيسية الأفضل لترتيب لاستخدامها في كل صفحة (24).

#### 5. التسويق الإلكتروني الصحي عبر سائل تواصل الاجتماعي:

إذا لم يكن لمؤسسات الخدمة الطبية وجود على وسائل التواصل الاجتماعي، فأنها تفوت فرصة كبيرة للتواصل مع جمهورها من طالبي الخدمة الطبية، فوسائل التواصل الاجتماعي هي أداة ترويجية ممتازة عند استخدامها بشكل صحيح، ومن المرجح أن (60%) من مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي يتقنون في منشورات وأنشطة ووسائل التواصل الاجتماعي التي تنشر بواسطة أطباء أو أي مجموعة أخرى تؤدي نشاطاً مختلفاً، وذلك وفقاً لأرشيف مخططات الرسوم البيانية على فيسبوك، لذا على المؤسسات الطبية التي تعمل على تسويق خدماتها الطبية الكترونياً التخطيط لمنشوراتها بحكمة، وأن تتأكد من كتابتها مسبقاً، وأن تقوم بتقديم مجموعة متنوعة من المحتوى على صفحاتها فوجود وسائل التواصل الاجتماعي يوسع نطاق وصولها إلى المرضى (25). كما ينبغي على المؤسسات الطبية التي تعمل على تسويق خدماتها الطبية الكترونياً أن تقوم بمشاركة مقاطع الفيديوهات، ونشر التدوينات التي تسلط الضوء على موظفيها الذين يهتمون بالمرضى والمناسبات المستقبلية وعشرات المراجعات الإيجابية للمرضى. بالإضافة إلى ميزة رائعة هي زر لحجز الآن الذي ينقل المرضى إلى صفحة الطبيب في المستشفى، بحيث يمكن للمرضى تحديد الطبيب الذي يناسب احتياجاتهم بسهولة (26).

#### 6. ربط كل ما سبق معاً:

تكون الاستراتيجية القوية للتسويق الإلكتروني للخدمات الطبية أكثر فاعلية عندما تتم إدارتها بطريقة مبسطة، حيث يكون كل مكون مترامناً مع الآخر بدلاً من العمل بصورة منعزلة. بالإضافة إلى الاجتماع بانتظام مع فريق استراتيجية التسويق الخاصة بها لمناقشة التغييرات أو التحديثات، والقيام بربط هذه العناصر من خلال منصة إدارة المحتوى، وسيتمكن ذلك من تتبع أداء جهودها ككل وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين. والعديد من مؤسسات الخدمة الطبية تدير بالفعل جهود التسويق الإلكتروني على موقع هوب سبوت أو منصات أخرى مماثلة، والقيام بذلك يساعدهم على مراجعة الجهود السابقة ويجعل تخطيط استراتيجياتهم المستقبلية أسهل، ويمكن أن تدعم المنصات مثل هوب سبوت مساعيهم التسويقية من خلال

تحديثاتها المستمرة لمساعدتهم على تقديم أفضل خدمة لمجال الرعاية الطبية وللمستخدمين الذين تعمل على جذبهم(27).

#### النتائج:

1. أن تفعيل الخدمات الطبية إلكترونياً يتطلب تفعيل أدوات وآليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لاتخاذ قرارات التسويق وممارسة كافة الأنشطة التسويقية إلكترونياً، وتمثل تلك الأنشطة في تخطيط الخدمات الطبية وتسعيرها والترويج لها وتسليمها بهدف إيجاد نوع من التبادل يترتب عليه اشباع حاجات ورغبات المتعاملين مع الخدمات الطبية مما يسهم في زيادة الحصة التسويقية للمؤسسة الطبية وتحقيق أهدافها مما يعزز من قدراتها التنافسية في مواجهة التحديات العالمية.
2. أبعاد تحقيق جودة الخدمات الطبية إلكترونياً بداخل المؤسسات الطبية تتمثل في الجوانب الملموسة والاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف.
3. يرتبط رضا المرضى بالجودة المدركة من خلال أبعادها، كما يرتفع معدل الرضى عن طريق التركيز على التدريب المستمر على مهارات التواصل الفعال، وأشعار المرضى بالتعاطف والأمان وسرعة الاستجابة وأخذ رأيهم في الاعتبار وتحقيق جودة الخدمات المقدمة.

#### التوصيات:

1. تشجيع تطبيق التسويق الإلكتروني في المؤسسات الطبية المختلفة العامة والخاصة ودعم المؤسسات الطبية التي تسوق الخدمات الطبية إلكترونياً.
2. ضرورة اجراء دراسات مكثفة ومتقدمة في هذا المجال والمتعلقة بتطوير الخدمات الطبية من خلال تسويقها إلكترونياً.
3. العمل على تأسيس التسويق الإلكتروني في المناهج الجامعية، ومن ثم تكوين نماذج صالحة لتطبيق تتضمن مريح تسويقي يجمع بين البعد الاقتصادي والإلكتروني وإمكانية تحقيق جودة الخدمة.

#### الهوامش:

1. عامر هوام (2021)، دور التسويق الإلكتروني للخدمة الصحية في كسب رضا المريض – دراسة حالة العيادة الطبية لراحة الأسنان عيسوف زياد بيبة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، ص ص 493-474.
2. محمد ناصر سيد (2019)، دور التسويق الإلكتروني للخدمات الصحية في تعزيز القدرات التنافسية بالمستشفيات بمحافظة القليوبية، بحث منشور على شبكة الانترنت بتاريخ 17.12.2021.
3. عبد الحميد التوم العتبي (2014)، دراسة تحليلية لأثر التسويق الإلكتروني في الارتقاء بالقدرة التنافسية للمستشفيات بالتطبيق على منطقة عسير، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة – جامعة الازهر، العدد الثاني عشر، ص ص 243-182.
4. أحمد عباس يوسف (2010)، أثر الرعاية الصحية والاتصالات على رضى المرضى، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال.
5. أمير جيلاني (2008)، محاولة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الاستشفائية الجزائرية، دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية.
6. هنادي عطية (2005)، إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مستشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفي الباسل بطرطوس، جامعة اللاذقية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال.
7. نقلا عن أمير جيلاني (2008)، مرجع سابق، ص 18.
8. فريد توفيق نصيرات (2008)، إدارة المستشفيات، أثار للنشر والتوزيع، عمان، ص 383.
9. أكرم أحمد الطويل (2010)، إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية – دراسة في مجموعة مختارة من المستشفيات في محافظة نينوي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السادس، العدد التاسع عشر، ص ص 120-79.
10. عبد العزيز بن حبيب الله (2000)، جودة الرعاية الصحية – الأسس النظرية والتطبيق العملي، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، ص ص 40 41.

11. محمد عبد المنعم شعيب (2004)، إدارة المستشفيات من منظور تطبيقي، دار المعرفة، الإسكندرية، ص76.
12. طه طارق (2008)، التسويق بالإنترنت والتجارة الالكترونية الطبية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص89.
13. طاهر نصير محمد (2005)، التسويق الالكتروني الصحي، دار الحامد، عمان، ص175.
14. يوسف أحمد أبو فارة (2004)، التسويق الالكتروني – عناصر المريح التسويقي عن الانترنت، دار القدس، غزة، ص65.
15. سعيد محمد جاد الرب (1996)، إدارة المنظمات الصحية والطبية – منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ص 122-123.
16. أبو النجا محمد عبد العظيم (2012)، التسويق الالكتروني آليات التواصل الجديدة مع العملاء، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص196.
17. نقين حسين سمث (2010)، التسويق الدولي والالكتروني، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ص132.
18. يوسف أحمد أبو فارة (2004)، مرجع سابق، ص178.
19. نورالدين طارق (2010)، خدمات الانترنت ودورها في زيادة فعالية مزيج الاتصال التسويقي للمؤسسة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد الثامن، ص ص 198-210.
20. نورالدين طارق (2010)، مرجع سابق، ص ص 198-210.
21. يوسف أحمد أبو فارة (2004)، مرجع سابق، ص188.
22. نورالدين طارق (2010)، مرجع سابق، ص ص 198-210.
23. عيسى بنشوري والشيخ الداوي (2009)، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات – تجربة مشفى المديرية الجهوية، مجلة الباحث، ص ص 367-395.
24. يوسف أحمد أبو فارة (2004)، مرجع سابق، ص189.
25. عيسى بنشوري والشيخ الداوي (2009)، مرجع سابق، ص ص 367-395.
26. يوسف أحمد أبو فارة (2004)، مرجع سابق، ص189.
27. عيسى بنشوري والشيخ الداوي (2009)، مرجع سابق، ص ص 367-395.

## إدارة الجودة الشاملة ودورها في زيادة الإنتاجية: دراسة ميدانية عن شركة الإنماء لصناعة المواسير (الترنيت)

أحمد عطية\*, عائشة الهادي

كلية الاقتصاد العجيلات, جامعة الزاوية, ليبيا

[AhmedAtea722@gmail.com](mailto:AhmedAtea722@gmail.com)

### المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على المشكلات أو المعوقات التي واجهت المنظمة في تبني إدارة الجودة الشاملة. تقديم برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وصياغة مجموعة من المحددات ذات التطبيق الناجح لبرامج الجودة الشاملة. دراسة مدى إمكانية استفادة الشركة من برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركة الوطنية لصناعة المواسير (الترنيت) ، أما عينة الدراسة تم أخذ عينة عشوائية متمثلة في مدري الإدارات ورؤساء الأقسام وكذلك فئة العاملين والذين بلغ عددهم (338). استخدم الباحث الاستبيان كوسيلة لتجميع البيانات اللازمة للجانب العملي للدراسة، وتحليل بيانات الدراسة استخدم البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت بعض الوسائل الإحصائية كالتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات ومعامل الارتباط. ، وقد بلغ عدد صحائف الاستبيان التي أخضعت للتحليل الإحصائي 290 استمارة استبيان عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة وكان المستلم 207 استمارة استبيان من الاستثمارات الموجهة وبعد تفرغ البيانات تم إهمال 14 استمارة استبيان ويرجع سبب ذلك لاستبعاد بعض الاستثمارات غير صالحة للتحليل . وقد اعتمد الباحث منهج الدراسة على الأسلوب التحليلي والوصفي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج : قلة وعي والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث كان متوسطها الحساب أقل من أو يساوي (2.5) وهي درجة ضعيفة وبنسبة (44.25%) وهذا دليل على أنه لا يوجد وعي والتزام من الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

**الكلمات المفتاحية :** مفهوم إدارة الجودة الشاملة - مفهوم الإنتاجية

### المقدمة :

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة له أهمية كبيرة في زيادة الإنتاجية . فالقرار بشأن التحسين المستمر للجودة يعد قراراً استراتيجياً في حد ذاته .

حيث تسعى المنظمات الكبيرة والصغيرة للارتقاء بمستوى الجودة المطلوب حتى تحصل على نصيبها في السوق ، بالإضافة إلى ذلك تستخدم المنظمات العديد من الاستراتيجيات من أجل إدارة الجودة الشاملة ،

ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها استراتيجية مهمة تساعد المنظمة على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغبات وحاجات العملاء وذلك عن طريق تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة أو غير المعلنة .

لذلك تُعد الجودة من أهم القضايا التي تهتم بها إدارة أي منظمة تهدف إلى رفع مستوى إنتاجها أو الخدمات التي تقدمها ، وهذه القضية أساسها الأسلوب الذي تتجه الإدارة فيه إلى بناء نظمها الداخلية ورسم سياساتها الاستراتيجية حيث نجد أن عمليات التصنيع تركز على معرفة وقياس المنتج المراد تصنيعه ، ومن جانب آخر فالمنظمات الصناعية تسعى دائماً إلى إدارة الجودة الشاملة وتهتم أساساً بمعرفة وقياس مستويات رضا العملاء ومحاولة تقليل الآثار السلبية على تلك المستويات وبغض النظر عن نوعية المنظمات الصناعية أو الخدمية ، حيث أدى ذلك إلى ضرورة الاهتمام بتحديد الأساليب الإدارية التي تدار بين تلك المنظمات في تحقيق هذا الأسلوب أو الهدف كخيار استراتيجي لتحسين الإنتاج أو الخدمات ومدى مواكبة التطورات التي تحصل في مجال إدارة الجودة الشاملة . وفي هذا الدراسة سنتعرض إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة ودورها في زيادة الإنتاجية .

#### مشكلة الدراسة :

الجودة هي توفر مجموعة من الخصائص الواجب توافرها في الصنف المراد إنتاجه أو في الخدمة المطلوب تقديمها للمستهلك ، فالمفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة يقدم رؤية أخرى أكثر شمولاً وتطوراً فالجودة تعبر عن السلع والخدمات بنفس الدرجة وهي أيضاً جودة العناصر والمدخلات المستخدمة لإنتاج تلك السلع والخدمات وكذلك جودة العمل البشري الذي هو جزء أساس في مفهوم الجودة الشاملة .

ولقد شهدت منتجات الشركة الوطنية لصناعة المواسير (اترنيث) خلال السنوات الأخيرة تغيرات جذرية وذلك من خلال الاهتمام بالموصفات ومعايير الجودة العالمية ويرجع ذلك لأن إنتاج الشركة الذي كان مقتصر على عدد محدود من شركات القطاع العام وبعض المواطنين وعدم وجود منافسة في السوق ولكن بعد ظهور شركات منافسة في القطاع الخاص أدى إلى تراجع في مبيعات الشركة ، ويرجع الانخفاض إلى انخفاض في جودة المنتج وعدم مطابقته لمعايير الجودة العالمية ، وعليه فإن الشركة الوطنية لصناعة المواسير رأت إنه يجب أن تضع كل اهتماماتها نحو تسويق منتجاتها للأسواق المحيطة سواء المحلية أو حتى العالمية ومنافسة الشركات الأخرى في السوق الليبي ، ولعل الخطوة الأولى على طريق إدارة الجودة الشاملة هي التعرف على البرامج المختلفة لإدارة الجودة الشاملة ومدى تأثيرها على تحسين الإنتاجية .

عليه تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة الآتية :

1. ما هي برامج إدارة الجودة الشاملة المستهدف تنفيذها على مستوى الشركة الوطنية لصناعة المواسير (اترنيث) .

2. ما هي محددات إدارة الجودة الشاملة ذات التأثير على الإنتاجية .

#### فروض الدراسة :

تكمن فرضيات الدراسة في الآتي :

1. قلة اهتمام إدارة الشركة وضعف إمامها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة قد ينتج عنه إنتاج ليس ذو جودة مقبولة .
2. وجود علاقة طردية بين تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتحسين الإنتاجية لمجتمع الدراسة  
أهداف الدراسة :

#### تتمثل أهداف الدراسة في الآتي :

1. محاولة التعرف على المشكلات أو المعوقات التي واجهت المنظمة في تبني إدارة الجودة الشاملة
  2. تقديم برنامج متكامل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وصياغة مجموعة من المحددات ذات التطبيق الناجح لبرامج الجودة الشاملة.
  3. اقتراح بعض التوصيات التي تساعد الشركة على حل بعض المشكلات المصاحبة لتحسين جودة المنتجات .
  4. تعميم النتائج العلمية التي سوف يتم التوصل إليها بما يخدم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركة ، وكذلك الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال .
  5. دراسة مدى إمكانية استفادة الشركة من برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية .
- أهمية الدراسة :

- 1- لفت نظر المسؤولين إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة نظراً لأهمية ذلك في الوصول إلى إنتاج ذي جودة مقبولة .
  - 2- تساعد هذه الدراسة في الوصول إلى نموذج مقترح يساعد على تحسين جودة المنتجات التي تنتجها الشركة .
  - 3- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت برامج إدارة الجودة الشاملة وأثرها على تحسين الإنتاجية .
- الأهمية بالنسبة للعلم :

تشكل هذه الدراسة إضافة علمية في مجال البحوث العلمية خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة ودورها في زيادة الإنتاجية وتفتح آفاقاً جديدة للدراسة والدراسة وفي هذا المجال مما يساهم في دعم وإثراء المكتبات ومراكز الدراسة العلمي .

#### منهجية الدراسة : University of Tripoli Al-ahlia

تم إتباع منهجان من مناهج الدراسة العلمي المنهج التاريخي ، وذلك بالإطلاع على المصادر والمراجع والبحوث والمقالات العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وكذلك المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة الفروض ومعرفة مدى وجود تفاعل بين متغيرات الدراسة ، كما سيتم استخدام استمارة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وإدخالها على الحاسب الآلي واستخدام الأساليب الإحصائية وأسلوب SPSS لتحليل البيانات والمعلومات من أجل الوصول إلى نتائج أكثر دقة وفاعلية

## حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة في الآتي :

- (1) **الحدود الموضوعية** : سيتم التركيز على إدارة الجودة الشاملة ودورها في زيادة الإنتاجية .
- (2) **الحدود المكانية** : سيتم إجراء هذا الدراسة على الشركة الوطنية لصناعة المواسير ( الترنيت ) الواقعة بشعبية الجفارة .
- (3) **الحدود الزمانية** : تم إجراء هذا الدراسة خلال الفترة من 2021 إلى 2022 ، وذلك نظراً لتوفر البيانات والمعلومات اللازمة لاستيفاء الدراسة .  
**مجتمع وعينة الدراسة :**

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة الوطنية لصناعة المواسير ( الترنيت ) ، أما عينة الدراسة فسيتم أخذ عينة عشوائية متمثلة في مدري الإدارات ورؤساء الأقسام وكذلك فئة العاملين والذين بلغ عددهم 338 .

## متغيرات الدراسة

إن هذه الدراسة تهتم إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل ودوره في زيادة الإنتاجية باعتبار الإنتاجية متغير تابع إضافة إلي المتغيرات الثانوية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة وتم إعداد استمارة استبيان لقياس هذه المتغيرات.

## مصطلحات الدراسة:

- 1- الجودة: بأنها أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد علي تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء (مهدي السامرائي، 2005)
  - 2- إدارة الجودة الشاملة : بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق وأقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير .
  - 3- جودة الخدمة : إنها تلك الدرجة من الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للمستفيدين والزبائن عن طريق إشباع وتلبية حاجاتهم ورغباته وتوقعاته .
  - 4- ضبط الجودة: العملية التنظيمية التي يمكن من خلالها قياس الأداء الفعلي للجودة بالمقارنة مع المعايير أو المواصفات المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية علي هذا التباين والانحراف (سوسن شاكر، 2007).
  - 5- الإنتاجية: هي مؤشر من المؤشرات التي تستخدم في الإدارة لقياس مدى الفاعلية في الوصول إلي الأهداف باستخدام المواد الإنتاجية المتاحة أو هي الناتج أو محصول معين (مخرجات) تصل إليها باستخدام موارد معينة (مدخلات) (علي الشرفاوي ، 2000)
- الدراسات السابقة :**

دراسة عبد الكريم يوسف عقل(2009) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الواقع والأفاق " رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الدراسات العليا .

تمثلت مشكلة الدراسة في إن التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع المعاصر تقتصر بالجوانب النوعية علي الصعيدين السلعي والخدمي وتستخدم الجودة كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه وتعتبر الجودة الشاملة من أهم الأساليب المستخدمة في تطوير المنتجات وكذلك الأفراد والمنشآت بصفة عامة. ومن خلال الملاحظة في الشخصية والزيارات التي قام بها الباحث لبعض هذه المشروعات والتحدث مع بعض أصحاب هذه المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، لاحظ قلة اهتمام أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالجودة الشاملة ودورها في تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلي ضعف أدائها وهو ما يؤثر علي فاعلية قدرتها التنافسية. والمشكلة تتمثل في قلة الاهتمام بأساليب الجودة الشاملة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلي انخفاض الإنتاج والتردي النوعية وارتفاع الكلفة والتكلفة الكلية وبالتالي تدني قدرتها علي مواجهة المنافسة الدولية سواء كانت منافسة سعرية أو منافسة مرتبطة بجودة السلع وكفاءة استخدامها.

وخلصت هذه الرسالة إلي جملة من النتائج أهمها:

- 1- توضح أن أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة أغلبهم فوق الأربعين سنة ذكور وليبيين ومستواهم وهم الملاك.
  - 2- تبين من الدراسة أن أصحاب المشروعات الصغيرة والمتوسطة أغلبهم لا يعملون في مجال تخصصهم ولم يتلقوا أي دورات تدريبية ، وأن المشروعات الصغيرة والمتوسطة ليس لها فروع ولم يشاركوا في أي معارض دولية.
  - 3- يتضح من الجداول أن إنتاج المشروعات يسوق محلياً وأغلب المواد الخام محلياً وتوجد لديها تقنية ذات جودة عالية وإن قوة المنافسة هي من أهم الصعوبات التي تواجه المنتجات في سوق العمل وأنه ليس هناك أي مفهوم واضح ومشارك من الجودة الشاملة ولا توجد أي ميزة تنافسية خاصة لأي مشروع.
- دراسة ارحومة عيسي المسلوب بعنوان: "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي المناخ التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة العقد الفريد ، ليبيا. 2004.** تمثلت مشكلة الدراسة إن أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة علي المناخ التنظيمي في الشركات الصناعية قائمة بالتركيز علي الزبون والجودة بصفة خاصة من أجل السعي إلي التحسين المستمر في الأداء من خلال العمل الجماعي المنظم من قبل العاملين والإدارة معاً والذي من الممكن أن يؤثر بدوره إلي إحداث تغييرات في المناخ التنظيمي من خلال تأثير علي بعض عناصره مثل الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصالات أسلوب اتخاذ القرارات ، وأهداف المنظمة ورضاء العاملين والمتعاملين وأن إدارة الجودة تعتبر مدخل لإصلاح بعض القطاعات أو المنظمات الصناعية والخدمية وتوجيهها نحو الأفضل والتميز وتحسين الأداء وخفض التكاليف وحتى تكون الشركات الصناعية أقدر فهماً للعلاقة بين تطبيق الجودة الشاملة وأثره علي المناخ التنظيمي ومدى التأثير الإيجابي فيه يكون من العوامل المحفزة للعاملين والمتعاملين للمنظمة والمجتمع ككل. وخلصت هذه الرسالة إلي جملة من النتائج أهمها:

- 1- يتمتع الموظفون بالشركة بالوعي والالتزام العالين لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة .
- 2- عدم وجود فروقات معنوية بين فئات سنوات الخبرة المختلفة في أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة علي المناطق .
- 3- لا توجد فروقات معنوية بين فئات طبيعة العمل المختلفة علي أثر عناصر إدارة الجودة الشاملة وعلي المناخ التنظيمي.

دراسة علي محمد الطاهر: (2007) بعنوان مدي استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، فرع بنغازي

وتمثلت مشكلة الدراسة بأن التعليم في الجماهيرية بمرحلة حرجة وصل فيها إلي مستويات متدنية وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي تناولت فيها المشكلات التي تواجه التعليم العالي بالجماهيرية وفقاً للقرار الوطني للبيئة البشرية 2002 وهو ما تبين من استطلاع الرأي المحلي بخصوص التعليم أظهرت أن المشكلات الأكثر أهمية والتي تواجه قطاع التعليم حسب ما تراه عينة المسح من أولياء الأمور والخبراء المحليين والقيادات الاجتماعية إن سبب التدهور في المستويات النوعية المدرسية هي انحلال الإدارة التعليمية والنقشي بظاهرة الاستسهال ، وعدم جدية وسائل التقييم المدرسي ، عدم توفير التعليمية الأساسية ، انتشار الغش في الامتحانات ، وانعدام المعايير التربوية في التعليم .

لذا يجد الباحث أن جانباً أساسياً من مشكلة التعليم العالي بالدرجة الأولى يعد مشكلة إدارية وأن الإدارة مدخل أساسي لتطوير التعليم وجودته . وخلصت هذه الرسالة إلي جملة من النتائج أهمها:

- 1- تبين الدراسة أن إدارة الجامعة وكلياتها والعاملين بها تفاعلهم مع أدبيات وقيم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة محدودة جداً وقد يعزى ذلك ضعف المسؤولية تجاه عملية التغيير
  - 2- أظهرت النتائج بأن ملائمة مجال استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التي تواجه الإدارة أيضاً جاءت ضعيفة وقد يعزى ذلك إلي أن الجامعة لا تعتمد منهجية البحث العلمي للكشف عن المشكلات ومعالجته بالطرق السليمة.
  - 3- تبين من الدراسة أن غالبية القيادات الإدارية في الإدارة العامة للجامعة هم من غير المتخصصين للإدارة مما يتنافى مع مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- دراسة سالم سعيد القحطاني (1993) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي " الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة. هدف هذا الدراسة إلى تحديد مفهوم إدارة الجودة وتتبع مراحل تطورها ، والتعرف على تأثيرات نموذج الجودة الكلية على الجوانب الإدارية في القطاع الحكومي ، وإلقاء الضوء على المشكلات التي يمكن أن تعترض الدول النامية في حال تطبيقها لمفهوم إدارة الجودة الشاملة واقتراح الحلول المناسبة لها .

- 1- حلقات الجودة .
- 2- التوقيت المناسب .
- 3- جودة الخدمة .
- 4- إدارة الجودة الكلية .
- 5- تم استعراض تجربة القطاع الخاص في تطبيق إدارة الجودة الكلية بدءاً من المؤسسات والشركات اليابانية ، ثم انتقال هذه التجربة للشركات الأوروبية والأمريكية
- 6- وتطرق الباحث إلى إدارة الجودة الكلية في القطاع الحكومي ، وذلك من خلال إعادة صياغة أساليب العمل الإدارية ، وضع معايير لقياس الأداء ، تطوير نظام للمكافآت ، تدريب القوى البشرية ، وأن تبني مثل هذه الاتجاه في المنظمات الحكومية سيؤدي إلى رفع الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات والأداء .
- 7- ثم تناول الباحث المعوقات التي تواجه تطبيق نموذج إدارة الجودة الكلية في القطاع الحكومي وهي :

- 8- التغيير المستمر في القيادات الإدارية .
  - 9- اللبس حول التعليم والتدريب وتقييم الأداء .
  - 10- تعدد المستفيدين وأغراض وأهداف المنظمة ومسؤوليتها المالية .
  - 11- ضعف النظام المالي المعلوماتي .
  - 12- الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الحكومي .
  - 13- طول الوقت اللازم لتنفيذ البرامج .
- دراسة حسن أبو ليلى (1998) بعنوان "الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة. الجودة الشاملة دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوى تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية . وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الإدارة العليا في شركة الاتصالات الأردنية نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، والتعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية ، واقتراح الحلول المناسبة لها ، كما هدفت إلى تقديم إطار نظري متكامل لإدارة الجودة الشاملة ، لمساعدة المدراء في القطاع العام على فهمها وتحديد مدى أهميتها . وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج العامة ومنها :
- إن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل عام كانت ضمن الموافقة المتوسطة على أساس مقياس ليكرت الخماسي
  - إن اتجاهات أفراد العينة نحو مجالات إدارة الجودة الشاملة جاءت متوسطة ، وهذه المجالات هي : التركيز على العميل ، بناء فريق العمل ، الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ، مشاركة الموظفين ، اقتناع الإدارة العليا .
  - هنالك العديد من المعوقات التي تحول تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية ومن أهم هذه المعوقات : عدم وجود إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة الشاملة في الشركة ، غياب نظم فعالة للاتصال ، عدم الالتزام الجدي من جانب الإدارة ، التركيز على الأداء في الأجل القصير . وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في الأساليب والنظم والمبادئ الإدارية التقليدية السائدة في القطاع العام الأردني ، والعمل على توفير برامج تدريبية مناسبة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية ، العمل على إزالة العقبات والمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية بشكل خاص والقطاع الحكومي بشكل عام .
- دراسة أبو القاسم علي الربو (2002) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الجودة ، دراسة ميدانية على مصنع الزجاج بالعزيرية " أكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس ، رسالة ماجستير غير منشورة . تمثلت مشكلة الدراسة في الواقع العملي للصناعة الليبية إلا أنها تعاني العديد من المشكلات التي تمثل عائقاً أمام تقدمها ، ونموها وتجعل منتجاتها غير قادرة على المنافسة ، ومن أهم هذه المشكلات تدني مستوى الجودة والإنتاجية لمنتجات الصناعة الليبية .
- وإذا كانت صناعة الزجاج في الجماهيرية تمثل إحدى الصناعات المهمة فيها ، وتعتبر دعامة من دعائم الاقتصاد الوطني ، إلا أن التحليل الواقعي لهذه الصناعة يؤكد أنها تعاني من بعض أوجه القصور في ما يتعلق بمستوى جودة منتجاتها ، الأمر الذي يؤثر على قدرتها التنافسية ، حيث أدت إلى عدم قدرة هذا المصنع على توفير مستو الجود المناسب ، والذي يمكن من خلاله مواجهة السائدة في الأسواق الآن خاصة وأن معظم المنتجات والشركات المنافسة تتمتع بالمطابقة لنظام الجودة الكلية . وقد هدفت هذه الدراسة

لتحقيق سمات وخصائص نظام الجودة في صناعة الزجاج بالمصنع والتعرف على مدى كفاءته وفعاليتها والمشكل والمعوقات التي يمكن أن تقلل من فعاليتها وأوصت الدراسة بالآتي :

2. أن تقوم الشركة الليبية لصناعة مواد البناء باعتبارها الشركة التي يتبعها المصنع باختيار إدارة جيدة وقادرة لهذا الإنجاز الضخم ، والتي يكون بمقدورها النهوض به وحل المشكلات التي تواجه سير عمله ، وأن يكون الاختيار بناء على القدرات والإمكانيات ، وليس الاختيار غير الموضوعي الذي رافق كل الإدارات السابقة .
3. الاهتمام بدفع أجور العاملين المتأخرة ، حتى وإن كان يبيع بعض الإنتاج المخزن منذ فترة طويلة وبسعر التكلفة وبشكل يستطيع فيه أن ينافس المنتجات الأخرى في السوق ، فمع عدم دفع المرتبات . إن العلاقة بين هذه الدراسات هي علاقة ارتباط في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات والشركات ، وكذلك تطبيقها في الواقع العملي للصناعة والتعرف على بعض التغيرات التي قد تحدث في المنظمات والشركات الإنتاجية .

إما الدراسة ، فهي تعد مقترنة بالدراسات السابقة ، ولكنها تعتبر وسيلة هادفة في التطوير المستمر للمنتجات والخدمات التي تستهدف الاستمرار وتحقيق المكانة السوقية ، وكذلك تهتم بمدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، واهتمام الإدارة العليا وتأثيراتها على المؤسسات والمنظمات الصناعية .

وتميزت هذه الدراسة بأنها قدمت القدرة الكافية في الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة ، كما ساعدت على تحقيق الأهداف الفعالية والأنشطة الإنتاجية ، واستخدمت الأساليب المتطورة لتحسين الجودة وكيفية التعامل معها .

أما الجوانب التي تغطيها الدراسة ، هي تحسين مستويات الجودة في المنظمات بصفة عامة ، وكذلك التغلب على الصعوبات التي تعترض فرص العمل ، واستخدام علاقة ISO 9000 وسيلة تنافسية بين المنظمات الصناعية والخدمية ، وتقديم برنامج متكامل لتطبيق الجودة الشاملة وصياغة مجموعة من المحددات ذات التطبيق الناجح لبرامج الجودة الشاملة .

#### الاطار النظري للدراسة:

### مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات ، وتعزى النجاحات الكبيرة في الصناعات اليابانية إلى تطبيقات إدارة الجودة الشاملة التي تعرف أحياناً بضبط الجودة على مستوى الشركة ككل ( مأمون سليمان، 2005) كما تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لإنجاز العمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة الإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل (محمد عبد الوهاب، 2005) . اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة ، إذ أن

الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر ، حيث عرّفها معهد الجودة الفيدرالي على أنها ( منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل ، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات ) ( مهدي السامرائي، 2005) .

وهناك من يرى أن الجودة الشاملة عبارة عن خلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات التي تجعل كل فرد في المنظمة يعلم أن الجودة في خدمة الزبون تمثل الهدف الأساسي لها وأن طريق العمل الجماعي والتعامل مع المشكلات والتغيير تحدد بما يدعم ويحافظ على تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة (قاسم نايف علوان)، ويمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة تمثل بصفة عامة فلسفة إدارية مبنية على أساس رضا المستفيدين وهي بذلك تضمن التصميم المتفق للمنتجات المقدمة من المؤسسة ، وتحتل إدارة الجودة الشاملة استراتيجية تنظيمية يمكن تطبيقها في مختلف مستويات المنظمة ، إذ يصبح تحقيق الجودة عملية يلتزم بها الجميع وبشكل متواصل ، ولا بد من تضافر جهود أفراد المؤسسة للوصول إلى الجودة الشاملة المرجوة (محمد عوض الترتوري، 2005).

#### أهمية إدارة الجودة الشاملة :

أن أهم ما يميز إدارة الجودة الشاملة هو تحسين مستويات الجودة في المؤسسة أو المنظمة سواء كانت خاصة أو عامة ، وقد أصبحت إدارة الجودة الشاملة في هذا العصر أساساً للاتصالات بين الدول ، وهي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية والخدمية في العالم ، ويمكن إجمال أهمية الجودة الشاملة بما يلي :

- 1 - تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية تؤدي إلى تحقيق رضا المستهلك وتقديم الأفضل من السلع والخدمات وتحقق ميزة منافسة وعائد مرتفع .
- 2 - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والثقة المتبادلة بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل وتحسين السمعة الطيبة للمنظمة في نظر العملاء العاملين .
- 3 - تؤدي الجودة منهج شامل للتعبير بعيد عن النظام التقليدي المطبق على شكل إجراءات وقرارات وتمكن من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر (محمد عوض الترتوري، 2006)
- 4 - مما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق وتحسين مستمر بحيث تعد مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنها الداخليين والخارجيين من خلال تقديم ما يتوقعونه أو ما يفوق توقعاتهم ، ومن هنا تتضح إدارة الجودة الشاملة :

1. التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلبات الزبائن وتحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصرها على السلع والخدمات .

2. القيام بسلسلة من الإجراءات الضرورية لإنجاز جودة الأداء والفحص المستمر لجميع العمليات واستبعاد الفعاليات الثانوية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات .
3. التحقق من حاجة المشاريع للتحسين وتطوير مقاييس الأداء وتطوير مدخل الفريق لحل المشكلات وتحسين العمليات والفهم الكامل والتفصيلي للمنافسين والتطوير الفعال للإستراتيجية التنافسية لتطوير عمل المنظمة .
4. تطوير إجراءات الاتصال لإنجاز العمل بصورة جيدة ومتميزة والمراجعة المستمرة لسير العمليات لتطوير إستراتيجية التحسين المستمر إلى الأبد (محمد عبد الوهاب، 2005).

### مفهوم الإنتاجية :

اختلف الكتاب حول تعريفهم للإنتاج فمنهم من يرى أنها عبارة عن علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات ومنهم من يرى أنها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفاعلية . وفيما يلي سنتناول كلا الرأيين بشيء من التفصيل :

- تعرف الإنتاجية على أنها علاقة ممثلة بين المدخلات والمخرجات وهناك العديد من الآراء التي تنظر إلى الإنتاجية على أنها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات وبالتالي عبرت هذه الآراء عن الإنتاجية كما يلي :

هي " العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية سلعة أو خدمة " وبين الناتج من تلك العملية . وبمعنى آخر أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد ( العمل ، رأس المال ، الأرض ، المعدات ، الطاقة ، المعلومات ..... الخ ) . وذلك لإنتاج السلع والخدمات ( علي السلمي، 1980) وعرفتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (O.E.C.D) بأنها خارج القسمة للإنتاج تم بواسطة أحد عوامل الإنتاج. (علي السلمي، 1980)

### الجانب العملي

### مجتمع الدراسة :

يمثل مجتمع الدراسة الموسع في قطاع الصناعة نظراً لما يمثله هذا القطاع من حيوية في الاقتصاد الوطني بما يمثل بيئة الدراسة ، والمجتمع هو شركة الإنماء لصناعة المواسير ( الترنيت )

### عينة الدراسة :

قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة طبقية شملت مختلف المستويات الإدارية والعاملين بالشركة ، حيث مثلت جزءاً من مجتمع الدراسة المكون من (338) موظفاً ، وقد تم توزيع (290) استمارة استبيان عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة وكان المستلم منها (207) استمارة استبيان من الاستمارات الموزعة ، وبعد تفرغ البيانات تم إهمال (14) استمارة استبيان ، ويرجع سبب ذلك لاستبعاد بعض

الاستمارات الغير صحيحة وغير المكتملة الإجابات ، بالإضافة إلى عدم إعادة بعض الاستمارات من أفراد العينة .

جدول رقم (1) يبين عدد الاستمارات الموزعة

عدد العاملين	عدد الاستمارات الموزعة	نسبة العينة من المجتمع	عدد الاستمارات المستبعدة	عدد الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات المستلمة
338	290	%85	14	69	207

وبالتالي كان عدد الاستمارات التي تم إخضاعها للتحليل (207) استمارة ، وهذا العدد يعطينا نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ، ويرجع السبب في عدم قدرة الباحث على إجراء الدراسة على كل المجتمع الأصلي للآتي :

- 1- أن مجتمع الدراسة عادة ما يكون كبير ، مما يصعب الاتصال بهم صحيحاً لمعرفة اتجاهاتهم
  - 2- اختصار الوقت والجهد الذي يتطلبه في جمع البيانات وتبويبها وتفسيرها .
  - 3- ينصح علماء الرياضيات والإحصاء باختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ضماناً لعدم التحيز الذي قد يظهر عند استخدام أسلوب الحصر الشامل .
- جدول رقم (2) يبين نسبة الاستمارات المستلمة والمستبعدة والمفقودة

نسبة الاستمارات المستلمة	نسبة الاستمارات المستبعدة	نسبة الاستمارات المفقودة
%71	%4	%23

ويرجع سبب الفاقد إلى :

- 1- أن بعض الاستمارات لم يتم إعادتها من بعض أفراد العينة .
  - 2- تم استبعاد بعض الاستمارات لأنها غير مكتملة الإجابة .
  - 3- يقول البعض بأنه ليس لديهم الوقت الكافي للإجابة على الاستمارة .
  - 4- ينظر بعض أفراد العينة إلى استمارة الاستبيان نظرة اللامبالاة لأنها لا تفيدهم بشيء .
- استمارة الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية والبحوث ، وذلك من أجل الحصول على المعلومات المناسبة لدراسة المشكلة ، ومن خلال ملاحظة الباحث والاطلاع على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة ، تم تصميم استمارة استبيان لدراسة المشكلة مع الأساليب الإحصائية التي يتم استخدامها ، وتعد استمارة الاستبيان من أهم وسائل الاتصال بين الباحث

والمبحوث ، ولقد قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان بالاستعانة والرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة ، وتم إعادة صياغتها بما يخدم الدراسة للحصول على البيانات اللازمة وعرض النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، ثم تفسير تلك النتائج ، ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس الاتجاهات .

لذا اعتمد الباحث على هذا المقياس ، بالإضافة إلى أنه يفسح المجال أمام المبحوث للتعبير عن رأيه بصورة أوسع من المقياس الثلاثي ، حيث تم وضع خمس مستويات للإجابة على فقرات الاستبيان ، ويمثل كل مستوى وزناً معنياً للإجابة وذلك لغرض التحليل الإحصائي .

جدول رقم (3) يوضح مستويات الإجابة والأوزان المقابلة لها

نوع الإجابة	الوزن
غير موافق بشدة	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

ولقد تم تقسيم استمارة الاستبيان إلى جزأين :

**الجزء الأول :** وهو يشمل الأسئلة عن المعلومات العامة التي تبين خصائص العينة ، مثل المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، الجنس ، العمر ، عدد الدورات التدريبية ، طبيعة العمل .

**الجزء الثاني :** ويشمل الأسئلة التي تتعلق بموضوع البحث ، وقد أعدت وصيغت للحصول على البيانات المطلوبة لدراسة المشكلة وتحقيق الأهداف واختبار الفرضيات ، وتتعلق بفقرات الاستبيان ، وقد تم تقسيمها إلى خمسة محاور خاصة بالمعلومات التي تدور حول المجالات الآتية :

- **السؤال الأول :** يهدف إلى التعرف على وعي والتزام الإدارة العليا ، بتطبيق الجودة الشاملة في الشركة ، ويمثل هذا السؤال الفقرات (1-8) من استبيان الدراسة .

- **السؤال الثاني :** يهدف إلى التعرف على وعي والتزام العاملين بالشركة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، ويمثل هذا السؤال الفقرات (1-6) من استبيان الدراسة .

- السؤال الثالث : يهدف إلى التعرف على مقاييس بيانات الجودة داخل الشركة ، ويمثل هذا السؤال الفقرات من (1-6) من استبيان الدراسة .
- السؤال الرابع : يهدف إلى التعرف على الإنتاجية داخل الشركة ، ويمثل هذا السؤال الفقرات من (1-10) من استبيان الشركة .
- السؤال الخامس : يهدف إلى التعرف على أية معلومات يراها مناسبة تتعلق بالجودة الشاملة والإنتاجية .

#### تحليل وتفسير البيانات :

- 1- مرحلة الترميز : بعد الانتهاء من جمع استمارات الاستبيان ومراجعتها يتم ترميزها وترقيمها لتسهيل التفريغ والتحليل الإحصائي .
- 2- مرحلة التفريغ وجدولة البيانات : يتم في هذه المرحلة الاستعانة بالحاسب الآلي من خلال برامج إحصائية (SPSS) في عملية تفريغ وجدولة البيانات من أجل الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة .
- 3- مرحلة تحليل وتفسير البيانات : بعد الانتهاء من جمع البيانات ومراجعتها وتبويبها ثم إعدادها لإجراء التحليل الإحصائي عليها ، وذلك باختبار الأساليب الإحصائية التي تناسب بيانات الدراسة لهدف الوصول إلى نتائج . ويبين الجدول رقم (4) قيمة معامل ألفا لكل جزء ولجميع فقرات الاستبيان معاً .  
 جدول رقم (4) اختبار درجة مصداقية البيانات

ر.م	فقرات	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
1-	وعي والتزام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة	8	87.1%
2-	وعي والتزام العاملين بتطبيق إدارة الجودة	6	88.4%
3-	مقياس بيانات الجودة	6	85.9%
4-	الإنتاجية	10	75.5%
5-	متغيرات الدراسة مجتمعة	30	93.8%

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا لجميع المتغيرات المستقلة للاستبيان بلغت حوالي (93.8%) وهذه النسبة تعتبر ممتازة ، ولكل متغير على حدة أكبر من (75%) وهذا يعني توفر درجة عالية جداً من المصدقية في إجابات المبحوثين على الاستبيان .

### العرض والتحليل الإحصائي لبيانات البحث :

تم تجميع إجابات أفراد عينة الدراسة وترميز تلك الإجابات باستخدام مقاييس النزعة المركزية وتم إدخال البيانات في الحاسب الآلي وتحليلها بواسطة برنامج (SPSS) وتم اختبار الأساليب الإحصائية الملائمة لغرض الحصول على النتائج النهائية بأكثر دقة .

### ثانياً : خصائص عينة الدراسة :

لمعرفة خصائص مجتمع الدراسة تم الحصول على التوزيع لأفراد عينة الدراسة حسب بعض السمات الشخصية مثل المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والجنس والعمر وكذلك عدد الدورات التدريبية التي التحق بها ، وفيما يلي عرض موجز لسمات أفراد العينة .

### (1) المؤهل العلمي :

الجدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة .

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
55.1	115	ثانوية عامة أو أقل
24.9	51	دبلوم
16.6	34	بكالوريوس
3.4	7	ماجستير أو أكثر
%100	207	المجموع

من خلال النظر إلى الجدول رقم (5) الذي يتضح فيه التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات المؤهل العلمي ، نجد أن أعلى نسبة هي 55.1% والمتمثلة في الأفراد المتحصلين على مؤهل ثانوية عامة أو أقل ، يلي ذلك الأفراد المتحصلين على مؤهل دبلوم ونسبتهم 24.9% ، ثم يلي ذلك الأفراد المتحصلين على المؤهل بكالوريوس ونسبتهم 16.6% وهذا يدل على وجود مؤهلات علمية بنسبة عالية من المستويات الإدارية المختلفة داخل عينة البحث وهو يعرض للشركة فرصة استهلاك هذه المؤهلات في تحسين مستوى الأنشطة والتركيز على البحث والتطوير وبالتالي التغلب على المشكلات التي تواجهها الشركة بأقل وقت وجهد وتكلفة ، وعند النظر إلى الجدول نجد أن أقل نسبة هي من الذين مستواهم التعليمي (ماجستير أو أكثر ) وهي نسبة 3.4% فقط وهذا يدل على حاجة الشركة لمثل هذه المؤهلات من أجل زيادة تحسين مستوى الأنشطة وتطبيق الأساليب العلمية الحديثة ومواكبة التطوير والتركيز على البحوث ، وبالتالي المساعدة في حل المشكلات التي تتعرض لها المنظمة .

الجدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة .

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 3 سنوات	19	9.2
من 3-6 سنوات	41	19.8
من 7-10 سنوات	73	35.3
من 11 سنة فأكثر	74	35.7
المجموع	207	%100

يوضح الجدول رقم (6) أن التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مدة الخبرة وجد أن أعلى نسبة يأخذها الأفراد الذين لديهم خبرة من 11 سنة فأكثر وهي 35.7% من عينة الدراسة وهي فترة خبرة طويلة ، وبالتالي تمثل نسبة كبيرة من أفراد العينة من الأعمال التي يقومون بها ويسهل عليهم التغلب على المشكلات التي يواجهونها أثناء مزاوتهم الأنشطة المختلفة ، ونلاحظ أقل نسبة تمثل الأفراد الذين لديهم فترة خبرة ( أقل من 3 سنوات ) حيث كانت نسبتهم 9.2% بينما كانت نسبة الأفراد الذين لديهم فترة خبرة ( من 3-6 سنوات ) نسبتهم 19.8% من عينة الدراسة ، وكذلك نسبة الأفراد الذين لديهم فترة خبرة ( من 7-10 سنوات ) تساوي 35.5% من عينة الدراسة

وبصورة عامة نلاحظ أن الباحث قام بجمع البيانات من كل الفئات الذين لهم علاقة بموضوع البحث وقد كان المستجوبون جميعهم من ذوي الخبرة الطويلة باستثناء سنوات الخبرة ، حيث إن ( أقل من 3 سنوات ) كانت النسبة 9.2% ، وبالتالي فإن النظر إلى المستجوبين الذين يقعون في ( 11 سنة فأكثر ) فإنهم يمثلون نسبة 35.7% من عينة البحث وهذا يعني أن الباحث قد اعتمد على من لهم أطول فترة خبرة بالشركة للحصول على أكبر قدر من المعلومات التي تخدم البحث

### 3- عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس :

الجدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
90.3	188	ذكور
9.7	19	إناث
%100	207	المجموع

من خلال النظر إلى الجدول رقم (7) يتضح أن التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات الجنس ، حيث بلغت نسبة الذكور فيها 90.3% من حجم العينة ونسبة الإناث 9.7% من حجم العينة ومن المعروف المصانع التي توجد في الدول النامية يوجد بها دائماً نسبة الموظفين الذكور عالية مقارنة بالإناث .

وزيادة على ذلك فإن الشركة تنتمي إلى فئات الصناعات الثقيلة هذا ما يجعل نسبة الإناث أقل من نسبة الذكور ، ويرجع سبب ذلك لأن طبيعة المرأة الفسيولوجية وقدراتها الجسمية تتعارض وتتنافى مع هذا النوع من الأعمال فتركزت النسبة العالية للذكور واختصرت النسبة المتخصصة في الإناث وتتمثل في الأعمال الإدارية والمكتبية .

#### 4- عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر :

الجدول رقم (8) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر .

النسبة المئوية %	العدد	فئات العمر
6.8	16	أقل من 25 سنة
36.1	74	26-35 سنة
41.5	85	36-45 سنة
15.5	32	46 سنة فأكثر
%100	207	المجموع

يوضح الجدول رقم (8) التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب فئات العمر أن أعلى نسبة كانت في الفئة العمرية من (36-45 سنة) بنسبة 41.5% ثم يليها الفئة العمرية من (26-35 سنة) بنسبة 36.1% ثم يليها الفئة العمرية من (46 سنة فأكثر) بنسبة 15.6% من عينة البحث وقد كانت أقل نسبة هي 6.8% وهي فئات العمر (أقل من 25 سنة) حيث نلاحظ أن كل الفترات العمرية ذات النسبة المرتفعة تعد في مراحل

عمرية تجعل من الموظفين في عينة الدراسة يقومون بأعمالهم على أحسن وجه وهم في مقتبل العمر والعطاء ، وهذا يسهم في التفكير الصحيح والسليم من أجل التغلب على المشكلات ونقص احتمال حدوث أخطاء أثناء العمل .

#### 5- عينة الدراسة وفقاً للمشاركة وعدد الدورات التدريبية :

الجدول رقم (9) يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمشاركة وعدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
لا يوجد	163	78.7
1-2 دورة	38	18.4
3-4 دورات	2	1.0
5 دورات فأكثر	4	1.9
المجموع	207	100%

من الجدول رقم (9) والمتعلق بالتوزيع التكراري لأفراد العينة حسب فئات المشاركة في الدورات التدريبية التي يتلقاها أفراد العينة يتضح أن ما نسبته 78.7% لم يتلقوا دورات تدريبية ونسبة 18.4% تلقوا دورة أو دورتين ، أما نسبة 1.0% تلقوا من 3-4 دورات ونسبة 1.9% تلقوا 5 دورات فأكثر وهذا يدل على أن النسبة كبيرة وهي 78.7% لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ، وهذا يدل على عدم اهتمام القائمين بالتدريب داخل الشركة بعمليات تدريب الأفراد وخاصة أن التدريب يجعل الأفراد يصلون إلى المستوى المطلوب والذي يؤهلهم للتغلب على المشكلات وقت حدوثها وكذلك فإن الدورات التدريبية تساعد على الرفع من كفاءة العاملين داخل الشركة وزيادة تمكينهم من أداء أعمالهم بكل إتقان وفعالية وكفاءة

#### تحليل بيانات الدراسة :

يهدف الإحصاء الوصفي إلى تقديم مقاييس تلخيصية للبيانات المتوفرة عن عناصر العينة ، حيث استخدمت مقاييس النزعة المركزية وتم إدخال إجابات أفراد العينة إلى الحاسب الآلي للتحليل من خلال أوراق العمل الملحقة بالبرنامج الإحصائي SPSS وذلك بهدف التقليل من الوقت والجهد والحصول على نتائج دقيقة .

وفيما يلي عرض تفصيلي للنتائج التي تم التوصل إليها :

جدول رقم (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعامل الاختلاف .

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف
1	تؤمن الإدارة العليا بأهمية الجودة الشاملة	2.3043	1.2768	46.09	55.41
2	تعمل الإدارة العليا على توفير كافة متطلبات ضمان تحسين الجودة	2.1836	1.1428	43.67	52.34
3	تذلل الإدارة العليا كافة الصعاب التي تحول دون تطبيق الجودة	2.0244	1.1481	40.49	56.71
4	تعقد دورات تدريبية ذات صلة بالجودة الشاملة	2.2549	1.0092	45.10	44.76
5	هناك اهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة بالشركة	2.0050	1.0627	40.10	53.00
6	يتم تشجيع المبادرة والابتكار في العمل	2.1176	1.0248	42.35	48.39
7	توجد أهداف وسياسات تحديد الجودة في الشركة	2.2899	1.1419	45.80	49.87
8	توجد بالشركة إدارة تعنى بالجودة الشاملة	2.5224	1.1094	50.45	43.98
	المتوسط العام	2.2128	0.16926	44.25	7.64

وقد تم استخدام الوسط الحسابي ونسبته والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لتحليل أجوبة فقرات الاستبيان .

أولاً / مدى وعي والتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة :

يلاحظ أنه تم اختبار هذه الفرضية من خلال ثمانية أسئلة وضعت في الاستبيان ، ويلاحظ من الجدول رقم (10) أن جل الفقرات الخاصة بمدى وعي والتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة كان متوسطها

الحسابي أقل من أو يساوي 2.5 وهي درجة ضعيفة ، وهذا دليل على أنه لا يوجد وعي والتزام من الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة .

وأن متوسط الإجابات لكل فقرة على حدة كانت متقاربة جداً ، مما يدل على أن وعي والتزام الإدارة العليا بتطبيق الجودة الشاملة غير موجود ، والجدير بالذكر أن الفقرة الثامنة والتي تخص ، هل توجد بالشركة إدارة تعنى بالجودة الشاملة ؟ كان متوسط الإجابات 2.5 ، مما يعني إما أنه لا توجد بالشركة إدارة أو أن هذه الإدارة غير مفعلة .

وتكون الفرضية للشركة بتفعيل هذه الإدارة وتوفير كافة الصلاحيات والإمكانيات المادية والمعنوية حتى تقوم بدورها على أكمل وجه .

#### وعي والتزام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

الجدول رقم (11) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وكذلك معامل الاختلاف المتعلق بوعي والتزام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف
1	يتم تعريف العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة	2.3512	1.0495	47.02	44.64
2	يعرف العاملون في الشركة ما الذي تطمح إليه الشركة في المستقبل	2.0585	1.1274	41.17	54.77
3	تتيح إدارة الشركة للعاملين تقديم الاقتراحات لتحسين العمل	2.0193	1.1531	40.39	57.10
4	اهتمام العاملين بالشركة بأراء ومقترحات الزبائن (المستهلكين)	2.0725	1.1822	41.45	57.04
5	تحسين الإنتاج مسؤولية جماعية يشترك فيها جميع العاملين	2.3043	1.2768	46.09	55.41
6	يعد رضا المستهلكين من ضمن اهتمامات العاملين في الشركة	2.3430	1.2161	46.86	51.90

7.14	43.83	0.15664	2.1915	المتوسط العام
------	-------	---------	--------	---------------

تم اختبار هذه الفرضية من خلال (6) فقرات والجدول رقم (11) يبين المتوسط الحسابي ونسبة التطبيق والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ، ويلاحظ من الجدول رقم (11) أن متوسط كل الإجابات للفقرات الست كان أقل من 2.3 مما يدل على أن هناك ضعف في وعي والتزام العاملين بتطبيق الجودة الشاملة بالشركة ، الأمر الذي يؤدي إلى جهود هذه الشركة سوف تكون في مهب الريح ، لذا يوصي الباحث برفع الوعي لدى العاملين بالشركة بأهمية الجودة الشاملة للرفع من مستوى الإنتاج بالشركة من خلال البرامج التدريبية .

وأظهرت الفقرات (2، 3، 4) متوسطاً في الإجابات حوالي 2 فقط وتلك الفقرات كان المقصود بها اهتمام الشركة بآراء الزبائن وتقديم الاقتراحات لتحسين العمل ومعرفة العاملين بالشركة بمشاريع الشركة المستقبلية وهي أسئلة مهمة تتعلق بعلاقة الشركة بالعاملين وعلاقة الشركة بالمستهلكين .

#### ثالثاً / مقاييس بيانات الجودة

يوضح الجدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الاختلاف على مقاييس بيانات الجودة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف
1	يتم استخدام المعلومات في صنع القرار والتنبؤ بالموثرات المستقبلية	1.9606	1.0677	39.21	54.15
2	تمتلك الشركة نظام معياري لقياس الأداء للعمليات الرئيسية	2.0493	1.1069	40.99	54.01
3	يتم مقارنة نظام معايير الأداء للشركة بالنظم العالمية ذات نفس الاختصاص	1.9055	0.9980	38.11	52.37
4	تقوم الشركة باستخدام النتائج المتحصل عليها من معايير الأداء في تحسين العمليات	1.9898	1.0785	39.80	54.20
5	تقوم الشركة بإبلاغ وتزويد العاملين بما يحتاجونه من معايير مقاييس الأداء	2.1724	1.0171	43.45	46.82

42.90	45.52	0.9763	2.2759	تتوفر معلومات في الشركة بسهولة ويسر ومن مختلف مصادرها لكل من يطلبها لغرض تحسين الأداء	6
6.80	41.17	0.14002	2.0589	المتوسط العام	

بالنظر إلى الجدول رقم (12) والمتعلق بمقاييس بيانات الجودة ، نجد أن متوسط الإجابات لجميع الفقرات وعددها (6) فقرات لا يزيد عن 2.7 ، الأمر الذي يؤكد عدم تطبيق مقاييس بيانات الجودة ، حيث كان متوسط إجابات المبحوثين للفقرة الأولى والمتعلقة باستخدام المعلومات في صنع القرار والتنبؤ بالمؤثرات المستقبلية يساوي 1.9 وهو مؤشر على أن الفقرة الثالثة تتم مقارنة نظام معايير الأداء للشركة بالنظم العالمية ذات نفس الاختصاص كان متوسط الإجابات يساوي 1.9 وهو متوسط متدني مما يدل على أنه لا توجد أية مقارنات بين نظم المعايير بالشركة والنظم العالمية ذات نفس الاختصاص .

ثم الفقرة الرابعة والمتعلقة باستخدام النتائج المتحصل عليها من معايير الأداء في تحسين العمليات ، حيث كان متوسط إجابات المبحوثين حوالي 98% تقريباً ، الأمر الذي يؤكد عدم استخدام الشركة لأي نتائج لتحسين الأداء في الشركة .

#### الإنتاجية :

يوضح الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية ومعامل الاختلاف على الإنتاجية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	معامل الاختلاف
1	تقوم الشركة باستخدام طرق وتعليمات عمل واضحة	2.4686	1.1396	49.37	46.16
2	تقوم الشركة بمعايير أدوات القياس والمراقبة بصورة دورية للتحقق من دقتها	2.1366	1.0714	42.73	50.15
3	تحرص الشركة على استخدام مواد أولية جيدة	2.9073	1.4023	58.15	48.23

49.53	48.81	1.2089	2.4406	تقوم الشركة بالمحافظة على نظافة موقعها وترتيبه	4
53.80	43.48	1.1695	2.1739	تقوم الإدارة بدعم تطبيق نظم الجودة في مختلف العمليات	5
50.30	49.37	1.2416	2.4686	حصلت زيادة في إنتاجية الشركة نتيجة لاتباعها طرق الجودة الشاملة	6
46.39	47.29	1.0969	2.3645	تساهم الشركة في دعم برنامج المحافظة على البيئة المحيطة	7
48.06	42.42	1.0192	2.1208	تستخدم الشركة معايير لقياس الإنتاجية	8
52.39	47.83	1.2528	2.3913	ظهور منافسين لمنتجاتكم بسبب اتباع الجودة الشاملة	9
52.59	52.95	1.3922	2.6473	حصلت زيادة في حصة الشركة السوقية بعد اتباعها طرق الجودة الشاملة	10
10.04	48.24	0.2422	2.412	المتوسط العام	

بالنظر إلى الجدول رقم (13) المتعلق بالإنتاجية ، نجد أن متوسط الإجابات لجميع الفقرات وعددها (10) لا تزيد عن 2.7 ، الأمر الذي يؤكد عدم وجود إنتاجية ، حيث كان متوسط إجابات المبحوثين للفقرة الأولى والمتعلقة باستخدام الشركة طرق وتعليمات عمل واضحة يساوي 2.4 وهو مؤشر على أنه لا توجد طرق وتعليمات تقوم الشركة باستخدامها ، وأيضاً في الفقرة الثانية المتعلقة بمعايير وأدوات القياس والمراقبة بصورة دورية بأن متوسط الإجابات يساوي 2.0 وهو متوسط متدني ، مما يدل على أنه لا توجد أدوات ومقاييس ومراقبة بصورة دورية ، وكذلك في الفقرة الرابعة والسادسة فإن متوسط إجابات المبحوثين حوالي 2.4 ، الأمر الذي يؤكد بأنه لا توجد محافظة على نظافة الشركة ، وكذلك لا توجد زيادة في إنتاجية الشركة لاتباعها طرق الجودة الشاملة ، ونلاحظ في الفقرة السابعة والثامنة ، حيث كان متوسط إجابات المبحوثين 2.3 ، الأمر الذي يؤكد عدم مساهمة الشركة في المحافظة على البيئة ، وكذلك عدم اتباع الجودة الشاملة .

أما في الفقرة العاشرة والمتعلقة بزيادة حصة الشركة السوقية بعد اتباعها طرق الجودة الشاملة فإن متوسط إجابات المبحوثين 2.6 يدل على عدم زيادة حصة الشركة السوقية .

أما الفقرة الثالثة والمتعلقة باستخدام الشركة مواد أولية جيدة فإن متوسط إجابات المبحوثين يساوي 2.9 مما يؤدي إلى عدم حرص الشركة باستخدام مواد أولية جيدة للوصول إلى إنتاج جيد وجودة عالية  
 اختبار (t-test) للمتوسطات الحسابية :

قام الباحث باستخدام اختبار (t-test) لمقارنة المتوسطات الحسابية الفعلية لكل فرضية من فرضيات الدراسة .

بحيث كانت الفرضية الصفرية أن المتوسط الحسابي يساوي 3.5 مقابل الفرضية البديلة أن المتوسط أقل من 3.5 وذلك لتحديد ما إذا كان الاختبار ذو معنوية أم لا ، فإذا تم رفض الفرضية الصفرية والمتمثلة في أن المتوسط الحسابي 3.5 مقابل الفرضية البديلة بأن المتوسط أقل من 3.5 ، مما يعني أن الجودة غير مطبقة في الشركة .

اختبار (t-test)

جدول رقم (14)

رقم مسلسل	الفرضية	الوسط الحسابي	قيمة t	مستوى المعنوية (t)
1	وعي والتزام الإدارة العليا	2.2128	-13.156	0.000
2	وعي والتزام العاملين بتطبيق إدارة الجودة	2.1915	-12.643	0.000
3	مقاييس بيانات الجودة	2.0589	-16.463	0.000
4	الإنتاجية	2.412	-7.678	0.000

نلاحظ من اختبار t لجميع الفرضيات الخاصة بالجودة أن مستوى المعنوي أقل من 0.05 ، مما يعني أن متوسط الإجابات كانت كلها أقل من 3.5 ، الأمر الذي يعني عدم تطبيق الجودة لجميع جوانبها بالشركة .

- تحليل التباين :

يشير فرض عدم إلى أن جميع المتوسطات متساوية ويشير الفرض البديل على الأقل اثنان لا يساويان بعضهما .

نظراً لأن P-Value كانت أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك معنوية في الاختبار حيث انه تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل .

#### أولاً : النتائج :

بعد القيام بجميع البيانات وتحليلها خلصت الدراسة إلى النتائج التالية .

أكدت الدراسة نظراً لأن P-Value كانت أقل من 0.05 مما يدل على أن هناك معنوية في الاختبار حيث أنه تم رفض فرض العدم وقبول فرض البديل .

1. وجد أن هناك قلة وعي والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حيث كان متوسطها الحساب أقل من أو يساوي (2.5) وهي درجة ضعيفة وبنسبة (44.25%) وهذا دليل على أنه لا يوجد وعي والتزام من الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، جدول رقم (10) .

النسبة المئوية لوعي والتزام العاملين بتطبيق إدارة الجودة الشاملة تساوي (43.83%) ومتوسطها الحسابي أقل من (2.3) مما يدل على أن هناك ضعف في وعي والتزام العاملين بالشركة بتطبيق إدارة

2. وجد أن هناك أثراً للمؤهل العلمي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث لوحظ أن الحاصلين على مؤهلات عالية أقل نسبة (3.4%) جدول رقم (5) ، وكذلك نلاحظ سنوات الخبرة العالية تؤدي إلى ارتفاعها درجة الموافقة على الوعي والالتزام مقارنة بذوي الخبرة المنخفضة .

3. وجد أن هناك نسبة مرتفعة من أفراد عينة الدراسة لم يلتحقوا بأي دورة تدريبية أو تحصلوا على دورة واحدة فقط ، وقد بلغت النسبة (78.7%) .

4. من الملاحظ أن الشركة لا يوجد بها عناصر منخفضة تحمل شهادة دراسات عليا ، وهذا مما كان له الأثر المباشر على جانب تخطيط وتطوير إدارة الجودة الشاملة .

5. وجد أن أعلى نسبة يأخذها الأفراد الذين لديهم خبرة من 11 سنة فأكثر وهي (35.7%) وهذا يدل على الوعي والالتزام لديهم مقارنة بذوي الخبرات المنخفضة .

6. تبين الدراسة أن أفراد العينة داخل الشركة حسب فئات العمر أعلى نسبة كانت في الفئة العمرية من (36-45 سنة) وبنسبة (41.5%) وهذا يساهم في التفكير الصحيح والسليم من أجل تغلب على المشكلات ونقص احتمال حدوث أخطاء أثناء العمل .

7. أكدت الدراسة بأن فئات الجنس حيث بلغت نسبة الذكور فيها (90.3%) ونسبة الإناث (9.7%) من المعروف أن المصانع الموجودة في الدول النامية نجد بها نسبة الذكور عالية مقارنة بالإناث وزيادة على ذلك فإن الشركة تنتمي إلى فئات الصناعات الثقيلة هذا ما يجعل نسبة الذكور أكثر من الإناث .

8. تبين الدراسة أن مقاييس بيانات الجودة داخل الشركة لا يزيد عن (2.7) الأمر الذي يؤكد عدم تطبيق مقاييس بيانات الجودة داخل الشركة وكذلك عدم استخدام الشركة لأي نتائج لتحسين الأداء ونسبة (41.17%) .

9. تبين الدراسة عدم وجود إنتاجية داخل الشركة وذلك بسبب عدم اتباعها الجودة الشاملة وقلة اهتمامها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة مما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية وعدم وجودها .

أظهرت نتائج اختبار t لجميع الفرضيات الخاصة بالجودة أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أن متوسط الإجابات كانت كلها أقل من 3.5 الأمر الذي يعني عدم تطبيق الجودة لجميع جوانبها بالشركة .

#### ثانياً : التوصيات :

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها ، ومن خلال الاختبارات الإحصائية التي تم إجراؤها ، وبناء على ذلك يقدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يرى بأنه ينتبه إليها المسؤولون في الشركة والتركيز عليها للمحافظة على بقائها في السوق كشركة منفردة بهذه الصناعة . وتتلخص التوصيات في الآتي :

- 1- نوصي بالإدارة العليا بأن يكون هناك دعم أكثر لجهود تحسين الجودة وبشكل شمولي .
- 2- على الشركة أن تبدأ بتفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، وذلك بغرض تحسين وتهيئة أفراد المنظمة بشكل أفضل ، وأن تعمل على غرس ثقافة تنظيمية تتناسب مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وهذا لن يتأتى إلا إذا قامت إدارة الشركة بتشجيع الأفكار والمقترحات التي تعمل على التحسين المستمر وفي جميع الجوانب .
- 3- تطوير بعض الآلات وخاصة أن بعضها أصبح من القدم حيث إن الدول المصنعة أصلاً لهذه التقنيات استغنت عنها واستعاضت عنها بتقنيات جديدة ، وهذا مما له تأثير على الجودة الشاملة بشكل مباشر .
- 4- ننصح إدارة الشركة بالألتقف عند المرحلة التي وصلت إليها ، ولكن تعمل على الحصول على شهادات أخرى للجودة ، وهذا سوف يكون له تأثير إيجابي على تطوير نظام الجودة بصفة عامة وعلى جميع الأصعدة .
- 5- الانتقال من مرحلة الفحص والتفتيش إلى مرحلة الوقاية والمنع ، وتركز على هدف العيوب الصفرية ، وأن لا تقتصر مهمة الفحص على مجرد استبعاد المعيب ، بل أن تبحث في أسباب تدني الجودة عن المستوى المطلوب ، والتوصية بالإجراءات التي تمنع تكرارها مستقبلاً .
- 6- تشجيع فكرة فرق العمل من خلال دعم الإدارة لها ، وأن يشمل أفراد هذه الفرق جميع المستويات الإدارية ، مما يساعد كثيراً في تحسين بيئة العمل .
- 7- تفعيل قسم تؤكد الجودة بالشركة باعتباره الإدارة التي يتم من خلالها عملية مراقبة ومتابعة تطبيق معايير نظام الجودة .

- 8- دراسة نظام حلقات الجودة اليابانية وتدريبهم على كيفية تطبيقها ، وطريقة عملها ، والأساليب المستخدمة فيها ، وذلك لزيادة فاعلية التدريب على العمل الجماعي ، ومن ثم تطوير ثقافة المنظمة من هذا الجانب .
- 9- أن يكون هناك اتصال بالمنظمات الخارجية المشابهة والتي تعمل في نفس النشاط والتي كان لها سبق في مجال الجودة الشاملة ، للاستفادة من تجربتها .
- 10- تقديم الإمكانيات اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وأن يتم النظر إلى التعليم والتدريب على أنه استثمار وليس نفقة ، وخاصة للأفراد ذوي الخبرة القليلة ، لما في ذلك من دور في خلق مناخ تنظيمي أفضل .
- 11- إعادة النظر في مواقع الإدارات داخل الشركة ، يجب أن تكون المواقع الإدارية مفصولة عن المواقع الإنتاجية لتقليل من حدوث المخاطر والإصابات أثناء تسرب الغازات والحرائق ، مما أثر سلباً على نظام إدارة الجودة .

#### المراجع

#### أولاً : الكتب

1. مهدي السامرائي، (2005) إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، عمان : دار جرير .
2. سوسن شاكر نجيب ، محمد عواد الزيادات ، (2007) إدارة الجودة الشاملة ، تطبيقات الصناعة والتعليم ، عمان ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
3. عبد الكريم يوسف عقل (2009) :أثر الجودة الشاملة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الواقع والأفاق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس.
4. ارحومة عيسي المسلوب ، (2004) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي المناخ التنظيمي ،جامعة العقدة الفريد للتعليم العالي ، ليبيا .
5. علي محمد الطاهر ، (2007) مدي استعداد جامعة قاريونس لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية العليا ، فرع بنغازي .
6. سالم سعيد القحطاني ، (1993) إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي ، الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة .
7. حسن أبو ليلي ، (1998) الجودة الشاملة ، دراسة ميدانية لاتجاهات أصحاب الوظائف الإشرافية نحو مستوي تطبيق ومعوقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الأردنية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الأردن .
8. مأمون سليمان الدرادكة ،(2005) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، عمان : دار صفاء.

9. خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة (2005)، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن ، ط (1-2) .
10. خضير كاظم حمود ،(2002) إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ط1 ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
11. علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة غريب ، القاهرة ، دت .
12. علي السلمي ، إدارة الإنتاج ، مكتبة غريب ، القاهرة ، 1980 .
13. علي الشرقاوي ، (2000) إدارة النشاط الإنتاجي ، مدخل التحليل الكمي ، الدار الجامعية
14. علي محمد عبد الوهاب ،(1986) الإنتاجية دراسة للعنصر الإنساني في الإدارة ، مكتبة قصر الزعفران .
15. فالح قاسم نايف علوان ،(2009) إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو ، دار النشر ، عمان .
16. محمد الصيرفي ،(2006) الجودة الشاملة ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط1 .
17. محمد عبد الوهاب الغزاوي ،(2005) إدارة الجودة الشاملة ، عمان – الأردن .
18. محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحات ،(2005) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار النشر ، عمان – الأردن ، ط1 .

## معارف ومعتقدات الأمهات حول أهمية غسل اليدين وتأثيره في خفض معدلات الامراض بين الأطفال الأقل من خمس سنوات

توفيق الباقرمي<sup>1</sup>, ميلود العماري<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>قسم الصحة البيئية, كلية الصحة العامة, جامعة بنغازي  
<sup>2</sup> قسم التنقيف الصحي, كلية الصحة العامة, جامعة بنغازي

[mailudamari@gmail.com](mailto:mailudamari@gmail.com)

### المستخلص:

غسل اليدين هي عملية تنظيف اليدين باستخدام الماء والصابون أو غيرهما وذلك بهدف إزالة الأوساخ والميكروبات. وتكمن أهمية غسل اليدين في انه قد يمنع الكثير من الأمراض، يقلل عدد الأشخاص اللذين يصابون بالإسهال بنسبه تتراوح بين 23-40% تقريبا، يحد من مرض الإسهال لدى المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية بنسبه 58% تقريبا، يحد من أمراض الجهاز التنفسي مثل نزلات البرد بنسبه 20%. هدف الدراسة: تحديد مدى معرفة واتجاه وممارسة غسل اليدين لدى أمهات الأطفال تحت سن الخمس سنوات في بنغازي، ولاكتشاف العلاقة بين المشاركات في الدراسة في المجتمع والخصائص الديموغرافية والاجتماعية، الاقتراحات والتوصيات منهجية البحث: كانت دراسة وصفية مقطعية، كان حجم العينة 150 سيدة ممن ترددن علي المرفق الصحي لبعض الخدمات والرعاية الصحية، وقد تم تجميع بيانات هذه الدراسة عن طريق توزيع الاستبيانات بشكل عشوائي على الأمهات المترددات علي المرفق الصحي والتي لديها طفل اقل من خمس سنوات من العمر في مدينة بنغازي، وقد تم تفرغ الاستبيانات باستخدام برنامج Microsoft excel and (Statistical Package for the Social Sciences Version 16 (SPSS) حيث تم إدخال وتنظيف وتصنيف مخرجات الاستبيان وتحليلها احصائيا وعرضها في شكل جداول ونسب مئوية واشكال بيانية. نتائج الدراسة: أن معرفة الأمهات حول غسل اليدين كانت ممتازة، واتجاه الأمهات حول غسل اليدين كان متأثر بالوظيفة، حيث كانت الأم الموظفة لديها أكثر اتجاه جيد حول غسل اليدين، بنسبة (48.1%)، وممارسة غسل اليدين كانت جيدة بين الأمهات التي تتراوح أعمارهن من 30 إلى 39 سنة، بنسبة (36.6%)، والأم الموظفة لديها ممارسة أكثر لغسل اليدين من باقي الامهات بنسبة (44.5%). الاستنتاجات: غسل اليدين مهم للحفاظ على صحة الأطفال والوقاية من العديد من الامراض المعدية، وهو ملزم في الأوقات الحرجة مثل عند استخدام المراحيض، ولمس الحيوانات وفضلاتها، زيادة الوعي والتنقيف الصحي للأمهات بأهمية غسل اليدين، ضرورة التأكيد على التزام الأمهات باتباع الطرق السليمة لغسل اليدين.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، الاتجاه، التطبيق، الأطفال، غسل اليدين.

### 1. المقدمة:

غسل اليدين هي عملية تنظيف اليدين باستخدام الماء والصابون أو غيرهما وذلك بهدف إزالة الأوساخ والميكروبات<sup>(1)</sup>. الأيدي هي واحدة من وسائل نقل العدوى وخاصة التي تسبب الإسهال وأمراض الجهاز التنفسي، وهي تعد من الأسباب الرئيسية لوفيات الرضع والأطفال دون سن الخمس سنوات في البلدان

النامية (2). كثير من الأطفال يكتسبون عدوى الجهاز التنفسي والجهاز الهضمي والتهابات الجلد بسبب لمس الأيدي الملوثة للفم والأنف والعينين؛ لذلك على الأمهات توجيه الأطفال علي غسل الأيدي بشكل منتظم وصحيح. وهناك اختلافات في أنماط غسل اليدين وهذه الأنماط لها علاقة مع معرفة الطريقة الصحيحة لغسل اليدين التي تتمثل في شطف اليدين تحت الماء الجاري، والحرص على غسل ظهر اليدين وبين الأصابع وتحت الأظافر وفرك اليدين لمدة لا تقل عن 20 ثانية بالصابون، ثم شطف أيدينا تحت الماء جيدا، وفي النهاية نجفف أيدينا بمنشفة (3). يمكن أن يقي غسل اليدين حوالي ثلث الأطفال من الإسهال، ويعاني واحد من كل خمسة أطفال من عدوى في الجهاز التنفسي (4). عند تلامس الأطفال مع الجراثيم، يمكن أن يصابون بالعدوى بمجرد لمس عيونهم وأنوفهم وأفواههم، بمجرد إصابتهم عادة ما يكون الأمر مسألة جديه ستصاب الأسرة بأكملها بالمرض نفسه (5).

يجب غسل اليدين كل يوم، ومع ذلك، هناك العديد من المواقف التي تحتاج فيها إلى غسل يديك مثل: بعد مسح الأنف والعطس، قبل وأثناء وبعد تحضير الطعام، قبل الأكل، بعد الذهاب إلى المرحاض، بعد ملامسة الحيوانات أو فضلاتها (6).

غسل اليدين يعتبر أفضل طريقة لمنع انتشار الجراثيم التي تتواجد في كل شيء حولنا بداية من التليفون المحمول إلى المرحاض، بالإضافة إلى أنه هناك أوقات يكون فيها غسل اليدين أمر حتمي، خاصة قبل الطهي أو تناول الأكل أو إطعام الآخرين، وهيمن أهم الطرق للحفاظ على نظافة وأمن الطعام، ومنع انتشار الأمراض. الغسل الغير سليم لليدين يجعلها الوسيلة الرئيسية لانتقال الأمراض (7).

وتعتبر اليدين هي الناقل الرئيسي للأمراض المعدية وتساهم في انتقال الأمراض وزيادة معدل الوفيات، وعالميا الإسهال وأمراض الجهاز التنفسي تقتل حوالي 3.8 مليون طفل تحت سن الخمس سنوات (8). يمكن أن يتعارض غسل اليدين مع انتشار مسببات الأمراض، حيث يمكن أن تقلل بشكل كبير من الإسهال والتهابات الجهاز التنفسي والجلد (9).

ويرتبط غسل اليدين الغير سليم أيضا بالعديد من الأمراض الأخرى بما في ذلك عدوى الديدان الطفيلية، التراكوما، الكوليرا (10).

تكمن أهمية غسل اليدين في انه:

- قد يمنع الكثير من الأمراض الفيروسية.
  - يقلل عدد الأشخاص اللذين يصابون بالإسهال بنسبه تتراوح بين 23 و 40 % تقريبا.
  - يحد من مرض الإسهال لدى المصابين بفيروس نقص المناعة البشرية بنسبه 58% تقريبا.
  - يحد من أمراض الجهاز التنفسي مثل نزلات البرد بنسبه 20% (11).
- إن إمكانية وصول الماء النظيف إلى المجتمع يمكن أن يعزز من تخفيض نسبة حدوث النزلات المعوية بين الأطفال تحت سن الخمس سنوات من خلال تثقيف الأمهات بالمعرفة حول الأمراض التي يمكن أن تنتقل في غياب أو قلة الوعي الصحي بالجراثيم من خلال استخدام الملصقات وأوراق الإعلانات لتزويدهم بالمعلومات اللازمة والطرق السليمة لكيفية ممارسة غسل اليدين.
- إن تقييم المعرفة والاتجاه والتطبيق لغسل اليدين بين أمهات الأطفال دون سن الخمس سنوات يمكن أن يقلل من خطر انتقال الأمراض، خاصة عند الأطفال الذين يعانون من ضعف في جهاز المناعة، ولا يمكنهم التحكم في انتقال الجراثيم بين أيديهم وأفواههم، حيث الغسل اليومي والروتيني لليدين يمكن أن يقلل من حدوث الأمراض.

هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى معرفة واتجاه وتطبيق غسل اليدين لدى أمهات الأطفال تحت سنالخمس سنوات في بنغازي، ولاستكشاف العلاقة بين المستجيبين في المجتمع والخصائص الديموغرافية الاجتماعية، مع وجهة نظر لاقتراح الإجراءات الوقائية مستندة على نتائج البحث.  
**الغرض من الدراسة:**

تقييم معرفة واتجاه وتطبيق غسل اليدين لدى أمهات الأطفال تحتالخمس سنوات في بنغازي لتحسين ممارسة غسل اليدين بناء على نتائج الدراسة، لتحقيق الوعي الصحي وتعزيز النظافة اليدوية بين الأطفال ومدى تأثيرها على خفض انتشار الأمراض.

#### الدراسات السابقة:

- أجريت دراسة في المناطق الريفية الساحلية جنوب الهند عام 2011 حيث بينت أن 83.41% من الأمهات ذكرت أن غسل اليدين مهم لمنع الأمراض المعدية (السارية). (77.82%) من الأمهات قالت أن غسل اليدين بالماء كان كافئ. (38.88%)، (24.92%) من الامهات صرحت أن غسل اليدين يمكن أن يمنع من الإسهال والتهابات الجهاز التنفسي الحادة على التوالي. 80.08% قاللن إن غسل اليدين ضروري قبل تناول وجبات الطعام؛ 56.90%، 41.73%، 40.73% ذكرت انه من المهم غسل اليدين بعد التبرز، وقبل تحضير الطعام وإطعام الطفل على التوالي. 73.18% من الأمهات يغسلن أيديهن بالماء والصابون بعد التغوط و63.91% بعد تنظيف الطفل من التبرز، و71.86% من الأمهات يغسلن أيديهن بالماء فقط قبل إعداد الطعام و67.39% عند إطعام الأطفال<sup>(12)</sup>.
- بينت دراسة في ولاية اوسون بنيجيريا عام 2014 أن الأمهات كانت لديهن معرفة جيدة حول غسل اليدين وقد وجد أن الحالة التعليمية والديانة تؤثر على درجة المعرفة الإيجابية حول غسل اليدين. تعتقد أكثر من ثلاثة أرباع الأمهات أن استخدام الصابون عند غسل اليدين ليس مهما، ووجد أن تطبيق غسل اليدين لدى المستجيبات يتأثر بالتعليم، والفئة العمرية<sup>(13)</sup>.
- دلت دراسة في كلكتا الهند عام 2016 أن أغلبية الأمهات كانت على بينة من مواعيد غسل اليدين قبل وبعد كل نشاط. حيث أن 74.6% من الأمهات تستخدم الصابون مع الماء في غسل اليدين و73% ذكرت أن غسل اليدين مهم في إزالة الأوساخ، بينما 45% من الأمهات وضحت أن غسل اليدين ضروري في الوقاية من الأمراض<sup>(14)</sup>.
- أوضحت دراسة في كلانج، ماليزيا عام 2016 أن متوسط النتيجة للمعرفة حول نظافة اليدين كان 2.72 من أصل 3.00. وفي الوقت نفسه متوسط النتيجة للاتجاه والتطبيق لنظافة اليدين كان 4.56 من أصل 5 و4.36 من أصل 5 على التوالي، وتظهر النتائج الإجمالية أن معظم الأمهات لديهن فهم جيد لنظافة اليدين، ومع ذلك فإن حوالي ثلثي الأمهات لا يوافقن على غسل أيديهن قبل التعامل مع أطفالهن، وحوالي 76% من الأمهات لا يدركن التقنية الصحيحة لغسل أيديهن<sup>(15)</sup>.
- دلت دراسة أجريت في غوتا كيبيل ووندوجنيت ووريدا أورميا، إثيوبيا عام 2017 حيث بلغ حجم العينة 251 من الأمهات المشاركات في الدراسة مع متوسط عمري 26.48 سنة. حيث أن مائة واحد وعشرين (47.2%) من الأمهات ليس لديهن تعليم رسمي ومائتين وأربعة وثلاثين (93.2%) كن ربات بيوت، ومائتين وسبعة (89.6%) من الأمهات يغسلن أيديهن، ومائة واثان وثلاثون (52.6%) لديهن سلوك إيجابي مع متوسط 38. وقد وجد أن الأمهات اللواتي يغسلن أيديهن بالماء والصابون قبل إرضاع أطفالهن فقط 13 (8.5%)<sup>(16)</sup>.

- دلت دراسة في شمال الهند عام 2018 أن معرفة الأمهات حول انتشار الأمراض كانت جيدة جدا، وكانت المعرفة الأفضل بين أمهات المدن حيث تقع على عائق الأم مسؤولية التأكد من أن الأطفال يغسلون أيديهم بشكل سليم، لأن الأظافر الطويلة يمكن أن تنتشر البكتيريا. وبالمثل وجد أن الأمهات في المناطق الحضرية يتشاركن المناشف بشكل أكثر، وتعليم الأطفال حول غسل أيديهم بشكل صحيح. تطبيق غسل اليدين بالماء والصابون بعد التبرز كان ممتاز لكل من الأمهات في المناطق الحضرية والريفية، وبحسب التقارير؛ فإن نسبة كبيرة من الأمهات في المناطق الحضرية يذكرن أطفالهن بغسل أيديهم قبل الأكل وبعده (17).
- أجريت دراسة في مدينة ديبارك شمال غرب أثيوبيا عام 2018 حيث بلغ عدد العينة 402 مشارك، مع معدل استجابة 100%. وكانت نسبة المشاركات (60.9%) ربات بيوت، و(81%) متحصلات على شهادة الدبلوم العالي أو مستويات علمية أعلى. و338 (84.1%) لديهن معرفة عن غسل اليدين، تقريبا كل المشاركات في الدراسة بنسبة (95.5%) يتوفر لديهن الماء الكافي لغسل اليدين، وحوالي (52.2%) فقط من المشاركات لديهن ممارسة جيدة لغسل اليدين في الأوقات. حيث إن أغلب المشاركات بنسبة (72.9%) لديهن رغبة في التطبيق (18).
- أجريت دراسة في لوجس بنيجيريا عام 2019 أن سبعة من كل عشر أمهات لأطفال تتراوح أعمارهم بين 0 و 59 شهرا، معرضين لخطر كبير بسبب الأيدي المتسخة (73.8%)، وحوالي 6 من أصل 10 لديهن معرفة عالية بأهمية ممارسة غسل اليدين (19).
- أجريت دراسة في مستشفى جامعة جوندرا التخصصي الشامل، شمال غرب إثيوبيا عام 2019 حيث وضحت أن انتشار الإسهال بين الأطفال دون سن الخامسة الذين زاروا بقسم الأطفال (30.09%)، وبالتالي فإن عمر الأم، ومستوى التعليم، وسوء تغذية الطفل، وثقافة الأم لغسل اليدين جميعها عوامل مرتبطة بالإسهال بين الأطفال. وقد دلت النتائج أن الأطفال الذين لديهم أمهات مثقفات (56%) كانوا أقل عرضة للإصابة بالإسهال من الذين لديهم أمهات غير مثقفات (20).

#### طريقة وأدوات البحث.

اشتملت الدراسة الحالية علي 150 من الأمهات المترددات علي العيادة المجمع في مدينة بنغازي، وبعد موافقة الامهات المترددات واللاتي لديهن أطفال دون سن الخمس سنوات، في الدراسة علي المشاركة في الدراسة، وذلك بعد توضيح الهدف من الدراسة. وبعد موافقة أدرة المرفق الصحي.

نوع الدراسة: دراسة وصفية مقطعية – Descriptive, Cross Sectional Study حول مدي معرفة الأمهات الاتي لديهن أطفال اقل من خمس سنوات بأهمية وتطبيق نظافة اليدين.

المجموعة المستهدفة: استهدفنا فئة الأمهات اللاتي لديهن أطفال تحت سن خمس سنوات، ومترددات علي العيادة الصحية لغرض تطعيم أو معالجة مشكلة صحية لدي الاطفال.

حجم العينة: حجم العينة 150 عينة علي أساس أنها ملائمة وفق إمكانيات وظروف البحث حيث انه دراسة مبدئية حول الموضوع Pilot study.

وبعد الحصول علي الموافقة من الجهات المسؤولة في المرفق الصحي قمنا بعمل مخطط تقسيم الأيام والزيارات لهذه المرافق بحيث يتوافق كل ذلك مع إمكانيات فريق البحث وقد تمثلت هذه الزيارة في شرح خطة الدراسة لمدرء المرفق وبعد ذلك قمنا بتجهيز الاستبيان اللازم لتجميع المعلومات عن الوعي حول أهمية وتطبيق غسل اليدين.

#### الأدوات المستخدمة.

بعد مراجعة عدد من دارسات والبحوث السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة, فقد تم تصميم استبيان تما أعداده بشكل منسق ويحتوي علي:

أولاً: معلومات شخصية عن الأمهات المشاركات في الدراسة, تتمثل في (العمر -المستوي التعليمي - مهنة الأم- مستوي دخل الاسرة , وكذلك عدد الأطفال في الاسرة).

ثانياً: معرفة الأمهات بأهمية غسل اليدين وقد اشتمل علي (الجراثيم تنتقل من الايدي الي الانف , عدم غسل اليدين يتسبب في أمراض ذات علاقة بالجهاز الهضمي, مسؤولية الأم علي نظافة ايدي الأطفال, غسل الايدي بطريقة صحيحة يحمي من الأمراض المعدية, البكتيريا تنتشر بسرعة في حال الأظافر المتسخة.

ثالثاً: اتجاهات ومعتقدات الأمهات حول غسل اليدين والتي اشتملت علي العناصر التالية (تحتاج غسل اليدين بعد استخدام الحمام, وبعد الأكل, عدم المشاركة في استعمال منشفة واحدة, الأم لديها المعرفة الكافية حول غسل اليدين, غسل الأيدي صعب في بعض الظروف, وغسل الأيدي يعد عادة).

تطبيق غسل اليدين بشكل مستمر وقد اشتمل هذا الجزء العناصر التالية ( اغسل يدي بالماء والصابون بعد استعمال الحمام, وكذلك بعد الأكل, بعد ملامسة مواد خام مثل الخضروات, أنشف اليدين بعد الغسل, استمر بها كعادة).

تجميع وتحليل البيانات: تم توزيع استمارة الاستبيان علي الأمهات المترددات علي عيادة في مدينة بنغازي. بعد الموافقة علي المشاركة في الدراسة, وتم تجميع الاستمارات مباشرة وتفرغها في البرنامج الاحصائي, باستخدام التحليل الوصفي ( النسبة المئوية ).

### النتائج:

اشتملت الدراسة الحالية علي 150 مشارك من الأمهات, المترددات علي عيادة 23 يوليو الجمعية وكذلك عيادة الماجوري الجمعية, لغرض تطعيم او علاج الطفل من مشكلة صحية معينة, ممن لديهن اطفال دون الخمس سنوات, وقد كانت نسبة الاستجابة الفعلية من المشاركين 73% ( 110 ).

أجريت الدراسة لتوضيح مدي معرفة, واتجاه, وتطبيق, مفهوم نظافة اليدين للأمهات التي لديهن أطفال تحت سن 5 سنوات في مدينة بنغازي. بينت النتائج أن أعمار الأمهات المشاركات في الدراسة 79.0% هن دون عمر 40 سنة, أما المستوي التعليمي فقد اتضح بأن ثلث المشاركات هن دون المستوي الجامعي, بالنسبة لدخل الاسرة فقد اوضحت الدراسة بأن 44.7% فقط ممن دخلهم يزيد عن 1000 دينار ليبي, وهناك مجموعة دخلهم الشهري يقل عن 500 دينار ليبي 17.0%, كما ويوجد 50% من الامهات في وظيفة معينة والنصف الباقي ربية بيت أو طالبة. 30.1% و 19.1% علي التوالي. ما يتعلق بعدد الاطفال في الاسرة فقد بينت الدراسة ان حوالي الربع لديهم اقل من ثلاث اطفال والباقي من 3 – 5 اطفال , واكثر من 5 اطفال كانت 61.9 , و 13.6% علي التوالي. حول معرفة الأمهات عن نظافة اليدين.

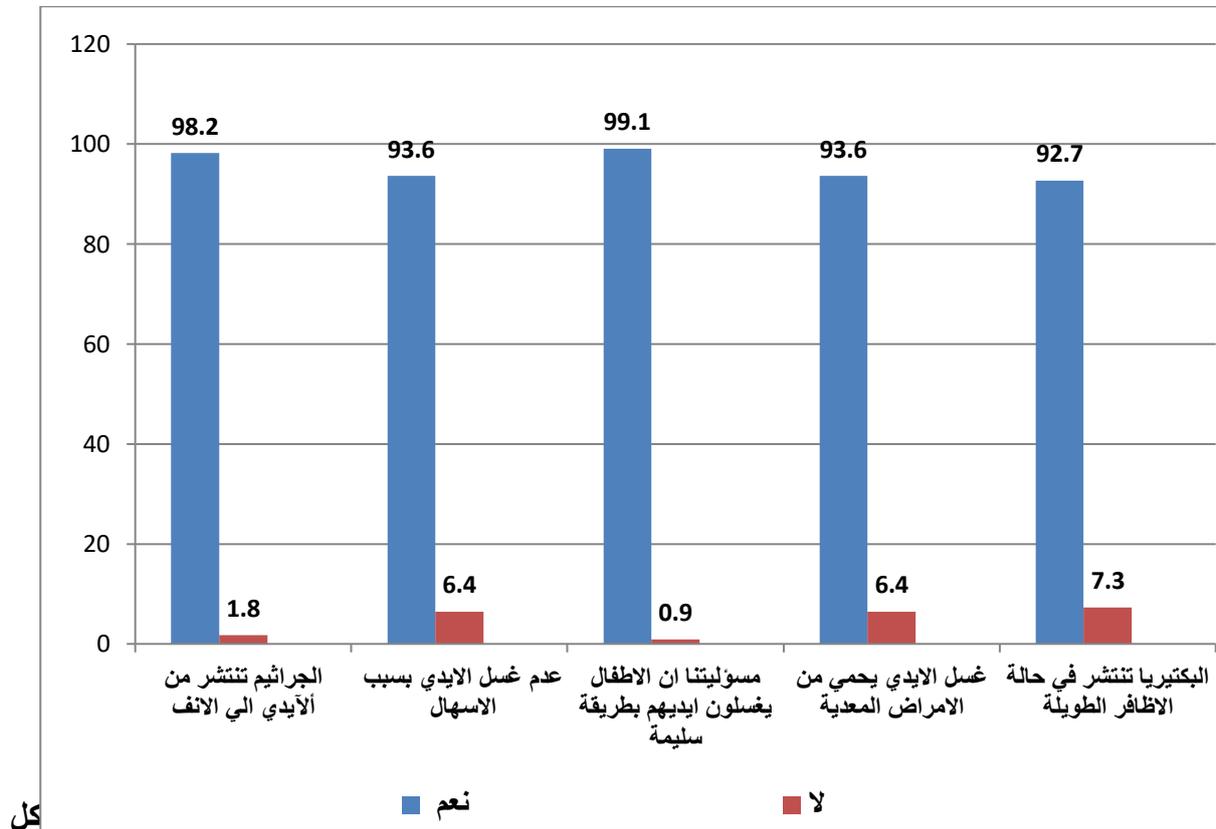
معرفة الأمهات حول مخاطر انتقال الجراثيم من الايدي إلي الأنف والفم, وأهمية غسل الايدي في حال الاسهالات أو أمراض ذات علاقة بالجهاز الهضمي, ومن مسؤولية الامهات التاكد ان الاطفال يقومون بغسل ايديهم بطريقة سليمة, وأن عملية غسل الايدي بطريقة سليمة يساعد في الحماية من الامراض المعدية,

عادات أهمل قص الاظافر وجعلها طويلة مصدر لانتشار البكتيريا وخاصة عند الاطفال. حيث كانت النتائج الايجابية المبدئية هي 98.2, 93.6, 99.1, 93.6, 92.7 % علي التوالي. شكل 1. حول اتجاهات ومعتقدات الامهات المشاركات في الدراسة الحالية, فقد تم تناول مواضيع محددة للتعبير عن المعتقدات الخاصة بالامهات شملت الام تحتاج غسل الايدي بالصابون بعد استخدام الحمام, غسل الايدي بعد تناول الطعام, عدم الاشتراك في استخدام منشفة واحدة, عتقد الامهات في كفاية المعلومات حول نظافة اليدين, جميعها تأخذ الاتجاه الايجابي, 98.2, 99.1, 79.1, 72.7 % علي التوالي, بينما انه قد تم الاشارة ان هناك بعض الضروف والاولويات قد تسبب في تحايل غسل الايدي 42.7% من الامهات المشاركات. شكل 2.

ما يتعلق آراء الامهات في حول التطبيق العملي لغسل اليدين العناصر التي تم وضعها للمعلومة حول التطبيق تشير بشكل ايجابي كبير حيث كانت انا أغسل يدي بعد استخدام المرحاض, اذكر اطفالي بضرورة غسل اليدين قبل وبعد الاكل, دائما أغسل يدي بعد لمس أي مادة خام مثل الخضروات, اقوم بتجفيف يدي بعد غسلها حتي تصبح جافة, اقوم بغسل يدي بالماء والصابون كعادة يومية. 95.5, 76.4, 97.3, 97.3, 79.1 % حسب الترتيب. شكل 3.

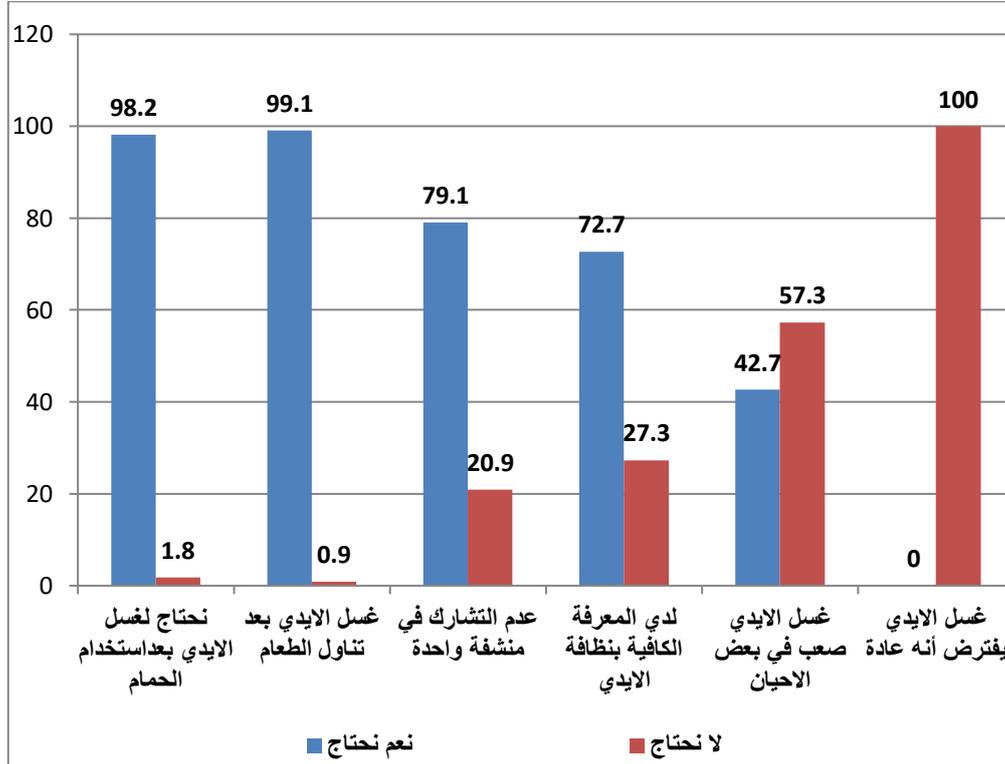
جدول ( 1 ) يوضح السمات العامة للمشاركين في الدراسة

النسبة	العدد	البيان
30.0	33	أقل من 29 سنة
40.9	45	30 - 39
29.1	32	40 سنة وأكبر
33.6	37	متوسط ,اقل
50.9	56	جامعي وما يعادل
15.3	17	أعلي من الجامعي
17.0	8	أقل من 500 دل.
38.3	18	500 - 1000
44.7	21	أكثر من 1000
19.1	21	طالبة
30.9	34	ربة بيت
50.0	55	موظفة
24.5	27	أقل من 3 أطفال
61.8	68	3 - 5 أطفال
13.6	15	أكثر من 5 أطفال

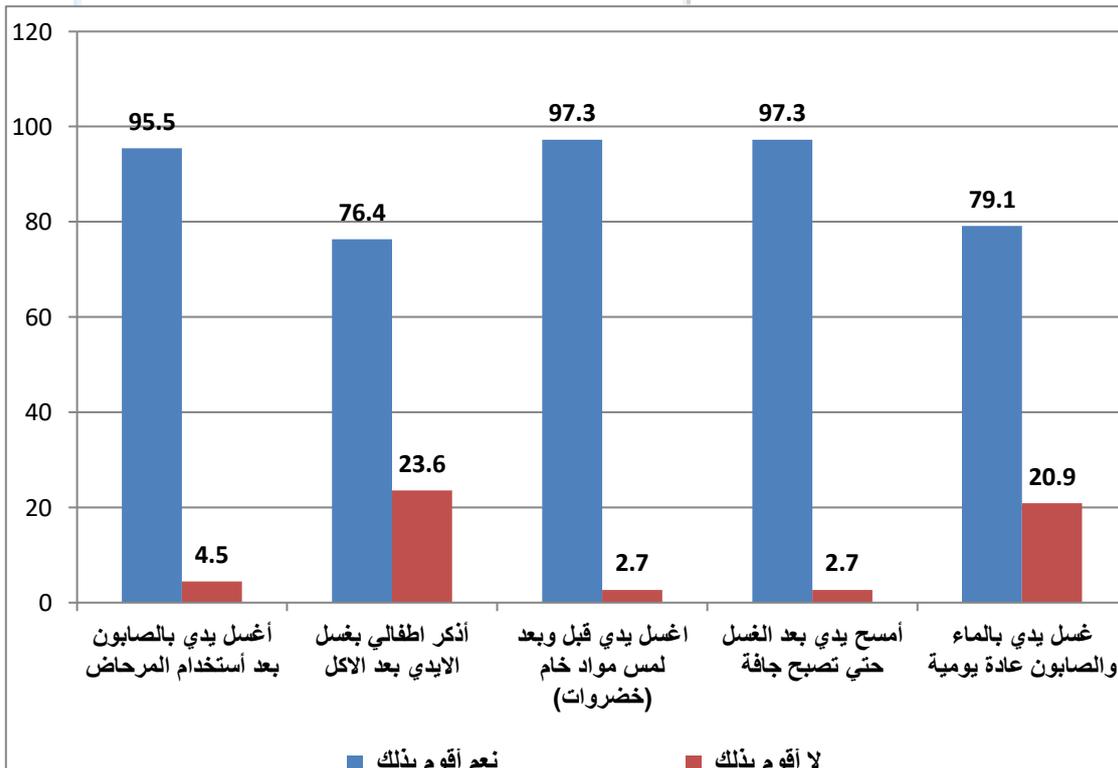


( 1 ) يوضح معارف الأمهات المشاركات في الدراسة حول نظافة اليدين





شكل ( 2 ) يوضح اتجاهات ومعتقدات الأمهات المشاركات في الدراسة حول نظافة اليدين



### شكل ( 3 ) يوضح آراء الأمهات المشاركات في الدراسة حول تطبيق غسل اليدين

#### المناقشة :

هذه الدراسة أظهرت ان معرفة الأمهات لغسل اليدين للأطفال تحت سن خمس سنوات كانت جيدة ، وأن عمر الأمهات من 30 الى 39 أكثر من باقي الفئات و المستوى التعليمي الجامعي و ما يعادله و الأم الموظفة كان لديهن اتجاه جيد بنسبة 38.2% ، 47.2% ، 48.1% على التوالي ، وهذا يرجع إلي ثقافة الأم وإدراكها لأهمية غسل اليدين ، وكان تطبيق الأمهات لغسل اليدين جيد حيث يتأثر بالفئة العمرية من 30 إلى 39 و الأم الموظفة بنسبة 36.6% ، 44.55% على التوالي نظرا لعادتهن في اعتماد ممارسة غسل اليدين في حياتهن اليومية ، وهذا يتفق مع دراسة أجريت في شمال الهند عام 2018 حول معرفة واتجاه وتطبيق أمهات الأطفال تحت سن الخمس سنوات لمفهوم غسل اليدين<sup>(17)</sup>. وتتوافق أيضا مع دراسة أجريت في لوجس بنجيريا عام 2019 حيث كانت لديهن معرفة واتجاه جيد بأهمية ممارسة غسل اليدين<sup>(19)</sup>. كما تتفق أيضا مع دراسة أجريت في كلكتا الهند عام 2016 حيث كانت أغلبية الأمهات على بيئة حول مواعيد غسل اليدين قبل وبعد كل نشاط<sup>(14)</sup>. وتتوافق أيضا مع دراسة أجريت في مدينة ديبارك شمال غرب أثيوبيا عام 2018 حيث كانت لديهن معرفة واتجاه جيد في غسل اليدين ورغبة في التطبيق<sup>(18)</sup>.

وبالمقارنة مع دراسة أجريت في غوتو كيبيل ووندوجنيت ووريدا أوروميا ، إثيوبيا عام 2017 لم تتوافق مع دراستنا، حيث كان متوسط أعمار الأمهات 26،48 سنة ، و 93.2% من الأمهات ربات بيوت ، و 8.5% يغسلن ايديهن بالماء والصابون عند إطعام الطفل<sup>(16)</sup>.

وبالمقارنة مع دراسة أجريت في ولاية اوسون ، نيجيريا عام 2014 كانت تتوافق مع دراستنا حيث كان لديهن معرفة واتجاه جيد ، ولكن لديهن ضعف في التطبيق يتأثر بالمستوى التعليمي والمجموعة العمرية<sup>(13)</sup>.

وبالمقارنة مع دراسة أجريت في مستشفى جامعة جوندور التخصصي ، شمال غرب اثيوبيا عام 2019 ، لم تتوافق مع دراستنا من حيث المستوى التعليمي ، عمر الأمهات ، ثقافة الأمهات حيث تتأثر بالمعرفة والاتجاه والتطبيق<sup>(20)</sup>.

وبالمقارنة مع دراسة أجريت في المناطق الريفية الساحلية جنوب الهند ، عام 2011 لم تتوافق مع دراستنا من حيث قلة الوعي والإدراك لبعض الفئات العمرية ، وثقافة الأمهات حول غسل اليدين بالطريقة السليمة<sup>(12)</sup>.

وبالمقارنة مع دراسة أجريت في كلانج ، ماليزيا عام 2016 حيث تتوافق مع دراستنا في المعرفة والاتجاه ، وتختلف في قلة إدراك ووعي الأمهات لتطبيق غسل اليدين بالطرق السليمة<sup>(15)</sup>.

#### الاستنتاجات :

- غسل اليدين مهم للحفاظ على صحة الأطفال والوقاية من العديد من الامراض المعدية مثل الاسهال وامراض الجهاز التنفسي الحادة .
- غسل اليدين ملزم في الأوقات الحرجة مثل عند استخدام المرحاض ، لمس الحيوانات و فضلاتها .
- كانت المعرفة بين أمهات الأطفال تحت سن الخمس سنوات ممتازة ، وهذا يرجع لمدى ثقافة الأم لمفهوم غسل اليدين .

- كان الاتجاه والتطبيق بين الأمهات في العقد الثالث من عمرهن و الموظفين ، افضل من غيرهن من الفئات الأخرى نظرا إلى مستوى الوعي والإدراك لأهمية غسل اليدين في حياتهن اليومية .

#### الصعوبات :

- واجهتنا صعوبة في عملية تجميع البيانات حيث لم نعثر على دراسات سابقة كافية قلة توفر المراجع لتغطية عملية البحث .
- أيضا واجهتنا مشكلة في عدم استجابة او مصداقية بعض الامهات في عملية تعبئة الاستبيان .
- كان حجم العينة قليل مقارنة بالمجتمع العشوائي وهذا يرجع لي عدم اكمال تعبئة الاستبيان نظرا لي لازمة كوفيد 19 .

#### التوصيات :

- زيادة الوعي والتثقيف الصحي للأمهات بأهمية غسل اليدين عبر الوسائط الاعلامية المختلفة.
- ضرورة التأكيد على التزام الأمهات باتباع الطرق السليمة لغسل اليدين .
- الاهتمام بصحة الطفل من خلال متابعة الأمهات لعملية غسل اليدين قبل وبعد عمل أي إجراءات او ملامسات ، للحد من انتشار الجراثيم أو الإصابة بالأمراض .
- نظرا إلي قلة البحوث في هذا الشأن يجب إجراء بحوث مستقبلية عن هذا المجال للأستفادة منها في الدراسات .

#### المراجع :

1. Guideline for Hand Hygiene in Health-Care Settings. Morbidity and Mortality. 2002.
2. World health organization. The World Health Report 2003: shaping the future world health organization; 2003.
3. Rabie T, Curtis V. Hand washing and risk of respiratory infections: a quantitative systematic review. Trop Med In Health. 2006; 11(3):258-67.
4. Ejemot RI, Ehiri JE, Meremikwu MM, Critchley JA. Hand washing for preventing diarrhoea. Cochrane database Syst Rev. 2008; 1: CD004265.
5. Bartom J, Cairncross S. Hygiene, Sanitation, and water: Forgotten Foundation of health. Pols Med .2010; 7(11):e100367. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000367>.
6. Water Supply and Sanitation Collaborative Council. Global handwashingday. <http://www.wsscc.org/wash-advocacy/campaigns-events/global-handwashing-day> (accessed on 8 May 2015).
7. Warren C., Fragaszy E, Hayward A. Hand hygiene to reduce community transmission of influenza and acute respiratory tract infection: a systematic review. Influenza Other Respir Viruses.2013; 7(5):738-49.
8. Murray CJ, Lopez AD. Global mortality, disability, and the contribution of risk factors: Global Burden of Disease Study. Lancet 1997; 349:1436–1442.
9. Odu OO, Emmanuel EE, Amu EO, Deji S, Dada SA, Marcus O. Practice of effective hand washing and associated factors among caregivers of infants attending infant welfare clinics in Ado-Ekiti, Ekiti State, Nigeria. J Adv Med Med Res. 2017:1-8 .

10. Freeman MC, Clasen T, Brooker SJ, Akoko DO & Rheingans R. The impact of a school-based hygiene, water quality and sanitation intervention on soil-transmitted helminth reinfection: a cluster randomized trial. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*. 2013; 89: 875–83.
11. Centre for Disease Control and Prevention (CDC) Hand Hygiene in West African General (Non-ETU) Healthcare Settings. [Internet] 2014 [Cited 2015 Jan. 12] Available from <http://www.cdc.gov/vhf/ebola/hcp/hand-hygiene.html>
12. Datta SS , Singh Z , Boratne AV , Senthilvel V , Bazroy J and Dimri D .Knowledge and practice of hand washing among mothers under five children in rural coastal south India . *Int.J.Public health* [www.ijmedph.org] January-March 2011;(1):1.
13. Hand Washing: Knowledge, Attitude and Practice amongst Mothers of Under-Five Children in Osogbo, Osun State, Nigeria ‘*Journal of Biology, Agriculture and Healthcare* ‘ 2014;(4):16 .
14. Maumita D , Pranita T . A Study on Water Sanitation Hygiene & Hand Washing Practices among Mothers Of Under 5 Children Attending Tertiary Care Hospital In Kolkata, India . *Journal of Dental and Medical Sciences(IOSR-JDMS*. July 2016 (7); 15:PP54-49.
15. Nurul A, Nur N, Shalinawati R, Ilina I, Nooriah M . Knowledge, attitudes and practices of hand hygiene among parents of preschool children ‘ *Journal of Scientific and Innovative Research* ‘ 2016; 5(1): 1-6.
16. Dibba D, Addisu T, Habitamu K, Sisay A and Habtamu S. Knowledge, Attitude and Practice (KAP) of Hand washing among Mothers of Under Five Children in GotuKebeleWondogenetWoreda Oromia Ethiopia 2017 ;4(6) Pp. 146-153 .
17. Rajiv K, Parveen S, Renu R, Rashmi K, Chandini G, Riya G . Hand hygiene: knowledge, attitude and practices among mothers of under five children attending a tertiary care hospital, north india, *Jurnal Community Med Public Health*. Mar2018;5(3):1116-1121.
18. Henok D, Laekemariam B, Muluneh B, Anley T and Baye D. Hand washing practice at critical times and its associated factors among mothers of under five children in Debar town, northwest Ethiopia, *Italian Journal of Pediatrics*, 2018;45:120 .
19. Abigail O, Tommy S. Knowledge, Attitude and Practice of Hand Washing among Mothers of Children 0-59 Months of Age. Lagos, Nigeria. *Universal Journal of Public Health*, 2019 7(2): 52-58.
20. Zewudu A, Henok D, Asefa Adimasu T, Baye D. Mothers’ Handwashing Knowledge as a Predictor of Diarrheal Disease Among Under-Five Children Visiting Pediatric Ward in University of Gondar Comprehensive Specialized Hospital, Northwest Ethiopia, *journal : Pediatric Health, Medicine and Therapeutics* , 2019 ; (10) 189–194 .

## نشر ثقافة الجودة الشاملة في كليات التربية ودورها في تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها ضمن مؤسسات التعليم العالي

أريج الحاسي<sup>1\*</sup>, نجية سليمان<sup>2</sup>  
<sup>1</sup>كلية التربية بنغازي- جامعة بنغازي  
<sup>2</sup>كلية التربية-المرج جامعة بنغازي  
areegalhas530@gmail.com

### ملخص الدراسة

اختصت الدراسة الحالية للبحث عن أفضل السبل للرفع من المستوي العلمي والأكاديمي لكلية التربية علي اعتبار أنها أحدي الكليات التي تقع ضمن جامعة بنغازي ؛ والتي يقع علي عاتقها مسؤوليات كبيرة لتدعيم المتعلمين وبناء المعرفة، وخلق فرص للعمل، وتحسين قدرات الطلاب -المعلمين /لحل المشكلات؛ مما يتطلب إعادة النظر في الطرق العلمية والتربوية التي يستخدمها أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات بما يتلاءم مع الفلسفات الإدارية الحديثة القائمة علي نشر ثقافة الجودة الشاملة؛ الأمر الذي من شأنه أن يساهم في رفع مستوي جودة أدائها وكفاءة مخرجاتها؛ وعليه هدفت الدراسة الحالية للإجابة للتحقق من التالي : تسليط الضوء علي أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة والوقوف علي واقع تطبيقها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كلية التربية جامعة بنغازي. تحديد أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة بنغازي . اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم توزيع الاستبانة -أداة الدراسة -؛ علي عينة عشوائية بلغت (60)، عضو من أعضاء هيئة التدريس كلية التربية جامعة بنغازي ، وباستخدام الباحثين لبرنامج الحزم الإحصائية SPSS ،لتحليل البيانات تم رصد النتائج التالية: 60% من أعضاء هيئة التدريس يرون أن نشر ثقافة الجودة يساهم في الرفع من مستوي البرامج التربوية الخاصة بإعداد وتدريب المعلمين و في الحصول علي الاعتماد العلمي في ضوء المعايير العلمية الصحيحة للتقييم الذاتي والخارجي من قبل مراكز ضمان الجودة في جامعة بنغازي. 80% من أعضاء هيئة التدريس يؤكدون علي أن عدم توفر الإمكانيات المتمثلة في القاعات الدراسية المجهزة بالوسائل التعليمية والوسائط التكنولوجية -والمعامل والمكتبات المتخصصة من أهم العائق التي تواجه قدرة المؤسسة التربوية في تقديم خدماتها بمستوي عال من الجودة المتميزة. 60% من أعضاء هيئة التدريس يؤكدون علي أن ضعف الإنفاق والتمويل علي البرامج والبحوث المعرفية، التي تحسن من مهاراتهم وترفع من مستواهم أكاديمياً قد يشكل عائق بالغ الأهمية في معايير الجودة الشاملة لكلية التربية مما يؤثر علي قدرتها التنافسية ضمن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.

**مفاتيح الكلمات:** ثقافة الجودة الشاملة- كليات التربية – أعضاء هيئة التدريس-مؤسسات التعليم العالي

### مقدمة الدراسة:

كنا ومازلنا بحاجة ماسة لتطوير المنظومة التربوية بكافة عناصرها ومكوناتها ومضامينها؛ ولما كابة هذا العصر فإننا أكثر ما نحتاج إليه اليوم هو رفع كفاءة -المعلم أو الأستاذ -وتأهيله بصفته أهم مدخل في أي عملية تعليمية؛ وهو أساس النجاح والتميز لأي مؤسسة؛ وبالتالي فإن النجاح الأكيد لهذه المؤسسة التعليمية ولمخرجاتها تحتاج بالضرورة إلى حدوث تغيير في جودة الأداء و تطوير

أساليب العمل والرفع من مهارات العاملين من أعضاء هيئة التدريس وقدراتهم، وكذلك تحسين بيئة العمل والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية .

هذا وتحظى قضية إعداد المعلم وتأهيله باهتمام بالغ الأهمية من قبل جميع دول العالم، إذ عقدت الندوات والمؤتمرات لمناقشة مسألة إعداد الأستاذ والارتقاء بتأهيله؛ في التقرير الصادر في أمريكا سنة 1999 المعنون بـ " ملامسة المستقبل " -الطريقة التي نعد بها المعلمين " - والذي أقر على أن كليات التربية في الجامعات الأمريكية يجب أن تعيد النظر في الطريقة التي تُعد بها المعلمين من خلال تزويدهم بمقررات علمية متينة من شأنها رفع المستوى، كما طالبوا بإعادة النظر في برامج إعداد المعلم من حيث جودتها والحكم علي مدي قدرتها انتهاج سياسة جديدة وبرامج تتماشى ومحاور الإصلاح واستراتيجياته التربوية؛فإن كان تطبيق نظام الجودة سيؤدي إلى تطوير العمل الإداري في الجامعات والكليات، فإن تفعيله علي مستوي أداء العاملين والمعلمين داخل هذه الكليات سينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية في جميع نواحيها كخطوة نحو توكيد نشر ثقافة الجودة الشاملة الأمر الذي لم يكن ضمن اهتمامات برامج الجودة التي تركزت خلال السنوات الماضية حول البرامج الأكاديمية بأشكالها المختلفة حيث قام اتحاد الجامعات العربية عام 2011؛ بإصدار دليل موحد لضمان جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات العربية، يهدف إلى وضع إطار نموذج موحد لتقويم جودة البرامج الأكاديمية في الجامعات العربية باعتماد مبدأ التقويم الذاتي للبرامج الأكاديمية، يمتاز بالشمولية وبالوضوح والموضوعية وبالمرونة من خلال إمكانية تطبيقه على جميع البرامج الأكاديمية، وقد صدرت نسخة معدلة منه عام 2013 في إصدارها الثاني (اتحاد الجامعات العربية، 2013). وتأتي هذه المبادرة في اتحاد الجامعات العربية للانطلاق من هذا الدليل الموحد إلى إصدار الجمعيات العلمية المنبثقة عن الاتحاد، والبالغة حالياً 22 جمعية علمية تغطي معظم التخصصات الأكاديمية، لأدلة خاصة ببرامجها الأكاديمية كما يقوم مجلس ضمان الجودة والاعتماد في اتحاد الجامعات العربية بعقد مؤتمر عربي دولي سنوي لضمان الجودة في الجامعات العربية، وذلك لمناقشة كافة القضايا الخاصة بالجودة وكيفية العمل علي توطئتها داخل الكليات المختلفة؛ومحاولة الحصول علي تصنيفات عالمية لهذه الجامعات عند مقارنتها بالجامعات العالمية؛ويري (مفتاح؛ المكاشفي، 2015)، أن التصنيفات العالمية وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، فالهدف هو إصلاح الجامعات العربية، وتقديمها، وليس مجرد الحصول علي مراكز متقدمة في التصنيف. فالمسألة الأكثر أهمية في هذه التصنيفات ليست المرتبة التي تحتلها الجامعات في الترتيب العالمية فليس هذا السبب في حد ذاتها، بل هي جودة نشاطات أعضاء هيئة التدريس البحثية والتدريسية التي بواتها لهذه المكانة المرموقة في مصاف الجامعات الكبرى؛معتمدة بشكل كبير علي قدرة أعضاء هيئة التدريس علي تحقيق انبثاق ذاتي للتنمية العلمية والمعرفية في المستقبل.

هذا وتري الباحثين بأنه مع التطور الحاصل في مفهوم تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من مفهوم النمو المهني إلي مفهوم أعم وأشمل هو التنمية المهنية المستدامة، والذي يركز علي الاحتياجات التدريبية أعضاء هيئة التدريس أثناء الخدمة، و تحويل الأفراد إلي متعلمين دائمي التعلم؛ الأمر الذي يجعل الجامعات العربية تسعى جاهدة لتنمية العاملين بها مهنيًا، من خلال إكسابهم الخبرات والمعلومات والمهارات المتعددة، وتبصيرهم بمشكلات المجتمع ومستقبله، كما أن على الجامعات نشر ثقافة التنمية المهنية الموجهة بالأداء، من خلال ترسيخ ثقافة التعلم التنظيمي، والتعلم الاستراتيجي بالجامعة، وتوفير التكنولوجيا التي تيسر عملية التعلم، وذلك من خلال نشر ثقافة الجودة تبادل المعرفة الخاصة بها في كل الكليات، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي تقاسم هذه المعرفة، ونقلها فيما بينهم، وكذلك تحفيز إدارة الجامعة ورؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية على إدارة المعرفة .

### مشكلة الدراسة :

حتى تتحقق الجودة في الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي يجب أن تقوم هذه الأخيرة باتخاذ إجراءات متعددة تسمى **بضمان الجودة**؛ وقد ظهر مفهوم الجودة والاهتمام بضمانها كأحد المنهجيات الناجحة في العديد من المؤسسات، فالمؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تلتبي معايير الجودة. (قاصدي؛ طبيب، 2017)، وعلى الرغم من أن مؤسسات التعليم العالي قد بدأت بعملية التوثيق في مراكز ضمان جودة التعليم العالي علي المستوي العربي و المحلي؛ فعلى الرغم من عالمية معايير ضمان الجودة، إلا أنه قد لاحظنا أن التأخر الواضح في تطبيقها أساليبها في العديد من الجامعات العربية؛ حيث لا تزال الصعوبات التي تتطلب الكثير من العمل نحو الشفافية والحرية الأكاديمية؛ تعترض طرق العمل داخل تلك المؤسسات .

وهو الامر الذي يظهره الواقع الحالي لكليات التربية والتي تعتبر أحدي الكليات النواة لمؤسسات التعليم العالي فهي المكان الذي يُشرف علي صناعة أعداد المعلمين -وتأهيلهم وتدريبهم - الأمر الذي يجعلنا بحاجة للحديث عن إعادة النظر في عملها كجزء فعال ومهم داخل المنظومة التعليم العام بشقيه المتوسط والعالي؛ أن الحديث عن الحاجة لإحداث تغيرات جذرية لتبني كليات التربية أسلوباً علمياً يختص بتطوير أدائها والحفاظ علي قيمتها العلمية الأكاديمية؛ ويتلاءم مع الفلسفات الإدارية الحديثة يلزمنا للتوجه نحو فحص ودراسة معايير الجودة الشاملة التي تنص عليها مراكز ضمان الجودة داخل الجامعات؛ علي اعتبار كونها الحل المثالي والأنسب لتحقيق ذلك التغير؛ والنجاح في تحقيق ذلك يتطلب نشر ثقافة الجودة الشاملة لدي أعضاء هيئة التدريس المشرفين والقائمين على البرامج التربوية، وإدراكهم العميق بفلسفة الجودة وجعلها مسؤولية الجميع والسعي لتحقيق التميز والارتقاء في جودة أداء العاملين في المؤسسة التربوية من أجل الوفاء باحتياجاتهم المادية والمعنوية التي تسهم في تحسين الإنتاج المستقبلي الأمر؛ الذي نتج عنه تدني كبير في مستوى خريجي كليات التربية - من المعلمين - الذين يقع علي عاتقهم مسؤولية تعليمية تربوية مختصة بالأجيال القادمة أعدادهم وتوويرهم بقدراتهم ومهاراتهم بالإضافة للوظيفة التعليمية العلمية المعرفية؛ تسبب في ظهور حالة من عدم الرضا من قبل العاملين علي المؤسسات التعليمية من المدراء والمختصين بالمجال التعليم والتربوي؛ ولدي أفراد المجتمع أيضاً عن هذه المخرجات.

مع غياب الوعي الكافي - لمفهوم ثقافة الجودة الشاملة- وطرق تطبيقها وسبل الإفادة منها لدي العديد من أعضاء هيئة التدريس و رؤساء الأقسام وعمداء الكليات؛ حيث مازال التوجه منصباً في كليات التربية علي التوسع الكمي على حساب الاهتمام بمسألة النوعية؛ إذ يغلب على نظام التعليم الشكل التقليدي المبني علي التلقين واسترجاع المعلومة؛ والذي من شأنه أن يقلل من فرص الإبداع والتطوير والحدثة المطلوب توفرها في خريجي هذه الكليات من معلمي ومعلمات والتطلع لتحقيق ميزات تنافسية عالية بينهم وبين خريجي الكليات التطبيقية والإنسانية الأخرى، مع قلة الإمكانيات المادية والتجهيزات المناسبة لخلق صناعة تعليمية ذات مواصفات ومعايير عالية؛ يجعل من هذه الكليات غير قادرة علي مواكبة البرامج الدراسية المتقدمة بكليات التربية المنتشرة حول العالم اليوم؛ ولتحسين الميزة التنافسية لكليات التربية، فإنه من المهم أن تتزود بموارد بشرية تمتلك رؤية استشرافية ومهارات تؤهلها لتقدير التغيرات المستقبلية، و تمتلك المهارات والقدرات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها كل ذلك وأكثر يدعونا إلي التساؤل حول كيفية العمل وبشكل علمي منظم علي أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة و النظر إليها كضرورة حتمية لا بد منها من أجل مواجهة هذه التحديات والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في العالم اليوم فيها، وتحقيقاً لما سبق تم طرح السؤال الرئيس التالي :

ما أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة في كليات التربية ودورها في تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها ضمن مؤسسات التعليم العالي؟  
هل يسهم نشر ثقافة الجودة الشاملة فلي أعضاء هيئة التدريس في تحقيق الميزة التنافسية لكلية التربية؟

#### أهداف الدراسة :

لمعرفة العوامل المؤثرة في إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في كلية التربية للحفاظ على مستوي أدائها وضمان مركز ضمن الكليات ذات الأهمية والفعالية في جامعة بنغازي تستهدف الدراسة التحقق من التالي :

- معرفة الأسس الفكرية لثقافة الجودة الشاملة في كليات التربية جامعة بنغازي.
- تسليط الضوء على ثقافة الجودة الشاملة، وفوائد تطبيقها في كليات التربية في جامعة بنغازي .
- نشر ثقافة الجودة الشاملة قد يسهم في ضمان مكانة مرموقة لكليات التربية والاعتراف بها محليا وعالميا وذلك من خلال جودة أدائها وكفاءة مخرجاتها.
- تحديد أكثر الصعوبات التي تواجه تطبيق معايير الجودة الشاملة وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية جامعة بنغازي ومحاولة وضع توصيات تقلل من صعوبات تطبيقها.
- إبراز التطورات العامة المواكبة لعملية إصلاح المنظومة التعليمية في مجال ضمان الجودة، مع تحيد الفجوة القائمة بين الواقع الفعلي لنشر ثقافة الجودة ضمن كلية التربية بنغازي و بين الكليات التي قطعت أشواطاً بعيدة في إدارة الجودة ضمن نطاق جامعة بنغازي.

#### أهمية الدراسة :

- إن لإدارة الجودة الشاملة دوراً كبيراً في تطوير مؤسسات التعليم العالي وتطوير التخطيط الاستراتيجي، وفي تطوير كفاءة أعضاء هيئة التدريس وتطوير البرامج التعليمية التربوية؛ وتحقيقاً لهذا الدور وأكثر؛ تفرد الدراسة الحالية اهتمامها بمايلي:
- إلقاء الضوء على أحد المجالات التربوية المرتبطة بالميزة التنافسية لكليات التربية وأهمية التوجه نحو توطيق ثقافة الجودة الشاملة للحفاظ على مركزها ضمن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا .
  - الوقوف على جوانب القوة ومواطن الضعف وذلك من خلال تنمية الوعي بثقافة الجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي عامة، والعاملين في المؤسسات التربوية بشكل خاص.
  - الحاجة إلي تطوير توجهات كليات التربية المستمرة إلى استراتيجيات حديثة تمكنها من تحقيق مميزات تنافسية أمام نظرائها من الكليات و أمام سوق العمل، والمحافظة عليها على المدى البعيد.

#### مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

- "الجودة الشاملة" والتي يُعرفها عطية (2009: 84): بأنها توظيف العمل التربوي من أجل تطوير الخدمة التربوية لكي تبلغ حدود التحسن المرسومة مسبقاً، ما يعث جودة جميع عناصر النظام التعليمي و مدخلات و عملياته ومخرجاته.

- "الجودة في التعليم العالي: هي ثقافة تعليمية تتصف بمستوى أداء عالٍ يسبق توقعات العملاء وذلك من خلال التحسين المستمر، حيث يشارك كل من أعضاء هيئة التدريس والطلبة بفعالية في هذه النشاطات (أحمد، 2003: 29).
- جودة أداء هيئة التدريس: هو مقدار ما يبذله عضو هيئة التدريس من نشاط ومقدار ما يمتلكه من تمكن في مادته العلمية والافتقار علي إيصالها والرغبة في إعطائها (إدريس، 2014).
- "الميزة التنافسية" والتي يُعرفها (الزعيبي) (Competitive Advantage) بأنها: "خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة نتيجة صعوبة محاكاتها، أو التي تحقق ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً خلال تلك المدة المنفعة حيث تمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع (2005:138).
- كما تُعرف بأنها: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (أوبكر، 2006: 13).
- التعريف الإجرائي لثقافة الجودة الشاملة: هو أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع الجامعة وكلياتها، ليوفر الفرصة لإرضاء الطالب والمستفيدين من التعليم، وهي فعالية تحقق أفضل خدمات تعليمية بحثية بكفاً الأساليب، تبث نجاحها لتخطيط الأنشطة التعليمية وأدائها.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** تتمثل في ثقافة الجودة ودورها في تنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس، البرامج الدراسية، تقويم الطلاب.

**الحدود البشرية:** تقتصر حدود هذه الدراسة البشرية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنغازي (جامعة بنغازي).

**الحدود الزمنية:** الفترة من يناير -2022 حتى مارس 2022 .

**منهج الدراسة:** اعتمدت الباحثين في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ ولتحليل بيانات الدراسة حيث تمت الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

##### أولاً: الخلفية نظرية:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي منشآت ثقافية تحوي صفة الصفوة من أعضاء هيئة التدريس، الباحثين، الطالب، ويقصد بمؤسسات التعليم العالي الليبي في تطبيق أحكامها " الجامعات والأكاديميات والكليات التقنية والمعاهد العليا ومراكز الأبحاث و التي أنشأتها اللجنة الشعبية العامة (سابقاً)؛ رئاسة الوزراء حالياً؛ لإغراض التعليم العالي والبحث العلمي بموجب قرار رقم 501 لسنة 2010م، وقد سعت كثير من المؤسسات التعليمية إلي الاهتمام بالجودة والحصول على الاعتماد الأكاديمي؛ وقامت العديد من الدول العربية بإنشاء منظمات من شأنها الإشراف على الجامعات لمساعدتها بل رغامها أو على تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة ومن ضمن هذه الدول ليبيا، حيث تم إنشاء ما يسمى " بالمركز الوطني لضمان الجودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية"المجرب ؛ المبروك و فريو (2018)؛ وقد بدأ بالفعل في السنوات الأخيرة إلزام مؤسسات التعليم العالي على تطبيق معايير ضمان الجودة مع العمل علي نشر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومميزاته، ومتطلباته، ومعوقاته، ومحاولة تقليل التحديات التي تواجه في التعليم العالي الليبي.

هذا و تأتي أهمية ثقافة الجودة من كونها تعتبر خطة إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة ماهية الجودة، فلا بد لنا من تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، تحديد أهم متطلبات وكيفية تطبيقها على مستوى المؤسسة بشكل عام والتعليمية بشكل خاص، وتشكل الجودة المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من مفاهيم فلسفة الجودة الشاملة ونقطة الأساس فيها.

#### • مفهوم الجودة في التعليم:

إن مفهوم الجودة الشاملة في التعليم له معنيان مترابطان "أحدهما واقعي والآخر حسي". والجودة بمعناها الواقعي تعني التزام المؤسسة التعليمية بإنجاز مؤشرات ومعايير حقيقية متعارف عليها مثل: معدلات الترفيع ومعدلات الكفاءة الداخلية الكمية ومعدلات تكلفة التعليم . أما المعنى الحسي للجودة فيرتكز على مشاعر أو أحاسيس متلقي الخدمة التعليمية كالطلاب وأولياء أمورهم " وزارة التعليم العالي وحدة إدارة المشروعات:هيئة ضمان الجودة والاعتماد في التعليم:"مسودة القانون". اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد (إبريل 2004)، لاشك أن نوعية التعليم التي تسعى إلى تقديمها مؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل مباشر على طبيعة العملية التعليمية ذاتها وعلي أهدافها التي تترجم الغاية من وجودها كذلك الشروط التي يجب أن تتوفر فيها وعلي الرغم من أن نوعية التعليم تترابط بالبيئة والظروف المحيطة بالبيئة التعليمية بشقيها المادي والبشري ؛ إلا أنه في العموم الهدف من التعليم العالي يتطلب تحقيق

ثلاثة شروط أساسية ، وهي :

- ضمان النمو الحقيقي في شخصية وسلوك المتعلم.
- الموازنة مع احتياجات المجتمع في الظروف القائمة.
- توفر الخصائص العلمية والمهنية للمؤسسة.
- وعليه فإن الجودة تصبح مسألة ضرورية للتعليم بصورة خاصة؛ ينبغي أن تكون مرافقة للعمل التربوي في كل أنواعه ومستوياته وتحقيقاً لذلك لا بد من التعرض لمفهوم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومنها:
- يُعرف اتحاد الجامعات العربية مفهوم الجودة: بأنها استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومرافق وطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية، وذلك وفق معايير محددة (اتحاد الجامعات العربية، 2013).
- هذا ويعني مفهوم الجودة الشاملة في التعليم: هو فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، هي التحسن المستمر لعمليات التعلم والتعليم، وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي بما يضمن تحقيق معايير الجودة الشاملة. (قاصدي، 2017: 127).
- هذا وقد يشير مفهوم الجودة في التعليم ما يلي:
- مجموعة المعايير والإجراءات التي يهدف تنفيذها إلى تحسين البيئة التعليمية، بحيث تشمل هذه المعايير المؤسسات التعليمية بمستوياتها وأشكالها المختلفة والهيئة التدريسية والإدارية والموظفين والتي تهدف جميعها إلى منتج بجودة عالية وهو الطالب (الرملي، 2019).
- في حين عرّفها آخرون بأنها جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي بما يتناسب مع رغبات المستفيدين ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي.

- هذا ولقد تطور مفهوم الجودة من التفتيش على المخرجات ومراقبة العمليات واكتشاف الأخطاء والقيام بتصحيحها إلى مفهوم جديد يستند إلى منع الأخطاء وتجنب إنتاج مخرجات بها عيوب، أو لا تحقق رغبات أصحاب العلاقة (الطلبة، وسوق العمل، وأعضاء هيئة التدريس، إلخ)، ويعزى ظهور هذا المفهوم الجديد لضبط الجودة إلى ثلاثة عوامل، وهي:

1. التكلفة المادية الباهظة لمتطلبات تسيير وتطوير عمل المؤسسة التعليمية؛ مما يترتب عليه أن الوقوع في أي خطأ في المدخلات و أتمام العمليات يعد هدر كبير للأموال.
2. قد تعتبر المنافسة القائمة بين المؤسسات التعليمية –الكليات الإنسانية والتطبيقية –أو الكليات التربوية يصعب اكتساب ثقة أصحاب المصلحة (الطلبة، وسوق العمل، وأعضاء هيئة التدريس، إلخ) وتلبية احتياجاتهم.
3. اعتماد المؤسسات التعليمية على المعايير المحلية والعالمية للتأكد من جودة منتجاتها ومطابقتها للمواصفات العالمية والمحلية، لجذب المزيد من الطلبة (دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي، 2017).

#### الحاجة إلى إدارة الجودة الشاملة في التعليم :

- أصبحت الحاجة إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم ضرورية وذلك للأسباب التالية :
- العجز التعليمي : والمقصود به استثمار في التعليم دون العائد منظرًا لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة .
  - معدلات البطالة المرتفعة : فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية والعكس .
  - اتساع الفجوة بين معدلات الإنتاج والتعليم : حيث تظهر الحاجة لبعض المهن والوظائف التي لا يوفرها التعليم الحالي أو العكس حيث لا توجد بعض التخصصات التعليمية الفرص المناسبة بعد التخرج .
  - أصبح العديد من خريجي الجامعات يعملون في وظائف على غير تخصصاتهم العلمية.
  - التعليم يركز على تنمية المعارف والمعلومات وينسى التركيز والاهتمام على تنمية المهارات وتعديل السلوكيات مما أسفر عنه أشكال تقليدية جامدة لكافة المخرجات. (عطية، 2009).

#### • معوقات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية :

- تُعاني المؤسسة التعليمية في العالم العربي مجموعة من المعوقات التي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها والوصول إلى الجودة المنشودة - وبما ينطبق على الواقع الحالي للجامعات المحلية في ليبيا- ومن أهم معوقات الجودة في هذه المؤسسة ما يلي:
- **شيوخ المركزية:** بمعنى سيطرة الإدارة العليا على القرار التربوي والتعليمي مع فردية القرار ورفض تفويض السلطة من الصف الأمامي إلى الصفوف الأخرى.
  - **شيوخ العادات السلبية:** مثل التواكل واللامبالاة والمجاملة والوساطة في إنجاز العمل مع وجود المحسوبية عند توزيع المسؤوليات.
  - **إدارة الوقت:** بمعنى أن إدارة المؤسسة التعليمية تضيع غالبية الوقت في الأعمال الروتينية دون البحث عن الجديد الذي يساعدها في تحقيق النقلة النوعية وقبول المنافسة مع المؤسسات المناظرة لها .

- **فردية القرار:** ويعني وجود جهة محددة لصنع القرار واتخاذها مع إهمال عنصر المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات بالإضافة إلى حب الهيمنة على المؤسسة.
- **اتباع الأساليب التقليدية في إنجاز العمل:** بالرغم من وجود الثورة المعلوماتية وثورة الاتصالات والثورة التكنولوجية وإفرازاتها المتعددة والمتنوعة إلا أن المؤسسة التعليمية ما زالت تستخدم الثورة الورقية والأعمال المكتبية في إنجاز الأعمال وبالتالي يترتب عليه زيادة في الهدر والفقء وتضييع الوقت والجهد (أبو الوفاء؛ عبد العظيم: 2008).

#### متطلبات تطبيق الجودة في التعليم العالي:

- لكي تنجح مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الجودة لابد من المتطلبات التالية منها:
- **إعادة تشكيل ثقافة المؤسسة التعليمية:** تعتمد فلسفة الجودة على وجود ثقافة مؤسسية جديدة تختلف عن الثقافة التقليدية السائدة في تلك المؤسسة.
- **التعليم والتدريب:** يجب إخضاع الجميع لعمليات وبرامج التدريب على برامج الجودة، وتعليمهم على الأساليب والأدوات الضرورية لنجاح تطبيقها، وفق أسس متينة وضمان تحقيق النتائج المطلوبة (أبو غزالة، 2015: 89).
- ولما كان مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم يؤكد على العمل الجاد مع تحسين كفاءة وفاعلية عملية التعلم نفسها، فإن هذا يتطلب دراسة احتياجات الطلاب في شكل أساليب التعلم، والتقييم Assessment والتأكيد على تغذية راجعة Feedback ذات معنى بالنسبة للطلاب وذلك على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة تساعد كل متعلم على مدى أن يحسن كفاءته التعليمية His Learning Efficiency، كما تعمل على تحسين أداء الطالب في الامتحانات ومن ثم فالطالب الذي يرغب في تحسين درجاته في الامتحان عليه أن يمارس TQM.

#### خصائص القدرة التنافسية في التعليم الجامعي :

- عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية لأي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي؛ لا بد لنا من التركيز في المقام الأول على مسألة ديمومة الميزة التنافسية وبقائها فالميزة تنتهي بمجرد قدرة المنافسين على تقليدها أو محاكاة ما تستند إليه، ذا ما أرادت الجامعة أن تحافظ على الميزة التنافسية بجعلها أكثر استمرارية؛ فيجب عليها تبني استراتيجيات تجعل عملية تقليد الميزة التنافسية التي قامت ببنائها شديدة الصعوبة ومرتفعة الكلفة بالنسبة للمنافسين. إذ توجد هناك خصائص عديدة تدل على تميز الكليات الواقعة ضمن نقاط الجامعة وهي كما أوردها (الموسوي، 2003: في التالي تتخلص؛ 3 )
- **الإبداع** إذ تتم عمليات البحث والتطوير لتجديد الخدمات التعليمية المقدمة لأفراد المجتمع .
  - **التمايز** وذلك من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة .
  - **التكلفة** تقديم خدمات تعليمية بتكلفة مناسبة مع المحافظة على جودة ونوعية التعليم.
  - **التحالفات** أي تكوين اتفاقيات مع مؤسسات تعليمية أخرى لتحقيق أهداف محددة >
  - وهذه الخصائص تدفع الجامعات نحو البحث عن التميز وخاصة في ظل العديد من الأسباب التي ترتبط بالعديد من التغيرات التي تطرأ نتيجة التطورات المختلفة.

#### ثانياً: الدراسات السابقة :

- دراسة مفتاح والظاهر (2014):** بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت – ليبيا؛ والتي هدفت إلى معرفة ما مدى قناعة الكليات عينة الدراسة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ كما هدفت إلى التعرف على سبل تطوير التطبيق بالكليات عينة الدراسة (كليات منطقة الجفرة)، وقد شملت

عينة الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين هذه الكليات والبالغ عددهم (99) عضو هيئة تدريس، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة العملية: أظهرت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود دلالة إحصائية على فهم فلسفة إدارة الجامعة لمفهوم التخطيط الاستراتيجي منهاجاً مناسباً لتنسيق الجهود لإعداد فلسفة التخطيط الاستراتيجي لتنسيق الجهود في جميع جوانب العمل الأكاديمي، من خلال وجود رؤية واضحة وسليمة تقود نحو التغيير الإداري المرجو للجامعة للتطوير وللإستفادة من الفرص ونقاط القوة، والتقليل من التهديدات ونقاط الضعف؛ كما أوضحت الدراسة وجود ضعف في عمليات التوثيق الخلاصة بالجودة في جميع الكليات. وقد أوصت الدراسة في الختام بضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من قبل الكليات، علي أن يتوافق التطبيق مع خصوصية كل كلية.

**دراسة المجرب والغريب وقريو (2018):** والتي تهدف إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة، وتأثيرها في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي والعالم العربي، وبيان الانعكاسات الايجابية في الأداء نتيجة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في "التحسين المستمر، واعتماد الإدارة على المعلومات عند اتخاذ القرارات، ودعم الإدارة العليا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الجهود على تلبية حاجات ورغبات الزبائن"؛ ومن خلال المنهج الوصفي اعتمد الباحثين على الأدبيات، والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ومميزاته، ومتطلباته، ومعوقاته، والتحديات التي تواجه التعليم العالي في العالم العربي بما فيهم دولة ليبيا بالتحديد؛ من خلال هذه الدراسة التي قام بها الباحثين تم استخلاص نتيجة مفادها أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وبالدرجة التي تمكنها من تحقيق أداء متميز لمواجهة حدة المنافسة التي يتميز بها عصرنا الحالي. وقد توصل الباحثين في هذه الورقة من خلال الدراسات السابقة اقتراح عدد من التوصيات من أهمها: نشر ثقافة الجودة، الاهتمام بدعم البحث العلمي، دعم الإدارة لتطبيق معايير وإجراءات اعتماد مؤسسات العليا الليبي الصادرة من المركز الوطني لضمان الجودة.

**دراسة ( بحيج ، الفايدي: 2021):** تحت عنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات؛ هدفت الدراسة التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات، كما هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات تعزى إلى متغيرات الدراسة (النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات في كلية الآداب بجامعة بنغازي خلال العام الجامعي 2020-2021م، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثان الاستبانة، وتحليل بيانات الدراسة حيث تمت الاستعانة بالحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وأظهرت الدراسة في نتائجها أن معوقات مجال نظم المعلومات الإدارية في المرتبة الأولى، ثم تلاه مجال ثقافة الجودة الإدارية في المرتبة الثانية، في حين جاء نظام الحوافز والمكافآت بالمرتبة الثالثة، أما معوقات مجال المشاركة في اتخاذ القرار فكان في المرتبة الرابعة؛ وفي الترتيب الثالث المجال التنظيمي وجاء المجال الإداري في المرتبة الرابعة، واحتل المجال المادي الترتيب الخامس والأخير، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين والموظفات في كلية الآداب بجامعة بنغازي يمكن أن تعزى لمتغيري الدراسة (النوع، وسنوات الخبرة)، في حين أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين والموظفات في كلية الآداب بجامعة بنغازي يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

دراسة ( الحسومي ، 2021) تحت عنوان : تحديات جودة التعليم العالي في ليبيا دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية ؛وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا لا سيما في جامعة الزاوية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ أظهرت نتائج الدراسة وجود قناعة لإدارة جامعة الزاوية بأهمية تطبيق نظام الجودة؛ كما أشارت النتائج لوجود تحديات لتطبيق الجودة من الناحية الإدارية، ووجود تحديات لتطبيق الجودة من الناحية التشريعية حيث أن هناك قصور في التشريعات والقوانين التي تنظم وتحكم متطلبات الجودة في الجامعة لنتائج أظهرت أيضا وجود عوائق مالية لتطبيق الجودة في لجامعة فضلا عن وجود عوائق بشرية لتطبيق الجودة في الجامعة وقد أوصت الدراسة في الختام بضرورة التغلب على التحديات الإدارية والبشرية والمالية والفنية والتشريعية لتطبيق الجودة في الجامعة، ضرورة التغلب على التحديات المتمثلة في الأنظمة والقوانين التي تواجه تطبيق الجودة وتحديثها وتطويرها لنجاح تطبيق الجودة بالجامعة مع العمل علي توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق الجودة في الجامعة.

#### التعقيب علي الدراسات السابقة :

- من خلال الاطلاع والعرض والتحليل من الدراسات السابقة، والتي تناولت موضوع الجودة الشاملة، من حيث أهميتها ودورها فوائدها، متطلباتها، و تطبيقاتها مؤسسات ضمن التعليم العالي؛ ترى الباحثين أن أغلب الدراسات السابقة أظهرت تشابهاً كبيراً مع موضوع الدراسة الحالية حيث نلاحظ التالي :
- تطرقت في العموم لدور وأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة في تلك المؤسسات، وأهمية دورها في تطوير وتحديث أداء تلك المؤسسات، وكذلك أفادت في لفت الانتباه إلى غياب هذه المبادئ، وعدم تطبيقها، وتوضيح المشكلات والمعوقات التي تواجه التطبيق.
  - تباينت الدراسات في استخدام منهجية الدراسة، منهم من استخدم المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على المقابلات الشخصية و الاستبانة و البعض الآخر استخدم المنهج النظري، كدراسة دراسة المجراب والغريب وقرىو (2018)؛ وقد تخالف دراسة مفتاح والظاهر (2014)، المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الشامل.
  - وقد تشابهت أغلب عينات الدراسات السابقة مع عينة الدراسة الحالية حيث تركزت علي رصد توجهات وأراء أعضاء هيئة التدريس في الكليات المختلفة ؛ فيما عاد دراسة دراسة ( بحيح ، الفايدي: 2021)؛ التي استهدفت رصد وجهة نظر الموظفين والموظفات نحو معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة بنغازي.
  - وفي الخلاصة يتضح من الدراسات السابقة تأكيدها على إدارة الجودة الشاملة كنظام عالمي أصبح من الضرورة السعي لتطبيقه بغية التطور والتقدم؛ وأظهرت نتائج معظم الدراسات السابقة جوانب القوة والضعف في مؤسسات التعليم العالي، وتحديد المعوقات والعمل على إزالتها.

#### الجانب التطبيقي من الدراسة :

مجتمع وعينة الدراسة: بما أنه من الصعب على الباحث أن يطبق دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة لأسباب عديدة غالبا ما تربط بالإمكانات المادية وضيق الوقت المتاح لانجاز الدراسة، فإنه من الضروري اللجوء إلى أسلوب العينات التي تمثل المجتمع الأصلي، حتى يستطيع أن يأخذ صورة مصغرة عن الواقع العام ؛ وعليه تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنغازي- جامعة

بنغازي - البالغ عددهم 167 عضو هيئة تدريس؛ في حين أن عينة الدراسة تكونت من (60) عضواً؛ وقد تم اختيار العينة عشوائياً من أعضاء هيئة التدريس من مختلف أقسام الكلية.  
**وصف الأداة وصدقها وثباتها:** تم عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المختصين وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في عبارات أداة الدراسة، وبعد استعادة أغلب الاستبانة، تم قراءة الملاحظات، للاستفادة منها في إعادة صياغة المعايير التي وردت بشأنها حسب موضوعية الملاحظات أو تكرارها من قبل أكبر عدد من الخبراء، وكذلك بشأن الإضافات التي ذكرها الخبراء، وذلك للتأكد من مدى مناسبة معايير الاستبانة، ودرجة دقة العبارة لغوياً، وبذلك يتحقق الهدف من وجودها ضمن عبارات الاستبانة، وفي ضوء الملاحظات لأراء السادة الخبراء، تم حذف وإضافة ودمج بعض المعايير وإعادة صياغتها تم أعدت الاستبانة بصورتها النهائية في 28 فقرة .

**ثبات الأداة:** لقد تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، إذ بلغ الثبات (0, 956) وهو معامل ثبات عالٍ.

**الدراسة الاستطلاعية:** قامت الباحثين بأجراء الدراسة الاستطلاعية بتوزيع استمارات الاستبانة على بعض السادة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بنغازي بتاريخ 2012/2/28، وبلغ عددهم (20) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وذلك للتعرف على أهم العقبات والمعوقات التي قد تصادف الباحثين عند إجراء الدراسة الرئيسية.

#### عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها :

**استجابة عن السؤال الذي طرحته الدراسة حول:** أهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة في كليات التربية ودورها في تطوير ميزتها التنافسية والحفاظ على مركزها ضمن مؤسسات التعليم العالي وذلك كما يراه أعضاء هيئة التدريس كلية التربية بنغازي؟

لتحقيق هذا الهدف تم استخراج المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة ومقارنتها بالوسط الحسابي للاستبانة ( 2 ) والذي تم احتسابه بجمع قيم البدائل ( موافق/محايد/غير موافق) مقسوماً على عددها (  $2=3/3+2+1$  )، كما تم ترتيبها تنازلياً وذلك كما هو موضح بالجدول التالي :-

#### جدول (1)

المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة المهارات مرتبه تنازلياً وفق استجابات أفراد عينة الدراسة

ترتيب الفقرة حسب أهميتها	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	
1	.00000	3.0000	رفع مستوي البرامج التربوية الخاصة بإعداد وتدريب الطلبة -المعلمين - لا يتم دون أدلة تقويم ذاتي لأداء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير واضحة ودقيقة	22
2	.00000	3.0000	التدريب المبني على نظام إدارة الجودة الشاملة له دور كبير في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية.	23

3	.00000	3.0000	تسهم الجودة في اعتماد برامجها التعليمية في ضوء المعايير العلمية الصحيحة للتقييم الذاتي والخارجي من قبل مراكز ضمان الجودة في جامعة بنغازي.	21
4	.00000	3.0000	العمل على تطوير وتحديث أداء الكلية من خلال حدوث التغيير في جودة الأداء وتحديد التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها	18
5	.00000	3.0000	إن انتشار الثقافة الصحيحة للجودة هي الضمانة الوحيدة لرفع الميزة التنافسية لكلية التربية ضمن كليات جامعة بنغازي	20
6	.00000	3.0000	عدم توفر الإمكانيات المتمثلة في القاعات الدراسية المجهزة بالوسائل التعليمية والوسائط التكنولوجية -والمعامل والمكتبات المتخصصة من أهم العائق التي تواجه قدرة المؤسسة التربوية في تقديم خدماتها بمستوي عال من الجودة	19
7	.00000	3.0000	إن انتشار الثقافة الصحيحة للجودة الشاملة يسهم في تحديد الأهداف ورسالة الكلية بشكل واضح وصحيح	15
8	.00000	3.0000	إن انتشار الثقافة الصحيحة للجودة الشاملة يسهم زيادة خبرة التدريسيين عن طريق القيام بعملية التقييم المستمر	17
9	.00000	3.0000	عدم عقد دورات تدريبية كافية علي إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع للعاملين وذلك لنشر ثقافة الجودة الشاملة	16
10	.00000	3.0000	إن انتشار الثقافة الصحيحة للجودة الشاملة يسهم في تأهيل طلبتنا ( مخرجاتنا التربوية و التعليمية) أفضل تأهيل	13
11	.00000	3.0000	تطبيق المعايير الصحيحة للجودة الشاملة لكلية التربية يجعل منها مؤسسة ذات خصوصية مميزة للعمل و المنافسة مع المؤسسات الأخرى على مستوى التعليم العالي	14
12	.00000	3.0000	تسهم في تطوير أساليب العمل والرفع من مهارات المتعلمين وقدراتهم	12
13	.00000	3.0000	تفوق إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة الكلية وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء	9

14	.00000	3.0000	تجاهل ثقافة الجودة الشاملة قد يؤدي لفقدان كلية التربية صفتها المرتبطة بالتجديد والابتكار والمعاصرة	7
15	1.29525	2.9833	غياب الجودة يصعب من تلبية تطلعات الخريجين الحاضرة والمستقبلية في الحصول على فرص عمل في سوق العمل	8
16	.12910	2.9833	التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف إلى ثقافة الإبداع	10
17	.12910	2.9833	غياب تحقيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر في غياب الأنشطة العلمية والبحثية التنافسية المناسبة لعمل أي كلية أكاديمية	5
18	.12910	2.9833	غياب الجودة قد يقلل في مستوى الرضا بين مكونات المنظومة التعليمية : الطالب، القائم بالتدريس الموظفين، وسوق العمل	3
19	.12910	2.9833	ومن مميزات برامج الجودة الشاملة إمكانية توقع مستوى التطور الذي يمكن للكلية الحصول عليه على المدى القصير والبعيد	30
20	.12910	2.9833	تبني فلسفة وفكر إداري يهدف لجعل كلية التربية قادرة علي منافسة الكليات الاخرى التي تحصلت علي اعتماد ضمان الجودة	2
21	.18102	2.9667	كل فرد في العملية التعليمية هو مسؤولاً عن تحقيق الجودة	33
22	.25820	2.9667	الجودة هي قناة الاتصال بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالكلية ومعلمين وإداريين وطلاب	32
23	.25820	2.9667	تترجم الجودة الدافعية للإنجاز لمعرفة أن الأفراد يحصلون على الرضا من خلال الإنجاز	29
24	.25820	2.9667	الجودة تستهدف الارتقاء بإدراك العاملين وتحسين مهارتهم لممارسة مهام الجودة وتطبيق مضامينها المقررة	25
25	.28671	2.9500	ضعف الإنفاق والتمويل علي البرامج والبحوث المعرفية، التي تحسن من مهاراتهم وترفع من مستواهم أكاديمياً قد يشكل عائق بالغ الأهمية في معايير الجودة الشاملة	1
26	.21978	2.9500	قياس مخرجات التعليم والمتمثلة في توافر خصائص اتجاهية ومعرفية ومهارية وسلوكية في الخريجين	35

27	.28671	2.9500	تبني سياسة اللامركزية الإدارية وتوزيع المهام و تفويض الصلاحيات	37
28	.31173	2.9333	تشجع ثقافة الجودة التميز في العمل الإداري و تبني نظام الحوافز و المكافآت داخل الكلية	36
29	.36204	2.9333	لحصول كلية التربية علي ميزتها التنافسية لابد أن تقدم فرص تعلم وتعليم عالية الجودة	34
30	.38142	2.9167	لحصول كلية التربية علي ميزتها التنافسية لابد من ترجمة الخطط الموضوعية إلى واقع فعلي القائم علي الالتزام بضمان الجودة	37
31	.33404	2.9167	قياس جودة الخدمة إلي جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية علي مستوي المؤسسات التعليمية	38
32	.38142	2.9167	تطوير الأداء في كلية التربية لا يقتصر علي المناهج فحسب ولكنها يجب أن تطبق علي النشاط العلمي والبحثي	31
33	.39915	2.9000	تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين في المؤسسة يسهم في بناء نموذج تعليمي أكثر فاعلية وذو علاقة أوثق باحتياجات المجتمع	11
34	.46820	2.8667	الجودة هي طريقة تهدف إلى التعاون والمشاركة المنظمة بين إدارة الجامعة وعمادة الكلية من أجل تحسين مستوي خدماتها وأنشطتها العلمية والبحثية	1
35	.46820	2.8667	ثقافة الجودة تتطلب المشاركة المجتمعية في تدعيم رسالة وهدف كلية التربية مما يتطلب رضاء الطلاب وأولياء أمورهم	32
36	.50310	2.8667	غياب ثقافة الجودة الشاملة لكلية التربية يؤثر علي قدرة أعضاء هيئة التدريس علي التنافس علمياً ضمن تصنيفات مؤسسات التعليم العالي في ليبيا.	26
37	.55744	2.8333	النجاح في تطبيق الجودة يتطلب التركيز من قبل عمادة الكلية ورؤساء الأقسام علي أوجه القصور وتحديد أوجه التأخر عن الكليات الاخرى داخل جامعة بنغازي	27
38	.71997	2.5833	تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين داخل الكلية يسهم في استمرارية التحسين والتطوير لبرامجها التربوية والتعليمية	6
مرتفع	.07612	2.9513	الاستبانة ككل	

عرض نتائج الدراسة :

نلاحظ من الجدول السابق أن هنالك تفاوت واضح في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور وأهمية نشر ثقافة الجودة الشاملة ومما سبق نلاحظ التالي :

- أن العبارة رقم (22) ؛ "التي تشير إلي رفع مستوي البرامج التربوية الخاصة بإعداد وتدريب الطلبة-المعلمين – لا يتم دون أدلة تقويم ذاتي لأداء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير واضحة ودقيقة " التي تحصلت علي الترتيب الأول بمتوسط حسابي وانحراف معياري عال؛ تليها العبارة رقم (23)؛ التي تشير إلي أن التدريب المبني على نظام إدارة الجودة الشاملة له دور كبير في تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية" في الترتيب الثاني ؛ أما عن العبارة رقم (21)؛ في الترتيب الثالث وهي تشير " تسهم الجودة في اعتماد برامجها التعليمية في ضوء المعايير العلمية الصحيحة للتقييم الذاتي والخارجي من قبل مراكز ضمان الجودة في جامعة بنغازي"؛ وتلي ذلك العبارات (18؛19؛20) في الترتيب التالية من حيث تقدير أفراد عينة الدراسة حول أهمية نشر ثقافة الجودة وفق لمفهومها العام والخاص حول دورها وأهميتها في منح كلية التربية صفة التنافسية وقد أحتوت علي المضامين التالية " العمل على تطوير وتحديث أداء الكلية من خلال حدوث التغيير في جودة الأداء وتحديد التخصصات والدرجات العلمية التي تمنحها"؛ عدم توفر الإمكانيات المتمثلة في القاعات الدراسية المجهزة بالوسائل التعليمية والوسائط التكنولوجية -والمعامل والمكتبات المتخصصة من أهم العائق التي تواجه قدرة المؤسسة التربوية في تقديم خدماتها بمستوي عال من الجودة" ؛ إن انتشار الثقافة الصحيحة للجودة الشاملة يسهم في تحديد الأهداف ورسالة الكلية بشكل واضح وصحيح"؛ وهذه العبارات أوضحت فهم أعضاء هيئة التدريس لأهم المعوقات التي تحد من قدرة كلية التربية علي الإفادة من ثقافة الجودة الشاملة؛ وأن نشر ثقافة الجودة قد يسهم في الرفع من مستوي البرامج التربوية الخاصة بإعداد وتدريب المعلمين والرفع من مستوي أداء الكلية وتحسين برامجها التربوية والتدريبية.
- تأتي العبارات التي تحصلت علي ترتيب متوسط من حيث الأهمية وفق تقدير أفراد عينة الدراسة( الترتيب الرابع والخامس والسادس عشر وصولاً للترتيب التاسع عشر حتي الرتبة العشر ؛ تلخص أكثر المعوقات والصعوبات التي تواجه ثقافة الجودة الشاملة وصعوبات تطبيقها داخل كلية التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مع تركيز بعضها علي ذكر أهمية الميزة التنافسية ودورها في دفع أداء الكلية نحو الأمام وهي العبارات التالية :
- أما عن العبارة رقم (9)؛ والتي يشير محتواها إلي " تقود إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين الأداء النوعي لأنشطة الكلية وتحديد البرامج اللازمة لزيادة القدرات التنظيمية لرفع كفاءة الأداء"؛ العبارة رقم (7)؛ والتي يشير محتواها إلي " تجاهل ثقافة الجودة الشاملة قد يؤدي لفقدان كلية التربية صفتها المرتبطة بالتجديد والابتكار والمعاصرة"، غياب تحقيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر في غياب الأنشطة العلمية والبحثية التنافسية المناسبة لعمل أي كلية أكاديمية ؛فقرة (5)؛ والتي جاءت في الترتيب السادس عشر؛ وصولاً للعبارة " تبني فلسفة وفكر إداري يهدف لجعل كلية التربية قادرة علي منافسة الكليات الأخرى التي تحصلت علي اعتماد ضمان الجودة" ، غياب تحقيق إدارة الجودة الشاملة يؤثر في غياب الأنشطة العلمية والبحثية التنافسية المناسبة لعمل أي كلية أكاديمية " والتي جاءت في الترتيب العشرون بمتوسطات حسابية وانحرافات معيارية تظهر تراتبيها المتوسطة الأهمية من قبل أفراد عينة الدراسة .
- وتأتي العبارات في الترتيب العشرون (20)، حتي الترتيب الثلاثون (30)، كما أظهرت متوسطاتها الحسابية وانحرافات المعيارية في المركز الأقل أهمية من وجهة نظر أفراد عينة

الدراسة وهي تعكس جوانب مختلفة نحو فهمها لثقافة الجودة وارتباطها بتطوير العمل داخل العملية التعليمية التربوية وشملت بعض الجوانب نذكر منها العبارة رقم (33) " كل فرد في العملية التعليمية هو مسئولاً عن تحقيق الجودة" والعبارة " الجودة هي قناة الاتصال بين مختلف أطراف العملية التعليمية بالكلية ومعلمين وإداريين وطلاب"؛ وصولاً للعبارة رقم (36) تشجع ثقافة الجودة التميز في العمل الإداري و تبني نظام الحوافز و المكافآت داخل الكلية"؛ تليها العبارة " لحصول كلية التربية علي ميزتها التنافسية لآبد من ترجمة الخطط الموضوعية إلى واقع فعلي القائم علي الالتزام بضمان الجودة"؛ وفي الترتيب الأخير " لحصول كلية التربية علي ميزتها التنافسية لآبد من ترجمة الخطط الموضوعية إلى واقع فعلي القائم علي الالتزام بضمان الجودة" رقم (37)؛ والتي أظهرت ضرورة التغلب على التحديات المتمثلة في الأنظمة والقوانين التي تواجه تطبيق الجودة وتحديثها وتطويرها لنجاح تطبيق الجودة بالجامعة مع العمل علي توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق الجودة في الجامعة.

• أما عن الترتيب الأخيرة كما ورد في الجدول السابق وفق ما أظهرتها متوسطاتها وانحرافها المعياري من العدد (31)، حتي العبارة رقم (38)؛ والتي جاءت في المراكز المتأخرة وشملت المحتويات التالية " قياس جودة الخدمة إلي جودة عناصر تقديم الخدمة التعليمية علي مستوي المؤسسات التعليمية"؛ رقم (37)؛ يليها " تطوير الأداء في كلية التربية لا يقتصر علي المناهج فحسب ولكنها يجب أن تطبق علي النشاط العلمي والبحثي"؛ أما عن العبارات " النجاح في تطبيق الجودة يتطلب التركيز من قبل عمادة الكلية ورؤساء الأقسام على أوجه القصور وتحديد أوجه التأخر عن الكليات الأخرى داخل جامعة بنغازي "، تنمية ثقافة الجودة لدى جميع العاملين داخل الكلية يسهم في استمرارية التحسين والتطوير لبرامجها التربوية والتعليمية"؛ حيث يري أفراد عينة الدراسة إن كليات التربية موضع الدراسة أنه لآبد من الاهتمام بالبرامج التربوية التعليمية – التدريسية – وضرورة التوسع في نشر ثقافة الجودة لكافة العاملين داخل الكلية ولس لأعضاء هيئة التدريس فحسب علي اعتبار ان لذلك دور هام في تقديم أدلة برامجية يتم اعتمادها من قبل مركز إدارة الجودة الشاملة في جامعة بنغازي ومراكز ضمان الجودة في وزارة التعليم.

### خلاصة النتائج :

ومن خلال العرض السابق لأهم النتائج التي رصدتها الدراسة تم تلخيصها في التالي :

• يري أغلب أعضاء هيئة التدريس من أفراد عينة الدراسة -إن كلية التربية -موضع الدراسة تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجات متفاوتة؛ ولكن النجاح في قدرتها علي نشر ثقافة الجودة بشكل صحيح يتطلب وضع طريقة تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير واضحة وعلمية ودقيقة" فقد أجمع ؛ 60% من أهمية تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير واضحة يتم الاتفاق عليها ضمن المعايير العالمية والدولية المعتمدة في كليات التربية ومؤسسات إعداد المعلمين علي اختلافها "وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي أظهرتها دراسة الحسومي (2001)؛ التي تركزت علي أن هنالك صعوبات تواجه تطبيق الجودة من الناحية الإدارية، ووجود تحديات لتطبيق الجودة من الناحية التشريعية حيث أن هناك قصور في التشريعات والقوانين التي تنظم وتحكم متطلبات الجودة في الجامعة ؛ وليست متعلقة بالمعايير العالمية أو الدولية " .

- استجابة خلال السنوات القليلة الماضية، كانت هناك انتقادات عديدة موجة لبعض مؤسسات التعليم العالي بالدولة- وقد كانت كليات التربية – من ضمنها وذلك من حيث أدائها وفعاليتها ومدى ارتباطها بالمجتمع، ونظراً لأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة قد أثبت فعاليته في الرفع من مستوي أداء العديد من الكليات؛ من خلال تحليل وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبنسبة عالية قد تصل إلي 70%؛ نرصد اهتمام كبير بمحاولة تطبيق هذا النظام في تطوير أداء الكلية والرفع من مستوي برامجها الأكاديمية لمحاولة تحقيق صفة التنافسية، وبالرغم من أن هذه المحاولات مازالت تعتبر في بدايتها وتتفق هذه النتيجة مع اغلب النتائج التي أظهرتها الدراسات السابقة .
- 60% من أعضاء هيئة التدريس يؤكدون علي أن ضعف الإنفاق والتمويل علي البرامج والبحوث المعرفية، التي تحسّن من مهاراتهم وترفع من مستواهم أكاديمياً قد يشكل عائق بالغ الأهمية في معايير الجودة الشاملة لكلية التربية مما يؤثر علي قدرتها التنافسية ضمن مؤسسات التعليم العالي في ليبيا؛ هذا وقد جاءت هذه العبارات في تراتيب متوسطة الأهمية قد يعود السبب في تدني المتوسطات للفقرات السابقة إلى أن هذه المهمات تمثل سياسات عليا في الجامعة وتتم من خلال التنسيق خلال بين العمداء ومدراء الدوائر ورئاسة الجامعة بصورة مباشرة ؛ وأن الصعوبات أو المعوقات واضحة ومحددة في العناصر المادية وغياب التجهيزات ؛ وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة بحيج؛ الفايدي(2021)؛ التي أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الموظفين والموظفات ؛ واختلفت مع نتيجة دراسة مفتاح؛ الطاهر (2014) ؛ حيث أوضح الباحثين أن غياب الجودة الشاملة يعود في الأساس لغياب وجود رؤية واضحة وسليمة تقود نحو التغيير -الإداري المرجو - للجامعة للتطوير وللاستفادة من الفرص ونقاط القوة، والتقليل من التهديدات ونقاط الضعف؛ كما أوضحت الدراسة وجود ضعف في عمليات التوثيق الخلاصة بالجودة في جميع الكليات داخل نقاط الجامعة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك اهتمام ومتابعة من قبل أفراد عينة الدراسة لما هو متعلق بفهم ثقافة الجودة ومحاولة أظهر أهمية التزامهم بمعايير الاعتماد حيث وكما هو معروف في حال عدم تطبيق هذه المعايير فإن كلية التربية لن تتحصل علي الاعتماد الخاص بها من قبل هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي قد تصل إلى إيقاف القبول في بعض التخصصات.

### التوصيات :

- في هذه الخطوة نعرض جملة من التوصيات والاستنتاجات لما تقدمه مؤسسات التعليم العالي بداية بالتعليم استنادا بخدمة المجتمع المحلي والبيئة المحيطة، ويمكن توزيع هذه التوصيات والتعلم ومرورا بالبحث العلمي وانتهاء كالاتي
- تضمنين المنظور الدولي للبرامج التدريبية المقدمة للقيادات وأعضاء هيئة التدريس، وذلك بتناول قضايا وموضوعات ذات أبعاد دولية، وأحدث الأساليب والأفكار والنظريات والبرامج العالمية في التنمية المهنية، واقتران التدريب النظري بالعمل، وتشجيع وتحفيز القيادات الأكاديمية وبخاصة الجدد منهم على ضرورة الالتحاق بجميع البرامج والدورات التدريبية المقدمة.
- ومن المهم أن يتم وضع توصيات على مؤسسات الكلية للحفاظ علي مستوي أداء الكلية والحفاظ علي ميزتها التنافسية ضمن مؤسسات التعليم العالي ومنها العمل علي الاستعجال في توصيف

البرامج التعليمية والمقررات الدراسية لجميع الوحدات الدراسية لمختلف التخصصات العلمية والإنسانية – التربوية – العامة والمتخصصة وذلك لاعتمادها من قبل مركز ضمان الجودة – جامعة بنغازي

- التدقيق في مدى كفاية هيئة التدريس والكوادر المساندة لتحقيق التطلعات المرجوة من الكلية؛ وعليه من المهم الاهتمام بحقوق هيئة التدريس والكوادر المساندة والباحثين والموظفين .
- العمل علي وضع آلية مناسبة لتعزيز التعاون والتوأمة بين كليات التربية في مختلف الفروع علي مستوي جامعة بنغازي، وذلك للاستفادة من الخبرات العلمية والبحثية المختلفة؛ والاشتراك في مشروعات التعاون لبناء قاعدة بيانات لمؤسسات التعليم العالي والتي يمكن من خلالها تقييم الوضع القائم ومن تم رسم السياسات العامة ووضع الخطط المستقبلية.
- نشر مفهوم الاعتماد والجودة والتركيز علي أهمية مراكز ضمان الجودة والتوسعة في عملها بحيث يتم تعيين فروع خاصة- بكليات التربية – وذلك لخصوصية نظام التعليم فيها تتولي مهمة الأشراف والمتابعة والرقابة على جميع العاملين وذلك بموافقة ودعم رئاسة الجامعة.

#### المقترحات :

#### في الختام تقترح الدراسة التالي:

- ضرورة قيام الباحثين بإجراء دراسات موسعة في هذا المجال وتناول مواضيع أكثر تركيزا على أداء كليات التربية وأهمية اعتماد برامجها الأكاديمية من قبل مراكز الاعتماد بالجامعات.

#### المراجع :

- أبو الوفاء، جمال؛سلامه عبد العظيم. (2008). الإدارة المدرسية والصفية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص187-188.
- أبو بكر، مصطفى محمود(2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر.
- أبوشعالة، عمر محمد وأبوجلالة، عبد القادر محمد. (2019). عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بليبيا، مجلة كلية الآداب، مصراتة (عدد خاص)، مج 1، ع 25-48، 2، أبوغزالة، طلال. (2015). أثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية، المؤتمر السنوي السابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، عمان:الأردن.
- اتحاد الجامعات العربية. (2016)، دليل ضمان جودة برامج الدراسات العليا في الجامعات العربية، اتحاد الجامعات العربية، القاهرة:مصر.
- أحمد بحيح، خديجة؛ جاد المولى الفايد، إيمان. (2021). معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب بجامعة بنغازي من وجهة نظر الموظفين والموظفات ، المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي؛ جامعة بنغازي : ليبيا.
- إدريس، نجاه آدم. (2014). مقومات تحقيق أهداف الجودة الشاملة بالمرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية؛السودان .
- الحسومي، فوزي محمود الافي. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية في أداء العاملين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية.
- دليل الجودة لمؤسسات التعليم العالي العربية مجلس ضمان الجودة والاعتماد اتحاد الجامعات العربية .
- الزعبي، حسن على(2005).نظم المعلومات الإستراتيجية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان:الأردن.
- قاصدي،فايزة، طيب فتحية.(2017). مفهوم الجودة في التعليم العالي، جامعة عبد الرحمن بن خلدون، مجلة الجيل الإنسانية والاجتماعية، العدد 27.

- المجراب، أنور صالح؛ الغريب، ماجد المبروك؛ القريو، محمد عبد السلام. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي. مراجعة نظرية للدراسات السابقة للمؤسسات التعليمية. المؤتمر العلمي الرابع لجامعة النجم الساطع الإدارة الهندسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي؛ تحت شعار "أعمار ليبيا".
- محسن على عطية. (2009). الجودة الشاملة والجديدة في التدريس دار صفاء للنشر والتوزيع؛ عمان : الاردن ، ص117.
- اتحاد الجامعات العربية، دليل المقاييس النوعية والمؤشرات الكمية لضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية أعضاء الاتحاد، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، 2009.
- مفتاح، علي جاب هلال، الكاشفي، الخضر؛ الطاهر. (2014). واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة سرت- ليبيا؛ المؤتمر العربي الخامس لضمان جودة التعليم؛ جامعة الشارقة :الإمارات.



## الأسباب الغذائية والإشعاعية لسرطان الجهاز الهضمي

محمد قزيط\*<sup>1</sup>, جمال الزوي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>قسم التغذية, كلية التقنية الطبية, مصراتة - ليبيا

<sup>2</sup>قسم الصناعات الغذائية, كلية العلوم الهندسية والتطبيقية, جامعة سبها - ليبيا

[mohamedgazet@gmail.com](mailto:mohamedgazet@gmail.com)

### الملخص

حيثما ذكرت كلمة ورم بين الناس قفزت فكرة أن السرطان سبب للموت وفي الواقع فإن الأمر غير ذلك لأن أكثر من 60% من الأورام حميدة رغم ما يصاحبها من فزع لدى المريض لأن السرطان قابل للعلاج إن شخص مبكراً، وفي هذه الدراسة تناولنا الأسباب الغذائية والإشعاعية لسرطان الجهاز الهضمي للمرض المترددين على المعهد القومي للأورام حسب الجنس والعمر وموقع الإصابة وإبراز طرق التشخيص والعلاج المقدم للمصابين وقد تبين لنا إن عدد المصابين الذين تردوا خلال سنة الدراسة 1504 منهم 483 { 32.14% } حالة بالجهاز الهضمي منها 271 { 56.10% } سرطان القولون وعدد 109 { 22.56% } سرطان المستقيم وعدد 45 { 9.91% } سرطان البنكرياس, 48 { 9.93% } سرطان المعدة, 10 { 2.07% } سرطان الأمعاء الدقيقة.

كلمات مفتاحية: السرطان, الغذائية, الإشعاعية, القولون, المستقيم, المعدة.

### المقدمة

يحتوي جسم الإنسان علي نسبة عالية من الماء الذي ينحل بتأثير الإشعاع مكوناً الهيدروكسيد الحر الذي ينتج الشقائق الحرة التي تحدث خلل بوظائف أنسجة الجسم وتدمر جدر بعض الخلايا وتتفاعل مع الحمض النووي DNA ( محمد, 2006), (الطارق, 2006) وتحلله ويحتوي جسم الإنسان علي نشاط إشعاعي يسبب تحول ربع مليون ذرة في الدقيقة إلي ذرات أخرى تطلق أنويتها طاقة بصورة أشعة تؤدي إلي تدمير الأنسجة تظهر أثارها علي الجهاز الهضمي (العقيل, 2013) (جمال, 2010) ولقد أصبح معروفاً في المراكز الطبيه أن تفاعل الأشعة مع ذرات المادة بالتأين والتهيج والطاقة الممتصة تغير التراكيب الجزيئي وتؤثر علي وظائف الخلية البشرية (محمد, 2006) وبما أن الأشعة المؤينة عبارة عن موجات كهرومغناطيسية ناتجة عن تحلل نوى العناصر غير المستقرة عند انتقال الإلكترونات من مستوي طاقة أعلي إلي الأقل ويصدر عنها جسيمات مشحونة مثل ألفا و بيتا والتي لها دور في الإصابة بسرطان الجهاز

الهضمي (العقيل, 2013) بكل من المريء المعدة والقولون وتقسم الأورام السرطانية إلى أورام حميدة ( Tumors Benign) وأورام خبيثة (Tumors Malignant) (العقيل, 2013) وهي تصيب الأعمار (40 - 70 سنة) من الجنسين ويتم التشخيص بمنظار القولون أو بغطاء مادة الباريوم أو الموجات فوق الصوتية أو التصوير المقطعي CT تصوير MRI رنين المغناطيسي إن السرطان عبارة عن تورم ناتج عن خلايا خرجت عن المراقبة في جسم وتنمو عشوائياً بصورة أولية ثم خارج حواجز العضو وتنقل الخلايا السرطانية عبر الشعيرات الدموية أو اللمفية إلى مختلف أجزاء الجسم حيث تبني مستعمرات سرطانية تكمن عشرات السنين (رويحة, 1999) (محمد, 2006). في هذه الدراسة سندرس حالات الإصابة بسرطان الجهاز الهضمي بالمعهد القومي للأورام بمصراته وذلك لمعرفة عدد الحالات حسب الجنس والعمر وأسباب الإصابة والعضو المصاب, وصف اطباء الاورام جرعات يومية من Zoledonic acid لتعويض نقص الكالسيوم وفيتامين D ووقف هشاشة العظام, رغم ان الالبان والخضروات غنية بالكالسيوم واليوتاسيوم والفيتامينات

#### مشكلة الدراسة Problem of Study

ارتفاع حالات الإصابة بسرطان الجهاز الهضمي (GI) Gastric intestine cancer في ليبيا وتحاول هذه الدراسة الكشف عن الاسباب الغذائية والاشعاعية كالعادات الغذائية والتعرض للأشعة ودورها في الإصابة بالأورام السرطانية بالجهاز الهضمي من خلال تتبع التاريخ المرض لبعض الحالات بالمعهد القومي لعلاج الأورام بمصراته وبعض المتعالجين بالخارج خلال فترة الدراسة (يناير - ديسمبر 2018م).

#### أهمية الدراسة Importance

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح اسباب ارتفاع حالات الإصابة بسرطان الجهاز الهضمي بمنطقة الدراسة ممن تم الكشف عليهم وتقديم العلاج إليهم بالمركز القومي لعلاج الأورام بمصراته وبالخارج خلال فترة الدراسة ورفع الوعي الصحي لمكافحة مرض السرطان .

#### مواد وطرق العمل Materials & Methods

##### 1 - الأعتيان Sampling

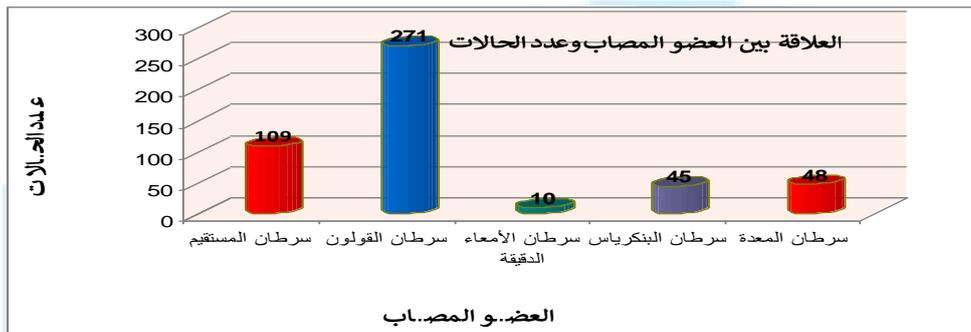
كل الحالات السرطانية المشخصة بأحد أعضاء الجهاز الهضمي خلال فترة الدراسة داخل المعهد القومي لعلاج الأورام بمصراته حسب الجنس والعمر والجنسية والعادات الغذائية والتعرض للأشعة بالبيت وخارجه .

##### 2 - التحليل الإحصائي Statistical Analysis

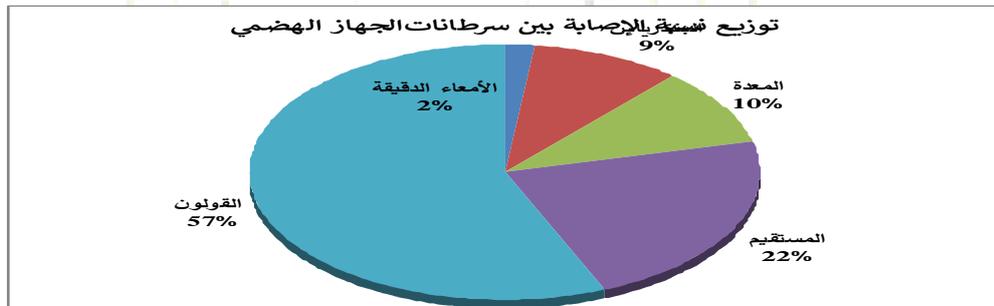
تم تحليل جميع البيانات تحليلاً معلومات بيانية باستعمال برنامج Excel لعرضها بيانياً.

## Results & Discussion النتائج والمناقشة

شكل (1) توزيع المصابين بالسرطان حسب العضو المصاب



شكل (1) يبين سرطان الجهاز الهضمي خلال



سنة 2010 م.

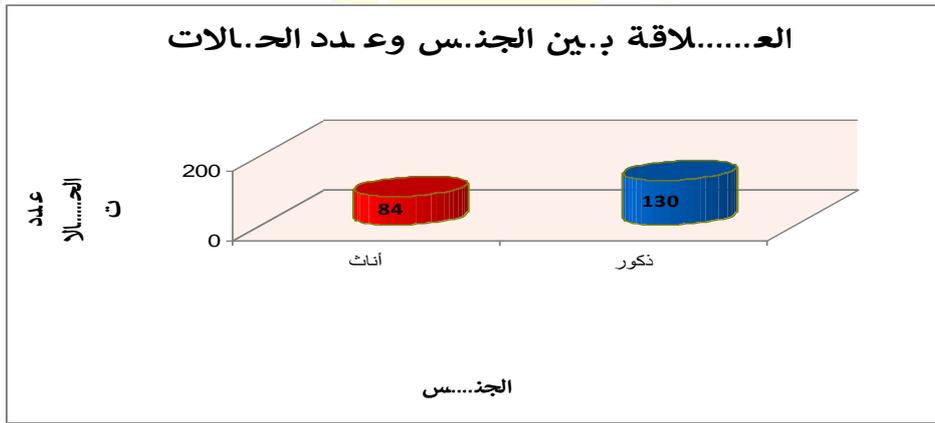
شكل (3) سرطان الجهاز الهضمي وباقي الأنواع



شكل (3) سرطان الجهاز الهضمي وباقي الأنواع



شكل (4) المصابين بسرطان الجهاز الهضمي حسب الجنسين خلال النصف الأول للعام 2010 م.



شكل (5) سرطان الجهاز الهضمي وباقي الجنس

بينت الدراسة أن عدد الإصابات المشخصة بالمعهد القومي لعلاج الأورام بمصراته بلغ 1504 حالة منها 483 (32.14%) حالة بالجهاز الهضمي منها 271 (56.10%) سرطان القولون (colon cancer) 109 (22.56%) سرطان المستقيم (Cancer Rectum) 109 (22.56%) سرطان المعدة Gastric cancer 45 (9.91%) سرطان البنكرياس Pancreas Cancer 4 وسرطان الأمعاء الدقيقة Cancer small intestine 10 (2.07%) وكانت عدد الحالات 214 (44.86%) منها 130 (60.74%) ذكور وعدد 84 (25.39%) إناث. ويبين الشكل (1) عدد حالات سرطان الجهاز الهضمي ومنه نلاحظ أن أعلى الإصابات كانت بالقولون يليها المستقيم وأقل الإصابات بالأمعاء الدقيقة و يبين الشكل (2) توزيع سرطان الجهاز الهضمي حسب العضو بالجهاز الهضمي ومنه نلاحظ ارتفاع الإصابة بسرطان القولون يليه المستقيم ثم المعدة ثم البنكرياس والأمعاء الدقيقة. ويبين الشكل (3) حالات الإصابة بسرطان الجهاز الهضمي (32.11%) من باقي الإصابات بباقي أعضاء الجسم ومنه نلاحظ أنها تمثل ثلث عدد الحالات المسجلة خلال سنة الدراسة وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالباقي وتدل على وجود أسباب عديدة للإصابة بهذا النوع. ويبين الشكل (4) توزيع سرطان الجهاز الهضمي حسب الجنس ومنه نلاحظ أن أعلى الإصابات كان عند الذكور 130 (60.74%) مقارنة بالإناث 84 (39.25%) ويفسر بقلة الوعي الصحي بين الرجال فيما يخص بالوعي الغذائي والوقاية من مسببات

المرض وتناول الطعام خارج البيت بالبهارات والتوابل وكذلك العوامل المساعدة مثل التدخين والضغط النفسية, و يبين الشكل (5) توزيع المرض بين سرطان الجهاز الهضمي. حسب الجنس ومنه نلاحظ ارتفاع الإصابة من الذكور مقارنة بالإناث. من خلال نتائج الدراسة تبين أن سرطان الجهاز الهضمي يمثل النسبة الأعلى من الإصابات المسجلة بالمعهد القومي لعلاج الأورام مصراثة وهذا يؤكد رأي بعض الدراسات السابقة التي أشادت لدور بعض الأغذية في الإصابة بالسرطان مثل الدهون المشبعة وهو مصدر الشوارد الحرة وهي الجزيئات غير المستقرة توجد داخل الخلايا وحيث تنشط تسلبها الكترولوناتها حيث الخلايا وتتورم وتخرج عن أجهزة المراقبة في الجسم فتنمو عشوائياً بالعضو المصاب ثم تتخطى حواجزه إلي الأعضاء المجاورة عبر الشعيرات الدموية أو البلعمة التي تنقلها إلي مختلف أنحاء الجسم لتبني مستعمراتها هناك وتكن ربما لعشرات السنين ثم تنشط فجأة وتنتشر بشكل سرطاني قد لا يؤثر بها العلاج الكيماوي أو الإشعاعي وهذا ما يخيف مريض السرطان وهناك أغذية تساهم في تقاوم الحالة مثل نقص الأحماض الدهنية الموجودة في السلمون والماكريل ونقص الألياف الغذائية التي توجد في قشور الفواكه والخضروات كالتفاح والطماطم والجزر والبطاطا ونقص فيتامين ج الذي يعطي الكترولونات للشوارد الحرة بداء عن الجسم ونقص فيتامين E الذي يمنع تكون الشوارد الحرة بالجسم ومصدر هذه الفيتامينات هي حمضيات والخضروات والألبان وكذلك نقص الليوتين الذي يوجد بالكرفس والملفوف والسبانخ والبازلاء الخضراء ونقص النيكوبين الذي يوجد في الطماطم الطازج والفلفل الأحمر الحلو ونقص مادة البوليفينول التي توجد بالشاي الأخضر وهي تعمل علي معادلة الشوارد الحرة وهناك أدلة علي أن عنصر السيلينيوم مضاد للأكسدة وهو يوجد بالحبوب والسمك كما أن صبغة البيتا كاروتين التي توجد بالفواكه تنشط المواد الوراثية بالخلية وتحميها من النشاط السرطان كما أن الفولتا تحمي الخلايا من التلف كما أن الأحماض الدهنية غير المشبعة التي توجد بالزيوت النباتية تمنع نمو الخلايا السرطانية بالجسم وأشارت عدة دراسات إلي دور العناصر المشعة في مختبر نشاط الخلايا السرطانية وتوجد تلك العناصر في الأغذية المشعة بقصد الحفظ والطهي بالأشعة لغياب الرقابة وعدم احترام الجرعة المحددة دولياً غير أن الأشعة ساعدت كثيراً في تشخيص وعلاج الأورام السرطانية في مجال التشخيص يستخدم منظار القولون وحقنة البار يوم والموجات فوق الصوتية والتصوير المقطعي والنظائر المشعة وفي مجال العلاج يوظف الإشعاع المؤين لتقويض بنية الخلايا السرطانية باستخدام العناصر المشعة أو بتوليد حزمة شعاعية عالية الطاقة لتسلط علي الورم للقضاء عليه ويسهل إزالته جراحياً.

### التوصيات Recommendations

- 1 - تناول الخضروات والفواكه الغنية بالألياف الغذائية.
- 2 - تناول الحمضيات والألبان الغنية بفيتامين ج.
- 3 - تناول الدهون النباتية دون الحيوانية الضارة بالصحة.
- 4 - الابتعاد عن تناول الأغذية المشعة المسيبة للسرطان.

5 - تناول الأسماك لاحتوائها على الأحماض الدهنية اوميغا 3.

6 - الكشف بالأشعة التشخيصية عند ظهور بوادر المرض.

7- تزويد مراكز علاج الأورام بمعدات التشخيص والعلاج الحديثة.

8 - تدريب فنيو الأشعة للرفع من كفاءتهم العملية.

9 - تأهيل الطلاب بأقسام الأشعة بالمعاهد العليا خارجياً.

10- تشجيع البحثة عند إجراء دراساتهم لإثراء البحث العلمي.

### المراجع References

1 - محمد ق (2006) الإشعاع مصادره وتأثيراته البيولوجية, أبتراك للطباعة والنشر القاهرة ، مصر.

2 - رويحة, أ (1989) أخطاء التمدن في التغذية, دار العلم للطباعة بيروت ، لبنان.

3 - الطارق ص(2006) فيزياء وبيولوجيا الوقاية من الإشعاع, دار اليازوري للطباعة عمان ، الأردن.

4 جمال, محمد (2010) طرق الوقاية من الإشعاع بأقسام الأشعة التشخيصية, بحث ميداني, جامعة طرابلس ,

5- العقيل,م(2013) سرطان المعدة, الجمعية السعودية الخيرية لمكافحة السرطان, الرياض-السعودية.

جامعة طرابلس الأهلية  
University of Tripoli Al-ahlia

## مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس

عمار الأشقر

كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

[amar40573@gmail.com](mailto:amar40573@gmail.com)

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق الإدارة الجامعية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس، كما هدفت الدراسة للتعرف على دور ادارة الكلية في التركيز على العميل الجامعي (الطالب) بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس وبلغ عدد مجتمع الدراسة (210). حيث تم توزيع واستلام (43) استمارة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن لا يوجد دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية. عدم التزام إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة. لم تضع إدارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة - كلية الاقتصاد - جامعة طرابلس

### المقدمة

بدأ الاهتمام حديثاً بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك بوصفها أسلوباً معاصراً قادراً على مواكبة التطورات المستجدة، التي تواجه مؤسساتها مثل العولمة، وترسيخ متطلبات الإدارة الالكترونية وتطوير طرق العمل الإداري، والتحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الإداري، والابتعاد عن الغموض والتعتيم بالتخلص من جميع مظاهر الفساد الإداري، وكذلك التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية المنخرطة في عالم المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية والمدعمة بالأنماط الإدارية الحديثة وذات التفكير الإبداعي، وقادراً على تحقيق الأهداف المرجوة والمخططة من العملية التعليمية، وتعزيز دور الجامعات بوصفها منارات للإبداع وحرية التفكير، وتخريج الكفاءات العالية القادرة على الأداء. [1]

### مشكلة الدراسة :

بفضل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتطورات السريعة في البنى العلمية والثقافية والمعرفية على مستوى الكرة الأرضية وازدياد الطلب على مخرجات التعليم العالي من قبل سوق العمل المحيط بهذه الجامعات، ناهيك عن الزيادة في عملية المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى التحديات التي تواجه التعليم العالي في ليبيا أصبحت الحاجة تدعو إلى الاهتمام بجودة التعليم المقدمة للمعلماء سواء أكانوا طلاباً أم أعضاء هيئة التدريس أم سوق العمل أم المجتمع بأكمله، ووفق هذا المنطلق أتت هذه الدراسة في محاولة قياس إمكانية تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد بجامعة طرابلس لعل هذه الكلية تسترشد بها لتحسين جودة مخرجاتها من خلال التركيز على أدائها الإداري بما يسهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد بجامعة طرابلس يعمل على تحسين المركز التنافسي للجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية وتعظيم دور الجامعة في المساهمة في التنمية الاقتصادية، وتكوين ثقافة جديدة في جامعة طرابلس يمكن تسميتها بثقافة الجودة

الشاملة في التعليم، هدفها التحسين المستمر في جميع أقسام وكليات الجامعة، وكذلك إبراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات، وتكامل الأنشطة، وبناء الإحساس بالولاء للجامعة والشعور بالمسؤولية لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس وإداريين بالجامعة. انطلاقاً مما ورد في المقدمة عن إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم فهي تتمثل في جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسات التعليمية لرفع وحدة المنتج التعليمي بصفة مستمرة وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وحدة هذا المنتج وسماته وخصائصه. والتعليم العالي في ليبيا في حاجة إلى تطوير؛ حتى يستطيع أن يواجه المنافسة العالمية والمحلية، وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف ذات الجودة العالية، ويرضى المجتمع والطلاب والعاملين. [2] وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الاستفادة من تجارب الجودة في مناطق أخرى أجنبية للاستفادة منها. [3] ومن خلال هذه الدراسة حاول الباحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما المشكلات التي تنتج عن عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس وفق محاور الدراسة. ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:  
أ- هل الإدارة الجامعية تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.  
ب- هل إدارة الكلية تقوم بإرساء وتنظيم الثقافة التنظيمية بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.  
ج- هل إدارة الكلية تعمل على التركيز على العميل الجامعي الطالب.

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على تطبيق الإدارة الجامعية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.
- 2- التعرف على اسهامات ادارة الكلية بإرساء ثقافة تنظيمية بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.
- 3- التعرف على دور ادارة الكلية في التركيز على العميل الجامعي (الطالب) بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.

#### أهمية الدراسة :

- إثارة وعي، وانتباه القيادات الإدارية الجامعية المشرفة على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي ثبتت كفاءته وفعاليتيه عندما وضع موضع التنفيذ، وكذلك من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها في عينة الدراسة ليدعم من قدرة الكليات في جامعة طرابلس من مواجهة التحديات والتغيرات العالمية السائدة الآن في العالم بشكل عام، وفي ميدان خدمات التعليم العالي بشكل خاص. - تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الدراسات النادرة والمهمة على حد علم الباحث حيث تركز هذه الدراسة على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي.

**منهجية الدراسة:** ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد صمم الباحث قائمة استبانة بناءً على أهداف وفرضيات الدراسة لاستخلاص النتائج.

1. **الحدود البشرية والمكانية:** أجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس، أجريت هذه الدراسة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.
2. **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين 2021 – 2022

### الاطار النظري للدراسة:

#### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

**تعريف إدارة الجودة الشاملة:** عرفها [5] بأنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة". أما منظمة الأيزو فتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة وتحليل الثلاثة كلمات التي تكون إدارة الجودة الشاملة نجد أن: إدارة: هي نشاط و فن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها. الجودة: درجة التميز التي يقدمها منتج أو خدمة. الشاملة: يضم كافة الأجزاء والمكونات [6].

**أهمية إدارة الجودة الشاملة :** أهمية إدارة الجودة الشاملة: منذ بداية أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالجودة، وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني للقوى البشرية في مختلف المؤسسات. وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ، ومن أهم هذه النتائج التي تجنى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة [7]: انخفاض التكلفة وزيادة الربحية. - زيادة الإنتاجية في أداء العمل. - زيادة الاهتمام برضا المستفيد. - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل [8].

#### الدراسات السابقة :

**1 - دراسة العكف (2021):** [9]. بعنوان " معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم المرج ، "تهدف للتعرف على معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، وخلصت أهم نتائج تلك الدراسة في وجود معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث بلغ أعلى المتوسطات في الجوانب القيادية والتنظيمية وجوانب البحث العلمي .

**2 - دراسة المحرر (2019)** [10]: بعنوان " مؤشرات مدى تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مقاييس الجودة العلمية التعليمية ومكوناتها، "تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك قصور عام في معظم مكونات العملية التعليمية، ويتضح ذلك في النتيجة العامة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وقد يعزى ذلك القصور إلى الإمكانيات المادية والبشرية، وربما إلى السياسات الإدارية والتنفيذية والرقابية للمؤسسة .

#### الجانب العملي للدراسة.

**منهج الدراسة وأداة جمع البيانات:** قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتصميم استبانة مقسمة على خمس محاور وفق مقياس ليكرت الخماسي، وكل محور مقسم لمجموعة فقرات مبنية على الجانب النظري والمراجع العلمية في أدبيات هذا الموضوع. مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس البالغ عددهم (210) عضوا للعام الدراسي 2020 - 2021، قام الباحث بتوزيع استبانة الاستبانة على مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (210) استبانة تمكن الباحث من جمع (43) استبانة. أداة الدراسة (الاستبانة).

**تحليل وتفسير النتائج :** إجابة السؤال الأول يتعلق بجودة الادارة الجامعية : لمعرفة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين من حيث موافقتهم على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد بجامعة طرابلس تم حساب تكرارات استجابات أفراد كل من المجموعتين وحسبت النسبة المئوية لهذه التكرارات وكذلك حساب قيمة كاي تربيع ومستوى دلالتها كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) تكرار استجابات أفراد العينة حول الفقرات الخاصة بجودة الإدارة الجامعية ونسبتها المئوية وقيمة كاي تربيع ومستوى دلالتها

ر.م	الفقرات	أعضاء هيئة التدريس ( 22 )			الإداريين ( 21 )			قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة		
		أوافق	%	لا أوافق	%	أوافق	%				
1	يوجد دليل موثق لسياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.	2	0.09	20	0.91	3	0.14	18	0.86	0.282	غير دالة
2	يوجد دليل موثق لمعايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالكلية.	4	0.18	18	0.82	1	0.05	20	0.95	1.883	غير دالة
3	تلتزم ادارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة.	1	0.05	21	0.95	5	0.24	16	0.76	3.321	غير دالة
4	تضع ادارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية.	3	0.14	19	0.86	2	0.09	19	0.91	0	غير دالة
5	تشجيع ادارة الكلية حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة.	10	0.45	12	0.55	11	0.52	10	0.48	0.206	غير دالة
6	تضع ادارة الكلية اهدافا واضحة محددة .	5	0.23	17	0.77	10	0.48	11	0.52	2.931	غير دالة
7	تشرك ادارة الكلية اعضاء هيئة التدريس وضع الاهداف .	10	0.45	12	0.55	7	0.33	14	0.67	0.66	غير دالة
8	ترتبط اهداف الكلية بواقع المجتمع.	7	0.32	15	0.68	10	0.48	11	0.52	1.122	غير دالة
9	تتسم الاجراءات الادارية بكلية الاقتصاد بالمرونة .	9	0.41	13	0.59	11	0.52	10	0.48	0.568	غير دالة
10	تهتم ادارة الكلية بالابتكار التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس.	10	0.45	12	0.55	9	0.52	10	0.48	0.206	غير دالة
11	تهتم ادارة الكلية بالمقترحات التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس.	15	0.68	7	0.32	10	0.52	10	0.48	1.122	غير دالة
12	تقدم ادارة الكلية الحوافز والمكافئات لأعضاء هيئة التدريس.	17	0.77	5	0.23	10	0.48	11	0.52	4.044	دالة
13	تحرص ادارة الكلية علي تذليل الصعوبات امام اعضاء هيئة التدريس.	10	0.45	12	0.55	7	0.33	14	0.67	0.66	غير دالة
14	تحرص ادارة الكلية علي تذليل الصعوبات امام الطلاب.	9	0.55	10	0.45	11	0.52	10	0.48	0.02	غير دالة
15	اجابة السؤال الثاني يتعلق بالثقافة التنظيمية : الأسلوب الإداري المتبع بالكلية يميل الي اللامركزية.	7	0.32	15	0.68	10	0.48	11	0.52	1.122	غير دالة

غير دالة	0.187	0.67	14	0.33	7	0.73	16	0.27	6	تقوم إدارة الكلية بإصدار مجلات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة .	16
غير دالة	0.12	0.86	18	0.14	3	0.82	18	0.18	4	تقوم إدارة الكلية بإصدار كتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة .	17
غير دالة	0.12	0.86	18	0.14	3	0.82	18	0.18	4	تمنح إدارة الكلية الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	18
غير دالة	2.931	0.52	11	0.48	10	0.77	17	0.23	5	تمنح إدارة الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات .	19
دالة	4.044	0.52	11	0.48	10	0.23	5	0.77	17	تشجع إدارة أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي العمل.	20
غير دالة	0.568	0.52	11	0.48	10	0.41	9	0.59	13	تستخدم إدارة الكلية قنوات الحوار مع الأقسام التابعة لها.	21
غير دالة	0.068	0.76	16	0.24	5	0.73	16	0.27	6	تعمل إدارة الكلية علي توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم.	22
غير دالة	0.887	0.81	17	0.19	4	0.91	20	0.09	2	تهتم إدارة الكلية بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع أقسام الكلية .	23

(الفقرة) 1. وافق (9%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (14%) من الإداريين على أنه يوجد دليل موثق لسياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية في حين أن (91%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (86%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.282)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.282) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه يوجد دليل موثق لسياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية .

(الفقرة) 2. وافق (18%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (5%) من الإداريين على أنه يوجد دليل موثق معايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية في حين أن (82%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (95%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (1.883)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.883) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه يوجد دليل موثق لمعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية .

(الفقرة) 3. وافق (5%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (24%) من الإداريين على أنه تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة في حين أن (95%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (76%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (3.321)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (3.321) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة. (الفقرة) 4. وافق (14%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (9%) من الإداريين على أنه تضع إدارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية في حين أن (86%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (91%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.000)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل

من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.000) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تضع إدارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية . (الفقرة) 5. وافق (45%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أن تشجيع إدارة الكلية حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة في حين أن (55%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.206)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.206) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تشجيع إدارة الكلية حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة. (الفقرة) 6. وافق (23%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن تضع إدارة الكلية اهدافاً واضحة محددة في حين أن (77%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (2.931)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (2.931) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن إدارة الكلية تضع أهدافاً واضحة محددة. (الفقرة) 7. وافق (45%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (33%) من الإداريين على أن إدارة الكلية تشرك أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف في حين أن (55%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (67%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.660)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.660) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن إدارة الكلية تشرك أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف . (الفقرة) 8. وافق (32%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن ترتبط أهداف الكلية بواقع المجتمع في حين أن (68%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (1.122)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.122) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن أهداف الكلية ترتبط بواقع المجتمع. (الفقرة) 9. وافق (41%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أنه تتسم الإجراءات الإدارية بكلية الاقتصاد بالمرونة في حين أن (59%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.568)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.568) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تتسم الإجراءات بكلية الاقتصاد بالمرونة . (الفقرة) 10. وافق (45%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بالابتكار التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في حين أن (55%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.206)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.206) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بالابتكار التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس . (الفقرة) 11. وافق (68%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين

على أنه تهتم إدارة الكلية بالمقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في حين أن (32%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (1.122)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.122) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بالمقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس. (الفقرة) 12. وافق (77%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن إدارة الكلية تقدم الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس في حين أن (23%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك مقابل (52%) من الإداريين، وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (4.044)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (4.044) دالة إحصائياً ويستدل من ذلك أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لاستجابة موافق لصالح أعضاء هيئة التدريس. (الفقرة) 13. وافق (45%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (33%) من الإداريين على أنه تحرص إدارة الكلية على تذليل الصعوبات أمام أعضاء هيئة التدريس في حين أن (55%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (67%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.660)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.660) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن إدارة الكلية تحرص على تذليل الصعوبات أمام أعضاء هيئة التدريس. (الفقرة) 14. وافق (55%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أنه تحرص إدارة الكلية على أن إدارة الكلية تحرص على تذليل الصعوبات أمام الطلاب في حين أن (45%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.020)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.020) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن إدارة الكلية تحرص على تذليل الصعوبات أمام الطلاب. (الفقرة) 15. وافق (32%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن الأسلوب الإداري المتبع بالكلية يميل الى اللامركزية في حين أن (68%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (1.122)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.122) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن الأسلوب الإداري المتبع بالكلية يميل الى اللامركزية. (الفقرة) 16. وافق (27%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (33%) من الإداريين على أن تقوم إدارة الكلية بإصدار مجلات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة في حين أن (73%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (67%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.187)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.187) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تقوم إدارة الكلية بإصدار مجلات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة. (الفقرة) 17. وافق (18%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (14%) من الإداريين على أن تقوم إدارة الكلية بإصدار كتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة في حين

أن (82%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (86%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.120)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.120) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تقوم إدارة الكلية بإصدار كتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة . (الفقرة) 18. وافق (18%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (14%) من الإداريين على أن تمنح إدارة الكلية الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن (82%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (86%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.120)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.120) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تمنح إدارة الكلية الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات . (الفقرة) 19. وافق (23%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن تمنح إدارة الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن (77%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (2.931)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (2.931) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تمنح إدارة الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات . (الفقرة) 20. وافق (77%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن إدارة الكلية تقدم الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس في حين أن (23%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك مقابل (52%) من الإداريين، وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (4.044)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (4.044) دالة إحصائياً ويستدل من ذلك أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لاستجابة موافق لصالح أعضاء هيئة التدريس . (الفقرة) 21. وافق (59%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن تستخدم إدارة الكلية قنوات الحوار مع الأقسام التابعة لها في حين أن (41%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.568)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.568) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تستخدم إدارة الكلية قنوات الحوار مع الأقسام التابعة لها . (الفقرة) 22. وافق (27%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (24%) من الإداريين على أن تعمل إدارة الكلية على توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم في حين أن (73%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (76%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.068)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.068) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تعمل إدارة الكلية على توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم . (الفقرة) 23. وافق (9%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (19%) من الإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع أقسام الكلية في حين أن (91%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل

81%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.887)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.887) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع أقسام الكلية.

### اجابة السؤال الثالث يتعلق بجودة التركيز على العميل الجامعي (الطالب):

جدول رقم(3) تكرر استجابات أفراد العينة حول الفقرات الخاصة بجودة التركيز على العميل الجامعي (طالب) ونسبتها المئوية وقيمة كاي تربيع ومستوى دلالتها

ر.م	الفقرات	أعضاء هيئة التدريس ( 22 )			الإداريين ( 21 )			قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة 0.05
		أوافق %	لا أوافق %	أوافق %	لا أوافق %	أوافق %	لا أوافق %		
24	قبول الطلبة يستند إلي أسس علمية وموضوعية.	10	0.45	12	0.55	9	0.43	0.029	غير دالة
25	تراعى الكلية ميول الطلاب عند القبول والتنسيب.	16	0.73	6	0.27	10	0.48	2.833	غير دالة
26	تهتم الكلية بإكساب الطلاب الاتجاهات الايجابية لخدمات المجتمع.	10	0.45	12	0.55	12	0.57	0.587	غير دالة
27	تضع إدارة الكلية الأنشطة الطلابية ضمن أهدافها .	6	0.27	16	0.73	7	0.33	0.187	غير دالة
28	عدد الطلبة مناسب لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحدة.	3	0.14	19	0.86	2	0.09	0.177	غير دالة
29	تحرص الكلية علي توفير الخدمات الصحية للطلبة داخل الحرم الجامعي .	1	0.05	21	0.95	1	0.05	0.001	غير دالة
30	توفر الكلية الخدمات والمرافق العامة التي تلبى حاجات الطلبة .	3	0.14	19	0.86	1	0.05	9.982	دالة
31	يبادر الطلاب بالتردد المستمر علي المكتبة.	4	0.18	18	0.82	10	0.48	4.24	دالة
32	يشكل الطلبة فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم .	10	0.45	12	0.55	6	0.29	1.311	غير دالة

**النتائج والتوصيات :** ومن خلال تحليل وتفسير النتائج أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1. نتائج تتعلق بجودة الإدارة الجامعية: لا يوجد دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية. عدم التزام إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة . لم تضع إدارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية.

2. نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية بالكلية غير ملائمة للثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة . الأسلوب الإداري بالكلية لا يتطابق مع الهياكل التنظيمية لأقسام وإدارات الجامعات. الأسلوب الإداري بالكلية يميل إلى المركزية . عدم اهتمام الكلية بإصدار مجلات وكتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة.

3. نتائج تتعلق بجودة التركيز على العميل (الطالب): لا توفر الكلية الخدمات الصحية للطلاب داخل الجامعة .

عدم تقصير الكلية في الخدمات والمرافق العامة التي تلبى حاجات الطلاب.  
عدم مبادرتهم الطلاب بالتردد المستمر على المكتبة .  
عدم توفير فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم .

## التوصيات :

1. ضرورة وجود دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
2. ضرورة التزام إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة .
3. يجب أن تهتم الكلية بإصدار مجلات وكتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة .
4. يجب أن تمنح الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
5. يجب الاهتمام بعقد مؤتمرات ومحاضرات وورش عمل للتعريف بإدارة الجودة الشاملة .

## المراجع

- [1] نعمان الموسوي، تطوير أداة لقياس ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مج 17، ع 67، البحرين، 2003.
- [2] صلاح حسن علي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية، نقلا عن عبد الرزاق أبو القاسم، إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها على جودة خدمة التعليم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدرسان العليا، 2007 ف .
- [3] فريد عبدالفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون ناشر، القاهرة، 1996 ف .
- [4] أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية و التطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002 ف .
- [5] المنصوري، عبدالعزيز نصر، مدى ملائمة المؤسسات الليبية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، 2009، جامعة الفاتح، كلية الهندسة، ليبيا.
- [6] الحبيب، محمد أحمد العباس، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، رسالة دكتوراه، 2007، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، السودان .
- [7] الحربي، محمد بن محمد (2008) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، جامعة الملك سعود.
- [8] عبد المحسن، توفيق (1999) تخطيط ومراقبة جودة المنتجات " مدخل إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- [9] العكف، جاد الله علي وإبراهيم علي الظهيري، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية: دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم – المرج، المؤتمر الدولي 2021 محول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، جامعة، بنغازي، 2021 م .
- [10] المحرر، أمطير مفتاح، نحو مقاييس لجودة العملية التعليمية كمؤشر لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، مجلة كلية الآداب، جامعة مصراتة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2019 .
- [11] محمد عبد الوهاب الغزاوي، (2005) إدارة الجودة الشاملة، عمان – الأردن .
- [12] محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، (2005) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار النشر، عمان – الأردن، ط 1 .

## التأثير الايجابي والسلبي للتكنولوجيا على الأطفال دراسة حالة الطفل الليبي من وجهة نظر أولياء الأمور

وجدان سعيد الأطرش

قسم تحليل البيانات- كلية الاقتصاد-العجيلات - جامعة الزاوية

[w.alatrash@zu.edu.ly](mailto:w.alatrash@zu.edu.ly)

### المُلخَص

نتيجة إلى ما نراه يوميا من استخدام أطفالنا للتكنولوجيا بمختلف أنواعها في ظل علمنا بأن لها دور كبير في تعليمهم وتنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم هذا إن جادو في استخدامها، أما إن أساء استخدامها فستكون لها تأثيرات جسيمة على صحتهم وعلى أسلوب حياتهم، لهذا جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى معرفة مدى التأثيرات السلبية و الإيجابية لهذه التكنولوجيا على الأطفال من وجهة نظر أولياء الأمور ،حيث تم في هذه الدراسة تحليل عينة عشوائية مكونة من 56 استمارة تم جمع البيانات فيها باستخدام Google Forms ، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أولياء الأمور لديهم مواقف ايجابية وأخرى سلبية اتجاه استخدام ابنائهم للتكنولوجيا، فقد أكدت نتائج التحليل بأن للتكنولوجيا تأثيرات سلبية على الطفل من الناحية الصحية من وجهة نظر أولياء أمورهم وبالأخص على نظره ونفسيته فكانت نسبة الموافقة ( 81.67 % )، أما من الناحية التعليمية يرى (90%) من أولياء الأمور أن للتكنولوجيا تأثير إيجابي على الطفل حيث تجعله يتعرف على ثقافات أخرى، بينما يرى (85.67%) منهم أن لها تأثير سلبي على الطفل فهي تؤثر على تركيزه أثناء الدراسة ، ومن الناحية الاجتماعية فكان رأي ( 67.33 %) من أفراد العينة على أن للتكنولوجيا آثارا سلبية حيث أنها تسبب في ميل الطفل إلى العزلة مما يؤدي إلى اصابته بالتوحد.

**الكلمات المفتاحية:** التكنولوجيا ، الطفل - أولياء الأمور ، تأثيرات التكنولوجيا.

### المقدمة

من المعروف أن مرحلة الطفولة من أهم المراحل التكوينية التي يمر بها الإنسان و التي تترك أثرها على شخصيته طيلة حياته، كما أن للعب الدور الأكبر في تكوين هذه الشخصية ،حيث كان اللعب التقليدي هو الاسلوب المتعارف عليه في مجتماعتنا العربية ، إلا أن التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم في العقود الأخيرة والتي أحدثت تغييرات جذرية في حياة الطفل اليومية الأمر الذي جعل من مهمة تربيته وتعليمه مهمة صعبة تستحق التركيز عند كثير من الآباء والأمهات خاصة وأنها أصبحت شيئا لايمكن الإستغناء عنه بالنسبة لهم .

أوضحت بعض الدراسات أن للتكنولوجيا آثارها الجانبية الايجابية والسلبية على حياة الطفل ، فالجانب الإيجابي منها أن التكنولوجيا تطور من قدرات الأطفال و تنمي مستويات الذكاء لديهم كما تنمي المهارات

الاجتماعية عن طريق البرمجيات والمواد التعليمية الممكن إعدادها من خلال التكنولوجيا المتقدمة والتي يتم إخضاعها إلى معايير خاصة خلال إعدادها وتصميمها وانتاجها واخراجها وتجريبها [1]، كما أن إدخال تكنولوجيا المعلومات في بيئة تعلم الأطفال في المرحلة من سن 2-7 سنوات وتوظيفها بشكل مناسب حتى تصبح عملية التعلم ممتعة وتحقق الأهداف المرجوة منها [18]، [12].

و أكدت دراسة [3]، و دراسة [4] على دور الألعاب الإلكترونية في تنمية التفكير الإبداعي لدى الأطفال، ونتائج دراسة [5] و دراسة [6] أكدت أيضا على فاعلية برامج الالعاب في تنمية الفكر الإبداعي عند الأطفال كما أوصت على ضرورة تشجيع الأطفال في التفكير من خلال خلق بيئة تعليمية تمنحهم الثقة، أما الجانب السلبي للتكنولوجيا فيمكن في استخدام الاطفال الخاطئ لها و الذي يؤثر بالسالب على صحتهم مما يسبب لهم ضعف في الذاكرة على المدى البعيد كما أنها تسبب لهم العصبية والارهاق والتعب، و التوحد و الانعزال، و اكتساب العنف والانفتاح غير المحدود [14].

أوضحت دراسة [19] المخاطر الناتجة عن استخدام الأطفال للألعاب الإلكترونية، فكان الهدف من الدراسة معرفة الجوانب السلبية للفترات الطويلة واللعب المفرط للألعاب الإلكترونية، وقد طبقت الدراسة على 303 تلميذ من تلاميذ الصف الأول الابتدائي، وأثبتت الدراسة أن نسبة (9.3%) من الأطفال يميلون للإفراط في استخدام الألعاب الإلكترونية بالإضافة للمشاكل الجسدية والنفسية التي يتعرض لها الأطفال، مثل السلوك الإدماني والتجريد من الصفات الإنسانية والاضطرابات الحركية [15].

**أهداف الدراسة**

تهدف الدراسة الحالية إلى :

- 1- معرفة مدى وعي أولياء الأمور بأن للتكنولوجيا تأثيرات ايجابية و سلبية على أطفالهم من الناحية الصحية و التعليمية و الاجتماعية.
- 2- زيادة الوعي الأسري و التوجيه السليم للطفل .

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كون أنها تتناول شريحة مهمة وهي مرحلة الطفولة، و بما أن أطفالنا أمانة في أعناقنا يجب علينا الاهتمام بهم و مساعدتهم على فهم أن للتكنولوجيا آثار ايجابية وسلبية وما تتركه من صحتهم الجسمية و العقلية و النفسية نتيجة لسوء استخدامهم للتكنولوجيا .

#### مصطلحات الدراسة

##### 1- التكنولوجيا

تشمل التكنولوجيا الحديثة على استعمال الكمبيوتر والأجهزة الحديثة مثل ألعاب الفيديو، التلفاز، وأجهزة الهاتف المحمول، والإنترنت. وبما أنها دخلت البيوت والمدارس والصفوف أصبح أغلب الأطفال من مختلف الأعمار والمستويات يقدمون على استخدامها، فنجد أغلب الأطفال يستخدمونها في

تقضية أوقات فراغهم بل و اصبحو يتنافسون مع الكبار في اقتناء الأجهزة التكنولوجية الحديثة و خاصة الهواتف المحمولة منها حيث باتت جزءا لا يمكنهم الإستغناء عنه ولا يقدررون العيش بدونها .

## 2- و عي أولياء أمور الأطفال

تعتبر الأسرة النواة الأولى لنشأة الطفل ،و يعد دورها في المجتمع الوسط الأول و المهم الذي يقوم بتثقيف الطفل و ارشاده ، فلا شك في أن الأسرة هي الميدان الأول الذي يواجه فيه الطفل مختلف التأثيرات الثقافية في المجتمع [7]، فلأسرة دورا مهما وجوهريا في تشكيل شخصية الطفل ، فنجد أن للأمر تأثيرا لا يعادله آخر في المرحلة الأولى من حياة الطفل [8].

وبما أن الأسرة هي خط الدفاع الأول في الحفاظ على الأبناء وعلى تقاليدهم المستمدة من القيم الإسلامية فلا بد للوالدين من إدراك سلبيات ومخاطر استخدام أبناءهم للتكنولوجيا الحديثة و فحص محتواها و التحكم في عرضها والقيام على زرع القيم و المبادئ في نفوسهم من خلال تربيتهن ومراقبتهم [9].

## الوسائل التكنولوجية المستخدمة من قبل الأطفال

يوجد العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة التي يدمن الأطفال على استخدامها نذكر منها :

- 1- تكنولوجيا الإذاعة المرئية ( التلفاز ) : يعد التلفاز من أكثر الوسائل التكنولوجية تأثيرا في حياة الطفل . إن التنشئة التلفزيونية أثرت في سلوك الأطفال و حولتهم من مندفعين راغبين في الفهم إلى أطفال سلبين لا يريدون اكتشاف الأدوار والتقدم [10]، كما أوضح [11]، أن للتلفاز أثر سيء على صحة الطفل و تفكيره ، وفي تحليل آخر للعالم الإجتماعي رولان بيرجيه إن مداومة الأطفال على مشاهدة برامج العنف يدفعهم إلى ترسيخ هذه الأفكار ،كما يرى البعض ان للتلفاز ايجابيات تعود على الطفل بالفائدة ،وخاصة تلك القنوات التعليمية التي يمكن للطفل الاستفادة منها في المراحل الدراسية [13].
- 2- تكنولوجيا الحاسب الآلي : في دراسة قام بها [16]، وجد أن الأطفال المستخدمون للحاسب الآلي كوسيلة للعب أو المساعدة في التعلم يحسن من تعلمهم و تحسن مهارات الاكتشاف لديهم .ومن الدراسات التي اهتمت بالتفكير الابتكاري و تنميته عن طريق ألعاب الكمبيوتر دراسة ( [17]، حيث توصلت إلى أن الألعاب الحاسوبية تحفز الأطفال على التعلم الابتكاري و تطوير مهارات الطفل على التخطيط [15]. بينما قام [19]، بدراسة عن مخاطر ألعاب الكمبيوتر وكان الهدف من الدراسة معرفة السلبيات و المشاكل الجسدية و النفسية التي يتعرض لها الطفل نتيجة لاستخدامه المفرط لها ،لهذا تعتبر مراقبة أولياء الأمور لأطفالهم و إلزامهم بتوقيت معين في اللعب يعتبر أمرا في غاية الأهمية [14]، [13].

- 3- تكنولوجيا الهواتف المحمولة (الموبايل) : انتشرت ظاهرة استخدام الهواتف المحمولة عن الأطفال في الآونة الأخيرة حيث تغافل عنها أولياء الأمور بمبررات يراها مؤيدو هذه الظاهرة مثل تحقيق رغبة الطفل و التواصل وتكوين شخصيته المستقلة، لتصبح ظاهرة طبيعية يتقبلها أغلب الآباء والأمهات ، كما غفلوا عن الآثار الإشعاعية التي تصدرها الهواتف المحمولة على الأطفال ، حيث أكدت التقارير و الدراسات العلمية على أن الأطفال أكثر عرضة للإشعاعات من البالغين فنتيجة لهذا التعرض منذ صغر السن سيكون لديهم وقت أكثر للتعرض للأضرار الناتجة عنها، وكذلك وقت أطول للتعرض إلى

الأضرار في المراحل المتأخرة من حياتهم. بالإضافة إلى ذلك ما يمكن للأطفال رؤيته عبر تلقي هواتفهم صوراً ورسائل تدفعهم إلى بعض الممارسات الخاطئة، وتراودهم أفكار تسبق سنهم، ما يؤثر على تكوينهم الأخلاقي.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة

المنهج الوصفي هو المنهج المستخدم في هذه الدراسة نظراً لملائمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها .

#### عينة الدراسة

لكون أن مجتمع الدراسة كبير ويصعب تغطيته ، ونظراً لضيق الوقت، فقد تم اعتماد عينة عشوائية من أولياء الأمور ،حيث تم توزيع الاستمارات عن طريق مواقع التواصل الإجتماعي وكانت نسبة الإستجابة 56 استمارة. .

#### أداة الدراسة

- تم تصميم استبانة من النوع المفتوح للتعرف على مدى تأثيرات التكنولوجيا السلبية والايجابية على الأطفال من وجهة نظر أولياء الامور ، وقد تناولت الاستبانة أربعة محاور وهي كالاتي :
- 1- المحور الأول : يتضمن على تحديد صلة ولي الأمر بالطفل ومعرفة نوع التكنولوجيا التي يستخدمها طفله وعدد الساعات التي يقضيها في استخدامها ،و السبب وراء استخدام طفله لهذه التكنولوجيا ،ومعرفة ما إذا كان هناك رقابة أبوية على الطفل اثناء استخدامه لها.
  - 2- المحور الثاني : يتضمن على 5 فقرات تهدف إلى معرفة ما مدى موافقة ولي الأمر على أن للتكنولوجيا تأثيرات ايجابية وأخرى سلبية على الطفل من الناحية الصحية.
  - 3- المحور الثالث : يحتوي على 6 فقرات تهدف إلى معرفة ما مدى موافقة ولي الأمر على أن للتكنولوجيا تأثيرات ايجابية و أخرى سلبية على الطفل من الناحية التعليمية.
  - 4- المحور الرابع: يحتوي على 3 فقرات تهدف أيضا إلى معرفة وجهة نظر أولياء الأمور بأن للتكنولوجيا تأثيرات على الطفل من الناحية الإجتماعية .

#### نتائج الدراسة

- توضح الاحصائيات الوصفية في الجدول رقم (1) توزيع المستجيبين من حيث الأباء والأمهات فكانت النسبة الأكبر من المستجيبين من

#### جدول رقم (1) توزيع العينة

				صلة ولي الأمر بالطفل	
إتجاه العينة	النسبة المئوية	إنحراف معياري	متوسط حسابي	أم	أب
أب	84%	0.47	1.68	32.14%	67.86%

- الأباء بنسبة (67.86%).  
 - نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن النوع التكنولوجي الأكثر استخداما عند الأطفال هو الهاتف النقال بنسبة (57.67%) و متوسط حسابي (1.73) وانحراف معياري (0.55).

### جدول رقم (2)

ما نوع التكنولوجيا التي يستخدمها طفلك غالبا ؟						
إتجاه العينة	النسبة المئوية	إنحراف معياري	متوسط حسابي	تلفاز	هاتف نقال	حاسب آلي
هاتف نقال	57.67	0.55	1.73	%32.14	%62.5	%5.36

- كما اتضح من الجدول رقم (3) أنهم يستخدمون الهواتف النقالة يوميا من ثلاث إلى خمس ساعات بواقع (76.67%) ، وأكد أفراد العينة في الجدول رقم (5) على أنه توجد رقابة أبوية وبرامج تقوم بحظر المحتوى الغير مناسب لعمر أطفالهم بنسبة (85%) ، وأن السبب الرئيسي وراء استخدام أطفالهم للتكنولوجيا حسب وجهة نظرهم البالغة (63%) من الجدول رقم (4) إلى عدم وجود أطفال من نفس العمر لمشاركتهم أنشطتهم .

### جدول رقم (3)

كم عدد الساعات التي يقضيها طفلك في استخدام أحد أنواع التكنولوجيا ؟						
إتجاه العينة	النسبة المئوية	إنحراف معياري	متوسط حسابي	من 5 ساعات فأكثر	من 3 إلى 5 ساعات	من ساعة إلى 3 ساعات
من 3 إلى 5 ساعات	76.67	0.6	2.3	%7.1	%55.4	%37.5

جدول رقم (4)

ما السبب وراء استخدام طفلك للتكنولوجيا؟						
إتجاه العينة	النسبة المئوية	إنحراف معياري	متوسط حسابي	حاجة الآباء إلى الهدوء	عدم وجود أطفال من نفس العمر لمشاركتهم الأنشطة	انشغال الآباء
عدم وجود أطفال من نفس العمر لمشاركتهم الأنشطة	63	0.75	1.89	%33.93	%42.86	%23.21

جدول رقم (5)

هل توجد رقابة أبوية أو قمت بتنزيل أحد برامج التي تقوم بحظر المحتوى الغير مناسب لعمر طفلك؟					
إتجاه العينة	النسبة المئوية	إنحراف معياري	متوسط حسابي	لا	نعم
نعم	85	0.46	1.7	%30.36	%69.64

- في الجدول رقم (6) قامت الباحثة بتحليل الاستبانة المتحصلة عليها من أولياء الأمور وذلك لمعرفة ما مدى موافقتهم على ان للتكنولوجيا تأثيراتها على الطفل من الناحية الصحية، حيث اظهرت نتائج التحليل إلى أن متوسط موافقة اولياء الامور بلغ قيمة (2.31) وانحراف معياري قدره (0.85) أي أنهم موافقين بنسبة (77%) .

جدول رقم (6) نتائج تحليل استبانة المحور الثاني (مدى موافقة ولي الأمر على أن للتكنولوجيا آثار إيجابية وأخرى سلبية على الطفل من الناحية الصحية)

السؤال	نعم	لا	ربما	متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	اختبار T
1- هل استخدام التكنولوجيا تبعد أو تؤخر الطفل عن تناول الاطعمة؟	41%	32.14%	26.7%	2.14	0.81	71.33	1.30
2- هل تؤثر التكنولوجيا على نوم الاطفال؟	51.8%	39.3%	8.9%	2.43	0.65	81	4.96
3- هل تؤثر التكنولوجيا على نظر الطفل؟	67.9%	8.9%	23.2%	2.45	0.84	81.67	4.02
4- هل تنشيط التكنولوجيا من تفكير الطفل و تزيد من معدل ذكائه؟	53.6%	3.6%	42.8%	2.11	0.98	70.33	0.84
5- هل تؤثر التكنولوجيا على نفسية الطفل؟	67.9%	8.9%	23.2%	2.45	0.84	81.67	4.02

- تشير النتائج التحليل الناتجة عن الجدول رقم (7) و المتمثل في معرفة ما مدى موافقة أفراد العينة على ان للتكنولوجيا تأثيرات على الطفل من الناحية التعليمية ، فكانت وجهة نظرهم كما مبينة بالجدول على أن نسبة موافقة اولياء الامور (81 %) بمتوسط حسابي قيمته (2.43) بانحراف معياري قدره (0.86) .

**جدول رقم (7) نتائج تحليل استبانة المحور الثالث (مدى موافقة ولي الأمر على أن للتكنولوجيا آثار إيجابية وأخرى سلبية على الطفل من الناحية التعليمية)**

السؤال	نعم	لا	ربما	متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	اختبار T
1-هل تساعد التكنولوجيا على تسهيل عملية التعلم لدى الطفل؟	69.6%	1.8%	28.6%	2.41	0.9	80.33	3.42
2- هل تخفض التكنولوجيا من التحصيل الدراسي للطفل ؟	26.8%	28.6%	44.6%	1.82	0.83	60.67	1.63
3-هل تساعد التكنولوجيا على تكوين مفاهيم جديدة للطفل ؟	83.9%	1.8%	14.3%	2.7	0.71	90	7.39
4-هل التكنولوجيا تجعل الطفل يتعرف على ثقافات اخرى؟	76.8%	3.6%	19.6%	2.57	0.8	85.67	5.34
5-هل تزيد التكنولوجيا من الحصيلة اللغوية للطفل ؟	75%	1.8%	23.2%	2.52	0.84	84	4.64

5.34	85.67	0.8	2.57	%19.6	%3.6	%76.8	6-هل الافراط في استخدام التكنولوجيا يؤثر على تركيز الطفل اثناء الدراسة؟
------	-------	-----	------	-------	------	-------	---

- بعد تحليل الجدول رقم (8) المتحصل عليه من الاستبانة المتعلقة بمعرفة مدى موافقة أولياء الأمور على ان للتكنولوجيا آثار إيجابية وسلبية على الطفل من الناحية الإجتماعية اظهرت لنا نتائج التحليل إلى أن نسبة موافقة اولياء الامور (65.33 %) بمتوسط حسابي بلغ قيمة (1.96) بانحراف معياري قدره (0.77) .

جدول رقم (8) نتائج تحليل استبانة المحور الرابع (مدى موافقة ولي الأمر على أن للتكنولوجيا آثار إيجابية وأخرى سلبية على الطفل من الناحية الإجتماعية)

السؤال	نعم	لا	ربما	متوسط حسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	اختبار T
1-هل أدى استخدام التكنولوجيا إلى ميل طفلك للعزله؟	%26.8	%48.2	%25	2.02	0.72	67.33	.210
2-هل اصبح سلوك طفلك عدوانيا ؟	%17.9	%64.2	%17.9	2	0.6	66.67	0.00
3-هل يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى اكتساب الأطفال عادات غير مرغوب بها؟	%39.3	%7.1	%53.6	1.86	0.95	62	1.11

#### الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث التي تحصلت عليها الباحثة تم التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- هناك فروق في الوعي بين مجموعتي الدراسة ( الأباء و الأمهات ) لصالح الأباء.
- 2- إن أفراد العينة بشكل عام لديهم وعي بمشكلة التكنولوجيا وتأثيراتها الايجابية و السلبية على الأطفال.
- 3- معدل استخدام الأطفال للتكنولوجيا يشير في الأغلب إلى مرحلة ادمان الطفل عليها.
- 4- أغلب أولياء الامور لديهم رقابة أبوية على أطفالهم عند استخدامهم للتكنولوجيا .

توصيات الدراسة

- 1- توخي حذر أولياء الأمور ورفع مستوى المراقبة على أطفالهم أثناء استخدام التكنولوجيا أي كان نوعها ووضع مدة معينة لاستخدامها.
- 2- الاستفادة من برمجيات الألعاب التعليمية الإلكترونية المصممة لتنمية مهارات التفكير الإبداعي عند الاطفال .
- 3- تكثيف التوعية الاسرية التي تساعد على زيادة وعي أولياء الأمور بسلبيات التكنولوجيا.
- 4- القيام بدراسات مختلفة حول أثر توظيف تكنولوجيا المعلومات لدى الأطفال.
- 5- التكنولوجيا أداة تعليمية تزود بتقنيات إضافية بحيث تمكن الأطفال من الحصول على المعرفة وهي ليست بديل عن المصادر التعليمية الأخرى ، إنما هي وسيلة معززة ومثرية لعملية التعلم، لذلك لا بد من إدارة هذه العملية بحكمة والا فإن الفائدة من التكنولوجيا لا تتحقق.

#### المراجع

- 1- الجابري، محمد و آخرون، 1995، " الحاسوب في التعليم "، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- 2- مصباح ،عبدالهادي ،2009، " المحمول و الوجبات السريعة و سلوكيات تهدد صحتنا" . الهيئة العامة المصرية للكتاب، مكتبة الأسرة :القاهرة .
- 3- اسماعيل سعود عون،2012، " أثر الألعاب التعليمية المحوسبة في تنمية مهارة التخيل لدى طلبة رياض الأطفال في البادية الشمالية الشرقية الأردنية" . دراسات مجلة العلوم التربوية ،المجلد (39) العدد(1) ،ص 61-70 .
- 4- علي محمد دويدي،2004، "أثر استخدام ألعاب الحاسب الآلي و برامج التعليم في التحصيل ونمو التفكير الإبداعي لدى تلاميذ الصف الأول في مقرر القراءة و الكتابة بالمدينة المنورة " .رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية :جامعة الملك عبدالعزيز.
- 5- إلهام يحيى المرتضى ،2011، "أثر مستوى الروضة في تنمية التفكير الإبداعي لدى تلامذة الصف الأول في أمانة العاصمة صنعاء" . رسالة ماجستير،كلية التربية :جامعة صنعاء.
- 6- فؤاد عبدة العامري ،2007،"فاعلية استخدام اللعب على تنمية التفكير الإبتكاري لدى أطفال الروضة بمدينة تعز" . رسالة ماجستير،كلية التربية :جامعة صنعاء.
- 7- أبو معال، عبدالفتاح ،2006،"أثر وسائل الإعلام على تعليم الأطفال و تثقيفهم" . دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 8- رجب ، مصطفى محمد،2009،"العولمة ذلك الخطر القادم: اسبابها-تداعياتها الاقتصادية -آثارها التربوية " . مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ،الأردن.
- 9- الغرير، أحمد نايل ،النوايسة ،أديب عبدالله ،2010، " اللعب و تربية الأطفال" . دار اثناء للنشر و التوزيع، الأردن.
- 10- الدليمي، عبدالرزاق محمد (2012)، " وسائل الاعلام و الطفل" . دالر المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن.

- 11- المشرفي، انشراح ابراهيم، الجرواني، هالة ابراهيم، 2012، " الوعي الصحي ببعض مشكلات البيئة – التسمم التكنولوجي لدى معلمة رياض الأطفال " . جامعة الاسكندرية .
- 12- رافدة الحريري ، 2014، " الألعاب التربوية وانعكاساتها على تعليم الأطفال " . الأردن : دار اليازوري العلمية.
- 13- إلهام فاضل، استبرق داود ، 2016، "الوعي بمشكلة التسمم التكنولوجي الإعلامي لدى أولياء أمور الرياض و معلماتهم" .العدد (2): مجلة كلية التربية للبنات .
- 14- هلال أحمد القباطي، 2017 ، " تطبيقات الحاسب الآلي و الانترنت في العملية التعليمية" . الطبعة الثانية : النورس للطباعة والنشر.
- 15- رانيا علوان ،صباح السيد، ريجاب ثروت ، 2018 ، "أثر استخدام الألعاب الكترونية في تنمية المفاهيم الرياضية و التفكير الابتكاري لدى طفل ما قبل المدرسة " .العدد (5).المجلة العربية للعلوم التربوية و النفسية.
- 16- Downes, T, 2002," Blending play, practice and performance children's use of the computer at home". Journal of Educational Enquiry, Vol. 3, No. 2.
- 17- Mackfar, Leen, A ,2002," The effects of Computer Games on the development of the students abilities". London: Academic Press.
- 18- Wardle,Francis ,2000,"The Role of technology in Early Childhood Programs". Center of Biracial Children.
- 19- Duckett, V.W. &, Setzer G.E ,2000, "The risks to children using electronic games" . The Arachnet Electronic Journal on Virtual Culture, Available at: [www.ime.usp.br.-etzer/video-g-risks.html](http://www.ime.usp.br.-etzer/video-g-risks.html)

## مؤسسات التعليم الطبي في ليبيا واعتراف الاتحاد العالمي للتعليم الطبي: تقرير موجز

احمد عطية<sup>1\*</sup>, سالم الفرد<sup>2,3</sup>

<sup>1</sup>قسم التخدير والعناية الفائقة، كلية التقنية الطبية، جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا  
<sup>2</sup>قسم علوم الحاسب، كلية العلوم، جامعة الزاوية، الزاوية، ليبيا  
<sup>3</sup>المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية، طرابلس، ليبيا  
[ah.atia@uot.edu.ly](mailto:ah.atia@uot.edu.ly)

### المستخلص

يأتي التركيز على الاعتراف الدولي بكليات الطب البشري ومخرجاتها في أعقاب إعلان اللجنة التعليمية لخريجي الطب الأجانب (ECFMG) أنه لن يتم الاعتراف بخريجي الكليات أو البرامج الطبية غير المعترف من قبل وكالة أو هيئة محلية مُعترف بها من قبل هيئة الاعتراف بالاتحاد العالمي للتعليم الطبي (WFME). بعد العام 2024م. عليه في 2019م قام المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية NCQA AETIS، بتشكيل لجنة مختصة من ستة أعضاء، لإعداد دليل المعايير الوطنية للتعليم الطبي، وانجزت اللجنة عملها بإعداد دليل معايير التعليم الطبي مكون من ثلاثة أجزاء هي: معايير اعتماد برامج التعليم الطبي الأساسي – معايير اعتماد برامج التعليم الطبي العالي – معايير اعتماد التعليم الطبي المستمر والتدريب المستدام، انبثقت الأجزاء الثلاثة من معايير الاتحاد العالمي للتعليم الطبي WFME، تم تحديث دليل معايير التعليم الطبي الإصدار الثاني في 2021م، وجاري العمل على ترجمة الدليل للغة الإنجليزية، والعمل به كدليل للاعتماد البرامجي لكليات الطب البشري وبرامجها التعليمية الجامعية والدراسات العليا.

**الكلمات المفتاحية:** التعليم الطبي – الاعتماد الوطني – الاعتراف الدولي

### المقدمة

يُقاس تقدم البلدان النامية من خلال ربط عمليات التعليم والتعلم في مختلف جوانب حياتها اليومية، ومدى تأثير ذلك على أنظمة الرعاية الصحية بها. كما أن الطلب العالمي المتزايد على الرعاية الصحية له تأثير مباشر على التعليم الطبي، وتزايد عدد الطلاب، مما أدى إلى تعدد وزيادة عدد كليات الطب البشري، والهجرة البعض لغرض التعليم والتدريب الطبي (1).  
أثار هذا التوسع السريع في نظام التعليم الطبي مخاوف بشأن جودة الخريجين والبرامج التعليمية، فالتعليم الطبي في كليات الطب البشري أمر بالغ الأهمية للتقدم، لذا سيؤثر وتتأثر العديد من البلدان بما فيهم ليبيا، بالتطورات والتحسينات العالمية الحالية في التعليم الطبي (2).  
تلعب المؤسسات التعليمية الكليات والجامعات الحكومية والخاصة، دورًا حاسمًا في تطوير البلدان من خلال تحقيق منافع تنافسية عالمية على النحو التالي؛ إعداد طلاب وتخريج خريجين يمتلكون المعرفة والمهارات الأساسية المطلوبة في الصناعات والأسواق الدولية (4)، يتعين على المؤسسات التعليمية مراجعة نفسها بشكل دوري ومتكرر وفقًا للمعايير الدولية والاطلاع المستمر على أحدث التطورات المبتكرة، و عليه يجب تطوير وتحسين جودة العملية التعليمية (5).

### عملية الاعتماد في ليبيا

اعتماد المؤسسات التعليمية في ليبيا هو عبارة عن مجموعة من العمليات المركبة والدقيقة، يشترك فيها طرفين أساسيين الطرف الأول: المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية من خلال الفرق المكلفة بعمليات التدقيق الخارجي (المدقق)، وهو الجهة المخولة قانوناً بمنح الاعتماد، من خلال معايير الموضوعه ولجانته المكلفة بعمليات التدقيق، ومن تم استصدار القرار المناسب بناءً على نتائج التقييم، إما الطرف الثاني فهو المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي (المدقق عليها)، حيث يجب على المؤسسة التعليمية التخطيط الجيد والاستعداد التام لعملية التدقيق الخارجي، واستيفاء جميع متطلبات عملية التدقيق وتحقق مؤشرات المعايير، وتقديم الشواهد والأدلة التي تبين بأن المؤسسة/ البرنامج يلبي على الأقل الحد الأدنى من متطلبات الاعتماد.

الاعتماد في مؤسسات التعليم العالي الليبية هو طريقة لتقييم المؤسسة التعليمية واعتمادها رسمياً ما إذا كانت قد استوفت أو فشلت في تلبية معايير المركز الوطني لضمان الجودة والاعتماد National Center for Quality Assurance & Accreditation of Educational & Training Institutions (NCQAAETIS). دليل معايير الاعتماد المؤسسي لجميع المؤسسات التعليمية يتكون من تسعة معايير، وثمانية معايير للاعتماد البرامجي لباقي التخصصات، وتسعة معايير بالجزء الأول مكونة من 207 مؤشراً لكليات الطب البشري وطب الأسنان لبرامج التعليم الطبي الأساسي، تطلب عملية الاعتماد زيارة لموقع المؤسسة/ البرنامج التعليمي لإجراء عملة المطابقة، من طرف الفريق المكلف بعملية التدقيق (6).

### برنامج التعليم الطبي الليبي والاعتماد

واجه نظام التعليم العالي الليبي العديد من التحديات في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى قصور النظام في تلبية المعايير الدولية، والأهم من ذلك، الاحتياجات الاجتماعية، ونظراً لمجانية التعليم في ليبيا أدى ذلك إلى إقبال كبير من الطلاب للالتحاق بمؤسسات التعليم، الأمر الذي يؤدي إلى معدل قبول جامعي مرتفع للغاية (7). نتيجة لذلك، يواجه أي نظام ينمو بسرعة تحديات وضغوطاً كبيرة.

مركز ضمان الجودة NCQAAETIS مركز قائم بذاته مسند إليه مهام وضع أدلة ومعايير اعتماد المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها وضمان جودة أدائها، وفقاً لما نص عليه قانون التعليم رقم 18 لسنة 2010 م ومن خلال مسؤولية بشأن تطبيق المعايير والتدابير والإجراءات الخاصة بالاعتماد من أجل تحسين جودة التعليم الطبي في ليبيا، يجب على المؤسسات التعليمية الطبية (الخاصة والعامة) الخضوع لاعتماد المركز NCQAAETIS والإسراع في تلبية متطلبات معايير الاعتماد NCQAAETIS، والمحافظة على ضمان الجودة، قام المركز الوطني لضمان الجودة بتكليف المعايير المستمدة من الخبرة العالمية مع مراعاة الخصوصية المحلية (8).

بناءً على المعلومات المتاحة التي تم فرزها بواسطة قاعدة بيانات NCQAAETIS في يونيو 2022، هناك 4 كليات طبية حكومية فقط تحصلت على الاعتماد المؤسسي، ولم تحصل بعد على الاعتماد البرامجي، من ناحية أخرى، حصلت 5 كليات طبية خاصة فقط من بين 38 كلية متبقية على الاعتماد البرامجي، مما يدل على الصعوبة التي تواجه التعليم العالي الحكومي في تلبية هذه المتطلبات (9).

### معايير اتحاد التعليم الطبي الدولي

في خطوة تهدف إلى تحسين جودة التعليم الطبي في ليبيا، يُطلب الآن من مؤسسات التعليم العالي الطبية العامة والخاصة الحصول على الاعتماد من المركز الوطني لضمان جودة واعتماد المؤسسات التعليمية والتدريبية بحلول نهاية عام 2022. ويأتي التركيز على الاعتماد الوطني في إطار اللجنة التعليمية

للأجانب. أعلن خريجو الطب Educational Commission for Foreign Medical Graduates (ECFMG) أنه ابتداءً من عام 2024، سوف يعترف فقط بالمدارس الطبية أو البرامج المعتمدة من قبل وكالة معترف بها من قبل برنامج الاعتراف بالاتحاد العالمي للتعليم الطبي (WFME) أو معيار معادل (10)

نشرت WFME المجموعة الأولى من المعايير الدولية في عام 2003 (11). تأسس الاتحاد في 30 سبتمبر 1972 في كوبنهاغن، وهو منظمة دولية مهتمة بتعليم الأطباء وتدريبهم، أنشأت منظمة الصحة العالمية والجمعية الطبية العالمية WFME (WMA) بهدف تقييم الوكالات التي تعتمد التعليم الطبي الأساسي.

تم تشكيل فريق العمل العالمي المعني بالاعتماد في التعليم الطبي في عام 2004 من قبل منظمة الصحة العالمية والاتحاد العالمي WFME في العام نفسه، اجتمع 26 عضوًا من 23 دولة يمثلون جميع أقاليم منظمة الصحة العالمية WFME الستة لمناقشة كيف يمكن لمنظمة الصحة العالمية و WFME المساعدة في إنشاء أنظمة اعتماد طويلة الأجل لضمان تعليم طبي عالي الجودة (12).

وضعت WFME معايير عالمية لتحسين الجودة في التعليم الطبي الأساسي لدعم تحسين الجودة في التعليم الطبي. تستخدم هذه المعايير المؤسسات والمنظمات والسلطات الوطنية المسؤولة عن التعليم الطبي لتوجيه تطوير وتقييم برنامج التعليم الطبي، وتسهيل تشخيص نقاط القوة والضعف المتعلقة ببرنامج التعليم الطبي، وتحفيز تحسين الجودة. في برنامج الاعتراف، تنص معايير الاعتراف على أن هيئة / مركز الاعتماد يجب أن يعمل على تطوير معايير محددة مسبقًا ومتفق عليها ومتاحة للجمهور، والتي يجب أن تكون مناسبة للسياق المحلي (4). قد تكون المعايير المستخدمة هي معايير WFME، أو معايير محلية مناسبة، ومع ذلك لا توجد نسبة مئوية دقيقة لمعايير الاعتراف التي يجب الوفاء بها بشرط أن يوضح التقييم العام أن الهيئة / المركز المعتمد يعمل وفقًا لمعايير مقبولة، وإجراءات تقييم صارمة، ومن المرجح أن تكون الوكالة أو مركز الاعتماد ناجحًا ويلبي نسبة عالية جدًا من المعايير (13).

وفقًا لمعايير اعتراف الاتحاد العالمي، يجب أن يكون نظام الاعتماد طبيًا محددًا أو له خصائص مماثلة، وليس بالضرورة وجود نظام عام لتقييم مؤسسات التعليم العالي وضمان جودتها ونتائجها (14). ففي برامج التعليم الطبي، تتناول المعايير؛ المهمة والمسؤولية الاجتماعية لكلية الطب، ونتائج البرامج الطبية، والتأكد من أن الموضوعات مغطاة بشكل جيد في المناهج الدراسية مثل الاحتراف، وأخلاقيات مهنة الطب، وسلامة المرضى، والمسؤولية الاجتماعية كما يجب أن تتضمن المعايير المحتوى في التخصصات الطبية الحيوية والسلوكية والاجتماعية والسريرية، وعملية الاعتماد تتطلب تدريبًا مكثفًا عمليًا في الجانب الأكاديمي والسريري وغيرهما من الجوانب (10).

علاوة على ذلك، يجب أن تبني عملية الاعتماد على الخبرة المناسبة من خلال إشراك أصحاب العلاقة من ذوي الخلفية الأكاديمية والسريرية أو الاهتمامات المهنية في المجال الطبي، وتعليم وتدريب أصحاب المهن الصحية والرعاية الصحية في تقييم البرامج الطبية والتعليمية وفي اتخاذ القرارات بشأن الاعتماد (15). من خلال تضمين المعايير المتعلقة بالطب واستخدام الخبرة الطبية في الاعتماد، من هنا يمكن لنظام الاعتماد العام أن يلبي احتياجات التعليم الطبي ويتم الاعتراف به من قبل WFME .

- ينشر الاتحاد WFME أفضل الممارسات الدولية للمعايير العالمية لتحسين جودة التعليم الطبي، التي تغطي التعليم الطبي الأساسي (الجامعي) BME - التعليم الطبي للدراسات العليا PGME - والتطوير المهني المستمر CPD للأطباء.

- الغرض من برنامج الاعتراف بالهيئات ومراكز الاعتماد من قبل الاتحاد هو توفير طريقة شفافة وصارمة لضمان أن يكون اعتماد كليات الطب، في جميع أنحاء العالم، على مستوى مقبول ورفيع المستوى على الصعيد الدولي.

#### استخدام معايير الاتحاد الدولي للتعليم الطبي للحصول على الاعتراف.

ليس ضرورياً استخدام معايير الاتحاد للحصول على الاعتراف. يجب على هيئات الاعتماد استخدام معايير التعليم الطبي الأساسي المتفق عليها للتعليم الطبي في البلد أو المنطقة التي تعمل فيها. كما يجب على البلد أو المنطقة أن تضع مجموعة من المعايير الخاصة بها للتعليم الطبي الأساسي، الذي يجب أن ينظر في الاحتياجات المحلية وسياق وثقافة التعليم الطبي والرعاية الطبية. وقد تكون معايير الاتحاد في حد ذاتها، أو تستند إلى تلك المعايير، أو قد تكون مجموعة مختلفة من المعايير المماثلة.

#### علاقة المعايير الوطنية للتعليم الطبي بمعايير الاتحاد العالمي للتعليم الطبي.

يعتبر اعتماد البرامج الطبية عملية مهمة لتحسين جودة التعليم الطبي، وأن برامج التعليم الطبي مناسبة باعتبار أن كليات الطب مختصة في توفير وتقديم التعليم الطبي (13). تستند معايير WFME في فهمنا الحالي للمبادئ الأساسية، وأفضل الممارسات في تصميم وصيانة وتعزيز برامج التعليم الطبي، حيث تهدف المعايير إلى توجيه عملية تطوير وتقييم برنامج التعليم الطبي، وتسهيل تشخيص نقاط القوة والضعف المتعلقة ببرنامج التعليم الطبي، وتطوير وتحسين جودته، ويجب على كل مؤسسة أو هيئة تنظيمية مراجعة المعايير ذات الصلة ومدى ملاءمتها للسياق المحلي (13).

من المستحسن أن تتوافق المعايير التي تضعها الهيئات المحلية مع معايير اعتماد الاتحاد العالمي WFME الأصلية، لا تعتمد WFME المؤسسات أو الكليات الطبية بما في ذلك الكليات والجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية العاملة في المجال الطبي، والهيئات الوطنية / مراكز الاعتماد المحلية اعتماد الكليات والمؤسسات الطبية الواقعة في نطاقها، ويتم الاعتراف بتلك المؤسسات والكليات المعتمدة من هيئات محلية معترف بها من الاتحاد، حسب الإجراءات والنظم المعمول بها في الاتحاد.

في هذا السياق بدأ المركز الوطني لضمان الجودة، بالعمل والتواصل للحصول على الاعتراف من الاتحاد WFME وفقاً للإجراءات المتبعة بالخصوص والعمل على تلبية متطلبات الحصول على الاعتراف (13). إلى جانب ذلك تم البدء بتشكيل اللجان المكلفة بالعمل والتواصل مع الاتحاد، بدأت لجنة NCQAAETIS بترجمة وتنفيذ معايير الاعتماد المطبقة على WFME لتسهيل عملية الاعتراف، كما يقوم المركز بإقامة دورات تدريبية لتدريب ورفع من قدرات أعضاء هيئة التدريس للعمل على مؤشرات المعايير.

دليل معايير التعليم الطبي مُقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية؛ القسم الأول يتعلق باعتماد التعليم الطبي الأساسي، يحتوي على تسعة معايير هي: الرؤية والرسالة، البرنامج التعليمي، تقييم الطلاب، شؤون الطلاب، شؤون أعضاء هيئة التدريس، الموارد التعليمية، تقويم البرامج، الإدارة والحوكمة، التطوير والتحسين المستمر. الجزء الثاني اعتماد التعليم الطبي العالي هذا الجزء على: الرؤية والرسالة، والتعليم والتدريب، وتقييم التعلّم، وشؤون الطلاب، والموظفين الأكاديميين والوظيفيين، والموارد التعليمية، وتقييم العملية التعليمية، والإدارة والحوكمة، والتطوير والتحسين المستمر.

الجزء الثالث والأخير تم تخصيصه لمعايير اعتماد التعليم الطبي المستمر والتدريب المستمر ويتضمن سبعة معايير هي: الرؤية والرسالة، التعليم والتدريب، تنفيذ البرامج، الطبيب المتدرب، المصادر التعليمية والتدريبية، التقييم والتقويم، التحسين المستمر.

## الخلاصة

يجب على مؤسسات وبرامج التعليم الطبي التقدم بطلب إلى إدارة الاعتماد بالمركز الوطني لضمان الجودة NCQAAETIS للحصول على الاعتماد الوطني علاوة على ذلك، يمكن للكليات الطبية الحصول على اعتماد من أي هيئة اعتماد إقليمية في حالة عدم ممانعة من السلطة المعنية بالدولة، شريطة أن تكون الهيئة الإقليمية معترفاً بها من قبل WFME.

## REFERENCES

1. Ahmed Atia. Libyan Medical Education: The National Accreditation and WFME Criteria. *Alq J Med App Sci*. 2020;3(3);28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4270346>
2. Al-Areibi A. Medical education in Libya: Challenges, hopes, and recommendations. *Libyan Int Med Univ J* 2019;4:3-9.
3. Medicare program; prospective payment system for long term care hospitals RY; 2008; annual payment rate updates and policy changes in hospitals direct and indirect graduate medical education policy changes; Final role. *Fed Regist* 2007; 72:26869-7029.
4. Kashisaz S, Mobaraki E. The Effects of Private Education Institutes in Providing Modern Financial Knowledge in Developing Countries. *J Humanities Insights*, 2018;2(4):172178. doi: 10.22034/jhi.2018.80887
5. UNESCO European Centre for Higher Education. 2007. The Rising role and relevance of private higher education in Europe. Available from; <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000151100>.
6. Atia A, Elfard S. Medical School Accreditation in Libya: Current Trends and Future Challenges. *Egypt J Med Edu*. 2020;2(2):1-4. DOI: 10.33328/ejme.2020.004.
7. Abdalmonem Tamtama A, Gallagher F, Olabia A, Naher S. Higher education in Libya, system under stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2011;29:742-751.
8. Atia A, Elfard S, Idbeaa T, Enjim S. Accreditation Process and Outcomes: Experience of The University of Tripoli Alahlia, Libya. Preprints 2020, 2020050506 (doi:10.20944/preprints202005.0506.v1)
9. The National Center for Quality Assurance and Accreditation in Libya. Available from: <https://qaa.ly/>. [Last accessed on Jun 20, 2022].
10. Sawahel W. Accreditation measures to improve medical training quality. *University World New*, 2020. Available from; [https://www.universityworldnews.com/page.php?page=UW\\_Main](https://www.universityworldnews.com/page.php?page=UW_Main)
11. World Federation for Medical Education. Basic medical education WFME global standards quality improvement. [Cited 23 March 2017]; Available from: <http://wfme.org>.
12. WHO Library Cataloguing-in-Publication Data. WHO-WFME Task Force on Accreditation. 2004. Available from: [https://www.who.int/hrh/documents/WFME\\_report.pdf](https://www.who.int/hrh/documents/WFME_report.pdf). [Last accessed on Jun 20, 2022].
13. Basic medical education WFME global standards for quality improvement. The 2020 revision. Available from: <http://www.wfme.org/>

14. Bedoll D, van Zanten M, McKinley D. Global trends in medical education accreditation. Hum Resour Health. 2021 May 20;19(1):70. doi: 10.1186/s12960-021-00588-x.
15. Frank JR, Taber S, van Zanten M, Scheele F, Blouin D; International Health Professions Accreditation Outcomes Consortium. The role of accreditation in 21st century health professions education: report of an International Consensus Group. BMC Med Educ. 2020 Sep 28;20(Suppl 1):305. doi: 10.1186/s12909-020-02121-5.



مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس

عمار الأشقر

كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

[amar40573@gmail.com](mailto:amar40573@gmail.com)

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تطبيق الادارة الجامعية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس، كما هدفت الدراسة للتعرف على دور ادارة الكلية في التركيز على العميل الجامعي (الطالب) بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس وبلغ عدد مجتمع الدراسة (210). حيث تم توزيع واستلام (43) استمارة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن لا يوجد دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية. عدم التزام إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة. لم تضع إدارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الجودة الشاملة - كلية الاقتصاد - جامعة طرابلس

### المقدمة

بدأ الاهتمام حديثاً بإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وذلك بوصفها أسلوباً معاصراً قادراً على مواكبة التطورات المستجدة، التي تواجه مؤسساتها مثل العولمة، وترسيخ متطلبات الإدارة الالكترونية وتطوير طرق العمل الاداري، والتحديات المرتبطة بترسيخ الشفافية في العمل الاداري، والابتعاد عن الغموض والتعتيم بالتخلص من جميع مظاهر الفساد الاداري، وكذلك التحديات المرتبطة باستقطاب الموارد البشرية المنخرطة في عالم المعلوماتية والاتصالات التكنولوجية والمدعمة بالأنماط الادارية الحديثة وذات التفكير الإبداعي، وقادراً على تحقيق الأهداف المرجوة والمخططة من العملية التعليمية، وتعزيز دور الجامعات بوصفها منارات للإبداع وحرية التفكير، وتخريج الكفاءات العالية القادرة على الأداء. [1]

### مشكلة الدراسة :

بفضل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتطورات السريعة في البنى العلمية والثقافية والمعرفية على مستوى الكرة الأرضية وازدياد الطلب على مخرجات التعليم العالي من قبل سوق العمل المحيط بهذه الجامعات، ناهيك عن الزيادة في عملية المنافسة بين مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى التحديات التي تواجه التعليم العالي في ليبيا أصبحت الحاجة تدعو إلى الاهتمام بجودة التعليم المقدمة للمعلماء سواء أكانوا طلاباً أم أعضاء هيئة التدريس أم سوق العمل أم المجتمع بأكمله، ووفق هذا المنطلق أتت هذه الدراسة في محاولة قياس إمكانية تطبيق مفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد بجامعة طرابلس لعل هذه الكلية تسترشد بها لتحسين جودة مخرجاتها من خلال التركيز على أدائها الإداري بما يسهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد بجامعة طرابلس يعمل على تحسين المركز التنافسي للجامعة بين الجامعات المحلية والعالمية وتعظيم دور الجامعة في المساهمة في التنمية الاقتصادية، وتكوين ثقافة جديدة في جامعة طرابلس يمكن تسميتها بثقافة الجودة الشاملة في التعليم، هدفها التحسين المستمر في جميع أقسام وكليات الجامعة، وكذلك إبراز العمل الجماعي وتحسين الاتصالات، وتكامل الأنشطة، وبناء الإحساس بالولاء للجامعة والشعور بالمسؤولية

لدى العاملين من أعضاء هيئة التدريس وإداريين بالجامعة. انطلاقاً مما ورد في المقدمة عن إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم فهي تتمثل في جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في المؤسسات التعليمية لرفع وحدة المنتج التعليمي بصفة مستمرة وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وحدة هذا المنتج وسماته وخصائصه. والتعليم العالي في ليبيا في حاجة إلى تطوير؛ حتى يستطيع أن يواجه المنافسة العالمية والمحلية، وحتى يستطيع أن يحقق الأهداف ذات الجودة العالية، ويرضى المجتمع والطلاب والعاملين. [2] وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المجال التربوي يتطلب وجود مقاييس ومؤشرات للحكم على جودة النظام التربوي وضرورة الاستفادة من تجارب الجودة في مناطق أخرى أعرابية للاستفادة منها. [3] ومن خلال هذه الدراسة حاول الباحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما المشكلات التي تنتج عن عدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس وفق محاور الدراسة. ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:
  - أ- هل الإدارة الجامعية تعمل على تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.
  - ب- هل إدارة الكلية تقوم بإرساء وتنظيم الثقافة التنظيمية بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.
  - ج- هل إدارة الكلية تعمل على التركيز على العميل الجامعي الطالب.

#### أهداف الدراسة:

- 4- التعرف على تطبيق الإدارة الجامعية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.
- 5- التعرف على اسهامات ادارة الكلية بإرساء ثقافة تنظيمية بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.
- 6- التعرف على دور ادارة الكلية في التركيز على العميل الجامعي (الطالب) بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.

#### أهمية الدراسة:

- إثارة وعي، وانتباه القيادات الإدارية الجامعية المشرفة على مؤسسات التعليم العالي في ليبيا إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة والذي ثبتت كفاءته وفعالته عندما وضع موضع التنفيذ، وكذلك من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها في عينة الدراسة ليدعم من قدرة الكليات في جامعة طرابلس من مواجهة التحديات والتغيرات العالمية السائدة الآن في العالم بشكل عام، وفي ميدان خدمات التعليم العالي بشكل خاص. - تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الدراسات النادرة والمهمة على حد علم الباحث حيث تركز هذه الدراسة على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي.

**منهجية الدراسة:** ستعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد صمم الباحث قائمة استبانة بناءً على أهداف وفرضيات الدراسة لاستخلاص النتائج.

1. الحدود البشرية والمكانية: أجريت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس، أجريت هذه الدراسة بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس.
2. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة ما بين 2021 – 2022

#### الاطار النظري للدراسة:

##### مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

**تعريف إدارة الجودة الشاملة:** عرفها [5] بأنها " منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة". أما منظمة الأيزو فتعرف إدارة

الجودة الشاملة بأنها: مدخل إداري يركز على الجودة بمساهمة جميع أفراد المؤسسة من أجل تحقيق النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبون وتحقيق المنفعة وتحليل الثلاثة كلمات التي تكون إدارة الجودة الشاملة نجد أن: إدارة: هي نشاط وفن ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة وغيرها. الجودة: درجة التميز التي يقدمها منتج أو خدمة. الشاملة: يضم كافة الأجزاء والمكونات [6].

**أهمية إدارة الجودة الشاملة:** أهمية إدارة الجودة الشاملة: منذ بداية أوائل الثمانينات من القرن الماضي سعى الباحثون والاختصاصيون بمختلف منطلقاتهم الفكرية والفلسفية في استثمار المرتكزات الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالجودة، وذلك عن طريق استثمار المواهب والقدرات الفكرية على الصعيد الذهني للقوى البشرية في مختلف المؤسسات. وتتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة من خلال النتائج الكبيرة التي حققتها اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم هذه النتائج التي تجنى من تطبيق إدارة الجودة الشاملة [7]: انخفاض التكلفة وزيادة الربحية. - زيادة الإنتاجية في أداء العمل. - زيادة الاهتمام برضا المستفيد. - تنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق والاعتماد المتبادل بين الأفراد والشعور بالانتماء في بيئة العمل [8].

#### الدراسات السابقة:

1 - دراسة العكف (2021): [9]. بعنوان " معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم المرج، "تهدف للتعرف على معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، وخلصت أهم نتائج تلك الدراسة في وجود معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة، حيث بلغ أعلى المتوسطات في الجوانب القيادية والتنظيمية وجوانب البحث العلمي .

2 - دراسة المحرر (2019) [10]: بعنوان " مؤشرات مدى تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي من خلال مقاييس الجودة العلمية التعليمية ومكوناتها، "تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق معايير ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك قصور عام في معظم مكونات العملية التعليمية، ويتضح ذلك في النتيجة العامة لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وقد يعزى ذلك القصور إلى الإمكانيات المادية والبشرية، وربما إلى السياسات الإدارية والتنفيذية والرقابية للمؤسسة .

#### الجانب العملي للدراسة.

**منهج الدراسة وأداة جمع البيانات:** قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بتصميم استبانة مقسمة على خمس محاور وفق مقياس ليكرت الخماسي، وكل محور مقسم لمجموعة فقرات مبنية على الجانب النظري والمراجع العلمية في أدبيات هذا الموضوع. مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بكلية الاقتصاد جامعة طرابلس البالغ عددهم (210) عضوا للعام الدراسي 2020 - 2021، قام الباحث بتوزيع استبانة الاستبانة على مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (210) استبانة تمكن الباحث من جمع (43) استبانة. أداة الدراسة (الاستبانة).

**تحليل وتفسير النتائج:** إجابة السؤال الأول يتعلق بجودة الإدارة الجامعية: لمعرفة الفروق بين أعضاء هيئة التدريس والإداريين من حيث موافقتهم على مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الاقتصاد بجامعة طرابلس تم حساب تكرارات استجابات أفراد كل من المجموعتين وحسبت النسبة

المئوية لهذه التكرارات وكذلك حساب قيمة كاي تربيع ومستوى دلالتها كما هو موضح في الجدول رقم (1) التالي:

جدول رقم (1) تكرار استجابات أفراد العينة حول الفقرات الخاصة بجودة الإدارة الجامعية ونسبتها المئوية وقيمة كأي تربيع ومستوى دلالتها

مستوى الدلالة 0.05	قيمة كأي تربيع	الإداريين ( 21 )			أعضاء هيئة التدريس ( 22 )			الفقرات	ر.م	
		%	لا أوافق	%	أوافق	%	لا أوافق			%
غير دالة	0.282	0.86	18	0.14	3	0.91	20	0.09	2	يوجد دليل موثق لسياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية.
غير دالة	1.883	0.95	20	0.05	1	0.82	18	0.18	4	يوجد دليل موثق لمعايير تطبيق ادارة الجودة الشاملة بالكلية.
غير دالة	3.321	0.76	16	0.24	5	0.95	21	0.05	1	تلتزم ادارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة.
غير دالة	0	0.91	19	0.09	2	0.86	19	0.14	3	تضع ادارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية.
غير دالة	0.206	0.48	10	0.52	11	0.55	12	0.45	10	تشجيع ادارة الكلية حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة.
غير دالة	2.931	0.52	11	0.48	10	0.77	17	0.23	5	تضع ادارة الكلية اهدافا واضحة محددة .
غير دالة	0.66	0.67	14	0.33	7	0.55	12	0.45	10	تشرك ادارة الكلية اعضاء هيئة التدريس وضع الاهداف .
غير دالة	1.122	0.52	11	0.48	10	0.68	15	0.32	7	ترتبط اهداف الكلية بواقع المجتمع.
غير دالة	0.568	0.48	10	0.52	11	0.59	13	0.41	9	تتسم الاجراءات الادارية بكلية الاقتصاد بالمرونة .
غير دالة	0.206	0.48	10	0.52	9	0.55	12	0.45	10	تهتم ادارة الكلية بالابتكار التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس.
غير دالة	1.122	0.48	10	0.52	10	0.32	7	0.68	15	تهتم ادارة الكلية بالمقترحات التي يقدمها اعضاء هيئة التدريس.
دالة	4.044	0.52	11	0.48	10	0.23	5	0.77	17	تقدم ادارة الكلية الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس.
غير دالة	0.66	0.67	14	0.33	7	0.55	12	0.45	10	تحرص ادارة الكلية علي تذليل الصعوبات امام اعضاء هيئة التدريس.
غير دالة	0.02	0.48	10	0.52	11	0.45	10	0.55	9	تحرص ادارة الكلية علي تذليل الصعوبات امام الطلاب.
										اجابة السؤال الثاني يتعلق بالثقافة التنظيمية :
غير دالة	1.122	0.52	11	0.48	10	0.68	15	0.32	7	الأسلوب الإداري المتنوع بالكلية يميل الي اللامركزية.
غير دالة	0.187	0.67	14	0.33	7	0.73	16	0.27	6	تقوم إدارة الكلية بإصدار مجلات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة .
غير دالة	0.12	0.86	18	0.14	3	0.82	18	0.18	4	تقوم إدارة الكلية بإصدار كتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة .

غير دالة	0.12	0.86	18	0.14	3	0.82	18	0.18	4	18	تمنح إدارة الكلية الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات.
غير دالة	2.931	0.52	11	0.48	10	0.77	17	0.23	5	19	تمنح إدارة الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات .
دالة	4.044	0.52	11	0.48	10	0.23	5	0.77	17	20	تشجع إدارة أداء الفريق بدلا من الأداء الفردي العمل.
غير دالة	0.568	0.52	11	0.48	10	0.41	9	0.59	13	21	تستخدم إدارة الكلية قنوات الحوار مع الأقسام التابعة لها.
غير دالة	0.068	0.76	16	0.24	5	0.73	16	0.27	6	22	تعمل إدارة الكلية علي توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم.
غير دالة	0.887	0.81	17	0.19	4	0.91	20	0.09	2	23	تهتم إدارة الكلية بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع أقسام الكلية .

(الفقرة) 1. وافق (9%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (14%) من الإداريين على أنه يوجد دليل موثق لسياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية في حين أن (91%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (86%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.282)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.282) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه يوجد دليل موثق لسياسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية .

(الفقرة) 2. وافق (18%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (5%) من الإداريين على أنه يوجد دليل موثق لمعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية في حين أن (82%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (95%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (1.883)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.883) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه يوجد دليل موثق لمعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية .

(الفقرة) 3. وافق (5%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (24%) من الإداريين على أنه تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة في حين أن (95%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (76%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (3.321)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (3.321) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تلتزم إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة. (الفقرة) 4. وافق (14%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (9%) من الإداريين على أنه تضع إدارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية في حين أن (86%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (91%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.000)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.000) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تضع إدارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية. (الفقرة) 5. وافق (45%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أن تشجيع إدارة الكلية حضور نوات

ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة في حين أن (55%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.206)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.206) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تشجيع إدارة الكلية حضور ندوات ومؤتمرات تتعلق بالجودة الشاملة. (الفقرة) 6. وافق (23%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن تضع ادارة الكلية اهدافا واضحة محددة في حين أن (77%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (2.931)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (2.931) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن إدارة الكلية تضع أهدافا واضحة محددة. (الفقرة) 7. وافق (45%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (33%) من الإداريين على أن إدارة الكلية تشرك أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف في حين أن (55%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (67%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.660)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.660) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن إدارة الكلية تشرك أعضاء هيئة التدريس في وضع الأهداف. (الفقرة) 8. وافق (32%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن ترتبط أهداف الكلية بواقع المجتمع في حين أن (68%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (1.122)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.122) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن أهداف الكلية ترتبط بواقع المجتمع. (الفقرة) 9. وافق (41%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أنه تتسم الإجراءات الإدارية بكلية الاقتصاد بالمرونة في حين أن (59%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.568)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.568) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تتسم الإجراءات الإدارية بكلية الاقتصاد بالمرونة. (الفقرة) 10. وافق (45%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بالابتكار التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في حين أن (55%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.206)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.206) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بالابتكار التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس. (الفقرة) 11. وافق (68%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بالمقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس في حين أن (32%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (1.122)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن

قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.122) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بالمقترحات التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس. (الفقرة) 12. وافق (77%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن إدارة الكلية تقدم الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس في حين أن (23%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك مقابل (52%) من الإداريين، وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (4.044)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (4.044) دالة إحصائياً ويستدل من ذلك أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لاستجابة موافق لصالح أعضاء هيئة التدريس. (الفقرة) 13. وافق (45%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (33%) من الإداريين على أنه تحرص إدارة الكلية على تذليل الصعوبات أمام أعضاء هيئة التدريس في حين أن (55%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (67%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.660)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.660) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن إدارة الكلية تحرص على تذليل الصعوبات أمام أعضاء هيئة التدريس. (الفقرة) 14. وافق (55%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (52%) من الإداريين على أنه تحرص إدارة الكلية على أن إدارة الكلية تحرص على تذليل الصعوبات أمام الطلاب في حين أن (45%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (48%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.020)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.020) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن إدارة الكلية تحرص على تذليل الصعوبات أمام الطلاب. (الفقرة) 15. وافق (32%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن الأسلوب الإداري المتبع بالكلية يميل الى اللامركزية في حين أن (68%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (1.122)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (1.122) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن الأسلوب الإداري المتبع بالكلية يميل الى اللامركزية. (الفقرة) 16. وافق (27%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (33%) من الإداريين على أن تقوم إدارة الكلية بإصدار مجلات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة في حين أن (73%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (67%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.187)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.187) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تقوم إدارة الكلية بإصدار مجلات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة. (الفقرة) 17. وافق (18%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (14%) من الإداريين على أن تقوم إدارة الكلية بإصدار كتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة في حين أن (82%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (86%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.120)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي

تربيع المحسوبة (0.120) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تقوم إدارة الكلية بإصدار كتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة . (الفقرة) 18. وافق (18%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (14%) من الإداريين على أن تمنح إدارة الكلية الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن (82%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (86%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.120)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.120) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تمنح إدارة الكلية الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات . (الفقرة) 19. وافق (23%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن تمنح إدارة الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات في حين أن (77%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (2.931)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (2.931) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تمنح إدارة الكلية الفرصة لأعضاء هيئة التدريس للمشاركة في اتخاذ القرارات . (الفقرة) 20. وافق (77%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن إدارة الكلية تقدم الحوافز والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس في حين أن (23%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك مقابل (52%) من الإداريين، وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (4.044)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (4.044) دالة إحصائياً ويستدل من ذلك أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لاستجابة موافق لصالح أعضاء هيئة التدريس . (الفقرة) 21. وافق (59%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (48%) من الإداريين على أن تستخدم إدارة الكلية قنوات الحوار مع الأقسام التابعة لها في حين أن (41%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (52%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.568)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.568) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تستخدم إدارة الكلية قنوات الحوار مع الأقسام التابعة لها . (الفقرة) 22. وافق (27%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (24%) من الإداريين على أن تعمل إدارة الكلية على توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم في حين أن (73%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (76%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.068)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.068) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أن تعمل إدارة الكلية على توفير مناخ تنظيمي لضمان جودة التعليم . (الفقرة) 23. وافق (9%) من أعضاء هيئة التدريس مقابل (19%) من الإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع أقسام الكلية في حين أن (91%) من أعضاء هيئة التدريس لم يوافقوا على ذلك، مقابل (81%) من الإداريين وقد جاءت قيمة كاي تربيع مساوية (0.887)، وبالكشف في جدول توزيع كاي تربيع عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1) نجد أن قيمة كاي تربيع الجدولية مساوية (3.841) ويستدل من ذلك أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (0.887) غير دالة إحصائياً، وبذلك يتفق

أعضاء هيئة التدريس والإداريين على أنه تهتم إدارة الكلية بوضع سياسة واضحة للجودة ونشرها في جميع أقسام الكلية.

### اجابة السؤال الثالث يتعلق بجودة التركيز على العمل الجامعي (الطالب):

جدول رقم(3) تكرار استجابات أفراد العينة حول الفقرات الخاصة بجودة التركيز على العمل الجامعي (طالب) ونسبتها المئوية وقيمة كاي تربيع ومستوى دلالتها

ر.م	الفقرات	أعضاء هيئة التدريس ( 22 )				الإداريين ( 21 )				قيمة كاي تربيع	مستوى الدلالة 0.05
		أوافق	%	لا أوافق	%	أوافق	%	لا أوافق	%		
24	قبول الطلبة يستند إلي أسس علمية وموضوعية.	10	0.45	12	0.55	9	0.43	12	0.57	0.029	غير دالة
25	تراعي الكلية ميول الطلاب عند القبول والتنسيب.	16	0.73	6	0.27	10	0.48	11	0.52	2.833	غير دالة
26	تهتم الكلية بإكساب الطلاب الاتجاهات الايجابية لخدمات المجتمع.	10	0.45	12	0.55	12	0.57	9	0.43	0.587	غير دالة
27	تضع إدارة الكلية الأنشطة الطلابية ضمن أهدافها .	6	0.27	16	0.73	7	0.33	14	0.67	0.187	غير دالة
28	عدد الطلبة مناسب لأعضاء هيئة التدريس في الصف الواحدة.	3	0.14	19	0.86	2	0.09	19	0.91	0.177	غير دالة
29	تحرص الكلية علي توفير الخدمات الصحية للطلبة داخل الحرم الجامعي .	1	0.05	21	0.95	1	0.05	20	0.95	0.001	غير دالة
30	توفر الكلية الخدمات والمرافق العامة التي تلمي حاجات الطلبة .	3	0.14	19	0.86	1	0.05	20	0.95	9.982	دالة
31	يبادر الطلاب بالتردد المستمر علي المكتبة.	4	0.18	18	0.82	10	0.48	11	0.52	4.24	دالة
32	يشكل الطلبة فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم .	10	0.45	12	0.55	6	0.29	15	0.71	1.311	غير دالة

**النتائج والتوصيات :** ومن خلال تحليل وتفسير النتائج أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

1. نتائج تتعلق بجودة الإدارة الجامعية: لا يوجد دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكلية. عدم التزام إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة . لم تضع إدارة الكلية معايير واضحة لتقويم جودة الخدمات التعليمية.

2. نتائج تتعلق بالثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية بالكلية غير ملائمة للثقافة التنظيمية المطلوبة لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة . الأسلوب الإداري بالكلية لا يتطابق مع الهياكل التنظيمية لأقسام وإدارات الجامعات. الأسلوب الإداري بالكلية يميل إلى المركزية . عدم اهتمام الكلية بإصدار مجلات وكتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة.

3. نتائج تتعلق بجودة التركيز على العمل (الطالب): لا توفر الكلية الخدمات الصحية للطلاب داخل الجامعة .

عدم تقصير الكلية في الخدمات والمرافق العامة التي تلمي حاجات الطلاب.  
عدم مبادرتهم الطلاب بالتردد المستمر على المكتبة .  
عدم توفير فرق عمل لحل المشكلات التي تواجههم .

**التوصيات :**

5. ضرورة وجود دليل موثق لسياسة ومعايير تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

6. ضرورة التزام إدارة الكلية بتنفيذ برنامج ضمان الجودة .
7. يجب أن تهتم الكلية بإصدار مجلات وكتيبات للتعريف بإدارة الجودة الشاملة .
8. يجب أن تمنح الكلية العاملين وأعضاء هيئة التدريس الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
5. يجب الاهتمام بعقد مؤتمرات ومحاضرات وورش عمل للتعريف بإدارة الجودة الشاملة .

## المراجع

- [1] نعمان الموسوي، تطوير أداة لقياس ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، المجلة التربوية، مج 17، ع 67، البحرين، 2003.
- [2] صلاح حسن علي، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات الحكومية المصرية، نقلا عن عبد الرزاق أبو القاسم، إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على جودة خدمة التعليم المهني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدرسان العليا، 2007 ف .
- [3] فريد عبدالفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، بدون ناشر، القاهرة، 1996 ف .
- [4] أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة التعليمية بين النظرية و التطبيق، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002 ف .
- [5] المنصوري، عبدالعزيز نصر، مدى ملائمة المؤسسات الليبية لمدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، 2009، جامعة الفاتح، كلية الهندسة، ليبيا.
- [6] الحبيب، محمد أحمد العباس، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين، رسالة دكتوراه، 2007، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية، السودان .
- [7] الحربي، محمد بن محمد (2008) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، جامعة الملك سعود.
- [8] عبد المحسن، توفيق (1999) تخطيط ومراقبة جودة المنتجات" مدخل إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار النهضة العربية.
- [9] العكف، جاد الله علي وإبراهيم علي الظهيري، معوقات تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية: دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الآداب والعلوم – المرج، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، جامعة بنغازي، 2021 م .
- [10] المحرر، أمطير مفتاح، نحو مقاييس لجودة العملية التعليمية كمؤشر لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في ليبيا، مجلة كلية الآداب، جامعة مصراتة، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2019 .
- [11] محمد عبد الوهاب الغزاوي، (2005) إدارة الجودة الشاملة، عمان – الأردن .
- [12] محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحات، (2005) إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار النشر، عمان – الأردن، ط 1 .

## نماذج تفسير وتحليل سلوك المستهلك عند اتخاذ قراره الشرائي (دراسة تحليلية)

حسن مفتاح محمد الصغير  
قسم التسويق – كلية الاقتصاد والتجارة – جامعة المرقب - ليبيا  
hassalsoghri@gmail.com

### المخلص:

يهدف البحث إلى دراسة وتحليل أهم النماذج المفسرة لسلوك المستهلك النهائي، والتي حاولت أن تفسر أو تتنبأ بهذا السلوك عند اتخاذ قرار الشراء، وذلك من خلال استعراض مختلف المفاهيم التسويقية المتعلقة بهذا الموضوع، مع تقديم نموذج تخطيطي لسلوك المستهلك الشرائي يعالج ما أهملته بعض النماذج السابقة، وقد تطرق البحث إلى مجموعتين أساسيتين من النماذج وهي النماذج الجزئية وتشمل اغلب النماذج التي حاولت تفسير سلوك المستهلك والتي ركزت على عوامل تأثير معينة دون الأخرى، والمجموعة الثانية هي النماذج الشاملة والتي حاولت حصر مختلف العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك، حيث توصل البحث إلى أن كل تلك النماذج تعطي تفسيراً للسلوك الشرائي، إلا أنها تتباين في درجة تفسيرها لهذا السلوك، وبصفة أن سلوك المستهلك وبطبيعته أنه ديناميكي حيث يمتاز بالتغيير والتجديد من وقت إلى آخر فقد توصل البحث أيضاً إلى نتيجة أن تلك النماذج تعتبر متقدمة ولا تعكس السلوك الحالي، كما أن اغلبية تلك النماذج تركز على سلوك المستهلك من الخدمات وخاصة منها السياحية، وبالتالي تم تقديم نموذج لفهم سلوك المستهلك عند اتخاذ قراره الشرائي، وهذا ليس فقط مسألة اهتمام أكاديمي بحت ولكن أيضاً مساهمة في تفسير سلوك المستهلك في ظل مفهوم التسويق الحديث.

الكلمات المفتاحية: سلوك المستهلك النهائي، العوامل المؤثرة، النماذج التقليدية، النماذج الشاملة

### المقدمة:

مرت دراسة سلوك المستهلك بعدة مراحل بغرض وضع الاسس والنظريات التي تحاول أن تفسر هذا السلوك من خلال المتغيرات التي تؤثر عليه، "حيث تم بناء عدة نماذج لدراسة سلوك المستهلك خلال العشرين سنة الأخيرة، وكان كل منها يمثل جهداً ويحمل شرحاً مفصلاً للمتغيرات الهامة في سلوك الفرد، ولأن عملية سلوك المستهلك عملية معقدة فإن أي نموذج عنه يجب أن يشرح عدداً كبيراً من المتغيرات وتوضيح تداخلها عند اتخاذ القرار، ومحاولة فهم السلوك وكيفية تكوينه والعوامل المؤثرة فيه." [1]، كما قدم الباحثون العديد من النظريات الاقتصادية والنماذج الاستهلاكية ومن هؤلاء (ادم سميث) في القرن الثامن عشر، حيث اعتبر "أن المستهلك شخص عقلائي في اتخاذ قراراته الشرائية ويتصرف بطريقة اقتصادية." [2]، "ومع بداية القرن العشرين أبدى الباحثون اهتمامات بهذا المجال لكنها كانت بعيدة عن التصنيف كنظرية يستدل بها." [3]، "ثم شهدت ستينات القرن الماضي تقدم في دراسة سلوك المستهلك وظهر الكتاب الأول في سلوك المستهلك تحت عنوان (عمليات القرار الاستهلاكي) للباحث (Nicosia 1966)." [4]، وكذلك جاءت دراسات "كل من (جورج كاتونا katona george)، (جون هوارد haward john)، (إنجل وكولات kollar & engel)، (وشيث Sheth) وذلك بعرضهم لنماذج علمية لتفسير سلوك المستهلك." [5]

### مشكلة البحث:

بعد أن قدم العديد من الدارسين والباحث نماذج تفسر وتحلل سلوك المستهلك والعوامل المؤثرة في اتخاذ قراره الشرائي، جاءت مشكلة البحث في التساؤلات التالية:  
- هل النماذج الشاملة التي درست وفسرت سلوك المستهلك يشوبها شيء من القصور والمآخذ؟  
- هل من الممكن صياغة نموذج يكون شاملاً ومحللاً لتفسير سلوك المستهلك وقراره الشرائي متضمناً ما أهملته بعض النماذج السابقة؟  
أهمية البحث:

- 1 - التعريف بالسلوك الشرائي الذي قد ينتهجه المستهلك وأهم العوامل المؤثرة فيه بما يحقق رضاه عن العلامة التجارية المعروضة أمامه.
- 2 - يأتي هذا البحث كحلقة مكملة لدراسات عربية سابقة المتمثلة في الدراسات النظرية لكل من (الصباغ، 1982)، (المساعد، 1988)، والدراسة الميدانية (الصميدعي، 1989)، (الربيعي، 1997)، (الطائي، 2008).
- 3 - هذا البحث صالح لأن يكون دليل عمل ولو جزئياً للمسوقين وصناع القرار التسويقي لصياغة استراتيجية تسويقية تنسجم وتتوافق مع أسلوب التسويق الحديث الذي يركز على العوامل المؤثرة في القرار الاستهلاكي.

### فرضية البحث:

نتيجة لأوجه القصور والمحددات في بعض نماذج تحليل سلوك المستهلك، تم اقتراح نموذج يدرس ويحلل السلوك والقرار الشرائي للمستهلك، وعليه تم وضع الفرضية التالية:  
إن النموذج المقترح قادراً ولو نسبياً على تفسير وتحليل سلوك المستهلك من خلال العوامل المؤثرة في قراره الشرائي.

### أهداف البحث:

- 1 - إضافة معلومة جديدة إلى أدبيات التسويق لتعلقها بدراسة سلوك المستهلك التي تعتبر الأساس في العملية التسويقية والتي على ضوئها يتم تحديد الاستراتيجية التسويقية للمنظمات.
- 2 - التعريف ببعض النماذج التي درست سلوك المستهلك وما فيها من مواطن قوة وما عليها من بعض المآخذ.
- 3 - تقديم نموذج عملي لتفسير سلوك المستهلك والعوامل المؤثرة في القرار الاستهلاكي وفهم مستوى التفضيل اتجاه العلامة التجارية المعروضة أمامه.
- 4 - التعرف إلى الإجراءات والمحاور التي يتضمنها النموذج المقترح لإيجاد تفسير واضح ودقيق لسلوك المستهلك اتجاه العلامة التجارية المعروضة أمامه.
- 5 - أن يحقق النموذج المقترح نتائج إيجابية تساهم في مساعدة المسوقين في التعرف على الأسباب والدوافع المعلنة والكامنة للمستهلك وراء قراره الاستهلاكي، ومن ثم معرفة ردت فعله ما بعد عملية الشراء الفعلية من حيث الرضاء من عدمه والمتمثلة في التغذية العكسية الراجعة.

منهجية البحث: تم الاعتماد على المنهج النظري التحليلي للمفاهيم والافتراضات التي تناولت هذا الموضوع.

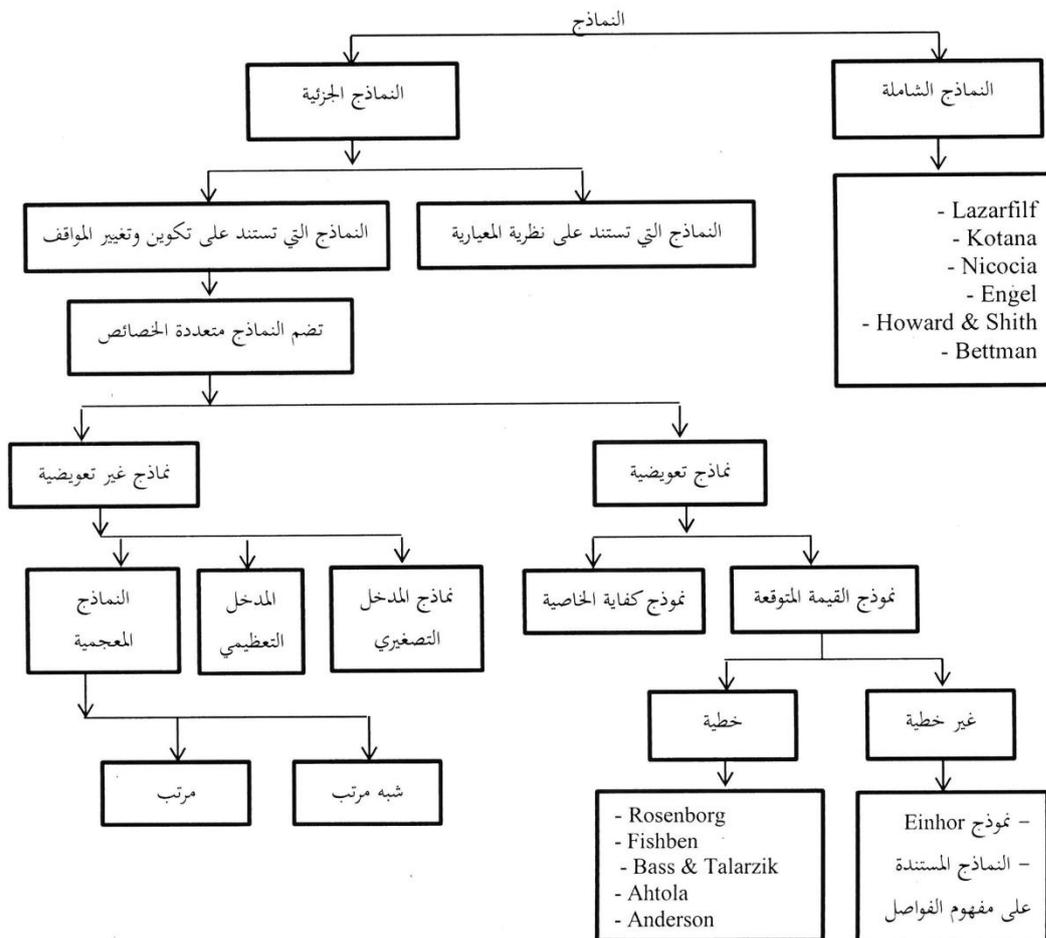
الحدود الموضوعية للبحث: تتمثل في دراسة سلوك المستهلك نظرياً والعوامل المؤثرة في اتخاذ قراره الاستهلاكي واقتراح نموذج يفسر ويحلل سلوك المستهلك والعوامل المؤثرة فيه.  
المصطلحات العلمية:

- السلوك: " هو سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تنقل الفرد من موقف إلى آخر." [6]
- المستهلك: " هو شخص يبحث عن إشباع حاجاته المختلفة عن طريق شراء السلع، ومن خلال عملية الإشباع الذاتي يقضي أو ينقص من منفعة هذه السلع سواء المادية أو غير المادية." [7]
- سلوك المستهلك: " هو الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة ويتضمن إجراءات اتخاذ قرار الشراء." [8]
- قرار الشراء: بعد أن يقوم المستهلك بتحديد وترتيب البدائل المتاحة أمامه فهو يكون قد وصل إلى قرار مبدئي بشراء تلك العلامة التي تأتي في مقدمة هذا الترتيب.
- السلوك الشرائي للمستهلك: " تصرفات المستهلكين النهائيين الذين يشترون السلع والخدمات من أجل استهلاكهم الشخصي." [9]
- نموذج سلوك المستهلك: " هو تفسر السلوك المشاهد والتنبؤ بأشكاله المحتملة، ويمكن ذلك الشكل المبسط للتفاعلات والنتائج المباشرة لعناصر نظام اتخاذ قرار المشتري." [10]
- دراسة (خليفي ومادني، 2017)، هدفت الدراسة إلى تحليل أهم النماذج المفسرة لسلوك المستهلك النهائي، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك الإنساني بصفة عامة وسلوك المستهلك بصفة خاصة يمتاز بالتغيير والجدة، مما يجعل النماذج متقدمة ولا تعكس السلوك الحالي.
- دراسة (طبيبي، 2017)، هدفت الدراسة إلى محاولة صياغة نموذج يبين أثر عناصر المزيج الاتصالي على اتخاذ المستهلك الجزائري لقرار شراء منتج كهرومنزلية، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال التسويقي فعلاً له تأثير مقبول على اتخاذ قرار شراء المنتجات الكهرومنزلية من طرف المستهلك الجزائري.
- دراسة (Anahita, 2011 & Badaruddin)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امكانية تطبيق النماذج الكبرى لسلوك المستهلك في اتخاذ القرار، وخلصت الدراسة إلى وجود أوجه تشابه كبيرة بين صنع القرار في المؤتمر ورحلة الترفيه، لذلك فإن النماذج الكبرى لسلوك المستهلك صحيحة قابلة للتطبيق في سياق صنع القرار للحاضرين في المؤتمر.
- دراسة (M Chowdhury, 2010)، في هذه الدراسة تم مناقشة الجوانب الأساسية لنموذج (Engel, Kollat, and Blackwell Multimediation Model)، وتوصلت إلى أن هذا النموذج لا يفسر متغيرات معينة مثل التأثير على الآخرين (عندما تتأثر المعايير التقييمية بالشخصية)، وكيف يحدث هذا التأثير، أو ما هي قوة التأثير.
- دراسة (Sangeeta Sahney, 2010)، تتناول هذه الدراسة نموذجين محددتين، هما: Howard and Sheth's model and Nicosia's model وتوصلت الدراسة إلى أن نموذج نيقوسيا هو نموذج شامل للتعامل مع جميع جوانب بناء المواقف وشراء واستخدام المنتج بما في ذلك سلوك المستهلك بعد الشراء، إلا أن هذا النموذج يعاني من عدة قيود، أي أن الافتراضات والحدود والقيود التي اقترحتها ليست واقعية، ولم يتم تعريف المتغيرات النموذج بوضوح، وأيضاً العوامل الداخلية للمستهلك لم تعرف كذلك للتعامل معه بشكل كامل، كما أن اختبارها رياضياً وصلاحيته مشكوك فيها.
- دراسة (الطائي، 2008)، هدفت الدراسة إلى التعريف بالنماذج السلوكية التي تناولت سلوك المستهلك وسلوك السائح وتقديم نموذج لتفسير سلوك السائح في اختيار جهة القصد، وتوصلت الدراسة إلى صعوبة بناء نموذج متكامل لتفسير سلوك السائح.

- دراسة (الربيعي، 1997)، سعت الدراسة الى اعتماد منهج التكامل ما بين النظريات أو النماذج المختلفة لبناء نظرية أو نموذج قد تكون قادرة على تقديم تفسير أفضل أو اشمل لسلوك المستهلك الشرائي، وتوصلت الدراسة على عدة نتائج اهمها على الرغم من سعة وتعدد النظريات والمناهج التي تفسر سلوك المستهلك الشرائي إلا أنها عجزت عن تقديم تفسير شامل ودقيق لهذا السلوك بما يحقق الاشباع الكامل لحاجات رجال التسويق والباحثين.

ثالثاً نماذج درست سلوك المستهلك وقراره الشرائي:  
برزت العديد من النماذج السلوكية والاساليب الكمية التي حاولت دراسة وتفسير سلوك المستهلك، ومن ابرز تلك النماذج هي النماذج الجزئية والنماذج الشاملة، "حيث حاولت تلك النماذج إدخال عدد كبير من العوامل، وأن هذه العوامل وعددها يختلف باختلاف النموذج الواحد من حيث أهميتها ومدى تأثيره على سلوك المستهلك، ولكن أغلب هذه النماذج تجد بأن المستهلك فرد يقوم بدراسة وتحليل المعلومات ويبحث عن الحلول المناسبة من أجل اتخاذ قرار الشراء." [11]

شكل رقم (1) يوضح نماذج سلوك المستهلك الجزئية والشاملة



المرجع: سامية لجلول، (economie.univ-batna.dz)، بتصرف

- 1 - النماذج الجزئية التي اهتمت بتفسير سلوك المستهلك وكيفية اتخاذ قرار الشراء:
- أ - النموذج الاقتصادي: "يعتبر الاقتصاديين أول من حاول دراسة وتحليل سلوك المستهلك والوقوف على العوامل المؤثرة فيه، وذلك من خلال محاولة بناء نظرية تفسر هذا السلوك، ولقد اعتمدت هذه النظرية على عدة فروض وهي: [12]
- أن هناك عدداً محدوداً من المنتجات كل منها له وحدة قياس محددة (متر، كغ، لتر..).
  - أن المستهلك يمتلك معرفة كاملة عن حاجاته وعن كامل المنتجات المعروضة في السوق.
  - أن المستهلك يتخذ قراره الشرائية بهدف تعظيم منفعته، وهذا تحت قيد الميزانية (الدخل) المتاحة لديه.
- المأخذ على النموذج الاقتصادي:
- "إن النموذج الاقتصادي يعاني من عدة مشكلات أهمها:
- إنه يهمل الجوانب النفسية والاجتماعية في تفسير سلوك وتصرفات المستهلك الشرائية.
  - إنه يتجاهل ظروف المستهلك النفسية والاجتماعية.
  - في الواقع فإن المستهلك لا يتبع ولا يطبق بالضرورة المبادئ والقواعد التي نادى بها الاقتصاديون عند شرائه لكثير من السلع كما هو الحال في السلع الميسرة، في حين نجده يفعل ذلك عند شرائه السلع المعمرة والغالية الثمن.
  - إن الاقتصاديين لم يهتموا بكيفية قياس أو تحديد درجة التفضيل والإشباع لدى المستهلكين طالما أن ذلك يتوقف على عوامل عديدة منها مدى كفاية المعلومات المتاحة لهم، وحرية الأشخاص في الاختيار واختلافهم في تقييم المنافع ذاتها، والتي لا تزال أمور موضع شك وعدم اتفاق، فهي إذن مجرد افتراضات لا تستند إلى واقع." [13]
- "كما تم تحدي الافتراض حول السلوك العقلاني للبشر من قبل علماء السلوك حيث أنهم يرون في حين أن التنبؤات مفيدة، فإن النموذج: [14]
- يشرح فقط كيف يجب أن يتصرف المستهلك، كما أنه لا يلقي الضوء على كيفية تصرف المستهلك بالفعل.
  - أنه غير مكتمل، أي أن الاقتصاديون يفترضون أن السوق متجانسة حيث يفكر جميع المشتريين ويتصرفون على حد سواء ويركز أيضاً على جانب واحد فقط وهو الدخل.
  - تجاهل النموذج جميع الجوانب الحيوية مثل الإدراك والتحفيز والتعلم والمواقف والشخصية والعوامل الاجتماعية والثقافية."
  - "اعتبار أن المستهلك عقلاني ورشيد يتخذ قراراته الشرائية بعد جملة من التحليلات المنطقية وهو ما لا يكون مناسباً في بعض السلع مثل السلع الاستقرابية التي لا يتطلب شراؤها جهد كبير، كما أنها تفرض تنقل الفرد بين الأسواق قصد جمع المعلومات عن السلع والخدمات لكنها أهملت التكلفة المادية والوقتية لذلك." [15]
- ب - نموذج فرويد: "ركز النموذج على أن الإنسان يحاول إشباع غرائزه وتحقيق رغباته من خلال مجتمعه المحيط، على أن يكون هذا الإشباع مقبولاً اجتماعياً أو أن يسمو الإنسان بغرائزه بعيداً عن العقاب النفسي والاجتماعي، وبالتالي تنحصر الاستخدامات التسويقية لهذا النموذج في تحريك الدوافع النفسية والعاطفية." [16]
- من المأخذ على هذا النموذج: "أن هذا النموذج لا يمكن تفسير سلوك المستهلك الذي يعتبر جزء من السلوك الإنساني من الناحية النفسية فقط بل هناك جوانب أخرى تساعد وتساهم في تفسير سلوك المستهلك ومنها العوامل البيئية والموقفية التي تتفاعل مع بعضها البعض وتؤدي إلى السلوك." [17]

"كما أكد الباحثون الذين طبقوا نظرية فرويد في دراسة شخصية المستهلك أن الدوافع البشرية غير واعية إلى حد كبير وأن المستهلكين في المقام الأول غير مدركين للأسباب الحقيقية لسلوكهم الشرائي، بمعنى آخر يعتبرون مظهر المستهلك وممتلكاته (مثل الملابس والمجوهرات والأحذية وغيرها) انعكاسات لشخصية الفرد." [18]

**ج - نموذج مارشال:** "يعتمد هذا النموذج على افتراض أن المستهلكين لديهم معرفة كاملة برغباتهم وجميع الوسائل المتاحة لإرضائهم، أي يعتمد على قانون تناقص المنفعة الحدية، وينص على أن النفقات تختلف بشكل مباشر مع الدخل (تأثير السعر)، كلما قل سعر المنتج البديل كلما قلت فائدة المنتج الذي تم شراؤه لأول مرة (تأثير الاستبدال)، ويتم شراء المزيد من الكمية عند زيادة دخل الشخص (تأثير الدخل)." [19]

**المأخذ على هذا النموذج:** "افتراض صفة العقلانية والرشد في تصرف المستهلك وإغفال الدوافع العاطفية والنفسية التي تدفع المستهلك لشراء سلة معينة، وأن الفروض التي قدمها النموذج لا يمكن التسليم بها بل يمكن الاسترشاد بها عند تفسير سلوك المستهلك مع أخذ العوامل الأخرى في الحسبان، مع ضرورة وجود التغذية الراجعة الاستراتيجية بالنموذج، كما أنه يفترض تجانس السوق وتشابه سلوك المشتري ويتجاهل جوانب مثل الدافع والإدراك والتعلم والمواقف والعوامل الاجتماعية والثقافية." [20]

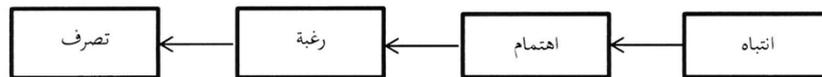
#### د - نموذج سلوك الشراء التنظيمي Wind & Webster:

"هذا نموذج تم تطويره بواسطة (Y. Wind و FE Webster) كمحاولة لشرح الطبيعة متعددة الأوجه لسلوك الشراء التنظيمي، يشير هذا النموذج إلى محددات الشراء، إذ تؤثر هذه المحددات على عمليات صنع القرار الفردية والجماعية وبالتالي قرارات الشراء النهائية، حيث تتكون المحددات البيئية من العوامل المادية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية، هذه عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها.

"ومع أن هذا النموذج يعتبر مساهمة قيمة ويساعد في الكشف عن مجموعة كاملة من التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، والتي تؤثر على سلوك الشراء التنظيمي، ومع ذلك فإن القيد هو أن هذا النموذج يوفر فقط تمثيلاً ثابتاً للموقف الديناميكي." [21]

**ه - نموذج AIDA:** حيث تتكون مراحل الاستجابة من قبل المستهلك من: "مرحلة الانتباه أو الإدراك (Awareness)، ومرحلة الاهتمام (Interest)، ومرحلة اتخاذ القرار أو التقرير (Decide)، الرغبة في الحصول على السلعة أو الخدمة (Desir)، ومرحلة التصرف أو تنفيذ القرار (Action)." [22]

شكل رقم (2) مراحل الاستجابة لنموذج AIDA



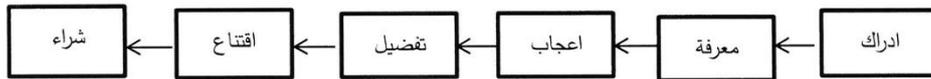
المصدر: (خليفة و مادي، 2017: 66)

تتحدث هذه النظرية عن نمذجة سلوك الشراء لدى المستهلكين، مما يساعد المعنيين على إجراء ترويج أكثر فاعلية للمنتجات بعد دراسة المستهلكين بشكل منهجي، ومع ذلك فإن هذه النظرية لا يتم تنقيحها على وجه التحديد لفئات المنتجات المختلفة، فهذه النظرية تعتبر أكثر ملاءمة للمنتجات عالية المشاركة (ارتفاع الأسعار واتخاذ قرارات دقيقة)، بينما بالنسبة للمنتجات منخفضة المشاركة فالمستهلكون غالباً ما تكون عملية صنع القرار غير معقدة لديهم.

و - نموذج الاستجابة التدريجية:

تتكون مراحل الاستجابة طبقاً لهذا النموذج من: "مرحلة الإدراك والانتباه، ومرحلة تعرف المستهلك بالسلعة/الخدمة، ومرحلة الإعجاب بالسلعة، ومرحلة التفضيل على السلع الأخرى، ومرحلة الاقتناع بها، ثم أخيراً مرحلة الشراء." [23] كما في الشكل التالي:

شكل رقم (3) مراحل الاستجابة

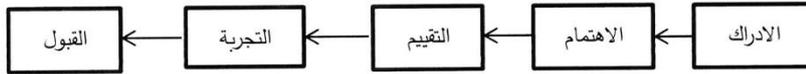


المصدر: (خلفي و مادي، 2017: 66)

### ز - نموذج اييتا AIETA :

"يطلق على هذا النموذج (نموذج قبول المنتجات الجديدة) ويمكن التعبير عن مدى قبول المنتجات الجديدة على مستوى السوق ككل باستخدام منحنى التوزيع الاعتدالي، حيث ينقسم المستهلكون إلى خمس مجموعات موزعة على أساس درجة الاستجابة للجهود التسويقية خاصة (الترويج) عبر الزمن." [24]

شكل رقم (4) نموذج AIETA



المصدر: (خلفي و مادي، 2017: 67)

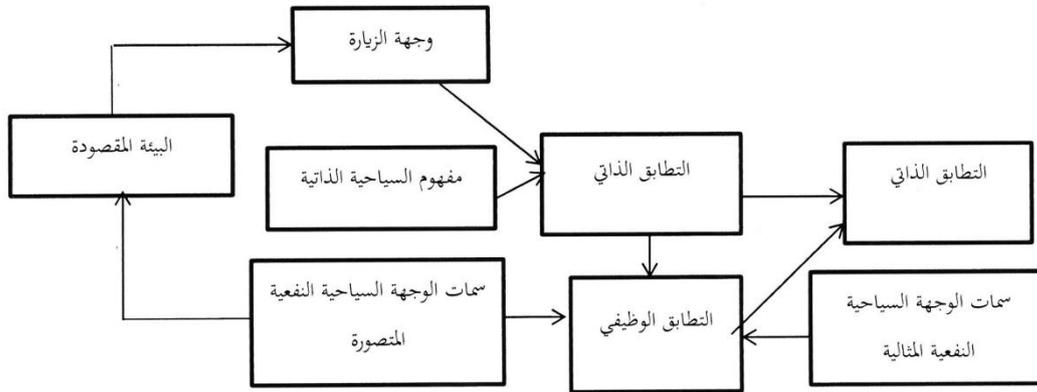
### 2 - النماذج الشاملة التي حاولت دراسة سلوك المستهلك وقراره الشرائي:

"حاولت النماذج الشاملة إدخال عدد كبير من العوامل، وأن هذه العوامل وعددها يختلف باختلاف النموذج الواحد من حيث أهميتها ومدى تأثيره على سلوك المستهلك، ولكن أغلب هذه النماذج تجد بأن المستهلك فرد يقوم بدراسة وتحليل المعلومات ويبحث عن الحلول المناسبة من أجل اتخاذ قرار الشراء." [25].

- النموذج المتكامل للذات والتطابق الوظيفي في شرح "سلوك السفر" والتنبيه به:

"وفقاً لهذه النظرية فإن الرضا هو وظيفة التطابق التقييمي، وهي عملية مطابقة معرفية يتم فيها مقارنة الإدراك باستحضار الإدراك المرجعي لغرض تقييم عائق / فعل محفز، حيث يتم افتراض نتيجة العملية المعرفية لإنتاج حالة عاطفية لتقليل حالة عدم الرضا الحالية أو الحصول على حالة الرضا المستقبلية، أما عدم الرضا فهو وظيفة التناقض الاتجاهي بين مستوى التكافؤ للأداء المدرك للسلعة أو الخدمة ومستوى التكافؤ لمعيار مرجعي للمقارنة أو توقع الأداء." [26]

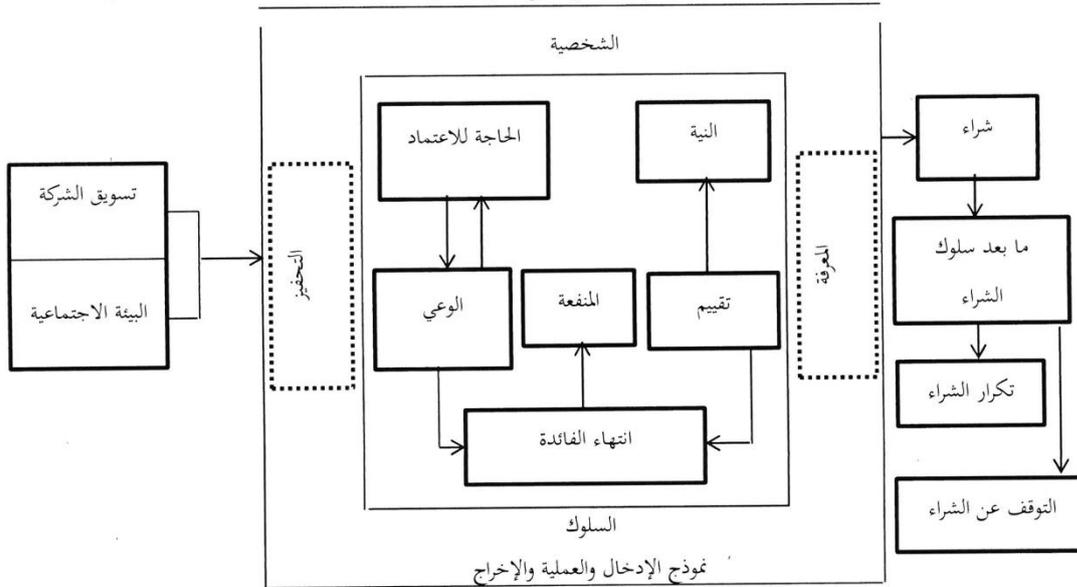
شكل رقم (5) بين النموذج المتكامل للذات والتطابق الوظيفي في شرح سلوك السفر والتنوؤ به



المصدر: بتصريف Sigry and grewal, 1997, pp229-241

- النموذج التعليمي لبافلوف: هذا النموذج يضم أربعة مكونات أساسية وهي: الدافع، والمزاج، والاستجابة، والتعزيز، كما أن هناك مفاهيم مثل الإدراك واللاشعور وتأثير التفاعل بين الأفراد. "إلا أن هذا النموذج لم يهتم بالمعالجة الكافية، حيث أنه لا يثير الانتباه إلى بعض الجوانب التسويقية والإعلانية على وجه الخصوص، مثل أهمية تكرار الإعلان لتدعيم الاستجابة ومحاربة النسيان." [27]

شكل رقم (6) يوضح نموذج بافلوف لسلوك المستهلك



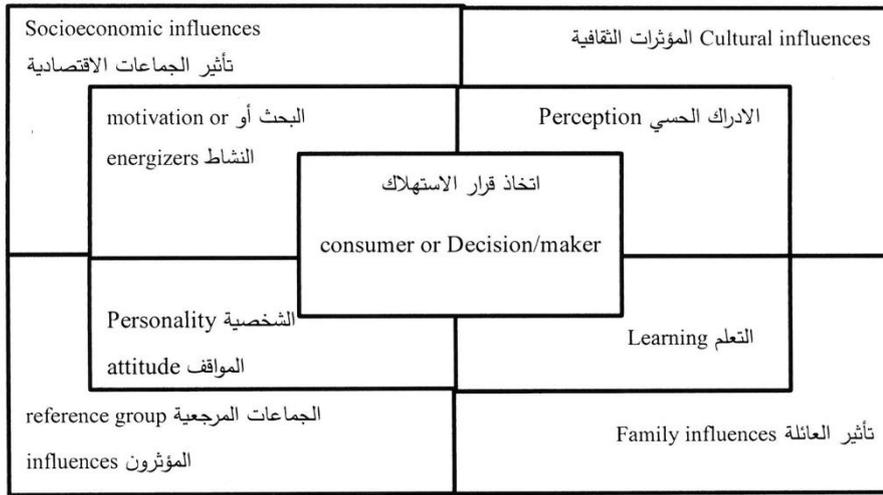
المصدر: <https://nptel.ac.in>

- نموذج إطار عمل المستهلك لاتخاذ القرار: اقترح (Gilbert, 1991) نموذج لصنع القرار للمستهلكين، يشير هذا النموذج إلى "وجود مستويين من العوامل التي لها تأثير على المستهلك: المستوى الأول من التأثيرات قريبة من الشخص ويتضمن التأثير النفسي مثل الإدراك والتعلم.

المستوى الثاني من التأثيرات تلك التي تم تطويرها خلال عملية التنشئة الاجتماعية وتشمل الجماعات المرجعية والتأثيرات العائلية." [28]  
المأخذ على النموذج:

- هذا النموذج تم تكييفه لغرض الخدمات السياحية فقط ولا يهتم بمستهلك المنتجات السلعية.
- لا يتعرض النموذج لسلوك المستهلك وما ينطوي عليه من مراحل قرار الشراء وما بعد الشراء.

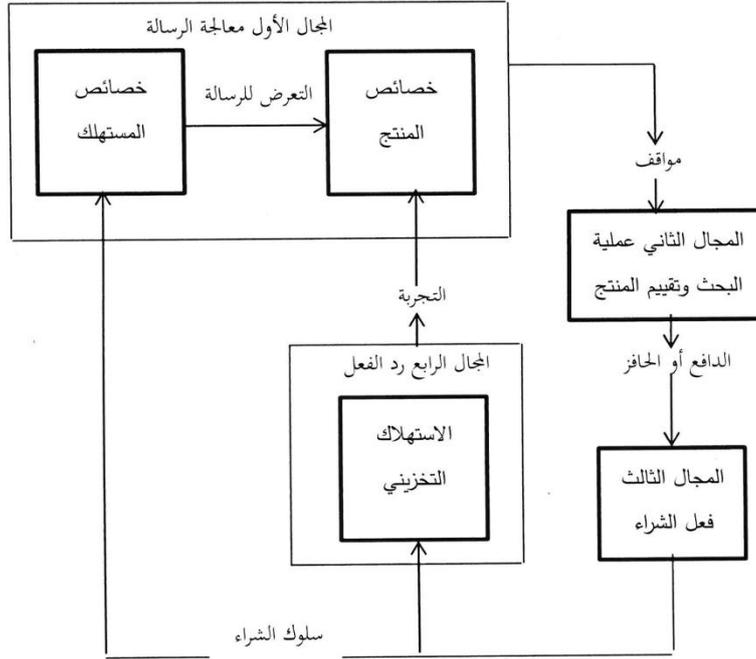
شكل رقم (7) بين نموذج (Gilbert,1991)



المصدر : Gilbert, (1991) In Cooper (Ed)-pp78 بتصرف

- نموذج (NICOSIA Model): يركز هذا النموذج على العلاقة بين الشركة ومستهلكيها المحتملين. تتواصل الشركة مع المستهلكين من خلال رسائل التسويق الخاصة بها من خلال الإعلان، ويتفاعل المستهلكون مع هذه الرسائل من خلال استجابة الشراء، ويوضح النموذج أن الشركة والمستهلك مرتبطان ببعضهما البعض، فالشركة تحاول التأثير على المستهلك والمستهلك يؤثر على الشركة بقراره.

شكل رقم (8) يوضح نموذج لعمليات قرار المستهلك (Nicosia,1976)



المصدر وبصرف: Hesham El Sayed El Emam. <https://www.academia.edu>

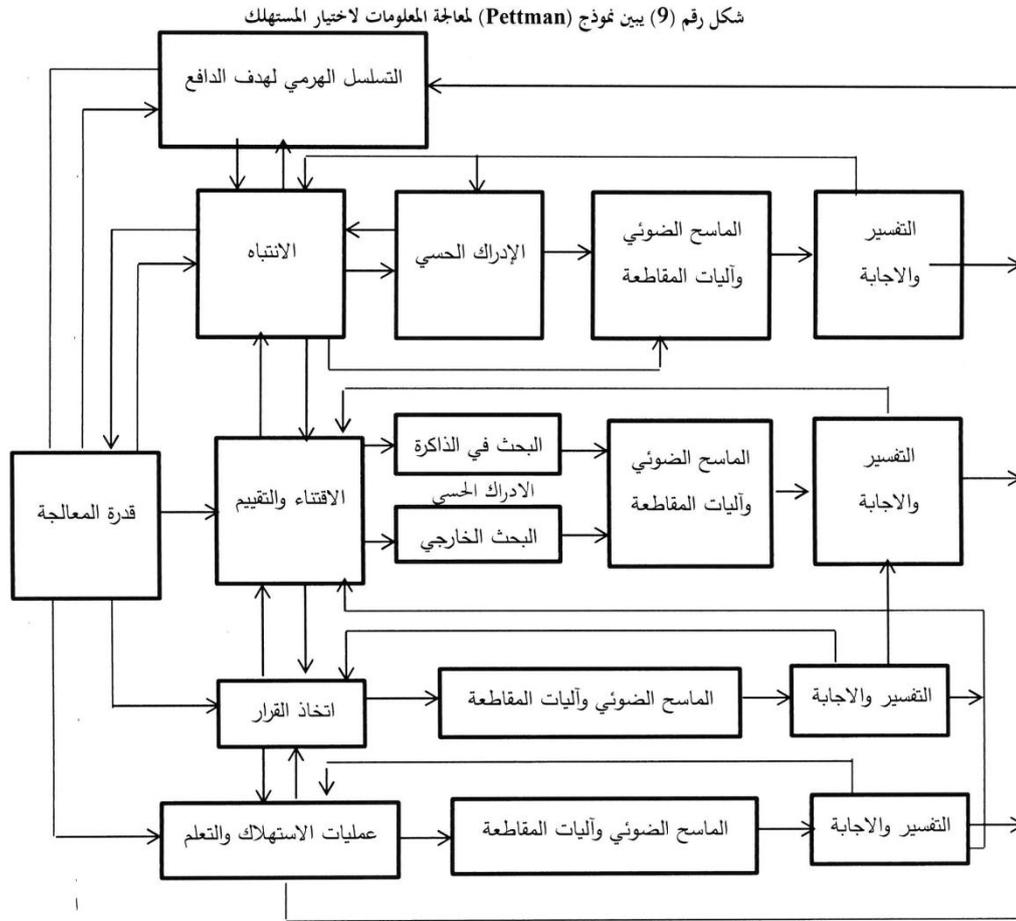
### المآخذ على النموذج:

- لا يقدم النموذج أي تخطيط تفصيلي للعوامل الداخلية والتي قد تؤثر على شخصية المستهلك، وكيف يطور المستهلك موقفه تجاه المنتج. [29]
- "إن المحدد الرئيسي لهذا النموذج هو افتراضه واقتصره على المنتجات التي لا توجد للمستهلك خبرة أو معرفة بها." [30]

- نموذج (Pettman,1979): النموذج يصف المستهلك بأنه يمتلك قدرة محدودة لمعالجة المعلومات، ويشير إلى أن المستهلكين نادراً ما يحلون البدائل المعقدة في صنع القرار ويطبّقون استراتيجية بسيطة للغاية.

### المآخذ على نموذج Pettman:

- لم يعط أي قلق على الدوافع الدينية، وكيف يمكن للدين أن يحفز المستهلك في قراره.
- لم يتم تقديم أي تفسير حول المعايير التي يقبل بها المستهلك أو يرفض معالجة بعض المعلومات المحددة.

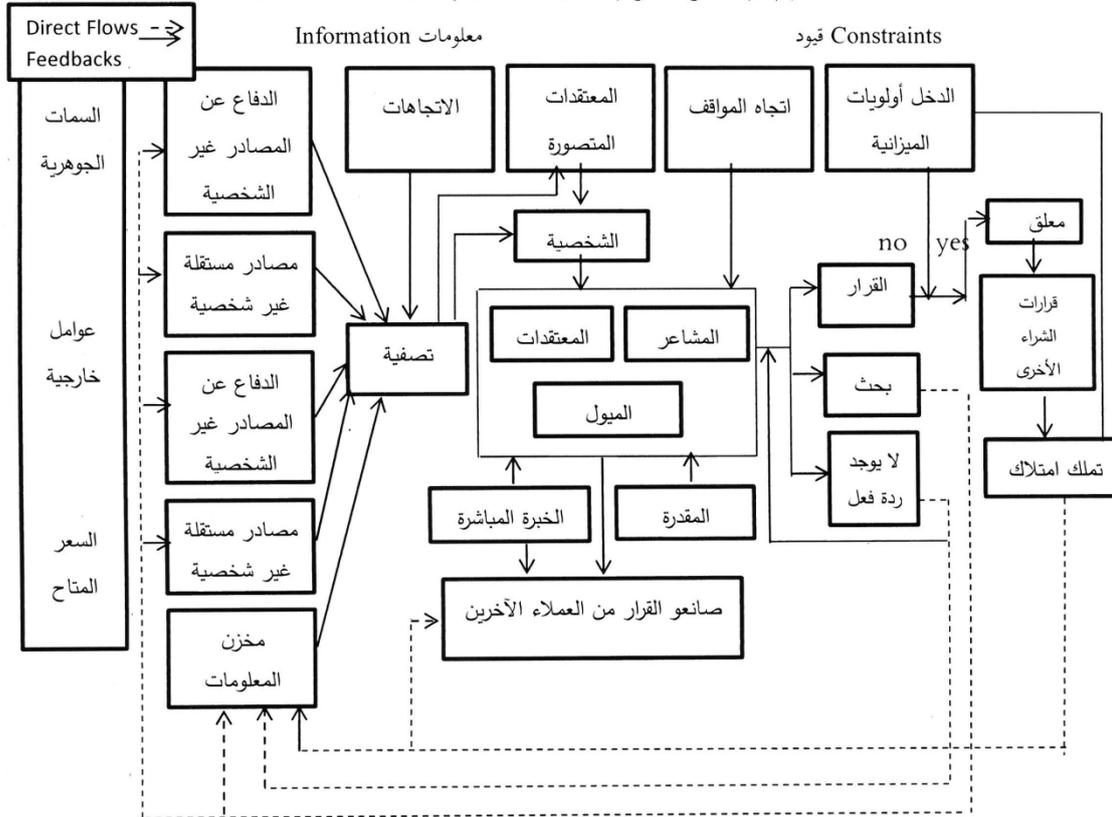


المصدر: Pettman, 1979:p 402 بتصرف

- نموذج (Andreason, 1965): اقترح (أندرسون) أحد النماذج لسلوك المستهلك، حيث يوضح النموذج أهمية المعلومات في عملية صنع القرار للمستهلك، ويؤكد على أهمية مواقف المستهلك.

المأخذ على نموذج (Andreason, A.R'1965): "أنه فشل في مراعاة المواقف المتعلقة بتكرار سلوك الشراء، ضف على ذلك أنه تجاوز عمره 57 سنة وهذه الفترة الزمنية الطويلة تغيرت معها ثقافات المستهلك وإدراكه ومفهومه واتجاهاته مع تغير المؤثرات الخارجية من تكنولوجية الاتصالات وغيرها...." [31]

شكل رقم (10) يوضح نموذج (Andreason, 1965) المواقف وسلوك المستهلك



Andreason, A.R'(1965) Attitudes and consumer Behavior: A Decision Model in new research in Marketing (ed. I. Preston). Institute of business and Economic research, university of California, Berkeley, pp1-61. بتصرف

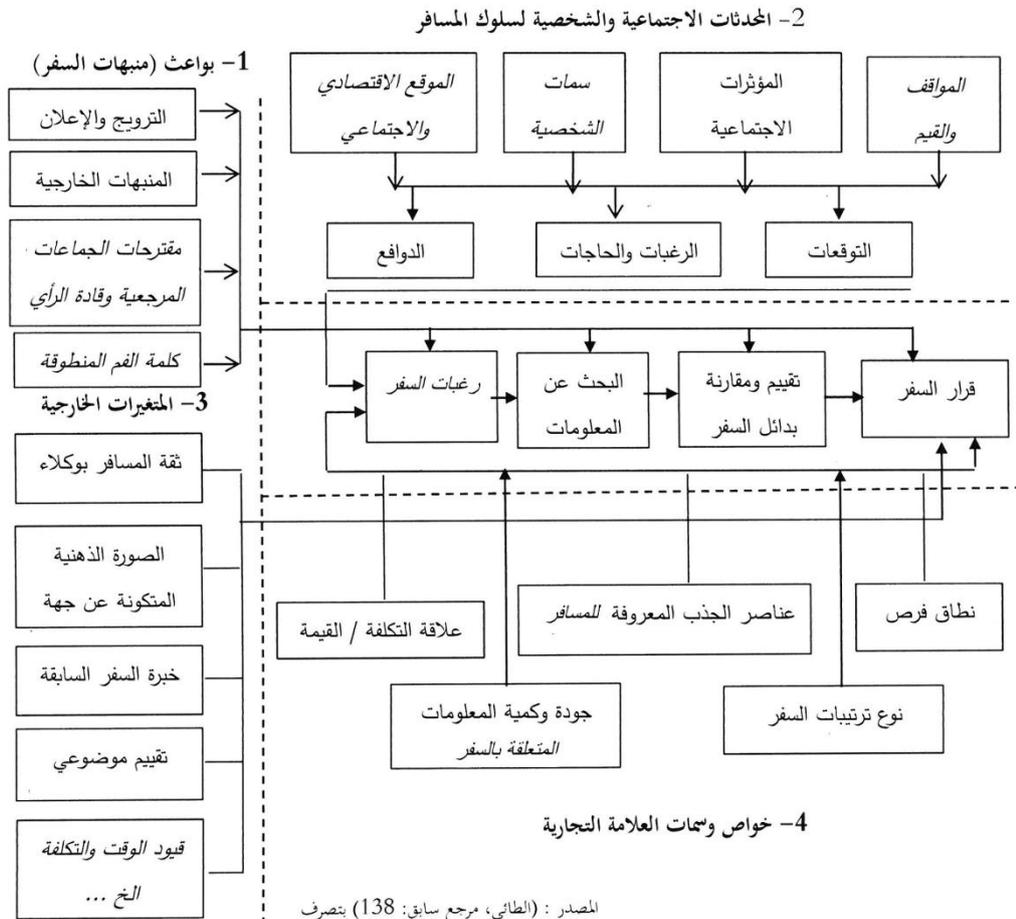
- نموذج (Schmoll Model, 1977): يستند النموذج على الدوافع والرغبات والحاجات والتوقعات كمحددات شخصية واجتماعية لسلوك المسافرين.

وهذه جميعها تتأثر بعوامل خارجية كمنبهات السفر، ثقة المسافرين، الصورة الذهنية المتكونة عن جهة القصد، الخبرات السابقة، معيقات التكلفة والوقت، وللمنموذج أربعة مجالات كل منها يمارس ضغطاً على القرار النهائي، وطبقاً لهذا النموذج فإن القرار النهائي ما هو إلا نتيجة محددة تنطوي على مجالات متعددة هي: "المجال الأول منبهات أو بواعث السفر، والمجال الثاني محددات شخصية واجتماعية، والمجال الثالث المتغيرات الخارجية، المجال الرابع خصائص الخدمة المقدمة في جهة القصد وسماتها." [32]

بعض المآخذ على النموذج:

- "أنه غير ديناميكي، أي أنه لا يتضمن آلية التغذية العكسية.
- لا يتطرق إلى مدخلات المواقف والقيم." [33].

شكل رقم (11) بين نموذج شومول (Schmoll. G.A. 1977)



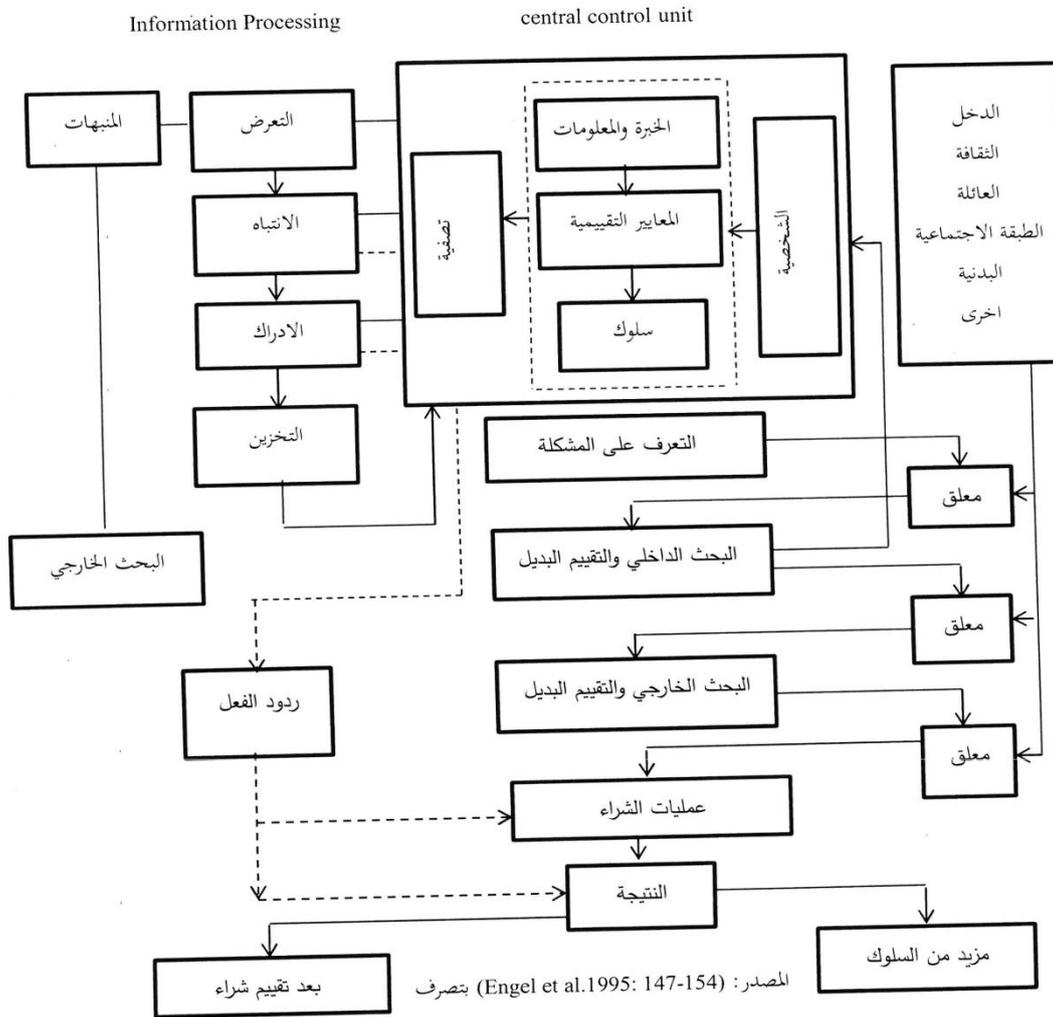
- نموذج (Engel - Kollat - Blackwell, 1995): "تم إنشاء هذا النموذج لوصف مجموعة المعرفة المتزايدة وسريعة النمو المتعلقة بسلوك المستهلك، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل خمس مراحل أساسية لعملية القرار وهي: التعرف على المشكلة، البحث عن بدائل، تقييم البديل، المعتقدات قد تؤدي إلى تكوين المواقف، والتي بدورها قد يؤدي إلى نية الشراء (الشراء والنتائج)، ويشتمل هذا النموذج على العديد من العناصر التي تؤثر على اتخاذ القرار لدى المستهلك مثل القيم ونمط الحياة والشخصية والثقافة." [34]

### المأخذ على هذا النموذج:

- "النموذج لديه العديد من نفس المشاكل من حيث التفسير مثل ماهي موجودة في نموذج (هوارد وشيخ)، حيث أنه:
- لا يفسر متغيرات معينة مثل التأثير على الآخرين (عندما تتأثر المعايير التقييمية بالشخصية)، وكيف يحدث هذا التأثير، أو ما هي قوة التأثير، هذا النموذج غير قادر على الإجابة على هذه الأسئلة.
  - على الرغم من أهمية المجموعات مثل الأسرة، إلا أنه لم يتم تضمينها في النموذج عند عمليات التقييم واتخاذ القرار.

- لم يعطي نظرة أشمل على اتخاذ القرار. " [35]

شكل رقم (12) بين نموذج (Engel – Kollat – Blackwell,1995)



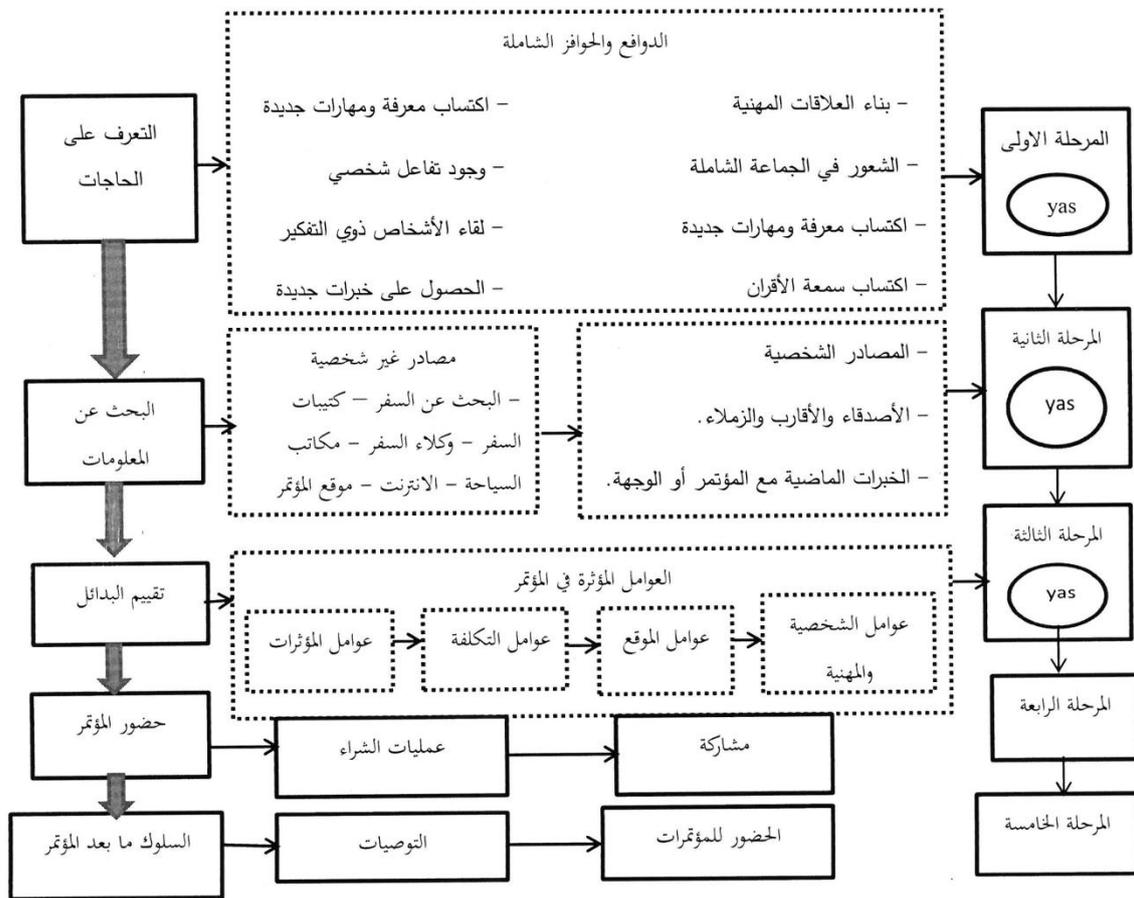
- نظرية النماذج الكبرى: "تعتبر كافة النماذج التي تم تطويرها لشرح اتخاذ قرارات الرحلات السياحية والترفيهية تشترك في خمس نقاط وهي: الدافع من عملية اتخاذ قرار الشراء، والبحث عن المعلومات التي تخص المنتج المتوقع شرائه، ومن ثم تقييم البدائل المتاحة، ومنها اتخاذ قرار الشراء، وتنتهي بالسلوك ما بعد الشراء." [36]

"وتستند النماذج الكبرى إلى نظرية توضح اتخاذ قرار المستهلك وتتضمن العملية خمس مراحل رئيسية: التعرف على المشكلة، البحث عن المعلومات، التقييم واختيار البديل، اختيار المنفذ والشراء، وعمليات ما بعد الشراء، حيث تناقش هذه النظرية عملية صنع القرار كعملية صعبة، حيث يضيق المسافرون الخيارات بين البدائل، وتتأثر الاختيارات بالعوامل الاجتماعية والنفسية مثل المواقف، الدوافع والقيم والخصائص الشخصية وكذلك العوامل غير النفسية مثل تصميم المنتج والسعر والإعلان." [37]

الاعتراضات على النماذج الكبرى:

- تم انتقاد النماذج الكبرى فيما يتعلق بالتفاصيل المدرجة في عملية صنع القرار لدى المستهلك، يناقش هذا الرأي أن المستهلكين ربما يواصلون عملية اتخاذ القرار أسرع بكثير مما تقترحه نماذج صنع القرار التقليدية للمستهلكين، حيث أن النماذج الكبرى في كثير من الحالات تقوم بتعقيد مواقف تكون واضحة تماماً." [38]

شكل رقم (13) بين النماذج الكبرى على سلوك الحضور للمؤتمرات



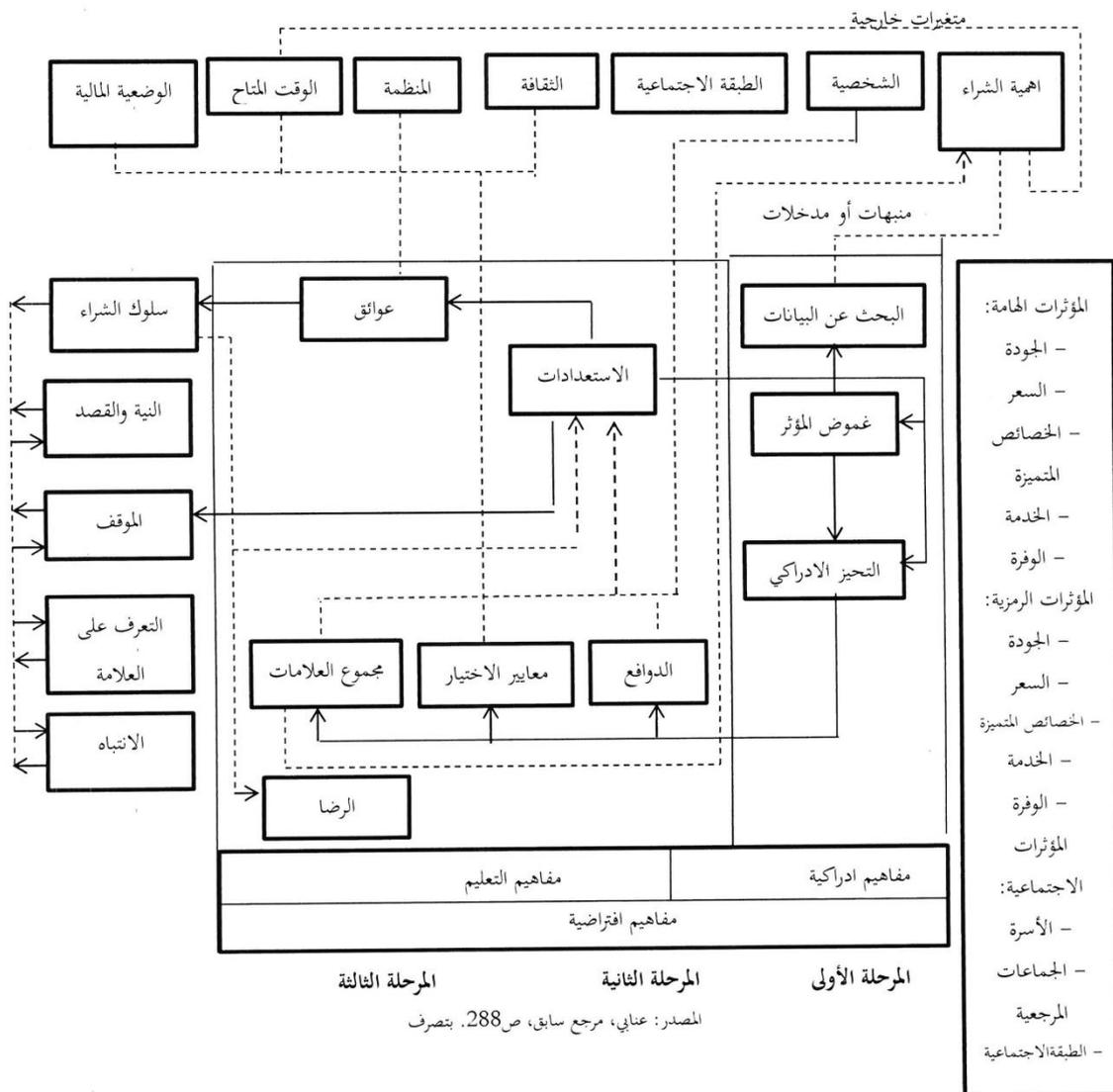
المصدر: Algarve، 2011، الإجراءات، المجلد (I)، المؤتمر الدولي للدراسات السياحية والإدارة. بتصرف

- نموذج (Howard & Sheath MODE) "يقترح ثلاثة مستويات لاتخاذ القرار فالمستوى الأول يبين الحل الشامل للمشكلات: في هذا المستوى لا يملك المستهلك أي معلومات أو معرفة عن العلامة التجارية وليس لديه أي تفضيلات لأي منتج، في هذه الحالة سيطالب المستهلك معلومات حول جميع العلامات التجارية المختلفة في السوق قبل الشراء، والمستوى الثاني هو حل مشكلة محدودة: يؤدي هذا الموقف إلى المستهلكين الذين لديهم القليل من المعرفة عن السوق، أو لديهم معرفة جزئية بما يريدون شراءه، ومن أجل الوصول إلى مستوى تفضيل أكبر يتم البحث عن بعض معلومات العلامة التجارية المقارنة، أما المستوى الثالث فهو سلوك الاستجابة المعتاد: في هذا المستوى يعرف المستهلك جيداً العلامات التجارية المختلفة ويميز بين الخصائص لكل منها، وهنا يقرر شراء منتج معين." [39]

المأخذ على هذا النموذج:

"- ركز النموذج على الجوانب المادية مثل السعر والجودة، وهذا التحفيز لا ينطبق في كل المجتمعات، بينما في المحفزات الاجتماعية لا يذكر النموذج أساس اتخاذ القرار في هذا الحافز مثل ما يؤثر على قرار الأسرة وهو أيضاً يختلف من مجتمع إلى آخر.  
- تم اعتبار المجتمع عاملاً خارجياً مع عدم وجود تأثير حقيقي على المستهلك، مما يعطي النموذج ضعفاً واضحاً تحسباً لقرار المستهلك." [40]

شكل رقم (14) يوضح نموذج (Howard & Sheath MODE)

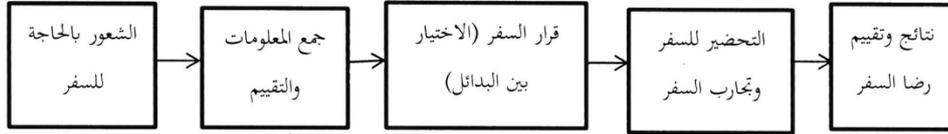


المصدر: عنابي، مرجع سابق، ص288. بتصرف

أما الطائي فقد وجه لهذا النموذج النقد التالي "يصعب تطبيق هذا النموذج مالم تكن هناك علامات تجارية متعددة، أي ضرورة وجود عدد من المنتجات أو العلامات لأنه يركز على هذه الناحية الهامة." [41]  
- نموذج شراء السفر (Behavior Mathieson and Wall)

اقترح (Mathieson and Wall,1982) نموذج من خمس مراحل لسلوك شراء السفر كالتالي:

شكل رقم (15) يبين نموذج لسلوك شراء السفر

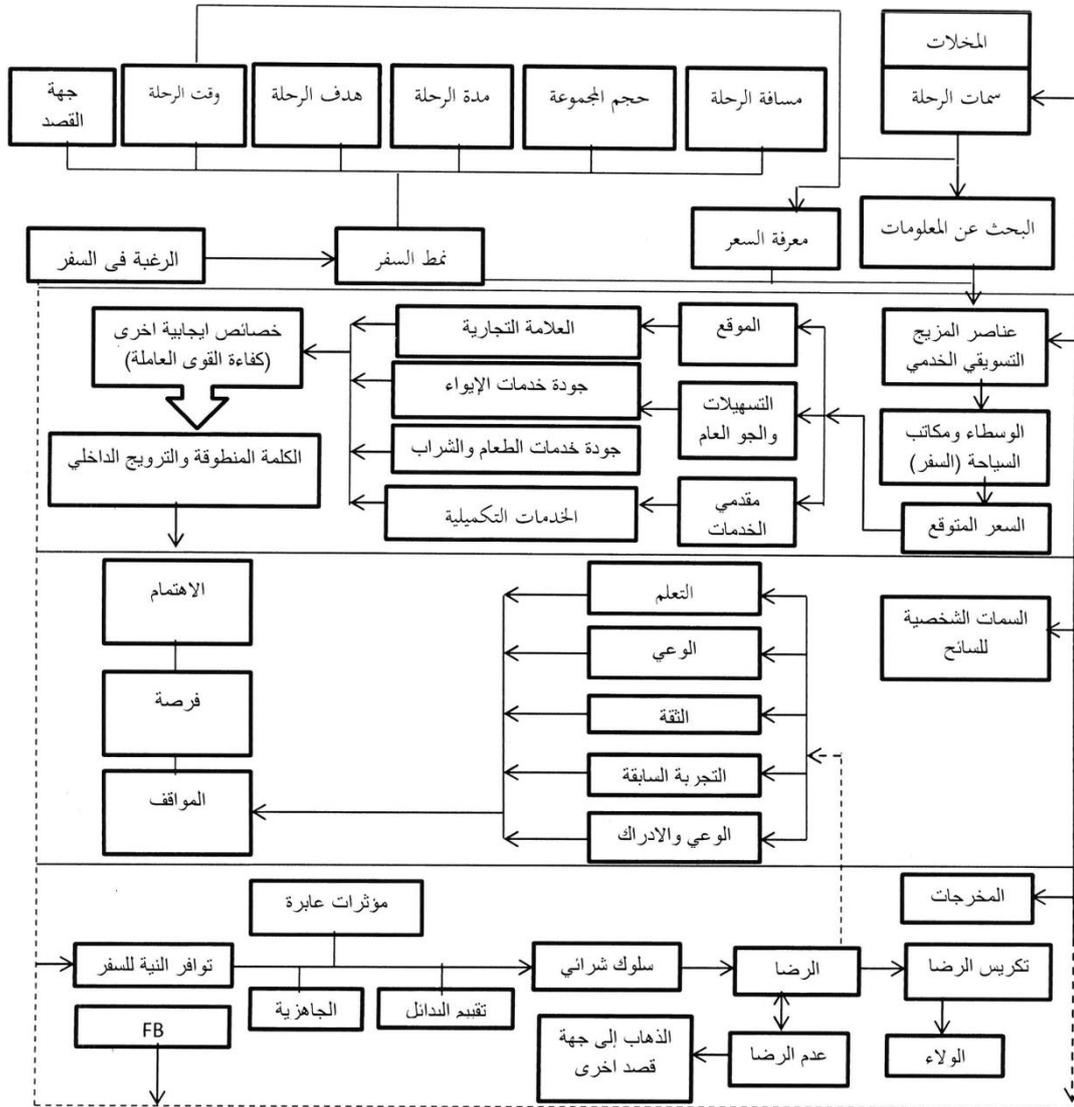


المصدر : بتصرف Mathieson and wall, 1982-p95

### المآخذ على هذا النموذج:

- هذا النموذج من نظرية تسويق الخدمات، فالسياحة بطبيعتها خدمة وليست منتج سلعي، وهذا قد يكون لها تأثير كبير على سلوك المستهلك.
  - لم يشير النموذج إلى المؤثرات الخارجية مثل الكلمة المنقولة وقادة الرأي والجماعات المرجعية وغيرها، بل اكتفى بجمع المعلومات فقط.
  - نموذج الطائي لتفسير سلوك السائح في اختيار جهة القصد:
- تمثل نموذج الطائي في أربع محاور وهي: المحور الأول سمات الرحلة، أما المحور الثاني فهو يتكون من عناصر المزيج التسويقي الخدمي، والمحور الثالث متمثل في السمات الشخصية للسائح، وجاء المحور الرابع كمخرجات وقرار الشراء وما ينتج عنه من رضا أو عدم رضا عن الرحلة.

شكل رقم (16) يوضح نموذج الطائي لتفسير سلوك السائح في اختيار جهة القصد

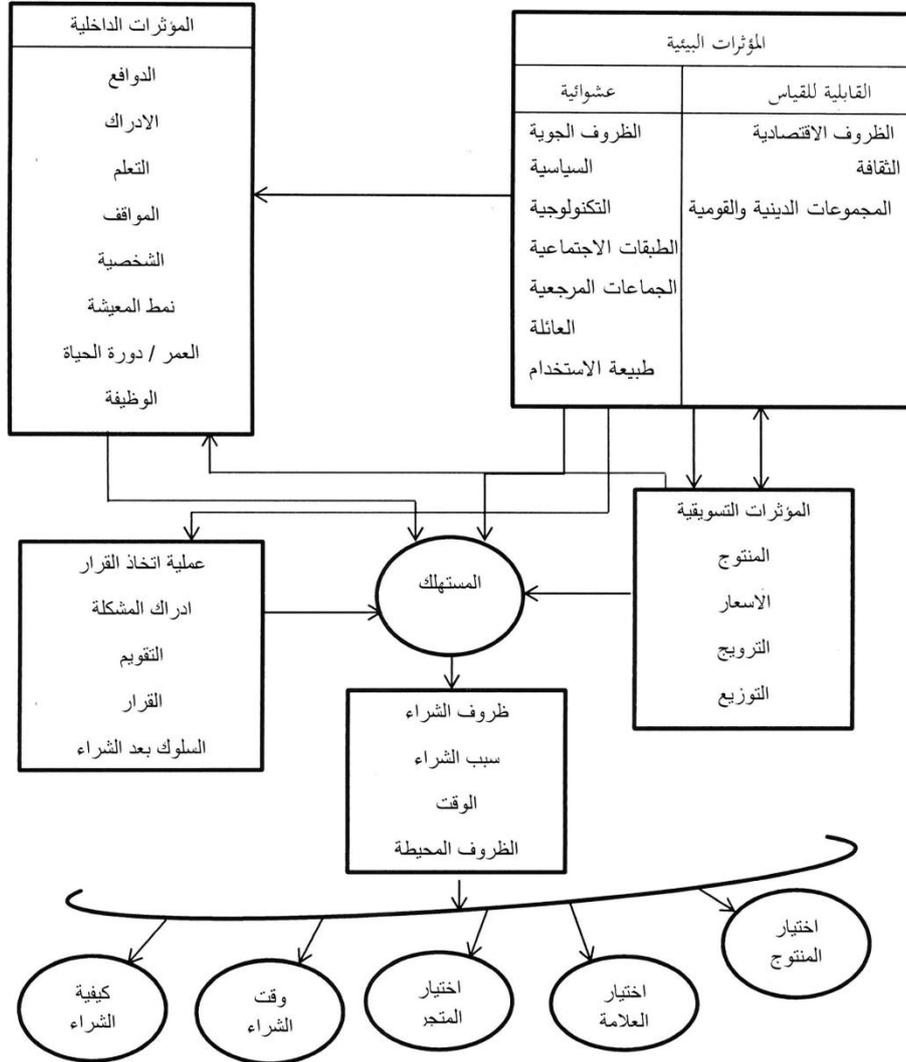


المصدر: الطائي، 2008:148 بتصرف

- إلا أن هذا النموذج أيضاً لا يخلوا من بعض المحددات ومنها:
- أن نموذج الطائي لم يتطرق للعوامل الخارجية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في قرار الشراء وأهمها الظروف السياسية والأمنية والظروف الاقتصادية والمعيشية والظروف المناخية لجهة القصد.
  - لم يكن شاملاً حيث ركز على شراء الخدمة الأمر الذي قد يصعب تطبيقه في تحليل سلوك مستهلك السلع.
  - نموذج الربيعي 1997: اجمع النموذج بين ثلاث نماذج وهي: نموذج (Kotler,1994:174)، نموذج (Buell,1985:96)، نموذج (McCarthy/Perreault,1989,171)، وأوضح (الربيعي1997) أن نموذج (Kotler)

يفتقر الى المتغيرات الخاصة بحالة الشراء التي تضمنها نموذج (McCarthy/Perreault)، إضافة إلى أن نموذج (Kotler) لا يشرح المؤثرات البيئية التي تضمنها نموذج (Buell).

شكل رقم (17) نموذج الربيعي لدراسة سلوك السائح



المصدر: الربيعي 1997 بتصرف

## الإجابة على تساؤل البحث: University of Tripoli Al-ahlia

من خلال متابعة النماذج المتاحة وعلى ضوء الاستعراض السابق لنظريات ونماذج سلوك المستهلك الجزئية والشاملة، يتضح أن هناك عدة انتقادات وقصور تم التعرج إليها عند دراسة كل نموذج منها، بالإضافة إلى الانتقادات التالية:

"- جميع النماذج الشاملة لا يمكنها تفسير مختلف السلوكيات الخاصة بالمستهلك في كل أنحاء العالم بنفس الكيفية." [42]

- ميكانيكية تأثير العوامل المختلفة الداخلية والخارجية وما يجري فعلاً في نفسية المستهلك فهو أمر لا يمكن فهمه ومعرفته بشكل تام ودقيق، وبالتالي فإنه لا يمكن اعتماد حكم نهائي لصعوبة اثبات ذلك لأنها مازالت غامضة." [43]

- "غالبية هذه النماذج لها تاريخ أكثر من عشرين عاماً، وقد تم إنشاؤها وتطويرها من قبل باحثين في أمريكا الشمالية وأستراليا وأوروبا وتركز على أسواق السياحة المحلية، وقلة منهم كانت تعتمد على سوق آسيا، الأمر الذي قد يؤدي إلى تجاهل الاختلافات في سلوك السائحين بين الغرب والشرق، علاوة على ذلك تحاول كل هذه النماذج تقريباً فهم السلوك السياحي العام وعملية اختيار الوجهة بغض النظر عن طبيعة العطللة ونوع الرحلة." [44]

- "صعوبة مواجهة النظرية بالواقع، مع صعوبة اختبار هذه النماذج والتأكد من صحتها وقدرتها على العمل بالأسلوب الصحيح.

- إن النماذج الجزئية تركز على عوامل محدودة وربطها بالسلوك الاستهلاكي، والمجموعة كبيرة من العوامل الأخرى، وهذا ما يجعلها نماذج غير قادرة على تفسير شامل وكامل لسلوك المستهلك.

- النماذج الشاملة أخذت بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك في تصميم النماذج، وعليه كانت أكثر فائدة، إلا أن جميع النماذج المذكورة لا يمكنها تفسير مختلف السلوكيات الخاصة بالمستهلك في كل أنحاء العالم بنفس الكيفية." [45]

- "ميكانيكية تأثير العوامل المختلفة الداخلية والخارجية وما يجري فعلاً في نفسية المستهلك فهو أمر لا يمكن فهمه ومعرفته بشكل تام ودقيق، وبالتالي فإنه لا يمكن اعتماد حكم نهائي لصعوبة اثبات ذلك لأنها مازالت غامضة.

- أنه يصعب استخدامها في الاختبارات العملية وبالتالي فإن الفائدة العلمية لها تكمن في كونها نماذج نظرية قائمة أكثر من احتوائها على قيمة عملية." [46]

من خلال مجموعة الانتقادات الموجهة للنماذج الشاملة لسلوك المستهلك يستنتج منها إجابة تساؤل البحث الذي مفاده: هل توجد محددات وقصور وماخذ على النماذج الشاملة التي درست وحلت سلوك المستهلك؟

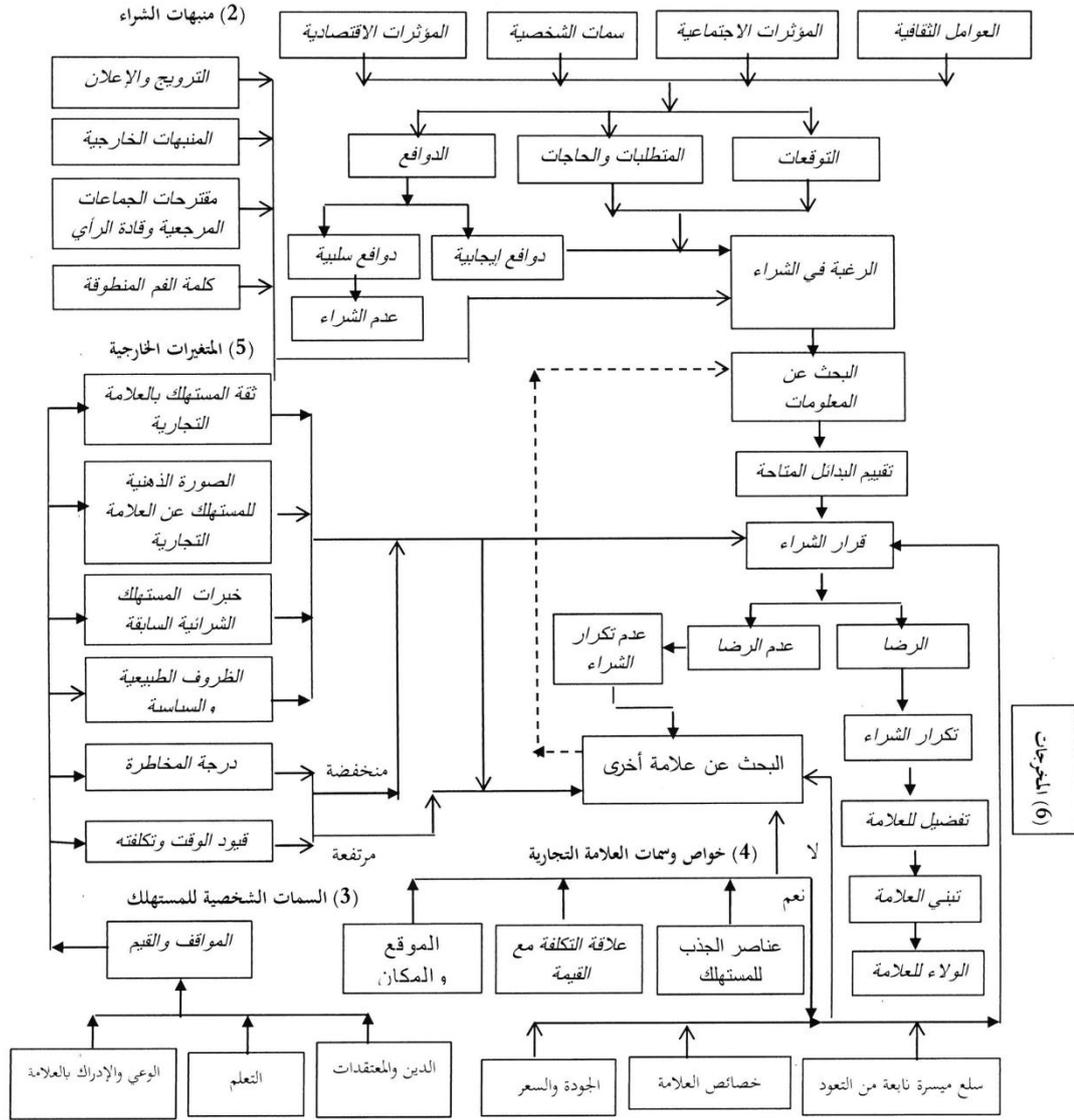
رابعاً النموذج المقترح:

" إن منهج التكامل الانتقائي في بناء نظرية او نموذج يمكن أن يكون مقبولاً علمياً من الناحية المبدئية خاصة وان هذا المنهج (التكامل Integration) يمثل احد اربعة وظائف أو مهام يفترض أن تحققها نظرية سلوك المشتري والتي هي التكامل والوصف والتوضيح (Description & Explanation) والتحديد (Determination) والتعميم (Generation)." [47]

استناداً على النماذج السابقة التي حاولت دراسة وتفسير سلوك المستهلك عند اتخاذ قراره الشرائي تم اقتراح نموذج يفسر هذا السلوك أخذاً في عين الاعتبار نقاط القوة في تلك النماذج مع محاولة معالجة نقاط الضعف فيها، إذ يتضمن النموذج المقترح ما اهملته بعض النماذج السابقة، كما عُزز بمستوى تفضيل المستهلك للعلامة التجارية، وهذه ميزة تضاف إلى النموذج المقترح، وقد تم بناء النموذج من خمسة محاور رئيسية وتنتهي بالمخرجات كالتالي:

شكل رقم (18) يبين النموذج المقترح

(1) المحدثات الاجتماعية والشخصية لسلوك المستهلك



### محاور النموذج المقترح: University of Inpoli Al-ah

المحور الأول المحدثات الاجتماعية والشخصية لسلوك المستهلك وتتكون من :

- المؤثرات الاقتصادية: والتمثلة في القوة الشرائية، ومن أهم مصادرها المالية هي: مستوى الدخل، صافي الدخل، الميل للإنفاق.

- سمات الشخصية للمستهلك Personality: "من السمات الشخصية: الطموح، حب المنافسة، السيطرة الخ.. [48]"، كما أنها تتأثر بعدة عوامل مثل السن، المهنة، الدخل، نمط الحياة.

- **المؤثرات الاجتماعية Environment**: وهي إدراك الفرد بانتمائه إلى طبقة اجتماعية ما والتي تؤثر على كثير من القيم والمواقف والميول السلوكية التي يمكن أن تكون فروقاً ملموسة في النمط الاستهلاكي.
- **العوامل الثقافية Culture**: "تضم ثقافة المجتمع ثقافات فرعية اصغر تزود الأفراد بخصائص اجتماعية وقيم أكثر تحديداً، حيث ينفرد كل منهم بالثقافة الخاصة به والتي تظهر في سلوكه الشرائي، ويشتمل المجتمع على طبقات قد تكون متجانسة نسبياً." [49]
- **التوقعات Expectations**: تعتمد التوقعات على ما يتوقعه الأفراد بأن العلامة التجارية المعروضة أمامهم تلبي رغباتهم ومتطلباتهم، ويتوقعون أنها تحقق لهم الإشباع المطلوب منها.
- **المتطلبات والحاجات Requirements & Needs**: أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفيزه، أما الحاجات المشبعة فبطبيعة الحال ليس لها دور في عملية الحفز لأنها لا تؤثر على سلوكه.
- **الدوافع Motivation**: تعرف الدوافع بأنها تلك القوى الكامنة في الأفراد والتي تدفعهم للسلوك باتجاه معين، وهذه القوى الكامنة أو الدافعة تكون ناتجة عن عوامل بيئية ونفسية خاصة تخلق لدى الإنسان رغبات ملحة لتحقيق إشباع حاجاتهم.
- المحور الثاني منبهات الشراء وتتمثل في:**
- **الترويج Promotion**: "وهو ما يستخدمه البائع من أساليب شخصية وغير شخصية لإخبار المشتري بالسلعة وإقناعه بها، فمن خلاله يمكن إيصال المعلومات المناسبة إلى المستهلكين والتي تدفعهم وتشجعهم على اختيار ما يناسبهم من منتجات." [50]
- **الإعلان Advertising**: "تلك الإعلانات التي تقوم بها الشركة لأغراض تتعلق بمنتجاتها التي تتعامل بها وذلك بهدف: تحديد الطلب على المنتج، زيادة حجم المبيعات، خلق الطلب في ذهنية المستهلك، تحديد المكان الذي يمكن شراء المنتج منه وتوقيت ذلك." [51]
- **المنبهات الخارجية**: ومنها "ترويج المبيعات ومن أشكالها: العينات، الكوبونات، الجوائز التشجيعية، ووسائل تنشيط المبيعات، واللوحات واللافتات التي توضع في متاجر التجزئة، وعينات السلعة المجانية والتقويم التي تمنح للعملاء والمسابقات والهدايا المجانية.
- **الجماعات المرجعية Reference Groups**: يتأثر الفرد بما يحيط به من الأفراد في محيط عمله أو الدراسة أو منطقتة السكنية، ويتحدد سلوكه تبعاً إلى المعايير التي تضعها المجموعة وبالتالي فإنه يستجيب ويلتزم بها، فهي تستخدم كإطار مرجعي للأفراد قبل وأثناء وبعد اتخاذ العديد من قراراتهم الشرائية كالأسرة والأصدقاء وجماعات التسوق وزملاء العمل.
- **قادة الرأي Opinion Leaders**: "في كل مجموعة يكون هناك شخص قائد يكون أكثر تأثيراً من غيره في المجموعة، ويكون لرأيه أو سلوكه تأثيراً على الآخرين وأنهم يحاولون تقليده، وقد يكون قائد الرأي ليس من نفس المجموعة بل يمكن أن يكونوا أشخاص مشهورين أو معروفين للأفراد الذين يهتمون بهم." [52]
- **كلمة الفم المنقولة Word of mouth communication**: تلعب دوراً كبيراً في الاتصال غير الرسمي، حيث تعتبر أكثر تأثيراً وإقناعاً بالمقارنة مع غيرها من وسائل الاتصال، كما أن (كلمة الفم المنقولة) الإيجابية تعتبر وسيلة ترويجية فعالة وسريعة للعلامات التجارية موضوع الاهتمام.
- المحور الثالث السمات الشخصية للمستهلك وتتمثل في:**
- **الدين والمعتقدات Religion and Beliefs**: وهو محدد قوي لاحتياجات المستهلك ورغباته، حيث لكل دين ثقافته من حيث القواعد والقيم والمعتقدات والطقوس والإجراءات التي لها تأثير على أتباعه، وهنا يتأثر سلوك المستهلك عادة بشكل مباشر بالدين من حيث المنتجات التي ترتبط بالاحتفالات والمناسبات

- الدينية والعطلات، وتؤثر المعتقدات الدينية على تفضيل الطعام، واختيار الملابس، والنمط العام للحياة، مثل المسيحيون، والهندوس، والمسلمون، والبوذيون.
- **التعلم Learning:** "إن الكثير من المستهلكين يمتلكون معلومات ومن مصادر مختلفة عن السلع والخدمات المعروضة أمامهم، وتستخدم هذه المعلومات لغرض تقييمها قياساً بالبدايل المعروضة أمامهم، وهذا ينتج عنه سلوك يقود إلى التعلم." [53]
- **الوعي والإدراك بالعلامة:** وهي أن المستهلك يكون مدركاً للعلامة التجارية عندما تتأكد عنده أن القيمة التي سيتحصل عليها من استهلاكه لهذه العلامة سوف تكون ضمن توقعاته أو أكثر.
- **المواقف والقيم Attitudes:** "هي مؤثرات داخلية تعبر عن المشاعر والميول سواء كانت إيجابية أو سلبية تجاه العلامة التجارية، حيث تفترض أن هناك رابطاً بين المواقف وبين السلوك الشرائي الفعلي." [54]
- المحور الرابع خواص وسمات العلامة التجارية :**
- **الخصائص المميزة للعلامة:** من الطبيعي أن هناك اختلاف بين أذواق المستهلكين فيما يتعلق بالصورة والشكل والهيئة الذي يفضلون استهلاك السلعة عليه.
- **الجودة والسعر Quality & Price:** يشتري المستهلك العلامة التجارية من السلعة لاعتقاده بأنها ستؤدي وظيفتها على مستوى مرض، وهذا الأداء للسلعة يرتبط عادة في ذهن المستهلك بحضارة وثقافة المجتمع الذي صنعها.
- **حساسية المعلومات:** يسعى المستهلك إلى جمع المعلومات التي يحتاجها عن مختلف المنتجات من المصادر الرسمية وغير الرسمية كالأصدقاء والعائلة وقادة الرأي والجماعات المرجعية وذلك للتقليل من درجة المخاطرة قبل قرار الشرائي.
- **عناصر الجذب للمستهلك:** (الجودة المدركة Perceived Quality)، يتم ربط الجودة المدركة لعلامة تجارية ما مع ما تمثله من منافع ورموز للمستهلكين المحتملين، أما سمعة العلامة التجارية فإن المستهلك إذا لم تتوفر له أية خبرات سابقة عن العلامة التجارية فإنه غالباً ما يميل لشراء العلامة ذات السمعة الجيدة والمعروفة وذات الشهرة العالية.
- **علاقة التكلفة مع القيمة:** يفكر المستهلك وفق القيمة المتوقعة مقابل ما يدفعه من مال، أي ماذا يجني مقابل ما يدفعه، فالقيمة الربحية لتثبيت الصورة الذهنية لدى المستهلك (كما اكدها كوتلر) هي أن تقدم له مبدأ (أكثر مقابل الأقل) وهي الجاذبية للعلامات التجارية الأكثر نجاحاً.
- المحور الخامس المتغيرات الخارجية وتتمثل في:**
- **ثقة المستهلك بالعلامة التجارية:** توقع المستهلك بأن العلامة التجارية هذه تحقق له أقصى اشباع ممكن دون غيرها من العلامات التجارية الأخرى.
- **الصورة الذهنية للمستهلك عن العلامة التجارية (الجودة المدركة):** يمكن ربط الصورة الذهنية المدركة لعلامة ما مع ما تمثله من: منافع، مواصفاتها، وما يرتبط بالسعر، وتزود هذه العوامل الأفراد بالأسس اللازمة لتشكيل الصورة الذهنية للمستهلكين حول جودة العلامة.
- **خبرات المستهلك الشرائية السابقة:** تلعب خبرات المستهلك دوراً مهماً فيما يتخذه من معايير لغرض شراء علامة تجارية معينة نتيجة لسابق تجربته الشرائية.
- **درجة المخاطرة (الخطر المدرك) Perceived Risk:** وهو حالة عدم التأكد التي يشعر بها المستهلك عندما لا يستطيع معرفة نتائج قراره الشرائي، خاصة في حالة عدم التأكد التي تواجهه قبل عملية الشراء، والنتائج التي سيتحملها المستهلك وتكلفتها، وحسب حجم المخاطرة المالية أو المخاطرة الأدائية والنفسية والاجتماعية الكامنة في العلامة التجارية التي تم شرائها فعلاً.

- قيود الوقت وتكلفته: هنا المستهلك ونتيجة لضغوط الوقت قد لا يشتري نفس العلامة التجارية في حالة عدم توافر متسع من الوقت، أما في حالة توافر الوقت المطلوب لدى المستهلك فقد يؤثر في نوع العلامات التجارية المرغوب شرائها، كما أن فصول السنة الأربعة تؤثر على اختيار العلامة التجارية الملائمة لذلك، زد على ذلك المواسم خلال السنة من أعياد دينية وسياسية ومناسبات الأفراح وغيرها لها دور وتأثير ملحوظ في السلوك الشرائي للمستهلك.

المخرجات وتتمثل في:

- التغذية العكسية الراجعة: "تمثل مقياس لمستوى رضا المستهلك من عدمه عن العلامة التجارية التي قام بشرائها واقتنائها." [55]، "التغذية العكسية الراجعة لعملية الشراء تعني بأن المستهلك بعد اتخاذه لقرار الشراء فإنه سيتأكد من صحة أو خطأ قراره، ويرجع بالتالي إلى بداية خطوات عملية الشراء والتي تنحصر في التحديد الدقيق أو الخاطئ للحاجة أو المشكلة التي يسعى إلى معالجتها، وقد تكون في خطأ المعلومات التي حصل عليها أو في البدائل المختارة من بين البدائل المتاحة أمامه، فالتغذية العكسية تعني في حقيقتها تقويم للقرار الذي تم اتخاذه من قبل المستهلك ومدى صحته في معالجة الحالة التي كان يشعر بها المستهلك من حاجة." [56]

- مستوى التفضيل Preference: "التفضيل هو الميل المتحقق لدى المشتري عن الشركة ومنتجاتها لا يكون كاف لوحده في تحقيق أهداف الشركة، بل لابد من خلق مستوى من التفضيلات لديه، وهذه المرحلة فإن المسوق عليه أن يروج لمنتجاته من خلال التركيز على الجودة، القيمة، الأداء، السعر ... الخ، وهذه المؤشرات يمكن أن تكون لدى المشتري ذات دلالات واضحة وصريحة للقياس الفعلي لمستوى وحقيقة المنتجات المقدمة له وبما يحقق التأثير الفاعل المطلوب." [57]

- اتخاذ قرار الشراء Purchase Decision: "بعد قيام المستهلك بتحديد وترتيب البدائل المتاحة أمامه فهو يكون قد وصل إلى قرار مبدئي بشراء تلك العلامة التي تأتي في مقدمة هذا الترتيب، وفي حالة عدم إمكانية الحصول عليها لأي سبب كان مثل عدم توفرها أو لارتفاع سعرها أو غيرها من الأسباب الأخرى المختلفة، فإن المستهلك قد يقرر شراء العلامة التجارية التي تأتي في المرتبة الثانية أو أنه يقوم بتأجيل عملية الشراء الفعلية." [58]

- سلوك ما بعد الشراء Post purchase Behavior: بعد أن يقوم المستهلك بشراء العلامة التجارية المرغوب فيها تأتي عملية تقييم ما بعد الشراء الفعلي، وهذا التقييم قد يؤدي إلى شعور المستهلك بالرضا أو شعوره بالسخط وعدم الرضا عن تلك العلامة التجارية التي تم شرائها فعلاً.

- الرضا وعدم الرضا: بعد أن يتم شراء السلعة من قبل المستهلك فإنه يجري مقارنة أولية بين ما تحقق له من رضا أو عدم رضا "ففي بعض حالات الشراء يشعر المستهلك بحالة من عدم الارتياح للقرار الشرائي والتي تمثل نوعاً من الشك أو الخوف يشعر به المستهلك بعد قيامه باتخاذ قرار صعب تدوم نتائجه معه لفترة زمنية طويلة نسبياً." [59]

- مرحلة الولاء للعلامة Brand Loyalty Status: "في الغالب يكون أمام المستهلك العديد من العلامات التجارية للمنتج الذي يرغب في الحصول عليه، ولكن تجريب المنتج والتعرف على خصائصه وصفاته تمكنه من إقرار العلامة التجارية لذلك المنتج الذي يرى بأنها تحقق وتستجيب إلى حاجاته ورغباته، وعند ذلك فإن ولاءه للعلامة التجارية ستصبح حالة ممكنة طالما كانت تلك العلامة تحقق له قيمة (Value)." [60]

- مرحلة تبني العلامة Adoption: "مرحلة التبني هي المرحلة الأخيرة من مراحل عملية قبول السلعة الجديدة، حيث يعتمد تبني العلامة التجارية الجديدة أو عدم تبنيها على نتائج التقييم، فإذا كانت النتائج

مرضية فإن المستهلك سيكرر عملية الشراء، وتحدث إذا ما اقتنع المستهلك بمناسبة السلعة الجديدة لاحتياجاته الحالية والمستقبلية وفي هذه الحالة يقوم بشرائها، والعكس صحيح." [61] إذاً ومن خلال المحاور المذكورة آنفاً وشكل النموذج المقترح وما تم توضيحه من المآخذ على النماذج الشاملة التي درست سلوك المستهلك وأخذها في الحسبان يصل البحث إلى الإجابة على التساؤل الثاني الذي مفاده:

هل من الممكن صياغة نموذج يكون شاملاً لتفسير سلوك المستهلك وقراره الشرائي وتحليله متضمناً ما أهملته بعض النماذج السابقة؟  
اختبار فرضية البحث:

بعد عرض الإطار العلمي الذي يحدد آلية النماذج التي درست سلوك المستهلك، وتوضيح أوجه القصور في تلك النماذج، وعلى أساس ذلك تم اقتراح نموذج عالج أوجه القصور التي تم استنتاجها من النماذج السابقة، وأن المحاور الخمسة التي شكلت أركان النموذج المقترح قادرة على إعطاء صورة شاملة إلى حد ما لتوضيح العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك للوصول لتفضيل المستهلك العلامة التجارية محل الاهتمام ومن ثم لمرحلة التبني والولاء للعلامة التجارية.

وفي المرحلة النهائية من النموذج يظهر مستوى الرضا وتكريسه لتحقيق الولاء للعلامة التجارية التي حققت توقعاته التي يرغب في تحقيقها على أساس الانتفاع من خصائصها ومزاياها التي حصل عليها بعد تحقق عملية الشراء، وفي هذه الحالة الإيجابية تتحقق القيمة المدركة التي قد تساوي أو تتأخر التكلفة المالية والزمنية والنفسية التي قدمها المستهلك، ومن ثم اقتناء العلامة التجارية وتكرار شرائها ويصل إلى مستوى تفضيل لها دون غيرها من العلامات التجارية المماثلة والمنافسة، بما يؤدي ذلك إلى المرحلة التي تتشدها معظم الشركات المنتجة ألا وهي مرحلة تبني علامتها التجارية من قبل المستهلك.

أما في النتيجة السلبية فالمستهلك في هذه الحالة لا يفكر في اقتناء هذه العلامة ثانيةً وسيكون لديه إدراك تام من حالة عدم الرضا مما يجعله يغير اتجاهاته، وأيضاً التأثير عبر الكلمة المنطوقة على أصدقائه وأقاربه بتغيير اتجاهاتهم بعدم القيام بشراء هذه العلامة، بل يفكر في البحث عن علامة تجارية أخرى تلبى رغباته، والتي تبيّن التغذية العكسية الراجعة بوضوح، وهذا الجانب أهملته أغلب النماذج السابقة، وهو ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على:

إن النموذج المقترح قادراً ولو نسبياً على تفسير وتحليل سلوك المستهلك من خلال العوامل المؤثرة في قراره الشرائي.

النتائج والتوصيات :

أولاً النتائج :

1 - مع تعدد النماذج التي تفسر سلوك المستهلك الشرائي إلا أنها لم تقدم تفسيراً شاملاً ودقيقاً لهذا السلوك بما يحقق الإشباع الكامل لحاجات المسوقين والمهتمين بهذا المجال، وأن الدراسات الميدانية في هذا الجانب يمكن أن تكون أكثر دعماً لتحقيق هذا الغرض.

2 - أغلب الدراسات السابقة اجنبية ومتقدمة ومضى عليها عدة عقود من الزمن ولا تتماشى مع الزمن الحالي بسبب ديناميكية سلوك المستهلك وتغيره المستمر، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (خليفة ومادني، 2017)، "أن السلوك الإنساني بصفة عامة وسلوك المستهلك بصفة خاصة يمتاز بالتغيير والجدة، مما يجعل النماذج متقدمة ولا تعكس السلوك الحالي.

3 - توجد العديد من المآخذ والقصور على النماذج التي حاولت دراسة سلوك المستهلك، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الربيعي، 1997) "على الرغم من سعة وتعدد النظريات والمناهج التي تفسر سلوك

المستهلك الشرائي إلا أنها عجزت عن تقديم تفسير شامل ودقيق لهذا السلوك بما يحقق الاشباع الكامل لحاجات رجال التسويق والباحثين."

4 - إن النتائج التي توصل إليها البحث الحالي يمكن اعتبارها نتائج اولية وذلك لافتقارها إلى الدراسة الميدانية، وبما يتفق وهدف هذا البحث الذي ركز على الجانب النظري، وعليه فإن هذه النتائج يمكن أن تشكل نقطة ارتكاز لدراسات ميدانية في هذا المجال.

5 - امكانية النموذج المقترح إعطاء تفسير شامل إلى حد ما لسلوك المستهلك تجاه أي علامة تجارية سوى كانت سلعية أو خدمية، وذلك من خلال المحاور التي طرحها.

6 - إن النموذج المقترح في هذا البحث يمكن أن يستخدم كنموذج تعليمي لوصف سلوك المستهلك في مجال اختيار العلامة التجارية عندما تتوافر أمامه مجموعة من العلامات التجارية المنافسة أو البديلة لنفس السلعة.

#### ثانياً التوصيات :

1 - يتطلب من الشركات التعمق في التعرف على رغبات وحاجات ومتطلبات وأذواق المستهلكين لكي يتسنى لها تقديم السلع والخدمات التي يرغبونها في الوقت والمكان المناسبين وبالجودة المطلوبة.

2 - على الشركات دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك الموضحة في هذا البحث بكل دقة وانتباه وذلك لاعتبار أن هذه العوامل لا يمكن التحكم والسيطرة عليها ولكن بمجاراتها ومحاولة التكيف معها.

3 - على المهتمين بهذا المجال محاولة تطبيق النموذج المقترح عملياً ليكون نموذج محدد كميأ وأداة تنبؤ لمستوى الطلب.

#### المصادر:

[1]- عيسى، سماعيل، 2015/2014، تأثير أخلاقيات التسويق على سلوك المستهلك ، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، الجزائر، ص217

[2] - Vlasceanu Sebastian, New directions in understanding the decision-making process: neuroeconomics and neuromarketing, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 127 ( 2014 ),pp 758 – 762, p759

[3]- Marc Filser,le comportement du consommateur, Paris, édition Dalloz, 1994,p15

[4]- عنابي، بن عيسى، 2003، سلوك المستهلك، عوامل التأثير النفسية، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص13

[5]- سليمان، نورة، 2017/2016، الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك :دراسة من خلال سلوك المستهلك الجزائري بالتطبيق على مؤسسة كوندور للمنتجات الالكترونية والكهرو منزلية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، الجزائر، ص30

[6] - فليح، فاروق عبده، السيد، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص29

[7]- JohnV. PetroF, «Comportement du Consommateur et marketing », 5éme édition, les presses de l'université, Laval, 1993, p19.

[8] - الصميدعي، محمود جاسم، الساعد، رشاد محمد يوسف، 2007، إدارة التسويق (التحليل - التخطيط - الرقابة)، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص113

- [10] – طارق، طه، 2008، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ص118
- [11] - سليمان، نورة، الاستراتيجية التسويقية الموجهة بالمستهلك: دراسة من خلال سلوك المستهلك الجزائري بالتطبيق على مؤسسة كوندور للمنتجات الالكترونية والكهرو منزلية، مرجع سابق، ص101
- [12] – الصميدعي، محمود، عثمان، ردينة، 2006، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، ص27
- [13] - بن يعقوب، الطاهر، 2004/2003، دور سلوك المستهلك في تحديد السياسات التسويقية (حالة الجزائر)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، ص17
- [14] – العلاق، بشير عباس، ربايعه، على محمد، 2002، الترويج والإعلان التجاري (أسس، نظريات، تطبيقات) مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية.
- [15] – شبكة المعلومات الدولية: (businessmanagementideas.com)
- [16] - عنابي، بن عيسى، 2003، أثر سلوك المستهلك الجزائري على السياسات التسويقية والمركز التنافسي للشركات المنتجة للثلاجات، أطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص27
- [17] – الجعفري، محمد الناجي، التسويق، 2016، عمان، الأردن، ص50
- [18] – النصور، اياد عبد الفتاح، الشرعة، عطا الله محمد، 2014، مفاهيم التسويق الحديث، نموذج السلع المادية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، ص63
- [19] – الصميدعي، محمود، عثمان، ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق، ص22
- [20] – الصميدعي، محمود، عثمان، ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق، ص23
- [21] – الصميدعي، محمود، عثمان، ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق، ص23
- [22] – الصميدعي، محمود، عثمان، ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق، ص24
- [23] – خليفي، رزقي، مادني، أحمد، سبتمبر 2017، قراءات في نماذج تفسير سلوك المستهلك النهائي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، الجزائر، ص66
- [24] – خليفي، رزقي، مادني، أحمد، قراءات في نماذج تفسير سلوك المستهلك النهائي، مرجع سابق، ص66
- [25] – خليفي، رزقي، مادني، أحمد، قراءات في نماذج تفسير سلوك المستهلك النهائي، مرجع سابق، ص67
- [26]- SCHIFFMAN, L. G., and KANUK, L. L. (2000), Consumer Behavior, 7th edition, London, Prentice Hall. SIRGY, M. J. (1983), Social Cognition and Consumer Behavior, New York, Praeger Scientific.
- [27] – الصميدعي، محمود، عثمان، ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق، ص24
- [28] – النصور، اياد عبد الفتاح، الشرعة، عطا الله محمد، مفاهيم التسويق الحديث، نموذج السلع المادية، ص63
- [29] - GILBERT, S. (1991), “Model building and a definition of science”, Journal of Research in Science Teaching, 28(1), 73- 79.
- [30] – شبكة المعلومات الدولية: (<https://www.academia.edu>)
- [31] – الطائي، حميد، 2016، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص146

- [32] - نماذج سلوك المستهلك: سامية لحول، محاضرات في مقياس سلوك المستهلك،  
economie.univ-batna.dz
- [33] - الطائي، حميد ، 2016، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، مرجع سابق، ص138
- [34] - ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., and MINIARD, P. W., (1995), Consumer behavior, International edition. Florida, pp: 147-154
- [35] - شبكة المعلومات الدولية: [www.businessmanagementideas.com](http://www.businessmanagementideas.com)
- [36] - MAIR, J., and THOMPSON, K. (2009), "The UK association conference attendance decision-making process", Tourism Management, 30, 400-409.
- [37] - SIRAKAYA, E., and WOODSIDE, A. G., (2005), "Building and Testing Theories of Decision Making by Travellers", Tourism Management, 26 (2005), 815-832.
- [38] - ERASMU, A. C., BOSHOF, E., and ROUSSEAU, G. G., (2001), "Consumer decision-making models within the discipline of consumer science: a critical approach", Journal of Family Ecology and Consumer Sciences, Vol 29.
- [39] - عنابي، بن عيسى، أثر سلوك المستهلك الجزائري على السياسات التسويقية والمركز التنافسي للشركات المنتجة للتلاجات، مرجع سابق، ص288
- [40] - عنابي، بن عيسى، أثر سلوك المستهلك الجزائري على السياسات التسويقية والمركز التنافسي للشركات المنتجة للتلاجات، مرجع سابق، ص289
- [41] - الطائي، حميد، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، مرجع سابق، ص138
- [42] - الصميدعي، محمود، عثمان، ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق، ط2، ص29
- [43] - الربيعي، ليث سلمان، 1997، دراسة تحليلية لسلوك المستهلك واتخاذ قرارات الشراء، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد المجلد الرابع، العدد 9، ص117
- [44] -- Suyan Shen, Visitors' Intention to Visit World Cultural Heritage Sites: Empirical Evidence from the Cases of Cologne and Suzhou, 2009, p25
- [45] - الصميدعي، محمود، عثمان، ردينة، الأساليب الكمية في التسويق، مرجع سابق، ط2، ص29
- [46] - الربيعي، ليث سلمان، 1997، دراسة تحليلية لسلوك المستهلك واتخاذ قرارات الشراء، مرجع سابق، ص117
- [47] - الربيعي، ليث سلمان، 1997، دراسة تحليلية لسلوك المستهلك واتخاذ قرارات الشراء، مرجع سابق، ص119
- [48] - سويدان، نظام، البرواري، عبد المجيد، 2009، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، ص72
- [49] - الحصن، محمد فريد، 1998، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص170
- [50] - عقيلي، عمر، 1999، مبادئ التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، ص191
- [51] - عقيلي، عمر، مبادئ التسويق، مرجع سابق، ص191

- [52] – البكري، ثامر، 2009، الاتصالات التسويقية والترويج، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، ص175
- [53] – البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص177
- [54] – سويدان، نظام، البرواري، عبد المجيد، 2009، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، مرجع سابق، ص72
- [55] – البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص174
- [56] – البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص185
- [57] – البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص178
- [58] – المساعد، زكي خليل، 2001، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع ط2، القاهرة، ص150
- [59] – الصحن، محمد وآخرون، 2003، التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص176
- [60] – البكري، ثامر، الاتصالات التسويقية والترويج، مرجع سابق، ص178
- [61] – الضمور، هاني حامد، 2005، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الاردن، 130

## دور تقنية القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التمايز السعري دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف

امير عقيد كاظم العرداوي\*<sup>1</sup>, احمد ماهر محمد علي<sup>1</sup>, احمد غازي محمد الشهباني<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الكوفة, العراق  
<sup>2</sup>كلية الادارة والاقتصاد, جامعة غرب تيمشورا, رومانيا

[ameera.alardawe@uokufa.edu.iq](mailto:ameera.alardawe@uokufa.edu.iq)

### المخلص

هدفت الدراسة للتعرف على دور تقنية القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية التي يمر بها المنتج طوال فترة حياة بما يحقق التمايز السعري والذي يعتمد على مدخل السوق في تحديد السعر الذي يتم من خلاله ارضاء الزبون وضمان قبول المنتج. وأظهرت نتائج الدراسة أن استعمال (تقنية القياس المقارن - الميزة التنافسية) لها دورا مباشرا في تحليل الطاقة الانتاجية المستغلة واستبعاد الطاقة الانتاجية غير المستغلة بهدف تخفيض التكلفة التي يمر بها منتج وكذلك القضاء على مصادر الهدر والضياع في خارطة مجرى القيمة, والى جانب ذلك تحقيق رغبة الزبون من المنتج المصنع داخل المعمل من حيث الجودة والسعر مقارنة مع المنافسين. وأوصت الدراسة على معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف تطبيق (تقنية القياس المقارن - الميزة التنافسية) بدلاً من استعمال النظام المحاسبي المطبق في المعمل لانه يركز على التكاليف الانتاج فقط أما تكاليف ما بعد وقبل الانتاج يتجاهلها مع تبني الوحدات الاقتصادية تقنية القياس المقارن في بيئة التصنيع الحديث يؤثر بشكل ايجابي على هامش الربح المتوقع والمستهدف من أنشطة التكاليف الانتاجية.

**الكلمات المفتاحية:** تقنية القياس المقارن ، الميزة التنافسية ، التمايز السعري.

### المقدمة :

شهد العالم خلال العقدين الماضيين تغيرات متعددة في مجالات خفض التكلفة والميزة التنافسية كان لها تأثير مباشر على طبيعة العمليات الانتاجية التي تمارسها الوحدة الاقتصادية في انشطتها اذ تمثلت بالتحول من بيئة محلية محدودة المنافسة إلى بيئة عالمية شديدة المنافسة، على الرغم من الضغوط والتحديات المعاصرة في ظل التمايز السعري من قبل المنافسين فأصبح التوجه الى استعمال تقنية القياس المقارن والميزة التنافسية في ظل التمايز السعري بسبب ما تعانيه النظم والنظريات التقليدية المطبقة في محاسبة المعمل اذ لا تفي بمتطلبات الادارة الحديثة، ولمواكبة التطور الحاصل في المجالات كافة وخصوصاً المجال الصناعي فقد اولى الباحثان الاهتمام بهذا الموضوع لكون أن معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف يعاني من المنافسة الشديدة التي أدت الى انخفاض مبيعاته بسبب سياسة إغراق السوق العراقية بأنواع المختلفة من المنتجات المستوردة ومن المناشئ المختلفة والى جانب ذلك ارتفاع التكلفة الانتاجية فأصبح منتج المعمل في سنة 2021 يحقق صافي خسارة في الميزة لتنافسية الامر الذي انعكس سلباً على قدرته للبقاء والنمو في السوق والحفاظ عليه .

**منهجية الدراسة والدراسات السابقة**

**1- مشكلة الدراسة :**

لم تعد الأساليب التقليدية المطبقة في محاسبة المعمل فعالة في مجال تخفيض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل التمايز السعري مقارنة مع المافسين ، لذا يتطلب الاهتمام الفعلي بتقنية القياس المقارن والميزة التنافسية من اجل التغلب على مشاكل محاسبة التكاليف المطبقة في المعمل اذ تتمحور مشكلة لدراسة بالتساؤلات الاتية :

- هل للقياس المقارن دور في تخفيض التكاليف الانتاجية وتحديد الطاقة المستغلة واستبعاد الطاقة غير المستغلة .
- هل للقياس المقارن دور في تحقيق الميزة التنافسية في ظل التمايز السعري .

## 2- أهمية الدراسة :

تعد تقنية القياس المقارن والميزة التنافسية من تقنيات ادارة الكلفة الحديثة اذ تساعد الوحدة الاقتصادية في تحديد تكلفة الطاقة المستغلة واستبعاد تكلفة الطاقة غير المستغلة وكذلك توفير معلومات كالفوية في مجال تحديد خارطة تدفق مجرى القيمة بالكلفة الاقل الميزة التنافسية الافضل في ظل التمايز السعري على العكس من النظم والنظريات المحاسبية المطبقة في المعمل والى جانب ذلك لها القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات التي يواجهها العالم كالسعر التنافسي وجودة المنتج والخدمة المقدمة للزبون .

## 3- اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى اعطاء نظرة شاملة عن متغيرات (تقنية القياس المقارن ، الميزة التنافسية ، التمايز السعري) يتضمن

- بيان المرتكزات المعرفية في تقنية القياس المقارن والميزة التنافسية في ظل التمايز السعري.
- بيان عرض وتحليل استعمال تقنية القياس المقارن والميزة التنافسية في مجال تحديد تكلفة الطاقة المستغلة وغير المستغلة في مجال خفض التكلفة وتحسين جودة المنتج مقارنة مع المنافسين.

## 4- فرضية الدراسة :

للبحث فرضية رئيسية واحدة مفادها :ان استعمال تقنية القياس المقارن والميزة التنافسية في أنشطة التكاليف توفر أساساً سليماً وشاملاً في تحديد التكلفة المستغلة والعمل على استبعاد التكلفة غير المستغلة كمدخل استراتيجي متكامل مبني على تخفيض التكلفة التشغيلي وتحقيق الميزة التافسية في ظل التمايز السعري

## 5- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف التابع لوزارة الصناعة والمعادن في عينة الدراسة ، لأهميته الكبيرة في القطاعات الصناعية فضلاً عن القطاعات المتخصصة، بغض النظر عن القصور الذي تعاني منها محاسبة التكاليف التقليدية .

## 6- الدراسات السابقة :

- دراسة (غشيم ،2014) أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : تطوير الثقافة التنظيمية للوحدة الاقتصادية وتطبيق أسلوب القياس المقارن الاستراتيجي اذ يشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد المتاحة والعمل على خدمة الزبون والموردين المنافسين على المستويين المحلي والعالمي اذ يساهم ذلك في دعم القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية. وقد توصلت الدراسة الى تشجع الوحدة الاقتصادية على المشاركة في البيانات وفي نتائج المقارنة المرجعية مع الوحدات الاخرى المتطورة في مجال اختصاصها وتيسير الزيارات المتبادلة في هذا الجانب.

- دراسة (هاتف،شعلان ،2018) دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المالي للشركات الانتاجية دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف ، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : اصبحت الوحدات الاقتصادية الناجحة بحاجة الى اساليب تعمل على تحديد اماكن القصور والتعرف على مواطن الضعف في ادائها قياسا بآداء الشركات المنافسة لها، وبالتالي معالجة هذا الضعف والقصور في الاداء والعمل بكفاءة من اجل تحسين القيمة. وقد توصلت الدراسة الى الاهتمام بتطبيق اساليب المحاسبة الاستراتيجية وبالاخص المقارنة المرجعية باعتبارها مساراً صحيحاً من شأنه ان يزيد من الايرادات والحصة السوقية ، ويعزز الاساليب الدفاعية لمواجهة المنافسين.

#### الاطار النظري للدراسة

#### 1- مفهوم ومتطلبات نجاح تقنية القياس المقارن :

#### 1-1 مفهوم تقنية القياس المقارن:

ظهر مفهوم تقنية القياس المقارن في شركة Xerox الأمريكية اذ تعد من أهم شركات التصوي الورقي في الولايات المتحدة الأمريكية وفي عام ١٩٧٩ أطلقت عليه في ذلك الوقت ( The Little B) ثم بعد ذلك تطور مفهوم تقنية القياس المقارن ليصل إلى مستواه الأوسع الذي أطلق عليه ( The New Big B) الذي لا يقارن المنتجات والخدمات فقط ، بل يشمل مقارنة العمليات والممارسات الانتاجية المعتمدة في قياس وتقويم الأداء المعياري إضافة إلى ذلك اخذ بعين الاعتبار المقاييس غير المالية المتمثلة بالجودة ورضاء الزبون (خضير،2017: 6). وقد أشار (Gerald) ان تقنية القياس المقارن بأنها أفضل التقنيات الصناعة المتطورة في قياس وتقويم الاداء المتميز (Gerald,1994:11) كما وصفها (Horngren) بأنها العملية المستمرة لقياس وتقويم المنتجات والخدمات والانشطة مقابل المستويات الافضل للاداء والتي غالبا ما تكون في الوحدات المنافسة او وحدات اخرى لديها عمليات متشابهة (Horngren,2012:190) اذ ان تقنية القياس المقارن تركز على (غشيم،2014: 22)

- قياس اعمالها بأعمال المنافسين وبشكل مستمر.

- معرفة مستوى أداءها وقياسه بأداء المنافسين.

وأشارت إحدى الدراسات المؤسسة الانتاجية الوطنية الماليزية (NPC) القياس المقارن بأنها عملية منتظمة ومتواصلة للبحث، والتعلم، والتكيف، وتنفيذ أفضل الممارسات العملية من داخل نفس الوحدة الاقتصادية، أو من الوحدات الاقتصادية أخرى، بهدف إحراز التفوق في الاداء (سمير،2000: 44) ويصفها (هاتف،شعلان) على انها عملية منتظمة لتقييم الاداء او احد جوانب الاداء للوحدات الاقتصادية عن طريق مقارنتها بنموذج داخل أو خارج الوحدة الاقتصادية من أجل معرفة أسباب الفجوة ليتم العمل على معالجتها والوصول للاداء الافضل (هاتف،شعلان،2018: 345) وعلى هذا الاساس تقنية القياس المقارن تهدف الى (صالح،2014: 68)

- تسريع حركة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية السعيرية للوحدات الاقتصادية من خلال الاستجابة لرغبات الزبون وخلق قيمة أفضل للمنتج.

- تحديد الاهداف الاستراتيجية وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية للوحدات الاقتصادية، مع تحديد العمليات التي تسمح بالتوسع.

- الاستعانة بالوحدات الاقتصادية الأخرى لخلق الابداع والتحفيز العمال على تغيير طريقة أدائهم في العمل.

### 2-1 متطلبات نجاح تقنية القياس المقارن :

- ان تقنية القياس المقارن تتطلب اربعة مراحل اساسية في قياس وتقويم الميزة التنافسية في ظل التمايز السعري في الوحدات الاقتصادية ، فمن أهمها (Krajewski & Ritzman, 1999: 3)
- مرحلة التخطيط : في هذا المرحلة يتم تحديد العمليات الخاصة بالقياس المقارن وطرق جمع البيانات ومعالجتها.
  - مرحلة تحليل البيانات: في هذا المرحلة يتم تحديد وتشخيص الفجوات المتوقعة بين الاداء الحالي للوحدة الاقتصادية وأداء الشريك المقارن.
  - مرحلة جمع البيانات: في هذا المرحلة يتم تحديد واعداد الاهداف المراد تنفيذها وكذلك توفير الموارد المتنوعة في ظل اطار دعم والاسناد المديرين لتلك الاهداف المراد تحقيقها .
  - مرحلة تطبيق التحليل: في هذه المرحلة يتم تطوير خطة التنفيذ وتعيين فرق عمل متعددة الاختصاصات من اجل مراقبة تقدم العمل وتمهيد الاجراءات وتطبيق تقنية القياس المقارن مرة أخرى.

### 2- مفهوم ومصادر الميزة التنافسية السعرية :

#### 1-2 مفهوم الميزة التنافسية السعرية:

أصبح مفهوم الميزة التنافسية السعرية في بيئة الاعمال عموما وفي بيئة التصنيع خصوصا تحت تحديات المنافسة العالمية المتمثلة بالقيمة الاقتصادية، والميزة التنافسية السعرية ، و طاقة الاستغلال الأمثل للموارد، والإمكانيات المتاحة سواء كانت مالية أم غير مالية، وبالإضافة إلى ذلك القدرات والكفاءة التي تتمتع بها الوحدة الاقتصادية لمواجهة تلك التحديات في بيئة الاعمال عموما وفي بيئة التصنيع خصوصا، أذ يرتبط مفهوم الميزة التنافسية السعرية ببعدين أساسيين هما قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق التميز والقيمة المدركة لدى الزبون (صالح، 2014: 72)، وقد أشار (Lamd) الى مفهوم الميزة التنافسية السعرية بأنها مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الوحدة الاقتصادية ومنتجاتها التي ينظر إليها من قبل السوق المستهدف بأنها هامة ومتفوقة على المنافسة (Lamd, et. al., 2009: 39)، وعلى هذا الاساس أصبح مفهوم الميزة التنافسية في ظل التمايز السعري يرتكز (السيد، الطنطاوى، 2019: 877).

- المقدره : المواد يجب ان تكون ذات قدرات كامنه على أداء عمل ما أو تقديم خدمة ما للزبون .
- الطاقة : أن الطاقة الانتاجية يجب ان تكون كاملة في الموارد وليس في النشاط، والطاقة قد تكون طاقة إنتاجية بمعنى إنتاج أو توفير خدمات وجدت من أجل تقديمها، أو تكون طاقة غير إنتاجية مثل الموارد المخصصة لتجهيز الآلات والمخصصة للأنشطة الإدارية ، أو قد تكون طاقة عاطلة بسبب نقص الطلب .
- التكلفة : تعتبر تكلفة الموارد من ضمن خصائص الموارد، فعلى سبيل المثال تتطلب الموارد الآلية تكاليف صيانة وتكاليف تشغيل وتكاليف المساحة التي تحتاجها هذه الطاقة الآلية من أجل رفع الكفاءة والفاعلية التشغيلية .

### 2-2 مصادر مصادر الميزة التنافسية السعرية :

تتمثل مصادر الميزة التنافسية في بيئة التمايز السعري والتصنيع الحديث على مدخلين اساسين هما:  
(البكري، 2008: 198)

- المدخلات : تتمثل بمجموعة من العناصر التي تؤثر على استمرارية وديمومة الوحدة الاقتصادية في مجال عملها والتمثلة بالموجودات الرأسمالية والقدرات الانتاجية والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات الطاقة المستغلة اذ تؤهل الوحدة الاقتصادية لاكتساب الميزة التنافسية السعرية من خلال قدرتها على خلق القيمة للزبون وبشكل افضل من منافسيها، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة اذا ما تم تقليدها وبما يقود الى تحقيق الطاقة الصناعية المستدامة وأن تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من المنافسين .
- المخرجات: تتمثل بكافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل الوحدة الاقتصادية لتحويل المدخلات إلى مخرجات سواء أكانت سلعة أم خدمة وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وعليه فإن الطاقة الصناعية المستدامة تتحقق عندما تكون الوحدة الاقتصادية قادرة على إنجاز أنشطتها بلكلفة الأقل .

### 3- مقاييس تقنية القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية السعرية :

اولا : القياس المقارن الداخلي : يعتمد على الوحدات التنظيمية ذات الاداء المتميز داخل الوحدة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين الوحدات التنظيمية الأخرى من خلال تخفيض التكلفة ، السرعة في الانجاز (غشيم، 2014: 41). وعلى هذا الاساس فإن تقنية القياس المقارن الداخلي يرتكز على سياسة تخفيض التكلفة والسرعة في الانجاز من خلال الاتي (وسيلة، 2012: 38) (الوليد، 2009: 54): .

- التكلفة الأقل : الوحدات الاقتصادية في ادارة الأنشطة الانتاجية تعمل على اساس التصميم، التصنيع، التسويق المنتج بالكلفة الأقل بالمقارنة مع الوحدات الاقتصادية المنافسة لها والغرض من ذلك هو التفوق على المنافسين والى جانب ذلك التركيز على سياسة خفض التكلفة التي تجعل من الوحدة الاقتصادية ان تكون قادرة على تغيير أسعار منتجاتها لتكون دائما أقل من أسعار منتجات منافسيها وفي نفس الوقت تحقيق حجم مرضيا من الأرباح.
- التميز : الوحدات الاقتصادية يجب ان تقدم المنتجات والخدمات المتميزة والفريدة عن المنتجات والخدمات الوحدة الاقتصادية الأخرى والتي تكون منافسة لها من خلال تركيزها على خصائص التي يتضمنها المنتج كالجودة والخدمة ما يجعل الوحدة الاقتصادية إمكانية فرض السعر العالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي غالبا ما يكون أعلى بكثير من السعر التي تفرضها وحدة التكلفة، ويدفعها الزبون لأنهم يعتبرون أن هذه الفرق في السعر هو نظير جودة المنتج ومن ثم يجري تسعير المنتج وفق الطبيعة السوق وإمكاناته المتاحة امام المنافسين.
- التركيز: الوحدات الاقتصادية يجب ان تعتمد على فكرة التركيز على المنتج او الخدمة المنفردة، او على عدد محدود من المنتجات او الخدمات، او التركيز على سوق ما، او تستهدف جزءا منه، كما إن الوحدات الاقتصادية التي تتبنى هذه الاسلوب ينبغي ان يكون لديها شهرة في السوق وقادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون فائدة لهذه الصناعة

ثانيا : القياس المقارن الخارجي: تعتمد تقنية القياس المقارن الخارجي على اجرائات المقارنة مع وحدات أخرى رائدة في نفس مجال عمل الوحدة أو مجال آخر بهدف قياس تقويم الميزة التنافسية السعرية من خلال (غشيم، 2014: 42)

- أ- القياس المقارن التنافسي: تقوم على أساس المقارنة المباشرة مع المنافسين الأفضل والبحث عن الأداء المتميز، بهدف تشخيص امكان الفجوات في الأداء بين الوحدات الاقتصادية ومنافسيها الرئيسيين، من

حيث مستوى الاداء المتحقق بالكلفة والنوعية (عساف، 2018: 321) وعلى هذا الاساس فإن تقنية القياس المقارن التنافسي تركز على قياس وتقويم الميزة التنافسية الاسعرية من خلال الاتي (بودحوش، 2008: 26-27):

- الكفاءة: تتمثل بكمية المدخلات المستعملة في الإنتاج تكون متساوية الى كمية المخرجات محددة في العمليات الانتاجية، بمعنى نسبة المخرجات إلى المدخلات.
- الجودة: تتمثل بالإنتاج الأفضل والخدمة الأحسن، وعليه فإن الجودة هي مجموعة الخصائص والمظاهر التي تبدو على المنتج أو الخدمة فريدة الخصائص والمظاهر على إشباع حاجات الزبون.
- التجديد: يتمثل التجديد على أنه شيء جديد أو حديث سواء يتعلق بطريقة اداء إدارة الوحدة الاقتصادية أو المنتجات المقدمة للزبون، اذ يشمل التجديد على كل تقدم يظهر على المنتجات، أو الخدمات او العمليات الإنتاج او نظم الإدارة او الهياكل التنظيمي الإستراتيجية التي تعتمده الوحدة الاقتصادية.
- الاستجابة لحاجات الزبون: يمثل هذا العامل بشكل متفوق، لما تكون الوحدة الاقتصادية قادرة على اداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات الزبون وبذلك يزيد ولاء الزبون بقيمة أكبر لمنتجاتها مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على الميزة التنافسية السعيرية
- ب- القياس المقارن الوظيفي: تقوم على اساس اجراء المقارنة الوظيفية معينة مثل وظيفة الانتاج والتسويق او ادارة الموارد في الوحدة الاقتصادية من اجل تحسين الوظائف والعمليات المتماثلة لها في بعض الاعمال (Dess & etal., 2007:416)

#### جانب التطبيقي للدراسة

##### نبذة مختصرة عن معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف:

يعتبر معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف من أهم المعامل التابعة للشركة العامة للصناعات النسيجية، وهو احدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن، اذ تم وضع حجر الاساس لمعمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف في 20 شباط - 1981 م وقد تم استلامه بالكامل من شركة سنام بروجتي الايطالية في تموز 1985 م، اذ بلغت تكلفة المعمل (55) مليون دولار وبطاقة تصميمية تصل (621,000) قطعة سنوية.

يرتكز معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف على النظم والنظريات التقليدية في احتساب التكلفة الانتاجية التي يمر بها المنتج طوال فترات حياة مما ادى الى ارتفاع التكلفة الانتاجية ونخفاض الميزة التنافسية السعيرية التي يمر بها المنتج مقارنة مع المنافسين، الجدول رقم (1) يبين صافي ربح او خسارة الميزة التنافسية السعيرية وفق النظام المحاسبي المطبق في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف لسنة 2020

جدول رقم (1) صافي ربح / خسارة الميزة التنافسية السعيرية وفق النظام الحاسبي المطبق في المعمل لسنة 2021

صافي خسارة الميزة التنافسية السعيرية	تكلفة المنتج (الفعلية)	الايراد السنوي	السعر المتر	كمية الانتاج بالمتر	نوع المنتج
-896,010,508	7,647,810,508	6,751,800,000	31,000	217,800	بدلة عمل مصافي نفط الوسط، بدلة عسكرية، بدلة مديرية الصحة، بدلة مرور.

1,092,999,500	3,586,899,500	2,493,900,000	17,000	146,700	قميص العتبة الحسينية المقدسة ، قميص مديرية الدفاع المدني
-540,900,508	2,418,900,508	1,878,000,000	12,000	156,500	دشداشة رجالي ، تراكسود ، قميص رجالي ، بنطلون .

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على حساب الكلفة وقسم الانتاج لسنة 2021

- يلاحظ من الجدول اعلا ارتفاع التكلفة الانتاجية طوال فترة انتاج المنتج وتقديمه الى زبون والى اجانب ذلك انخفاض الميزة التنافسية السعرية مقارنة مع المنافسين ويعود السبب في ذلك الى :
- العمليات الانتاجية اصبحت غير مجدية اقتصاديا ولم تعد نافعة بسبب تهاكها مما ادى ارتفاع التكلفة الانتاجية .
  - افتقار المعمل الى عوامل المنافسة المتمثلة بالبحث والتطوير والتصاميم الهندسي المتعلقة بفصال المنتج اصبحت لم تحقق رغبة الزبون مقارنة مع منافسية مما ادى الى انخفاض الميزة التنافسية السعرية.
  - التقلبات الموسمية إذ تشكل نسبة (24%) وكذلك النظام المحاسبي اذ يركز على التكلفة الانتاجية اما تكاليف قبل وبعد الانتاج يتجاهلها مما ادى الى ارتفاع التكلفة وتحقيق صافي خسارة في الميزة التنافسية السعرية بكل ما ينتج المعمل.
  - تمهيدا لتخفيض الكلفة الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية السعرية دراسة ، يتطلب استعمال تقنية القياس المقارن من من خلال الخطوات الاتية :-

#### اولا : تحديد خارطة مجرى القيمة وفق تقنية القياس المقارن

تتمثل خارطة مجرى القيمة لسلسل متكاملة من العمليات الصناعية التي تبدأ من مرحلة استلام المواد الاولية من المخازن ومن ثم دخولها بمراحل التصنيع (مكائن الخياط ، الفصال ، التجميع، الكوي ، التعبئة والتغليف ) وحتى ان يتم تقديمها الى الزبون بالشكل المتكامل وبالمواصفات القياسية التي تلبي حاجات ورغبات الزبون مقارنة مع المنافسين من حيث السعر والتكلفة وتمهدا الى ذلك جدول (2) يبين بيانات كميات الانتاج المقارن بين المخطط والفعلي والمستهدف في العمليات الصناعية ونسب الاستغلال وفق تقنية القياس المقارن بناء على المعادلات الاتية :

- كميات الانتاج المستهدف = كميات الانتاج المخطط - كميات الانتاج الفعلي
- نسبة الطاقة المستغلة = كميات الانتاج الفعلي / كميات الانتاج المخطط
- نسبة الطاقة غير المستغلة = 1 - نسبة الطاقة المستغلة

#### جدول رقم (2)

كميات الانتاج المقارن بين المخطط والفعلي والمستهدف ونسب الاستغلال

النشاط	كمية الانتاج المخطط	كمية الانتاج الفعلي	كمية الانتاج المستهدف	مجرى القيمة وفق تقنية القياس المقارن	
				الطاقة المستغلة	الطاقة غير المستغلة
بدلة عمل مصافي الوسط ، بدلة عسكرية ، ، بدلة صحة ، بدلة مرور.	217,800	327400	109,600	70.6	0.33
سروال شرطة ، قمصلة دفاع ، قميص العتبة الحسينية ، بدلة رجالي	146,700	247800	101,100	600.	0.40
دشداشة رجالي ، تراكسود ، علم ، قميص العتبة الحسينية ، قميص رجالي .	156,500	279400	122,900	70.5	0.43

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على حساب الكلفة وقسم الانتاج لسنة 2021

#### ثانيا : تحديد موجهات التكلفة وعدد العاملين وفق تقنية القياس المقارن

بعد ان تم تحديد مجرى القيمة وفق تقنية القياس المقارن سيتم تحديد موجهات التكلفة الصناعية التي يمر بها المنتج على اساس عدد العاملين والطاقة الانتاجية (المستغلة ، غير المستغلة ) بهدف تخفيض التكلفة الصناعية و تحقيق الميزة التنافسية السعرية مقارنة مع المنافسين من خلال المعادلات الاتية :

- موجه تكلفة الطاقة المستغلة = عدد العاملين في النشاط / مجموع الكلي للعاملين في انتاج المنتج \* الطاقة المستغلة
- موجه تكلفة الطاقة غير المستغلة = عدد العاملين في نشاط / مجموع الكلي للعاملين في انتاج المنتج \* الطاقة غير المستغلة
- عدد العاملين وفق تقنية القياس المقارن = (موجه تكلفة الطاقة المستغلة - موجه تكلفة الطاقة غير المستغلة \* 100) - عدد العاملين وفق محاسبة المعمل

جدول رقم (3)

عدد العاملين وموجهات التكلفة للطاقة المستغلة وغير المستغلة

ت	نوع المنتجات	مجرى القيمة	عدد العاملين وفق محاسبة المعمل	عدد العاملين وفق تقنية القياس المقارن	الفرق	موجة تكلفة الطاقة المستغلة	موجه تكلفة الطاقة غير المستغلة
1	بدلة عمل مصافي نفط الوسط ، بدلة عسكرية ، بدلة مديرية الصحة ، بدلة مرور						
	الخيطة		20	14	6	0.134	0.066
	الفصال		25	17	8	0.1675	0.0825
	التجميع		27	19	8	0.1809	0.0891
	الكوي		13	9	4	0.0871	0.0429
	التعبئة والتغليف		15	11	4	0.1005	0.0495
	مجموع موجهات التكلفة وعدد العاملين		100	70	30	0.67	0.33
2	قميص العتبة الحسينية المقدسة ، قميص مديرية الدفاع المدني						
	الخيطة		19	17	2	0.114	0.076
	الفصال		23	20	3	0.138	0.092
	التجميع		28	25	3	0.168	0.112
	الكوي		16	14	2	0.096	0.064
	التعبئة والتغليف		14	12	2	0.084	0.056
	مجموع موجهات التكلفة وعدد العاملين		100	88	12	0.60	0.40
3	دشداشة رجالي ، تراكسود ، قميص رجالي ، بنطلون .						
	الخيطة		15	13	2	0.0855	0.0645
	الفصال		26	23	3	0.1482	0.1118
	التجميع		29	26	3	0.1653	0.1247
	الكوي		17	15	2	0.0969	0.0731
	التعبئة والتغليف		13	11	2	0.0741	0.0559
	مجموع موجهات التكلفة وعدد العاملين		100	88	12	0.57	0.43

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على حساب الكلفة وقسم الانتاج لسنة 2021

### ثالثا : تحديد التكلفة الانتاجية وفق تقنية القياس المقارن

بعد ان تم تحديد موجهات التكلفة الصناعية وعدد العاملين للطاقة ( المستغلة وغير المستغلة ) سيتم في هذا المرحلة تحديد التكلفة الانتاجية المستغلة التي تضيف قيمة والتكلفة غير مستغلة التي لاتضيف قيمة في كل مرحلة انتاجية يمر بها المنتج بناء على موجات التكلفة الصناعية التي تم تحديدها وفق تقنية القياس المقارن خلال المعادلة التالية:

$$\text{التكلفة المستغلة} = \text{موجة تكلفة الطاقة المستغلة} * \text{التكلفة الانتاجية (الفعلية)}$$

$$\text{التكلفة غير المستغلة} = \text{موجة تكلفة الطاقة غير المستغلة} * \text{التكلفة الانتاجية (الفعلية)}$$

#### جدول رقم (4)

#### التكلفة الانتاجية وفق تقنية القياس المقارن

ت	نوع المنتجات	مجرى القيمة	التكلفة المستغلة	التكلفة غير المستغلة
1	بدلة عمل مصافي نفط الوسط ، بدلة عسكرية ، بدلة مديرية الصحة ، بدلة مرور			
		الخيطة	1024806608	504755493.5
		الفصال	1281008260	630944366.9
		التجميع	1383488921	681419916.3
		الكوي	666124295.2	328091070.8
		التعبئة والتغليف	768604956.1	378566620.1
		مجموع التكلفة	5124033040	2523777468
2	قميص العتبة الحسينية المقدسة ، قميص مديرية الدفاع المدني			
		الخيطة	408906543	272604362
		الفصال	494992131	329994754
		التجميع	602599116	401732744
		الكوي	344342352	229561568
		التعبئة والتغليف	301299558	200866372
		مجموع التكلفة	2152139700	1434759800
3	دشداشة رجالي ، تراكسود ، قميص رجالي ، بنطلون .			
		الخيطة	206815993.4	156019082.8
		الفصال	358481055.3	270433076.8
		التجميع	399844254	301636893.3
		الكوي	234391459.2	176821627.1
		التعبئة والتغليف	179240527.6	135216538.4

مجموع التكلفة 1040127218 1378773290

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول رقم (1,3)

**رابعاً : تحديد الميزة التنافسية السعرية وفق تقنية القياس المقارن**  
 ان تقنية القياس المقارن تعد احدى تقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية التي يتم من خلالها تخفيض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية السعرية في ادارة الوحدة الاقتصادية مقارنة مع المنافسين وعلى هذا الاساس فان الميزة التنافسية السعرية في معمل الالبسة الرجالية من خلال تخفيض التكلفة الانتاجية التي يمر بها المنتج والى جانب ذلك الجودة الافضل للمنتج المصنع والجدول رقم (5) يبين الميزة التنافسية وفق تقنية القياس المقارن

جدول (5)

صافي ربح الميزة التنافسية السعرية وفق تقنية القياس المقارن

صافي ربح الميزة التنافسية السعرية	تكلفة المنتج	الايراد السنوي	السعر المتر	كمية الانتاج بالمتر	نوع المنتج
1627766960	5124033040	6751800000	31000	217,800	بدلة عمل مصافي نפט الوسط ، بدلة عسكرية ، بدلة مديرية الصحة ، بدلة مرور .
341760300	2152139700	2493900000	17000	146,700	قميص العتبة الحسينية المقدسة ، قميص مديرية الدفاع المدني
499226710.4	1378773290	1878000000	12000	156,500	دشداشة رجالي ، تراكسود ، قميص رجالي ، بنطلون .

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على جدول رقم (1,4)

#### الاستنتاجات :

- تبين لنا من خلال الجانب التطبيقي للدراسة :
- ان تطبيق تقنية القياس المقارن في معمل الالبسة الرجالية سوف يؤدي الى تخفيض تكلفة الايدي العاملة والوقت المستغرق في العمليات الانتاجية بما يحقق الميزة التنافسية في ظل التمايز السعري .
  - ان تطبيق تقنية القياس المقارن تساهم في ارتفاع معدلات الاستغلال الطاقة الانتاجية المتاحة والى جانب ذلك تخفيض تكلفة المنتج في مجرى القيمة .
  - يمكن المعمل ان صافي ربح لكل المنتجات المصنعة وبناء الميزة التنافسية بشكل متزايد في ظل التمايز السعري.

#### التوصيات

في ضوء ما تم التوصيات الية من استنتاجات في الجانب التطبيقي للدراسة يوصي بالاتي:

- على ادارة معمل الالبسة الرجالية مواكبة التطورات والاتجاه نحو ادخال تقنيات القياس المقارن في مجرى القيمة بهدف تخفيض التكلفة وتحقيق الميزة التنافسية في ظل التمايز السعري .
- استعمال تقنية القياس المقارن مع شريك تنافسي ذي اداء افضل مع تشخيص العمليات الانتاجية التي يمر بها المنتج طوال فترة حياة من اجل التطوير والتحسين مجرى القيمة .
- ضرورة اجراء المزيد من البحوث في مجال متغيرات البحث الحالي من اجل تحقيق الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي تقدمها هذه المتغيرات القياس المقارن في بيئة التصنيع الحديث.

#### المصادر

- خضير، حسام،(2017)، دور القياس المقارن في تخفيض التكلفة وزيادة الربحية للمنشآت الخدمية، جامعة حلب، كلية الاقتصاد
- عساف، محمود عبد المجيد،(2018)، متطلبات توظيف المقارنة المرجعية كأداة فاعلة لضمان جودة البيئة المدرسية في المرحلة الأساسية بمحافظة غزة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، العدد (38)
- هاتف، مجيد عبد الحسين، شعلان، حميدة كريم،(2018)، دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المالي للشركات الانتاجية دراسة تطبيقية في معمل سمنت النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (25)، العدد (4)
- البكري، ثامر ياسر،(2008)، "استراتيجيات التسويق"، الطبعة الاولى، دار الكتب، عمان -الاردن.
- سمير محمد عبد الوهاب،(2000)، المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء الوحدات المحلية، ص8
- صالح، صباح فوزي،(2014)، " الإدارة الإستراتيجية للتكلفة ودورها في اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
- السيد، على مجاهد أحمد، الطنطاوي، هبه السيد إبراهيم،(2019)، " دور نظام محاسبة استهلاك الموارد في دعم القدرة التنافسية لمنشآت الأعمال"، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد8.
- بودحوش، عثمان(2008)، " تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
- وسيلة، بو زيد،(2012)، " مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.
- الوليد، هلاي،(2009)، " الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- غشيم، يحيى شحده محمد،(2014)، " أهمية تطبيق أسلوب القياس المرجعي وأثره في تطوير نظم تقييم الأداء على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- Gerald J.Balm, Evaluer et améliorer ses performances-le benchmarking, Afnor, Paris, 1994

- Lamb ,Charles W.& . Hair, Joseph F. & McDaniel, FCarl ,(2009),” -  
Essentials of Marketing” , 6thEd, Thomson Learning.
- Dess, Gregory G, Lumpkin, G.T& Eisnor, Alan B. " Strategic Management -  
Creating Competitive Advantages ". 3rd edition. McGraw- Hill. 2007
- Horngren ,Charles , Foster, George ,&M. Datar , Srikant ,( 2012) “ Cost -  
Accounting- A Managerial Emphasis ” , Prentice Hall, U.S.A
- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P. (1999). " operations management – -  
strategy and analysis " (5th ed.) United State of America : Wesley publishing  
, inc.

