

## المهارات المحورية نحو تحقيق جودة الخدمة التعليمية

أ. حرنان نجوى، جامعة عباس لغرور -خنشلة-

**المخلص:** تكمن أهمية البحث في انه يتناول موضوعيا حيويًا مهما حول مهارات القطب وجودة الخدمة التعليمية، كما انه يعالج العلاقة الموجودة بينهما من خلال (رضا الزبائن، والميزة التنافسية) لأنه إذا كانت المؤسسة تملك مثل هذه المهارات فانه من الصعب على المنافسين تقليدها ومن خاصيتها نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات، مهارات القطب، جودة الخدمة التعليمية

**Résumé :** L'objet de cette recherche est de s'intéresser au concept de base et la qualité des services éducatifs, cette recherche traite aussi la relation qui existe entre les deux, d'un point de vue « la satisfaction du client et l'avantage concurrentielle », par ce que si ces compétences les concurrent auront des difficultés à cerner leur fonctionnements, particulière qu'il est difficile de compétitivité

**Mots-clés:** compétences, compétences des Pole, qualité du service éducatif

### مقدمة:

ترى نظرية الموارد والمهارات أن التميز التنافسي الدائم للمؤسسة يقوم على خصوصيات أو تميز مواردها بحيث تواجه كافة المؤسسات والمنظمات (مؤسسات التعليم العالي) في عصرنا الراهن تحديات كثيرة فرضتها التغيرات البيئية، إضافة إلى تحديات فرضتها البيئة الداخلية، حيث أن التنافس لن يكون بين منتج وآخر ، بل بين كيان وآخر وهي لن تكون منافسة سعرية فقط بل سيكون التنافس الحقيقي حول المهارات المحورية، وبدأ الاهتمام والتزايد بالطلب على التعليم العالي نتيجة ازدياد عدد الجامعات وتنامي عدد الطلبة مما زادت المنافسة بين هذه المؤسسات وما يتبعها من متطلبات مادية وبشرية.

تعد إدارة الجودة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت نتيجة المنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية من جهة والخدمية من جهة أخرى، والنجاح الذي حقق في مفهوم التنظيمات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية في الدول المتقدمة وظهور تنافس بين هذه التنظيمات للحصول على المنتج الأفضل وإرضاء الزبائن ، في ضوء ذلك أصبح الاهتمام مؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات منها هي الأخرى مطالبة بتطبيق هذا المنهج والتركيز على هذه المهارات مما يكسبها مكانة وميزة تنافسية في قطاعها من اجل الحصول على نوعية أفضل من التعليم. إن الهدف من هذا المقال هو محاولة تقديم صورة واضحة حول المتغيرين الرئيسيين والعلاقة الموجودة بينهما هما المهارات المحورية وجودة الخدمة التعليمية وقد ارتأينا من خلاله عن الإشكالية التالية:

### كيف تساهم المهارات المحورية في تحقيق جودة الخدمات التعليمية؟

سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال الدراسة النظرية:

- مقارنة الموارد والمهارات: مدخل لدراسة المهارات
- مهارات القطب ( المهارات المحورية): تفكير مستقبلي

- مهارات القطب: مسار لتحقيق جودة الخدمة التعليمية

- أولاً: مقارنة الموارد والمهارات: مدخل لدارسة المهارات

تعتبر المقاربة المبنية على الموارد والمهارات بان المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المؤسسات، وبعضها خاص يمكنها من إنشاء واستدامة الميزة التنافسية<sup>1</sup>. إن التحليل التنافسي الكلاسيكي يدرس قطاع الصناعة لإيجاد مركز للمؤسسة ويسمح بإنشاء ميزة تنافسية حسب الاختيارات المحددة، بينما المقاربة المبنية على الموارد فإنها تهتم بإنشاء ميزة تنافسية، حماية الكفاءات النادرة في المؤسسة وهو ما يسمح بتطوير ميزتها التنافسية.

**I - مقارنة الموارد:** قدمت نظرية الموارد إسهامات ذات أهمية كبيرة في المؤسسة فقد كان لها دور مهم في إبراز العلاقة الموجودة بين صياغة وتدعيم استراتيجيات المؤسسة في تطور المعرفة الجديدة، كما أظهرت كذلك بان الميزة التنافسية للمؤسسة تعتمد أساسا على موارد داخلية متاحة عكس نموذج "بورتر" الذي يرى أن هذه الميزة تعتمد على التكلفة أو التنوع<sup>2</sup>. فمن الناحية التاريخية جاءت هذه النظرية كرد فعل على الكثير من الحالات الفاشلة لعمليات التنوع التي قامت بها مؤسسات كبرى على المستوى الدولي بين عقدين الستينيات والثمانينيات من القرن العشرين، ومن بين الموارد التي تكسب ميزة تنافسية حسب هذه النظرية، نجد الموارد غير المادية التي أكسبت أهمية كبيرة نظرا لقلتها وصعوبة تكوينها، حيث تراكما تدريجيا عبر إتقان كيفية تنفيذ العمليات، خاصية هذه الموارد تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية صعبة الملاحظة والتقليد على المدى القريب من قبل المنافسين.

**I-1 - مفهوم الموارد:** يعني مصطلح الموارد حسب مؤسس مقارنة الموارد Wenerflit بأنها "مجموع الأصول المنظورة والغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيا، فبالإضافة إلى الأصول المادية المعروفة قد تمتلك المؤسسة موارد غير مادية تتعلق بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، الإجراءات التنظيمية، العلامات التجارية"<sup>3</sup>.

كما عرفها Berney "تمثل جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعارف، التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية"<sup>4</sup>.

في المقاربة المبينة على الموارد نجد مجموعة من المصطلحات استعملها الباحثون:

- **المدخلات:** تتعلق بعوامل الإنتاج الموجودة في السوق والتي لا تخص مؤسسة معينة، كالموارد الأولية، اليد العاملة

- **الموارد:** خاصة بالمؤسسة يمكن أن تكون ملموسة أو غير ملموسة، تنشأ انطلاقا من المدخلات التي تحول عن طريق المؤسسة إلى موارد خاص مثل: الموارد المالية، المادية، البشرية، التكنولوجية.

- **الكفاءات:** روتينيات تنظيمية ناجمة عن تظافر بين مجموعة أنشطة المؤسسة، فهي عموما مفهوم نظامي ينتج عن تفاعل جماعي بين التكنولوجيا، التعلم الجماعي والعمليات التنظيمية تسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها. بحيث تشكل قدرة المؤسسة

على تعزيز استخدام وتحويل الموارد تبعاً لأهداف محددة مسبقاً، من أجل دعم وتحسين مكانتها التنافسية، لكننا نجد توافقاً عند عدة مؤلفين حول فكرة أن الكفاءات تنتج من الجمع بين عدة موارد<sup>5</sup>.

• **القدرات الديناميكية:** تعرف على أنها مسارات تنظيمية لتنسيق وتيرة عمل المؤسسة هي قدرات المؤسسة تسمح بتجديد والرفع من مخزون كفاءاتها، كما تسمح بتطوير المؤسسة على المدى البعيد.

**I-2- المبادئ الأساسية لنظرية المهارات والموارد:** تتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد والمهارات<sup>6</sup>:

• تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية والبشرية

• ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد في تحقيق النجاح الأكيد

• كل مؤسسة تختلف في كيفية مزج مواردها مما ينتج عنه فروقات محسوسة بينها تختلف في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من الموارد المتاحة

• الاستعمال الذكي - بدلاً من الاستعمال العقلاني - للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها مركزة على هدف استراتيجي أساسي وتسريع استرجاعها بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق العوائد.

**II - مقارنة المهارات:** جاءت مقارنة المهارات كامتداد لمقاربة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقارنة الموارد غير كافية، بسبب قلة الأدوات، الإستراتيجية، ففي ظل محيط شديد التقلبات وسريع التغيرات، تفترض المقاربة على أن المهارات تعتبر من أهم عوامل النجاح لان امتلاكها والتحكم فيها يفتح الطريق أمام المؤسسة من ذلك يجب أن تكون قادرة على استقطاب المهارات وتوظيفها وتنميتها والحفاظ عليها، ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق التنافسي.

**II-1- نشأة المهارة:** إن مصطلح المهارات لا يعد حديث النشأة، بل ارتبط بأعمال (F.Taylor) والتنظيم العلمي للعمل من قبل، والذي طالب بضرورة اكتساب كل فرد لمهارات معينة في مجال تخصصه. وهذا حتى يؤدي عمله بأفضل طريقة ومستوى أحسن، لكن الظهور الحقيقي والتطور على مستوى مفهوم المهارات كان في السبعينيات خاصة أثناء الأزمة النفطية (أزمة 1973) والتي انعكست نتائجها على اقتصاديات كالدول، واضطرت المؤسسات على تسريح عدد كبير من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات، وهنا ظهر الإشكال على أي أساس يتم تسريح العمال على أساس الخبرة أو الإقدمية..؟ وفي هذه المرحلة ظهر مصطلح المهارات الذي حل محل المؤهلات التي لم تعد كافية لممارسة المهام والأنشطة<sup>7</sup>.

في سنوات الثمانينيات تطور مفهوم المهارات تطوراً ملحوظاً نتيجة التطور والتغيير المستمر في قواعد المنافسة التي فرضت على المؤسسات البحث عن موارد بشرية بنوعية جيدة وشروط ومتطلبات جديدة هذه الموارد ذات قدرات عالية، تتمتع بالليونة للتكيف مع التغيرات تتميز بروح المبادرة والقدرة على الإبداع وتتحلى بالمسؤولية.

**II-2- مفهوم المهارة:** يعتبر مصطلح المهارات من المصطلحات الشائعة الاستخدام في العديد من المجالات، حيث يعرف A.Meignant بأنها "ممارسة عملية مثبتة" (Savoir-faire opérationnel) (validé) فالمقصود بكون المهارات "ممارسة" (Savoir-faire) أنها قدرة على العمل وليست مجرد معرفة بذلك (Savoir)، وأما يقصد بأنها "عملية" (opérationnel) أنها ممكنة التطبيق والاستخدام بشكل فعلي ولموس في العمل، وأما يقصد بها مثبتة (validé) هو أن المحيط معترف بها<sup>8</sup>. كما عرفت "على أنها مزج أو تنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة متمثلة في المعارف النظرية، الإجراءات، الممارسات، الخبرة... وغيرها فهي تعبر عن حالة تعبئة تنسيق وتنفيذ لهذه الموارد"<sup>9</sup>. وتعرف بأنها "تحمل مبادرة ومسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء وهي مقدرة اجتماعية والتزام يأتي ممن الفرد، والمهارات هي معرفة معمقة، ومعرفة علمية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا المجال أو ذاك"<sup>10</sup>.

كما أنها "مجموعة من المعارف العلمية ومعارف التحلي التي توضع في ممارسة العمل أو المهنة في وضعية نشاط معينة"<sup>11</sup>.

بالإضافة إلى التعاريف السابقة لمفهوم المهارة هناك تعاريف أخرى نذكر منها ما يلي:

- "المهارة هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية، الطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد"<sup>12</sup>.
  - "المهارة هي القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة، والمتناسقة والمتكيفة مع الوضعيات المهنية"<sup>13</sup>.
- من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن أغلبية المفاهيم السابقة للمهارات ركزت على المكونات الثلاثة المتمثلة في المعارف والممارسات (المعارف العملية)، معارف التحلي أو السلوكية وهي تعتبر الأبعاد الأساسية للمهارات ولها أربع خصائص<sup>14</sup>:

- **عملية موجهة:** أي مرتبطة بوضعية معينة وتطمح بالتأكيد لتحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو ممارسة نشاط معين
- **عملية مهيكلة:** تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات فهي تلبي مختلف متطلبات الشغل

- **مفهوم مجرد:** لا يمكن لمسها أو ملاحظتها لكنها يمكن ملاحظة نتائجها وأثارها

- **مكتسبة:** المورد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة.

لقد تعددت تصنيفات المهارات نتيجة تعدد المعايير من أشهرها فردية وجماعية:

- **المهارات الفردية:** هي مهارات يمتلكها الفرد تضم مختلف أشكال المعارف تعرف على أنها تركيبية من المعارف والقدرات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وتطويرها، باعتبارها

مركز انشغالات إدارة الموارد البشرية وتتعلق بكل فرد مهما كان مستواه سواء كان يطبقها في حياته الشخصية أو في وضعية مهنية

• **المهارات الجماعية:** هي تنشأ من خلال تعاون وتآزر المهارات الفردية يمكن تحديد وجود هذه المهارات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي .  
كما تم تعريفها بأنها قدرة المؤسسة على ضمان انطباق جودة وانسب سعر للزبون الداخلي أو الخارجي وترتكز عليها فعالية\* المؤسسة".

وعرفت على أنها " نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين المهارات الفردية"<sup>15</sup>.

ويجمع مفهوم المهارة الجماعية بين مفهومين:

1. **مفهوم يتعلق بالعمل الجماعي:** الذي تجسده مجموعات عمل والتي تسمى بالفريق عندما نريد الإشارة إلى مجموعة عمل تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة منتظمة أو مؤسسة لما يشتركون في تحقيق الأهداف "كيان واحد"

2. **مفهوم يتعلق بالمهارة:** تناولنها سابقا

وعليه: **المهارات الجماعية = مجموع المهارات الفردية + أفضلية تجميعها**

بمعنى ليست الجمع البسيط بمختلف المهارات الفردية فحسب بل هي مجموع هذه المهارات إضافة إلى أفضلية تجميعها ومزجها<sup>16</sup>. لا بد عليه من توافر الشروط التالية:

- **التصور المشترك لعديد من الجوانب:** مثل معالجة مشكل ما، اتخاذ قرار، بحيث ينبع هذا التصور من القواعد والمعايير التي تميز المجموعة
- **وجود اتصال فعال لتسهيل انتقال المعارف والخبرات بين أفراد الجماعة**
- **التعاون الفعال بين أعضاء الجماعة**
- **القدرة على التأقلم الجماعي**
- **القدرة على التحقق معا ( تحقيق تبادل المعارف والخبرات)**

ومن خلالها تبرز أهمية التعلم الجماعي الذي يعتبر شرطا أساسيا لمهارات الجماعة لأنه الكفيل بتحقيق فائدة مزجها وأفضلية تجميعها، بما أن أصبحت منظمات اليوم تحت شكل (المنظمات المتعلمة) بحيث تتركز هذه الأخيرة في بناء مزاياها التنافسية على المهارات والمعارف إذ تتميز المنظمة المتعلمة بسيرورة التعلم الأفضل مقارنة بالمنافسين، إذن تقوم في إنتاجها بالتركيز على ( المهارات المحورية خاصة) التي تشكل قاعدة لبناء ميزة تنافسية دائمة.

## ثانياً: مهارات القطب (المهارات المحورية) تفكير مستقبلي

**I- 1- ماهية قطب المهارات (المهارات المحورية):** تقيم المؤسسة انطلاقاً من المهارات التي توظفها في نشاطها، قد تكون ثانوية تخص منتجات معينة، قد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها تسمى هذه الأخيرة بالمهارات المحورية فهي ضرورية في تحديد مهنة المؤسسة باعتبارها قاعدة لمهاراتها الخاصة التي تجعلها تختلف عن باقي المؤسسات.

تعرف المهارات المحورية "مجموعة من المهارات الناتجة عن الأصول الخاصة بالمؤسسة سواء ملموسة (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال،..) أو غير ملموسة (الجودة، التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، المهارات) والقادرة على تقديم قيمة مضافة-قيمة حقيقية للزبائن- وهي نتيجة التفاعل بين المهارات الجماعية والتي بدورها تعمل على تحسين وتطوير بقاء المؤسسة"<sup>17</sup>.

كما تعرف " ناتجة من التعلم الجماعي للمؤسسة وخاصة طريقة الربط بين كفاءات إنتاجية مختلفة، ودمج تيارات تكنولوجية متعددة"<sup>18</sup> والمهارات المحورية ليست مهارة واحدة أو تقنية واحدة، بل حلقات متصلة من المهارات والقدرات تكمل بعضها البعض. وهناك عدة طرق تمكن المؤسسة من أن تحدد مهاراتها المحورية فحسب Berney يجب أن تكون قابلة للتقييم، نادرة، غير قابلة للتقليد ولا بديل لها<sup>19</sup>. أما Puthod وThévenard فهما لا يصغان القابلية للتقييم كشرط لكن يضيفان إلى الشروط الثلاثة الأخرى الأهمية وعدم القابلية للتحويل<sup>20</sup>.

وتختلف المهارات المحورية عن المهارات الفردية من خلال<sup>21</sup>:

1. **القيمة المضافة للزبون:** حيث أن المهارات المحورية تقدم إضافة جوهرية للقيمة التي يطلبها الزبون

2. **الاختلاف عن المنافسين:** تضمن التفرد والوقوف بعيداً عن المنافسين

3. **الامتداد:** إمكانية تطبيقها على سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات

4. **التغيير:** تتغير قيمتها مع الوقت، ما كان مهارة محورية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم فهي تكون دائماً قابلة للتصعيد مركزة على القدرات المطلوبة غدا وليس اليوم.

وحسب Prahalad و Hammel ثلاث فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة مهاراتها المحورية: مهارة محورية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة، مهارة محورية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج، مهارة محورية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

**II-2- معايير ومميزات قطب المهارات:** لكي تتوفر المهارات على صفة القطب يجب أن تخدم الجانب التنافسي وأن تتوفر على المعايير التالية :

1. **معياري استراتيجي :** أن تكون المهارة ضرورية لاتخاذ الإجراءات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة ضمن مسارها المستقبلي

2. **معياري التنافسي:** أن تكون ضرورية للحصول والحفاظ على التمييز التنافسي

3. معيار الخصوصية والندرة: أن تأخذ صفة جوهرية تتميز بها عن منافسيها بحيث لا يكون هناك مجال للتقليد.

### ثالثاً: المهارات المحورية: مسار لتحقيق جودة الخدمة التعليمية

إن اعتماد الجامعة لتقديم خدمة تعليمية بمستوى جودة عالية يعد إستراتيجية أساسية لتحقيق النجاح والبقاء وبناء مركزها التنافسي، تعد الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لتحقيقها ميزة تنافسية في مجال نشاطها، إذ أن مصطلح الجودة هو بالأساس مصطلح اقتصادي ظهر بناء على التنافس الصناعي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري وبالتالي تتركز الجودة على التفوق والاختيار لنوعية المنتج في أي مجال. لهذا وقد اختلفت تعريفات الجودة باختلاف آراء الكثير من الباحثين والكتاب:

عرفت الجودة على أنها "مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين" <sup>22</sup> هذا التعريف حسب الجمعية الأمريكية لضبط الجودة بينما الجمعية الفرنسية للتقنين AFNOR ضمن المواصفات القياسية الايزو 9000 إصدار 2000 على أنها "قدرة مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية على إرضاء المتطلبات المعلنة أو الضمنية لمجموعة ممن العملاء" <sup>23</sup>

أما ph, Crosby عرفها "بأنها هي مسؤولية ورغبات المستهلك هي أساس التصميم" <sup>24</sup> بينما JOSEPH, L "أنها الملائمة للاستخدام" <sup>25</sup>. ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الجودة تمثل مجموعة من الخصائص للمنتج أو الخدمة التي تقابل متطلبات وتوقعات العميل وذلك بالدقة والضبط في العمل ودرجة التميز والتفوق مع تقليص التكاليف.

بينما تعرف جودة الخدمة التعليمية "مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة" <sup>26</sup>.

كما عرفت كذلك جودة التعليم "تحقيق مجموعة من الاتصالات بالمستفيدين (الطلاب) بهدف إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات التي تمكنهم من تلبية توقعات الأطراف المستفيدة (المنظمات)" <sup>27</sup>.

كما يمكن الجودة في التعليم تتعلق بكافة السمات والخصائص التي تتعلق بالمجال التعليمي والتي تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها وهي ترجمة احتياجات توقعات الطالب إلى خصائص محددة تكون أساساً في تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية وصياغتها بأهداف بما يتوافق مع تطلعات الطلبة المتوقعة وتلائم البيئة الأكاديمية <sup>28</sup>.

**1- خصائص الخدمة التعليمية:** نظراً لوجود اختلافات واسعة بين خصائص وطبيعة الخدمات المختلفة فقد جرى تصنيفها إلى عدة مجموعات اعتماداً على أسس مختلفة، ولغرض تفهم طبيعة الخدمة التعليمية استناداً إلى هذه الأسس أو التصنيفات يتضح أن خدمة التعليم توصف بكونها غير ملموسة موجهة إلى عقول الأفراد وهذا بترتيب عليه تواجد الزبون (الطالب) بدنياً في موقع تقديم الخدمة، إلا أنه

يمكن تجنب الحضور المادي من خلال تأمين الاتصال بوسائل الاتصال الحديثة ( التعليم عن بعد، التعليم الالكتروني، الجامعات المفتوحة) إذ يمكن التواصل بين الأستاذ والطالب من خلال الموقع أو البريد الالكتروني، والأستاذ باعتباره منتج أو متسوق أو مورد معرفي، والمعرفة هي المنتج أو البضاعة ومحيط الدمج (المحيط الخارجي) إلى سوق وزبون خارجي.

تأخذ الخدمة التعليمية الجامعية صفة الخدمة ذات العمليات المنظمة أو المستمرة من خلال اشتراط وجود علاقة رسمية (التسجيل في الجامعة) أن وجود التعليم ضمن هذه الخصائص سيساعد الجامعة في التعرف على زبائنها الحاليين وما هي الفائدة التي تعود عليهم من الحصول على الخدمة، كما تتصف الخدمة التعليمية أيضا بأنها خدمة تقدم في الغالب بدون مشاركة سلع (أي تعتمد على العنصر البشري) مع وجود درجة تفاعل عالية بين مقدم الخدمة والزبون مع مراعاة الخصائص التي يستند مسوق الخدمة عند تخطيطه لتسويق الخدمة ذات مستوى جودة عالية قادرة على تحقيق ميزة تنافسية<sup>29</sup>.

**2- المهارات المحورية وجودة الخدمة التعليمية:** تسعى الكثير من المنظمات ومنها الجامعات إلى الارتقاء بمستوى الخدمات حتى تصل لدرجة التميز الذي يعد مثالا يتوق إليه كل من مقدمي الخدمات والمستفيدين منها على حد سواء حيث تقوم تلك المؤسسات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من اجل تحسين مستوى أدائها ومن أهم تلك الاستراتيجيات الاهتمام بالجودة بوصفها إستراتيجية مهمة تساعد الجامعات وغيرها على توفير خدمات تشبع الرغبات الكاملة للعملاء وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم المعلنة وغير المعلنة سواء من داخل الجامعة أو خارجها. إذ أن جودة الخدمة التعليمية تعتمد على عناصر (أبعاد) الخمسة التي اقترحها (Parasuraman,1985) وظهور كنموذج مفاهيمي لقياس جودة الخدمة بأبعادها الخمسة والتي أطلق عليها SERVQUAL (مقياس الفجوة) الذي يقوم على مقارنة توقعات الزبائن للخدمة (الطلبة) والأداء الفعلي لها، ومن ثم يتم تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والأداء حيث طبقت في التعليم العالي لقياس جودة الخدمة التعليمية لكنما هذا المقياس انتقد نتيجة درجة التوقعات لا تضيف أية معلومات، وبالتالي غير مهمة في قياس الجودة لكنما في نفس الوقت لها أهمية عند قياس الرضا (رضا الطلبة على الخدمة) بحيث هناك معايير يتم من خلالها تقييم جودة الخدمة التعليمية في عناصر ضمان جودة التعليم العالي. حيث يتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد كل بعد يحتوي على عدد من المتغيرات من هذه الأبعاد:

- الملموسية: الجوانب الملموسة المتعلقة بالخدمة التقنيات الحديثة المستخدمة الهياكل والمرافق الأكاديمية ومظهر الأساتذة والموظفين.
- الاعتمادية: تعبر عن قدرة الجامعة من وجهة الطلبة على تقديم الخدمة، تعبر عن مدى وفاء الجامعة بالتزاماتها تجاه الطالب.
- الاستجابة: القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات الطلبة والاستجابة الفورية لشكاواهم والعمل على حلها بمعنى تعبر عن المبادرة في تقديم الخدمة من قبل الموظفين.



- **التعاطف:** الحرص على الطالب وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب احتياجاته.
- **الموثوقية:** الاطمئنان من قبل الطالب أن الخدمة المقدمة له تخلو من الخطأ أو الخطر<sup>30</sup>.
- بما أن الجامعة تسعى إلى استخدام الإستراتيجية من أجل تحسين أدائها كما تعتبر كذلك هذه الاستراتيجيات من ضمن المعايير المهمة للمهارات المحورية التي تتبناها المؤسسة خلال مسارها المستقبلي كما تسعى إلى الحصول والحفاظ على التميز التنافسي كما أشار بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل منافسيها حيث يكون بمقدورها أن تجسد هذه الاكتشافات على الواقع من خلال إحداث عملية الإبداع والذي يؤدي إلى خلق ميزة مقارنة بالمنافسين الآخرين<sup>31</sup>.
- تشكل المقاربة المبنية على الموارد مستوى مناسب للتحليل لتفسير أداء المؤسسة تقوم هذه المقاربة على إمكانية المؤسسة حشد وتراكم الموارد والمهارات التي تحول إلى ميزة مقارنة بالمنافسين وتتمثل<sup>32</sup>:
1. القيمة: المورد بإمكانه أن يزيد في قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح باستغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة ليونته إذن أن القيمة تكمن في ليونة المورد وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من المنتجات
  2. الندرة: المورد (العملية التعليمية) إذ أصبح من السهل الحصول على المهارات في هذه الحالة لن تشكل مصدراً أو قاعدة لبناء ميزة تنافسية، إذ بإمكان المؤسسة البقاء في تقديم الخدمة ما لكن دون الحصول على مرتبة الريادة أو التمييز عن المنافسين لهذا أن تبقى الميزة مبنية على ملائمة المهارة لقطاع الخدمة يجب أن تكون نادرة.
  3. عدم القابلية للتقليد: يصعب على المؤسسات التعليمية (الجامعات) المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (تقانة المنظمة) والخاصية الضمنية لها (مهارات الأفراد) لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية (المنتج الجامعي)
  4. عدم قابلية الإحلال: حتى يكون المورد مصدراً للميزة التنافسية فإنه يجب ألا يكون قابلاً للتبديل لا لكل مورد قيمة وخاصة.
- خاتمة:** وعليه يمكن القول بان المهارات المحورية لها دور كبير في وقتنا الحالي مما ينتج للمنظمة التي تعتمد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي ناتجة عن التعلم الجماعي والربط بين الكفاءات الإنتاجية ودمج تيارات تكنولوجية كما تتميز بصعوبة قلها وتقليدها وإحلالها، فقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعل المؤسسات الجامعية تنافس بخلق وتطوير مهاراتها الأساسية مما يكسبها ميزة تنافسية ويعكس مدى نجاح الجامعة في تقديم الخدمة التعليمية القادرة على تحقيق الإشباع لحاجات ورغبات الطلبة وضمان الجودة.

### الإحالات والهوامش:

1. موساري زهية، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 9/8 مارس 2005، ص 173
2. Gront.R.M **The resources-based theory of competitive advantage Implications for strategy formulation**.california management review.printemps 1991.p23
3. Stephane A.Tywonaiik, **Le modèle des ressources et des compétences**, article sur le site :www.reference-rh.net,p5
4. كمال منصورى، الهام منصورى، "مساهمة مهارات القطب في تحقيق ميزة تنافسية"، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 2122 فيفري 2012، جامعة بسكرة، ص 02
5. Simoni G, **Capitaliser les connaissances générées dans les projets**,document de travail, LEST-CNRS, UMR6123,p2 ;http://www.lest-cnrs.fr/lesdocumentetravail/simoni/capitconn .pdf
6. مزهودة عبد المالك، "المعالجة الإستراتيجية لموارد المؤسسة أداة لضمان نجاعة الأداء"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي الأول لجامعة الجزائر حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، الجزائر، 31 ماي-02 جوان 2003، ص 05
7. عبد الوهاب بن بريكة، موفق سهام، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 2122 فيفري 2012، جامعة بسكرة، ص 4/3
8. عبابسة الهاشمي، دور ومكانة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات: دراسة حالة الملح لوطاية ومؤسسة المشروبات الغازية طولقة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2004، ص 11
9. Luc Boyer ;Noel eurbey, **Organisation Theoriset application**, 3ème ed ;ed :organisation ;2001,p232
10. Bernard Galanband, **SI la GRH était de la gestion**, ed laisons, paris,2002,p20
11. Jean pierre G ITEAU, **Gestion des ressources humaines**, ed :Arnand colin,3ème ed :paris,2000,p65
12. Claud lévy-leboyer, **La Gestion des compétences** ; édition d'organisation ;paris ;2009,p22
13. Jean cuy Millet ,**LA Compétence**, édition d'organisations, paris,2006,p283
14. عبد الوهاب بن بريكة، موفق سهام، مرجع سابق، ص 05
- \* **الفعالية**: استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج
15. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 59
16. عبابسة الهاشمي، مرجع سابق، ص 12
17. كمال منصورى، الهام منصورى، مرجع سابق، ص 6
18. Prahalad ck ,Hamel G , **The core competence of the corporation**, Harvard business review,May-June ;1990,p79
19. Berny J, **Firm resources and sustaimed competitive advantage**, Journal of management vol17 n01 ;1991,p99
20. Puthod d et Thévenard c, L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources, une illustration avec le group salonon , gestion 2000,n03,Mai-June,1999,p135
21. عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية: نحو صعوبة تقليد الميزة التنافسية، ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، يومي 2122 فيفري 2012، جامعة بسكرة، ص 10
22. مأمون الدرادكة، طارق شلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 16
23. Daniel Duret,Manrice Pillet, **Qualité en production :de ISO 9000 à six sigma**, 2ème édition , éd : d'organisation .paris,2002,p21
24. Philipe crosby, **LA Qualité est gratuite**, economica, paris,1986,p19
25. Kauru Ishikawa, **LA gestion de la qualité**, 1ère éd,paris,1984,p2
26. Laith Alrubaiee,opcit,p4
27. بسمان فيصل محجوب، إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية، المنظمة العربية للتنمية، الإدارية القاهرة، 2003، ص 105
28. Morahman A, **Changing the organization through time**, san Francisco,based publishers,2003,p23
29. الربيعي ليث، عوامل جذب الطلبة الأجانب في استهداف الجامعة الأسواق الدولية: دراسة تحليلية لاتجاهات الطلبة الوافدين من جامعة البترا، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 2008، 1، ص 56
30. IAITH Alrubaiee ; opcit, p08
31. M ;Porter, **A vantage concurrentiel des nation**, Iner edition,1993,p48
- نقلا عن: احمد طرطار: الميزة التنافسية واستراتيجيات التنافس كمدخل لترشيد أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 22، جوان 2011، ص 355.
32. صدوقي عقيلة، مرجع سابق، ص 12