

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
مخبر التوطين مخبر الفلسفة والدراسات الإنسانية والاجتماعية ومشكلات الاعلام والاتصال

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث

علم الاجتماع الميدان: العلوم الاجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
الاختصاص: علم اجتماع تربية

إعداد:
حياة بويلوطة

بعنوان

تنمية الموارد في ظل فلسفة جودة التعليم العالي

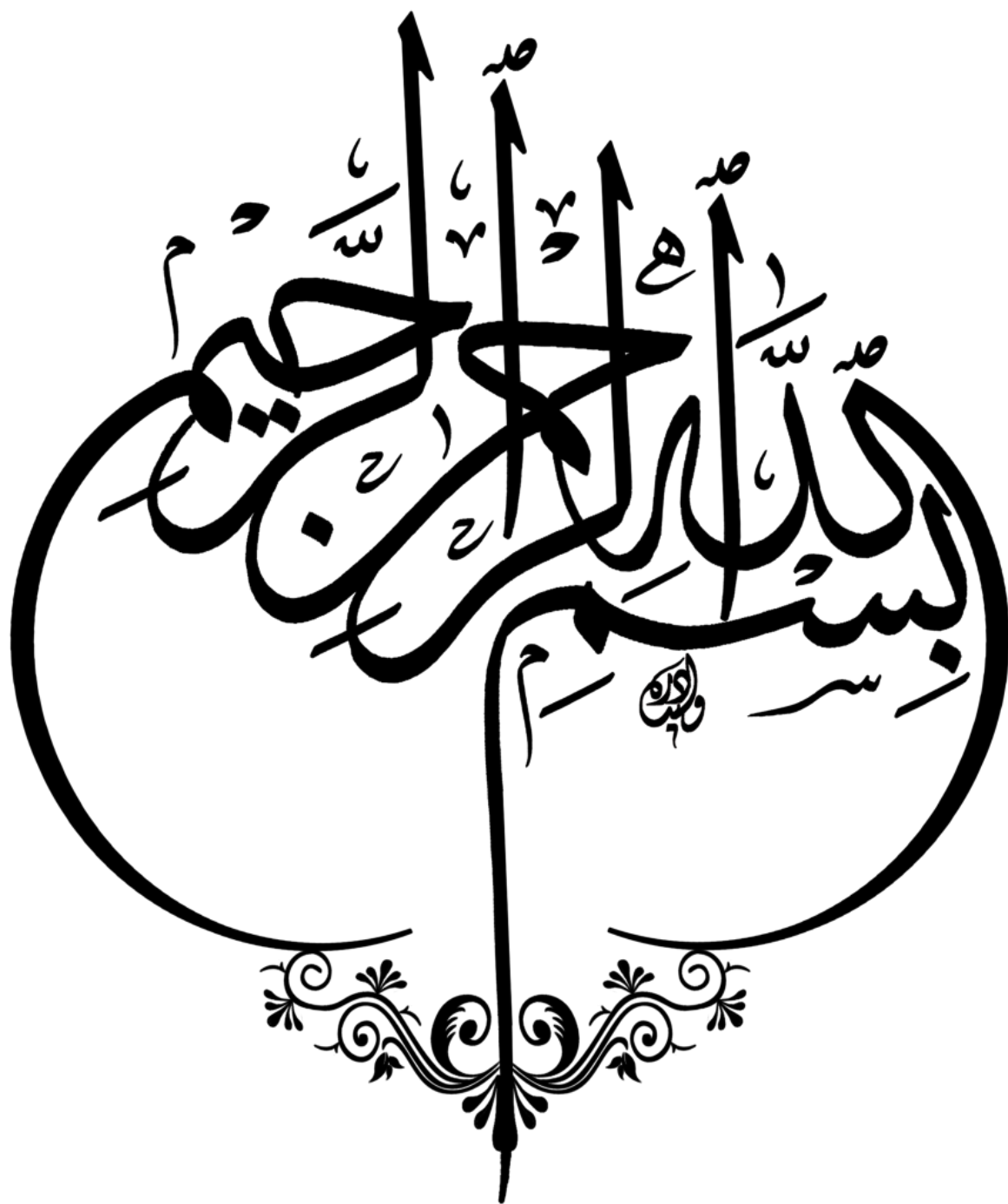
أمام لجنة المناقشة المكونة من:

بتاريخ: 2025-06-19

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
السيد بن صويلح ليليا	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	رئيسا
السيد ماهر فرحان مرعب	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	مشرفا
السيد قريد صمير	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 8 ماي 1945 قالمة	ممتحنا
السيد طبال رشيد	أستاذ التعليم العالي	بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
السيد بولشرش	أستاذ التعليم العالي	بجامعة باجي مختار عنابة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024





شكر وتقدير

الحمد لله الفعال لما يريد، يعلم ما دار في خلد العبد من عزم أو تردد، الملك ملكه، والخلق خلقه، يحكم ما يشاء ويفعل ما يريد، أحمدده وأشكره على نعم تجل على الحساب والعد، أحمدده سبحانه وأشكره على ما وفق وأعان ويسر وأبان فتتم بفضلته وكرمه هذا البحث. وأصلي وأسلم على أزكى البرية ومعلم البشرية سيدنا محمد وعلى آله والصحب الكرام. ثم أتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف أ.د هاجر فرحان مرعي الذي كان له الدور الأكبر في توجيهي وإرشادي خلال مراحل البحث، لم يكن دعمه مقتصرًا على الجانب الأكاديمي فحسب، بل كان مصدر تشجيع وإلهام على المستويين الشخصي والعلمي أشكر له وقته وجهوده وصبره الذي أبداه في متابعة هذا العمل. فله كل الشكر والامتنان وأسأل الله أن يبارك في عمله وعلمه.

والشكر موصول لكل من أحاطني برعايته وسؤاله، وقدم لي نصًا، أو رأيًا، أو توجيهًا، أو دعوة صادقة، ممن لا يتسع المقام لذكرهم جميعًا. فلهم مني كل تقدير وشكر وامتنان. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحثة

إهداء

من قال أنا لها نالها..... وإن أبكت رثما عنها أتيت بها.... لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون.... لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق قريبا ولا سهلا لكن الحمد لله فعلتها وذلتها.. فأهدي نفسي هذا التخرج.

إلى والدي العزيز الذي لم يبخل علي يوما بما استطاع إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب اهديك يا أبي هذا العمل

إليك يا جنتي في الدنيا والآخرة إليك يا سندي ومسندي اهديك ثمرة نجاحي أحمد الله الذي وفقني في إكمال هذا العمل وأنت على قيد الحياة

إلى اخوتي كل باسمه إلى كل قريب كان بجانبني وإلى كل بعيد حاوطتني أدميته اهديكم هذا التخرج

ببولطة حياة

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفهمي للدراسة	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: إشكالية وأهمية وأهداف الدراسة
11	المبحث الثاني: تحديد المفاهيم والمصطلحات
23	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34	المبحث الرابع: المقاربات النظرية
59	خلاصة
الفصل الثاني: إدارة وتنمية الموارد البشرية	
61	تمهيد
62	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
62	أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
66	ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية
67	ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
68	رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
71	خامساً: الأبعاد الرئيسة لإدارة الموارد البشرية
71	سادساً: ممارسات إدارة الموارد البشرية
73	سابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

قائمة المحتويات

76	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية
76	أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية
77	ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية
79	ثالثاً: أبعاد تنمية الموارد البشرية
80	رابعاً: خصائص تنمية الموارد البشرية
82	خامساً: أسباب تنمية الموارد البشرية
83	خامساً: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية
84	سادساً: عمليات تنمية الموارد البشرية
98	خلاصة
الفصل الثالث: فلسفة جودة التعليم العالي:	
100	تمهيد
101	المبحث الأول: أساسيات في الجودة
101	أولاً: التطور التاريخي للجودة
105	ثانياً: أبعاد الجودة
108	ثالثاً: أهداف الجودة
109	رابعاً: مبررات تطبيق الجودة
111	خامساً: مراحل تطبيق الجودة
113	المبحث الثاني: فلسفة، أهداف ووظائف التعليم العالي
113	أولاً: فلسفة التعليم العالي
114	ثانياً: أهداف التعليم العالي
115	ثالثاً: وظائف التعليم العالي
118	رابعاً: مكونات نظام التعليم العالي
121	المبحث الثالث: ماهية جودة التعليم العالي
121	أولاً: أهمية جودة التعليم العالي

قائمة المحتويات

122	ثانيا: أهداف جودة التعليم العالي
123	ثالثا: مبادئ جودة التعليم العالي
124	رابعا: دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي
126	خامسا: مؤشرات جودة التعليم العالي
134	سادسا: أبعاد جودة التعليم العالي
138	سابعا: معايير جودة التعليم العالي
140	المبحث الرابع: ضمان الجودة في التعليم العالي
140	أولا: مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي
142	ثانيا: أهداف ضمان الجودة في التعليم العالي
144	ثالثا: متطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي
145	رابعا: مبادئ ضمان الجودة في التعليم العالي
147	خلاصة
الفصل الرابع: الموارد البشرية والتعليم العالي في الجزائر	
149	تمهيد
150	المبحث الأول: الموارد البشرية في الجزائر
150	أولا: مستويات تحليل تنمية الموارد البشرية
151	ثانيا: آليات تنمية الموارد البشرية
153	ثالثا: الإستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية
172	المبحث الثاني: التعليم العالي في الجزائر
172	أولا: تطور التعليم العالي في الجزائر
179	ثانيا: مبادئ التعليم العالي في الجزائر
182	ثالثا: تحديات التعليم العالي بالجزائر
184	رابعا: واقع وآفاق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية
187	خلاصة

قائمة المحتويات

الفصل الخامس: الإطار المنهجي والميداني للدراسة	
189	تمهيد
193	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
190	أولا: مجالات الدراسة
193	ثانيا: عينة الدراسة
195	ثالثا: منهج الدراسة
196	رابعا: أداة الدراسة
198	خامسا: الدراسة الاستطلاعية
203	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة
300	المبحث الثالث: نتائج الدراسة
300	أولا: نتائج الدراسة وفقا للفرضيات
303	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والنظريات
309	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
311	خاتمة
320	قائمة المصادر والمراجع
352	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مصادر الاستقطاب الخارجية	95
02	أبعاد جودة التعليم العالي حسب PARASURAMAN وآخرون	137
03	آليات تنمية الموارد البشرية	153
04	توزيع هيئة التدريس في أقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم والتكنولوجيا	194
05	يوضح محاور وفقرات الاستمارة في شكلها الأولي	197
06	يمثل محاور إدارة الدراسة في شكلها النهائي	198
07	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للمحور الخاص بالموارد البشرية في ظل مبادئ جودة التعليم العالي	200
08	يوضح نتائج معامل الثبات لفقرات المحور الخاص بالموارد البشرية باستخدام ألفا كرومباخ	200
09	يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمعوقات تنمية الموارد البشرية في ظل مبادئ جودة التعليم العالي	201
10	يوضح نتائج معامل الثبات معوقات تنمية الموارد البشرية في ظل مبادئ جودة التعليم العالي بألفا كرومباخ	201
11	يوضح الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	202
12	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	202
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	203
14	توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة	204
15	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	204
16	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	205
17	توزيع أفراد العينة حسب متغير الكلية	206
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير القسم	207
19	إجابة المبحوثين حول عبارة تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب	208
20	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بيداغوجيا، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة.	209
21	إجابة المبحوثين حول عبارة الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة	210
22	إجابة المبحوثين حول عبارة الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل تخرج (رسالة أو أطروحة) المترشح	211

قائمة الجداول

	عند التوظيف.	
213	إجابة المبحوثين حول عبارة الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها المترشح ودرجة النجاح	23
214	إجابة المبحوثين حول عبارة تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للالتحاق بمناصب التوظيف	24
215	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمة	25
216	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من إتقان اللغات الأجنبية وامتلاكه للقدرات الاتصالية	26
217	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي	27
218	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم فحص مدى تمكن المترشح من تطبيق المعارف المتحصل عليها	28
220	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد واقتراح البدائل	29
222	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم فحص قدرة المترشح على تحمل المسؤولية	30
223	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم فحص مدى معرفة المترشح بطرائق التدريس	31
224	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم فحص المترشح بمجال التخصص وكذا ثقافته العامة	32
225	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة في توظيف الموارد البشرية (الأساتذة)	33
229	إجابة المبحوثين حول عبارة تضع الجامعة برامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموما	34
230	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم تقييم وقياس مدى تقدم الأساتذة على مستوى الأداء والمعارف (التعليم الرقمي، اللغات..) بشكل مناسب	35
231	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم تطوير برامج وأساليب التدريب والتكوين بشكل مناسب وفقا لتقييم أداء الأساتذة	36
233	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناء على دراسات واقعية-حقيقية مسبقة	37
234	إجابة المبحوثين حول عبارة برامج التدريب والتكوين تشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أداء الأساتذة	38
236	إجابة المبحوثين حول عبارة تستند برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية	39
237	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين	40
238	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم تدريب وتكوين الأساتذة على كيفية استثمار الوقت	41

قائمة الجداول

238	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم تدريب وتكوين الأساتذة على استخدام تكنولوجيا التعليم	42
239	إجابة المبحوثين حول عبارة تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من التربصات بالخارج	43
240	إجابة المبحوثين حول عبارة ساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في رفع مستوى أداء الأستاذ	44
242	إجابة المبحوثين حول عبارة يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والابتكار والإبداع	45
243	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة	46
245	إجابة المبحوثين حول عبارة برامج التدريب والتكوين الحالية تساعد الجامعة على تحقيق مكانة متميزة ضمن المحيط الأكاديمي المحلي أو العالمي	47
246	إجابة المبحوثين حول عبارة يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي	48
247	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات جودة تدريب وتكوين الموارد البشرية (الأساتذة)	49
252	إجابة المبحوثين حول عبارة عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية	50
253	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية	51
255	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف أو غياب ثقافة تجويد المورد البشري والتعليم العالي	52
256	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف أو عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	53
257	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف أو عدم إنشاء معايير جودة الأداء	54
259	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف أو عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي	55
260	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة للمعوقات التنظيمية	56
262	إجابة المبحوثين حول عبارة قلة المخصصات المالية للتكوين	57
263	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى	58
264	إجابة المبحوثين حول عبارة قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة	59
266	إجابة المبحوثين حول عبارة النقص في الأجهزة والمعدات	60
267	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف الإمكانيات المالية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية	61
268	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة المعوقات المادية	62
270	إجابة المبحوثين حول عبارة الافتقار للعنصر البشري المدرب	63
272	إجابة المبحوثين حول عبارة محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم	64

قائمة الجداول

273	إجابة المبحوثين حول عبارة نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية	65
275	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة	66
276	إجابة المبحوثين حول عبارة محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة	67
277	إجابة المبحوثين حول عبارة قلة توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية	68
279	إجابة المبحوثين حول عبارة عدم توفر شبكة الإنترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها	69
281	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة المعوقات التقنية	70
283	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم	71
285	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة	72
286	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة	73
288	إجابة المبحوثين حول عبارة وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات	74
289	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف أو عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف	75
291	إجابة المبحوثين حول عبارة غياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة	76
292	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها	77
293	إجابة المبحوثين حول عبارة ضعف دور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم	78
294	إجابة المبحوثين حول عبارة عدم مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات	79
295	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة المعوقات الإدارية	80
299	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول	81
300	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني	82

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مبادئ رواد الجودة في التعليم العالي	45
02	دورة ديمينغ الرباعية PDCA	48
03	مثلث ديمينغ	52
04	خطوات الرقابة على الجودة لدى جوزيف جوران	54
05	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	69
06	الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية	70
07	عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها	87
08	مراحل تخطيط الموارد البشرية	89
10	مكونات نظام التعليم العالي	120
11	كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة	128
12	دور الطالب من منظور الجودة	130
13	التحولات المطلوبة لجودة البرامج التعليمية في مؤسسات التعليم العالي	131
14	مؤشرات جودة التعليم العالي	133
15	المراحل التي يمر بها التدريب	160
16	أطوار التكوين في ظل نظام LMD	179
17	مخطط توضيحي لكليات جامعة جيجل	191

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصر	بالعربية	بالإنجليزية
ISO	المنظمة الدولية للوحيد القياسي	The International Organization for Standardization
HRM	إدارة الموارد البشرية	Human Resource Management
EOQC	المنظمة الأوروبية لرقابة الجودة	European Organization for Quality Control
EQAA	وكالة ضمان الجودة الأوروبية	European Quality Assurance Agency

الملخص

تناولت هذه الدراسة موضوع تنمية الموارد البشرية في ظل فلسفة جودة التعليم العالي، وقد أخذت هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها. حاولت هذه الدراسة تبيان نسبة اعتماد مبادئ جودة التعليم العالي في كل من عمليات تنمية المورد البشري (هيئة التدريس) التوظيف، التكوين والتدريب بالإضافة إلى التعرف على معوقات تبني هذه المبادئ في جامعة محمد الصديق بن يحيى في كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم والتكنولوجيا وقد انطلقت الباحثة في هذه الدراسة من الإشكالية الرئيسية التالية: ما نسبة اعتماد المؤسسة الجامعية على مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشرية (الأساتذة)؟

وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهي الأساليب التي تعتمد عليها الجامعة في تنمية مواردها البشري (الأساتذة) في ظل جودة التعليم العالي؟
- ✓ ماهي معوقات اعتماد المؤسسة الجامعية لمبادئ جودة التعليم العالي في تنمية المورد البشري بالمؤسسة الجامعية؟

وللإجابة عنها قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية معتمدة في ذلك على أدوات منهجية تمثلت في أداة الاستمارة التي وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في هيئة التدريس بكل من كليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم والتكنولوجيا والتي قدرت بـ 225 مفردة. وقد كانت هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية ما اوجب اعتماد المنهج الوصفي فيها. وقد تم استخدام حزمة الإحصاء التحليلي للعلوم الإنسانية والاجتماعية aspps الإصدار 25.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ أن الجامعة تعتمد بنسبة متوسطة مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشري (الأساتذة).
- ✓ أن الجامعة تعتمد على التكوين والتدريب والتوظيف كأساليب في تنمية الموارد البشرية (هيئة التدريس)
- ✓ وجود معوقات تنظيمية /إدارية/تقنية/ مادية بنسبة مرتفعة تعيق اعتماد المؤسسة الجامعية لمبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشري.

الكلمات المفتاحية: تنمية المورد البشري، الجودة، جودة التعليم العالي، فلسفة جودة التعليم العالي.

ABSTRACT

This study dealt with the issue of human resource development under the philosophy of higher education quality, and this study took its importance from the importance of its variables. This study attempted to determine the percentage of adoption of the principles of higher education quality in each of the processes of human resource development (faculty), recruitment, training and training, in addition to identifying the obstacles to the adoption of these principles at Mohamed Siddiq Ben Yahia University in the faculties of humanities and social sciences and the Faculty of Science and Technology, the researcher started this study from the following main question: What is the percentage of the university institution's reliance on the principles of higher education quality in the development of its human resources (professors)?

The following sub-questions emerged from the main question:

- What are the methods adopted by the university in developing its human resource (professors) in light of the quality of higher education?
- What are the obstacles to the university institution's adoption of the principles of higher education quality in the development of human resources in the university institution?

To answer these questions, the researcher conducted a field study based on methodological tools, including a questionnaire that was distributed to the study sample, which consisted of 225 faculty members at both the Faculty of Humanities and Social Sciences and the Faculty of Science and Technology. This study was a descriptive study, which necessitated the adoption of the descriptive method. The analytical statistics package for the humanities and social sciences aspss version 25 was used.

The study reached a number of results, the most important of which are:

- The university adopts the principles of higher education quality in the development of its human resource (professors).
- The university relies on training, training and recruitment as methods of human resource development (faculty)
- The existence of organizational/administrative/technical/material obstacles with a high percentage hindering the university institution's adoption of the principles of higher education quality in the development of its human resources

.Keywords: Human resource development, quality, higher education quality, higher education quality, higher education quality philosophy.

مقدمة

مقدمة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات التي تفرض عليها إحداث تغييرات جذرية في مختلف جوانب عملها لضمان استمراريتها وبقاءها في بيئة تنافسية متطورة. لذا تسعى المؤسسات والمنظمات في كافة المجالات إلى تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستمرة، من خلال تبني آليات واستراتيجيات حديثة تساهم في تعزيز كفاءتها. ولعل أبرز ما اتفقت عليه الدراسات الحديثة هو أن الاستثمار في العنصر البشري وتنميته يُعد من أفضل الخيارات التي يمكن للمؤسسات اللجوء إليها لمواجهة هذه التحديات وتحقيق الاستدامة. ففي الماضي كانت الموارد المادية والمالية هي العامل الرئيسي في تقدم المؤسسات، إلا أن العنصر البشري أصبح اليوم هو الميزة التنافسية الأساسية، حيث انتقل من كونه أداة لتحقيق الميزة إلى اعتباره في حد ذاته مصدراً رئيسياً للابتكار والإبداع. ونتيجة لذلك أصبح من الضروري توجيه طاقات هذا العنصر بشكل مستمر من خلال تبني استراتيجيات حديثة تهدف إلى تحسين الأداء العام وتطوير جميع الوظائف داخل المؤسسة وهذا ما تعرفه فلسفة الجودة التي تسعى إلى تحسين جودة المخرجات وتحقيق رضا الأطراف المختلفة المتعاملة مع المؤسسة.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من أبرز المؤسسات التي تسعى بشكل دائم إلى تبني مبادئ الجودة، كونها المصدر الرئيسي لتزويد المجتمع بالكوادر المؤهلة القادرة على أداء المهام بكفاءة عالية. إذ تُعد الجامعات قمة النظام التربوي والتعليمي حيث تساهم في بناء الكفاءات البشرية القادرة على التكيف مع التحديات المتجددة في مختلف مجالات الحياة. كما أنها تشكل حجر الزاوية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة من خلال بناء الإنسان العصري الذي يمتلك مستوى علمي متقدم، فضلاً عن استعداداته القيادية. ومع تسارع التغيرات العالمية، أصبح من الضروري أن تبني مؤسسات التعليم العالي فلسفة جودة التعليم بشكل مستمر لتواكب هذه التحديات وتستمر في تقديم التعليم والمعرفة التي تساهم في رفد المجتمع بالقوى العاملة المؤهلة والمتميزة. ففي عصر الانفجار المعرفي الذي بدأ مع الألفية الثالثة أصبحت المعرفة هي المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والاجتماعي مما يتطلب تحديث مستمر في أساليب التعليم. لذا أصبح الاهتمام بجودة التعليم أمراً أساسياً لأي دولة تسعى لبناء مجتمع قوي ومتقدم في مجالات متعددة. وفي هذا السياق تسعى دول عديدة بما في ذلك الجزائر إلى تحسين وتطوير الأنظمة التعليمية بما يتماشى مع المعايير الدولية، وذلك بهدف تحقيق النجاح والمنافسة على المستويين المحلي والعالمي وكان التوجه لانتهاج فلسفة الجودة أحد أبرز التوجهات الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف.

ترتكز فلسفة جودة التعليم العالي على تطوير الكوادر البشرية بما يتناسب مع المعايير العالمية من خلال تبني مبادئ الجودة واختيار آليات التنفيذ المناسبة في ظل ثقافة داعمة مركزة على التعليم والتدريب المستمر. يُعتبر

التعليم مفتاحًا أساسيًا للحراك الاجتماعي والعلمي، وهو أساس التنمية المستدامة. ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات اللازمة للتكيف مع تحديات العصر المتزايدة في مختلف المجالات.

وفي هذا الإطار، يعد تطوير هيئة التدريس في الجامعات أحد العناصر الأساسية لتحقيق جودة التعليم. فعندما يمتلك الأستاذ الجامعي الكفاءة والخبرة المطلوبة فإن ذلك ينعكس مباشرة على جودة العملية التعليمية وفعالية مخرجاتها. لذا أصبح من الضروري أن تولي الجامعات اهتمامًا كبيرًا بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال توفير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والتطوير المستمر. فتنمية الكوادر التعليمية وفق أسس علمية وعملية تساهم في تحسين الأداء الأكاديمي مما يعزز من مكانة الجامعات على الصعيدين المحلي والدولي.

كما أن تبني مبادئ الجودة في تنمية هيئة التدريس على رأسها التدريب والتكوين يُعد خطوة محورية نحو تحسين الأداء الأكاديمي وضمان تحقيق المعايير العالمية في التعليم العالي. ومع التحولات السريعة التي يشهدها عالم التعليم، أصبح من الضروري أن يتواءم تطوير أعضاء هيئة التدريس مع هذه التغيرات في أساليب التدريس وتقنيات التعلم. فالجودة لا تقتصر على تحسين المناهج الدراسية أو طرق التدريس التقليدية، بل تشمل أيضًا تعزيز قدرة الأساتذة على استخدام الأدوات الحديثة مثل التعليم الإلكتروني والمنصات الرقمية، فضلاً عن أساليب التقييم المتطورة التي تساعد على تحقيق دقة وموضوعية أكبر في قياس أداء الطلاب. ويكون هذا من خلال انتهاز استراتيجيات التكوين والتدريب وأيضاً فكر تقييم الأداء وعمليات الفحص التي يمكن من خلالها معرفة مدى تبني هذه المبادئ على النهج الصحيح.

وفي هذا السياق، يساهم تبني ثقافة الجودة في تنمية هيئة التدريس في خلق بيئة تعليمية تحفز على الإبداع المستمر وتدعم التطوير المهني المستمر. هذه البيئة لا تقتصر على تطوير الكفاءات الأكاديمية فقط، بل تعداها لتشمل جوانب شخصية ومهنية أخرى تساعد الأساتذة على التكيف مع التحديات المتزايدة في التعليم العالي. وعليه، فإن تحسين جودة التعليم يعتمد بشكل كبير على تنمية مهارات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس.

انطلاقاً مما تم عرضه آنفاً جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة تنمية الموارد البشرية (الاساتذة) في ظل فلسفة جودة العليم العالي متخذين من جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل ميدان لها. وقد تم تقسيم هذه الدراسة على خمسة فصول تناولت الموضوع على النحو الآتي:

الفصل الأول جاء بعنوان الإطار المفهومي للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى مشكلة وأهمية وأهداف الدراسة وكذلك تم تناول مفاهيم الدراسة وكذا الدراسات والنظريات التي عالجت موضوع دراستنا.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان إدارة وتنمية الموارد البشرية وتم التطرق من خلاله إلى مختلف العناصر النظرية للمفهومين حيث تم تقسيم الفصل على مبحثين، مبحث خاص بإدارة الموارد البشرية ومبحث تناول تنمية الموارد البشرية.

ليأتي الفصل الثالث بعنوان فلسفة جودة التعليم العالي، وهو الآخر قسم على مباحث، الأول تناول الجودة بصفة عامة بينما خصص المبحث الثاني بجودة التعليم العالي، كما تناولنا في المبحث الثالث ضمان الجودة في التعليم العالي.

وتناولنا في الفصل الرابع المعنون بالموارد البشرية والتعليم العالي بالجزائر المقسم إلى مبحثين، مجموعة من العناصر التي تطرقت إلى أهم آليات تنمية الموارد البشرية وكذا الإستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تطور التعليم العالي بالجزائر وكذلك مبادئ التعليم وواقع وآفاق ضمان الجودة في الجامعات الجزائرية.

أما الفصل الخامس فقد خصص للجانب الميداني من الدراسة، وقد قسم على مبحثين، مبحث خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة والذي تناولنا فيه مجالات الدراسة وضبط العينة واختيار المنهج المتبع مع تحديد أداة الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تناولنا عرض وتحليل البيانات الميدانية والتي تم من خلالها تم تحديد نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفهمي للدراسة

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، باتت قضية تنمية الموارد البشرية والتزام الجودة من الأولويات التي تساهم في تعزيز مكانة المؤسسات الأكاديمية وقدرتها على مواجهة التحديات المعاصرة. يمثل هذا الفصل خطوة أساسية لفهم كيفية تطوير وتنمية المورد البشري (الأساتذة) في ظل فلسفة جودة التعليم العالي، يركز هذا الفصل على تقديم الهيكل المنهجي للدراسة. حيث يوضح إشكالية الدراسة التي تم الانطلاق منها وكذا الإشارة لأهمية وأهداف هذه الدراسة مع التطرق إلى الدراسات السابقة والنظريات التي تناولت الموضوع من مختلف الجوانب.

المبحث الأول: إشكالية وأهمية وأهداف الدراسة

أولاً: الإشكالية

يعد المورد البشري في أي مؤسسة على اختلاف ميدان نشاطها خدماتية كانت أو إنتاجية الركيزة الأساسية والدعم الرئيسة التي تعتمد عليها في الوصول إلى أهدافها، وفي ظل التطورات الديناميكية التي تعرفها المنظمات في مجال تسيير وإدارة الموارد البشرية وتزامنا مع التقدم المعرفي والتكنولوجي الذي يعرفه العصر الحالي كنتيجة لامتداد تأثير العولمة، أصبح من الضروري ترشيد استغلال العنصر البشري الذي يعد الطرف الأهم الذي تبني عليه المؤسسة رهانات نجاحها. حيث لم يبق اهتمام المنظمات منحصر على الاعتماد على الموارد المادية والعمل على تحقيق الأرباح فقط على حد ما نادى به الاتجاه التaylorي سابقا، بل تتعداها إلى الاهتمام بالموارد البشرية ومحاولة الاستثمار والاستغلال الفعلي لها. وذلك من خلال تنمية قدرات مواردها ورفع كفاءة أدائها وتحقيق الفعالية المطلوبة، لتصبح بذلك عملية تنمية الموارد البشرية من العمليات المهمة التي تتبناها المؤسسات لما لها من ارتباط مباشر بجل المجالات التنموية سواء تعلق الأمر بالتنمية الاجتماعية أو الاقتصادية. لذلك تسعى المؤسسات إلى تكوين مورد بشري كفئ يقوم على الفكر والعلم والمبادرة وإتقان العمل وتنمية القدرة على الخلق والإبداع والابتكار وجعل الفرد مفيد لنفسه وللمنظمة التي ينتمي إليها. يتوقف هذا الأمر بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة على التحكم في العمليات الرئيسية والإستراتيجيات التي تعتمد عليها في تنمية الموارد البشرية من مرحلة التخطيط إلى مرحلة تقييم الأداء وتطوير مساهمهم الوظيفي والمهني ما يضمن خدمة جيدة، وبالتالي تحقيق الأهداف من خلال توفير يد عاملة مؤهلة ذات أداء عالي المستوى نظرا لما يتلقاه الموظف من تدريب وتكوين يساهم في إعادة تفعيل القدرات الفكرية والمهارية له بعد الحصول على المهارات والخبرات الجديدة اللازمة.

تعتبر مؤسسات التعليم العالي من بين المؤسسات التي تعتمد على المورد البشري من أجل تحقيق نجاحها وفرض بقاءها من جهة، فهو يعتبر المحرك الأساسي في تركيبها وحراكيتها وهو من يحدد مكانتها في المجتمع ككل. ومن الجهة الأخرى هذه المؤسسات هي الركيزة الأساسية في تكوين هذه الموارد كطاقات مؤهلة ومكونة لأطراف ومؤسسات أخرى. إلا أن التطورات التكنولوجية المستمرة والتطور المعرفي الكبير أصبحت تفرض على مؤسسات التعليم العالي تكوين مدخلات تتسم بالجودة والكفاءة مما يجعلها قادرة على الإنتاج والإبداع وعلى التكيف مع المستجدات الديناميكية التي تفرضها الحياة المعاصرة. حيث أشار جون ديوي إلى أن هدف التعليم لا يكمن في

إيصال قيم الماضي ولكن في خلق قيم جديدة للمستقبل¹. وعليه فقد أصبح أمر تجويد هذه المعرفة مطلباً أساسياً تفرضه متطلبات وحاجات سوق العمل بصفة خاصة وحاجات المجتمع بصفة عامة. وبناء على ذلك أوضحت مؤسسات التعليم العالي تعمل على تطوير أساليبها في تنمية وتكوين طاقات وموارد بشرية تتسم بجودة أدائها باعتبار التعليم العالي أهم عامل وآخر محطة علمية في إعدادها وتدريبها بالشكل والمستوى الذي يستطيع به استغلال ما لديهم من إمكانيات وتقديم خدمات ذات جودة عالية تتطابق مع توقعات العميل أو المستفيد وتسخيرها لإحداث التنمية والتقدم. فوفقاً للأدلة الإحصائية من العديد من الدول المتقدمة فإن الجزء الأكبر من دخلها القومي لا يرجع فقط إلى توفير الموارد الطبيعية بشكل أساسي، ولكن يرجع في المقام الأول إلى جودة الموارد البشرية التي تساهم في التعليم والبحث العلمي وفي إعداد وتدريب هذه الموارد البشرية لتحسين الأداء. وتؤكد هذه الإحصائيات أن التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص يساهم في الحفاظ على استمرارية التنمية².

ويعتبر تبني فلسفة جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي تم اللجوء لها حصراً للنهوض بمستوى المورد البشري ومواكبة التطورات التي تعرفها الساحة العلمية والعملية نظراً للضعف الذي عرفته مؤسسات التعليم العالي في مجال تنمية المورد البشري وهذا ما أكدته العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة حيث أشار مؤشر المعرفة العالمي سنة 2019 إلى أن الجزائر تعاني من ضعف نسبي في جودة مخرجات التعليم العالي مقارنة بدول أخرى، وكذا التقرير التحليلي لمؤشر المعرفة العالمي سنة 2022 الذي أشار إلى أنه على الرغم من بعض التحسن النسبي لا تزال الجامعة الجزائرية تواجه تحديات كبيرة في تطوير نظام تعليمي يتطلع إلى الجودة المحلية، مع افتقار استثمار فعال في رأس المال البشري ونقص الابتكارات لتحسين جودة. وأيضاً نظراً لدرجات التقدم التي وصلت إليها الجامعات في الدول المتقدمة، حيث أشارت العديد من الأبحاث إلى عدة أمثلة على الاستخدام الناجح لإدارة الجودة في العديد من الخدمات العامة من بينها مجال التعليم العالي³ والتي

¹ Roy Andersson: Continuous Quality Improvement in Higher Education A case study in Engineering School of Boras University, Master of Science with a Major in Quality and Environmental Management university of boras,2011,P05 .

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1312897/FULLTEXT01.pdf>

² Dr. Abedalhakeem T. E. Issa .Dr. Ahmed Gumaa Siddiek: Higher Education in the Arab World & Challenges of Labor Market, International Journal of Business and Social Science ,Vol 3, N 9, 2012,P146.

https://www.researchgate.net/publication/329698397_Higher_Education_in_the_Arab_World_Challenges_of_Labor_Market

³ Stefan Lagrosen: Examination of the dimensions of quality in higher education, Quality Assurance in Education, V 12 , N 2 , 2004,p61.

https://www.researchgate.net/publication/225083603_Examination_of_the_dimensions_of_quality_in_higher_education

كانت السبب في النهوض بمستواه، حيث أشار Deming إلى أن تبني مؤسسات التعليم العالي للجودة في التعليم يساعدها في الحفاظ على قدرتها التنافسية والقضاء على أوجه القصور فيها، كما يساعدها في التركيز على احتياجات السوق وتلبية رغبات جميع أصحاب المصلحة¹.

إن فلسفة تجويد النظام التعليمي لمؤسسات التعليم العالي التي تعني كيفية النظر الى مبادئ الجودة وتبنيها واختيار الأساليب الأنجع لتحقيقها في ظل بيئة تتوافر على متطلبات تحقيق الجودة من شأنه التأثير في نوعية مدخلات ومخرجات هذه المؤسسات، فكلما كانت الأنظمة التعليمية تتسم بالجودة والكفاءة كلما عاد ذلك بالإيجاب على تنمية الموارد البشرية التي هي بصدد التكوين والعكس صحيح، والمتتبع لفلسفة الجودة يجد أن أصول ظهورها كان في الجانب الصناعي. ونظرا لما تمكنت من تحقيقه في تقدم البلدان المتبينة لها اتجه التربويون والمختصين في مجال التعليم إلى محاولة تبني مبادئها وتكييفها مع البيئة التعليمية من أجل الرفع بمستوى التعليم لمستويات أعلى لنجد بذلك أنه من بين أهم ملامح هذه الفلسفة القدرة على تأهيل وتدريب وتنمية وإعداد الكوادر البشرية وفق معايير وأسس معمول بها في مختلف أنحاء العالم وذلك تماشيا مع المعايير والمقاييس التي تضعها منظمة ISO. ما يعني ملائمة المخرجات مع متطلبات سوق العمل المحلية أو الدولية.

ويرى المتتبع لهذه الفلسفة أن العنصر البشري والذي يعرف في فلسفة الجودة بمصطلح العميل من أهم الموارد التي ينبغي أن تخضع للتطوير والتحسين المستمر وهذا ما أشار إليه كل من ديمنغ وجوران في تأكيدهما على التحسين المستمر لمهارات المورد البشري والتركيز على العميل لتحقيق الجودة في التعليم. وبالتالي إن تنمية الموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي يتطلب الربط ما بين استراتيجيات وعمليات تنمية الموارد البشرية من برامج التدريب والخوافز وتقييم الأداء قبل وبعد الحصول على التدريب والتكوين اللازمين وما تتضمنه فلسفة الجودة في التعليم العالي من عملية تطوير وتحسين مستمر ولجوء الإدارة العليا إلى تطبيق معايير الجودة. وانطلاقا من هذه النقطة نجد أن تبني الجودة في التعليم العالي من شأنها المساهمة في رفع وتنمية المورد البشري بطريقة تجعله يفرض وجوده باعتبار أن تكوينه كان وفق معايير محددة ومدروسة ومتفق عليها. وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي:

ما نسبة اعتماد المؤسسة الجامعية على مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشرية (الأساتذة)؟

¹ Abu Saleh Md et al, Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges, Open Journal of Social Sciences. Scientific Research Publishing, 2016, P 211.

وقد انبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهي الأساليب التي تعتمد عليها الجامعة في تنمية مواردها البشري (الأساتذة) في ظل جودة التعليم العالي؟
- ✓ ماهي معوقات اعتماد المؤسسة الجامعية لمبادئ جودة التعليم العالي في تنمية المورد البشري بالمؤسسة الجامعية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1- الفرضية العامة

تعتمد المؤسسة الجامعية بنسبة متوسطة على مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشرية (الأساتذة).

2- الفرضيات الفرعية

- تعتمد المؤسسة الجامعية أساليب عدة في انتقاء وتنمية مواردها البشري كالانتقاء في التوظيف، التدريب وإعادة التدريب، التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي.

__ هناك عدة معوقات تؤثر على اعتماد المؤسسة الجامعية لمبادئ جودة التعليم العالي في تنمية المورد البشري (الأساتذة).

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تختلف أسباب اختيار أي موضوع من المواضيع على اختلاف الميول العلمية والرغبات الشخصية، حيث تختلف من شخص لآخر ومن اختلاف طبيعة الموضوع بحد ذاته. ترجع أسباب اختيارنا لهذه الدراسة دون غيرها إلى مجموعة من الأسباب والتي تم تقسيمها إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية ونفصلها في النقاط الآتية:

1- الأسباب الذاتية

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص وهو علم اجتماع التربية.
- اهتمام الباحثة بموضوع جودة التعليم العالي.
- رغبة الباحثة في معرفة مدى مساهمة تبني نظام الجودة في التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية.

- محاولة الباحثة التعرف على مدى خضوع المورد البشري في التعليم الجامعي للتكوين وفق متطلبات الجودة باعتبارها أحد الركائز والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها مؤسسات التعليم العالي.

2- الأسباب الموضوعية

- ارتباط الباحثة بمؤسسات التعليم العالي ورغبتها في المساهمة العلمية والعملية في تطوير وإيجاد الحلول للمشاكل التي تحول دون وصول مؤسسات التعليم العالي في الجزائر إلى مراتب متقدمة في مجال التعليم العالي والجودة فيه.
- الأهمية التي تعترئها عملية تنمية الموارد البشرية في كافة القطاعات والمؤسسات.

رابعاً: أهمية الدراسة:

لدراسة الحالية أهمية علمية تأتي من أهمية موضوع الدراسة بحد ذاته وهو جودة التعليم العالي وتنمية الموارد البشرية. واعتباره موضوع يمس أحد أهم مؤسسات تكوين المورد البشري وتأهيل الطاقات البشرية في المجتمع، في ظل ضعف أو غياب تطبيق الجودة في التعليم العالي وانعكاس ذلك على جودة المورد البشري الذي ينعكس بدوره على مدى سرعة ودرجة تقدم المجتمعات.

كما للدراسة أهمية عملية تتمثل بما ستخرج به من نتائج تساهم وتساعد متخذي القرار والمسؤولين على وضع الخطط المستقبلية فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية، وكذا من خلال التوصيات التي تطرحها. بالإضافة إلى دور هذه الدراسة في تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية ومعرفة مكامن الضعف ونقاط القوة في الإستراتيجيات التي تضعها الجامعة في تنمية مواردها البشري وفقاً لفلسفة الجودة.

خامساً: أهداف الدراسة

لا يخلو أي بحث قيم من هدف يوجه القائم به وأي دراسة غير هادفة تعد ضرب من الضياع، لذلك على أي باحث يقدم على إنجاز أي بحث أو أي دراسة عليه تسطير أهدافها والتي تعتبر جملة من الضوابط التي تحدد وتحكم وتوجه عمله حتى النهاية. وتتمثل أهداف هذه الدراسة في:

- معرفة مدى اعتماد الجامعة على مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشري من الأساتذة.

- التعرف على الأساليب المعمول بها في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بتنمية الموارد البشرية في ظل جودة التعليم.
- معرفة معوقات المؤسسة الجامعية في اعتماد مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشرية.

المبحث الثاني: تحديد المفاهيم والمصطلحات

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم الخطوات التي أن يمر بها البحث العلمي، لأنها تضمن نوعاً من التوضيح خاصة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تعتبر جوهر الدراسة ومن خلالها يستطيع القارئ أن يأخذ نظرة أولية حول الموضوع. وتعرف المفاهيم على أنها: تصورات ذهنية لمجموعة متنوعة من الظواهر التي نريد دراستها.¹

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم نوضحها كالتالي:

1- مفهوم التنمية

تعرف على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فاعلية أفرادها في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.²

مصطلح "التنمية" له معانٍ مختلفة لأشخاص مختلفين ويمكن تفسيره في سياقات مختلفة، يجب أن ينظر إلى التنمية على أنها تقدم نحو أهداف معقدة مثل القضاء على الفقر، وتوفير فرص العمل والحد من عدم المساواة وضمان حقوق الإنسان. كما يمكن تقديم تعريف فرعي على أن التنمية هي إعادة التوزيع مع النمو، ونهج الاحتياجات الأساسية والتنمية الريفية المتكاملة.³

¹ مويريس انجوس: منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تر بوزيد آخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص158.

² رحالي حجيبة، بوخالفة رفيقة: التنمية من مفهوم تنمية الإقتصاد إلى مفهوم تنمية البشر، دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد2، العدد 2، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، 2015، ص02.

³ dr. reem abuiyada: traditional development theories have failed to address the needs of the majority of people at grassroots levels with reference to gad, international journal of business and social science, center for promoting ideas, usa, vol 9, no 9, 2018, p119.
https://www.researchgate.net/publication/329030673_Traditional_Development_Theories_have_failed_to_Address_the_Needs_of_the_majority_of_People_at_Grassroots_Levels_with_Reference_to_GAD

التنمية ليست ظاهرة اقتصادية بحتة بل هي عملية متعددة الأبعاد تنطوي على إعادة تنظيم وإعادة توجيه النظام الاقتصادي والاجتماعي بأكمله.¹

- التعريف الإجرائي للتنمية:

هي عملية تطوير متعددة الأبعاد تهدف إلى الارتقاء بالمجتمع والانتقال به إلى حال أفضل مما كان عليه سابقا محققة تغيير إيجابي في مكونات وأجزاء وأنظمة المجتمع.

2- الموارد البشرية

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم إلخ، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.²

كما يمكن تعريفها على أنها جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومروؤسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية.³

وعليه فالموارد البشرية هي تلك الجموع من الأفراد الذين يكونون مؤسسة ما ويعملون في فضاء عملي معين، تحكمهم ضوابط محددة وموحدة. غير أنهم يختلفون فيه من حيث إمكانياته ومهاراتهم وتكوينهم العلمي، وتهدف هذه المجموعة في توحيدها إلى تحقيق أهداف المنظمة.

تُعرّف الموارد البشرية وفقاً لرؤية **حن إبراهيم بلوط** على أنها تشمل مجموعة الأفراد الذين يشاركون في وضع أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمل التي تُنفذها المؤسسات، تتنوع هذه الموارد في خمس فئات رئيسية وهي: الموارد الاحترافية، والقيادية، والإشرافية، والموارد المشرفة الباقية، والاتحادات العمالية.⁴

¹ Nishan Sakalasooriya, The concept of development definitions, theories and contemporary perspectives, 2020, p4 .

https://www.researchgate.net/publication/340375763_The_Concept_of_Development_DEFINITIONS_THEORIES_AND_CONTEMPORARY_PERSPECTIVES 18 /1/ 2024 15:41

² حمدوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

³ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 11.

وفي تعريف آخر للموارد البشرية، تشير إلى كونها مجموعة الأشخاص الذين يتمتعون بمؤهلات ومهارات وقدرات ملائمة ومتنوعة مناسبة لأداء أعمال محددة، والذين يتطلعون لتنفيذها على درجة عالية من الإقناع والكفاءة.¹

- التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

هي مجموعة من الأفراد الذين ينتمون إلى منظمة ما لهم مجموعة من القدرات والمهارات المتفاوتة والتي تؤهلهم لشغل منصب محدد، تحكمهم قوانين المنظمة ويتفقون في هدف محدد وهو الهدف الذي تحدده المنظمة.

3- تنمية الموارد البشرية :

لقد لقيت تنمية الموارد البشرية اهتمام كبير من الجهات الكبرى "الدولة" والجهات الصغرى "المؤسسات" على حد سواء باعتبارها أهم عملية لتحقيق التنمية في مختلف المجالات نظرا للأهمية التي يكتسبها العنصر الذي تقوم بتكوينه. تعرف عملية تنمية الموارد البشرية على أنها النشاط الذي سوف يؤدي إلى الحصول على المورد البشري من حيث الكم والنوع وبما يخدم أغراض المؤسسة ويرغبهم في البقاء بخدمتها وتجعلهم يبذلون كل طاقاتهم من أجل إنجاحها وتحقيق أهدافها.² ونجد في هذا التعريف تركيز على كيفية الاستثمار في رأس مال البشري. كما نجد أن هناك من يرى أن عملية تنمية الموارد البشرية هي عملية تطوير وإطلاق العنان للخبرات البشرية من خلال التطوير التنظيمي وتدريب الموظفين وتطويرهم لغرض تحسين الأداء.³

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن تنمية الوارد البشرية هي عبارة عمليات مقصودة لتكوين العنصر البشري لغرض تحسين الأداء والرفع من كفاءة الموظفين.

كما تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها مجال ومؤثر يتزايد بشكل متزايد لبقاء ونجاح جميع المنظمات.⁴

⁴ حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص16.

¹ بلقاسم سلاطية وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، الجزائر، 2002، ص19.

² لنا فادي حنا رثماوي: تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد التنمية المستدامة، فلسطين، 2009، ص9.

³ Swanson Richard: Foundation of human Resource development, first edition, Berrett-koebler publishers, Sanfrancisco california, 2008, P90. <https://lsms.ac/wp-content/uploads/2023/02/18.pdf>

⁴ wilson john. p: human resource development. learning for individuals and organization bell bain ltd, glacgon, 2001, p25.

وقد تم الإشارة إليها بالتعريف على أنها مجموعة من العمليات الجزئية بدءاً من تخطيط هذه الموارد ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقوي أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة.¹

هي عبارة عن عملية لبناء القدرات والمهارات بغية الرفع بمستوى طاقات المورد البشري في المجتمع، مستهدفة لتحريك وصقل وصياغة وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والسلوكية.²

ريتشارد سوانسون عرفتها على أنها عملية لتطوير وإطلاق العنان للخبرات البشرية من خلال التدريب التطوير والتطوير التنظيمي لغرض التحسين.³

تنمية الموارد البشرية هي عملية تطوير جودة أداء أو قدرات الرأسمال البشري من خلال عملية تخطيط التعليم والتدريب وإدارة الموظفين لتحقيق النتيجة المراد الوصول إليها.⁴

استناداً إلى ما سبق، يظهر أن تنمية الموارد البشرية تعني تعزيز قدرات الأفراد من خلال اكتساب المعرفة، وتطوير المهارات، وتحسين السلوكيات والخبرات. هذه العملية تهدف إلى تعزيز قدرة الأفراد على التعامل مع تحديات متنوعة يمكن أن تواجههم في سياق المؤسسة. يمكن الإشارة إلى تنمية الموارد البشرية كمجموعة من الأنشطة والبرامج المصممة لتعزيز المهارات الخاصة بالعاملين، بهدف استثمار المورد البشري بشكل فعال. يشمل ذلك تدريب العاملين وتكوينهم بحيث يتمكنون من تحقيق أقصى إمكاناتهم وتحسين أدائهم في المؤسسة. تُعتبر عملية تنمية الموارد البشرية ديناميكية ومستمرة، حيث تتم بشكل مستمر بمرور الوقت مرتبطة بتواجد الفرد في المنظمة واستمراره فيها. يجب أن تتم هذه العملية وفقاً لخطط علمية مدروسة، تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز التطور المستمر للمورد البشري وبالتالي استمرارية نجاح المنظمة.

https://www.researchgate.net/publication/308599204_International_Human_Resource_Development_Learning_Education_and_Training_for_Individuals_and_Organisations_3rd_ed

¹ نادر أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 19.

² محمد مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت: التنمية المستدامة مفهومها أبعادها مؤشرات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017، ص 164.

³ 1. drsemone jon m werner randy: human resource development six the edition, erinjoyner u-s-a, 2012 p 04. Human Resource Development.pdf

⁴ bahdin nur tanjung: human resource in rducation managment, budapest international research and critics in linguistics and education (birle) journal, v 3, n 2, 2020, p1242.

https://www.researchgate.net/publication/342389211_Human_Resources_HR_In_Education_Management

- التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية:

هي العملية التي يمكن من خلالها يتم تكوين الأفراد والرفع من قدراتهم وخبراتهم، بغية استثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال انتهاز مجموعة من العمليات والأساليب لتكوين كفاءات بشرية نافعة.

4- إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها جميع الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدعائم اللازمة للاحتفاظ بهم وزرع الولاء لديهم وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية.¹

إدارة الموارد البشرية هي مجال التركيز الإداري الذي يتعامل مع موظفي المنظمة في معظم الحالات وهي المصطلح المستخدم لوصف الأنظمة الرسمية المصممة لإدارة الأفراد داخل المنظمة بشكل أساسي.²

ويذهب **حبيب الصحاف** إلى أن إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية، من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً بالمنظمة.³

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية (HRM) هي عملية توظيف الأفراد وتدريبهم وتعويضهم ووضع السياسات المتعلقة بهم ووضع استراتيجيات للاحتفاظ بهم.⁴

- التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

¹ المعاينة رولانايف، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص20.

² oladimeji samuel lasoji: challenges of human resource management in regards to organizational effectiveness. kansainvälistä bisnestä, 2019, p15.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/166809/Challenges%20of%20HRM%20in%20regards%20to%20%20organizational%20effectiveness-converted.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

³ القفل يسمينة: إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 08، العدد 1، جامعة بليدة 2، الجزائر، 2021، ص272.

⁴ human resource management: the open university of Hong Kong. p2.

https://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/32/32088/pdf/Human_Resource_Management_32088.pdf 20/1/2024 19:00

هي عملية إدارة الأفراد في المؤسسات بطريقة منظمة وشاملة مما يضمن استمرار المؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة أي أنها:

* الأنظمة الرسمية المصممة لإدارة الأفراد.

* عملية تخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية.

5- الجودة

الجودة كمصطلح لها العديد من المعاني المتنوعة والغامضة وكثيرا ما نجد صعوبة في تحديد المعنى بصفة دقيقة، ويرجع هذا إلى إمكانية استخدامها بصفة مطلقة أو بصفة نسبية. مما يدل على الطبيعة المعقدة والمتعددة الأوجه للمفهوم¹. حيث عرفت العديد من التطورات منذ بداية القرن 20، إذ تطرق إليها الباحثون بالدراسة والتعريف من مختلف الزوايا والمنظورات الشيء الذي أدى إلى اختلاف التعريفات. وعليه سنحاول التطرق إلى بعض هذه التعريفات وهي كالتالي:

يعرفها **تشرديثور** بأنها إستراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة. هذه الإستراتيجيات تستخدم مهارات العاملين وقدراتهم الذاتية لصالح المنشأة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام. كما أنها تسهم في دعم الوضع المالي للمساهمين.²

نجد في هذا التعريف أنه ينظر إلى الجودة على اعتبارها إستراتيجية عمل تساهم في تحقيق رضا المستهلكين والعملاء ليتماشى المطلوب مع المتوقع. إن مصطلح الجودة موجود في كل أفعال وسيناريوهات الحياة اليومية، الجودة تتعلق بالفعالية والكفاءة فهي حالة الرضا والامتثال للخدمة، والجودة هي مفهوم معقد التعريف لها معاني عدة فالجودة مصطلح يتألف من استيفاء المعايير الموضوعية للمدخلات والعمليات والنتائج.³ كما يشار إلى الجودة

¹ Jeanette Colby, defining quality in education, a paper presented by UNICEF at the meeting of the international working group on education Florence, a publication of UNICEF, new york, ny, usa,2000,p03. https://www.right-to-education.org/sites/right-to-education.org/files/resource-attachments/UNICEF_Defining_Quality_Education_2000.PDF

² طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى: الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم اتجاهات معاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص20.

³ Diana lago de vorgara odina loiso,jumba suarez alexander javier : calidad de la educación superior: un análisis de sus principales determinantes, saber ciencia y libertad,vol9, n01,2014,p157. <file:///C:/Users/PC/Downloads/Dialnet-CalidadDeLaEducacionSuperior-5104971.pdf>

بأنها تعني تدخل العمليات المختلفة بالإنتاج وذلك لضمان تلبية المنتج النهائي مع المتطلبات المحددة للعرض والطلب.¹

وقد عرفها أرماند فيغيمباوم على أنها الناتج الكلي للمنتج جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.²

كما تم الإشارة إليها بالتعريف من قبل جوران وزميله على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأيهما هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج.³

تعرف على أنها التحرر من العيوب والأخطاء التي تتطلب القيام بالعمل مرة أخرى أو التي تؤدي إلى فشل ميداني وعدم رضا العملاء ومتطلبات العملاء وما إلى ذلك.⁴ أي أن الجودة من خلال هذين التعريفين تعني مدى ملائمة المنتج وتحرره من العيوب.

من خلال التعاريف السابقة للجودة نجد أن هناك اشتراك بينها فالتعريفات تشترك في نظرتها للجودة في كونها استيفاء لمعايير محددة ومقاييس معينة من أجل الوصول إلى تحقيق رضا المستفيد والمستخدم، فالجودة هنا تشير إلى مجموعة من المعايير والطرق التي يتم من خلالها تحقيق رضا المستفيد دون وجود عيوب بالمنتج أو السلعة. وهي تعني تلك الدرجات من التميز والتحسين المستمر في نوع المنتج ليتماشى مع تحقيق رغبات وتوقعات المستهلك والمستخدم المستفيد الذي بدوره يشكل ماهية الجودة في السلعة أو الخدمة المطلوبة في كونها صالحة وقادرة على تلبية حاجاته ورغباته أم لا. كما أن كلمة الجودة باعتبارها استثنائية يمكن النظر على أنها:⁵

¹ Max-antoine oreste: calidad en la educación superior: reflexiones para la elaboración de un concepto,2019,p19
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21783/2020maxoreste.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

² عيزاوي محمد عبد الوهاب: إدارة الجودة الشاملة، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص15.

³ عمرو علي ابراهيم: إدارة الجودة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص3.

⁴ Ahmed Badr Eldin: IA-quality- general concepts and definition. modern aproaches to quality control,2014,P03.
https://www.researchgate.net/publication/221919328_IA-Quality_-_General_Concepts_and_Definitions

⁵ Liviu matei: quality assurance in higher education a practical, Handbook centrl european university, hungary,2016, P47.

- * التمييز: تشير هذه النظرة إلى الجودة باعتبارها استثنائية فيما يتعلق بأعلى المعايير الأكاديمية والتميز.
 - * الكمال أو الاتساق: عملية لإزالة العيوب تهدف إلى تحقيق نتيجة خالية من العيوب.
 - * الجودة كملائمة للغرض: هنا تقاس الجودة بمستوى تحقيق هدف أو رسالة.
 - * الجودة كقيمة مقابل المال: ينصب التركيز هنا على نسبة المخرجات لكل مدخل لاكتساب مزيد من الكفاءة.
- كما تطرق إلى تعريف الجودة مجموعة من المنظمات الدولية من بينها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO التي عرفتتها بأنها: مجموعة من الخصائص خصائص منتج أو عملية أو خدمة مما يعطيها قدرتها على تلبية الاحتياجات الضمنية والصريحة.¹
- تشير التعاريف السابقة إلى وجود مجموعة من الخصائص والامتيازات القادرة على تلبية الاحتياجات دون وجود عيوب في المنتج أو السلعة. فكلمة الجودة تعني أفضل الشيء الذي من شأنه تلبية احتياجات ضمنية وصريحة.
- التعريف الإجرائي للجودة:**

- الجودة هي مجموعة من الخصائص والمعايير العالية التي يجب أن تتوفر في الخدمة أو المنتج لتكون ذات نوعية جيدة تساهم في تحقيق إشباع حاجات المستهلك أو المستفيد.
- نجد أن الجودة هي عملية إتقان الفرد لعمله ولدوره بشكل صحيح دون وجود الخطأ في عمله، مراعيًا في ذلك جملة من المعايير التي سوف تؤدي في النهاية إلى إشباع رغبات وحاجات الفرد وفق ما يريده هو سواء كان المراد سلعة، خدمة.. إلخ. وعلى اختلاف التعريفات المقدمة للجودة إلا أنها تشترك في مجموعة من النقاط:
- إن الفرد هو العامل الحاسم في تحقيق الجودة.
 - إن مفهوم الجودة ما هو إلا تتبع لجملة من المعايير والمقاييس.
 - محاولة القيام بالعمل بصورة صحيحة وبدون عيوب وتقليل الأخطاء.
 - هي مجموعة من الخصائص التي تعطي للخدمة أو العملية أو المنتج القدرة على تلبية احتياجات ضمنية وصريحة.

¹ Laudoyer.Guy.. la certification ISO 9000 .un moteur pour la qualité édition d'organisation,paris,2000,P23.

6- تعريف التعليم العالي

يعرف التعليم على أنه تغير في السلوك، له صفة الاستمرار وصفة بذل الجهد المتكرر حتى يصل الفرد إلى استجابة ترضي دوافعه وتحقق غاياته.¹

ويعرف التعليم العالي بأنه كل نمط للتكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة، كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى بتقرير مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي.² كما يعرف التعليم العالي على أنه العملية التعليمية المنظمة التي تبدأ داخل الكليات ومعاهد جامعية وذلك عادة بعد الحصول على شهادة التعليم الثانوي.³

في الوثيقة الصادرة عن مؤتمر اليونسكو المنعقد بباريس أكتوبر 1998 تحت عنوان الإعلان العالمي للتعليم العالي للقرن الحادي والعشرين الرؤية والإجراءات تم تعريف التعليم العالي على أنه أي نوع من الدراسة والتكوين أو التكوين البحثي المقدم في مرحلة ما بعد المرحلة الثانوية من قبل جامعة أو مؤسسة تعليمية أخرى معتمدة من قبل السلطات المختصة في الدولة كمؤسسة للتعليم العالي.⁴

التعريف الاجرائي للتعليم العالي

يقصد بالتعليم العالي في هذه الدراسة المرحلة التعليمية التي تلي التعليم الثانوي، والتي تُقدّم داخل مؤسسات جامعية أو معاهد عليا معترف بها رسميًا، ويهدف إلى إعداد الكفاءات البشرية في مختلف التخصصات، وتطوير قدراتهم العلمية والفكرية والمهنية، وذلك من خلال برامج أكاديمية وتكوينية منظمة، تؤدي إلى الحصول على شهادات معتمدة (ليسانس، ماستر، دكتوراه أو ما يعادلها).

7- جودة التعليم

¹ هشام فوزي دباس العبادي، وآخرون، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 34.

² كيارى فطيمة الزهرة: تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 4، العدد 1، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014، ص 106.

³ زونغي نبيل: جودة التعليم العالي من خلال التعليم الافتراضي 'التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا أمودجنا'، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 2 الجزائر، 2022، ص 947.

⁴ زميت الخير، فرحي كريمة: أسس ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 6، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، 2018، ص 195.

يرى سالي براون أن جودة التعليم هي كل ما يؤدي إلى تطوير القدرات الفكرية والمهارية لدى الطلاب وكل ما يؤدي إلى تحسين مستوى الفهم والاستيعاب ويزيد قدراتهم على حل القضايا أو المشكلات التي تواجههم ويزيد من قدراتهم على توصيل المعلومات بشكل فاعل، واستثمار ما تعلموه في التصرف مع الأمور التي تواجههم وفيما يدرسون.¹

كما يشير مفهوم جودة التعليم إلى "المدخلات" عدد المعلمين، عدد الكتب الدراسية، "العمليات" مقدار الوقت التعليمي المباشر، مدى التعلم النشط، "المخرجات" مخرجات الاختبار، معدلات التخرج، "النتائج" الأداء في التوظيف اللاحق بالإضافة إلى ذلك الجودة في التعليم ببساطة هي تحقيق أهداف وغايات محددة.²

يعرف قاموس المتعلم جودة التعليم على أنها تزويد المتعلمين بالمهارات والمعرفة التي من شأنها المساعدة في التطوير النفسي والاستفادة منها في المستقبل وهي القدرة على توظيف المهارات التي تعلموها.³

– التعريف الإجرائي لجودة التعليم

هي مجمل السمات والخصائص التي تتعلق بالعملية التعليمية والتي تسعى إلى تلبية احتياجات المتعلمين، وذلك من خلال جملة من الجهود المبذولة من قبل العاملين والقائمين على العملية التعليمية من أجل توفير تعليم ذو نوعية جيدة والرفع من مستوى الأفراد العلمي والمعرفي.

8- جودة التعليم العالي

تعرف بأنها ارتباط الجودة بمدى استطاعة النظام التعليمي على تلبية حاجات سوق الشغل والمجتمع من القوى العاملة، إضافة إلى الإسهام في التنمية الشاملة لأفراد المجتمع.⁴ يمكن تعريفها بأنها تحقيق مهمة التعليم العالي من خلال خبرة المعلم في مجالات معينة لتعزيز معرفة الطلاب والقدرات ذات القيمة المقدمة بطريقة تتماشى أهداف

¹ بنين وفاء، روضة جديدي: جودة التعليم كمدخل لتحسين جودة حياة الفرد في اتجاه تحقيق التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الوطني الأول، جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر الأبعاد والتحديات، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر، 20، يومي 4/ 5 فيفري سنة 2020، ص305.

² Adams don, david chapman: The quality of education dimension and strategies, Asian development bank, china, 2000, P02. https://cerc.edu.hku.hk/wp-content/uploads/2013/11/Vol5_ChapAdams_bookletr4.pdf

³ Bakisanami baratiseng: Education for Sustainabilty: Quality Education is a necessity in modern day, journal of education and practice, v7, N2, 2016, P11. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1089752.pdf>

⁴ أسية سليمة: تطبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي بالجزائر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد3، العدد2، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018، ص550.

جميع أصحاب المصلحة مع كل منها.¹ كما تم التطرق إليها بكونها تعني تعليماً ذا نوعية عالية أو متوسطة أو متدنية، فالتعليم ذو النوعية العالية يعني التميز في التعليم وفي نوعية الخرجين وهيئة التدريس والعملية التعليمية والبحوث العلمية وفقاً لمعايير معتمدة تؤهلها لنيل رضا المجتمع وذوي العلاقة مع الجامعة والمؤسسة الأكاديمية.²

كما تعرف جودة التعليم العالي على أنها مدى نجاح الفرص التعليمية المتاحة أمام الطلاب في مساعدتهم على تحقيق الدرجات العلمية المنشودة، والعمل على ضمان توفير التدريس المناسب والفعال والمساندة والتقييم والفرص التعليمية الملائمة والفعالة.³

من خلال التعاريف السابقة نجد أن جودة التعليم العالي تشير إلى قدرة المؤسسات الجامعية على تحقيق أهدافها الأكاديمية والتكوينية والبحثية، وفق معايير واضحة وموضوعية تضمن كفاءة البرامج التعليمية، وفعالية الأداء الإداري والتربوي، وجودة مخرجات التعلم من حيث المعارف والمهارات والقيم، بما يواكب متطلبات التنمية المجتمعية وسوق العمل المحلي والدولي.

هي عبارة عن تطابق عناصر أو مكونات المنظومة التعليمية مع المعايير الأكاديمية المتفق عليها محلياً وعالمياً والتي تتوافق مع حاجات المجتمع ومتطلباته.⁴

كما يرى الباحثون في مجال جودة خدمة التعليم العالي أن لمفهوم جودة التعليم العالي معنيان مترابطان أحدهما واقعي والآخر حسي، فالجودة بمعناها الواقعي تشير إلى التزام المؤسسة التعليمية بتطبيق مقاييس حقيقية متعارف عليها أما بمعناها الحسي فيركز على ردود أفعال متلقي الخدمة التعليمية.⁵ باختصار يتعامل الباحثون مع جودة

¹ mariam tanweer : quality assurance in higher education directorate of quality enhancement virtual university of Pakistan ,journal of distance education research,v1,n1, 2016,p10 .
https://journal.vu.edu.pk/data/volumes/1/Paper%201_Quality%20Assurance%20in%20Higher%20Education.pdf

² هالة عبد القادر صبري: جودة التعليم العالي والإعتماد الأكاديمي تجربة التعليم العالي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، العدد4، اليمن، 2009، ص153.

³ كعبار جمال، حنون سمية: مستوى الكفاءة المهنية لدى أساتذة الجامعة في ضوء متطلبات التعليم العالي من وجهة نظر طلبة الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة حمد الصديق بن يحيى، مجلة المعيار، مجلد26، العدد63، جامعة عبد القادر للعلوم الإنسانية قسنطينة، الجزائر، 2022، ص747.

⁴ ياليشاني وهيبية، واكد رايح: مفهوم الجودة في التعليم العالي، دراسة تحليلية، مجلة دراسات جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، العدد54، 2017، ص17.

⁵ نور سليمان فيسة: تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة التعليم العالي، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد1، العدد1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2018، ص61.

التعليم العالي بشكل متكامل حيث يجمعون بين الجانب الواقعي الذي يركز على المعايير والأداء، والجانب الحسي الذي يركز على تجربة ورضا المستفيدين من الخدمة التعليمية.

كما يمكن تعريف جودة التعليم العالي كونها عملية توثيق البرامج والإجراءات، وتطبيق للأنظمة والالتزام بالتوجهات المحددة بهدف تحقيق نقلة نوعية في تجربة التعلم. تسعى هذه العملية إلى تحقيق تطوير شامل في جميع جوانب التعليم. يهدف هذا الجهد إلى رفع مستوى التعليم العالي والتركيز على تحسين تجربة الطلاب وتعزيز مستوى الأداء في جميع الجوانب، مما يساهم في تحقيق التميز التعليمي وتلبية احتياجات المجتمع بشكل شامل.

ولتجويد التعليم العالي هناك فلسفة يشير إليها كبار فلاسفة ومؤسسي الجودة مفادها: هي مجموعة من المبادئ والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتطوير جميع جوانب العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتم تحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفاعلية. تسعى هذه الفلسفة إلى ضمان توافر تعليم عالي الجودة يتماشى مع المعايير الدولية من خلال جملة من الآليات الكفيلة في ذلك في ظل ثقافة داعمة لأفكار وأساليب تحقيق الجودة.

- التعريف الإجرائي لجودة التعليم العالي

تعني توافق وتطابق عناصر التعليم من مدخلات، عمليات ومخرجات مع المعايير والمقاييس الجامعية العالمية المتفق عليها والقادرة على تلبية حاجات سوق العمل، ويساهم في تحقيق التوازن بين توقعات المجتمع واحتياجات سوق العمل. وبهذا تصبح جودة التعليم العالي ليست مجرد مفهوم نظري بل تُعدُّ واقعًا فعليًا يحقق استمرارية تحسين وتطوير العملية التعليمية لتحقيق أقصى قدر من الجودة والفاعلية.

9- فلسفة جودة التعليم العالي :

فلسفة جودة التعليم العالي هي مجموعة من المبادئ والأفكار التي تهدف إلى تحسين وتطوير جميع جوانب العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، بحيث يتم تحقيق أعلى مستويات من الكفاءة والفاعلية. تسعى هذه الفلسفة إلى ضمان توافر تعليم عالي الجودة يتماشى مع المعايير الدولية من خلال جملة من الآليات الكفيلة في ذلك.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في تدعيم البحوث والدراسات أيا كان نوعها لأنها توفر للكاتب أو الباحث العديد من المعلومات والمعارف التي تثري رصيده المعرفي وكذا اللغوي، وذلك انطلاقا من الإطار النظري الذي يستنبط منه الباحث عمله مروراً بالإطار المنهجي الذي يشكل فيه الباحث تصور عن دراسته وصولاً إلى الإطار التطبيقي. فالدراسات السابقة هي انطلاقة لدراسات جديدة سواء كانت بنفس العنوان أو بمتغيرات مشتركة أو مشابهة لكن في ظروف زمانية ومكانية مغايرة لتشكل في مجموعها تراث نظري معرفي متراكم، وتعرف الدراسات السابقة على أنها: مجموع البحوث العلمية السابقة التي من شأنها أن تحتوي على موضوع الباحث الذي يتناوله حالياً والتي من شأنها أن تبلور له تصور مسبق حول مجرى دراسته.

1- الدراسات المحلية :

1-1- دراسة صليحة رقاد بعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته
دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري سنة 2014¹ والتي تناولت موضوع المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وذلك انطلاقاً من السؤال الرئيسي التالي: ماهي معوقات وآفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي الجزائرية؟

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك تماشياً وطبيعة الموضوع وللتحقق من صدق الفرضيات اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية في جمع المعطيات والتي تمثلت في الاستبيان والمقابلة معتمدة في الدراسة على عينة بحث قصدية متمثلة في مسؤولي ضمان الجودة والذي قدر عددهم بـ 28 مسؤول

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج أهمها:

¹ صليحة رقاد: تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014.

* وافق مسؤولي ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بدرجة عالية على وجود تحديات داخلية تدفع المؤسسات إلى تطبيق نظام ضمان الجودة.

* وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ذات أهمية متفاوتة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة.

1-2- دراسة عبد الرحمان ياسر بعنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي

بالجامعات الجزائرية سنة 2021¹ وقد جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية ومعرفة إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف خصائصه الشخصية والوظيفية، وذلك انطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي: هل يوجد أثر لإدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة من أعضاء هيئة التدريس؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وذلك وفقا لطبيعة الموضوع واعتمد أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة والتي بلغ عدد مفرداتها 1000 عضو من أعضاء هيئة التدريس.

وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* كشفت الدراسة أن الجامعات الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

* أن الجامعة الجزائرية تمارس التحسين المستمر بدرجة متوسطة.

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى لمتغير السن، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة المهنية.

¹ عبد الرحمان ياسر: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، لونيبي علي جامعة البلدية، الجزائر، 2021.

1-3- دراسة محمد كريم فريجة، محمد بن علي الزهرة بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية
دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة 2018¹ حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة المينائية بسكيكدة. حيث تم التركيز على أربعة مبادئ لإدارة الجودة وهي إلزام الإدارة العليا، التحسين المستمر، التركيز على العميل، نظام المعلومات أما تنمية الوارد البشرية فشمل التدريب الإداري، تقييم الأداء، الصحة والسلامة المهنية. وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى تساهم إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بولاية سكيكدة؟

وقد تم اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية واستخدام المنهج الوصفي في إنجاز الدراسة. وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* وجود علاقة ارتباطية قوية بين مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية.

* وجود فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو مستوى إدارة الجودة الشاملة ودرجة تنمية الموارد البشرية تعزى لمتغيرات الجنس، السن، الوضعية المهنية، الأقدمية.

1-4- دراسة بوترعة موسى بعنوان دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بنقاوس باتنة 2012². حيث عالج الباحث بالدراسة دور الحوافز في تنمية المورد البشري انطلاقا من الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاستشفائية؟

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع، وللتحقق من صدق الفرضيات وكذا من أجل الولوج لميدان الدراسة لجمع البيانات اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات البحثية والتي تمثلت في الملاحظة المقابلة والاستبيان مختارا في ذلك عينة بحث طبقية مقصودة.

وقد أسفرت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

¹ محمد كريم فريجة محمد بن علي الزهرة: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 1، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2018.

² بوترعة موسى: دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بنقاوس باتنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2012.

* أن الحوافز المتنوعة أصبحت عنصرا أساسيا ترتبط بدفع وتحريك الدوافع الإنسانية من أجل الرفع من مستوى الأداء وتحفيز المستخدمين بالمؤسسات الصحية.

* إن تعدد الحوافز التي يمكن تقديمها للمستخدمين تهدف إلى تحسين الأداء وتساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم إلى بذل أقصى ممكن في سبيل تحقيق أهداف المشفى.

1-5- دراسة نبيلة جميعع بعنوان التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2016¹. وقد تناولت هذه الدراسة موضوع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية المحلية وقد انطلقت الباحثة من الإشكالية التالية:

ما أهمية التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك تماشيا مع طبيعة الموضوع وقد تم الاستعانة في الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات والمعلومات والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* أن أفراد العينة لا يوافقون على وجود ممارسة حقيقية للتخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

* آراء العينة لا يوافقون على وجود ممارسة حقيقية للتخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية.

* توجد معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية.

2- دراسات عربية

2-1- دراسة عصام الدين بربر آدم بعنوان واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة أم درمان الإسلامية 2007² حيث هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على المستوى الحقيقي لمخرجات التعليم العالي

¹ نبيلة جميعع: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016.

في ضوء معايير الجودة الشاملة والتعرف على أسباب تدني المخرجات وعمل مقترح لتحسين جودتها وذلك بالانطلاق من السؤال الرئيسي التالي: ما مستوى مخرجات التعليم العالي في ضوء الواقع ومعايير الجودة الشاملة؟

ومن أجل الولوج إلى الميدان وجمع المعطيات والمعلومات استخدم الباحث المنهج الوصفي للإجراء الدراسة. وقد اعتمد أيضا على أداة دراسة تمثلت في استبانتين تم توجيه كل منها إلى أعضاء هيئة التدريس بالتعليم العالي والعاملين بسوق العمل كما استخدم عدد من الأدوات الإحصائية والإستدلالية لتحليل وتفسير عبارات الاستبانتين حيث تم استخدام معادلة التجزئة النصفية لبيرسون لإيجاد معامل الارتباط ومعادلة التنبؤ لسبيرمان.

وقد أسفرت الدراسة إلى جملة من النتائج:

*مخرجات التعليم ضعيفة الارتباط بسوق الشغل ولا تطابق المواصفات العالية وتحتاج التدريب وهي بوضعها الحالي لا تسهم في التنمية بالشكل المطلوب.

* تواجه مخرجات التعليم العالي جملة من المشكلات والتي تشكل عائق في الوصول إلى الجودة المطلوبة.

* أسباب تدني مستوى التعليم العالي تتمثل في ضعف مدخلات التعليم، تقليدية المناهج ضعف الربط بين النظرية والتطبيق.

2-2- دراسة سميرة المبروك العبادي البسكري بعنوان إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي واستراتيجية الموارد البشرية وتنميتها في ليبيا 2013¹. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومعاييرها في الإستراتيجيات الحديثة لضمان الجودة والاعتماد للتعليم من خلال التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإستراتيجية تنمية الموارد في ليبيا؟

² عصام الدين بربر آدم: واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة أم درمان الإسلامية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد4، الأردن، 2007.

¹ سميرة المبروك العبادي البسكري: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي واستراتيجية الموارد البشرية وتنميتها في ليبيا، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية،

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة وتكونت عينة الدراسة من كل من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وقد اعتمد الباحث على عينة طبقية نسبية وتم تطبيق أداة الاستبانة في هذه الدراسة.

وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* ممارسة الإدارة العليا في جامعة طرابلس للإدارة الجودة الشاملة محدودة.

* تطبيق النظام الخاص بنظام الجودة بالجامعة نادرا ما يمارس حيث وصلت نسبة 30% فقط.

* توافر المعايير المتعلقة بجودة المدخلات معايير الجودة الشاملة في الجامعة ليس بالمستوى المطلوب.

* إن ممارسة الإدارة العليا في الجامعة وفق المعايير الخاصة الجودة الشاملة والتي تضمن جودة المخرجات غير مطبقة ونسبتها ضعيفة جدا.

2-3- دراسة حازم أحمد فراونة، اسماعيل سالم ماضي تحت عنوان دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص 2022م¹ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تنمية الموارد البشرية والكشف عن دور وأهمية كل من توظيف الموارد البشرية وتدريبها وتخطيط مسارها الوظيفي وتقييم أدائها مع دور أهمية اكتساب الشركة لتحقيق الجودة الشاملة وإبراز دور التنمية والتدريب في تحقيقها والتعرف على مساهمة تنمية الموارد البشرية لشركة الاتصالات الفلسطينية (قطاع غزة) في زيادة إنتاجها وتحقيق الجودة الشاملة لها. وهذا انطلاق من السؤال الرئيسي التالي: ما دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص؟

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة تماشيا مع طبيعة الموضوع وقد تم الاستعانة بأداة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة بحث تم اختيارها بشكل عشوائي وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها:

* وجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين سياسات وخطط واضحة لدى تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في الشركة.

¹ فراونة حازم، ماضي إسماعيل: دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2022

*وجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة.

2-4- دراسة سائد ربايعه وشاهر عبيد بعنوان معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية
دراسة حالة الجامعات العربية الأمريكية¹ 2015 هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية في فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة العربية الأمريكية وهذا انطلاقاً من التساؤل الرئيسيين التاليين: ما انعكاسات كل من الجوانب القيادية والجوانب المعرفية وإجراءات تنظيم عمل المؤسسة وإجراءات البحث العلمي وجوانب خدمة المجتمع على إعاقه إدارة جودة التعليم في الجامعة العربية الأمريكية؟/ هل تختلف درجات تقدير أعضاء هيئة التدريس لمعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وفقاً لمتغيرات الجنس المؤهل العلمي ومدة الخبرة لعضو هيئة التدريس.

وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والحقائق وقد تم توزيعها على 68 عضو من أعضاء هيئة التدريس والذين تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي في الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك دلالات لمعوقات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر هيئة التدريس.
- هناك فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين في المعوقات التي تحد من تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الفلسطينية.

3- دراسات أجنبية

3-1- دراسة Gazimd.Narul islam بعنوان

Journy to wards QAA (quality assurance and accereditation) mechanism to improve quality education of HEI (higher education institution) in bangladesh-issues.challenges and prospects.²2014

¹ سائد ربايعه، شاهر عبيد: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 16، 2015.

² Gazi. Nazrul islam , Isahaque ali , zohurul islam: journy to wards qaa (quality assurance and accereditation) mechanism to improve quality education of hel (higher education institution) in Bangladesh-issues,challenges and prospects, European journal of education studies,vol3,n5,2017.

والتي تناولت آلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في بنغلادش حيث انطلق الباحث من السؤال الرئيسي التالي: ماهي التحديات الأكاديمية والمؤسسية المحددة التي تؤثر على عملية إدخال آلية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في بنغلادش؟

استخدم الباحث في هذه الدراسة منهجية الأساليب المختلطة كونها أكثر ملائمة لهذه الدراسة، ومن أجل جمع البيانات أجرى الباحث دراسته على عينة غير عشوائية كممثل لمجتمع البحث واستخدام أداة الاستبانة. وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

*توصلت الدراسة أن مؤسسات التعليم العالي في بنغلادش تواجه عدد من المشكلات فيما تعلق بممارسات ضمان الجودة.

توضح حالة الجودة الحالية من هذه الدراسة أن مجالات جودة الطلاب والمناهج والمرافق تفضل أعلى من المستوى المتوسطة للمعايير، ولكن مجالات جودة القيادة والحوكمة المؤسسية والموظفين وتطوير عملية ضمان الجودة أقل من متوسط الظروف.

3-2- دراسة suthinee attahakorn بعنوان:

factors affecting human resource development of rajabhat university lecturers in the north-east region of Thailand.2013¹

وقد انطلق الباحث من مجموعة أسئلة:

* ماهي مستويات تطوير جامعة رجيهاث في المناطق الإقليمية الشمالية الشرقية؟

* ماهي العوامل التي تؤثر على مستويات تنمية المحاضرين الجامعيين الموظفين -المدرسين في رجيهاث؟

* ماهي الإقتراحات التي يمكن تقديمها لتطوير محاضرين الجامعيين لرجيهاث في شمال شرق تايلاند؟

ومن أجل جمع البيانات والمعلومات اعتمد الباحث على طريقة المسوحات البحثية الكمية واختيار أداة الإستبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث.

¹ suthinee attahakorn :factors affecting human resource development of rajabhat university lecturers in the north-east region of thailand, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of public administration, school of public administration national institute of development administration, 2013.

وقد أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

* أن أساتذة جامعة رجيهاث في المنطقة الشمالية الشرقية لتايلاند أشاروا إلى أنهم حصلوا على تنمية منخفضة المستوى

* تقييم أبعاد التدريب والتطوير الذاتي الأكاديمي على مستوى منخفض.

3-3 دراسة Muhammad Imran Yousuf وآخرون بعنوان

The Higher Quality Of Teaching The Higher Quality Of Education.2009¹

كانت الأهداف الرئيسية للدراسة تكمن في تقييم مؤشرات التدريس الجيد وفحص السياسات المؤسسية لتقييم التدريس وكذا فحص مساهمة التدريس في التطوير المهني للمعلمين معرفة الجهود المؤسسية لتعزيز التطوير المهني للمعلمين. ولأغراض الدراسة، تم اختيار خمس جامعات اتحادية في إسلام آباد بباكستان. وتم أخذ عشرين مدرساً من كل جامعة كعينة للدراسة. وقد تم اختيار هذه العينة بمساعدة الطلاب من كل قسم. نظراً لأن الطلاب يعتبرون أكثر صرامة في تقييم المعلمين، فقد تم الانتهاء من اختيار المعلمين الجيدين على أساس الكفاءات الخمس المشتركة مثل الكفاءات المتعلقة بتدريس المواد والموضوعات، والكفاءات المتعلقة بالتدريس والتعلم، والكفاءات في العمل البحثي والكفاءات المتعلقة بالسلوك المهني. وقد أجريت هذه الدراسة من خلال الاستبيان.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن التدريس الجيد لا يعود بأي فائدة على المعلمين سوى الرضا الذاتي، كما وجدت أن متطلبات جودة التدريس غير متوفرة في الجامعات.

¹ Muhammad Imran Yousuf: The higher quality of teaching is the higher quality of education, contemporary issues in education research – third quarter, vol2, n 3, 2009.

❖ التعقيب على الدراسات السابقة

تطرقت الدراسات السابقة إلى تنمية الوارد البشرية وجودة التعليم العالي ضمن جوانب مختلفة خاصة ما تعلق بالجانب الميداني:

*تنمية الموارد البشرية ربطها بـ: دور الحوافز، التخطيط الإستراتيجي، الجودة الشاملة، تنمية الوارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة، العوامل التي تؤثر على تنمية الموارد البشرية أي ربط متغير تنمية الموارد البشرية بالمتغيرات التي تم ذكرها.

*جودة التعليم العالي ربطها بـ: جودة التعليم العالي ومتطلبات السوق، رضا الخريجين، تصور الطلاب، إدارة الجودة، إدارة المعرفة.

أي ربط جودة التعليم بالمتغيرات السابقة. في حين أن الدراسة الحالية تختلف معها في طريقة معالجة الموضوع حيث أنها تركز على تبني فلسفة الجودة في تنمية الموارد البشرية بمفهومها العلمي والتطبيقي وفقا لمؤشرات التدريب، التحسين المستمر، الإدارة العليا والتكوين.

نجد أن دراسة كل من الباحثين بوترعة موسى. محمد كريم فريحة. اسماعيل حجي، سميرة المبروك البسكري. حازم أحمد فراولة تناولت بالدراسة المتغير الخاص بتنمية الموارد البشرية وهو نفسه المتغير الرئيسي لدراستنا الحالية غير أن تناولنا لهذا المتغير كان منصبا على التدريب والتكوين في حين أن الدراسات السابقة تناولتها بمؤشرات أخرى.

كما نجد أن دراسة كل من: صليحة رقاد، منويل بريرا بوجا، عبد الرحمان ياسر، خالصة فتح الله وعصام الدين بربر آدم تناولت بالدراسة متغير التعليم العالي غير أن تناولها لهذا المتغير مختلف لما تم تبنيه في هذه الدراسة ففي دراستنا الحالية نحاول معرفة مدى مساهمة وكيف تساهم فلسفة جودة التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية وهل فعلا الجامعة الجزائرية تتبنى فلسفة الجودة في التعليم العالي.

وكما نجد أن دراستنا تتفق مع بعض الدراسات وتختلف معها من حيث المنهج المستخدم وكذا الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات لنجد أن دراستنا تتفق مع دراسة كل من بوترعة، رقاد، عبد

الرحمان، خالصة فتح الله، أحمد إسماعيل، عصام الدين، سميرة المبروك وحازم أحمد وتختلف في هذه النقاط مع الدراسات الأخرى.

من خلال تحليلنا للدراسات السابقة نجد أنها تطرقت لدراسة جودة التعليم العالي ضمن جوانب مختلفة ومواضيع متعددة خصوصاً ما تعلق بالجانب الميداني ونفس الحال مع المتغير الخاص بتنمية الموارد البشرية وإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق النظري الذي صبت فيه الدراسات السابقة إلا أن في دراستنا نركز على فكرة تنمية المورد البشري في ظل فلسفة جودة التعليم العالي كضرورة حتمية لما تمليه الوقائع الحالية على مؤسسات التعليم العالي في مجال تنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق المعايير المطلوبة في سوق الشغل من جهة وإشباع حاجات وخدمة المجتمع من جهة أخرى.

من خلال دراسة وتحليل الدراسات السابقة نجد مجموعة من النقاط التي أفادت الدراسة الحالية ومن بينها:

* المساعدة في وضع تصور لإطار مبدئي للدراسة.

* صياغة فرضيات الدراسة.

* تبيان أهمية الدراسة والهدف منها.

* توجيهنا للأدوات المنهجية التي يمكن ان تخدم هذه الدراسة.

* توجيهنا إلى مجموعة من المراجع العربية منها والأجنبية.

المبحث الرابع: المقاربات النظرية:

1- المداخل النظرية في تنمية الموارد البشرية

يمكن الحديث عن موضوع الموارد البشرية في العديد من الحقول العلمية والتخصصات الأكاديمية داخل المؤسسات والمنظمات، وذلك بالنظر إلى ما يمتلكه هذا المورد من أهمية إستراتيجية في نجاح أي منظمة. وبالحديث عنه يمكن الإشارة إلى ثلاث مراحل مهمة وأساسية مر بها موضوع إدارة الموارد البشرية حيث نجد أن انطلاقاته كانت مع بداية الثورة الصناعية، التي مهدت الأرضية لتشكيل وتكون النظريات الكلاسيكية والتي بنيت على فكرة أن الفرد عبارة عن آلة، الهدف منها تحقيق الربح المادي والزيادة في الإنتاجية. لتأتي مرحلة العلاقات الإنسانية التي نادى بأهمية إيلاء الاهتمام بالموارد البشري والتركيز على الجوانب الاجتماعية والنفسية التي لا بد من توفيرها للعامل لما لها من دور في زيادة فاعلية العامل وفي أداءه لوظيفته بكفاءة عالية، دون إحساسه بالاغتراب عن عالمه المهني وعن المنتج الذي ينتجه. ثم جاءت المرحلة الثالثة التي اهتمت بالموارد البشري باعتباره المحرك والنقطة الأساسية والإستراتيجية للاستثمار وتحقيق النجاح، والتعامل معه على أنه أهم من الموارد المادية في نجاح المنظمة واستمرارها.

وبعد إعطاء لمحة مختصرة على أهم المحطات التي تناولت موضوع الموارد البشرية سنحاول في الفقرات التالية إلقاء الضوء على أهم النظريات التي تفسر دراسة الموارد البشرية:

1-1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

لقد ظهر اتجاه الإدارة العلمية نتيجة جملة من العوامل التي عرفتتها العديد من الدول والتي من بينها الوم إ، ألمانيا... إلخ، حيث كانت الثورة الصناعية في ذروتها ونضجت الصناعات وباتت المصانع تحاول إيجاد حل للمشاكل المعقدة التي تعاني منها المنظمات الصناعية بسبب كبر حجها وزيادة عدد العمالة فيها، مما أدى إلى فوضى في مستوى تنظيم الجهد البشري. جلبت الثورة الصناعية معها تغييرات كبيرة في الهيكل الاقتصادي. حيث شهدت زيادة في حجم رؤوس الأموال، وكان هناك طلب متزايد على المنتجات والخدمات، مما دفع إلى ضرورة تسريع عمليات الإنتاج لتلبية هذا الطلب المتنامي. لمواكبة هذه التحولات ويعد تايلور أب هذا الاتجاه وواضع مبادئه ومعامله، وقد عرفت هذه النظرية بنظرية الآلة أو التنظيم الآلي لأنها أغفلت آدمية الفرد أو العامل الإنساني

داخل التنظيم.¹ فقد اعتبرت الفرد آلة من منظور آخر أطلق عليه اسم "الرجل الاقتصادي" إذ تقوم على استغلال أقصى ما لديه في العمل دون مراعاة ظروف العمل. يرى تايلور من خلال نظريته أن زيادة الإنتاج لا يكون إلا من خلال اختيار العامل المناسب ووضعه في المكان المناسب. تركز الإدارة العلمية في تنظيم الجهد البشري بكفاءة على إنشاء إدارة منهجية، والتي تقوم على استخدام المعرفة الهندسية والانضباط لتنظيم عملية الإنتاج كما ركزت على المكننة والتخصص في العمل وركزت أيضا على التدريب والتحفيز المادي لزيادة إنتاج العاملين.

من جهة ثانية نجد أن هذه النظرية قامت بتجريد العامل من عالمه الخارجي ببعديه الاجتماعي والإنساني وحتى الثقافي، وتفريغه وسلبه لحريته واستقلالته في أداء وظيفته والانقياد للتعليمات الصادرة عن الإدارة التي ترفض فكرة تكوين علاقات داخل التنظيم، وذلك تفاديا لبحث الموظف عن منظمة أو عمل آخر يجعله يترك عمله الحالي. فاهتمامها بالفرد كان من جانبه الفيسيولوجي وما يمكن أن يقدمه من جهد وطاقة متجاوزة حقيقة أنه آدمي يشعر ويحب ويكره له خلفية نفسية اجتماعية تحكم وتوجه سلوكه.

أكدت نظرية تايلور على دراسة أسلوب العمل بطريقة علمية مستعينة في ذلك بضرورة التوصل إلى أعلى درجة من تقسيم العمل وذلك باستخدام دراسة الزمن والحركة بهدف التوصل إلى الطريقة المثلى والوحيدة لأداء العمل، وعلى أساس هذا ابتكر تايلور نظام الأجر التفاضلي. فقد كان السباق لملاحظته لضيق الوقت وهدره أثناء العمل، وباعتقاد منه أنه راجع إلى عدم ربط الأجور بمعدل الإنتاج فقد ركز على الإشراف الدقيق والعقلاني على العمال مع وضع نظام الحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل زاد أجره إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان على العمل.² وقد كان له في ذلك مقالة تحت اسم "سعر القطعة" سنة 1885 وهنا اقترح نظام الأجور من أجل العمال الذين يعملون بجد أكثر.³ والغاية من فكرة تايلور هو تحفيز العمال من أجل العمل أكثر، فهذه المحاولة جاءت على أساس أن العمال يريدون رفع الأجور وتقليل ساعات العمل والإدارة تريد رفع الإنتاجية وخفض تكلفتها. فنجد أن الإدارة العلمية هنا تميز إلى حد كبير

¹ اعتماد محمد اعلام: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، د.س، ص34.

² طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص97.

³ Hakam turan: Taylor's "Scientific Management Principles": Contemporary Issues in Personnel Selection Period. Journal of economic business and management. vol3.n11.2015.
https://www.researchgate.net/publication/276606416_Taylor's_Scientific_Management_Principles_Contemporary_Issues_in_Personnel_Selection_Period

بأساليب تقطير العمل إلى مهام مجزأة ومنفصلة يمكن قياسها أي يمكن قياس النتائج الملاحظة، إضافة إلى تبنيها للرقابة الشديدة على أداء العمال والعمل بشكل مستمر على محاولة خفض التكاليف وزيادة الإنتاج من خلال التخطيط المنهجي للعملية الإنتاجية.

لم تغفل الإدارة العلمية عن الأهمية الكبيرة لعنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب الموظف على طريقة أداء الوظيفة بالشكل المناسب والشكل الصحيح فلا شك أن ذلك يقضي على ضعف الأداء.¹ حيث يسعى تايلور من خلال فكرة التدريب إلى تطبيق منظور عقلاني لتنظيم العمل الغير فعال أو ما يعرف بـ "منحة الصناعة" - وهي الأخرى تعيق التقدم وتحسين العمل وهو ما يشير إليه على أنه تجنيد للعامل والذي يفني بالأساس تقديم عرض للعمل وليس بالضرورة القيام بأفضل ما لدى الفرد-، فالعامل هنا يحاول موازنة الصراع الداخلي الذي يشعر به نتيجة القلق بشأن الأمن الوظيفي مقابل توقعات الإنتاجية.²

ألغت الإدارة التaylorية الحاجة إلى العمالة الماهرة من خلال تفويض مهمة واحدة بسيطة لكل موظف لتكرارها مرارا وتكرارا³، غير أن هذه الخطوة ورغم نجاحها إلا أنها قيدت العمال وجردتهم من حرية اختيار الوظيفة وكيفية القيام بالعمل. فالعامل هنا ينفذ فقط ما تملبه عليه السلطة العليا أو الإدارة العليا وبالتالي غلق مجال الإبداع ما يضيق فرصة تطوير العامل من مهاراته وقدراته واعطاء كل ما لديه وبالتالي تجريد العمال من الإبداع. قام تايلور بوضع أربعة مبادئ أساسية جديدة عرفت باسم مبادئ الإدارة العلمية وهي:⁴

- تطوير علم حقيقي للعمل واستبدال الطرق القديمة، وذلك من خلال الدراسة المنهجية لأي عمل.
- الاختيار العلمي والتطوير التدريجي للعمال.
- الجمع بين علم العمل والعاملين المختارين علميا.

¹ عز الدين سليمان وآخرون: المتغيرات التنظيمية، دراسة في علم اجتماع التنظيم، دار مداد بونيفارسي تي براس، الجزائر، 2011، ص16.

² Dr roopinder oberoi: Fridrick wilson taylor's scientific management theory, Kirori mall college university of dalli.
https://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000030PU/P001502/M016156/ET/146536875003.ET.Taylor-Roopinder_Oberoi.pdf

³ Maduak ireh: scientific management stilendures in education education, department winston salem state university, 2016, P07.

https://www.academia.edu/35765942/Scientific_Management_Still_Endures_in_Education

⁴ Rifat cull: scientific management concept- principles- and relevance author, international journal of humanities and social science invention ,vol6, N11, 2017,P68-69.
<file:///C:/Users/PC/Downloads/Documents/J0611056870.pdf>

● تقسيم العمل والمسؤولية بين العمال والإدارة.

تعتبر هذه النظرية الإدارية التي تمثلت بأعمال فريدريك تايلور في النظر إلى الفرد كوحدة اقتصادية، وتعتبر قدراته عبارة عن عقلانية خاصة، وتتنظر إليه كآلة خالية من العوامل الإنسانية. تفتقد هذه النظرية إلى النظر إلى الجوانب الاجتماعية والنفسية الهامة التي تؤثر على أداء العامل، كما تتجاهل هذه النظرية إقامة علاقات اجتماعية بين العمال داخل محيط العمل، مما يمنع التواصل والتعاون بينهم ويقيدهم بتعاليم الإدارة العليا دون مشاركة في اتخاذ القرارات أو البحث عن فرص عمل بديلة. هذا التركيز الضيق يُغفل الجوانب الأساسية للطبيعة الاجتماعية للفرد، بالإضافة إلى العوامل النفسية التي تلعب دورًا كبيرًا في تحفيز العمل وزيادة كفاءة الأداء.

تركز النظرية بشكل رئيسي على جوانب الحركة والزمن، وتستند إلى فكرة تجاهل العمال للوقت خلال العمل، وتشدد على الرقابة والإشراف العقلائي. يبرز تايلور أهمية تحليل العملية الإنتاجية بشكل علمي لاكتشاف النقائص وتصحيحها، ويقترح تأهيل وتدريب الموظفين بشكل منهجي كوسيلة لحل المشاكل التنظيمية. فيما يخص نظام الحوافز، يرى تايلور الأجر كحافز رئيسي يعزز إنتاجية العمال مما يشير إلى أهمية توفير حوافز مادية لتحفيز الأداء وتعزيز التفاعل الإيجابي في بيئة العمل. يتبنى تايلور رؤية علمية لتحليل العمل وتحسينه، ويعتبر التدريب والتأهيل كأدوات أساسية في تحقيق هذا الهدف.

1-2- نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو

تبلور ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية في نهاية القرن 20 كرد فعل على نادات به نظرية الإدارة العلمية، لتعمل على الاهتمام بالجانب المهمل الذي لم يلقي اهتمام من قبل. وذلك بدراساتها للجوانب الاجتماعية والنفسية وكذا مختلف التفاعلات الاجتماعية وجعل الإنسان المحور الأساسي والرئيسي لكل تحليلات العمل ومشاكل التنظيم بعدما كان مجرد آلة تعمل وفق نظام محدد ومخطط له من طرف الإدارة العليا. نادى رواد هذه النظرية بضرورة الاهتمام بالفرد وتوفير المناخ المناسب للعمل مع الأخذ بعين الاعتبار تكوينه النفسي والاجتماعي وما يحمله من قيم واتجاهات والتوجه نحو فهمه والكشف عن مسببات سلوكه. كما أوضحت أن له متطلبات بعيدة عن الحاجة المادية وعلى التنظيم كشفها.¹

¹ أسماء نصيب: العلاقات الانسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الصناعية، دراسة حالة مصنع الاسمنت بالماء الأبيض تبسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2019-2020، ص65.

ركزت هذه النظرية على دراسة مدى ملائمة المناخ السائد داخل التنظيم ومدى توفر بيئة اجتماعية ونفسية ملائمة للعمل ومدى سيادة روح العمل الجماعي، بالإضافة إلى إعطاء المورد البشري تلك البيئة التي تمكن من استخراج الطاقات الكامنة لديه واستثمارها واستغلالها على أحسن وجه وتحقيق النتائج الايجابية في مجال العمل.

قام إلتون مايو بسلسلة من الدراسات والتجارب الميدانية من أجل التأكيد على فكرة أن العوامل المادية لوحدها لا تؤدي لزيادة انتاجية العمال أو الرفع من كفاءة الأداء لديهم، ومن أهم التجارب التي قام بها مايو رفقة جماعة من الباحثين هي دراسته الشهيرة بمصانع الويسترن إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت دراسة تعاونية بين جامعة هارفرد ومصنع ويسترن إلكتريك بين سنتي 1927-1932 والتي مرت بالمراحل التالية:

التجربة 01: هذه التجربة تهدف للكشف عن العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاءة الإنتاجية، وهنا ظهرت نتائج محيرة لم تثبت أي علاقة بين المتغيرين على عكس ما تم التنبؤ به في نظرية الإدارة العلمية من أن زيادة الإضاءة لا بد من أن تؤدي إلى زيادة الإنتاج. ففي بعض مراحل الدراسة زادت الإنتاجية بالرغم من تخفيض الإضاءة إلى مستوى أقل.¹

التجربة 02: في هذه التجربة قام مايو باختيار عاملتين ممن يعملن في تركيب أجزاء الهواتف وعهد إليهما باختيار أربع أخريات ليصبح عدد العاملات ستة يجلسن إلى طاولة واحدة في حجرة خاصة ومعهن ملاحظ يسجل ويراقب ويحدث تغيرات أثناء فترات الراحة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن فترات الراحة أثرت على انتاجية العاملات وانخفضت نسبة الغياب.²

التجربة 03: كانت هذه التجربة من أجل معرفة العلاقة بن كمية الأجر والإنتاجية أي من هنا محاولة تأثير قيمة الأجر على كمية الإنتاج واتضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة غير واضحة.³

التجربة 04: ركزت على دراسة أثر التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية وعلاقته بزيادة الإنتاج لجماعات العمل،⁴ وفي هذه التجربة تم الوصول إلى نتيجة مفادها وجود رغبة لدى العمال في تكوين جماعات عمل وتكوين

¹ بونوة علي: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 91.

² مصباح صليحة: العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عبد الحميد القل، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 67.

³ محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 39.

جماعات تنظيمية غير رسمية. غير أن تكوين هذه الجماعات يكون بشكل غير مخطط له. حيث أسس الموظفون مجموعات عمل غير رسمية خاصة بهم، وسعوا للاستمتاع بفوائد عملهم مع الآخرين ووضعا قواعد العمل الخاصة بهم¹ والتي كانت موجودة في بيئة العمل والتي يمكن أن تكون مصدرا مهما للميزة التنافسية.² ليخلص مايو إلى أن الجوانب العاطفية والعلاقات الاجتماعية التي تتكون وتحدث أثناء العمل عناصر أكثر قوة مقارنة بالعناصر المادية من حيث الزيادة في الإنتاج.

توصلت تجارب مايو إلى أن كلا من العامل الاجتماعية والنفسية في مكان العمل مع الظروف المادية يحدد معنويات الموظفين ومخرجاتهم.³

وعليه وبناء على دراسات مايو نجد ان النظرية ركزت على النقاط الأساسية التالية:

- الاهتمام بالقادة من حيث الاختيار والإعداد المناسب والتدريب.
- ركزت هذه النظرية على الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي.
- إن إشباع حاجات التنظيم الغير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته.⁴
- المصنع ليس وحدة اقتصادية تقنية فحسب بل هو وحدة اجتماعية.

⁴ سلاطانية بلقاسم: العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، المجلد3، العدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003، ص34.

¹ Muñoz Pascual, Lucía: El valor de los recursos y capacidades humanas en el desarrollo de la creatividad y la innovación tecnológica, thesis doctoral, instituto multidisciplinar de empresa, universidad de salamanca, 2017, P37.
https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/137111/DAEE_Mu%F1ozPascualL_ValorRecursos.pdf;jsessionid=EE1354E3AB9455E15CE96AD3DA6193F5?sequence=1

² Kyle bruce, Richard Trahair: Human Relations and Management Consulting: Elton Mayo and Eric Trist The Oxford Handbook of Management Consulting, Oxford University Press, 2012, P 09 .
https://www.researchgate.net/profile/Kyle-Bruce/publication/288309161_Human_Relations_And_Management_Consulting_Elton_Mayo_And_Eric_Trist/links/60d0374b299bf1cd71e64514/Human-Relations-And-Management-Consulting-Elton-Mayo-And-Eric-Trist.pdf

³ Bunni omodan. bekithemba dube: Analisis of human relation theory of management A quest to re-enact people's management towards peace in university syste, Journal of human resource management. university of the frustat sothe Africa, V18, 2020, P03.
https://www.researchgate.net/publication/347521634_Analysis_of_human_relations_theory_of_management_A_quest_to_re-enact_people's_management_towards_peace_in_univer

⁴ صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منوري قسنطينة، 2010، ص 153.

بناءً على ما سبق نجد أن نظرية العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل على ما نادى به النظرية العلمية التاييلورية حيث أعيد للعامل وجوده واعتباره النقطة الأساسية والمحورية في المنظمة. كما ركزت على ضرورة توفير جو مناسب وملائم وذلك من خلال توفير الظروف الاجتماعية والنفسية الملائمة للعمل على اعتبار أن العامل كائن بشري واجتماعي بطبعه، كما أشارت هذه النظرية على أهمية العمل الجماعي والتنظيمات الغير رسمية في تحديد سلوك العمال وتأثير ذلك على إنتاجهم ومدى رضاهم. كما نادى بأهمية تبني نظم وطرق تنظيم جديدة والتخلي على ما كانت تمليه الطرق الكلاسيكية القديمة. والاهتمام بعنصر التدريب والتكوين وإتاحة الفرصة للعمال من أجل طرح أفكارهم وفتح المجال للإبداع وذلك بتحسين العلاقة بين الموظفين وأرباب العمل.

كما قدمت الدراسات التي قام بها مايو وزملاءه تأكيد على أن العوامل المادية لوحدها غير قادرة على الرفع من كفاءة العمال والزيادة من إنتاجهم، وهذا ما أثبتته نتائج التجارب التي قام بها في مصانع ويسترن. حيث أكد على أن توفير البيئة الاجتماعية والنفسية الجيدة للعامل من شأنها دفعه للعمل أكثر، وركزت على ضرورة العمل الجماعي والتنظيمات الغير رسمية. فالعامل هنا ليس كائن منعزل فطبعه اجتماعي غير أن توجيه سلوكه داخل التنظيم يكون وفق ما تمليه الجماعة التي ينتمي لها، مع الإشارة إلى أن إنتاجية العامل وطاقته في العمل لا تتحدد وفق طاقته الفسيولوجية بل لطاقته الاجتماعية. فشعور العامل بإشباع حاجاته الاجتماعية من شأنه خلق الرضا لديه وبالتالي إنتاجية أعلى. فالعامل هنا يخلق له شعور أن المنظمة حقا تقدر مجهوده ووجوده وأنه سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

1-3- نظرية رأس المال البشري " لشولتز، بيكر "

سيطرت هذه النظرية خلال الستينيات من القرن الماضي على اقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى العنصر البشري وتحديد ماهية العنصر البشري والتركيز على الاستثمار فيه لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد.¹ فقد هدفت هذه النظرية إلى جذب الانتباه للعنصر الغير ملموس والغير مادي وهو رأس المال البشري ومدى فعاليته ودوره الإستراتيجي في تحقيق الثروة نظرا لما يمتلكه من طاقات جسمية وذهنية محركة. ومن خلال الدراسات الأدبية أدركت هذه النظرية الدور الذي تلعبه المؤسسات على اختلاف ميادينها في تنمية الموارد البشرية، ونجد أن أهمية التعليم في هذه العملية التنموية قد لقي اهتمام وإشارة من

¹ بن دريدي منير: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص68.

قبل ظهور هذه النظرية بالأساس. فمن المحاولات التي أكدت على هذه النقطة محاولة آدم سميث في مؤلفه الشهير "ثروة الأمم" الذي قام بنشره عام 1776 إذ بين أهمية التعليم وأنه عنصر فعال في استقرار المجتمع اقتصاديا وسياسيا.¹ وأيضا العالم ألفرد مرشال هو الآخر من الذين أشاروا إلى القيمة الاقتصادية للتعليم على أن أكثر أنواع الاستثمارات الرأسمالية قيمة ما يستثمر في التعليم.

إن محور تركيز هذا الاتجاه هو المورد البشري الذي تجاوزه وأغفلته النظريات الكلاسيكية واعتبرت أن الموارد المادية أهم مورد فقد أشارت نظرية رأس المال البشري إلى أن المورد البشري أصل مهم كغيره من الأصول المادية الأخرى وأكثر أهمية منها إن صح التعبير. وتعود الإسهامات الرئيسية لهذه النظرية أولا إلى تيودور شولتز 1959 وثانيا إلى نموذج بيكر 1964

1-3-1- نظرية الرأس مال البشري عند شولتز " التعليم ورأس المورد البشري "

لقد حاول شولتز تقديم تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل من خلال محاولته تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال البشري إلى الاهتمام بتلك المكونات غير المادية، والتي اصطلح عليها اسم رأس المال البشري وقد ألح على ضرورة اعتبار نفقات التعليم كنفقات استثمارية.²

انطلاقا من اعتبار نفقات التعليم استثمارية نجد أن شولتز يرفض فكرة أن الاستثمار في التعليم ما هو إلا استهلاك للموارد المادية فقط بل أكد على أن التعليم ما هو إلا تراكم للمعرفة ولرأس مال البشري الذي يؤدي في النهاية لتوليد خدمات إنتاجية. وذلك راجع إلى أن التعليم هنا أداة لرفع كفاءة العمال وتحسين قدراتهم والرفع المستمر لمستواهم، فالتعليم والتدريب والمعرفة بصفة عامة يوفران عامل المهارة والكفاءة ويضيفون ميزة على الأفراد تسمح لهم بالتخصص.

وقد بنى شولتز نظريته على ثلاثة فروض أساسية:³

¹ بكاري مختار: الإستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 8، العدد 2، جامعة معسكر، الجزائر، 2019، ص 33.

² مسعداوي يوسف: دور الإستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري. دراسة تقييمية لحالة الجزائر جامعة سعد دحلب، مجلة الإقتصاد، المجلد 1، العدد 7، بليدة 2، الجزائر، 2015، ص 244.

³ محمد دهان: الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص 29.

- إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يمكن تفسيره بالزيادة في المخزون المتراكم للرأسمال البشري.
- إن الاختلافات في إيرادات ومداد خيل الأفراد يمكن تفسيرها باختلاف مقدار استثمارهم رأس مالهم البشري.
- يمكن تحقيق العدالة في توزيع الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس مال مادي.

انطلاقاً من هذه الفرضيات نجد أن النمو الاقتصادي غير مقرون بالمدخلات المادية فقط إذ يمكن ارجاع تفسير الزيادات إلى ما يملكه الفرد من مخزون معرفي مهاري ناتج عن التعليم الذي من شأنه تبرير اختلاف مستوى انتاج الأفراد، فالتعليم هنا أداة مهمة في الرفع من مستوى الأداء وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي. وخلص شولتز إلى أن لعنصر التعليم آثار تؤدي إلى تحسين الجودة وتحقيق التميز ورفع مستوى الأداء، زيادة وترقية مهارات العمال، تنمية الشخصية..... إلخ واعتبار كل هذا شكل من أشكال رأس المال مادام يمكن الاستثمار فيه وتحقيق عائد منه. فشولتز يرى أن الاستثمار في هذا النوع قد حقق نتائج عالية فيما يخص النمو الاقتصادي في الدول الغربية مقارنة بالاستثمار في الموارد المادية.

1-3-2- مساهمات بيكر

يعد بيكر أحد أبرز المساهمين في بلورة نظرية رأس المال البشري من خلال أبحاثه ودراساته خاصة مع نشره كتابته الشهير سنة 1964 تحت عنوان رأس "المال البشري"، تناول بيكر المورد البشري من المنظور الجزئي عكس شولتز الذي تناوله من المنظور الكلي. حاول بيكر التركيز على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الوارد من رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم هجرة رعاية صحية إلخ وتركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب.¹

يرى التوجه المعاصر في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية أن الإنفاق على هذا المجال ليس إنفاق استهلاكي بل هو استثمار شأنه شأن الاستثمار في الموارد المالية، ومن خلال عملية التدريب يمكن تكوين كوادر بشرية مؤهلة

¹ رياض بن صوشة: الإستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 2، جامعة زيان عشور الجلفة، الجزائر، 2013، ص 144.

ومدربة وفق معايير عالية الجودة. وبالتالي دقة في العمل وفرص استثمار جيد في المورد البشري باعتباره كمصدر متجدد للإنتاج وذلك بزيادة الابداع والابتكار لدى الفرد من خلال التدريب المستمر.

وقد ميز بيكر بين نوعين من التدريب تدريب عام وتدريب خاص، فالتدريب العام حسب بيكر هو الذي يحصل من خلاله العال أو الفرد على مهارات عامة وتعود بالفائدة عليه وعلى المؤسسة المالكة له أي التي ينتمي لها وله إمكانية نقل هذه المهارات من مؤسسته إلى مؤسسة أخرى في حالة انتقاله منها، غير أن هذا النوع من التدريب تكون تكلفته على عاتق العامل نفسه وليس المؤسسة التي ينتمي لها. أما التدريب الخاص تتحمل تكاليفه المؤسسة لخصوصية الوظيفة أو المهارة التي سوف يتحصل عليها العامل والتي قد لا يمكن أن تستفيد منها مؤسسة أخرى في حالة إلحاقه بمؤسسة غير التي حصل فيها على التدريب. على سبيل المثال تلقي عامل مهارة استخدام آلة خاصة من آلات التنقيب على البترول ضمن مؤسسات السونطراك هنا المؤسسة تتحمل تكاليف تدريب عاملها على استعمالها غير أن هذه المهارة لا يمكن استعمالها في حالة انتقال العامل إلى العمل في قطاع التربية مثلاً. وهناك احتمال كبير على تحقيق المؤسسة عائد مادي نتيجة لهذا التدريب وبالتالي ترك العامل لهذه الوظيفة يعتبر هدر لها وخسارة كبيرة لها.

اهتمت نظرية الاستثمار في المورد البشري بصورة أساسية على عملية التعليم باعتبارها استثماراً في المورد البشري ليطلق عليه اسم "رأس مال البشري" طالما أنه سيصبح جزء من متلقيه ومن ملاحظة ودراسة كل من التعليم والمورد البشري نرى أن هناك علاقة موجبة بين الاستثمار في التعليم وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع، أي أن العلاقة هنا طردية فكلما زاد الاستثمار في الأفراد كلما زاد الدخل وبالتالي الشخص الذي يستثمر في التعليم والتدريب يزداد لديه المستوى الأدائي والمهاري ويكون أكثر إنتاجية وذلك نتيجة زيادة القدرات الإبداعية لدى الفرد. والتعليم العام مثال على الاستثمار الذي يخلص إلى وفورات خارجية ذات مستوى إيجابي. فقد ركزت على الجانب النوعي من خلال الحكم على نوعية التعليم والتدريب وليس الجانب الكمي في العنصر البشري الذي ركزت عليه النظريات الكلاسيكية.¹ معنى ذلك أنه إذا كانت جودة التعليم منخفضة وإذا كانت المعرفة والمهارات

¹ خالد هاشم عبد الحميد حنفي: الاستثمار في الرأسمال البشري ودوره في تحسين أداء الاقتصاد الرقمي المصري، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا كلية التجارة، مصر، ص 10.

المكتسبة من المدرسة لا تتوافق مع متطلبات السوق فإن الاستثمار في رأس المال البشري لم تكن فعالة بما فيه الكفاية وبالتالي انخفاض مستوى رأس المال البشري وانخفاض عائدات الأفراد والمجتمع.¹

يمكن القول إن نظرية رأس المال البشري حاولت جذب الانتباه ومجال الاهتمام إلى العنصر البشري واعتباره أهم مورد قابل للاستثمار ذو عائد أعلى مقارنة بالموارد المادية. فمن خلال أعمال كل من شولتز وبيكر نجد أن هناك محاولة لوضع تفسيرات لتوزيع المداخل وسبب التفاوت فيها وذلك بالاعتماد على نتائج الاستثمارات المبذولة في سبيل تراكم رأس المال البشري كما ركزت على عنصر التعليم والتدريب في رفع كفاءة ومستوى العمال مع الإلحاح على أن النمو الاقتصادي غير مقرون بالعوامل والموارد المادية فقط

2- المقاربات النظرية في دراسة جودة التعليم العالي

تعود بداية نجاح النظام الذي تحقق في مجال الجودة بشكل كبير إلى اسهامات كل من ديمينغ وجوران ومن بعدهم مجموعة من الرواد اليابانيين والأمريكيين أمثال كروسبي، إشيكاوا، تاكوشي وغيرهم من الرواد الذين تركوا الأثر الواضح في إظهار عمليات تحسين الجودة لتصل إلى ما هي عليه.

لقد أظهر تطبيق مبادئ فلسفة الجودة في القطاعات الصناعية والخدمية نجاحا كبيرا منقطع النظير، وذلك من خلال تحسين ورفع معدل الربحية، انعدام العيوب، تحسين الجودة والأداء وغيرها. فبعد النجاح الذي حققته الجودة في مجال الصناعة بدأ الالتفات إلى هذه الفلسفة أو هذا النظام من قبل التربويين والمختصين في التعليم في محاولة منهم انتهاج مبادئ الجودة ومحاولة الاستعانة بها من أجل الرفع من مستوى التعليم وتحويده. غير أن انتهاج فلسفة كان ميدان ظهورها صناعي جل تعاملاته مع الآلات والمواد الخام ومحاولة تطبيقه في ميدان التعليم الذي يتعامل مع المورد البشري ليس بالشيء السهل، ما فرض عليهم محاولة تكييف مبادئ الجودة لتتلاءم مع الوسط التعليمي من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وهي تجويد التعليم بمختلف مراحله. أي محاولة تكييف هذه المبادئ لتصبح صالحة التطبيق على الفرد.

¹ Bel ghanani madjet wasila: etude deductive est analytique du capital humain dans l analyse. Journal of excellence for economics and management research.VOL1.N2.2017.P284.

[file:///C:/Users/PC/Downloads/%C3%A9tude-d%C3%A9ductive-et-analytique-du-capital-humain-dans-l'analyse-%C3%A9conomique%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/%C3%A9tude-d%C3%A9ductive-et-analytique-du-capital-humain-dans-l'analyse-%C3%A9conomique%20(1).pdf)

إن التعليم العالي هو الركيزة الأساسية في إحداث التقدم والنمو في مختلف المجالات، وإن قضية نوعية مخرجاته ومدخلاته أصبحت تفرض الاتجاه نحو تبني الجودة وذلك من أجل تقديم مخرجات قادرة على تلبية حاجة سوق العمل كما ونوعاً. وعليه نجد أنه في السنوات الأخيرة اتجهت مؤسسات التعليم العالي إلى تجويد نظام التعليم بمختلف محاوره والوصول به إلى درجات عالية من الكفاءة والتميز. عن طريق توفير بيئة مناسبة لتكوين المورد البشري من جهة وضمان تطبيق نظام الجودة بكل سلاسة من جهة أخرى. وهذا ما أوجب التوجه إلى المبادئ التي نادى بها رواد الجودة من أجل تجويد التعليم العالي والتي يمكن الإشارة إلى بعض من مبادئ هؤلاء الرواد في النقاط التالية:

شكل رقم 01: يمثل مبادئ رواد الجودة في مجال تجويد التعليم

جوران وجودة التعليم العالي:	فلسفة كروسي وجودة التعليم العالي:	مبادئ ديمينج في تحسين جودة التعليم العالي:
1. بناء الاهتمام بفرق التحسين	1. التركيز على إرضاء الطلاب	1- خلق حاجة مستمرة للتعليم
2. تحديد أهداف التحسين في المؤسسة	2. الاهتمام بنتائج الأداء الجامعي	2- تبني خلق فلسفة جديدة للتطور المستمر
3. التنظيم لتحديد الهدف	3. تنمية الموارد البشرية الجامعية	3- منع الحاجة إلى التفتيش
4. تقديم التدريب والتعليم في مجال الجودة	4. الاهتمام بالخطط الاستراتيجية	4- عدم بناء القرارات الجامعية على أساس التكليف فقط
5. تنفيذ مشاريع حل المشاكل	5. تطوير القيادات الجامعية	5- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة
6. تقديم التقارير	6. بناء شبكة معلومات متطورة	6- الاهتمام بالتدريب المستمر
7. الاعتراف		7- توفر قيادة جامعية واعية
8. نشر النتائج والاتصال		8- القضاء على الخوف لدى قيادات الجامعة
9. تسجيل وتدوين الأهداف		9- إلغاء الحواجز في الإتصالات بين العاملين والقيادات
10. خلق المناسبة يجعل عملية التحسين المستمر جزء عمل المنظمة		10- منع الشعارات والتركيز على الإنجازات
		11- منع استخدام الحدود القصوى للأداء
		12- تشجيع التعبير عن الشعور بالثقة
		13- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة
		14- توفير التعرف على جوانب العمل المختلفة بالتبديل.

1- فلسفة فليب كروسبي في جودة التعليم العالي

يعتبر كروسبي من أهم رواد الجودة حيث قام بتأسيس كلية الجودة وركز بمجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها.¹ عرف الجودة ببساطة على أنها القابلية للتكيف تشير إلى أن مفهوم الجودة لدى فيليبي كروسبي يعتمد على قدرة المؤسسة على التكيف حسب معايير الجودة. ويرى كروسبي أن الجودة هي الشاملة للمتطلبات، ولكن هذه المتطلبات ليست ثابتة، فهي تتناسب مع تغير العملاء الأساسيين أو متطلبات السوق أو التقنية. لذلك من أجل تحقيق الجودة يجب أن تكون المؤسسات مرنة وقادرة على تعديل عملياتها الخاصة بالألعاب القوى المتغيرة دون التأثير على جودة المنتجات أو الخدمات. تعتبر القدرة على التكيف في هذا السياق قوة للمحافظة على جودتها واشتهر بما يعرف الوقاية بالجودة.² كان مساره غير مسار ديمينغ وجوران، حيث ركز على التشديد على المخرجات وذلك من خلال التقليل من حدوث العيوب حيث اعتبر أنه أول من استخدم مفهوم العيوب الصفرية. لم يكن اهتمامه منحصر حول المعايير التي تقيس الخلل بل تقيس التكلفة الإجمالية للجودة وتستند الأفكار الأساسية لكروسبي على أربعة مبادئ أساسية لإدارة الجودة وهي:³

1. يجب تعريف الجودة على أنها مطابقة للمتطلبات وليس المثالية.
 2. الجودة تأتي من المنع لا الكشف.
 3. معيار أداء الجودة هو صفر عيوب.
 4. الجودة تقاس بسعر المتحقق من عدم المطابقة (أي تكلفة الجودة)، وليس بمؤشرات أخرى.
- كما حدد عددا من الإجراءات اللازمة لتحسين الجودة تتمثل في:⁴
- إلزام الإدارة الواضح بالتحسين المستمر للجودة.
 - اعتماد مقياس للجودة يكشف عن الصعوبات المحتملة في الخدمات أو المنتجات.

¹ عبد العالي هبال: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مقارنة مفاهيمية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 2، العدد 3، جامعة باتنة، الجزائر، 2012، ص 101

² إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 37.

³ PHILIP B. Crosby Peter K.Fung :Quality Philosophies series ,Hong Kong Society for quality, P 08.
<https://hksq.org/The-Quality-Philosophy-of-Philip-Crosby.pdf1901> 2024/19/ 1 18:57

⁴ محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 79.

- تحديد تكلفة تقييم الجودة وكيفية استعمالها.
- تحسين مستوى معرفة جميع العاملين ورفع مهاراتهم.
- تشكيل لجنة تتولى برنامج خلو المنتج من العيوب.
- تدريب المديرين بشكل فعال.

وفي نقطة أخرى وضع كروسي أربعة معايير لتكون الجودة مستمرة في المؤسسات والمنظمات وهي:¹

- 1- تعريف الجودة ومطابقة المتطلبات من خلال وضع تعريف محدد وواضح للجودة.
- 2- نظام الجودة ويتمثل في الرقابة من الأخطاء من خلال وضع معايير الأداء.
- 3- معيار الأداء في الجودة هو صفر عيوب وذلك من خلال الأداء الصحيح من المرة الأولى.
- 4- قياس الجودة من خلال قياس دقيق للأداء بناء على المعايير الموضوعية.

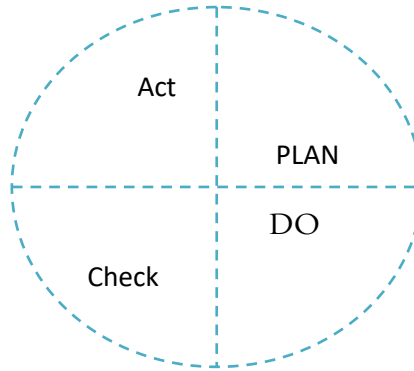
أكد كروسي بشكل حازم على أهمية تطبيق مبادئ الإدارة الفعالة في الساحة الجامعية، حيث أكد على الضرورة الكبيرة للالتزام بمبدأ الإدارة وقياس الجودة. كما أشار إلى أهمية نشر الوعي حول جوانب الجودة وتكريس الاستثمار في الموارد البشرية ونقصد بنشر الوعي توجيه الموظفين وتثقيفهم حول أهمية الجودة، ومعاييرها، وكيفية تحقيقها. يتضمن هذا بوضوح أن الهدف ليس مجرد تحقيق الأهداف قصيرة المدى، بل هي الاستمرارية. وعلى وجه التحديد أكد على أهمية التحسين المستمر وتقييم الجهود المبذولة، مؤكداً أن مفهوم الجودة يجب أن يُعتبر عملية مستمرة في مجال التعليم العالي. واستناداً إلى فلسفة كروسي، يمكن الاستفادة الكاملة في ميدان التعليم العالي من خلال التخلص من العيوب عبر التحسين المستمر. ويبرز التزام الجامعة ببرامج العيوب الصفريّة كوسيلة فعالة لتحسين الأداء وتحقيق الجودة المطلوبة. كما يُشدد على أهمية مشاركة جميع أفراد الجامعة، بدايةً من أعضاء هيئة التدريس وصولاً إلى الموظفين في تنفيذ برامج التحسين المستمر.

¹ محمد يحيى بن السعد: مدى تأثير معايير الجودة ل (Crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء دراسة تطبيقية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 18، جامعة البليدة، الجزائر، 2018، ص38.

2- منظور إدوارد ديمينغ للجودة

هو عالم أمريكي اهتم بالعلم الإحصائي من خلال تطبيقات المراقبة الإحصائية، لقب بأبو الجودة الشاملة حيث كان له الباع الطويلة في تفوق اليابان في الجودة وتقوية المركز التنافسي للمنتجات، بعد أن اعطته اليابان الأرض الفعلية لتطبيق أفكاره حول الجودة، بعد أن لقي الرفض في أمريكا التي رأت أن أفكاره مجرد أفكار بغير فائدة.

وقد كان ديمينغ يؤمن بضرورة تشجيع العاملين من قبل الإدارة العليا ومشاركتهم ودفعهم ليكونوا قادرين على المساهمة في إدخال التحسينات المستمرة. كما اكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط جودة العمل والإنتاج. كان له الفضل في الانتعاش الاقتصادي الياباني بعد الحرب العالمية الثانية حيث خصصت له الحكومة اليابانية عام 1951 جائزة يطلق عليها تسمية جائزة ديمينغ حدد لهذه الجائزة المعايير الثمانية التي تركز على مبادئ ديمينغ 14 لضمان تحسين مستوى الجودة وفق دورة ديمينغ الرباعية PDCA خطط، نفذ، تحقق، تصرف والموضحة في الشكل التالي:¹



شكل رقم 02: دورة ديمينغ الرباعية PDCA

Plan الخطة : تطوير خطة ينطوي على تحديد الهدف ؛ تحديد الإجراءات والمسؤوليات والأطر الزمنية

¹ zanele mpanza: improving quality by implementing juran's trilogy at a small engineering company: proceedings of the international conference on industrial engineering and operations management: improving quality by implementing juran's trilogy at a small engineering company, department of mechanical and industrial engineering, university of johannesburg .johannesburg, south africa, 2018, P326 .<http://ieomsociety.org/southafrica2018/papers/103.pdf>

وتحديد طريقة القياس ووتيرته.

DO افعّل : تقوم الفرق بتنفيذ أو اختبار التغييرات وتوثيق أي مشاكل أو ملاحظات غير متوقعة.

Chek تحقق : تقوم الفرق بمراجعة نتائج القياس وتلخيص النتائج.

act التصرف: تعمل الفرق بناءً على نتائج الفحص.

ويمكن توضيح مبادئ ديمينغ الأربعة عشر في النقاط التالية:

1- خلق ثبات الغرض نحو تحسين المنتج والخدمة، بهدف أن تصبح تنافسية، والبقاء في الأعمال التجارية وتوفير الوظائف.

2- تبني فلسفة جديدة للجودة.¹

3- تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة إلى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ.²

4- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط.

5- الابتعاد عن فكرة وسياسة تحقيق الربح بأية وسيلة كانت.

6- التدريب المتواصل أثناء الخدمة واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط لتحسين الجودة.

7- تبني وتأصيل القيادة الإدارية وتفعيل دورها في تحسين النظام.

8- إحداث تغيير جذري في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

9- التوقف عن استخدام سياسة التقييم القائمة على أساس الكم والانتقال إلى سياسة التقييم على أساس الجودة النوعية.

¹ Mary Foss and Andrew Deceuster :the history of quality and the evolution of the modern leader, 2017 P48.

² بحجة راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شبكة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص49.

- 10- الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- 11- إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق انجازاتهم.
- 12- تجنب ومقاومة الخوف من التغيير.
- 13- التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين.
- 14- تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل.

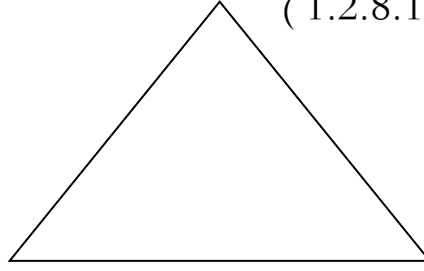
✓ اسقاط مبادئ ديمينغ في مجال جودة التعليم

1. خلق ثبات الغرض نحو تحسين المنتج والخدمة: وذلك من خلال وضع أهداف دائمة لتحسين المنتجات والخدمات والتخطيط الجيد للمستقبل بحيث يتم العمل على تحقيق الجودة من خلال رؤية مشتركة، وتوفير مناخ تعليمي يحترم ويقدر كل فرد. ويكون ذلك بتبني خطة استراتيجية طويلة المدى توجه جميع الأعمال.
2. تبني فلسفة جديدة للجودة: ويكون ذلك بإلزام القيادات بدعم عمليات التغيير في وجه التحديات المجتمعية واتخاذ القرارات بناءً على البيانات والحقائق مع تفويض الصلاحيات لفرق العمل لتحفيز المشاركة في برامج التحسين المستمر.
3. تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة إلى رقابة وقائية تستهدف منع وقوع الخطأ: بحيث أن التأكيد على أن الجودة لا تعتمد على التفتيش بل على تعزيز وتحسين الأداء مع اعتبار الاختبارات مؤشرات تشخيصية لعملية التعلم.
4. عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط: إلغاء تقييم الأعمال بناءً على السعر فقط بحيث أن تأكيد معيار الجودة أهم من انخفاض السعر في اختيار المواد والأدوات، وأن خلق وتكوين علاقات قوية مع الموردين يجب أن يكون مبني على الثقة والإخلاص.
5. التطوير المستمر لجودة الخدمات والمنتجات: وهذا من خلال منح المعلمين صلاحيات لتحقيق جودة التعليم من جهة العمل على نشر ثقافة الجودة وتشكيل فريق لضمان اسهام الجميع في اتخاذ القرارات.

6. التدريب المتواصل أثناء الخدمة واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطط لتحسين الجودة: أي العناية بتدريب العاملين أثناء الخدمة وضرورة التدريب على الجودة لجميع العاملين أثناء تأدية العمل أو الخدمة. بحيث يساهم التدريب في رفع كفاءة أداء العمال على مختلف مستوياتهم.
 7. تبني وتأسيس القيادة الإدارية وتفعيل دورها في تحسين النظام: القيادة الفعالة وتوفير الأمان في بيئة التعليم سواء تعلق الأمر بهيئة التدريس أو الطلاب، واثاحت الاشتراك في السلطة والمسؤوليات والعوائد والمكافآت.
 8. إزالة الشعارات والنصائح: لتجنب الإحباط وتعزيز العمل الجماعي.
 9. إزالة العوائق بين الإدارات والأقسام: إزالة العوائق بين المعلمين والإدارة وتعزيز العمل الجماعي.
 10. التخلص من تقويم العاملين: تشجيع المعلمين على استخدام مهاراتهم وطرقهم المبتكرة.
 11. إلغاء الحصص العددية وإدارة بالجودة: التأكيد على النوعية وليس الكمية في المؤسسات التربوية.
 12. إزالة العوائق والحواجز التي تمنع العاملين من تحقيق إنجازاتهم: إزالة المعوقات لتحقيق الفخر بالعمل بتكريس الجهود لإزالة العوامل التنظيمية التي قد تؤثر سلباً في الأداء.
 13. التركيز على عملية التطوير الذاتي للعاملين: أي إعداد برامج قوية في التعليم والتحسين الذاتي بإنشاء برامج تعليمية تعزز النمو الذاتي للعاملين.
 14. تعزيز العمل بروح الفريق الواحد داخل المنظمة وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة من خلال فرق العمل والمشاركة المستمرة كفلسفة عمل: أي إيجاد التنظيم لمتابعة التغييرات وإلزام الإدارة العليا بإستراتيجية الجودة وتشجيع المشاركة الجماعية.
- إن هذه المبادئ توضح فلسفة ديمينغ في الجودة، وقد تم تمثيلها على شكل مثلث، أطلق عليه اسم " مثلث ديمينغ " يلخص الأسس الثلاثة لنموذجه في تحقيق الجودة الشاملة والإنتاجية، ويمكن توضيح المثلث حسب الشكل التالي:¹

¹ عجراد شرحيل: تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية -دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر-، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017-2018، ص 21.

دعم الإدارة للتحسين (النقاط 1.2.8.14)



تحسين العلاقات الداخلية
(النقاط 4.7.9.10.11.12)

تطبيق المنهج الإحصائي
(النقاط 3.5.6.13)

شكل رقم 03: يمثل مثلث ديمينغ

وقد أكد ديمينغ بعد أن أشار إلى أهمية النقاط 14 أعلاه إلى ضرورة التركيز على العوامل القاتلة في إدارة الجودة وهي: ¹

- 1- عدم ثبات الأهداف فعدم ثبات الأهداف من شأنها أن تخلق عدم الرضا للمستهلك الداخلي.
- 2- التأكيد على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل والمتمثلة بتحقيق الأرباح السريعة وهذا من شأنه أن يغفل الأفق الحقيقية للمنظمة وإهمال العاملين والموردين والمستهلكين.
- 3- عدم ثبات الإدارة وخصوصا المدير العام الذي يعكس أثر هام على تحقيق أهداف المنظمة في الأمد القصير.
- 4- تقييم الأداء وإعداد التقييم السنوي.
- 5- اعتماد الإدارة على الأرقام التي تشاهدها فقط.

3- منظور جوزيف جوران للجودة

يعد من الرواد الأوائل في العصر الحديث بعد "ديمينغ" في مجال الجودة والذين كان لهم الفضل في الثورة الاقتصادية اليابانية. ركز جوران على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي وكذلك على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة ذاتها، كما ركز على الرقابة في الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة. ²

¹ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن: 2000، ص 93-94.

فقد شمل مفهوم جوران للجودة على الأبعاد الإدارية لكل من التخطيط والتنظيم والتحكيم والمعروفة بثلاثية جوران. توفر الثلاثية نموذجًا لكيفية قيام منظمة ما بتحسين النتيجة النهائية من خلال فهم أفضل للعلاقة بين العمليات التي تخطط وتراقب وتحسن الجودة وبالتالي نتائج الأعمال. تم إنشاء هذا النموذج في الخمسينيات من القرن الماضي وهو يعرّف الإدارة من أجل الجودة على أنها ثلاث عمليات أساسية مترابطة وموجهة نحو الجودة¹، كما اعتقد أن الجودة لها علاقة مباشرة برضا العملاء عن المنتجات أو الخدمات، فقدم عشر خطوات لتحسين الجودة ولتحسين رضا العملاء وهذه الخطوات هي:²

1. بناء الوعي بضرورة وفرصة التحسين.
2. تحديد أهداف للتحسين.
3. التنظيم للوصول إلى الأهداف (إنشاء مجلس الجودة، تحديد المشاكل، واختيار المشاريع، وتعيين الفرق، وتعيين ميسرين).
4. توفير التدريب.
5. تنفيذ مشاريع لحل المشاكل.
6. تقرير التقدم.
7. منح الاعتراف.
8. إبلاغ النتائج.
9. احتفظ بالدرجة
10. الحفاظ على الزخم يجعل التحسين السنوي جزء من أنظمة وعمليات الشركة العادية

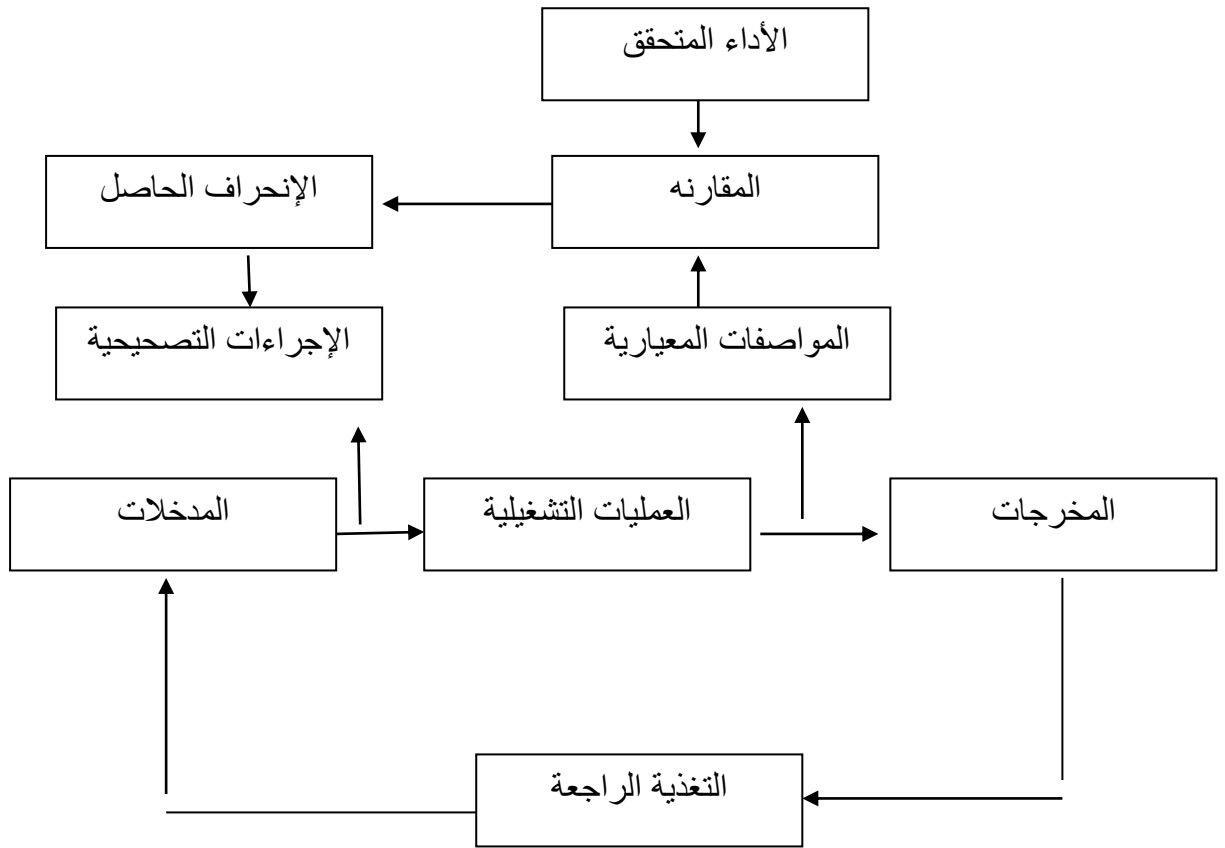
² دربال آمنة: ورقة بحثية بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى الوطني المعنون: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 13 / 14 ديسمبر 2010، ص 05

¹ Dr. Moyassar I. Ahmed: : A Comparative Study of Deming's and Juran's Total Works : Changing the Quality Culture Towards Total Quality Management,
https://www.researchgate.net/publication/319880587_A_comparative_study_of_Deming's_and_Juran's_total_works_changing_the_quality_culture_toward

² Behnam Neyestani: Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement. Department of Civil Engineering, De La Salle University, Manila, Philippines 2017 p09-10

أما فيما يتعلق بالرقابة على الجودة كأحد عناصر العملية الإدارية يرى أن الرقابة على الجودة عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية. وهذه العملية تتضمن الخطوات التالية:¹

- تحديد المعايير والمواصفات القياسية.
- تقييم الأداء الفعلي للعمل.
- مقارنة الأداء المتحقق بالأهداف والمعايير القياسية الموضوعية.
- معالجة الاختلافات أو الانحرافات بإنجاز الإجراءات التصحيحية والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل رقم 04: يمثل خطوات الرقابة على الجودة عند جوزيف جوران

¹ خيضر كاضم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص26.

4- أفكار اشيكاوا عن الجودة:

مهندس ياباني وأحد المساهمين في تطوير مفاهيم الجودة الشاملة ويطلق عليه أبو حلقات الجودة، حدد أفكاره الأساسية بما يأتي:¹

- 1- أن المسؤولية عن جودة المنتج تقع على عاتق كل القيادات الإدارية المسؤولة عن الجودة.
- 2- اقترح مخطط عظمة السمكة التي تستخدم لتتبع شكاوى المستفيدين الزبائن عن الجودة وتحديد مصادر الخطأ والقصور.

كما وضع سبعة معايير لنجاح الجودة وضبطها في اليابان تتمثل في:²

- اشراك جميع العاملين في المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية في طرح المشكلات وحلولها.
- التشديد على تعليم العاملين في المؤسسة وتدريبهم على جميع أشكال الجودة ونظمها لزيادة قدراتهم على المشاركة الفعالة في العمليات.
- استخدام دورات الجودة لتجديد المعلومات وتطويرها.
- التوسع في استخدام الطرق الإحصائية والعمل على تلافي حدوث المشكلات.
- التأكيد على ضبط الجودة.
- تنمية العلاقة بين العاملين في المؤسسة.
- تقويم عمل المؤسسة بواسطة رئيس مجلس الجودة وأعضاء المجلس مرتين سنوياً.

أكد على أهمية دور مشاركة الموظفين في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يرى أن تطوير الجودة يجب أن يكون مستمراً ولا يمكن أن ينتهي مع مرور الزمن. يشدد على أن بداية الجودة الشاملة تأتي من خلال عمليات التدريب والتعليم للموظفين وتستمر حتى نهايتها بتعزيز هذه العمليات. نادى اشيكاوا إلى التخلص من أي شكل من أشكال الإهدار سواء في الطاقة أو الوقت، وحث على نشر روح الفخر والاعتزاز بالأداء بين العاملين.

¹ سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 49.

² محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 35.

5- مبادئ ارموند فيغنبوم عن الجودة:

يعد أول من عرض مفهوم رقابة الجودة الشاملة سنة 1950م، عمل لعدة سنوات في برامج الجودة في شركة جنرال إلكتريك، استخدم نظاماً شاملاً للرقابة على الجودة من أجل توحيد الجهود ومن أجل بقاء استمرار الجودة من قبل جميع العاملين في المؤسسة. حيث قامت الشركات اليابانية على الأخص بتبني مبدأ فيجنبام في رقابة الجودة الشاملة، بحيث يركز المبدأ على جعل الجودة هي الهدف الأكثر أهمية في المؤسسة وضرورة عمل جميع الأقسام في المؤسسة على تحقيقه دوماً.

كما يركز هذا المبدأ على ضرورة التعرف على مشكلة الجودة عندما تحدث في أي مستوى من مستويات عملية الإنتاج والعمل على حلها، كما قام بتوضيح أن النوعية الرديئة تكلف المؤسسة حوالي 20% من عوائدها الكلية وهذه النسبة يمكن تحاشيها باتخاذ مبدأ الجودة الشاملة وذلك عن طريق إيجاد مجلس للجودة يتعرف على المشاكل ويقوم بتعيين فرق لتحسين الجودة.¹

كما طرح ثلاثة مبادئ رئيسية ضمن نظرية التحكم في الجودة وهي:

- 1- أن الجودة الشاملة عملية أداء مستمرة تبدأ بمتطلبات المستهلكين وتنتهي برضاهم.
 - 2- بناء نظام سجلات للجودة لتوثيق البيانات مما يساعد على وضوح الرؤية والاتصال لأداء الأعمال.
 - 3- يتسم نظام الجودة بالمرونة لأنه يقدم العديد من البدائل.²
- كما يرى فيغنبوم أن إدارة الجودة الشاملة نظام فعال يتألف من أربع مراحل هي:³

- 1- وضع معايير للجودة.
- 2- تقييم مطابقة هذه المعايير.
- 3- معرفة الفترة الزمنية التي تكون فيها هذه المعايير مناسبة.

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 47-48.

² رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 53.

³ مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 89.

4- التخطيط لتطوير هذه المعايير.

إن تبني فلسفة جودة التعليم معناه الانتقال بمكونات العملية التعليمية من شكل إلى آخر، ويكون ذلك على مستوى الوظائف وعلى مستوى التكوين الذي يتلقاه كل من ينتمي للفضاء الجامعي من هيئة تدريس إلى طلبة إداريين... إلخ. ويرتكز نجاح هذه الفلسفة على مدى امكانية الجامعة في توفير البيئة المناسبة لهذا النظام خاصة ما تعلق بفلسفة الجامعة ونوع إدارتها وتمكنها من وضع هدف ثابت محدد تسعى له، بحكم كونها المسؤولة عن مد القطاعات الأخرى باليد العاملة المؤهلة التي يقع على عاتقها تحقيق التنمية الشاملة. إن تنمية الموارد البشرية في ظل فلسفة الجودة معناه خضوع هذه الموارد وأخصها البشرية للمبادئ الأساسية التي نادى بها رواد الجودة وعلى رأسها التحسين المستمر، التدريب، التكوين الذي يضمن لها الحصول على مواكبة كل التغيرات التي قد يصادفها حاضرا أو مستقبلا. والتركيز على أهمية التعليم المستمر الذي يعتبر مصدر المعرفة بالنسبة للمورد البشري بحكم أن المعرفة متجددة وديناميكية تتأثر بكل ما تبسطه أبعاد مجتمع المعرفة. فالتعليم المستمر يضمن الحصول على معرفة متجددة تسمح للمورد البشري من أن يقوم بدوره كما يجب، وذلك من خلال التكوين والتدريب الذي يحصل عليه والذي يعمل على اكسابه الخبرات والمعارف الجديدة وتعديل ما لديه ليوافق متطلبات العمل والوظيفة. فالوظائف ثابتة غير أن كيفية تأديتها تتغير وفقا للطريقة المتعامل بها والمعتقد القيام بها، فالتقنيات والأساليب تتغير وفقا لما يطرحه السوق من اكتشافات، اختراعات، متطلبات وتحديثات وكل ما يمدده ويجدد وبالتالي هنا الخبرات والمهارات تحتاج دوما للتكوين المستمر حتى يستطيع العامل مسايرتها والقيام بدوره والرفع من مستوى الأداء لديه. ويكون هذا تحت إدارة فاعلة متمكنة من تسيير وتفصيل فلسفتها لموردها البشري. حيث تعتبر فلسفة الجامعة وجهة العامل والموظف والطالب. لذلك لا بد من الجامعة امتلاك قيادات ذات كفاءة بحكم أن زمام السلطة تكون تحت تصرفهم وأن فشل أو نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها مقترن بمدى فعاليتهم وتمكنهم من وظيفتهم ومدى امتلاكهم المقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة أو تبني سبل ناجعة لتحسين المستوى. وعليه تلعب البيئة الأكاديمية دور هام في نجاح تطبيق أفكار جودة التعليم العالي في مجال تنمية موردها البشري الذي تهدف إلى تكوينه ليصل لدرجة الكفاءة التي تسمح له بفرض وجوده في سوق الشغل المحلي والعالمي بحكم أن تكوينه كان وفق معايير مناسبة.

من أجل تنمية الموارد البشرية وفق مبادئ جودة التعليم العالي لا بد من توفير الموارد البشرية والمادية الكفيلة بهذه الوظيفة التي تتطلب تخطيط استراتيجي يمكن من خلاله دراسة واقع الجامعة ومعرفة مكان وسبل النجاح من

عدمها والانطلاق بالدرجة الأولى بنشر ثقافة الجودة لدى كافة المنتمين للحقل الجامعي فكل حسب وظيفته يساهم في تبني هذا الفكر وإنجاحه. في هذا الدراسة نجد أن كل من مبادئ رواد الجودة الذين تم تناول مبادئهم سابقا تخدم هذه الدراسة كونهم مساو النقاط الأساسية الفاعلة التي يمكنها دفع الجامعة إلى تنمية مواردها وفق معايير الجودة من ديمنغ وصولا إلى أفكار كل من شولتز وبيكر اللذان ركزا على أهمية التدريب والتعليم في الرفع من مستوى الأداء وأهمية قياس هذا التقدم وفي حال ما إذا ربطنا أفكار رواد الجودة ورواد نظرية الاستثمار في المورد البشري يمكن الخروج بفكرة دعم والتشديد على التكوين والتدريب المستمرين وضرورة تشديد الرقابة وقياس الأداء ما يضمن فعليا الرفع من مستوى الأداء لكن كل ذلك لا يمكن تحقيقه بالمستوى المطلوب من دون ان تكون هناك رؤية علمية لمبادئ وأفكار الجودة وكيفية تطبيقها، وفقا لظروف الواقع المعاش.

خلاصة:

يختتم هذا الفصل بتقديم نظرة شاملة على الإطار المفهيمي المستخدم في دراسة تنمية الموارد البشرية في إطار فلسفة الجودة في التعليم العالي، حيث تناولت الباحثة الإشكالية الأساسية المرتبطة بالموضوع. كما استعرض الفصل النظريات والدراسات السابقة، مما أتاح بناء تصور نظري ومنهجي واضح حول الموضوع، وقدم إطاراً نظرياً يساعد في فهم الأسس العلمية الضرورية لتحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية كدعامة رئيسية لتحقيق الجودة. تناول الفصل أيضاً الدراسات السابقة التي أعطت للبحث قاعدة تساعد على فهم الموضوع في المجمل، يضع هذا الفصل الأسس المنهجية المتينة لاستكمال البحث وتحليل نتائجه بما يتماشى مع الأهداف المرجوة، ويقدم قاعدة معرفية داعمة للمؤسسات التعليمية لتطبيق مبادئ الجودة بفعالية في تنمية مواردها البشرية.

الفصل الثاني

إدارة وتنمية الموارد البشرية

تمهيد:

تمثل إدارة وتنمية الموارد البشرية أحد العناصر الحيوية في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث تعتبر الأفراد الذين يشغلون الوظائف المختلفة في أي كيان بشري هم المصدر الأساسي للقدرة على الابتكار والإنتاجية والنمو المستدام. ففي ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، باتت تنمية الموارد البشرية أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذ لا تقتصر على القيام بالوظائف الأساسية مثل التوظيف والتدريب، بل تشمل أيضاً تطوير الاستراتيجيات التي تعزز من أداء الأفراد وتنمية امكانياتهم وقدراتهم.

يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية باعتبارها عملية شاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات العاملين بها، من خلال تطبيق أساليب فعالة في جذب الكفاءات، وتحفيزها، وتطوير مهاراتها. كما سيتطرق الفصل إلى أهمية وأهداف إدارة وتنمية الموارد البشرية وكذا العمليات الأساسية في تنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

1- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

عرفت هذه المرحلة لممارسة الفرد للأعمال اليدوية البسيطة من أجل تلبية حاجاته الضرورية التي تضمن له العيش والبقاء، والتي يستطيع من خلالها تحقيق الحد الأدنى لمتطلباته. هذه المرحلة لم تعرف أي تنظيم عمالي أو صناعي، ليظهر بعد ذلك نظام الصناعات المنزلية إذ تمتلك بموجبه فئة معينة الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها مقابل أجر محدد يمليه رب العمل نحو العاملين لديه.¹ تميزت هذه المرحلة بالإنتاج اليدوي ولم تحدد هذه المرحلة شروط وأنظمة العمالة والعمال بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته.²

وعليه نجد أن ممارسات الأفراد قبيلة الثورة الصناعية كانت محصورة في الأعمال اليدوية البسيطة كالصيد والزراعة وتربية المواشي وغيرها والتي تضمن له تلبية حاجاته الضرورية من أجل البقاء. فلم يكن هناك ما يعرف باسم المصنع أو التنظيمات العمالية. ليأتي لاحقاً نظام الصناعات المنزلية التي تعتمد على امتلاك حرفة معينة. وما يعاب على هذه المرحلة أن صاحب العمل ينظر إلى العامل لديه على أنه سلعة تباع وتشترى حسب ما ينتجه وحسب حاجة صاحب العمل له.

2- مرحلة الثورة الصناعية

تمثل الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر مرحلة مهمة لتطوير إدارة الموارد البشرية، لقد أعاد اختراع المحرك البخاري حيث حفز التصنيع، تم إنشاء العديد من المصانع خاصة في أوروبا وأمريكا الشمالية. وبالتالي كان هناك نمو ملحوظ في التوظيف في هذه المنطقة. في حين كانت الشركات الأولى صغيرة نوعاً ما يديرها أصحابها ولا تحتاج إلى عدد كبير من الموظفين، لتصبح المصانع الجديدة أكبر وأكبر.³ ففي هذه المرحلة عرفت المصانع توسعاً من

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص21.

² حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص36.

³ Katedra romanistiky : L'évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique, Magisterská diplomová práce, univerzita palackého v olomouci filozofická fakulta, slavomir mica olomouc ,2009,P17 <https://theses.cz/id/yd6jxi/65352-807226377.pdf>

حيث حجم اليد العاملة فيه، ظهور الآلات والمصانع الكبيرة وروتيانية العمل وسوء ظروف العمل وظهور فئة الملاحظين والمشرفين وغيرها من المظاهر التي أقرتها الثورة الصناعية وما خلفت ورائها¹. حيث صاحبها العديد من الظواهر أهمها:²

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- انشاء المصانع الكبرى الذي تستوعب الآلات الجديدة.

لجأت إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة إلى أساليب قاسية في التعامل مع الموظفين، كانت تلك الأساليب غالبا ما يساء استخدامها من قبل أرباب العمل. إلا أنه لا يمكن أن نغفل أنها ساهمت في زيادة الانتاج لكنها كانت مسؤولة عن الإحباط المتزايد بين العمال والعديد من التمردات وانتفاضات عشوائية في مكان العمل.

3- مرحلة الإدارة العلمية

إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي هو حركة العلاقات الإنسانية التي تزعمها فريدريك تايلور، والتي أعطت تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة³. حيث ركز تايلور على التعاون ما بين الإدارة والعاملين، فيعتقد بأن القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الإنتاجية⁴. ومن خلال أعمال تايلور وتجاربه ظهرت إلى الوجود المنظمة العلمية للعمل، والتي أدت أساليبها إلى تخصيص وتجزأت المهام وركزت على الحاجة إلى تحسين تدريب العاملين و تطور حجم المنظمات والنقابات، وتكون المهام الرئيسية لهذه الإدارات الجديدة التوظيف وتوزيع المهام وقضايا أداء الموظفين.

¹ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص28.

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص15.

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص7.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص24.

ما عاب هذه المرحلة أنها كانت تنظر إلى الإنسان على أنه آلة مجردة من محتواها الإنساني ولم تولي أهمية للعلاقات الإنسانية بين العمال في المنظمة. فأغفلت دور الحوافز المعنوية في دفع العامل للعمل أكثر والرفع من إنتاجيته. هذه الأمور أدت إلى انتشار حالات التذمر بين العمال وانخفاض مستويات الرضا لديهم.

4- مرحلة الحركات الإنسانية

ظهرت هذه المرحلة في نهاية القرن 20 كرد فعل على ما جاءت به ونادت به التيلورية، كانت هذه الحركة تحت قيادة إلتون مايو وزملاءه من خلال تجاربه المعروفة ضمن مصانع هاوثرن. ركزت تلك الدراسات والتجارب على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في الإنتاجية. وأشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل وضرورة إحداث تكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة.¹

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل الإضاءة فقط ومدة العمل ولكن تتأثر بنوعية الخدمات المقدمة إليهم وغط الإشراف عليهم أي التركيز على توفير الجو النفسي والاجتماعي المناسب.²

انتقدت حركة العلاقات الإنسانية فكرة الرجل الاقتصادي الذي نادى بها مرحلة الإدارة العلمية وأكدت أن الفرد ليس آلة مجردة من الأحاسيس بل أن الحوافز المعنوية لها أثر أكبر من الحوافز المادية في زيادة إنتاجية العمال فبتوفير بيئة اجتماعية نفسية مناسبة تجعل من العامل يعمل بشكل أفضل دون الشعور بالاغتراب عن عمله وعن منظمته.

5- الحرب العالمية الأولى

حيث ظهرت الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم في الوظيفة مثل (ألفا وبيتا) وطبقت بنجاح على العمل تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم وبتطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب ويمكن اعتبار هؤلاء الطلائع التي

¹ قرينعي أحمد: إدارة الموارد البشرية المفهوم التطور والاستراتيجية، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 1، العدد 2، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، د.س، ص 5.

² الكلالدة طاهر محمود: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 20.

ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.¹ وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الأفراد. وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل عام 1915.² حيث نلاحظ أنه في هذه المرحلة تم الاهتمام بالجانب المعنوي والإنساني للعمال وكذلك ظهور المتخصصين في المصانع والمنظمات.

6- ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة إلتون مايو وأقنعت الكثيرون بأهمية رضا العاملين من عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل.³ وهذه المرحلة جاءت على أنقاض ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية.

7- الحرب العالمية الثانية

لقد كان للحرب العالمية الثانية تأثيرات وانعكاسات في مجال إدارة الموارد البشرية المتمثلة:⁴

- إيجاد أساليب عمل جديدة في اختيار العاملين.
- تحديد مهارات وقدرات العاملين من خلال الاختبارات النفسية.
- التأكيد على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- وجود معايير جديدة في استخدام العاملين وفقاً إلى الكفاءة والخبرة والمهارة.

8- إدارة الموارد البشرية

ويعد مدخل إدارة الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر هذا المصطلح مع بداية سبعينيات القرن الماضي، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كمورد أساسي

¹ محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، ص 29.

² محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص 15.

³ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 12.

⁴ عبد العزيز برد النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 28.

من موارد المنظمة بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج.¹ وقد لوحظ على هذه الإدارة أنها شملت الاهتمام بجميع المستويات من العاملين بالإضافة إلى كونها أصبحت تمثل الإدارة المنفذة لإرادات الإدارات العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنظيم أدائهم والاهتمام بتنميتهم وتدريبه وبما يخدم زيادة وتحسين العملية الإنتاجية.²

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في تحقيق المنظمة لأهدافها العامة أو الخاصة، ونجاح المنظمة في تحسيد فعلي لهذه الإدارة من شأنه أن يعود بالإيجاب عليها وعليه تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في:

- تحقيق الأهداف الكلية والإستراتيجية للمنظمة، وأن استراتيجيات وخطط تسيير الموارد البشرية لا غنى عنها لتحقيق استراتيجيات وخطط المؤسسة.
- تسيير الموارد البشرية يعالج مشاكل محددة تظهر من وقت لآخر وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين، كما تدرس وتتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة.³
- تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير الواضح لممارستها المختلفة على أداء المنظمة، فهي تعمل على تحقيق الاتساق الداخلي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف التدريب بالموازاة مع ذلك فإنها مسؤولة على الاتساق الخارجي لهذا النظام من الممارسات مع إستراتيجية المنظمة.⁴
- كما تبرز أهميتها من خلال أن المورد البشري يعتبر من أهم موارد الإنتاج وهو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي في حالة ما تم تكوينه وتدريبه واستثماره على الوجه المناسب.⁵

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج: إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 34.

² منصور بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، الرياض، 2011، ص 27.

³ درديش أحمد، كويحل فاروق: دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد2، جامعة حسنية بن بوعلي، الجزائر، ص98-99.

⁴ الهزام محمد، عيساوي فاطمة: الدور الوسيط لإدارة العرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد5، العدد3، ميله، الجزائر، 2021، ص 334.

⁵ فرج علي عمار، البهلول ناصر المقدولي: إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، المجلة الدولية للأداء الإقتصادي، المجلد4، العدد1، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2021، ص5.

- من خلال عملية إدارة الموارد البشرية يمكن اختيار الأفراد المناسبين للوظيفة والقيام بتطوير مهاراتهم من خلال تصنيع الخطط المناسبة للتدريب كما لا يمكن أن تتواجد منظمة ليس بها إدارة للموارد البشرية.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تشكل عنصراً أساسياً في تحقيق نجاح المنظمة وتحقيق تماسكها الداخلي والتوافق مع التحديات الخارجية. يتيح للمنظمة تحقيق ذلك من خلال عدة عمليات، بدءاً من تخطيط الموارد البشرية. عملية تخطيط الموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في اختيار الكفاءات المناسبة للمناصب المختلفة داخل المنظمة وغيرها من العمليات التي سنتطرق إليها بالتفصيل لاحقاً. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة الموارد البشرية في تعزيز الفعالية التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية من خلال تنمية المهارات والقدرات الفردية. تعتبر إدارة الموارد البشرية أيضاً وسيلة لتلبية احتياجات المنظمة وفهم متطلبات الفريق العامل، سواء من الناحية البشرية أو المادية. يُظهر هذا العمل الإداري أهمية جليلة في فهم الديناميات الداخلية للمؤسسة والتكيف مع متغيرات السوق والبيئة العامة. بهذه الطريقة تُظهر إدارة الموارد البشرية أهميتها كعامل حاسم في تحقيق أهداف المنظمة بمختلف جوانبها سواء كانت ذات صلة بالجوانب المادية أو البشرية.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

بالاعتماد على النظرية الأصلية حدد (Taylor .Armstron) أهداف إدارة الموارد البشرية :¹

- دعم المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.
- المساهمة في تنمية ثقافة عالية الأداء.
- التأكد من أن المنظمة لديها الأشخاص الموهوبين والمهرة والمشاركين الذين تحتاجهم.
- خلق علاقة عمل إيجابية بين الإدارة والموظفين ومناخ من الثقة المتبادلة.
- تشجيع تطبيق النهج الأخلاقي لإدارة الأفراد.

كما يكمن الغرض العام من إدارة الموارد البشرية في:

¹ Joanna o'riordan: the practice of human resource management, an for's riaracháin institute of public administration, 2017, p09.

- ضمان أن المنظمة قادرة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد.
- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الفعالية والقدرة التنظيمية.
- إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبرتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية.
- العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.¹
- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور إلخ وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.²

ومن خلال ما تم الإشارة إليه أن الغرض من إدارة الموارد البشرية يكمن في دعم المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تلبية حاجاتها من الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدامها الصحيح لهذا المورد والاستثمار فيه وذلك بتطويره وتدريبه وإكسابه المهارات اللازمة لأداء أفضل بكفاءة أعلى. كما يكمن الهدف من إدارة الموارد البشرية في زيادة إنتاجية المنظمة إلى الحد الأقصى من خلال تحسين فعالية موظفيها. إن إدارة الموارد البشرية كما أشرنا سابقا هي مجموعة الإجراءات التنظيمية من عملية التوظيف، التدريب تقييم الأداء إلخ فهي تحاول هنا وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من أجل الحصول على نتائج جيدة ويكون ذلك من خلال عدة عمليات تتبعها من أجل الوصول للهدف المراد من خلال الأفراد الأنسب.

رابعا: وظائف إدارة الموارد البشرية

نجد أن الباحثين والكتاب في مجال إدارة الموارد البشرية لم يحددوا في نقاط فاصلة وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث نجد في بعض الأعمال أنها صنفّت إلى وظائف أساسية وأخرى فرعية. في جهة أخرى نجد من صنفها إلى تنفيذية واستشارية، وعليه سنحاول الإشارة إلى بعض وظائف إدارة الموارد البشرية من مختلف التصنيفات:

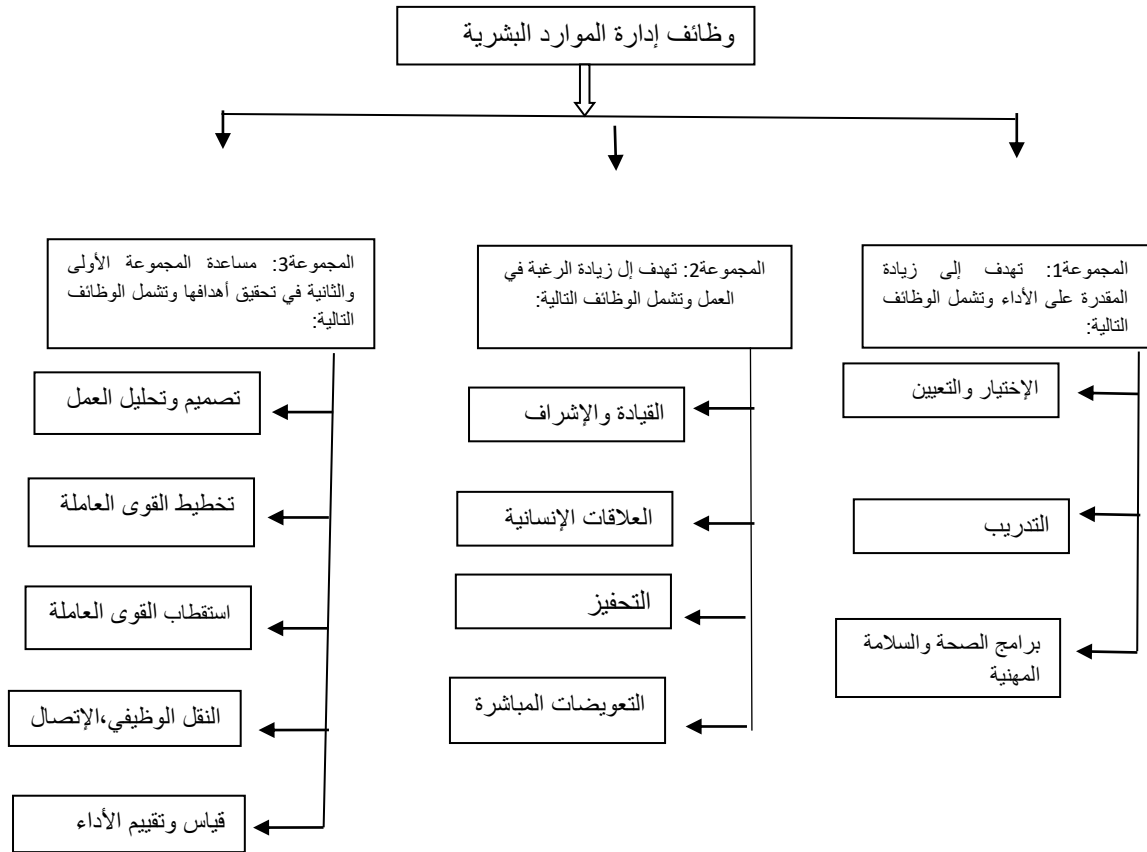
يرى د. مجيد الكرخي أن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في:³

¹ محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص21.

² اسامة كامل، محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، الجزائر، 2006، ص13.

- * تصميم وتحليل العمل * الاختيار والتعيين * وضع هيكل الأجور * وضع أنظمة الحوافز
- * تقييم أداء العاملين * التخطيط لحركة الوظائف * تنظيم العلاقات مع النقابات العمالية.

كما يمكن تصنيف الوظائف الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية وهي:



الشكل رقم 05: يمثل الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

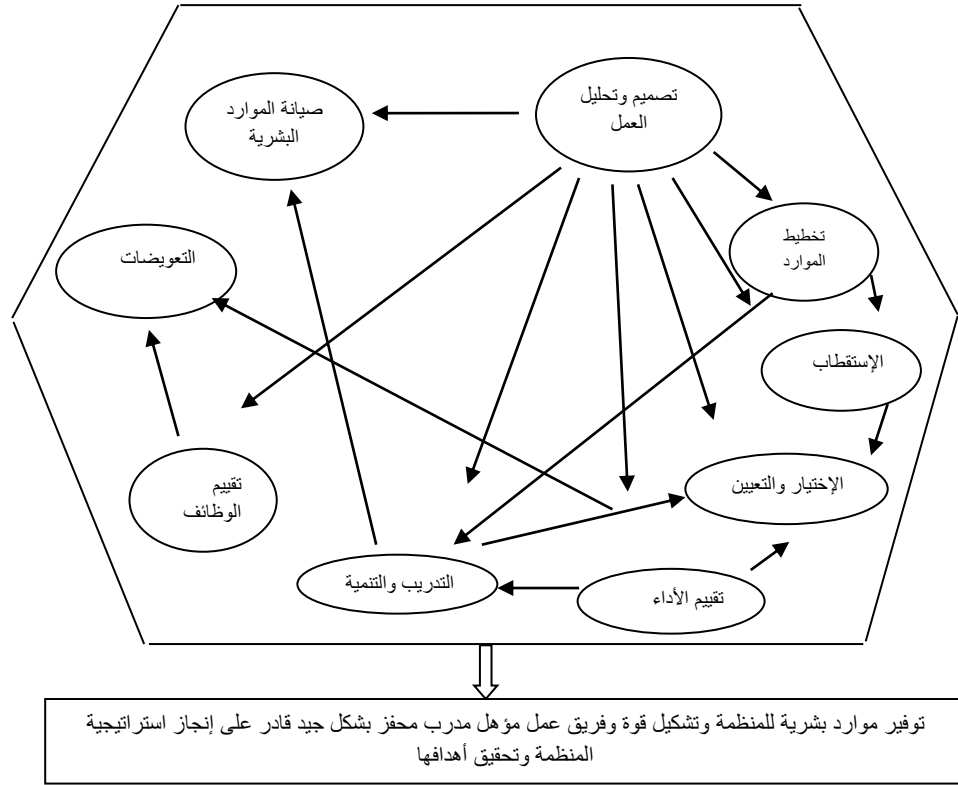
المصدر: بتصرف، برو هشام: القيادة الإدارية الفعالة ودورها في إدارة الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 5، العدد 1، المركز الجامعي نور البشير بولاية البيض، 2019، ص 54-55.

من جهة أخرى يمكن الإشارة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:¹

³ مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 27.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 81-82.

أ- الوظائف التخصصية Professional functions نوجزها في الشكل التالي:



الشكل رقم 06: يمثل الوظائف التخصصية لإدارة الموارد البشرية

ب- الوظائف الإدارية Managerial functions (التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، الرقابة)

ج- الوظائف الاستشارية Staffing Functions

وعليه ومن خلال استظهار لبعض تصنيفات وظائف إدارة الموارد البشرية نجد أنها تشترك في الوظائف العامة التالية:

* تخطيط الموارد البشرية * الاختيار والتعيين * التدريب * تقييم الأداء

وهي تعتبر أهم العمليات التي تصل من خلالها المنظمة لأهدافها فاختيار اليد العاملة المناسبة والبحث عن احتياجات المنظمة من العمالة المؤهلة وتعيينها والقيام بعملية تدريبها من أجل تجسيد مهارات العمال على أرض

الواقع وزيادة فعاليتها من خلال اكسابها مهارات جديدة وملاحظة التغييرات التي يعرفها هؤلاء العمال من خلال عملية تقييم الأداء من شأنها إيصال المنظمة إلى تحقيق هدفها.

خامسا: الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

الأبعاد الرئيسية الأربعة لإدارة الموارد البشرية كما افترضها (Guest 1987) تشمل: ¹

✓ الالتزام: من المتوقع من الموظفين تحديد اهتمامات وأهداف المنظمات وأن تكون متوائمة وملتزمة بتحقيق هذه الأهداف.

✓ المرونة: من المتوقع أن يتكيف الموظفون عن طيب خاطر مع التغيير داخل الهيكل التنظيمي دون أي صراع أو تحيز من أعضاء فريق العمل والإدارة في هذه المنظمة.

✓ التكامل: وهو ينطوي على مطابقة استراتيجيات الموارد البشرية مع احتياجات استراتيجية العمل.

✓ الجودة: يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء في المنظمة على جودة الموظفين والإدارة في هذه المنظمة.

سادسا: ممارسات إدارة الموارد البشرية

نتيجة لمشكلات العولمة المتزايدة للشركات والمؤسسات يتدافع الكثير منها للحصول على ميزة تنافسية والتحول إلى استخدام طرق أكثر إبداعًا لإدارة الأعمال من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية. وفقًا لشولر وجاكسون (1987) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي نظام يقوم بتجنيد الموظفين وتدريبهم وإلهامهم والاحتفاظ بهم من أجل ضمان نجاح المنظمة وبقاء أعضائها. ²

1- تخطيط الموارد البشرية : إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد بشكل أساسي على التحليل والفعل التخطيطي، فيستخدم التحليل لجمع المعلومات عن الظروف المستقبلية والأحداث التي يمكن أن تؤثر على إدارة الموارد البشرية ويعد في مقدمة الممارسات العلمية في إدارة الموارد البشرية نظرا للارتباط الوثيق بينه وبين ترشيد

¹ Adeniji A. Anthonia.Osibanjo. Omotayo: homan resource managment theory practice pumark. nigerian limited 2012. P06 .

https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice

²Vartikka Indermun: IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND THE IMPACT COMPANIES FACE IN RELATION TO COMPETITIVE CHALLENGES. SINGAPOREAN Journal Of business Economics, And management Studies V.2, N.11, Southern Africa (MANCOSA). 2014 .P126.

استخدام باقي الموارد.¹ و تخطيط الموارد البشرية يشير إلى عملية التنبؤ بالطلب المستقبلي للمؤسسة وتزويد النوع المناسب من الأشخاص بالكمية المناسبة.

2- الاستقطاب والتعيين : وهي ما يقصد من وراءها جميع أنشطة المنظمة الخاصة بالبحث واستقطاب المترشحين لشغل مختلف الوظائف التي تحتاجها المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب. وتشتمل وظيفة الاستقطاب أيضا على سد رغبات وحاجات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف، وهكذا توفر وظيفة الاستقطاب الفرصة للمنظمة وللمتقدمين لها لكي يختار بعضهم بعضا وفقا لمصالحهم واهتماماتهم.²

3- التدريب والتطوير : وهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحد من وسائل تطوير العاملين وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير أداء العاملين.³ أصبحت ممارسة تدريب الموارد البشرية تحتل مرتكزا مهما في المنظمات المعاصرة لكونها تركز على تطوير سلوكيات العنصر البشري. فبرنامج التدريب أصبح مكون تعليمي مخطط له وطريقة استثنائية يتم من خلالها تجاوز العقبات في بيئة العمل.⁴ إذ يتطلب التشغيل الفعال لأي مؤسسة أو نظام أن يتعلم الأفراد المعينون أداء وظائف ووظائفهم الحالية بمستوى مرضٍ من الكفاءة.⁵ للانتقال إلى وظائف أخرى أعلى مستوى مع تسهيلات معقولة.

¹ الهزام محمد، عيساوي فاطمة: الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 3، المركز الجامعي ميله، الجزائر، 2021، ص 334.

² دن أحمد: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 4، العدد 3، الجزائر، 2019، ص 562.

³ أمينة عبد الحليم خدام وآخرون: استراتيجية الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل: تمكن العاملين دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة عمان، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، المجلد 8، العدد 1، الأردن، 2020، ص 125.

⁴ غني دحام الزبيدي، بتول كريم عبد الحسن: دور إدارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 6، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2021، ص 78.

⁵ lilian nyambura njau:challenges facing human resource management function at kenyatta national hospital., school of business, university of nairobi ,2019 ,p15.
<http://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/12825#:~:text=Human%20resource%20managers%20at%20Kenyatta%20National%20Hospital%20experience%20challenges%20related,challenges%20which%20cause%20staff%20grievances.>

4- تكوين الموارد البشرية : وهو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية : تصميم وتحليل العمل، التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل¹.

5- تقييم الأداء : هو مقارنة بين مستوى الأداء الوظيفي والأداء الأفضل، والذي يتم بموجبه تقييم أداء الموظف بشكل متقطع من خلال المسؤول المباشر ويتم قياس الأداء بناء على معايير مرتبطة به تقوم الإدارة باستخراجها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف².

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشير في معناها لمخلف الأنشطة التنظيمية التي توجه لإدارة مواردها البشرية مما يضمن الوصول إلى الأهداف المرجوة ومن بين هذه الممارسات نجد أول نقطة هي **تخطيط الموارد البشرية** والتي تهدف لجمع المعلومات والمعطيات عن الظروف المستقبلية وعن حاجات المنظمة من اليد العاملة والتي يمكن من خلالها الحصول على العاملين بالكم و النوع المطلوب، أي أن الهدف منها هو البحث عن حاجات المؤسسة المستقبلية والآنية فيما تعلق بحاجتها للمورد البشري لذلك تعتبر من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية لإرتباطها الوثيق بترشيد استخدام المواد الأخرى. تليها **الاستقطاب والتعيين** وهنا إشارة إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة في سبيل البحث عن المترشحين الراغبين في الحصول على الوظيفة وفقا لشروط الكم والنوع وذلك تماشيا لما تم التوصل إليه من عملية التخطيط، ومن ثم اختيار وتوظيف أفضل الأشخاص الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة. بعد ذلك تأتي عملية **التدريب والتكوين** والتي تعتبر من أهم مقومات تنمية الموارد البشرية والتي تسعى إلى نقل المهارات من جانبها النظري وتطويرها وتزويدها بالخبرات الجديدة إلى جانبها التطبيقي الفعلي وممارستها في الواقع وذلك من خلال سلسلة من التدريبات التي يتلقاها الفرد داخل المنظمة والتي تضمن فعليا تمكنه من شغل تلك الوظيفة. بعد شغل الوظيفة تأتي عملية **تقييم الأداء** والتي تكون من خلال المسؤول الأعلى للموظف والذي يلاحظ ما إذا هناك فرق بين الأداء قبل التدريب والتكوين وبعده على فترات متقطعة ومستمرة من أجل الوصول إلى نقاط الضعف في الأداء وتصحيحها. وأيضا نجد من ممارسات إدارة الموارد البشرية **الأجور والحوافز** التي لا يمكن اغفال درها المهم في استغلال أقصى درجات العطاء لدى الموظف في

¹ عماد لبسيس، خطاش ربيعة: واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة - تقرت - الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد10، العدد2، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2018، ص140.

² ليلي بن سعيد العبرية، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي: ممارسة إدارة الوارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد42، العدد2، جامعة دول العربية، 2022، ص5.

مجال عمله فكما هو معروف أنه كلما كان الأجر عاليا كلما كان هناك طلب على الوظيفة وأنه كلما كان هناك حافز كلما كان الأداء متقن. ويمكن القول إن الأجور تميل لسد الرغبة المادية والحافز يسد الحاجة النفسية وبالتالي إذا ما تم التمكن من استغلال هاتين النقطتين كلما كانت النتائج أكثر ايجابية.

سابعاً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: تواجه إدارة الموارد البشرية العديد من التحديات والعقبات والتي نوجز أهمها في النقاط التالية:

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة

إن التطورات التكنولوجية تشكل قيدا على إدارة الموارد البشرية لأن التغيرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي إلى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات وهنا تزداد أهمية بعض الأنشطة كالتدريب والتنمية والتخطيط للمستقبل الوظيفي بما يناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات.¹ أي أن التطور التكنولوجي يؤثر على نوعية المهارات المطلوبة والتي تتناسب مع الوظيفة بسبب تغير المهام والوظائف وطرق إجراء وأداء هذه الوظائف لذلك يكون لازماً على الإدارة مواكبة عما لها لمستجدات التكنولوجيا الديناميكية.

2- التحديات البيئية

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معاملها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة هذه التغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية. لذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة للمتغيرات البيئية.² فالثبات غير ممكن في بيئة العمل خاصة أن هذا العصر بيئته غير ثابتة المعطيات والمتطلبات.

3- التحديات التنظيمية

تمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية للمنظمة والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، إذ أنها ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة وأهم تلك التحديات التي لا بد من مواجهتها والتحسب لها هي حاجة

¹ محمد صفوان المبيفين، عائض بن شافي الأكلبي: التخطيط في الموارد البشرية، دار البازوري، الأردن، 2018، ص9.

² خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2015، ص26.

المنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة واستخدام فرق الإدارة الذاتية والحاجة لثقافة تنظيمية قوية.¹

4- العولمة

تشير العولمة إلى أن إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى اتخاذ خطوات صعبة للعب الأدوار الصعبة والالتقاء بالمسابقات. اليوم أصبحت بيئة الأعمال متغيرة للغاية بطبيعتها التي تعيشها المنظمات. للتأثير على الشركة من خلال المنافسات في صناعة خاصة يلعب دورًا بارزًا جدًا في وظائف وأنشطة الموارد البشرية.²

- المنافسة الشديدة والغير متكافئة إذ نجد في السوق مؤسسات صغيرة وذات امكانيات مادية وبشرية محدودة ومؤسسات ذات امكانيات ضخمة.³

- تسرب العمالة الكفوة إلى الخارج.

- مسائل استقطاب الموظفين الجدد وتوظيفهم.

- صعوبات في تصميم نظم الأجور والجوائز.⁴

5- إدارة الجودة الشاملة

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الوارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالو. م. أ واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على العنصر البشري وإيلاء أهمية كبيرة لا سيما من خلال التركيز على التمكين، التركيز العمليات، التحسين المستمر⁵

¹ سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص32.

² S.Ramachandran, Deepa Sharma: Analysis of Challenges Facing Human Resources Management in Current Scenario, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, V8, 2021, P 159 .

https://www.researchgate.net/publication/350486075_Analysis_Of_Challenges_Facing_Human_Resources_Management_In_Current_Scenario

³ منصر بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، الرياض، 2010، ص56.

⁴ مجيد الكرخي: مرجع سبق ذكره، ص25.

⁵ هاني ربحي أحمد عبد العال: أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018، ص16.

6- التحديات الاجتماعية

ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، ولا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاهًا قويًا نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة. كذلك إن تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق يضع إدارات الموارد البشرية أمام تحدي جديد¹.

وعليه نجد أن التحديات التي تعرفها إدارة الموارد البشرية أغلبها يتعلق بالحالة الديناميكية التي تعرفها المنظمة سواء تعلق الأمر بالبيئة الخارجية أو الداخلية لها وأن عليها مواكبتها والتكيف معها لزوماً من أجل الاستمرار.

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

أولاً: أهمية تنمية الموارد البشرية

الكل يعلم أن أكبر مساهم في الإنتاج هو الإنسان، كما أن أي مؤسسة باختلاف ميدان نشاطها تعتمد على مواردها البشرية من الأشخاص المؤهلين والراغبين في العمل من أجل تشغيلها بكفاءة وليس على المواد المادية والمالية كما كان سائداً فيما مضى، فأي قطاع كان يقوم بتقديم قيمة أو خدمة يضع تركيزاً أكبر على الموارد البشرية نظراً لمميزاتها الخاصة وما لهذه الموارد من عائد مستمر ما دام الاستثمار فيه على الشكل الصحيح. لذا فإن هذا العنصر مهم للغاية إذ يعتبر المورد الوحيد الذي يمكن إنتاج المزيد منه باستمرار من خلال أفكار أكثر واهتمام أكبر، فهو طاقة ذهنية متحركة تزداد قيمتها مع مرور الوقت على عكس الموارد المادية التي تنخفض بعامل الزمن. إذ لا يوجد حد معين لما يمكن للأفراد تحقيقه عندما يكون لديهم الدافع والحافز لاستخدام إمكانياتهم ومكتسباتهم لخلق أفكار جديدة وهذا ما لا يمكن لأي مورد آخر القيام به باعتبار أن الفرد هو المنتج والمستخدم في آن واحد، فلولاً الفرد ما كان هناك تقنيات وآلات وغيرها ولولا كفاءة هذا الأخير وإمكانياته وقدراته ومهاراته في استخدامها ما كان هناك استفادة منها. وعليه لابد من الاهتمام بتكوين وتنمية الموارد البشرية وتكمن أهمية تنمية الموارد البشرية في:

¹ شقيب حسين بن محمد، شاطرياش أحمد: أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات، دفا تر السياسة والقانون، المجلد 12، العدد 2، جامعة قصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2020، ص 78.

- تساعد الفرد على اتخاذ القرارات المناسبة وزيادة مهارات الاتصال والتواصل.

- الموارد البشرية أداة تنافسية في البيئة العالمية.¹

- الرفع من إنتاجية الفرد داخل المؤسسة من خلال الأداء الكفاء والفعال، ويكون ذلك نتيجة لعمليات التدريب والتكوين التي يتحصل عليها العامل أو المنتج للخدمة. ما يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة والرفع من كفاءتها وتحقيق المكانة في سوق المنافسة من خلال تنمية مواردها البشري.

- إمداد الأفراد بالمهارات والخبرات اللازمة من أجل القيام بالمهام والوظائف الموكلة لهم بشكل جيد.

تهدف عملية تنمية الموارد البشرية إلى الحصول على الموظفين الأكفاء لسد مختلف الوظائف في المنظمة، وذلك من أجل أداء خدمة أو إنتاج سلعة بأحسن الطرق وبأعلى أداء ممكن وبأقل التكاليف من خلال الاستفادة من إمكانيات وقدرات وطاقات المورد البشري والاستثمار الفعال فيه وذلك تماشياً مع برامج ومعايير محددة تضعها المنظمة. والعمل على محاولة كسب ثقة العمال وولائهم والمحافظة على هذه الطاقة البشرية وذلك بتوفير البيئة المناسبة للعمل وتزويدهم بكل الاحتياجات والضروريات والوقوف على تطوير مكاسبهم وخبراتهم.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية

تكمن أهداف تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:²

- زيادة الجودة والكفاءة وذلك من خلال ما يتحصل عليه الموظف من تكوين وتدريب داخل المنظمة.

- تعزيز النمو والتنمية الفردية وذلك من خلال تعزيز قدراته ورفع الروح المعنوية للموظف وبالتالي تحقيق الذات.

- دمج الأفراد في الأعمال التجارية والاقتصادية.

كما يمكن الإشارة إلى الأهداف التالية:³

¹ علي عبد الله سليمان الحولي: الإحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016، ص49.

² Faeq hamad abed mahidy alhalboosi: human resource development ,2018, p04.

https://www.researchgate.net/publication/327546162_Human_Resource_Development?channel=doi&linkId=5b956886a6fdccfd543356ae&showFulltext=true

* تطوير قدرة جميع الأفراد العاملين في منظمة فيما يتعلق بدورهم الحالي وذلك من خلال تحديد مسؤوليات كل فرد وتعزيز علاقات العمل وروح الفريق.

* تطوير صحة المنظمة من خلال الكشف المستمر عن القدرة الفردية للحفاظ على السلام مع التغيرات التكنولوجية ويكون ذلك عن طريق تخطيط الموارد البشرية التي تكشف عن حاجة المنظمة من اليد العاملة المؤهلة وحاجة الموظفين فيما يتعلق بقدراتهم.

أيضا يكمن الهدف من تنمية الموارد البشرية في حاجة المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية على قدر كاف من التدريب والتأهيل لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد هذه الأهمية مع ظهور وظائف جديدة، واتساع استخدام المؤسسات للتكنولوجيات الحديثة والمعقدة. فالجتمتع بمختلف أجزائه أدرك أهمية الاستثمار في المورد البشري والاستفادة مما قد ينتجه هذا الأخير.¹

- تحقيق الانسجام والترابط بين سياسات الأفراد من الاختيار و التعيين والوظائف والأجور والمرتبات.

- تحقيق الانسجام والترابط بين الموظفين من خلال البرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.

- زيادة إنتاجية الموظفين، من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل ويكون ذلك من خلال العديد من البرامج والأنظمة أبرزها نظام الحوافز.²

وعليه نجد أن الهدف من عملية تنمية الموارد البشرية هو السعي للوصول بالأفراد إلى درجة عالية من الجودة والكفاءة في أداء الأدوار من خلال تطوير قدراتهم واكسابهم خبرات جديدة وبالتالي أداء أفضل وإنتاج أكثر. فالفرد المتمكن من وظيفته قادر على المساهمة في تطوير المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها بالتالي المساهمة في تعزيز التنمية سواء للصالح الشخصي والعام. كما تساهم عملية تنمية الموارد البشرية في تحريك دوافع الفرد من أجل تقديم كل ما يستطيع للمنظمة من خلال تجسيد خبراته ومهاراته على أرض الواقع. كما تكمن أهمية هذه

¹ سلمى رزق الله، مساك أمينة: تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 2، العدد 5، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016، ص 304.

² لمياء بنت محمد بن قاسم آل مهري: المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 24، 2020، ص 07.

الأخيرة في حفاظها على المورد البشري من خلال تمكين العمال من معرفة التحديات التي يمكن أن تواجههم وكذا تفاديهم لأخطار العمل.

ثالثاً: أبعاد تنمية الموارد البشرية

هناك عدة أبعاد لتنمية الموارد البشرية والتي تتمثل في:¹

- **البعد الثقافي:** كلما زادت ثقافة العنصر البشري فيما يخص وظيفته كلما كانت أجدر على إنجاز الأعمال بصورة سريعة وبشكل أفضل، وذلك من خلال معرفة مسؤولياته وحقوقه وتمكنه من فهم الغرض من توظيفه في المنظمة وكذلك ادراكه الواسع بوظيفته من شأنه فهمها والوصول إلى الغاية المرجوة.
- **البعد الاقتصادي:** تدريب الموارد البشرية في المنظمات على كل ما هو جديد للوصول إلى مستوى أفضل لتحقيق قيمة مضافة تساهم في تنشيط الاقتصاد المحلي، فالموظف لا بد له من الحصول على التدريب من أجل الرفع من قدراته لتتلاءم مع مستجدات البيئة الخارجية التي تعرف حركة متغيرة بصفة مستمرة. لذلك على المنظمة وضع برامج تدريبية يقف عليها مدربون يتسمون بالكفاءة والجودة في الجانب العلمي والعملية حتى يتمكنوا من إعطاء إضافات للمدربين وجعلهم قادرين على شغل الوظيفة كما يلزم.
- **البعد الاجتماعي:** الفرد المتعلم المثقف الواعي لديه القدرة على حل المشكلات ومواجهتها بصورة أفضل من الفرد الغير متعلم والغير واعي والتي تؤدي إلى تفهم المشكلات الاجتماعية ولترسيخ الروابط الأسرية.
- **البعد العلمي (التعليمي):** الفرد المتعلم أكثر قدره على البحث والابتكار والتطور بما يساهم في إحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة فالفرد المتمكن والمتعلم قادر على إحداث نقلة نوعية داخل المنظمة. كما أن جل المنظمات تضع عدة معايير وشروط من أجل الحصول على الموارد البشرية ومن أبرزها المستوى العلمي ومدى تمكن العامل على إعطاء أفكار جديدة.
- **البعد الأمني:** كلما زادت نسبة البطالة في المجتمع زادت المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والعكس لو استطعنا أن نحول مجتمعنا إلى مجتمع متعلم سنصل من خلاله إلى الاستقرار الأمني والاستقرار في جميع المجالات. فالتعليم يصل بنا إلى خلق مجتمع واعي.

¹ سما ساهر أنطوان: مدخل تنمية الموارد البشرية وقياس أداء العمليات في تحسين الإنتاجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61، بغداد، العراق، 2020، ص 139-140.

إضافة إلى الأبعاد السابقة يمكن الإشارة إلى الأبعاد التالية:¹

* عملية تنمية الموارد البشرية عملية تعليمية وتدريبية حيث يقوم التعليم بوضع الأساس ويقوم التدريب بتأطير نشاط الفرد من خلال عمليات متخصصة. فهي عملية تحتاج برامج قابلة للتغيير ما يسمح لها بالتوافق مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

* عملية تنمية الموارد البشرية عملية تنظيمية إدارية من خلال القيام بعمليات الإدارة والتخطيط والتنفيذ وغيرها.

* عملية تنمية الموارد البشرية قضية سلوكية من خلال محاولة التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم التي تساعد في تنمية المورد البشري كالتشجيع على العمل الجماعي وتعزيز روح التعاون.

كما تشير كل من زينب كامل كاظم، إيمان حسين فضلي أنه توجد خمسة أبعاد رئيسية لتنمية الموارد البشرية وتكمن في:²

* تنمية المنظمة * التعلم التنظيمي * تنمية الأفراد * تنمية مجموعات العمل

* استراتيجية تنمية الموارد البشرية

رابعاً: خصائص تنمية الموارد البشرية

* عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل.

* عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.

* نشاط شامل يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من إلحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز.³

¹ حسين عليان ارشيد سليمان: دور برنامج بحث وتطوير البادية الشمالية في تنمية الموارد والبشرية رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن، 2000، ص 60-61.

² زينب كامل كاظم، إيمان حسين فضلي: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 1، العدد 1، كليات اقتصاديات المال، جامعة النهرين، 2020، ص 79.

* نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسات بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات.

* نشاط شامل لشمل كافة الموظفين بالمؤسسة بداية من الالتحاق بها يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.¹

* زيادة الخيارات المتاحة أمام أفراد المؤسسات.

* تحسين القدرات المعرفية والسلوكية للموارد البشرية.²

* تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية ففي الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار استراتيجية المؤسسة.³

* تنمية الموارد البشرية هي نظام يقوم بتطوير الكفاءات على جميع المستويات.

* تنمية الموارد البشرية هي جهد تطوير مستمر ومخطط له.⁴

وانطلاقاً مما ذكر أنفا نجد أن من خصائص تنمية الموارد البشرية:

- أنها عملية استراتيجية.
- أنها عملية مستمرة.
- أنها عملية مخطط لها.
- أنها عملية شاملة.

³ عبد الرحيم محمد طلال: تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين، 2017، ص 13.

¹ علي بن حكوم: تنمية الموارد البشرية في المنظمة مفهومها وأبعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 2، المركز العربي الديمقراطي، ألمانيا، 2020، ص 171.

² حنايف محمد: التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية "عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية 2014-2019"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص 69.

³ حازم أحمد فروانة، اسماعيل سالم ماضي: دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، مجلة الإقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2022، ص 914.

⁴ dr. s. riasudeen: human resource development ,mba - human resource management , pondicherry university, dept of commerce,p04. <https://backup.pondiuni.edu.in/sites/default/files/HRDt200813.pdf>

خامسا: أسباب تنمية الموارد البشرية

✓ تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة وجعلها خط الدفاع الأول في صيانة واستقرار المؤسسة.

✓ تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.¹

✓ زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.

✓ تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة، منها: عولمة اليد العاملة، والانتشار الواسع للمساحات التنافسية.²

✓ أن الفرد عضو في منظومة القوى العاملة

✓ تحديد أساليب التعامل مع الزملاء والمرؤوسين.³

✓ توفير الدافع الذاتي للفرد من أجل زيادة كفاءته والرفع من مستوى إنتاجيته سواءا كما ونوعا.⁴

وعليه نجد أن أبرز الأسباب التي تقف وراء علية تنمية الموارد البشرية تكمن:

* تهيئة الأفراد لشغل من خلال الرفع من مستوى مهاراتهم وصقل امكانياتهم الأدائية من خلال العديد من العمليات التي تضعها عملية تنمية الموارد البشرية كالتدريب والتمكين وغيرها.

* تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي قد تواجه الفرد بصفة شخصية والمنظمة بصفة عامة في إطار العمل سواء تتعلق بالعوامل الداخلية أو الخارجية.

¹ جوي سعيدة: إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات الأبحاث، العدد1، المركز العربي الديمقراطي، ألمانيا، 2018، ص181.

² عتيقة حرايرية، هشام بوخاري: تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد، 8، جامعة بليدة2، الجزائر، 2018، ص7.

³ وفاء فؤاد شليبي، منار عبد الرحمن محمد خضر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، 2003، ص19.

⁴ بوعنينة وهيبية، سلامة وفاء: أثر التحفيز الذاتي (الدوافع) على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد10، العدد1، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2022، ص341.

* تعقد الوظائف بسبب التطور الذي يعرفه العصر خاصة في الجانب التقني والتكنولوجي الذي تعتمد عليه المنظمة لذلك لا بد على الفرد أن يحصل على التدريب بصفة دائمة.

* محاولة الرفع من انتاجية الموظفين وهذا ما تسعى له المنظمة.

سادسا: العوامل المؤثرة في تنمية الموارد البشرية

1- عوامل بيئية

وهذه العوامل تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة كإدارة حجم المنشأة وإمكاناتها المادية وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية¹. فالمنظمة لا تتحرك بقراراتها وأنشطتها بعيدا على تأثيرات البيئة الخارجة المحيطة بها كونها أحد العناصر المكونة للكل. لذلك لا بد لها من تحقيق التوافق والتكيف بين تنظيمها المقفل والمفتوح وذلك من أجل تحقيق التوافق والإنسجام الذي يحقق الاستقرار سواء للمنظمة او لمكونات البيئة الخارجية.

2- عوامل اجتماعية

وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة على الناس، والتي تؤثر على أداء المنظمة وفيما يتعلق بالعوامل الاجتماعية الرئيسية المؤثرة في تنمية الموارد البشرية ضمن الأقطار العربية.²

- ديمقراطية التعليم: والتي تنص على ديمقراطية التعليم أي جعله متاحا للجميع وأن ترتبط فرص التعليم بنوعيه النظامي وغير النظامي بقدرات الفرد وإمكاناته وليس مستواه الاجتماعي. وبالتالي يكون لجميع أفراد المجتمع الحق في التعليم أي وصول التعليم إلى كافة أفراد المجتمع والذي يؤدي إلى تنمية المورد البشري.
- تعليم المرأة: وهذا يؤكد مبدأ تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث فيما يخص الحصول على التعليم.

¹ داودي أحمد: دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلاقات السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، 2016-2017، ص46.

² منذر واصف المصري: العولمة تنمية الموارد البشرية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2004، ص46-47.

- القيم المجتمعية: فالقيم المجتمعية تتعرض إلى ضغوط نتيجة حركة العولمة والقوى الدافعة والمرافقة لها خاصة ما تعلق بالطبقات المهمشة نتيجة الضعف الاقتصادي أو التخلف الثقافي.

3- عوامل سياسية

تتمثل في تأثير الدولة على المنظمات باختلاف ميادينها وذلك من خلال القوانين والتشريعات التي تضعها الحكومة وتنص عليها والتي لا بد على المنظمة التقيد بها في إطار تنمية مواردها البشرية، إضافة إلى ذلك ما تفرضه سياسة الدولة من ضرائب ورسوم لأنشطة المنظمات في سبيل عملها. وأيضاً مرونة هذه التشريعات ونوعية وكفاءة الأنظمة السياسية لها أثر كبير على عملية تنمية الموارد البشرية.

4- عوامل تعليمية

تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وفي هذه الحالة تعتبر العوامل التعليمية من معوقات تنمية الموارد البشرية¹.

سابعاً: عمليات تنمية الموارد البشرية

1- تخطيط الموارد البشرية

1-1- تعريف تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة، التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة².

¹ بودوح غنية: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أمودجا، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 71 .

² يسرا حسن عثمان صالح أبوراس: دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة مؤشر التدريب أمودجاً دراسة تطبيقية على البنوك السودانية، مجلة القلزم العلمية للدراسات الاقتصادية والجامعية، العدد 3، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، السودان ، 2021، ص 131.

تقنية تقود إلى تحرير وثيقة تسمى الخطة، هذا الآخر يفترض معرفة التطور المستقبلي للموارد البشرية بالمؤسسة ومحيطها، فالمؤسسة التي تتبنى نظام تخطيط فعال لمواردها البشرية. قد تقع في وضعيات منها عدم الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية.¹

تخطيط الموارد البشرية هو عملية إيجاد العدد المطلوب من العناصر في الوقت المطلوب، في المؤهلات المطلوبة والمهام التي ستدعم استراتيجية العمل وأهدافه.²

1-2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

لعملية تخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة نظرًا لتأثيره الحالي والمستقبلي على حياة الأفراد والعاملين في المؤسسة وعلى مسيرة المؤسسة ككل. فعن طريقها يمكن معرفة حاجات المؤسسة لليد العاملة وغيرها وتكمن أهميته في:

-يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز في الموارد البشرية كما ونوعاً.³

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.⁴

-يمكننا من التعرف على مصادر القوى العاملة ودراساتها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع.

- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول لمستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنشأة.⁵ فعن طريق دراسة ومعرفة حاجات المنظمة يمكن تحديد خطط التعيين وخطط التدريب الخاصة بموظفيها.

¹ ندير سي أحمد وآخرون، دراسة تطبيقية لأدوات تخطيط الموارد البشرية حالة مؤسسة سيفيتال، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المجلد 16، العدد 1، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، الجزائر، 2019، ص 232.

² Banu Ozkeser: Impact of training on employee motivation in human resources management, 3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE), Turkey, 2019, P804. file:///C:/Users/PC/Downloads/Impact_of_training_on_employee_motivatio.pdf

³ حمزة الجبالي: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 89.

⁴ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي، الجزائر، 2007، ص 56.

- توفير الاحتياجات اللازمة من اليد العاملة في الوقت المناسب من أجل ضمان السير الحسن للمنظمة وكذلك إمكانية تحقيق الأهداف.

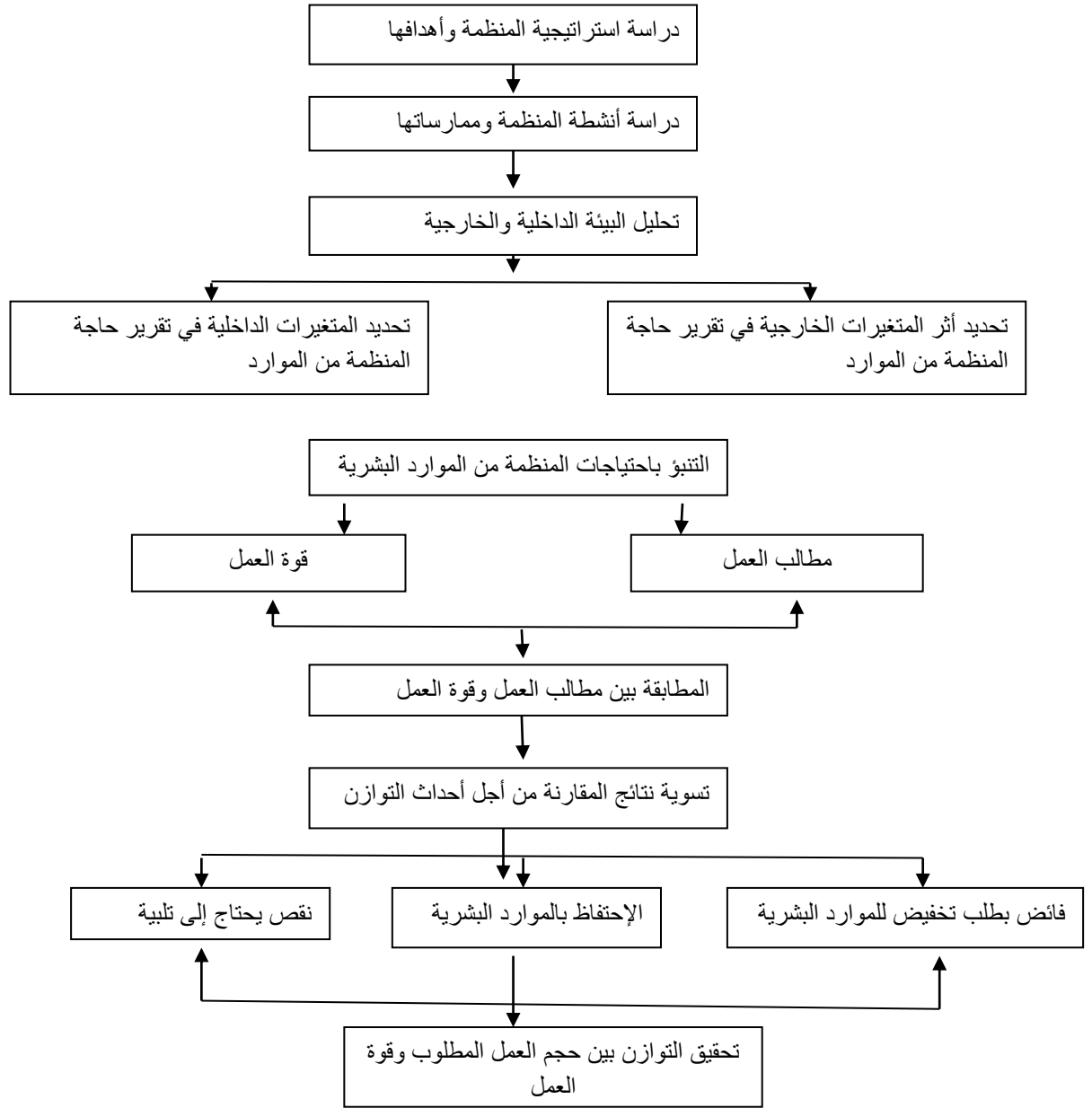
- يضع تخطيط الموارد البشرية الأسس الصحيحة للإستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتضمن تقليل حالة البطالة وبصفة خاصة البطالة المقنعة.¹

والشكل التالي يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها:²

⁵ خليل ابراهيم السعادات: متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، 1431، ص65.

¹ رشيد سعدون محمد: تخطيط وتنمية الموارد البشرية في محافظة ديالى، مجلة نسق، عدد24، الجمعية العراقية للدراسات التربوية والنفسية، العراق، 2019، ص325.

² ابراهيم عواد مشاقبة وآخرون: أثر البيئة الخارجية على نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد13، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2013، ص140.



الشكل رقم 07: يمثل جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية وهدفها

1-3-مراحل تخطيط الموارد البشرية

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية عبر المراحل التالية:¹

¹ وائل محمد عطار: تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على تكوين وظيفة تكوين رأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة في لبنان، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2021، ص 448.

✓ مرحلة دراسة خطط المنشأة وأهدافها فالمسؤولين هنا لابد لهم أن يكونوا على دراية بخطط المنظمة ومعرفة إلى ما تطمح له.

✓ تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية لأن ذلك له أثر كبير على اختيار الأيدي العاملة.

✓ التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية المتعلقة باليد البشرية.

✓ مقارنة العرض والطلب على اليد العاملة.

✓ اقراح الخطة واعتمادها.

وهناك من يرى أن مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية تكمن في:

1- مراجعة رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها .

2- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

3- تقييم الموارد البشرية الحالية.

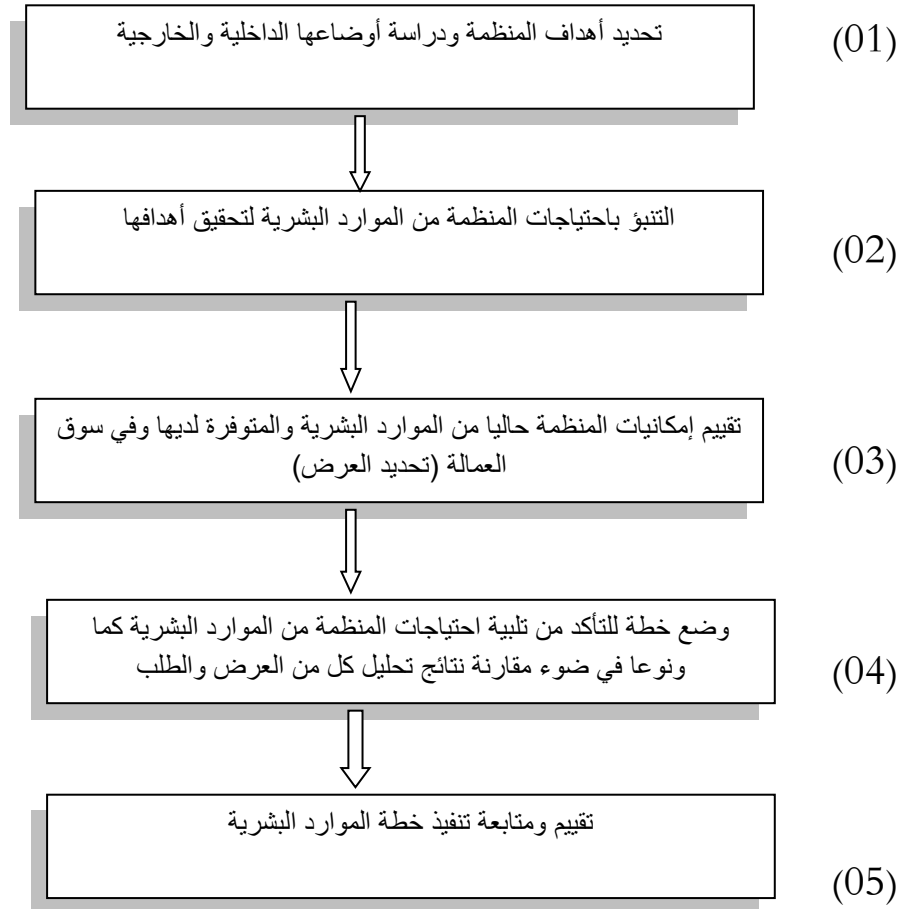
4- تطوير وتنفيذ خطة الموارد البشرية لمطابقة الوظائف المتاحة.

5- تقييم ومتابعة تنفيذ خطة الموارد البشرية.¹

ويمكن الإشارة إلى هذه المراحل في الشكل التالي:²

¹ فاطمة بنت عبد العزيز التويجري وآخرون: واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 9، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث، فلسطين، 2021، ص 5.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 168.



الشكل رقم 08: يمثل مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية

1-4- خصائص تخطيط الموارد البشرية

* عملية مستمرة ما دامت المنظمة قائمة.

* عملية تنبأ كونها تقوم بالبحث الآني والمستقبلي حول احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

* عملية مقصودة.

* تعتمد على ما تتوفر عليه المنظمة من معلومات من أجل القيام بتحديد حاجات المنظمة.

* تتأثر بالتغيرات الحاصلة على المستويين الداخلي للمنظمة والخارجي.

1-5-العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

- حيث يوجد عوامل داخلية وخارجية لا بد على المخططين التنبه لها في عملية تخطيط الموارد البشرية وتمثل في:¹
- عوامل داخلية: هناك العديد من المتغيرات الداخلية التي لا بد من الانتباه لها والتي من بينها أهداف المنظمة، الوضع المالي، حجم العمل... إلخ، فالمسؤولين عن عملية التخطيط لا بد لهم من وضع حالة المنظمة بالحسبان خاصة ما تعلق الأمر بالقدرة المالية لها فتوظيف العاملين معناه رواتب شهرية ترقيات مكافآت وغيرها وكذلك لا بد من تحديد شروط الوظيفة من أجل انتقاء أفضل العاملين والذين لهم المهارة اللازمة لشغل الوظيفة فذلك يؤثر على مدى إمكانية تحقيق أهداف المنظمة.
 - عوامل خارجية: حيث يجب على القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية معرفة احتياجات المنظمة سواء الحالية أو المستقبلية والتي تؤثر فيها البيئة الخارجية، ومن بين العوامل الخارجية التطور التكنولوجي، القيم الاجتماعية، التشريعات الحكومية.

2-الاستقطاب

2-1-تعريفه

* يعرف الاستقطاب باعتباره مجموعة الخطوات والنشاطات التسلسلية والمتكاملة التي تقوم بها المنظمة لسد حاجتها الوظيفية من الموارد البشرية ذات المميزات والخصائص التي تولدت بالفطرة أو من خلال الخبرة العملية والتدريب والتعليم، بحيث يكون لها الخيار بانتقاء الأفضل بالعدد المطلوب.²

* يقصد باستقطاب الموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين وجدهم لشغل الوظائف الشاغرة.³

* يشير الاستقطاب إلى أهمية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، ويكون ذلك بناء على المعطيات التي تصل إليها المنظمة من خلال عمليات تخطيط الموارد البشرية ومعرفة احتياجاتها المستقبلية منها

¹ ماجد محمد الفراء، عماد عدوان: عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 4، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص. 6

² طالب عبد الحليم عبد العزيز العواملة: أثر صادر استقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عمان الأردنية، 2017، ص. 10.

³ إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص. 7.

وبالتالي توفيرها بالعدد والتنوعية المناسبة ويكون بتصميم برامج استقطابية يتم من خلالها تحفيز وترغيب واقناع العاملين بالالتحاق للعمل بالمنظمة.¹

2-2- مبررات الاستقطاب وأسبابه

عندما تجد المنظمة نفسها أمام الحاجة إلى اليد العاملة أو شغور منصب معين فإنها تتجه إلى الاستقطاب من أجل تلبية حاجتها وتمثل مبررات ذلك في:²

- **إعادة التنظيم:** قد يحتاج التنظيم إلى إعادة تنظيم الوظائف بشكل ما حتى يمكن أداء نفس العمل ولكن بالعدد المناسب من الأفراد. وهذا من أجل تقليل التكاليف والتهرب من الوقوع في البطالة المقنعة.
- **العمل المرن:** وهذا النوع من السبل التي تلجأ إليها المنظمة دون اللجوء إلى زيادة عدد العاملين والإبقاء على نفس الموظفين، ويأخذ هذا النوع عددا من الأشكال منها الرفع من ساعات العمل الإضافي أو الاتصالات التليفونية دون الحضور إلى مكان الشغل من أجل القيام بالأعمال الرسمية.
- **العمل لجزء من الوقت:** ومعناه أن تعتمد المنظمة على أسلوب العمل بالوقت المحدد، أي هناك اتفاق بين المنظمة والعمال على عدد ساعات العمل ليعمل لنصف يوم أو يوم بيوم وغيرها من الطرق. ومن بين الوظائف التي نجد فيها هذا النوع في المؤسسات التي تبحث على الحراس في المدة المسائية وغيرها.
- **الاعتماد على المتعهدين:** وتتمثل في تلك المكاتب الخدمية التي تمد المنظمات باحتياجاتها من العمالة نظير أجر معين.
- **انتقال العاملين وترقيتهم:** وهنا يكون ضمن المنظمة نفسها وكون في الغالب عند تمكن الموظف من حل مشاكل معينة وتمكنه من مهنته بامتياز فيتم ترقيته.
- **مشاركة الوظيفة:** وذلك لأنها تحقق الكثير من الفوائد كالزيادة في الانتماء الوظيفي.

¹ وشنان حكيمة: التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية- دراسات اقتصادية، المجلد 11، العدد 1، جامعة زيان بن عاشور الجلفة، الجزائر، 2018، ص 230.

² بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 63-64.

2-3- أهمية الاستقطاب

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة وكلما كان الطلب على الوظيفة كبير كلما كان عدد الخيارات أكثر.
 - من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المترشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.¹
 - القيام بتحديد الأفراد الذين سيتم استقطابهم في الوقت الحاضر والمستقبل.
 - العمل على زيادة عدد المتقدمين للعمل في المنظمة إلى أقصى حد وبأقل تكلفة وبالتالي يكون مجال الاختيار أوسع.²
- كما يمكن أن نشير إلى أهمية الاستقطاب في النقاط التالية:³

- معرفة الوظائف الشاغرة حالياً ومستقبلاً.
- معرفة الوصف الوظيفي لهذه الوظائف.
- معرفة المهارات اللازمة لتلك الوظائف.
- معرفة القيود والشروط المحددة لعملية الاستقطاب.

2-4- أهداف الاستقطاب

- إيصال معلومات دقيقة إلى الراغبين في العمل بالشركة بأساليب تحفزهم على الاستجابة.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة فعالية المنظمة من خلال زيادة معدلات استقرار العاملين.⁴
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة.

¹ خالد عبد الرحيم لبهستي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 82.

² مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 117.

³ هديل محمد علي عبد الهادي قاموسي: استقطاب واختيار الموارد البشرية ودرها في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 58، الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف، العراق، 2020، ص 228.

⁴ مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 13.

- تقليل جهود وتكاليف النشاطات الخاصة بالموارد البشرية التي تتبع عملية الاستقطاب.¹
- تساعد على زيادة فاعلية عملية الاختيار بجذب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.²

2-5- مصادر الاستقطاب

❖ المصادر الداخلية

تمثلة في العاملين بالمنظمة حيث يمكن حصرها في:

- الترقية عن طرق نقل الفرد من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى، ونقصد بها تحريك الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى.³ ويكون ذلك وفق أسس موضوعية ومعايير محددة.
- النقل والذي يعبر عن نقل الفرد من وظيفة لأخرى بنفس المستوى الإداري في ذات الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى ويكون ذلك بناء على رغبة العامل أو الإدارة.⁴
- إعادة توظيف الموظفين: فالمنظمة التي سبق لها وأن جربت أداء وانتاجية الراغبين من الأفراد في العودة إلى العمل قد تجد وفرا واضحا في استخدام هذا المصدر.
- الترشيحات من قبل العاملين الموظفين بالمنظمة: فالمنظمة تلجأ لعمالها من أجل ترشيح موظفين جدد وذلك بأخذ المعلومات اللازمة عن الأفراد الذين يتم ترشيحهم ويخدم هذا النوع المنظمة في حصولها على الفرد المناسب والذي تتقارب مهاراته ومستوى العمال وكذلك سيادة الألفة بينهم وتكوين علاقات الصداقة.⁵

¹ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 136.

² طالب عبد الحليم عبد العزيز العواملة، أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية، مجلة العربي للدراسات والأبحاث، جامعة عمان العربية، الأردن، 2017، ص 176.

³ محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 138.

⁴ بوالشرش نور الدين، محامدية إيمان: واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 27، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص 267.

⁵ هوارى فاكمة، أحمد ضيف: المفاضلة بين استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة، مجلة أفاق للعلوم، المجلد 5، العدد 3، جامعة بن عاشور الجلفة، الجزائر، 2020، ص 354.

❖ المصادر الخارجية

أحيانا المنظمة مجبرة على البحث عن مصادر للعمل خارج المنظمة بحثا على ذوي الكفاءة الخاصة وهذا بناء على عدة عوامل منها طبيعة الوظيفة، البحث عن أيادي عاملة متمكنة قادرة على إمداد المنظمة بأفكار جديدة ومن بين المصادر الخارجية:

المصدر	مهمته
مكاتب العمل الحكومية	وهي مكاتب تشرف عليها الوزارة عملها يكمن في كونها تعمل دور الوسيط بين طالب العمل والباحث عن اليد العاملة وذلك من خلال معرفتها بحاجة المنظمة وأي العمال تبحث عنهم وفي حال وجدت هذه المكاتب المواصفات المطلوبة تقوم بالاتصال بالمنظمة.
مكاتب التوظيف الخاصة	غالبا ما يعتمد عليه في الحصول على اليد العاملة غير المؤهلة، غير أنها تتعرض للعديد من الشكاوى كونها لا تقوم بتصفية المتقدمين للعمل وتقوم بإرسال العمالة للمنظمة دون أي تفرقة بين اليد المؤهلة والماهرة وغيرها.
الإعلان	تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا وتطبيقا لتناسبها مع مختلف الوظائف، كما يفيد الإعلان في المجلات والصحف على الحصول على اليد المؤهلة وأفضل الكفاءات. كونها توضح المعايير اللازمة والمطلوبة وتحدد شروط الوظيفة.
المدارس والكليات	في الوقت الحاضر عرف سوق العمل تعقيدا كبيرا في الوظائف والتي أدت بدورها إلى زيادة الطلب على خريجي المدارس والجامعات مما أدى بالعديد من الشركات إلى بناء علاقات مستمرة بالكليات والمارس للحصول على احتياجاتها سنويا.
الترشيحات من قبل موظفي المنشأة	فالموظف له معلومات تامة عن المنظمة وما هي الوظائف الشاغرة وهو بهذا الشكل يعتبر مصدرا للاستعلام منه عن الفرد المناسب للوظيفة.
التأجير	يتم هذا الأسلوب في فترات النشاط حيث يتم مقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل من الأفراد من خلال تشغيل الأفراد بالساعة أو اليوم. تضمن من خلال هذا الأسلوب الحصول على الفرد المتدرب وفي نفس الوقت تجنب الآثار المترتبة

عن عمله بتعيينه بصفة دائمة.	
يمكن للشركات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية والرئيسية الحصول على بيانات حول الأفراد الباحثين عن العمل والتي تتوفر فيهم الشروط المطلوبة والاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم للشركة.	النقابات العمالية

الجدول رقم 01: يمثل المصادر الخارجية لعملية الاستقطاب

من إعداد الباحثة بالاعتماد:

- صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، 2006، ص155.
- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، السفارة الجامعية، مصر، 2007، ص ص 167-168.
- حنفي على: الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكاتب الحديث، مصر، 2008، ص164.

2-6- خطوات الاستقطاب

تمر عملية الاستقطاب بالمراحل التالية:

- (1) تخطيط الاستقطاب: تتمثل هذه الرحلة في تحليل متطلبات الوظيفة وقدرات شاغلي المنصب وتحديد عدد من سيتم استقطابهم، غير أن المنظمة تقوم باستقطاب عدد كبير من الأفراد من أجل توسيع دائرة الاختيار.
- (2) تحديد استراتيجية البحث: وذلك من حيث تحديد الأماكن وكيفية وأوقات البحث عن المتقدمين لشغل هذه الوظائف.¹

¹ داودي عبد الوهاب: دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية، مجلة إلبر للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد3، 2018، ص284-285.

3) مرحلة البحث والتصفية: وفي هذه المرحلة يتم استبعاد المترشحين الذين لا تتوفر فيهم شروط الوظيفة من مؤهلات خبرة، السن... إلخ.

4) التقييم والمراقبة: وهنا يتم مقارنة الفوائد التي ستعود على المنظمة من الاستقطاب ومعرفة التكاليف وإجراء مقارنة بينهما أي معرفة مدى جدوة وكفاءة الأفراد الجدد وما سيتم تقديمه من خلالها للمنظمة. بالإضافة إلى معرفة أي الطرق أفضل في عملية الاستقطاب من حيث التكلفة والزمن.

وهناك من يرى أن عملية الاستقطاب تمر بالمراحل التالية:

- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لحاجات المنظمة الحالية والمستقبلية.
- **طلبات المديرين من العمالة:** وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة والتي يتم اختيارها وفقاً لمعايير وشروط معينة.
- **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناءً على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها.
- **النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات إضافة إلى معرفة إمكانيات العامل لشغل هذا المنصب.¹

3-الاختيار المهني

3-1- تعريف الاختيار المهني

يعتبر "سوبر" اختيار المهنة هي واحدة من لحظات الحياة التي يدعى الفرد من خلالها إلى تأكيد التصور الذاتي لنفسه بشكل واضح، وذلك بمواجهة مختلف النماذج المتنوعة التي تمنحها المهن، والتي هو ملزم بالاختيار من بين بينها².

¹ بدر بن أحمد بن علي العمري: استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، العدد 15، الأردن، 2020، ص346.

كما يشير فتحي محمد موسى الاختيار المهني بأنه "انتقاء أصح الأفراد وأكفئهم من المتقدمين لعمل من الأعمال، أو المرشحين لمنصب شاغر، وهو من تعريفه هذا يرمي إلى نفس الهدف البعيد الذي يرمي إليه التوجيه المهني، ألا وهو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.¹

3-2- هدف الاختيار المهني

- يسعى الاختيار المهني إلى تكييف الأفراد مع المهن الكثيرة والمتنوعة وذلك بالتوفيق بين المهن والفروق الفردية الموجودة بين الأفراد أي السعي إلى عقلنة هذه الفروق مع تنوع المهن.²
- توزيع الأعمال على العاملين داخل المؤسسة وترقيتهم إلى مناصب أعلى.
- نقل العمال من وظيفة إلى أخرى بما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم.
- اختيار المناسبين للتدريب على عمل معين واستبعاد غير المناسبين.

3-4- مبادئ الاختيار المهني

وهناك ثلاث مبادئ أساسية للاختيار المهني والتي ندرجها على النحو التالي:³

- مبدأ الكفاءة: بمعنى التأكيد على اختيار أفضل الأفراد، المتقدمين لشغل الوظائف وأكثرهم كفاءة وقدرة، على إنجازها بفعالية.
- مبدأ تكافؤ الفرص: ويشير إلى إعطاء فرصة متساوية، لكل المترشحين لشغل الوظائف المعلن عنها.
- مبدأ الحياد أو الموضوعية: بمعنى الابتعاد عن تدخل الاعتبارات الشخصية، واللاموضوعية في اختيار الأفراد كالمحسوبية، القرابة، الجهوية... الخ، وانتهاج الأساليب العلمية السليمة في هذا المجال.

² Gadbois Charles: Choix professionnel et conception de soi , L'année psychologique, v 67, n2, 1969, p 600. https://www.persee.fr/doc/psy_0003-5033_1969_num_69_2_27682

¹ معزوزي عتيقة، نعيمة رضا: الاختيار المهني ودوره في توجيه مسار الهوية المهنية للممرض، دراسات اجتماعية وإنسانية، المجلد 9، العدد 2، جامعة محمد بن أحمد وهران، الجزائر 2020، ص 264.

² عبد النور أرزقي: الاختيار المهني والتنمية الاقتصادية، معارف مجلة علمية محكمة، المجلد 7، العدد 13، جامعة البويرة، الجزائر، 2012، ص 254.

³ خريش زهير: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 139-140.

خلاصة

إدارة وتنمية الموارد البشرية هي عملية حيوية تهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وتطلعات العاملين بها. إذ تركز على جذب الكفاءات، تطوير المهارات، وتحفيز الأفراد بما يساهم في تعزيز الأداء والنمو المستدام. غير أن ذلك يحتاج تبني الاستراتيجيات الكفيلة بذلك إلى جانب توفير البيئة المناسبة لذلك. إن الاهتمام بالموارد البشري أصبح ضرورة ملحة لأي مؤسسة تطمح لتحقيق مكانة عالية وفرض وجودها في ساحة المنافسة في أي مجال كان.

الفصل الثالث

فلسفة جودة التعليم العالي

تمهيد:

يحتل التعليم العالي في الوقت الراهن أهمية خاصة نظرا لمساهمته الفعالة في تنمية وتطور المجتمعات على مختلف درجات تقدمها، إلا أن ما شهدته التعليم العالي خلال العقدين الآخرين من حركات الإصلاح خاصة بعد المؤتمر الوطني حول ضمان الجودة سنة 2008 ومحاولة إدخال مفاهيم وأساليب جديدة كانت خطوة لا بد منها من أجل الرفع من مستوى التعليم العالي والوصول به إلى مرحلة جودة التعليم العالي وتحقيق التميز للخريج الجامعي ولكونات العلية التعليمية. هذا ما فرض على مؤسسات التعليم العالي محاولة العمل على تغيير أساليبها ووسائلها التعليمية وتبني فلسفة الجودة. فجودة التعليم العالي كان ومزال مطلب لا بد من العمل عليه وإعطاءه ذلك الاهتمام من أجل الوصول به إلى مستوى الكفاءة والتميز.

المبحث الأول: أساسيات في الجودة:

1- التطور التاريخي للجودة

لقد عرفت الجودة كمفهوم عدة مراحل لتصل إلى ما تحمله من معنى في الوقت الراهن، فهناك من يرجع أصولها إلى الحضارات القديمة وهناك من يرجع بدايتها الفعلية إلى الثورة الصناعية حتى وقتنا الحالي، ويمكن إيجاز مراحل تطور الجودة كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة " work shop" فيها رب عمل أو صاحب الورشة وعدد قليل ومحدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية بسيطة وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وحاجته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه. وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.¹

نجد في هذه المرحلة أن مصطلح المصنع لم يكن موجود فقد كان مجرد ورشة عمل يحكمها رب عمل مع عدد قليل من العمال يقومون بتصنيع سلع بسيطة بأدوات بسيطة.

المرحلة الثانية: مرحلة بعد الثورة الصناعية

تميزت الثورة الصناعية بظهور المصنع وكبر حجم عدد العاملين فيه وتم اللجوء إلى استخدام الآلة في العمل، ما أدى إلى كبر حجم الإنتاج وارتفاع مستوى جودة المنتجات. كما انتقلت في هذه المرحلة مهنة الرقابة على الجودة من العامل نفسه إلى المشرف المباشر الذي كانت مسؤوليته التحقق من الجودة²

¹ يزيد قادة: واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص05.

² مشنان بركة : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016، ص08.

في هذه المرحلة ظهر مصطلح جديد إلى الميدان الإنتاجي والصناعي وهو المصنع فقد ظهر بدل الورشات، كما ازداد عدد العمال مما أدى إلى زيادة الإنتاج وبالتالي الانتقال من مستويات الجودة الدنيا إلى مستويات أعلى. كما نلاحظ حدوث تغير على مستوى الوظائف خاصة رب العمل الذي بات يقوم بمهنة الرقابة على الجودة بعد أن كانت على عاتق العامل نفسه.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة العلمية

ظهرت الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين على يد فريدريك تايلور، وقدمت للعالم الصناعي دراسات الحركة والزمن وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائدا آنذاك، وفي هذه المرحلة ظهر مفهوم "فحص الجودة" الذي سحبت بموجبه مسؤولية الفحص من المشرف المباشر واستندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة.¹ ونقصد بفحص الجودة عبارة عن فحص السلعة للتأكد من طبيعتها ومطابقتها للمواصفات الخاصة لغرض التأكد من أن الإنتاج يسير بالشكل الذي يرضيه الزبون.²

في هذه المرحلة نجد أن الإدارة العلمية قدمت للجودة دراسات كان لها الفضل في الحد من الهدر وكذا تخفيض تكلفة الإنتاج، ضف إلى ذلك انتقال مسؤولية الفحص من رب العمل إلى مختصين في العمل الرقابي للجودة. وهنا نجد أنه في هذه المراحل الثلاث انتقل الأدوار الخاصة بفحص الجودة من العامل نفسه إلى رب العمل إلى مختصين في مجال الرقابة على الجودة.

المرحلة الرابعة: الرقابة على الجودة

امتدت هذه المرحلة من عشرينات القرن العشرين وحتى الخمسينات من هذه الحقبة، نظرت المنظمات إلى الجودة بنفس نظرة المرحلة السابقة إلا أنه بدلا من التفتيش على جميع المنتجات استخدم المنهج الإحصائي³، إذ تميزت هذه المرحلة باستعمال الأساليب الإحصائية وتطويرها في متابعة عملية الإنتاج قصد الحصول على منتجات أكثر تماثل في خصائصها ما أدى إلى تجاوز مرحلة تفتيش الجودة إلى مرحلة الرقابة على الجودة.

¹ عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص22-23.

² فريد كورتل، آمال كحيلة: الجودة وأنظمة الأيزو، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص21.

³ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم: إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص18.

إن التركيز على الإنتاج الكبير أدى إلى ظهور أساليب إحصائية وتطور استخدامها في مجال مراقبة الجودة. فخلال الحرب العالمية الثانية وضعت عدة معايير ومواصفات لتطبيق مراقبة الجودة الإحصائية في مجال صناعة الأسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية¹. وفي عشرينيات وثلاثينيات القرن الماضي، دخل مفهوم تقييم عمليات التصنيع لتعزيز جودة المنتج إلى النظام الأمريكي. حيث طُبّق الإحصائيون في ألمانيا وأمريكا أساليب إحصائية لتحليل ومراقبة تغيرات الجودة في المنتج عملية التصنيع².

كما تميزت هذه الفترة بالاستخدام الواسع والكبير للمخططات الإحصائية في عمليات المنظمة ومنها الإنتاج والجودة³. وعرفت هذه المرحلة استخدام الأساليب الإحصائية في مراقبة الجودة التي لم تعرفها المراحل السابقة من تفتيش وفحص الجودة لتصل لمرحلة الرقابة الإحصائية للجودة.

المرحلة الخامسة: تأكيد وضمان الجودة

بدأت مرحلة تأكيد الجودة عام 1956 من خلال الرقابة الشاملة على الجودة التي قدمها فيجينوم وتتسم هذه المرحلة بأنها نظام يمنع وقوع الخطأ ويعمل على تحسين المنتج ويزيد الإنتاجية وتمنع ظهور المنتجات والخدمات عبر المطابقة لذا فهي تمتاز بأنها أكثر إبداعاً من المراحل السابقة. حيث أصبحت هذه المرحلة تهتم بمراجعة المنتج وفق معايير محددة على أن تتم المراقبة بكل خطوة من الخطوات وفي كل عملية من العمليات ابتداء من مرحلة تصميم المنتج ووصوله للمستهلك⁴.

برز التأكيد على أهمية التصميم ودقة المطابقة بين تصميم السلع وبين الأداء المراد انجازه حيث أصبح النظر للجودة في هذه المرحلة في ضوء ثلاث اعتبارات⁵:

* دقة التصميم * دقة الأداء * دقة المطابقة

¹ جباري فادية: تأثير جودة الخدمة على رضا العميل دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات SAA تلمسان، ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011، ص14.

² Rachel R. Kolb and Marcey L. Hoover :The History of Quality in Industry, Sandia National Laboratories, California , 2012 ,P7 https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc843832/m2/1/high_res_d/1051714.pdf

³ محمد عبد الفتاح رضوان: إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص19.

⁴ محمد أحمد الصاعدي، أحمد محمد الدوري: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط كلية التربية، المجلد 34، العدد 11، 2018، ص45.

⁵ خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص32.

إن تأكيد الجودة مرحلة تشمل بمنظورها عملية التخطيط للجودة بالإضافة إلى ضرورة دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكن تحصيلها من تطبيق نظم تأكيد الجودة.¹

عرفت هذه المرحلة نقلة ملحوظة في مجال الإنتاج والصناعة فقد تميزت هذه المرحلة عن سابقتها من المراحل بتفادي الوقوع في الأخطاء أثناء العمل وبمراجعة المنتج والرقابة عليه من مراحله الأولى وصولاً للمستهلك وذلك وفق معايير محددة. فبعد أن كان العامل هو المسؤول عن تفحص منتجه بنفسه انتقلت هذه المهمة لرب العمل ليقوم بها هو شخصياً لتأتي بعدها مرحلة تخصيص هذه الوظيفة للمختصين بالرقابة على الجودة لتليها مرحلة استخدام الأساليب الإحصائية لتليها هذه المرحلة التي لا تقبل الخطأ وهذا ما أشار إليه كروسي بما يعرف بصفر أخطاء أثناء العمل. في هذه المرحلة يتم التأكد من الجودة وضمان وجودها الفعلي في المنتج وذلك لكسب رضا الزبون وكذا إشباع حاجاته.

المرحلة السابعة: مرحلة ادارة الجودة الشاملة من 1987 إلى الآن

تميزت المرحلة المعاصرة بالتطور المستمر لأنظمة الجودة واتساع مفهوم الجودة التطبيقي ليضم جميع عناصر التنظيم، ومن أبرز الخصائص في هذه المرحلة استخدام معلومات إدارة الجودة الشاملة بإصدار منظمة التقييس العالمية ISO في آذار 1987 للمواصفات القياسية الدولية ISO 9000 واعتمادها كمعيار دولي موحد لتوكيد الجودة وتطبيق المواصفات ISO 9003 وفقاً لاختصاص الشركة كمصدر قياسي دولي للجودة وتطبيق الوصفة ISO 4000 كدليل إرشادي. وقد تم فيها بعد دمج المواصفات السابقة في مواصفة واحدة 2000/ ISO 9001 هي من أجل أن تكون صالحة للتطبيق في جميع المنتجات على صعيد السلع والخدمات.² ومن ثم الانتقال إلى الجودة بمفهوم شمولي أي أصبحت من مسؤولية الجميع في المؤسسة.³

¹ أكرم محمد أحمد، الحاج علي: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 3، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2015، ص 11.

² شمة نوال وآخرون: نظام إدارة الجودة ايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة مفهومان متكاملان أم متعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، مجلد 03، العدد 05، المركز الجامعي أحمد زبانة، 2020، ص 34.

³ رافد فاضل مراد: أثر القدرات التكنولوجية في تحسين جودة المنتجات دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2017، ص 48.

يلاحظ في هذه المرحلة الاعتماد على معلومات إدارة الجودة الشاملة وذلك حسب المواصفات التي تضعها منظمة التقييس العالمية. كما أصبحت الجودة في هذه المرحلة ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، إضافة إلى ظهوره كمدخل إداري يركز على الجودة التي تعتمد على مساهمة جميع أفراد المنظمة لتحقيق النجاح.¹

ثانيا: أبعاد الجودة

إن المؤسسة التعليمية تسعى إلى التميز في تقديم خدماتها إلى الطالب الجامعي وكذا سوق العمل الذي يتوجه إليه هذا الخريج، أي تلبية الحاجات الضمنية والصريحة لكل من الطالب والمجتمع. فالطالب هنا المحرك الأساسي في خدمة المجتمع وهي المهمة الأساسية لمؤسسات التربية والتعليم على اختلاف مستوياتها وبالأخص مؤسسات التعليم العالي التي يلقي على عاتقها تكوين الكادر البشري المؤهل لشغل أي دور أو أي منصب في سوق الشغل. وهذا التميز لا يكون إلا من خلال الاستمرار في محاولة الارتقاء المستمر إلى مستويات متميزة وعالية من الجودة. فموضوع الجودة من الموضوعات التي لاقت إقبال الباحثين وكذا الدارسين في العديد من الأبحاث والدراسات من مختلف الزوايا والتخصصات ومن مختلف الجهات المتعلقة بموضوع الجودة. فبعد أن ظهرت في الميادين الصناعية تم تبني مبادئها في مجال التعليم وذلك بعد ما أفادت به في الرفع من اقتصاديات العديد من الدول وإيصالها إلى سوق المنافسة العالمية. فنجد من تناول الجودة من وجهة رأي المستفيد ونقصد بالمستفيد هنا هو الزبون الحاصل على المنتج أو الخدمة (الذي يقابله الطالب في مجال التعليم)، ومن وجهة رأي العامل أو المؤسسة المقدمة للسلعة والتي تسعى للحصول على رضا الزبون وإشباع حاجاته ورغباته (هيئة التدريس، مؤسسة التعليم... إلخ) وكذلك من وجهات نظر أخرى. وفي خضم هذه الدراسات تبين أن للجودة مجموعة من الأبعاد، غير أنه هنالك بعض الاختلافات في هذه الأبعاد وعليه سنحاول الإشارة إلى بعضها في النقاط التالية:

فقد أشار MASSY إلى أن الجودة لها أربعة أبعاد:²

- التفوق excellence .

- تحقيق أو تجاوز التوقع meeting and or exceding expectation .

¹ سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص126.

² Massy.wiliam honoring: the trust quality and cost containment higher education, new york, anker peublishing, 2003, p46.

- القيمة value.

- موائمة المواصفات conformance to specification.

أما فيما يخص أبعاد الجودة بالمؤسسات التعليمية فقد أشار lovelock إلى وجود عشرة أبعاد أساسية للجودة وهي: الكفاية الاعتيادية، الجمالة، الاستجابة، فهم الزبائن، الأمان، المصادقية، إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة، الاتصالات، التجسيد المادي للخدمة.¹

ونشير بالشرح إلى هذه الأبعاد في السطور التالية:

1- الكفاية: وهنا إشارة إلى أن الطالب يتوجه نحو المؤسسة التعليمية التي تقدم خدمات ذات كفاءة ونوعية والتي تتباين في تقديم خدماتها التعليمية والتدريسية عن المؤسسات الأخرى. فالكفاية هنا إشارة إلى مدى تفنن المؤسسة التعليمية في تقديم خدماتها من أجل التفرد بالتميز بالتالي تمكن المؤسسة من استقطاب الطلاب. فالجامعة باعتبارها مؤسسة تعليمية لها إمكانية تعزيز هذا البعد من خلال تركيزها على جودة هيئة التدريس كونها الركن الأساسي في العملية التعليمية والمولد الأساسي للمعرفة والتي تساهم بصورة مباشرة في تكوين الطالب. وأيضاً اعتباره الغاية المراد الوصول بها لأحسن المستويات من خلال توفير بيئة أكاديمية متميزة ذات مستوى عالي في الجانب المعرفي والعلمي والإداري الشيء الذي يساهم في الرفع من المعارف النظرية والتطبيقية للطلاب في مجال تخصصه وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة وهو تكوين مورد بشري ذو مستوى وكفاءة.

2- الاعتمادية: وهنا يجب تقديم الخدمات بصورة صحيحة وعالية من الثبات. أي ثبات الأداء بمرور الوقت فالمؤسسة هنا لا بد من العمل على الحفاظ على صورة خدماتها بشكل دائم وليس بشكل أولي ومبدئي فقط.

3- الجمالة/ التعامل: وهنا نقصد بالتعامل والجمالة الجو السائد في المؤسسة من احترام وحسن المعاملة وسيادة القيم الأخلاقية، وهذا لا يقتصر على مجموعة دون أخرى بل في الوسط الجامعي ككل من عامل لأستاذ لطلاب للإداري وغيرهم من مكونات الحقل الجامعي. حيث يسمح ذلك بقيام كل بدوره وفق معايير أخلاقية.

¹ Lovelock.christopher. and lauren wright: principles of service marktting and managment, mew jersey prentice-hall internasionnal ,2002, p465.

4- الإستجابة: وهنا فيه تركيز على محاولة المؤسسة للاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ في البيئة التعليمية سواء تعلق الأمر بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي قد يعرفها المجتمع التعليمي بين فترة وأخرى. سواء التغيرات الداخلية أو الخارجية فعلى المؤسسة توفير الكادر القادرة على القيام بالوظائف الفنية والإدارية إضافة إلى السير بصورة متلازمة مع متطلبات سوق العمل.

5- فهم الزبائن: وهنا يكمن مضمون هذا البعد في وجوب فهم مؤسسات التعليم العالي لحاجات الطالب التعليمية والدراسية وكذا حاجات سوق الشغل، فالطالب غالبا ما يتمشى مع رغباته الشخصية وميولاته دون دراية كافية بما يريد فقط يتمشى مع ما تريد منه عائلته ورغباتها. وأيضا التأثير بالمكانة والسياس الاجتماعية الذي ينتمي إليه وهنا تكمن وظيفة الجامعة في توضيح متطلبات سوق العمل وتوجيه رغبات الطلبة ومحاولة تكييفها مع بعضها البعض ويكون ذلك أيضا بالتوافق مع القدرات المعرفية والعلمية للطلاب وهذا أساسا يكون وفق لأساليب علمية مناسبة.

6- الأمان في هذا البعد نجد مدى قدرة المؤسسة في توفير الجو الآمن للطلاب فالطالب هنا يميل لاختيار المؤسسات التعليمية الأكثر أمانا واستقرارا. حيث يحصل على حاجاته ومتطلباته بصورة آمنة دون التعرض للخطر من خلال توفير الجامعة لمجموعة أمنية تقف على ضمان الأمن داخل الحرم الجامعي.

7- المصداقية: نعني ببعد المصداقية قدرة المؤسسة على الإيفاء بوعودها والتزاماتها التي تضعها قبل وبعد إلحاق الطلاب بها، فأي مؤسسة من أجل جلب واستقطاب الطلاب أو العمال على مختلف المناصب تضع جملة من الإجراءات والتسهيلات والخدمات الجديدة مع إعطاء نظرة حول هيكلها التدريسي وإمكانياتها المادية والمعرفية والإدارية خاصة للطلبة. فكلما كانت درجة المصداقية عالية كان ذلك في صالح المؤسسة.

8- إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة: فالمؤسسة هنا لا بد من توفير كل السبل التي تساعد في تقديم الخدمات بطريقة سهلة.

9- الاتصالات: أي مدى نجاح المؤسسة في تحقيق التواصل المستمر والدائم بين الطالب والإدارة والتي من خلالها يستطيع الطرفان إيصال آرائهم بكل حرية وأمان.

10- التجسيد المادي للخدمة: أي مدى قدرة الجامعة أو المؤسسة التعليمية في توفير التجهيزات المادية من قاعات محابر حجرات... إلخ.

أما فارينيوم فيوجز أبعاد الجودة في:

الأداء المطابقة، المظهر، الاعتمادية، الصلاحية، الخدمات المقدمة، الاستجابة، الجمالية، السمعة.¹

وعليه نجد أن أبعاد الجودة رغم اختلاف تقسيماتها فهي في مجملها تشمل الأبعاد التي تجعل من المؤسسة التعليمية محضر نظر وموقع استقطاب للطلاب العمال الأساتذة... إلخ، حيث تسعى إلى تحقيق صورة مثالية للمؤسسة لدى المقبلين عليها وذلك من أجل العمل على الرفع من جودة المؤسسة في تقديم خدماتها ومنتجاتها لضمان الوصول إلى تخرج مخرجات تتسم بالمعايير المطلوبة في سوق العمل وكذلك من أجل تحقيق رضا المنخرطين فيها.

ثالثا: أهداف الجودة

إن الهدف من تطبيق الجودة يرتكز بالأساس على الخدمة أو المنتج أو السلعة، فالمؤسسة المنتجة تسعى في الأخير إلى إنتاج منتج متميز ذو نوعية وفقا للمعايير والمقاييس المطلوبة، وذلك من أجل تحقيق القدرة على إشباع حاجات الزبون وتحقيق رضاه للوصول إلى تحقيق ولاءه للمنتج أو للخدمة المقدمة. بالتالي تحقيق الأهداف المتعلقة بالجانب الربحي المادي وزيادة فعاليتها وقدرتها على الدخول إلى سوق المنافسة ما يؤدي إلى فرض مكانتها في الأسواق العالمية. ويمكن إيضاح أهداف الجودة في النقاط التالية:²

- خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
- اختصار وقت إنجاز المهمات: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيرا سلبيا على الإنجاز.

¹ ابراهيم علي العمر: إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 16 .

² مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية الكايزن اليابانية لتطوير المنظمات، دار الكتب المصرية، مصر، 2015، ص 50.

- رفع مستوى العاملين بالمؤسسة: بما ينعكس إيجابيا على إنجازاتهم بإشباعه ثقافة الجِد والحزم واحترام العمل وتحقيق الجودة في جميع المراحل.
 - تكوين بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
 - تشجيع أفكار جديدة مع تحقيق التنافسية والتميز.¹
- ويمكن إيجاز أهداف الجودة بصفة عامة في النقاط التالية:

- ✓ الوصول إلى منتج أو خدمة بدون عيوب أو أخطاء وبالتالي تبني فكرة تكاليف العيوب.
- ✓ توفر الضمان على المنتج وبالتالي تحقيق إشباع حاجات ورغبات الزبون أي قدرة المنتج على تأدية الغرض الذي اشتري من أجله.
- ✓ الوفاء بالالتزامات التي تضعها المؤسسة من أجل إتباع خدمة أو سلعة وبالتالي كسب العملاء.
- ✓ المؤسسة التي تتبنى فلسفة الجودة من شأنها تحقيق جودة أداء المؤسسة والتحسين المستمر للجودة سواء بالنسبة للأنظمة الإدارة ومهارات العاملين.
- ✓ القدرة على تحقيق المنافسة في الأسواق
- ✓ على المؤسسة تحقيق الأهداف الخارجية وهي خدمة المجتمع وإشباع حاجات السوق، كما تساهم في الرفع من مهارات العاملين وقدراته وتحفيزه من أجل أداء العمل دون أخطاء وعيوب من خلال إحساسه بأهميته بالمؤسسة، أما فيما يخص الأهداف الداخلية نعني بها قدرة المؤسسة على تحقيق تكيفها واستجابتها للتغيرات الحاصلة في محيط العمل.
- ✓ إن الهدف من الجودة هو تلبية احتياجات المجتمع من الموارد البشرية المؤهلة وفق معايير وخصائص محددة ووفق ما تمليه حاجة السوق. فالجودة ليست مقتصرة على السلع والإنتاج بل تتعدى إلى مؤهلات العنصر البشري.

رابعاً: مبررات تطبيق الجودة

إن تطبيق فلسفة الجودة في أي مؤسسة مهما كان نوعها لها جملة من المبررات لتطبيقها داخلها ومن بين هذه المبررات:

¹ أحمد الملا، أحلام عبد الطيفي: تقوم تجربة التعليم عن بعد في الجامعة الماليزية وكلية التربية للبنات وفق معايير الجودة المأخوذة من وكالة التحقق من الجودة للتعليم العالي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية للأبحاث التربوية لجامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد 39، الإمارات العربية المتحدة، 2016، ص128.

- الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي بصورة مستمرة.
- السيطرة على المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية والحد من تأثيراتها.
- الاستثمار الفعال لطاقت أعضاء هيئة التدريس والإداريين وتوظيفها لتجويد التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع.
- الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع إلى الخريجين بمواصفات عالية الجودة والتصدي للمشكلات بخطط طموحة.¹

فالجودة كغيرها من المفاهيم من الناحية الاصطلاحية وكفلسفة كانت نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي عرفتتها كل القطاعات على اختلاف محاورها صحة تعليم خدمات صناعة... إلخ، إلا أن التزايد في تبني هذه الفلسفة كان بشكل ملحوظ في منتصف القرن 20 بظهور الهيئات الدولية والمنظمات العالمية التي تدعي إلى الرفع من مستوى أداء العمل وكان نتيجة لجملة من المبررات التي أضفت عنصر الحتمية لتصبح واقع مفروض لمواكبة التطورات التي يعرفها هذا العصر المعرفي والتقني. حيث بات هناك استثمار حقيقي وفعال للمورد المادي والبشري الذي بات يبحث عن تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق. فعلى سبيل المثال كانت اقتصاديات العديد من الدول في مدمرة جراء الحرب العالمية ومن بين الدول التي لقت نفسها على الحافة اليابان منبت الجودة، غير أنه بعد تبني فلسفة الجودة من قبل ديمينغ الذي تمكن من رفع اقتصادها وفرض وجودها في الأسواق العالمية بعد أن قبلت أفكاره حول الجودة وأعطته الميدان للتطبيق. إذ أن تطبيق نظام الجودة معناه العمل من أجل إشباع حاجات الزبون مع العمل على تحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية في المنتج انتقالات إلى تحقيق ولاءه بالتالي تحقيق ربح في الجانب المادي للمؤسسة والمنظمة. وحسب كروسبي نجد أن الجودة عنده هي أداء العمل دون عيوب zero defects الذي من شأنه التقليل من الهدر والتكلفة في تصنيع المنتجات وهذا من الناحية الاقتصادية أما في مجال التعليم وهو محور اهتمامنا نجد أن مبررات تطبيق الجودة تكمن في:²

*ارتباط الجودة بالإنتاجية.

*ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري: الجودة الشاملة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014، ص24.

² لرقط علي: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، معارف، العدد 15، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر، 2013، ص144.

* عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.

* ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.

* العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون عائد.

خامسا: مراحل تطبيق الجودة:

✓ **المرحلة الصفرية:** يقرر المديرون في هذه المرحلة إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة

الجودة الشاملة أم لا وهذه المرحلة لاتخاذ القرار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

✓ **المرحلة الأولى: التخطيط والصياغة:** وفيها يتم صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والإستراتيجيات

والسياسات المقترحة ويتطلب بهذه المرحلة نشر روح ومفاهيم الجودة الشاملة على كل المستويات داخل النظام

واختيار بعض الأعضاء للمشاركة في عمليات التطوير.

✓ **المرحلة الثانية: التقويم والتقدير:** تشمل على التقويم الذاتي للأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام مع إجراء

المسح الشامل لإرضاء العملاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والبيئة المحلية.¹

✓ **المرحلة الثالثة: التطبيق:** وهي مرحلة تنفيذ فلسفة إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة على كافة المستويات

الإدارية ويصحب ذلك مبادرات تدريبية محددة بشكل مناسبة لكل الأفراد وبدعم من الإدارة العليا حتى يتم

تحسين عمليات أو مجالات الجودة المرغوبة.

✓ **المرحلة الخامسة: تبادل ونشر الخبرات:** تعتمد على نشر الخبرات عند النجاح في تطبيق إدارة الجودة

الشاملة.² أما فيما يخص معوقات تطبيقها فنجد جملة من العراقيل والصعوبات التي لقتها المؤسسات في

خضم تبنيتها لهذه الفلسفة ومن بين هذه العراقيل نذكر:

* حداثة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

* عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

¹ بوعموشة نعيم، بشتة حنان: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 1، العدد 3، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، 2019، ص55.

² سعيد جسيم الأسدي: فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص518.

* تخصيص مبالغ غير كافية من أجل تطبيق الجودة.

* الاعتقاد الخاطئ لدى بعض العاملين بعدم حاجتهم إلى التدريب.

* اتباع الأسلوب الدكتاتوري أو الأوتوقراطي في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم.

* مقاومة التغيير عند بعض العاملين.

* عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.¹

يعتبر مفهوم الجودة نسبي من حيث التعريف إذ عرف العديد من التعريفات ولم ترسّى التعريفات في تعريف محدد، فمفهوم الجودة من المواضيع الجديدة التي عرفتھا الدول النامية في الآونة الأخيرة والتي باتت تسعى إلى تبنيها في كافة مؤسساتها. غير أن هذه الفلسفة في طريق تبنيها لقيت العديد من العراقيل خاصة في هذه الدول وأولها عدم مواكبتها لهذه الفلسفة وعدم إعطاءها الأهمية داخل مخططاتها التنموية إذ لم تعمل على توفير البيئة المناسبة لتبنيها لا من حيث الجوانب المادية من عتاد آلات، معدات، تقنيات إلخ ولا من ناحية توفر مورد بشري كفؤ ذو تكوين عالي المستوى يتماشى مع المواصفات والمعايير المطلوبة. فالجودة في مدلولها تواجد جملة من الخصائص والسمات في المنتج أو خلق منتج وفق للمعايير والمقاييس المتفق عليها والمنتج هنا لا نقصد به فقط الشيء المادي فاعامل وهو في إطار التكوين منتج. وتطبيق نظام الجودة يتطلب موارد مادية تتماشى والتطورات التقنية الحاصلة في العصر الحالي مع التكوين المعرفي للمورد البشري الذي يعد محرك التنمية ومحرك الموارد المادية. وهذا ما أشار إليه كل من جوران وديمنغ باعتبارهم المؤسسين الفعليين للجودة حيث تم التركيز على تكوين المورد البشري وتدريبه بشكل جيد يضمن لاحقا أداء متميزا وعالي الكفاءة من قبل العامل.

¹ سوسن شاكر: الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص39.

المبحث الثاني: فلسفة، اهداف ووظائف التعليم العالي

أولاً: فلسفة التعليم العالي

وتتمثل فلسفة التعليم العالي في كل ما تقوم به الكليات والجامعات من إعداد للطلاب على مستوى مرحلة البكالوريوس أو على مستوى الدراسات العليا بغرض تنمية جوانب شخصياتهم المختلفة، والتي من بينها الجانب العلمي المعرفي من حيث اكتساب المعارف والمعلومات العامة وإتقان حقل التخصص العلمي واكتساب مهارات التفكير الابداعي والناقد والقدرة على إجراء البحوث التطبيقية والعمل على تزويدهم بالمهارات لحل مشكلات حقيقية باستخدام عقولهم بدل استخدام عضلاتهم.¹ ففلسفة التعليم كمصطلح هي مجموعة من القواعد والقوانين التي تحكم العملية التعليمية بأبعادها التنظيمية الداخلية والخارجية التي يتحتم على القيادات العلمية والإدارية في التعليم العالي امتلاكها والإيمان بها من أجل بناء إستراتيجية مستقبلية للتعليم العالي. ومن هذا المنطلق فإننا نؤكد على فلسفة تؤدي إلى بناء الإنسان الواعي المتسلح بالعلم والمعرفة والقادر على الإبداع والتعامل مع مستجدات العصر على نحو منفتح وهادف.² فمؤسسات التعليم العالي تلعب دوراً هاماً في خلق المعرفة ونشرها وذلك يكون من خلال إرساء ووضع أسس المجتمع من أجل تحقيق التقدم في مختلف المجالات والقطاعات.³ على اعتبار فلسفة الجامعة بعداً من أبعاد فلسفة المجتمع، فهي امتداد عضوي لها فهي تحدد فلسفة المجتمع فلسفة جامعته وتحدد مسيرتها والمبادئ التي تركز عليها. ففلسفة الجامعة هي القاعدة الفكرية المتضمنة مجموعة الأفكار والمبادئ والقناعات والمفاهيم التي تقوم عليها الجامعة.⁴

وبناءً على ما تم ذكره أنفأ نجد أن فلسفة التعليم العالي ما هي إلا جملة من المبادئ والقواعد التي تحكم العملية التعليمية على أساس ما تطرحه وتتضمنه فلسفة المجتمع ككل. والتي تؤدي إلى بناء إنسان واعي مثقف منفتح متشبع زاده المعرفة والعلم والذي من شأنه دفعه إلى الإبداع والابتكار وتقديم ما يحتويه فكره من إسهامات

¹ عماد محمد عطية: التعليم العالي تاريخه، فلسفاته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 17.

² عادل صالح عكير: المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، رفع مخرجات التعليم العالي لتطوير سوق العمل البي، ليبيا، يومي 27-28 /2/2021، ص 01.

³ J.Domeneche y otros :Advances in higher eductcem.universitat politenica devalenc.P01

https://gdocu.upv.es/alfresco/service/api/node/content/workspace/SpacesStore/49722535-3e1b-4e74-8ebc-d53273e78948/TOC_6313_01_01.pdf?guest=true

⁴ أحمد محمود: التخطيط الاستراتيجي للتعليم العالي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الإنجلو المصرية، مصر، 2012، ص 333.

وإضافات علمية ترجع بالفائدة على المجتمع ككل بأبعاده السياسية الاقتصادية العلمية المعرفية. فلسفة التعليم العالي ماهي إلا خلاصة إلى ما يريده المجتمع من الجامعة التي تمدّه بالطاقات والكوادر البشرية التي تتسم بالفكر البناء والتفكير النقدي التحليلي.

ثانياً: أهداف التعليم العالي

استناداً للمادة رقم 3 من قانون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية لعام 2009 يهدف التعليم العالي إلى تحقيق:

- * إعداد كوادر مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة تلبي حاجات المجتمع.
- * المساهمة في تنمية المعرفة في مجالات العلم والآداب.
- * تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.¹
- * تحقيق النمو والتقدم للمجتمع من خلال تطوير الانفتاح على الخبرة الإنسانية.
- * تنمية شخصية الطالب بأبعادها المختلفة.²
- * رعاية النهج الديمقراطي وتعزيزه بما يضمن حرية العمل الأكاديمي وحق التعبير واحترام الرأي الآخر.³
- * توفير البيئة الأكاديمية والبحثية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار.
- * إيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى للاستفادة من الكوادر والطاقات المكونة والمؤهلة في هذه المؤسسات في تطوير هذين القطاعين وبالتالي خدمة المجتمع بصفة عامة.

¹ هناء محمود القيسي: فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013، ص 28.

² فاطمة حسين العقيب، هشام يعقوب مريزق: قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26-27.

³ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 28.

* يؤدي التعليم العالي إلى مستوى متقدم من الفهم في مجال معين من المعرفة. ولكن فوق هذا يجب أن تكون آلية لتعلم أدوات وأساليب إنتاج المعرفة. هذا مطلب أساسي للتعليم العالي، وخاصة تدريب الخريجين، لأنه لا يقتصر فقط على المعرفة التي تتعلمها أثناء وجودك في مدرسة الدراسات العليا، بل القدرة على الاستمرار في التعلم وإنتاج معرفة جديدة بعد فترة طويلة من التخرج.¹ أي أن التعليم العالي يهدف إلى فتح آفاق العلم والمعرفة وكذلك محاولة تدريب الخريجين على استعمال تلك المعرفة للإنتاج العلمي.

إن أهداف التعليم العالي غير مقتصرة فقط على إعداد الطلاب من أجل القيام بمهنة معينة مستقبلاً أو تلقي المعلومات واجترارها فحسب، فهدفه ليس تعزيز الأفاق المهنية فحسب إذ يجب العمل على تحقيق النمو المعرفي والإدراكي والارتقاء بالطلاب من جميع الجوانب سواء الثقافية الاجتماعية النفسية الدينية وتطوير قدراته الإبداعية المرتكزة على التفكير العلمي بأبعاده التحليلية والاستقرائية النقدية وغيرها. وكذلك بناء فرد فاعل داخل النظام الاجتماعي ذو شخصية سوية مشبع بثقافة مجتمعه وبكل مقوماته من عادات وتقاليد ودين ولغة وتاريخ.... إلخ فالهدف من التعليم العالي هو تكوين فرد قادر على القيام بدوره في شبكة الأدوار الاجتماعية " القيام بوظيفة" وذلك من خلال التأثير على ثقافة الطالب المتعلقة بنظرته إلى نفسه حيث يجب الوصول به إلى نقطة المقدرة على تنمية حسه بالاعتماد على نفسه وذلك من خلال تحسيسه بحس المسؤولية والعمل بشكل مقصود و التركيز على التعليم الذاتي الذي يساعده على تطوير اتجاهاته وميولاته ومهاراته، وأن عليه مسؤولية عمل يجب القيام به فرضاً لا اختياراً فالبنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ترتبط بالبنية الداخلية للأفراد المكونين للمجتمع من حيث مستواهم الفكري والثقافي والأخلاقي.... إلخ.

ثالثاً: وظائف التعليم العالي

على الرغم من تعدد أهداف الجامعة وتنوعها إلا أن مضمون هذه الأهداف يتركز حول ثلاثة وظائف رئيسية للجامعة:

¹ sempebwa Peter Neema-Abooki and J. C. S. Musaaazi: Innovating university education: Issues in contemporary African higher education, East African School of Higher Education Studies and Development College of Education and External Studies Makerere University, 2017, p36.
https://www.researchgate.net/publication/331261696_Innovating_university_education_Issues_in_contemporary_African_higher_education

✓ **إعداد القوى البشرية:** من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته إعداد الكوادر المطلوبة والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي وتهيئتها للقيام بمهارة القيادة الفكرية في مختلف النشاطات من أجل تقديم الاستشارة والمساهمة في القيام بمهام القيادة.¹

إن أهم وظيفة ملقاة على عاتق مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة هي تكوين الموارد البشرية ذات المستوى الأدائي العالي والتميز تكوينا علميا تقنيا ثقافيا متكاملًا ومتوافقًا مع متطلبات العصر ومتغيراته ومواكبا لتقنياته. وهذا يكون من خلال توفير الموارد اللازمة وسبل التنمية المستمرة والدعم الدائم للملتحقين بالدراسات العليا وكذلك توفير البيئة الأكاديمية المناسبة التي تحوي هذا المورد المهم. فالعنصر البشري هو طاقة ذهنية محركة لكافة الموارد المادية الأخرى والذي هو بصدد استخدامها أو إنتاجها وكذلك الموارد البشرية الذي هو بصدد الإشراف على تكوينها وإدارتها فالعنصر البشري هو سبيل التنمية المستمرة.

✓ **التنشيط الثقافي والفكري:** يعتبر التنشيط الثقافي والفكري أهم رسالة للتعليم العالي وهو بمثابة الحجر الأساس للتنمية المستدامة فالتعليم العالي يعتبر المركز الأساسي لنشر المعرفة وتنمية المهارات الفكرية والعلمية والمهنية على حد سواء كما أنها تسعى للحفاظ على الهوية الثقافية الوطنية والتاريخية للمجتمع.²

فوظيفة التعليم العالي هنا أيضا لا تقتصر على تكوين مورد بشري ذو مؤهلات علمية لكنه فارغ من محتواه الثقافي والعقائدي إذ تسعى هاته الأخيرة إلى ترسيخ عادات المجتمع والتعريف والتأكيد على مكونات الهوية الوطنية دين لغة... إلخ. فالتعليم العالي ليس حجرة صغيرة مغلقة بل هي مؤسسة تعليم عالمية تستقطب الملايين من الطلاب على مختلف ربوع الوطن والعالم ككل وفي حال ما تخلى هذا المورد على ما ترعرع عليه فهو مفرغ من هويته وأصله. فلا بد من الطالب هنا من التعلم من ثقافات الغير ومعرفة الغير لكن عليه الحفاظ على موروثه الثقافي. كما تسعى هذه المؤسسة من خلال عملياتها من نشر المعرفة والتطلع على ثقافات البلدان الأخرى ومحاولة الاستفادة من تجاربهم العلمية والبحثية وكذلك الترويج للمعرفة وللاكتشافات العلمية المتوصل إليها من قبل هؤلاء الطلاب أنفسهم. كما تضمن هذه الأخيرة الاعتراف بالحرريات الأكاديمية والمحافظة على ملكية وحقوق النشر.

¹ عربي صباح: دور لتعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي دراسة تحليلية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2014، ص51.

² مداحي محمد وآخرون: تفعيل برامج التعليم العالي لتحقيق تنمية مستدامة في الجزائر، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد2، العدد 2، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص109.

✓ **البحث العلمي:** أصبح البحث العلمي وإنتاج المعرفة من أهم وظائف التعليم العالي إذ يعد البحث العلمي من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري للمجتمع مهما كانت انتماءاته سواء كان ضمن البلدان النامية أو المتطورة، فالاختراعات والاكتشافات التي تنتجها البيئة البحثية ماهية إلا نتيجة للتمحيص والبحث ومتابعة الأفكار التي تعرفها ساحة البحث العلمي في مختلف مؤسسات التعليم العالي والتي يكون مصدرها الأساتذة والطلبة على حد سواء. إذ تقوم الجامعات من خلال ما تتوفر عليه من كفاءات وإمكانيات على تنمية المعرفة والمساهمة في إنتاجها وتطويرها ونشرها من خلال البحوث العلمية على مستويات مختلفة ومتنوعة، كما توفر جوا من الاستقلالية في التفكير والموضوعية وإطلاق العنان للطاقة الإبداعية للفرد.¹ وعليه نجد أن الجامعة كمؤسسة منظمة تعمل وفقا لإستراتيجيات محددة ونظام وزاري محدد هي فاعل في مجال البحث العلمي وإحدى سبل تنمية المعرفة في مختلف العلوم والمجالات وتطويرها وتقديمها لخدمة المجتمع والمساهمة في الترقية الاجتماعية وحتى الثقافية للمجتمع والعمل على حل الأزمات التي يعرفها هذا الأخير. فالتعليم العالي هو بمثابة مخبر للمعرفة وسبيل للاكتشاف وتبني الأفكار التي يأتي بها كل باحث ودعمها وتحسينها على أرض الواقع.

✓ **خدمة المجتمع:** يمثل التعليم العالي محورا أساسيا في البناء التعليمي للمجتمع إذ عن طريقه تنفذ أكثر المشروعات التنموية والهدف الاجتماعي اليوم هو الأكثر طرعا، وتعد خدمة المجتمع من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي وتعتبر الوعاء الذي تصب فيه أنشطة وبرامج التعليم العلمية والبحثية.² ويتحقق ذلك من خلال تزويد المجتمع بالتخصصات والمهن المطلوبة في المجتمع وكذلك المشاركة في وضع الخطط والسياسة الوطنية للتنمية وتأمين حاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية من الكوادر والقوى البشرية المؤهلة وتنفيذ المشروعات والاستثمارات وتطوير المجتمع المحلي. ولكي تقوم الجامعة بدور أفضل في خدمة المجتمع لابد من:

* تطوير البرامج الدراسية.

* الشراكة البحثية.

¹ سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسنطينة، الجزائر، 2014، ص 64.

² خريش عبد القادر، بن قبي آمنة: متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بمؤشر نظام ل م د، دراسات اجتماعية، المجلد 7، العدد 1، مركز البصيرة للأبحاث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، 2015، ص 80.

* توفر مراكز البحث.

* منح تراخيص خاصة باستغلال حقوق الملكية وبراءات الاختراع.¹

* نظام التعليم العالي ونظم الجامعة ترتبط بمتطلبات المجتمع الحقيقية وفق رؤية اقتصادية والنظام التعليمي عليه أن يواجه المسائل الأساسية في المجتمع من قبل إعادة توزيع الموارد الاقتصادية في الاستخدامات المختلفة.² وحوصلة جل ما تقوم به الجامعات من عملية تعليم وتكوين وتدريب في النهاية الهدف منه هو خدمة المجتمع من خلال ما يتم إنتاجه داخل هذا الحقل التعليمي.

رابعاً: مكونات التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي أحد أهم النقاط التي يصل إليها الفرد في سبيل تلقي العلم والعرفة، إذ يعتبر قمة الهرم التعليمي وهو المسؤول في إمداد مؤسسات المجتمع على اختلافها باليد العاملة، ومن أجل تحقيق مؤسسات التعليم العالي لأهدافها لا بد لها من مجموعة من العناصر الفاعلة والعمليات والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

1- المدخلات

1-1- هيئة التدريس : الجامعة من أجل تقديم خدماتها التعليمية لا بد لها من هيئة تدريس "أساتذة" إذ تحتل الركن الأول من حيث أهميتها في نجاح العملية التعليمية، فمهما امتلكت الجامعة من موارد مادية متطورة وبرامج تعليمية متطورة إلا أنها تفشل في الوصول إلى هدفها في حالة ما إذا لم تمتلك هيئة تدريس ذات كفاءة وذات تأهيل علمي عالي الجودة. فهذه الهيئة التدريس لا بد أن تتوفر فيها جملة من السمات الشخصية والعلمية من القدرة على الاتصال والعمل في جماعة إلى القدرة على الإبداع والتمكن العلمي من المادة العلمية من أجل تقديم عمل في المستوى المطلوب. ويكون ذلك بتأهيل عضو هيئة التدريس علمياً وسلوكياً من خلال التكوين المستمر والتدريب.

1-2- الطلبة : " الطالب " والذي يعرف بأنه ذلك الفرد الذي سمحت له إمكانياته المعرفية بالولوج إلى المستوى الجامعي ومستوى التعليم العالي والتي تعطيه وتحوله اختيار اختصاصه تناسباً مع قدراته وإمكانياته، إذ يعتبر محور

¹ فرحاتي لويذة وآخرون: إدارة المعرفة مطلب أساسي لضمان جودة التعليم العالي تجارب بعض الجامعات، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 2، جامعة عباس الغرور، الجزائر، 2018، ص 128.

² غالب الفريجات: التعليم العالي واقع وطموح، أزمة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 155.

عملية التعليم والتعلم على حد سواء وهو المستفيد من هذه العملية حيث يتم من خلالها توجيه سلوك الطالب التعليمي وكذا التأثير على اتجاهاته وميولاته. فداخل هذا الفضاء الجامعي يتم اكتساب المعارف والمهارات وتنمية القدرات والمكتسبات من خلال ما يتم الحصول عليه الطالب من معلومات ومعارف وخبرات وتكوين من قبل الأساتذة والتي تجعل منهم فاعلين في مجال البحث العلمي ومولد للمعرفة. وأيضا تجهيزهم للتمكن من أداء وظيفة ما داخل بيئة العمل مستقبلا. فالطالب هنا يعمل على تنمية مواهبه وتوجيه ميولاته وتكوين شخصيته من كافة الجوانب.

غير تصنيف هؤلاء الطلبة يكون وفق نوعين طلبة التدرج وطلبة ما بعد التدرج، طلبة التدرج هم الذين يلتحقون بالجامعة لأول مرة بغية الحصول على شهادة الليسانس فقط، أما طلبة ما بعد التدرج فهم الذين حصلوا على درجة الليسانس وواصلوا دراساتهم العليا ماجستير ودكتوراه في النظام القديم والدكتوراه في نظام lmd الجديد.

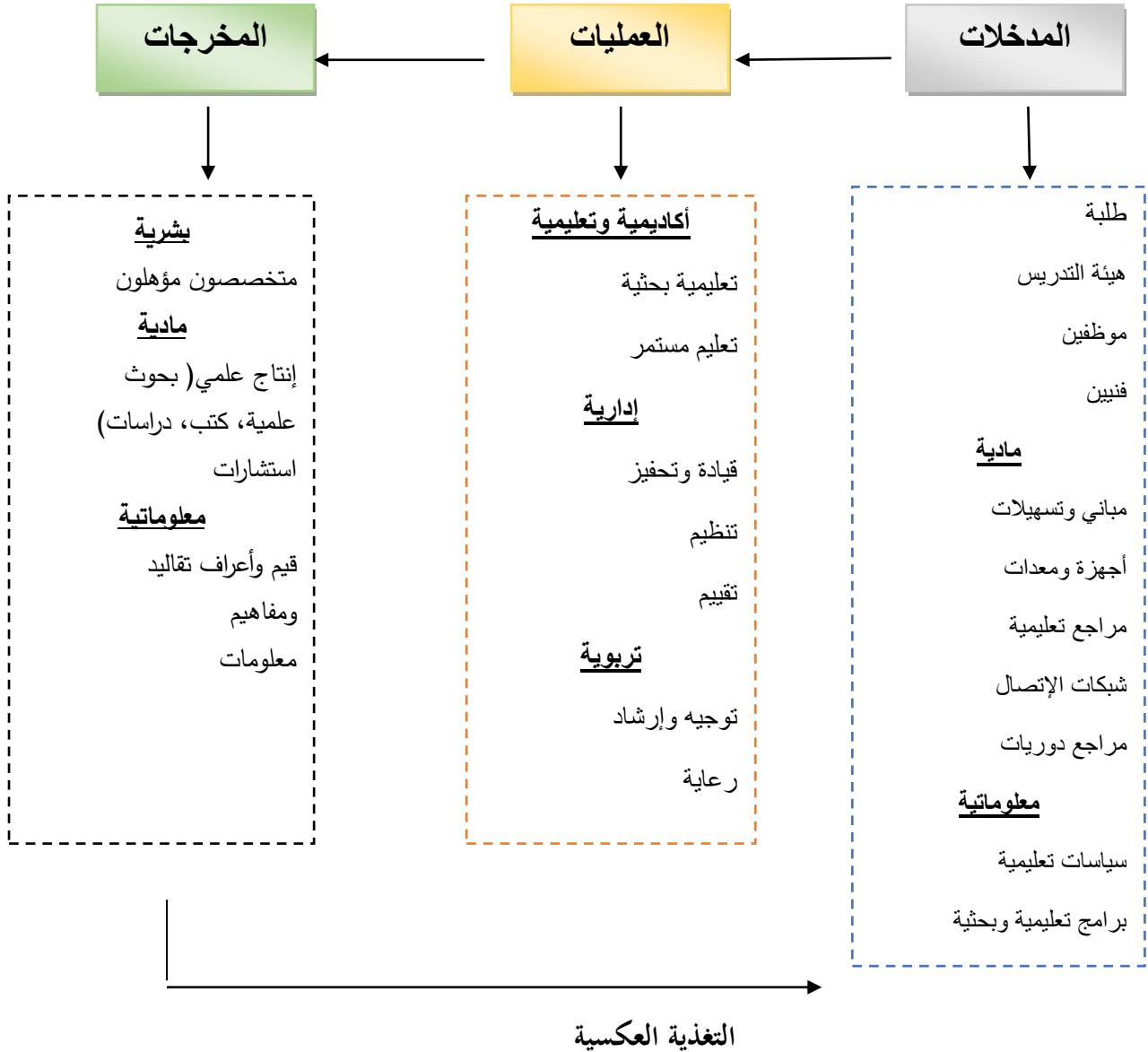
1-3- الوسائل المادية : ونقصد بالوسائل المادية كل الإمكانيات التي تحتوي وتملكها الجامعة من قاعات بيداغوجية مهيئة للتدريس، مخابر ورشات قاعات ومكتبات وكذا الوسائل التقنية كقاعات الأنترنت والأجهزة الإلكترونية حواسيب ومخابر مجهزة وغيرها.

2- العملية التعليمية: ويقصد بها في المؤسسات التعليمية عمليات التدريس، والتدريب، والمقررات الدراسية والمناهج، و التي يجب أن تكون حديثة تواكب التطورات، والمستجدات العلمية، والثقافية، وأن تتلاءم مع متطلبات البيئة، والمجتمع، وأن يوفر النظام التعليمي تخصصات تجتهد لها مكانا في دنيا العمل، و ليس توفير تخصصات زائدة عن الحاجة و لا تجتهد لها المكان المناسب لمزاولة العمل، الأمر الذي يؤدي إلى البطالة لأنها عمالة فائضة.¹ إن ما هو غير ملموس من معارف ومعلومات جديدة يكتسبها الطالب خلال فترة تعليمه في الجامعة، هذه المعارف والمعلومات المقدمة تكون حسب المقررات الدراسية، والمناهج يجب أن تكون وفق المعايير المفروضة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لكي تواكب التطورات وكل ما هو مستجد في البحث العلم.²

¹ نوال نمرة، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص19.

² بن ونيسة ليلي، إقتصاد المعرفة وجودة التعليم العالي في الجزائر، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطيمبولي، معسكر، الجزائر، 2016، ص99.

3- المخرجات : ونقصد بها كل ما تنتجه صناعة التعليم والتدريب من موارد بشرية، منتجات بحثية وخدمات اجتماعية وهي بصفة عامة ناتج كل ما يجري من نشاط علمي في مؤسسات التعليم العالي.¹ وعليه نجد أن مخرجات التعليم العالي ماهي إلا منتجات هذا القطاع التعليمي سواء طلبة، بحوث، كتب، رسائل ومذكرات موجهة لخدمة المجتمع. والشكل التالي يوضح مكونات نظام التعليم العالي بمكوناته الجزئية:



الشكل رقم 09: يمثل مكونات نظام التعليم العالي

¹ ياسر عبد الرحمن خالد قاشي: فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات المجتمع، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 1، جامعة باتنة لخضر، الجزائر، 2021، ص 336.

المصدر: خالصة فتح الله: مرجع سابق، ص12

المبحث الثالث: جودة التعليم العالي

أولاً: أهمية جودة التعليم العالي

تلعب مؤسسات التعليم العالي دوراً هاماً في إنتاج وتكوين رأس مال بشري ذو جودة عالية تجعله قادراً على تلبية متطلبات سوق الشغل وخدمة المجتمع، باعتبار أن الجامعة هي المحطة الأخيرة التي تقوم بوظيفة إمداد وتزويد القطاعات الأخرى باليد العاملة المؤهلة. فمخرجات مؤسسات التعليم العالي ماهي إلا مدخلات لمؤسسات ومنظمات أخرى، لذا بات من الضروري على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بمسألة الجودة في العملية التعليمية وتجويد مخرجاتها وتكييفها مع متطلبات وحاجات المجتمع بصفة عامة والمؤسسات والمنظمات بصفة خاصة وعليه تكمن أهمية جودة التعليم العالي في:

- إعداد العنصر البشري القادر على إحداث التغيير المنشود وعلى تنمية المجتمع.¹
- تساهم فكرة تبني جودة التعليم العالي في تحقيق التقدم النوعي في العملية التدريسية وليس التقدم الكمي فقط
- زيادة الكفاءة التعليمية لجميع العاملين في المؤسسات الجامعية.
- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ورفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية.
- تحسين مخرجات النظام التعليمي.²
- إتاحة الفرصة للطلاب الموهوبين لمواصلة تعليمهم العالي من أجل تمكينهم من أداء دورهم الريادي في بناء الحضارة الإنسانية.
- الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع.

¹ بقية ليلي: دور الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 6، العدد 11، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر ، 2016، ص29.

² زروقي أميرة، رياض فالتة: دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم العالي، المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد 4، العدد 12، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، 2020، ص09.

- التوصل إلى سبل تشخيص نقاط القوة، والضعف في مجالات أداء المؤسسة الجامعية جميعها، وفي جميع عناصرها، لكي يتمكن من التطوير وتحسين المخرجات بما بضمن لها الحصول على شهادة الجودة والاعتماد.¹

إن تجويد التعليم العالي بات مطلباً أساسياً على مؤسسات التعليم العالي لا خيار لها باعتبارها أهم مراكز تحصيل ونشر المعرفة في وقت باتت فيه المعرفة هي السلاح الأول للدخول إلى كافة الميادين وفرض المنافسة فيها، فالتعليم العالي يعتبر مرحلة حاسمة في صقل مهارات الطلاب وإعطائهم المجال للإبداع واحتواء قدراتهم. لذلك أصبح على عاتق هذه الأخيرة تجويد عملياتها ومكوناتها بصفة عامة سواء كان الأمر متعلق بالعمليات أو بالطلبة أو هيئة التدريس أو الموظفين... إلخ. فالأمر هنا يتعلق بتكوين وتدريب وتنمية أهم مورد منتج للمعرفة إذ يعتبر وقود الإنتاج السلعي المعرفي الخدماتي في هذا العصر. إذ تكمن أهمية جودة التعليم العالي في الرفع من المستوى المهاري والأدائي والمعرفي وتنمية روح الإبداع والابتكار لدى الطلاب وبالتالي الاستغلال الأمثل للمورد البشري الذي يؤول بدوره إلى زيادة الكفاءة. كما أن التوجه إلى تبني فلسفة جودة التعليم العالي من شأنه إحداث نقلة على مستوى أساليب التعليم التي كانت مضى أساليب تقليدية كلاسيكية تعتمد بالأساس على التلقين والحشو والإملاء والاعتماد على التراث النظري كالكتب والمحاضرات والتوجه إلى الأساليب الرقمية الحديثة، كاستعمال الحواسيب والمكتبات الرقمية والاهتمام بالدراسات التطبيقية على حساب الدراسة النظرية، وتبني أساليب التعليم عن بعد وبالتالي الدخول إلى مجتمع معرفي معلوماتي وهذا يكون وفقاً للمعايير والمقاييس العالمية التي تضمن بذلك تخريج مخرجات قادرة على فرض كفاءتها في أي مجال وفي أي مكان .

ثانياً: أهداف جودة التعليم العالي

* المحاولة من رفع الأداء الأكاديمي بشكل مستمر تماشياً مع التغيرات الحاصلة في بيئة التعليم العالي.

* العمل على ترسيخ مفاهيم الجودة المبنية على الكفاءة والفعالية ونشر فكرة محاولة أداء العمل وتقديم الخدمة بشكل صحيح خالية من العيوب.

* الوصول إلى نقاط الضعف التي تعرفها مخرجات مؤسسات التعليم العالي وإدراكها والعمل على تجويد هذه المخرجات.

¹ محمد بن موسى، محمد علي الجودي: دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان الجودة في التعليم العالي، التواصل في الإقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 25، العدد3، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2019، ص331.

* الاستثمار الحقيقي والفعال في كل من الهيئة التدريسية والطلبة باعتبارهم أهم مكونات العملية التعليمية.

ويبقى أهم هدف تسعى الجامعات إلى تحقيقه من خلال تبني فلسفة جودة التعليم هو الرفع من مستوى مخرجات هذه المؤسسات ومحاولة الرفع من مستوى البحث العلمي وتحقيق الاستثمار الفعال في المورد البشري (طلاب، هيئة التدريس، الإداريين... إلخ) باعتباره ثروة فكرية متحركة في زمام أمور التنمية والتطور الذي قد يعرف المجتمع ككل، ففي حين كانت القوة التي قد تملكها أي دولة كانت تقتصر على السلاح المادي لتصبح المعرفة هي البديل الأول في ساحة المنافسة السياسية الاقتصادية الاجتماعية العسكرية التعليمية وغيرها. فالهدف من تبني الجودة هو محاولة لإخراج التعليم العالي والبحث العلمي من الأزمة المعرفية التي هو فيها في المجتمعات النامية بعد أن تمكنت الدول المتقدمة من استحضار مبادئ الجودة من القطاع الصناعي إلى قطاع التعليم وتحقيق ما هي عليه الآن.

ثالثاً: مبادئ جودة التعليم العالي

أما مبادئ الجودة في التعليم عند كروسي فقد حددها في أربعة معايير تم تأسيسها وفقاً لمبادئ الجودة الشاملة:¹

* التكيف مع متطلبات الجودة من خلال وضع تعريف محدد وواضح للجودة.

* وصف نظام تحقيق الجودة على أنه الوقاية من الأخطاء بمنع حدوثها من خلال معايير الأداء الجيد.

* منع حدوث الأخطاء من خلال ضمان الأداء الصحيح من المرة الأولى.

* تقويم الجودة من خلال قياس دقيق مبني على المعايير الموضوعية والكيفية والكمية.

كما يمكن الإشارة إلى جملة من المبادئ التي تقوم عليها جودة التعليم العالي:²

- محاولة منع الأخطاء وذلك من خلال الأداء المتميز

¹ عبد الناصر علي حافظ، أثار عبد الحكيم عبد الوهاب: متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 92، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2016، ص 141.

- اعتماد معايير ومواصفات قياسية لجودة الأداء والتحقق منه.
 - الاهتمام بتدريب الإداريين وهيئة التدريس.
 - اكتساب ثقة المستفيدين المخرجات من الخدمة التعليمية بتحسين جودتها.¹
 - التأكيد على جعل التعليم أكثر فائدة وأهمية للطلاب.
 - تدريب الأفراد على استخدام التقنيات الحديثة لتسهيل نقل المعارف والارتقاء بالمستوى.
 - توجيه الطلاب وتشجيعهم على إتقان التخصص أو المهنة التي تتناسب مع ميوله.²
 - اعتماد نظام الحوافز والتركيز على العمل الجماعي وتوسيع فكرة روح الجماعة.
 - كما يرى الدكتور محمد يدو أن عملية تطبيق جودة التعليم العالي تعتمد على المبادئ التالية:³
 - * التركيز على المستفيد في مخاطبة الاحتياجات الأساسية * القيادة * إشراك الأفراد * التركيز على العمليات *
 - التطوير والتحسين المستمر * الاستقلالية * المنافع المتبادلة ورضا المستفيد.
- رابعا: دوافع الاهتمام بجودة التعليم العالي:

إن نظام التعليم العالي في جميع دول العالم يعتبر الحجر الأساس في إعداد القوى البشرية وتهيئة الكادر البشري المناسب واللازم للعمل في مختلف مجالات العمل بأنواعه خدماتي صناعي تجاري صحي تعليمي ... إلخ، وأن التكوين المناسب لهذه المخرجات والتي تعد بدورها مدخلات لدى مؤسسات أخرى من شأنه الإسهام في تمكين هذه المؤسسات في تحقيق مبدأ الجودة الشاملة. فنقطة انطلاق المؤسسات والمنظمات في تبني فلسفة الجودة في

¹ عصام الدين بربر آدم، عوض الله: واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة، جامعة أم درمان الإسلامية، معهد البحوث والدراسات الاستراتيجية، الأردن، 2007، ص407.

² صادق عسكر الحبشي: رأس المال الفكري مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد، 7 العدد 27، جامعة الأندلس الإسلامية والتقنية، اليمن، 2020، ص53.

³ يدو محمد: متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر الواقع والاستشراف، مجلة معارف، المجلد12، العدد 24، جامعة إكلي محمد أولحاج، الجزائر، 2018، ص408.

أنشطتها مقرون بجودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي. ولذلك نجد أن الاهتمام بموضوع جودة التعليم العالي له جملة من الدوافع والتي يمكن أن نشير إلى بعضها في النقاط التالية:

- الانفجار العلمي المتواصل الذي أدى إلى تطور وتنوع التخصصات الأكاديمية.
- وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة بين المؤسسات التعليمية.¹
- النطاق المتزايد للتحصيل العلمي للطلاب.²
- أثر الاعتراف أن جودة البحث في مؤسسات التعليم العالي متغيرة.
- اتساع احتياجات سوق الشغل وتزايد احتياجاته المتغيرة باستمرار الأمر الذي يتطلب التدريب المستمر في المجالات التكنولوجية والمهنية والإدارية الحديثة مما يتوجب على مؤسسات التعليم العالي تحديث وتحديث نظامها التعليمي بشكل مستمر يتماشى مع سيورة التطور المعرفي والتقني لهذا العصر.
- العجز التعليمي ونقص هذا أن مؤسسات التعليم العالي لم تستطع تخريج مخرجات ذات تكوين عالي يلبي حاجة السوق أي العائد من التعليم هنا ضعيف وغير قادر على فرض وجوده في سوق العمل وهذا راجع إلى التكوين الضعيف له.
- الاهتمام بالكم على حساب الكيف مما أنتج لنا مشكلة البطالة التي باتت تكتسح فئة الجامعيين وذلك بسبب عدم توفير مناصب شغل كافية للعدد الهائل لهذه المخرجات، وعدم توافق التخصصات الأكاديمية التي تتيحها الجامعات مع احتياجات سوق العمل، أي عدم وجود توازن بين الشهادات ومتطلبات السوق مما أدى إلى شغل وظائف لا تتوافق مع التخصص وبالتالي أداء ضعيف وإنتاجية محدودة.
- اتساع الهوة بين الإنتاج والتعليم ما أدى إلى افتقار السوق لوظائف لا يوفرها التعليم العالي وفي جهة أخرى وجود تخصصات غير مطلوبة في سوق العمل ليجد الطالب نفسه بعد التخرج بطل.

¹ السمرائي مهدي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي والخدمي ، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص91.

² Green.diana :what is quality in higher education society for research into higher education.LTD. london, Society for Research into Higher Education, Ltd, London (England),1994,P32.
<https://eric.ed.gov/?id=ED415723>

- الثورة المعلوماتية وأثرها على العملية التعليمية.
- العمل على الرفع من مردودية كل من الأستاذ والطالب.
- محاولة الاستثمار في المورد البشري والتقليل من هدر الطاقات البشرية واقتناع القيادات بأن نجاح أي قطاع مبني على يد عاملة مؤهلة وهذا يكون من خلال برامج تعليمية جيدة النوعية.
- بروز المهن والوظائف التي تتطلب مهارات عالية وبالتالي لا بد من توفير تعليم عالي الجودة قادرة على تلبية حاجة هذه المهن خاصة المتعلقة بالتخصصات العلمية التي تحتاج إلى جودة في كل من الطلاب وهيئة التدريس والوسائل والإمكانيات المادية.
- أن مؤسسات التعليم العالي مدعوة باستمرار للاستجابة إلى حاجيات التنمية في البلاد هذا ما أوجب عليها أن تهتم بنوعية الشهادات المسلمة للطلبة حتى يتمكنوا من خوض عالم التشغيل بمؤهلات تنافسية هذان الشرطان مرادفان للجودة في التعليم العالي.¹

خامسا: مؤشرات جودة التعليم العالي

تتنوع مكونات التعليم العالي من طلبة، أساتذة، إداريين، برامج وأنظمة تعليمية وغيرها وبذلك تتوسع مؤشرات جودة التعليم حيث كل جزء له مجموعة من المؤشرات والتي سوف نفصل فيها فالنقاط التالية:

1- مؤشرات مرتبطة بهيئة التدريس

إن نجاح العملية التعليمية والتربوية مرهون بجودة عضو هيئة التدريس، كونها الركن الأساسي في العملية التعليمية والمولد الأول للمعرف التي تقدم للطلبة، إذ يؤثر المستوى العلمي والسمعة الأكاديمية بشكل بارز في مدى فاعلية هذه الأخيرة في تكوين مخرجات تتسم بالجودة وتكون على مستوى جيد من التأهيل قادرة على تلبية متطلبات الوظيفة التعليمية وخدمة البحث العلمي مستقبلا من جهة أخرى. وذلك باعتبار أن هيئة التدريس هي نقطة الانطلاق في إنتاج المعرفة وتقديمها للطلبة الذين سيصبحون مدخلات مستقبلا سواء في مؤسسات التعليم

¹ بواكور فارس وآخرون: ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص30.

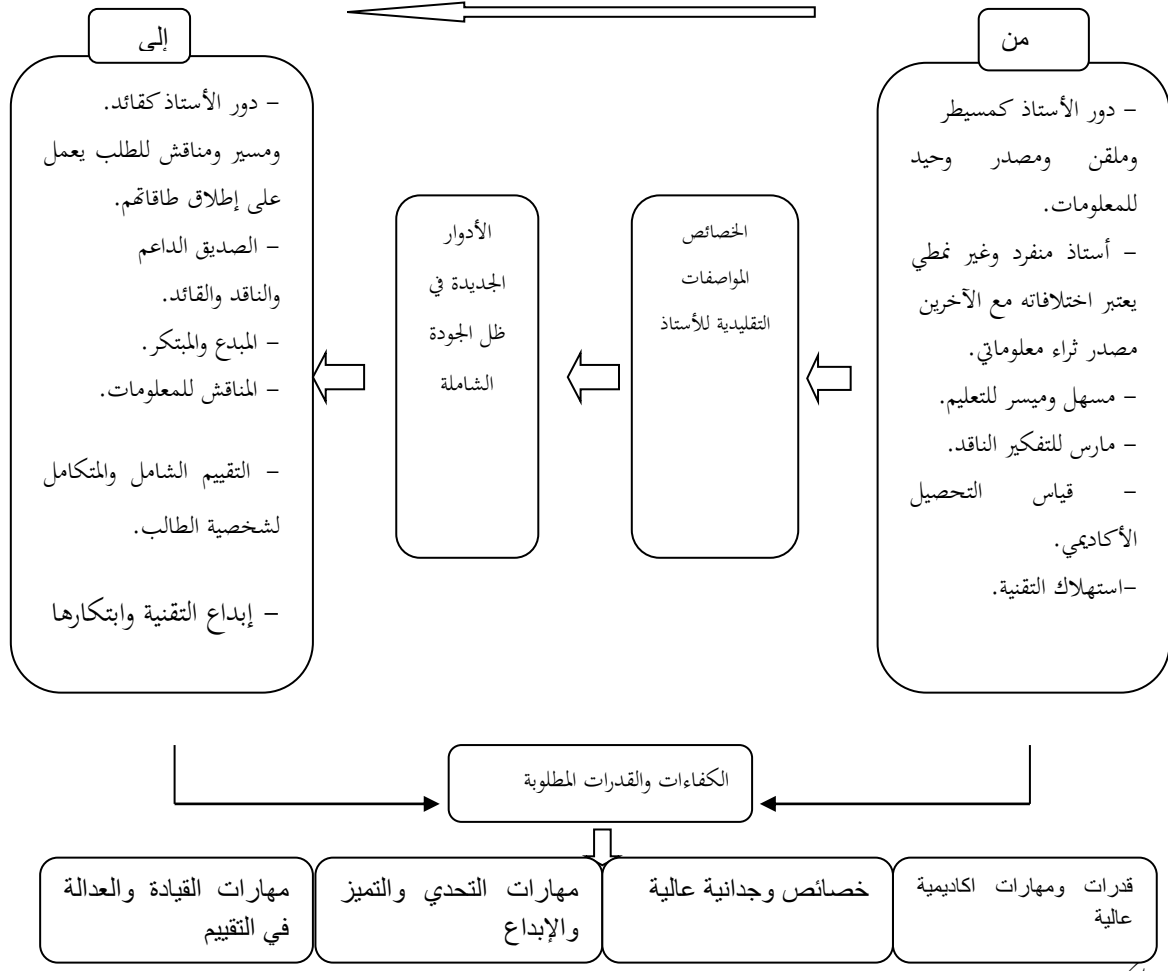
نفسها أو في مؤسسات أخرى، فمهما كانت مؤسسات التعليم العالي تقوم بتوفير كل ما يتيح تبني نظام الجودة من موارد مادية وتجهيزات تقنية ومباني مجهزة فإنها تفشل في تحقيق هدفها في حال هناك غياب لهيئة تدريس مؤهلة ذات كفاءة باعتبارها المسؤولة عن نشر الأعراف العملية والعلمية ووضع المقررات والمناهج التعليمية. فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد فهم من يديرون عملية التعليم وعليه يمكن الإشارة إلى أهم مؤشرات جودة أعضاء هيئة التدريس:

- نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية والاستخدام الفعال لها.
- الكفاية التدريسية لأعضاء هيئة التدريس في القيام بمهام الإشراف على الرسائل الجامعية على اختلاف مستوياتها ليسانس ماستر وأطروحات الدكتوراه.
- نسبة المستخدمين لشبكة المعلومات الدولية والاستخدام الفعال لها ومدى التمكن والتحكم في تقنيات الاتصال والإعلام.
- انتاجية هذه الهيئة ونقصها بها المنتج العلمي لها كتب، مقالات، رسائل، بحوث، مشاركات في ملتقيات دولية ووطنية وغيرها من الأنشطة.
- القدرة على فهم متطلبات وحاجات الطلبة المعرفية ومحاولة سدها بالقدر المستطاع ويكون ذلك من خلال تمكن الأستاذ من المادة العلمية والتخصص.
- مدى قدرتهم على تكوين شبكة علاقات اجتماعية إيجابية مع الزملاء ومدى إقبالهم على العمل الجماعي وقد أشار علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين إلى مجموعة من النقاط الدالة على جودة هيئة التدريس:
 - *مدى مشاركة هيئة التدريس في تصميم البرامج والمقررات.
 - * مدى وجود الوسائل المحفزة على عضوية الهيئات الأكاديمية.
 - * معدل الإنتاجية العلمية والنمو المهني.
 - * مدى قدرتها على طرح أفكار متجددة خلال مناقشته وحواراته العلمية.¹
 - *الكفاءة العلمية والتربوية والاتصالية.
 - *تشجيع الإنتاج العلمي لهيئة التدريس.
 - * معرفة تقنيات التدريس الحديثة والقدرة على استخدامها.²

¹ علي ناصر آل زاهر السلاطين: تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص42.

ويمكن توضيح جودة هيئة التدريس في ظل الجودة في الشكل التالي:¹

كفاءة الأستاذ الجامعي من منظور الجودة



الشكل رقم 10: يمثل كفاءة هيئة التدريس من منظور الجودة

² محمد بلخضر: مؤشرات الجودة في التعليم العالي، مجلة قرطاس الدراسات الحضارية والفكرية، المجلد 5، العدد 8، جامعة أوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018، ص 186.

¹ بوحينة قوي، سمير بارة، سلمة لمام: قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية دراسة إستطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بكلية ورقلة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 6، العدد 12، الجامعة الخليجية، البحرين، 2013، ص 110.

2- مؤشرات جودة الطلبة

حيث تحدد شروط القبول نوعية الطلبة الذين تجذبهم الجامعة للانتماء إليها ومع تواجد جامعات عديدة فإن عملية جذب الطلبة ذوي القدرات والتحصيل الجيد يعني نجاحها في تحقيق مستويات أكثر جودة.¹ فالطلاب هم عملاء في صناعة التعليم وجزء لا يتجزأ من أي مؤسسة، فتعلم الطالب هنا محور العملية التعليمية والغاية التي يتطلبها التعليم والتعلم حيث تقف العملية التعليمية والتربوية على مدى تأهيل الطالب في المراحل ما قبل الدراسة حتى يتمكن من استيعاب المعارف والعلوم المختلفة وضمان أن يحصل هؤلاء الطلبة على التأهيل العلمي والثقافي والاجتماعي الذي يجعلهم قادرين على الابتكار.² وهذا يكون بتوفير العناية التربوية والتعليمية المتواصلة لكل متعلم قبل التعليم وأثناءه بحيث يتم التواصل في هذا الجانب إلى ما بعد اكتساب الكفاءات التربوية والتعليمية حتى يبلغ المستويات المنشودة ويمكن الإشارة إلى مؤشرات جودة الطلبة في النقاط التالية:

* مدى تمكن الطلبة من استخدام التقنيات الحديثة في التعليم.

* مدى قدرة الطالب على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي قد يواجهها خلال مساره التعليمي.

* مدى مشاركتهم في القضايا المتعلقة بأكاديميتهم.³

- الكفاءات والمؤهلات العلمية سواء اللغوية، العلمية، التقنية والتي تسمح بمزاولة دراسته الجامعية أو متابعة مساره بتفوق وصولاً إلى سوق العمل والظفر بوظيفة.

- مدى تركيز الطلاب على مهاراتهم أكثر من التركيز على المحتويات العلمية المقدمة لهم من قبل هيئة التدريس معنى ذلك مدى استمرار الطالب واستعداده للتعلم خارج حجرات الدراسة.

- مدى تردد الطلبة على مراكز المعلومات وكذلك معدل إنجاز البحوث العلمية والتقارير والرسائل.

¹ هالة عبد القادر صبري: جودة التعليم العالي ومعايير الاعتماد الأكاديمي تجربة التعليم الجامعي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد2، العدد4، اليمن، 2009، ص155.

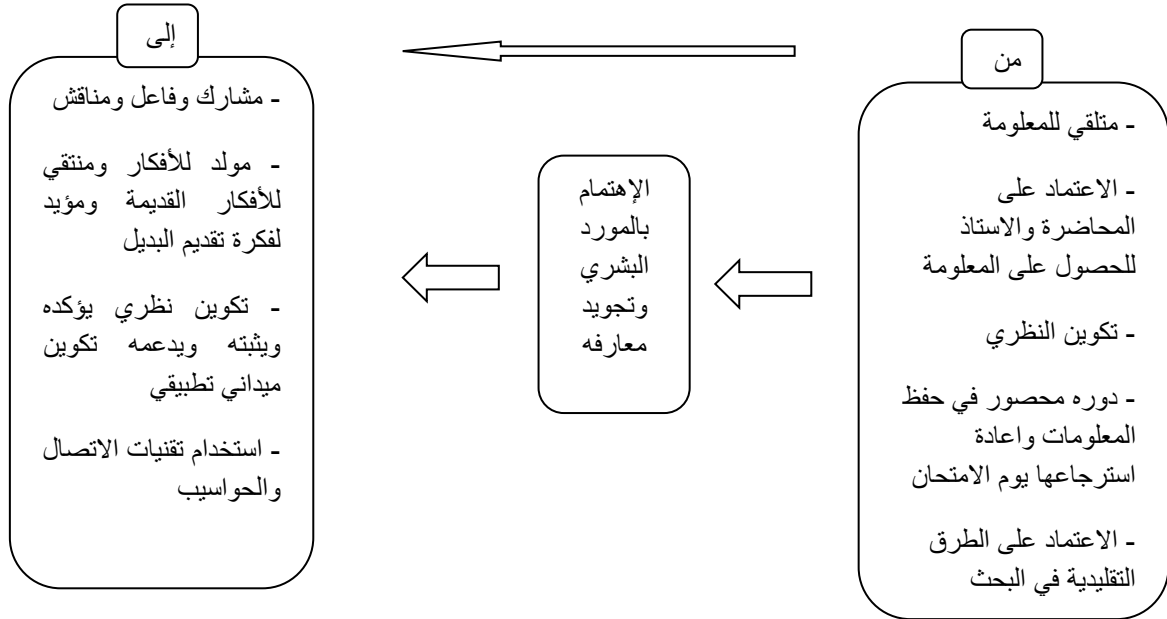
² عنابة يوسف حمزة، إحسان عدنان الرزاق، أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة إشراقات تنمية، العدد17، مؤسسة العراقية للثقافة والتنمية، العراق، ص169.

³ Dr.Romina ifeoma asiyai: improving quality higher education in nigeria, The roles of stakeholders, International Journal of Higher Education ,v8,N1,2015,P67.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1060560.pdf>

- براءات الاختراع التي يتوصل إليها الطلاب.

- تدني أو اختفاء معدلات الرسوب.

وفي الشكل التالي يمكن الإشارة إلى دور الطالب من منظور الجودة:



الشكل رقم 11: يمثل دور الطالب من منظور الجودة

3- مؤشرات البرامج والمناهج

تعد البرامج جوهر العملية التعليمية وتتضمن المادة التي تشمل مجموع المعلومات والمعارف والخبرات والمهارات النظرية والعملية ذات العلاقة بالتخصص مع تحديد أساليب تدريسها وطرق تقييمها.¹ إذ يجب أن تكون هذه البرامج شاملة ووفي نفس الوقت متماشية مع التغيرات المعرفية الناتجة عن ثورة المعلومات. وهذا من شأنه جعلها تسير طريق المعرفة العصري البعيدة عن الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين والحشو والرجوع إلى الكتب والاهتمام بالجوانب النظرية على حساب الجوانب التطبيقية التي توفر الغرض للطلبة من أجل إطلاق إبداعاتهم وقدراتهم العلمية والمعرفية. وكذلك لابد من مسايرة التغيرات الرقمية والتوجه إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة للوصول

¹ نزيهة مقيدش: دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020، ص110.

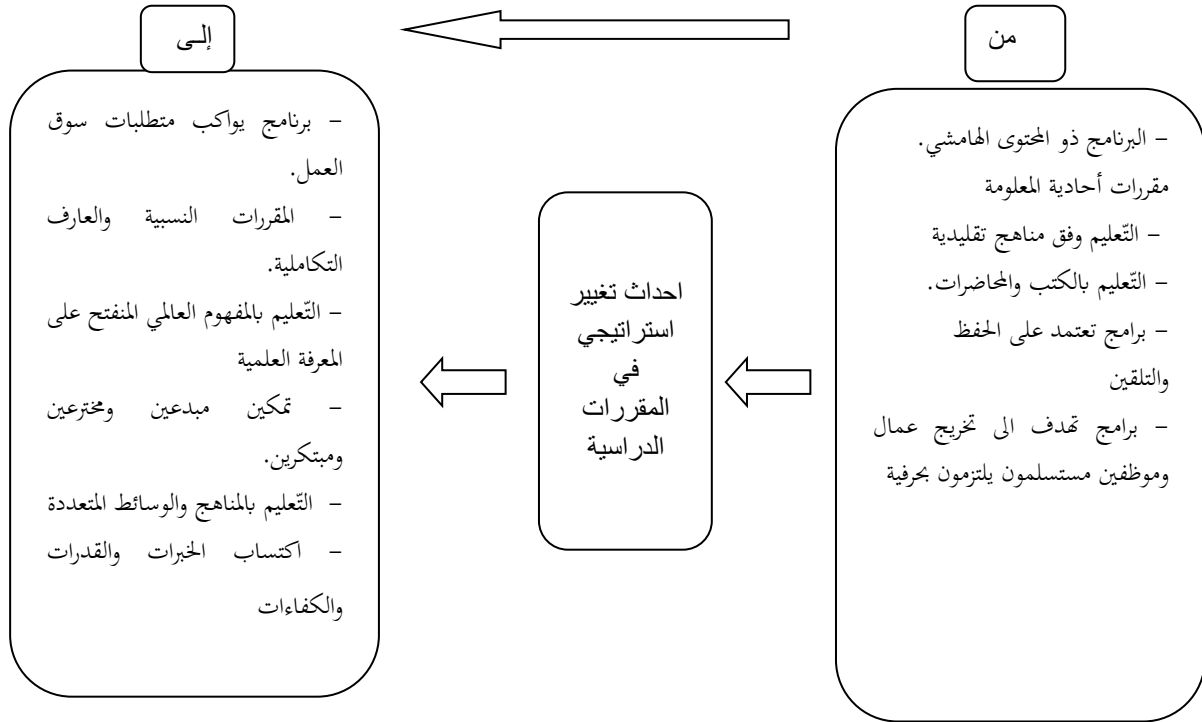
للمعرفة فهي نقطة مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تتكون من موضوعات تكون مناسبة للمتعلم ورغباته وتكون مبنية على أسس الجودة¹. وفي النقاط التالية نوضح بعض مؤشرات جودة البرامج والمناهج:

* مساهمة هذه البرامج للتقدم المعرفي والتكنولوجي الذي تعرف الساحة العلمية.

* مدى تمكن هذه البرامج والمناهج من إعداد وتكوين مخرجات قادرة على تلبية حاجات السوق وخدمة المجتمع.

* اتباعها للتقنيات الحديثة في التعليم بدل تلك التي تستعمل في التعليم التقليدي والذي تعتمد على الوسائل البسيطة.

وفي الشكل التالي نوضح التحولات المطلوبة لجودة البرامج التعليمية في مؤسسات التعليم العالي:²



الشكل رقم 12: يمثل التحولات اللازمة للبرامج التعليمية من منظور الجودة

¹ عبيد مراد: الجودة الشاملة في التعليم مبررات وآليات التطبيق، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 7، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص 394.

² بلقاسم زايري: إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر في المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية جامعة الظهران 24-25 فيفري 2008 المملكة العربية السعودية.

4- جودة الخطة الدراسية

تعد الخطة الدراسية أحد العوامل الرئيسية المرتبطة بالجودة من حيث المستوى والمحتوى والطريقة والأسلوب ومدى قدرتها على تنمية وإثراء شخصية المتعلم في مجال تحديد وحل المشكلات المرتبطة بتخصصه المهني من خلال التركيز على التكوينات العملية التي تتضمنها الخطة الدراسية، وهذا يتطلب إلغاء النمطية التقليدية المتبعة حالياً في الجامعات من حيث توزيع مواد الخطة الدراسية.¹

وتتطلب الجودة في الخطط الدراسية ما يلي:

- بناء المناهج والبرامج على أساس مبدأ المعرفة المتداخلة.

- ربط البرامج والمناهج بالرؤية والرسالة العامة للقسم والكلية والجامعة.

- القدرة على الربط بين المحتوى بالمهارات المطلوبة من المنهج.

- بناء مناهج متعددة الحقول المعرفية.²

5- جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها ومصادر التعلم

وتتمثل في المباني التعليمية ومدى استفادة الطالب من مصادر التعلم من قاعات ومكتبات ومخابر وكذلك شبكة الإنترنت والقاعات الخاصة بها وكذلك الإنارة وتوفير الطاولات والأثاث الذي من شأنه التأثير على نفسية الطالب الذي يبحث عن أماكن هادئة ومجهزة تمكنه من البحث العلمي. وهذا ما أشارت إليه تجارب إلتون مايو ضمن تجارب هاوثورن داخل مصانع وسترن إلكترونيك سنة 1927-1932 حول عوامل الإنارة، الهدوء، الضوضاء. حيث جاء بعينيتين من العمال إحداها وفر لها كل ما يلزم من إنارة تهوية هدوء إضاءة وعينة تركها على حالها. وتوصل لاحقاً أن التغييرات التي أحدثوها داخل العينيتين هي التي أثرت على زيادة الإنتاجية أي أن توفير البيئة الأكاديمية والتعليمية المناسبة للطالب من شأنها الرفع من المستوى التعليمي والأدائي للطلاب. كما أن توفير التقنيات الحديثة وإيجاد مكتبات مجهزة بالكتب العربية والأجنبية وتوفير فضاءات المطالعة والبحث من شأنه الزيادة

¹ شريفة كلاع: الإستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 13، العدد 03، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2019، ص264.

² علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين: تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص38.

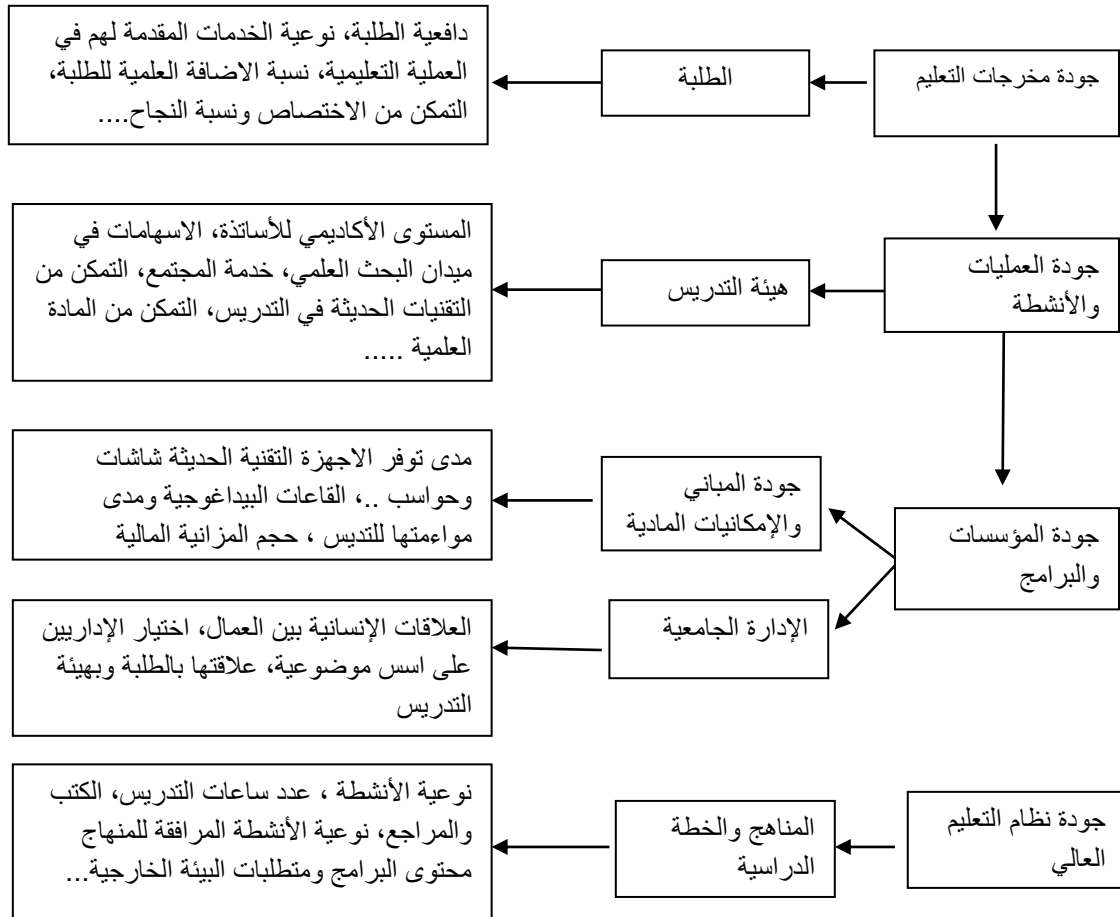
من دافعية الطالب للبحث والتعلم، وبالتالي الرفع من قدرات الطلبة وصقل مواهبهم وتنمية قدراتهم الإبداعية. ومن مؤشرات جودتها ما يلي:

*مدى توفرها على مكتبات تحوي مصادر ومراجع حديثة ومعاصرة عربية أجنبية.

*مدى استخدام التقنيات الرقمية للحصول على الكتب التي تميزها المكتبة.

*مدى توفر قاعات التدريس مهيئة بشكل مناسب يتيح سير الحصة بشكل جيدة.

وعليه واستنادا لما تم تقديمه حول مؤشرات جودة التعليم العالي نلخص أهم هذه المؤشرات في المخطط التالي:



الشكل رقم 13: يمثل مؤشرات جودة التعليم العالي

المصدر: رزق دياب، بتصرف: مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي الفلسطيني، 2005، ص 10-12

سادسا: أبعاد جودة التعليم العالي

تسعى المؤسسات التعليمية الجامعية إلى التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلى المستفيد المباشر (الطالب) وإلى سوق العمل، وهذا التميز يتحقق من خلال الارتقاء إلى مستوى متميز من الجودة، وذلك بالتركيز على حزمة من الأبعاد الأساسية للجودة في التعليم الجامعي وبدرجة عالية من الفاعلية، إلا أن المتطلع على البحوث والدارسات في حقل جودة التعليم العالي يجد اختلاف وتباين في آراء الباحثين والدارسين حول أبعاد جودة التعليم العالي، إذ أن البعض حصرها في نقاط من جهة أخرى نجد البعض الآخر اتفق أو أضاف أو انتقص منها وفي هذه النقاط سنحاول عرض أهم أبعاد جودة التعليم العالي:

- **الكفاية (الجدارة):** إذ يجدر بمؤسسات التعليم الجامعي توفير المهارات والخبرات الأكاديمية والإدارية، التي تجعلها قادرة على توفير وتقديم خدماتها التعليمية المختلفة بمستوى مرتفع من الجودة، كما ينبغي التركيز أيضا على كفاية وجدارة الهيئة التدريسية بصورة أساسية، إذ يجب أن تحرص الإدارة على توفير الإطار التدريسي الذي يمتلك تأهيلا عاليا ومعرفة علمية كافية، تمكن من بناء خريجين بمعرفة عالية فهما وتطبيقا .
- **الاعتمادية:** حيث يجب على الجامعة أن تقدم خدماتها التعليمية بصورة تعكس درجة عالية من الاعتمادية على هذه الخدمات، إذ يجب أن توفر هذه الخدمات بصورة صحيحة، وبدرجة عالية من الثبات تنعكس على الأداء الجامعي .
- **التعامل:** ينبغي أن يسود في الجامعة جو من الاحترام المتبادل والتعامل الحسن، الذي يستند على الأسس الأخلاقية والتنظيمية والمهنية، التي تحفظ للأستاذ والإداري مكانته واحترامه وهيئته، وتحفظ للطالب كرامته، فتحقيق هذا البعد يتطلب توفير درجة عالية من الولاء لدى الطالب ولدى الأستاذ والإداري للمؤسسة الجامعية، مما يهذب ويصقل السلوكيات التي تنعكس على سمعة الجامعة ومكانتها وميزتها التنافسية في مجال الخدمات التعليمية .
- **الاستجابة:** يركز هذا البعد على تحقيق الاستجابة العالية أو السريعة للتغيرات في بيئة الجامعة، مما يتطلب امتلاك هذه المؤسسة المرونة الكافية للاستجابة لهذه التغيرات، من خلال التركيز على عناصر البيئة الخارجية، وكذا متطلبات البيئة التعليمية الداخلية. وهذا ما يستوجب توفير الإطار الأكاديمي والإداري الكافيين

بالإضافة يجب توفير جميع المستلزمات والتسهيلات المالية والمادية التي تكفل استمرار العملية التعليمية دون توقف، ووضع خطط سير العملية التعليمية للطلاب طيلة سنوات دراسته.

- **الأمان:** ويقصد به توفير الخدمة التعليمية للطلاب في جو آمن يخلو من المخاطر قدر الإمكان، إذ أن الطالب يميل إلى تفضيل المؤسسة التي توفر له درجة أفضل من الأمان من خلال منع السرقات وحوادث الاعتداء والمتاجرة في الممنوعات، وعدم قبول أعداد طلبة فوق استيعاب مرافق الجامعة، مما يخلق اكتظاظا ينعكس في الجوانب الصحية والنفسية للطلبة .

- **المصداقية:** يقصد بها مدى قدرة الجامعة على الوفاء بالتزاماتها وتعهداتها للطلاب قبل وأثناء إلتحاقه بها، حيث تبرز مصداقية الجامعة في مدى تلبية وتحقيق ما وعدت به الطلبة أثناء زيارتهم لها، وفي نشراتها وإعلاناتها.

- **إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة:** وهو من الأبعاد المهمة لجودة الخدمة التعليمية، حيث ينبغي التركيز على تحقيق هذا البعد من خلال اختيار الموقع المناسب للجامعة، الذي يمكن الوصول إليه بيسر وسهولة، وكذا توفير خطوط حافلات نقل الطلبة في الأوقات المناسبة وتوفير السكنات الداخلية لهم .

- **الاتصالات:** تعد من الأبعاد التي تصب في تحقيق جودة التعليم الجامعي، فالاتصال يتيح للأستاذ الجامعي مناقشة وتحليل وفهم وإدراك كل ما يتعلق بالطلاب وحاجاته ومشكلاته، ويتيح للطلاب إيصال أفكاره وآرائه إلى الجامعة، وتوفير التغذية العكسية التي تساهم في تطوير العملية التعليمية والبرامج والمناهج، وكل ما يتعلق بالمدخلات مما ينعكس على فاعلية المخرجات الجامعية .

- **التجسيد المادي للخدمة:** يتمثل بمجموعة من المظاهر المادية التي تجسد الخدمة التعليمية، كالقاعات الدراسية والمدرجات، المختبرات العلمية والمكتبات، إضافة إلى النوادي الصحية والاستراحات ومواقف السيارات وغيرها.

كما يمكن أن نشير إلى جملة من أبعاد جودة التعليم العالي والتي يكون محتواها جمع مختلف زوايا النظر سواء من منظور المستفيد أو المؤسسة المقدمة للخدمة أو من جهة القيمة التي تعكسها السلعة وهي:¹

¹ إيمان حسين فضلي وآخرون: دور القيادة الرؤية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي بحث استطلاعي لعينة من القيادات الادارية في الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 127، الجامعة المستنصرية، مصر، 2021، ص 57.

- **التحسين المستمر** :إن التحسين المستمر يعد مفهوماً يؤمن بأن أي شيء وكل شيء يؤدي في العمل هو موضوع تقويم مستمر وأن الوقاية خير من العلاج، ويركز في انجاز عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة منذ البداية.
- **القياس والتحليل** :يقوم بالكشف عن الأساليب والطرائق التي يتم بها جمع وتحليل البيانات والمعلومات، ويركز هذا البعد على إدارة نظام المعلومات لأنه شرط أساسي لعمل المؤسسات، كتطبيق الأساليب الحديثة في معالجة البيانات واتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب متعددة مثل العصف الذهني، أسلوب الاستقصاء والاتجاهات.... إلخ.
- **ثقافة المنظمة** :هي مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وهناك عوامل تحدد الثقافة السائدة داخل أي منظمة أهمها المناخ العام والجو المحيط، وروح المنظمة أو الجماعة والطريقة التي يتم بها التخطيط للأمر.
- **الاستخدام الأمثل للموارد** :يعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات وقوى بشرية ومعلوماتية وإدارة وإستراتيجية ومعايير ومواصفات. كما تعد أسلوباً متكاملًا يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية، ليوفر للعاملين الفرصة لإشباع حاجات المستفيدين من عملية التعليم.
- **رضا الزبون** :الشعور المرضي للزبائن نتيجة لنجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق رغباتهم واحتياجاتهم، ويجب أن تتقبل المؤسسات الإحتياجات والتوقعات الحالية والمستقبلية لزبائنهم وتكافح لتحقيق كل التوقعات، والزبون هنا هو الطالب والمجتمع وسوق العمل الذي يستوعب الخريجين.

حدد كل من parasuraman et al أبعاد جودة التعليم العالي في:

البعد	الترجمة بالإنجليزي	مفهومه
الدقة في الأداء	Reliability	هذا يعني أن الشركة تؤدي الخدمة بشكل صحيح في المرة الأولى. وهذا يعني أيضاً أن الشركة تفي بوعودها.
الاستجابة	Responsiveness	تتعلق الاستجابة بالاستعداد أو استعداد الموظفين لتقديم الخدمة.
الكفاءة	Competence	الكفاءة تعني امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة

		لأداء الخدمة.
الوصول	Access	إمكانية وسهولة الحصول على الخدمة وسهولة الاتصال.
المجاملة	Courtesy	تتضمن المجاملة الأدب والاحترام والمراعاة والود لموظفي الاتصال (بما في ذلك موظفو الاستقبال).
الاتصال	Communication	إبقاء العملاء على اطلاع بلغة يمكنهم فهمها. يتعين على الشركة تعديل لغتها لتناسب مختلف المستهلكين.
المصدقية	Credibility	مدى جدارة المؤسسة بالثقة والأمانة.
الأمان	Security	التحرر من الخطر والمخاطرة.
فهم الزبون	Understanding/Knowing the Customer	بذل الجهد لفهم احتياجات العميل.
المللموسية - الواقعية -	Tangibles	الدليل المادي للخدمة.

الجدول رقم 02: يمثل أبعاد جودة التعليم العالي

من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Parasuraman et al: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, The Journal of Marketing, American Marketing Association, V49,

Full 1985, P47.

ومن خلال ما تم طرحه نجد أن أبعاد الجودة في العموم تصب حول نقاط أساسية مشتركة:

✚ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أو المادية وذلك يكون بالاستثمار الفعال في المورد البشري والعمل

بشكل مستمر على الرفع من كفاءته من أجل تقديم الأفضل وبجودة عالية.

✚ محاولة تحقيق رضا الزبون والزبون هنا هو الطالب وهيئة التدريس الإداريين أي الطاقم البشري، وإشباع

حاجاته ورغباته بصفة مستمرة وآمنة في نفس الوقت بدرجة عالية من الثبات أي بالشكل الصحيح.

شبكة الاتصالات والتعامل ونقصد بكل منهما مدى تمكن المؤسسة من خلق قنوات للاتصال سواء بين الطلبة أنفسهم أو بين الإدارة والطلبة أو الإدارة وهيئة التدريس شريطة أن تكون هذه القنوات يسودها الاحترام وروح الجماعة.

ومن وجهة أخرى ترى الباحثة أن أبعاد جودة التعليم تكمن في هيئة التدريس والطلبة البرامج التعليمية وكذلك طرق التدريس والمباني التعليمية. فالمتتبع لموضوع جودة التعليم العالي يجد أن هذه النقاط هي محاور ومكونات العملية التعليمية في التعليم العالي فهئة التدريس هي سبيل تحقيق الجامعة للفائدة المرجوة ولا يكون ذلك إلا من خلال أساتذة جديرين بذلك، جودة الطلبة وهنا نقصد به الركن الأساسي في العملية التعليمية الذي تكون مهمته التحصيل العلمي وتنمية القدرات والمهارات والمكتسبات وهذا مقرون بما توفره الجامعة لهذا الطالب والتي تهدف إلى تعزيز الدافعية لدى الطلبة. أما البرامج والمناهج وكذا جودة المباني والوسائل المادية فتتمثل في مدى تلائمها لما تتطلبه حاجة المجتمع وكذا مدى تماشيها مع التطورات الحاصلة في العصر ومدى قدرة الطلبة على توظيف ما يتم تعلمه في حياته اليومية والعملية.

سابعاً: معايير جودة التعليم العالي

معايير جودة التعليم العالي حسب كل من حرنان نجوى¹ وأحمد البداح² تتمثل في:

- ✓ القيادة: تشكل محور النظام المتكامل الذي يسعى إلى تحقيق جودة مؤسسات التعليم العالي من خلال قيادة إدارية متحمسة ذات رؤية قادرة على تحقيق التعاون والانسجام وتكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وانتماء.
- ✓ رؤية رسالة الجامعة بحيث يجب أن تكون واضحة ومحددة المعالم تعبر فيها عن رؤيتها وأهدافها.
- ✓ الثقافة التنظيمية وهي البيئة الاجتماعية التي تشمل جملة من المبادئ والقيم التي يجب أن تسود المؤسسة
- ✓ أعضاء الهيئة التدريسية التي تلقى على عاتقها العملية التعليمية وهذا من خلال توفير العدد الكافي لأعضاء هيئة التدريس المؤهلين واعتماد معايير واضحة وشفافة لاختيارهم وتوفير الجامعة على برامج للتطوير المهني والتعليم المستمر.

¹ أحمد البداح خالد الصرايرة تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 9، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2012، ص 195-199.

² حرنان نجوى، معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة خنشلة، المجلد 4، العدد 2، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 710-711.

- ✓ البرامج والمناهج الدراسية. والتي يجب أن تواؤم وتتناسب مع المتغيرات العالمية.
 - ✓ إدارة الموارد البشرية والمادية وتأمينها وذلك من خلال تنمية الموارد البشرية عن طريق تثمينه القدرات الإدارية والتدريب .
 - ✓ تحسين المرافق والخدمات وتجهيزاتها مثل توفير نظام إلكتروني للبحث عن المعلومات في المكتبة، توفير مكاتب مناسبة لأعضاء الهيئة التدريسية وتوفير مرافق خدمتية أساسية كافية.
 - ✓ البحث العلمي ويكون بمشاركة هيئة التدريس من خلال توفير الأجهزة اللازمة للعمليات البحثية.
 - ✓ خدمة المجتمع عن طريق تنمية البيئة المحيطة بها وتعزيز العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي والإقليمي ومع سوق العمل.
 - ✓ الطلبة: وهم بؤرة العملية التعليمية حيث يجب تأهيلهم علمياً وثقافياً ونفسياً.
- وعليه وحسب ما تم ذكره أنفا نجد أن معايير جودة التعليم العالي تمس كل مكونات النظام التعليمي وكل الموارد الموجودة بالجامعة من موارد مادية إلى موارد بشرية وكذا مختلف العمليات والأنشطة الموجودة والتي يكون الهدف منها هو الوصول إلى مخرجات مكونة من كل الجوانب المعرفية الاجتماعية النفسية وغيرها القادرة على تقديم الجديد في ميدان البحث العلمي وسوق الشغل.

المبحث الرابع: ضمان الجودة في التعليم العالي

أولاً: مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي

1- تعريف ضمان الجودة: Quality Assurance

يشير مصطلح "ضمان الجودة" إلى الإستراتيجيات والمواقف والإجراءات اللازمة لضمان الحفاظ على الجودة وتحسينها.¹

تعرف على أنها: عملية إيجاد آليات وإجراءات تطبق في الوقت المناسب للتأكد من تحقق الجودة المرغوبة وفقاً للمعايير الموضوعية، بمعنى أنها وسيلة للتأكد من أن المعايير الأكاديمية المستمدة من رسالة الجامعة قد تم تعريفها وتحقيقها بما يتوافق مع المعايير الأكثر قبولاً على الصعيد الدولي. وأن مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة، من تعليم وأبحاث وخدمة مجتمع واستشارات وخريجين تستوفي توقعات مختلف المتفاعلين والمستفيدين من ذلك.²

وقد عرفت المنظمة الأوروبية لرقابة الجودة (EOQC) ضمان الجودة بأنه كل الإجراءات المخططة والمنظمة والضرورية لإعطاء الثقة بأن المنتج أو الخدمة سترضي حاجات محددة مسبقاً.³

1-2 تعريف ضمان الجودة في التعليم العالي:

هو مفهوم يشير إلى السياسات والمواقف والأفعال والإجراءات الضرورية للتأكد من أن الجودة موجودة ومستمرة ومعززة.⁴

¹ kouraiche nassira: assurance qualité dans l'enseignement supérieur en algérie : tendances et pratiques , dirassat ,université de laghouat, v 10, n 2 ,2019,p334.

<file:///C:/Users/PC/Downloads/assurance-qualit%C3%A9-dans-l%E2%80%99enseignement-sup%C3%A9rieur-enalg%C3%A9rie--tendances-et-pratiques.pdf>

² خضر عباس عطوان، علي سلمان: جودة التعليم العالي في العراق بين معضلات الواقع ومتطلبات النهوض، المجلة السياسية والدولية، العدد 15، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص86.

³ إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من أجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف باخرمة، مجلة أمارياك، المجلد3، العدد7، الأكاديمية العربية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، الولايات المتحدة الأمريكية، 2007، ص48.

⁴ جواد محسن راضي، بشرى عبد الحمزة عباس: ضمان الجودة في التعليم العالي وأثره في جودة الخدمة المدركة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد14، العدد4، جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2012، ص 86.

عرفت المنظمة الأوروبية لضمان الجودة ضمان الجودة في التعليم العالي EAQ بأنها عملية تقييم واعتماد ومراجعة مؤسسات التعليم العالي لأنظمتها، فهي مجموعة المعايير والسياسات المحددة والإجراءات المهمة لتحقيق الجودة أو الحفاظ عليها أو تحسينها بشكل مستمر.¹

تعرف الهيئة القومية لضمان الجودة ضمان جودة التعليم العالي بأنها استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج مؤسسات وطلاب معلمين وأساتذة ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية.²

وعرفت لجنة ضمان الجودة في التعليم العالي أيضا بأنها: فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة. والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعلم والتحسين من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج.³

فضمان الجودة في التعليم العالي: مفهوم متعدد الأبعاد، يشمل مختلف أنشطة المؤسسة الجامعية من تعليم وتكوين وبحت ومختلف جوانب التسيير المالي، البيداغوجي، وتسيير الموارد البشرية.⁴

كما تم تعريف ضمان الجودة في ميدان التعليم العالي كونه عملية منظمة تُفرض إلى التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية (أو البرنامج) بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقا. حيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها كما أن الجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة.⁵

عرفته المنظمة العالمية للمقاييس وفقا للمواصفة (ISO)9000 إصدار 2000 بأنه: جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة ستؤمن.⁶

¹ Maha Mourad: "Students' perception of quality assurance activities," Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, Emerald Group Publishing Limited, v4(3), 2013. P348.

<https://ideas.repec.org/a/eme/sampjp/sampj-01-2013-0007.html>

² رياض عبيدي الزبيدي: نموذج مقترح للتقويم الحقيقي للطلبة في ضوء ضمان جودة التعليم العالي: مجلة العلوم النفسية، جامعة بغداد مركز الدراسات التربوية والأبحاث النفسية، المجلد 30، العدد 2، العراق، 2019، ص 9.

³ هاجر عبد الدائم، نادية عبد الكريم، دراجي يزيد: دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة نور للدراسات الاجتماعية، مجلد 6، العدد 10، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، 2020، ص 149.

⁴ نبيل بوزيد، سمير بن حسين: ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - على المستوى المؤسسي - الإمكانيات والمتطلبات، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 11، العدد 2، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، 2017، ص 11.

⁵ سمير بن حسين: تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 18، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 209.

وعليه فضمان الجودة في التعليم العالي هي:

- ✓ تلك العمليات التي يتم انتهاجها لضمان تحقيق الجودة.
- ✓ مدخل يهدف إلى تحسين الجودة بشكل دائم ومستمر.
- ✓ أن تكون مخرجات المؤسسة مطابقة للمعايير الموضوعية لها والأهداف المرجوة.
- ✓ السياسات والإجراءات التي من خلالها يتم التأكد من أن الجودة موجودة وفي نفس الوقت تضمن موائمتها مع المعايير الأكاديمية.
- ✓ مدى استيفاء عناصر العملية التعليمية لنظام الجودة.

ثانيا: أهداف ضمان الجودة في التعليم العالي

* رقابة الجودة تعد من أبرز اهتمامات الحكومات في الدول من أجل ضمان تحقيق مستوى مقبول للجودة في مخرجات التعليم العالي، الأمر الذي يحقق مقبولة في إيجاد فرص تعيين للخريجين .وبسبب اتساع أعداد الجامعات وتوسع نطاق عمل الجامعة نفسها فضال عن اتجاه الدول لخصخصة قطاع التعليم الأمر الذي أدى إلى الحاجة المتزايدة لوجود معايير دقيقة لمستوى الجودة التعليمية لغرض متابعة أنشطة المؤسسات التعليمية على أكمل وجه.¹

* تحقيق جودة المستوى التعليمي والعلمي للجامعة والسعي إلى تحقيق رسالتها التربوية ومصادقيتها وشفافيتها.

* الارتقاء بجودة المخرجات وتأهيلها للمنافسة في سوق العمل واكتسابها القدرة على المشاركة في خدمة المجتمع والعمل على سد الفجوة بين المخرجات ومتطلبات سوق العمل.²

* التحسين المستمر للممارسات الموجودة من خلال إجراء التقييم الذاتي الذي يهدف إلى تزويد صانعي القرار بالتغذية العكسية حول الوحدة محل التقييم، مبرزا في ذلك نقاط القوة والضعف وهذا ما يمكنهم من وضع

⁶ فرحون نوال، قرين ربيع: تقييم ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 15، العدد 2، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021، ص 410.

¹ عمار عبد الأمير زوين، محمد حسن صاحب طاهر: التخطيط الإستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي، 2020، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 59، جامعة الكوفة مركز دراسات الكوفة، 2020، ص 102.

² يدو محمد: متطلبات ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والإستشراف، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، المجلد 12، العدد 24، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر، 2018، ص 406.

الإستراتيجيات والخطط واتخاذ الإجراءات التي من شأنها سد الثغرات وتصحيح الأخطاء والاستفادة المثلى من الإمكانيات لتحقيق أداء أفضل.¹

*كما حدد "Georgevia" الأهداف التالية لضمان الجودة في التعليم العالي:²

- توفير المعلومات المتعلقة بعمليات الجودة.
 - التحسين المستمر للخدمات التعليمية.
 - إدارة فعالة للموارد.
 - تحسين الإنتاجية ورضا المستفيدين وتوفير أفضل إنتاجية والخدمات من خلال التحسين المستمر داخل المنظمة. كما تهدف إلى إرضاء العاملين وخلق بيئة مناسبة لهم.³
 - ضمان أن الأنشطة الدراسية للبرامج المعتمدة تلي كافة متطلبات الاعتماد الأكاديمي، وتتفق والمعايير الدولية في التعليم العالي ومتطلبات المهن كذلك وحاجات الجامعة، الطلبة المجتمع.⁴
- وتبعاً لما تم ذكره نجد أن الهدف من ضمان الجودة في التعليم العالي من شأنه ضمان تبني فلسفة الجودة والحرص على تطبيقها في مختلف العمليات وعلى مختلف عناصر العملية التعليمية الذي من شأنه الارتقاء بجودة المخرجات وتحقيق التغذية العكسية. فـضمان الجودة في التعليم معناه الامتثال للمعايير المعمول بها والمتفق عليها عالمياً بالتالي تخريج مخرجات لها وزنها في سوق الشغل، ضف لذلك النهوض بمستوى البحث العلمي والذي بدوره يساهم بطريقة مباشرة في تحقيق التنمية والتطور.

¹ صليحة رقاد، ياسين لعكيكة: مبررات توجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 1، العدد 5، جامعة برج بوعريش، الجزائر، 2018، ص 347.

² Diana Ivana, Mihaela Drăgan, Diana Pitic, and Liviu Ilieș :Indicators System for Quality Assurance in Higher Education Within the Economic Field. 2018 Griths School of Management Annual Conference (GSMAC) on Business, Entrepreneurship and Ethics.P40 .

https://www.researchgate.net/publication/333779929_Indicators_System_for_Quality_Assurance_in_Higher_Education_Within_the_Economic_Field

³Dr. Abeer Mahfouz Muhammed Al Mdawy :A Framework for Applying Total Quality Management Standards in Higher Education Institutions of King Khalid Universities, Journal of Faculty of Education No (113) January, Part (1), 2018,P06

https://jfeb.journals.ekb.eg/article_60517_2f3be640a48ac0eb62607202928e281e.pdf

⁴ فاطيمة شيخ، وعبد الله بلغيث: ضمان جودة التعليم العالي بين متطلبات الخدمة العمومية وضرورات التكيف العالمي: مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، المجلد 5، العدد 1، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2021، ص 318.

ثالثا: متطلبات ضمان الجودة في التعليم العالي

هناك جملة من المتطلبات الواجب إيجادها لتحقيق وضمان الجودة في التعليم العالي في أي مؤسسة وأي جامعة والتي سنذكر أهمها في النقاط التالية:¹

- التخطيط لعمليات ضمان الجودة وطرق إدارتها.
 - إيجاد بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة.
 - بناء وتشكيل فرق العمل.
 - استشعار أهمية التدريب قبل الخدمة وأثناءها ووضع خطة تدريبية فعالة لتطوير مهارات فرق العمل.
 - استخدام مبدأ التحفيز.
 - توفر قاعدة بيانات داخل القطاع التعليمي.
 - التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها داخل المؤسسة كمنظومة متكاملة.
 - استخدام معايير تقييم قبل وأثناء وبعد العمل في القطاع التعليمي.
 - اعتماد العمل بالدراسات القائمة على البحث العلمي.
 - دراسة تجارب الآخرين والاستفادة منها بما يناسب واقع المؤسسة التعليمية.
- وأیضا هناك متطلبات أخرى لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي نذكرها في النقاط التالية:²

✓ دعم واقتناع الوزارة الوصية بضرورة التحسين والتطوير الشامل لمناهج وبرامج التعليم العالي بما يتماشى مع المستوى العالمي

¹ عبد الرحمن ياسر: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة مخرجات التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2019-2020، ص188.

² كحلي عائشة سالم وأخرون: حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1 العدد 2، جامعة خنشلة، الجزائر، 2017، ص41.

- ✓ التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه ويشمل العملاء الخارجيين المتمثلين في الطلاب ومختلف المؤسسات التي تتعامل معها الجامعات والمعاهد العليا، اضافة إلى العملاء الداخليين الذين هم الاساتذة والباحثين والإداريين وكافة العاملين ضمن هذا القطاع.
- ✓ تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة، وهذا من خلال إرساء قواعد وثقافة الجودة لمختلف العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية بهدف إقامة هذا المشروع والتأثير الإيجابي على سلوكياتهم وأفكارهم وتصرفاتهم وضمان تضامنهم القوي لإنجاز هذا المسعى.

رابعا: مبادئ ضمان الجودة في التعليم العالي

وفقا لharvy1999 فإن ضمان الجودة في التعليم العالي يركز على ثلاث مبادئ رئيسية وهي:¹

- المسؤولية : تتطلب عادة مقابلة حقوق السياسيين والأطراف الخارجية والرأسماليين.
 - الرقابة : المؤسسة التعليمية لا تقوم بعملية الرقابة على إنفاق الموارد فقط ولكنها توضح كيف يمكن إنجاز أو تحقيق الجودة العالية مع المحافظة على الموارد.
 - التحسين : والذي يعمل إلى حد كبير على نشر هدف ضمان الجودة، كذلك يمكن للمؤسسة التعليمية من الحصول على المدخلات الضرورية وينقي العمليات ويطور معايير المخرجات فضلا عن تحقيق الأهداف المحددة.
- وهناك من يرى أن مبادئ ضمان الجودة في التعليم العالي هي:²

1. التنظيم : حيث تتطلب مواصفات ضمان الجودة من مؤسسة التعليم العالي أن تحدد مسؤوليات كل شخص وصلاحياته وتحدد التداخلات التنظيمية بينه وبين الآخرين بحيث تضمن أن يتم وبشكل دائم إنجاز جميع الأعمال بطريقة صحيحة وبدون أخطاء.

¹ شريف مراد، عزوز منير: أثر استخدام التعليم الإلكتروني كأداة لتحسين نظام ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر - دراسة حالة جامعة المسيلة-مجلة معارف، المجلد 14، العدد 1، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر، 2018، ص 183.

² يوسف مريم: أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015-2016، ص 61-62.

2. **توثيق نظام الجودة** : وتشمل إعداد دليل الجودة والإجراءات، وتعليمات العمل، وآليات التطبيق، أي توثيق كيفية القيام بجميع أنشطة العمل التي تؤثر على تحقيق ضمان الجودة في مؤسسة التعليم العالي.

3. **ضبط وثائق نظام الجودة** : ويشمل ذلك ضبط هذه الوثائق ومرجعيتها وتطويرها والمصادقة عليها وإصدارها وتعديلها تجنباً للقيام بالأنشطة أو الأعمال بطريقة مخالفة لما هو معتمد.

4. **الإحتفاظ بسجلات الجودة** : وتهدف إلى تمكين المؤسسة من تتبع ما حدث في حال ظهور أي مشكلة وتعريف الجهات الداخلية والخارجية والمستفيدين والهيئات المانحة لشهادات المطابقة وهيئات الاعتماد الأكاديمي أنه قد تم إتباع الإجراءات المحددة وتعليمات العمل المناسبة لتحقيق الجودة كما يجب.

5. **التحقق من تنفيذ الأنشطة التي يشملها نظام الجودة** : ويشمل التحقق من جودة المدخلات والعمليات والمخرجات الجامعية، وذلك من خلال تطبيق نظام الرقابة الوقائية التي تهدف إلى اكتشاف الخطأ ومنعه قبل وقوعه وعدم الانتقال من مرحلة إلى مرحلة تالية لها إلا بعد التأكد من جودة المرحلة السابقة وخلوها من الأخطاء ومطابقتها لمعايير الجودة. بمعنى تدقيق نظام الجودة للتأكد من أنه يعمل كما يجب ومراجعة الإدارة لهذا النظام للتأكد من فاعليته.

6. **تحديد حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة** : أي أنه في حالة وجود خلل أو قصور في جودة مخرجات التعليم الجامعي تتمثل في ضعف امتلاكها للمعارف والمهارات والقدرات التي تتفق مع المواصفات العالمية لأي خريج من أي جامعة معتمدة أكاديمياً، فإنه ينبغي وفقاً لهذا المبدأ معرفة أوجه القصور وتحديد أسبابها وتحديد أسبابها ومن ثم اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية المناسبة التي تمنع حدوث مثل هذا القصور مرة أخرى.

7. **تحسين التواصل والتفاهم والتعاون** : وهذا ينطبق على تحسين العلاقة ضمن القسم الواحد وبين القسم

والأقسام الأخرى، وكذلك العلاقة ضمن الكلية الواحدة وبينها وبين الكليات الأخرى، ومن ثم العمل على تحقيق هذا المبدأ على مستوى العمل الجامعي بشكل عام تحقيقاً للعمل بروح الفريق الواحد الذي يقود إلى التعاون والمشاركة في تحقيق الأهداف وبالتالي منع وقوع الأخطاء.

خلاصة

تلعب مؤسسات التعليم العالي دور بارز الأهمية في المجتمع على اختلاف درجة التطور فيه فهي المسؤولة عن خلق الكوادر البشرية القادرة على دفع عجلة التنمية نحو الأمام لذلك كان لابد على هذه الأخير الاتجاه نحو انتهاج فلسفة الجودة كسبيل لتحقيق النجاح في الميدان العلمي والمعرفي وفرض المكانة التنافسية في المجتمعات المحلية أو الدولية منها. فالجودة في التعليم العالي ليست اختيار بقدر ماهي فرض على مؤسسات التعليم العالي من أجل مواكبة التطورات التي تعرفها كافة الميادين والمجالات التي هي بحاجة إلى يد بشرية مؤهلة قادرة على أداء المهام والأدوار بمستوى عالي من الكفاءة والعمل على توفير الأرضية التي تعمل على ضمان جودة التعليم العالي كسبيل للوصول للأهداف المرجوة.

الفصل الرابع

الموارد البشرية والتعليم العالي في الجزائر

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد يمكن أن تعتمد عليه أي مؤسسة مهما كان ميدان نشاطها في فرض مكانتها التنافسية وفي تحريك عجلة التقدم لها، لذلك كان لابد من تكوين هذا الأخير تكويناً يتناسب مع المتطلبات الوظيفية المعاصرة التي تعتمد على التقنيات والبرمجيات تبعاً لما يفرضه مجتمع المعلومات. هذا التكوين يكون بالدرجة الأولى بمؤسسات التعليم العالي كونها المركز الأساسي الذي يمول كافة القطاعات باليد العاملة المؤهلة، وعليه كان لابد من الاهتمام بهذه المؤسسات وإعادة النظر في استراتيجياتها في التعامل وفي تكوين الرأسمال البشري و إعطاءها كل ما يلزم من أجل تكوين الكادر البشري بمستوى عالي من الكفاءة في الأداء منتهجين في ذلك فلسفة الجودة كنظام فرض في الواقع الراهن معتمدين على مجموعة من الآليات والإستراتيجيات الكفيلة للوصول للهدف المراد بلوغه وهو الوصول إلى تنمية الموارد البشرية وفق متطلبات البيئة العلمية والمعرفية الراهنة وكذا متطلبات سوق الشغل.

المبحث الأول: الموارد البشرية في الجزائر

أولاً: مستويات تحليل تنمية الموارد البشرية

تنقسم مستويات تحليل تنمية الموارد البشرية حسب sayyed mohsen allameh وآخرون إلى المستويات الفردية والتنظيمية والاجتماعية.¹

- المستوى الفردي: يؤكد عادة على الجانب البشري لتنمية الموارد البشرية، يعبر هذا المستوى على مفاهيم مثل الكفاءة الذاتية واحترام الذات والدافع للتعلم والتحفيز من خلال التوقع.
- المستوى التنظيمي: يؤكد على جانب الموارد في تنمية الموارد البشرية بشكل أساسي حيث ستوفر المنظمة الحافز والأداء البشري وأداء النظام، الهدف من تنمية الموارد البشرية هو الحصول على أعلى الموارد وتحسين الكفاءة والاستفادة القصوى من إمكانيات الموظفين بالترتيب لتحقيق أهداف المنظمة.
- المستوى الاجتماعي: تركز تنمية الموارد البشرية على تنمية المجتمع والمنافسة الوطنية وإمكانية الوصول إلى الشبكات. كما تركز على القطاعات التعليمية وتنمية رأس المال البشري لتعزيز المنافسة الوطنية وزيادة جودة حياة المواطن.

كما تتم تنمية الموارد البشرية من خلال مستويين:²

1- المستوى الكلي: وهو اهتمام الدولة بجميع الأنشطة التي تؤثر على تنمية الفرد وتساهم في تشكيل مهاراته واكتسابه المهارات والقدرات والسلوكيات المنتجة عن طريق التعلم والتدريب وهذا من أجل ضمان أحسن استخدام لهذه الموارد البشرية.

2- المستوى الجزئي: وهو اهتمام المنشأة التي يعمل بها الفرد على اشباع حاجاته ورغباته في حدود الإمكانيات التي تخطط لها الدولة.

¹ Sayyed Mohsen Allameh and all: Human Resources Development Review according to Identity, Integration, Achievement and Adaptation Model, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 2, No 2, 2012,P44-453.

https://hrmars.com/papers_submitted/8792/human-resources-development-review-according-to-identity-integration-achievement-and-adaptation-model.pdf

² محمد سمير أحمد: الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، 73.

ثانيا: آليات تنمية الموارد البشرية

اقترح الباحثون عدة طرق لكيفية الحفاظ على الالتزام العالي والأداء العالي بين الموظفين وفعالية المنظمة في نهاية المطاف وشملت هذه الاقتراحات الشاملة:¹

- الترويج للمنظمات.
- المصادقية مع الموظفين.
- تشجيع استخدام برامج الإدارة التشاركية وإشراك الموظفين.
- التركيز على الإنجاز العالي للثقة والالتزام المتبادلين.
- تطوير نهج منظم جماعي مشترك للإدارة.

أي أن المنظمة مهما كان نوع نشاطها تتضمن مجموعة من الآليات الكفيلة بتنمية موردها البشري ومن بين هذه الآليات:²

✓ **تحديد توقعات أداء واضحة:** أي تحدد بوضوح توقعات الأداء وأهداف المديرين التنفيذيين بناءً على دورهم ومسؤولياتهم. ويجب أن تكون هذه التوقعات محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، ذات صلة، ومحددة زمنياً. من خلال وضع أهداف واضحة ويكون لدى كل من المديرين التنفيذيين والمتمنين فهم مشترك لما يبدو عليه النجاح.

✓ **استخدام مصادر متعددة للتعليقات:** جمع التعليقات من مصادر متعددة لضمان إجراء تقييم شامل ومتوازن حيث يمكن أن يشمل ذلك مدخلات من الأقران والمرؤوسين والرؤساء وأصحاب المصلحة الآخرين الذين يعملون بشكل وثيق مع السلطة التنفيذية. يمكن جمع التعليقات من خلال الاستطلاعات والمقابلات والتعليقات الشاملة وتحليل بيانات الأداء. توفر وجهات النظر المتعددة رؤية شاملة لأداء المدير التنفيذي وسلوكه.

✓ **إجراء مراجعات الأداء المنتظمة:** من خلال القيام بجدولة مراجعات الأداء المنتظمة لتقييم تقدم المدير التنفيذي نحو الأهداف وتقديم التعليقات في الوقت المناسب، ويمكن إجراء هذه المراجعات بشكل ربع سنوي

¹ Umer Shareef Sheikh: Human Resource Development Mechanisms and Organizational Performance: Measuring a Causal Link, Pacific Business Review International ,V 10 ,Issue 7, January 2018 [7_2.pdf](https://www.studocu.com/in/document/raja-narendra-lal-khan-womens-college/human-resource-developmengt/mba-hrd-unit-2-hrd-mechanism/60587232)

² <https://www.studocu.com/in/document/raja-narendra-lal-khan-womens-college/human-resource-developmengt/mba-hrd-unit-2-hrd-mechanism/60587232> 20/1/2024 17 :29

أو نصف سنوي أو سنوي، حسب احتياجات المنظمة. بحيث تسمح عمليات تسجيل الوصول المنتظمة بالحوار المستمر وتصحيح المسار وتخطيط التطوير.

✓ استخدام المعايير الموضوعية وذات الصلة: وضع مجموعة من المعايير الموضوعية لتقييم الأداء التنفيذي. ويجب أن تتماشى هذه المعايير مع الأولويات والقيم الإستراتيجية للمنظمة، على سبيل المثال إذا كان الابتكار هو محور التركيز الرئيسي فيمكن أن تشمل المعايير قدرة المدير التنفيذي على قيادة مبادرات الابتكار وتعزيز ثقافة الإبداع وتنفيذ مشاريع مبتكرة ناجحة.

✓ ربط التقييم بفرض التطوير: استخدم عملية التقييم التنفيذي كأساس لتحديد احتياجات التطوير وإنشاء خطط تطوير شخصية. ومن خلال ربط التقييم بفرض التطوير

كما يمكن الإشارة إلى الآليات التالية:

الآليات	المضمون	الشرح
آلية سلسلة المهارات	تخطيط المهارات والمعرفة	- تقدير احتياجات المنظمة من المهارات والمعرفة المستقبلية. - مقارنة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة بما يتوفر عليه من مهارات ومعرفة. - تحديد الفجوة بينهما ثم العمل على تقليصها وتطبيقها.
	الحصول على المهارات والمعرفة	- التوظيف الخارجي من خلال دخول معادلة سوق العمل. - التوظيف الداخلي من خلال الانتقال بين الوظائف أو الترقية.
	تنمية المهارات و المعرفة	- الوظيفة التدريبية التعليم التنظيمي الوظيفة التطويرية الإبداع الوظيفي.
آلية تصميم العمل	علاقة تصميم العمل والأداء التنظيمي	- توفير معلومات كاملة عن الوظائف ومتطلبات الأداء. - إعطاء تصميم للعمل والوظائف يعكس متطلبات الأداء.

- تحديد احتياجات العمل من المهارات من خلال التحليل المعمق للوظائف.		
- التخطيط الجيد للمسار الوظيفي. - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	الاستخدام الأمثل للموارد البشرية	

الجدول رقم 03: يمثل آليات تنمية الموارد البشرية

المصدر: أسماء زينة: تنمية الموارد البشرية مدخلا لتمييز الأداء الجامعي دراسة ميدانية بجامعة باتنة1، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، الجزائر، ص33.

ثالثا: الإستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية

من أجل ضمان بقاء المنظمة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها لابد لها من الاهتمام بموردها البشري الذي يعتبر ثروة فكرية مبدعة إذ كلما كان هذا المورد مكون بالشكل المناسب كلما كان المردود أعلى وبدرجة عالية من الجودة والكفاءة، إلا أن هذا الأخير يحتاج دائما إلى تطوير قدراته ومهاراته لتتناسب مع المتطلبات الوظيفية وهي الأخرى لابد عليها من مواكبة التطورات التي تعرفها المنظمة من خلال تأثيرها بالبيئة الخارجية كالعولمة والتطور التكنولوجي والأبعاد الخاصة بإدارة الجودة وغيرها. لذا لابد من الوقوف على تنمية المورد البشري ويكون ذلك من خلال العديد من الطرق والتي من بينها التدريب، التحفيز، التمكين.

1- التدريب

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تلجئ لها المؤسسات على اختلافها في سبيل تحسين أداء الموارد البشرية لديها وذلك من أجل الرفع من إنتاجيتها لهذا يعد التدريب أمر مهم في مجال تنمية الموارد البشرية.

1-1 معنى التدريب

هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم واستخدام الأساليب

الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برامج تضعها الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال.¹

وهو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بذلك العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.²

كما يشار إلى التدريب على أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير.³

و هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد وتحصيل المعلومات التي تنقصه.⁴

وانطلاقا مما سبق نجد أن التدريب هو عملية أساسية تستهدف إعداد الفرد وتدريبه على أداء مهمة معينة، بهدف تجهيزه بالمهارات والخبرات اللازمة لجعله قادراً على تحقيق أداء متميز في ذلك العمل. يتضمن هذا النشاط اكتساب المعارف والمعلومات التي تنقص الفرد مما يساهم في رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وتعزيز إنتاجيته داخل المؤسسة. يُعد هذا النشاط جزءاً من إطار منظم ومستمر حيث يركز بشكل أساسي على تحقيق تغييرات إيجابية في سلوك الفرد ومجموعته. يهدف إلى تعزيز المعلومات والخبرات، تحسين معدلات الأداء، تطوير طرق العمل والسلوكيات. يهتم هذا النشاط بمساعدة الفرد على تحقيق تكييف فعال يجعله أكثر لائقية لأداء مهامه بكفاءة وإنتاجية عالية.

¹ عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 16.

² الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر، العدد6، 2006، ص11.

³ لعراب عبد الحليم: التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد17 العدد2، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017، ص111.

⁴ الرزقي كشاف: التدريب وتنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة، المجلد6، العدد1، جامعة الجزائر أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2017، ص156.

وعليه فالتدريب عملية مقصودة تهدف إلى إحداث أثر وتغيرات موجبة على سلوك الفرد وذلك لمقابلة سد احتياجات فنية معرفية آنية ومستقبلية.

1-2- أهداف التدريب:

- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم حول وظيفتهم.
 - تنمية اتجاهات المتدربين الإيجابية نحو المنظمة والعاملين معهم.¹
 - الرفع من مستوى الأداء وذلك من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة وتعزيزها أو تنميتها.
 - زيادة المستوى العلمي والثقافي ورفع المؤهلات وصقل المهارات من خلال تكوينهم على أساليب العمل الجديدة.²
 - الزيادة في الإنتاج وهي الزيادة في الكمية وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية اتقانهم للعمل من خلال الدورات التدريبية التي يحلون عليها ومن ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.³
 - التمكن من الوظيفة التي هو بصدد القيام بها من خلال تحديد وتطوير خبراته ومعارفه من التدريب.
 - اكتساب المتدربين للمهارات المطلوبة واللازمة لرفع كفاءتهم الأدائية.
 - من خلال الحصول على التدريب يعرف العامل نقاط ضعفه التي قد تنجم عن ضعف ما ثم يعمل على تطويرها خلال فترة التعليم وما هو مطلوب في الوظيفة.
- استنادًا إلى النقاط سالفة الذكر يظهر أن أهمية التدريب تكمن في كونه عملية مستهدفة تسعى إلى نقل المعرفة والخبرات اللازمة إلى المتدربين، بهدف تعزيز قدراتهم وجعلهم جاهزين لأداء وظائفهم بكفاءة عالية. يعمل التدريب على سد الفجوة في المهارات والمعلومات التي قد تكون غائبة لدى الفرد في سياق عمله مما يتيح له تحسين أدائه بشكل شامل. فهدف التدريب العام يتمثل في تطوير الموارد البشرية. حيث يمنح للمتدربين الفرصة لتعلم واكتساب المهارات والخبرات الضرورية لتحسين جودة وفعالية أدائهم في مجالات عملهم. بالإضافة إلى ذلك يلعب التدريب دورًا في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة بشكل أفضل وتحسين التفاعل

¹ حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه وفعالياته، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص26.

² عماد عبيد حمد، نبراس عدنان جلوب: أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية الأساليب والوسائل دراسة نظرية تحليلية، مجلة الآداب، العدد134، جامعة بغداد كلية الآداب، العراق، 2022، ص421.

³ علي موفق، سيار زوييدة: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد12، العدد24، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2017، ص08.

العام بين أفراد الفريق. بهذه الطريقة، يُعتبر التدريب محركًا أساسيًا لتنمية المهارات والقدرات الفردية، وبالتالي يسهم بشكل مباشر في تعزيز تطور الموارد البشرية وتعزيز كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

1-3 - أهمية التدريب:

- يفيد في تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة.
- معالجة نقاط الضعف في الأداء.¹
- التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته.
- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات في طرق الإنتاج وما يقتضيه السوق من احتياج دائم وتحدد للاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساسا لتطوير أعمالهم.²
- يحسن أداء الفرد وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة وأقل جهد.³
- التدريب صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية.
- يساعد العاملين على مواجهة المشاكل التي تواجههم واتخاذ أحسن القرارات.

1-4 - أسس التدريب :

- * أن يتسم بالاستمرارية.
- * أن يتميز التدريب بالمرونة وتعدد الاختيارات حتى يمس جميع الجوانب.
- * أن يواكب التدريب للتطورات التقنية الحديثة وذلك من أجل التغيرات التي تطرأ على المنظمة من تأثير البيئة الخارجية كالعوامل التكنولوجية والتقنية.⁴
- * أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة المعالم وواقعية أي يمكن تطبيقها ويمكن اكتسابها.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص226.

² نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية اليزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص20.

³ محمد فالصالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص101.

⁴ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص85.

* أن يلبي التدريب حاجة المتدرب منه أي أن يكون لعملية التدريب أثر ايجابي في أداء العامل ويعمل تغطية النقائص.¹

1-5- مبادئ التدريب:

- ضرورة ربط التدريب بخوافز معينة للمتدرب.
 - متابعة المتدرب بعد التدريب.
 - احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية.²
 - التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة فهو نشاط متغير.
 - التدريب نظام متكامل ذاتيا ويتفاعل مع المناخ.³
 - يركز التدريب عادةً على تزويد الموظفين بمهارات محددة أو مساعدتهم على تصحيح أوجه القصور في أدائهم.⁴
- كما يمكن الإشارة إلى المبادئ التالية:⁵
- * مبدأ مواكبة التطور: وهذا المبدأ من المبادئ المهمة للتدريب حتى يكون التدريب معيّنًا لا ينضب يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد.

* مبدأ الواقعية: أي لا بد أن يكون التدريب ملموس بما يضمن تلبية الاحتياجات الفعلية للمتدرب.

¹ حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه فعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص47.

² محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، دار الناشر للجامعات، مصر، 2013، ص52.

³ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، د.س، ص6.

⁴ Asst.Prof, Ms.Vandana Sharma, Asst.Prof.Mrs .Manisha Shirsath :Training –A motivational tool, IOSR Journal of Business and Management, V 16, Issue 3, 2014,P29.

<https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol16-issue3/Version-3/D016332735.pdf>

⁵ الدوكالي مفتاح علي الطرشاني : التدريب الإلكتروني ومتطلبات تنمية الموارد البشرية، مجلة الجامعة المغربية-المجلة المغاربية، المجلد8، العدد15، ليبيا، 2014، ص258-260.

* مبدأ الاستمرارية: التدريب عملية مستمرة ديناميكية ومبدأ الاستمرارية هنا معناه استمرار تكرار المعلومة أو المهارة لغاية ترسيخها وإدراكها جيدا.

* مبدأ التدرج: أي لا بد من التدرج في العملية التدريبية انطلاقا من معارف المتدرب إلى غاية التطبيق الفعلي له.

* مبدأ الشمول: أي أن يشمل جميع وظائف المؤسسة.

* مبدأ مراعاة التوقيت: أي اختيار الفترة المناسبة للتدريب سواء للفرد أو المنظمة.

* مبدأ المشاركة: من خلال مشاركة ما يتم تعلمه مع زملائه من خلال النقاش والممارسة.

* مبدأ التكرار: التكرار يضمن ترسيخ المهارة والمعلومة والتمكن منها.

فالمنظمة الناجحة لا تنقطع عن عملية مراقبة أداء عمالها بعد الانتهاء من عملية التدريب ومن خلال النقاط سألقة الذكر نجد أن أهم مبادئ التدريب:

✓ عملية ترفض الثبات وتتجه نحو الديناميكية.

✓ تنطلق من البسيط للمعقد فيما تعلق بعملياتها التي يحصل عليها المتدرب.

✓ أن التدريب يركز على مبدأ الاستمرارية في التدريب وبعده.

✓ أنه عملية شاملة وليست جزئية.

1-6- مراحل عملية التدريب:

تمر عملية التدريب بالمراحل التالية:¹

تحديد الاحتياجات التدريبية: ونقصد بالاحتياجات التدريبية كل ما يلزم لإنجاح عملية التدريب وجعل محتواه فعال وذو تأثير على المتدرب على أن تتوافق برامج عملية التدريب مع أغراض المؤسسة وأهدافها وأن تتوافق أيضا مع احتياجاتها واحتياجات الموظفين.

مرحلة وضع وتحديد الأهداف: ويتم في هذه المرحلة وضع الأهداف المنشودة للمؤسسة من عملية التدريب التي لا بد أن تعود بالفائدة على المؤسسة وعلى العامل في آن واحد.

¹ فائزة بوراس: ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 50.

مرحلة تصميم البرنامج التدريبي: وتتم في هذه المرحلة ترجمة أهداف المنظمة أو المؤسسة على شكل برامج وموضوعات تدريبية وكذلك تحديد الأنماط اللازم اتباعها من قبل المدربين لإيصال المعلومة أو الخبرة للمتدرب كما يمكن تقسيم مراحله على النحو التالي:¹

مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: والتي يتم من خلالها تحديد نقطة انطلاق البرنامج التدريبي وذلك بعد التعرف على المستوى التعليمي أو المهني أو الإداري للمؤسسة والأفراد.

مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: وتتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتحديد حجم الاحتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

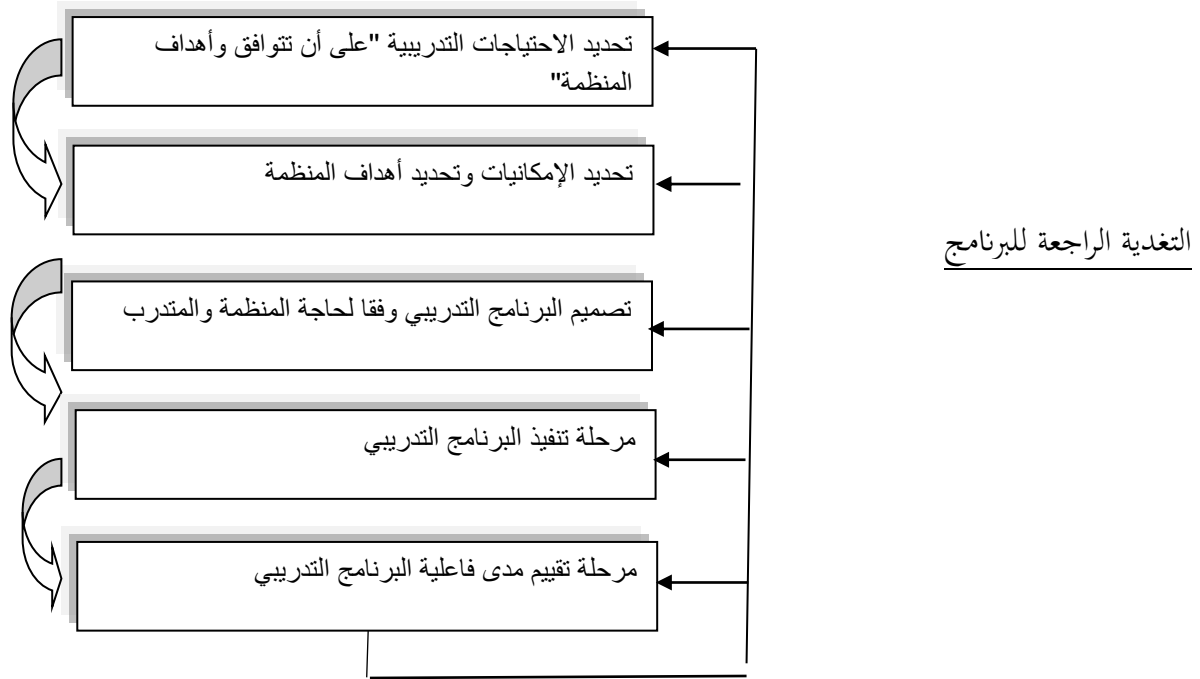
مرحلة تعيين واختيار الجهاز التدريبي: سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها ويتم اختيار هذا الجهاز وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتدربين.

وعليه نجد أن مراحل العملية التدريبية تنطلق من نقطة معرفة الاحتياجات اللازمة للمؤسسة من اليد العاملة وما أهم النقاط التي تستدعيها عملية التدريب مع تحديد الإمكانيات اللازمة لذلك سواء المادية التي تتمثل في التقنيات والآلات وغيرها أو البشرية والتي تتمثل في توفير مدربين أكفاء. وأخيرا تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة والتي يقوم وضع على أساسها البرنامج التدريبي وفق معايير معينة ونضيف على المراحل السابقة مرحلة تطبيق البرنامج التدريبي لتأتي بعدها مرحلة تقييم العملية التدريبية ومعرفة مدى فائدته وعوائده على المتدرب وعلى المؤسسة.

والشكل التالي يوضح المراحل التي تمر بها علمية التدريب:

¹ سلمى رزق الله، زروال نصيرة: تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 8، العدد 1، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2020، ص 16.

الشكل رقم 14: مراحل عملية التدريب



المصدر: إعداد الباحثة

7-1- علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية

❖ التدريب وتنمية الموارد البشرية:

يعد التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أي منظمة وأنه الوسيلة الأفضل في تنمية مواردها البشرية، لذا نجد أن التدريب حظي باهتمام كبير من قبل المنظمات وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق القدرات التنافسية للمنظمات.¹ بحيث أصبحت الموارد البشرية ركنا أساسيا في عملية التخطيط الاقتصادي والاجتماعي وأصبح لزاما عليها الاهتمام بها وتنميتها لحاجاتها الملحة. ومن هنا برزت أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية وتطوير المؤسسات والمجتمع ككل.² وعليه نجد أن علاقة التدريب في تنمية الموارد البشرية محور رئيسي لتحسين أداء المؤسسات، إذ يكمن الفرق الكبير بين الموارد البشرية والموارد المادية والتقنيات في القدرة على الإبداع والتطوير. حيث يمثل الفرد طاقة عقلية فكرية قادرة على التفكير الإبداعي وتحقيق

¹ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 77.

² وسيلة مناعي: دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية الاجتماعية، المجلد 25، العدد 2، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر،

التغيير. فعمليات التدريب تلعب دورًا رئيسيًا في تجويد الموارد البشرية، حيث يتم تزويد المتدربين بالمهارات والمعرفة التي تمكنهم من التفاعل بشكل فعال مع التحديات المتزايدة في بيئة العمل. التدريب لا يقتصر على نقل المعلومات بل يشجع على التفكير الإبداعي وبالتالي يعزز القدرة على الابتكار وتحسين الأداء. بهذه الطريقة يتجلى دور التدريب كعملية مستمرة وحيوية في تحسين وتطوير الموارد البشرية، وهو أمر لا يمكن تقييمه بالمقارنة مع توفير الموارد المادية والتقنيات.

❖ التدريب جزء من منظومة تنمية الموارد البشرية:

قبل البدء في أي نشاط تدريبي ينبغي التحقق من أن العناصر التالية لمنظومة تنمية الموارد البشرية قد تم تفعيلها بكفاءة:¹

- أن الفرد قد تم اختياره لشغل وظيفة تتفق متطلباتها مع قدراته ورغباته والإسناد الفعلي للوظيفة والعامل المناسب أي الرجل المناسب في المكان المناسب.
- أنه قد تم وضع الفرد في فريق عمل مناسب ومتجانس وأنه يتلقى التوجيه المستمر من الرؤساء.
- أن الفرد قد تم تمكينه من الأداء وتحويله الصلاحيات المناسبة للتصرف وأنه قد تم تحميله مسؤوليات محددة، والنتائج المستهدفة من عمله واضحة له.
- أن نظام تقييم أداء الفرد يتم تطبيقه بكل كفاءة وأن نتائج التقييم قد تم مراجعتها والتأكد من أنها تكشف بدقة عن مستوى كفاءة الفرد في الأداء وأنه قد تم استكمال عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا للنظام المعتمد.
- ومعناه أنه من أجل القيام بعملية التدريب لا بد من تحديد حاجة المنظمة من اليد العاملة ومن ثم اختيار العمال بطريقة مدروسة أي لا بد من توافق قدرات العامل مع متطلبات الوظيفة وإسناد هذه الأخيرة للموظف الأجدر بها ومن بعدها يجب أن يوضع هذا العامل في بيئة عمل مساعدة. من خلال وضعه ضمن فريق عمل مناسب تحكمه إدارة معينة ويشرف على إدارته مدراء ومشرفين من أجل السهر على الأداء المناسب لهم. بعد هذه الخطوات سيدرك العامل ما يجب عليه القيام به وما الصلاحيات المخولة له والتي سيدركها من خلال مرؤوسيه وزملاءه في العمل عن طريق العمليات التواصلية والاتصالية بينه وبينهم. وفي إطار قيام العامل بمهامه تتم عملية تقييم الأداء من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لدى العامل والعمل على تعديلها.

¹ جري عبد الحكيم: دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2017-2018، ص 6.

❖ علاقة التدريب بتنمية الموارد البشرية

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل وتتجلى أهميته لمسألة تنمية الموارد البشرية من خلال عرض أهم الأهداف المستوحاة من التدريب:¹

* يمكن التدريب المنظمات من رفع مستوى الإنتاجية وذلك بسبب تحسين مهارات الموظفين من خلال ما يتم اكتسابه من عملية التدريب.

* الرفع من الروح المعنوية للعمال وذلك من خلال عدم شعورهم بالاغتراب وأنهم مورد مهم في المؤسسة وأنهم سبيل تحقيق أهداف المنظمة وإحساسهم بالمسؤولية.

* يساعد على تأقلم العاملين مع مستجدات البيئة المحيطة من خلال تكييف البرامج التدريبية مع التغيرات الحاصلة سواء خارجية وداخلية.

* التقليل من الأخطار المهنية من خلال تمكين العمال من استخدام الآلات وغيرها.

وعليه لا بد من ربط التدريب بعمليات تنمية الموارد البشرية الذي من شأنه المساهمة في تحسين مستوى العاملين والرفع من مستواهم الأدائي وبالتالي تحقيق ما تسعى إليه المنظمة بسبب كفاءة عمالها.

2- التحفيز

2-1 معنى التحفيز: يقصد بالتحفيز الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة.²

كما يعني فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.³

¹ بدرجة رمزي، رزيق حنان: مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد 2، العدد1، 2019، ص32 .

² أسماء زينة، يوسف زدام: أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تمييز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد9، العدد16، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2020، ص232

ويشير إليه إبراهيم الفقيهي في كتابه "قوة التحفيز" على أنه هو مولد النشاط والفاعلية في العمل. وهو تعزيز للاستعدادات من أجل القيام بفعل ما.¹ وعليه فالتحفيز هو طريقة أو مجموعة الأساليب التي تنتهجها المنظمة من أجل خلق الدافعية لدى العاملين سواء كانت هذه الأساليب مادية أو معنوية.

2-2- طرق التحفيز

ويمكن صياغتها على النحو التالي:²

الانتماء: إذا كان دافعنا الأساسي الانتماء فإننا شديداً التأثر بالناس ونقدر الآخرين بشكل هائل ونجعل الفرد في بؤرة عالمنا. فعن طريق التحفيز يشعر الموظف بالانتماء للمنظمة ولا يخلق لديه الشعور بالاغتراب. بالإنجاز: فعندما يكون الفرد مدفوعاً بحب الإنجاز فجوهر ذلك أنه يريد القيام بتلك الوظيفة فيبدع فيها وكل ما يريد هو تحقيق أعلى النتائج.

توافر مجموعة من الدوافع: تختلف الدوافع التي قد تؤثر في العاملين من شخص إلى آخر لذلك لا بد من التعرف وفحص دوافع الأفراد وتكوين خليط هجين يخدم جميع الأفراد.

التعامل مع دوافع الآخرين: فمعرفة دوافع الآخرين يشير إلى اهتمامنا بالشخص لذلك لا بد من المنظمة معرفة دوافع عمالها من أجل إحساسهم بأهميتهم وبوجودهم ما يخلق الشعور بالأمان والراحة لديهم. فعملية التحفيز تبدأ من مدى شعور العامل بالانتماء للمنظمة وإحساسه بمدى أهمية ما يقده لها هذا ما يجعل له دافعية أكبر للعمل أكثر وبكفاءة أعلى. كما أن دراية العامل بوجود مكافآت وتحفيزات مادية أو معنوية من شأنه أن يرفع دافعيته للعمل أكثر للحصول عليها وهذا يكون انطلاقاً من دراية المنظمة بدوافع عمالها.

3-3- أهمية التحفيز

للتحفيز العديد من العوائد والفوائد وله أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة والوصول إلى امتلاك ولاء العمال لها والعمل بكفاءة ودافعية وتكمن أهمية التحفيز في:³

³ مراد بلخيري: أثر استراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث الاجتماعي، المجلد 12، العدد 1، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2016، ص 172.

¹ العراي عكاشة، أحمد بلشير محمد: دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عني تيموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 2، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2020، ص 817.

² وهيبه مسعي، نوال بوعلاق: التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 2، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2020، ص 407.

✓ بالنسبة للمؤسسة:

- * تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة لتلبية حاجات العاملين.
- * تخفيض التكاليف عن طريق تدريب العمال والرفع من مستوى إنتاجيتهم مع تقليل الأخطاء أثناء العمل.
- * الزيادة في الإنتاجية وبالتالي تحقيق أعلى نسبة من الأرباح.
- * التحفيز يلعب دورا هاما في سعي المؤسسة لتجويد منتجاتها بأقل التكاليف وزيادة حجم الإنتاج.

✓ بالنسبة للأفراد:

- * دفع العمال للعمل أكثر من خلال إثارة دافعيتهم من خلال حوافز مادية أو معنوية.
 - * اشباع حاجات الأفراد المادية أو المعنوية.
 - * رفع مستوى الرضى لدى العمال والثقة في الرؤوسين وبالتالي العمل بمنطلق روح الفريق.
- كما تلعب الحوافز دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من حيث النوع والكم، فكلما كان هناك نظام حوافز مبني على سياسات وقواعد واضحة وتطبيق علمي سليم لهذا النظام كان هناك زيادة في مستوى أداء وإنتاج الموظفين.¹
- * تحقيق التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية والداخلية وذلك من خلال الرفع من مستوى أداء الفرد.
 - * التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.²

2-4- أنواع الحوافز

تم تصنيف الحوافز إلى نوعين أساسيين هما:³

³ زاوي صورية: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الوارد البشرية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر، العدد 38، مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، ص 306.

¹ سبخاوي حنان: دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 223

² طلحة عبد القادر، يزيد قادة: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، جامعة بشار، الجزائر، 2019، ص 1014

³ رقية محروق: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الزجاج بجيجل، الباحث الاجتماعي، المجلد 16، العدد 1، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2018، ص 313.

أ. الحوافز المعنوية:

- طبيعة العلاقات مع الأفراد الآخرين.
 - الانسجام مع طبيعة العمل وفرص التقدم والترقية.
 - نمط المشاركة في الإدارة ونمط القيادة والإشراف.
- أي تلك الحوافز الغير المادية المتعلقة بالعلاقات والانسجام وغيرها.

ب. الحوافز المادية:

- الأجر - الخدمات - المشاركة في الأرباح -
- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل، مدة العمل.

كما يمكن أن نشير لها على أنها الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكال متنوعة كالأجر والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل وساعات العمل.¹ كما يمكن الإشارة إلى نوعين آخرين من التحفيز:²

○ **تحفيز داخلي:** وهو النابع من ذات الفرد وكذا من طبيعة الوظيفة حيث يبين من خلال انتهاءه للعمل بنجاح وبشكل جيد فرصة لإثبات قدراته وجدارته والحصول على التقدير من الزملاء والرؤساء. أي أن الفرد هو من يحفز نفسه بنفسه من أجل إثبات الذات.

○ **تحفيز خارجي:** وهي ما تعلق بالتحفيز الآتية من المنظمة كمكافآت المادية، الترقيات، التعويضات وغيرها ويحصل عليها الموظف مقابل اجتهاده وزيادة انتاجيته ودافعيته للعمل.

2-5- علاقة التحفيز بتنمية الموارد البشرية

¹ منسل مراد: أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية: دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة، مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، المجلد 1، العدد 2، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2019، ص 82.

² شيخ عسري، يعقوب محمد: دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 9، العدد 3، جامعة أحمد دراية، الجزائر، 2021، 494-495.

إذا كان أداء الفرد يعتمد على الدافعية وقدرات الفرد وتفاعلها مع قدراته وأهدافه فإن العلاقة بين التحفيز وتقديم الفرد لأفضل ما عنده تمثل الركيزة لتحسين الأداء الفردي، وإذا كانت الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته وجهده في الأداء المطلوب منه فإن تحفيزه وتنشيطه هي المنظم لدافعية الفرد.¹

فالتحفيز هنا يلعب دور مهم في تنمية مهارات الفرد الأدائية فالموظف الذي يسعى إلى الترقية والتي تعتبر أحد أشكال التحفيز لا بد له من العمل أكثر وتقديم أفضل ما لديه من أجل الوصول إلى هدفه بالتالي التحفيز هنا يعتبر نقطة ربط بين هدف الفرد وبين ما لديه من قدرات. فالمنظمة التي تعتمد على نظام الحوافز فهي تستثمر فعليا في موردها البشري فالحافز المادي أو المعنوي له دور كبير في تحريك دافعية العامل وتقديم كل ما لديه بمستوى أفضل وبكفاءة أعلى.

3- التمكين

3-1- معنى التمكين: يعني تقاسم المسؤولية مع الأفراد حيث تحدد المنظمة نقاط قوة الأفراد وتضعهم في سياق يمكنهم من استعمال مهاراتهم.² ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل التنظيمي والسماح لهم باستعمال أفكار خلاقة لأداء جيد.³ هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج.⁴

3-2- أهمية التمكين

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات وبالتالي يشعر بدوره وأهميته في المنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته التي تمده بالشعور كونه شخص يافع قادر على المشاركة.
- تنمية الشعور بالمسؤولية بسبب إتاحة المجال أمام العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

¹ أسماء زونية، يوسف زدام: أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تمييز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 9، العدد 16، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2020، ص 236.

² زيان عبد الحق، مجذوب خيرة: واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 6، العدد 11، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2016، ص 81.

³ ليلي بوشول، رتية طايبي: التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الإبداعية للمورد البشري في المؤسسة، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10، العدد 1، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2021، ص 264.

⁴ قبائلي أمال: أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حلة مؤسسة الخزف الصحي ميلة- جيجل، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، جامعة مسيلة، الجزائر، 2019، ص 104.

- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.¹

كما تكمن أهمية التمكين في:²

- تقليل الاعتماد على الهيكل التنظيمي من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة.

- تسريع عملية اتخاذ القرار من خلال تقليص الوقت.

- التركيز على التدريب لتسهيل الأداء.

- تحقيق الرضى الوظيفي والالتزام وإعطاء العاملين تصور حول إنجازاتهم.

3-3- متطلبات تمكين الموارد البشرية

يتطلب تطبيق التمكين جملة من المتطلبات والمتمثلة فيما يلي:

- صدق المنظمة وجديتها في منح الحرية لكل المستويات والتشكيلات في المؤسسة .أي عدم جعل كلامها حبر على ورق والتطبيق الفعلي لوعودها ومنحها الحرية للعمال للإدلاء بأرائهم واقتراحاتهم مع المراقبة المستمرة لهم.
- إلتزام المؤسسة بدعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين .
- استبدال الرقابة المباشرة بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين³ حتى يشعر العامل بأنه غير مقيد وفي نفس الوقت له حرية وأن له دور مهم في المنظمة.

4-4- أنواع التمكين يمكن تقسم التمكين إلى:⁴

¹ سمية بخاري وآخرون: أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13، العدد1، جامعة المسيلة، الجزائر، 2020، ص274.

² صالح مهدي محمد: دور تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين بحث استطلاعي تحليلي لعينة من موظفي رئاسة جامعة كربلاء، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، المجلد8، العدد65، 2022، ص360.

³ عهود بنت طارق محمد فلمبان، رجاء بنت يحيى أحمد الشريف: دور استراتيجية كايزن (الأنموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية) دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة) ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 5، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث، فلسطين2020، ص157.

⁴ كريمة ميري: تمكين الموارد البشرية باعتباره خطوة نحو الإصلاح الإداري، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد3، العدد3، جامعة عمار ثليجي الاغواط، الجزائر، 2021، ص79.

- التمكين الظاهري :يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري. أي تلك العمليات الظاهرة التي يمكن ملاحظتها.
 - التمكين السلوكي: يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديد كذاك تجميع البيانات حول مشاكل العمل ومقترحات حلها. وهنا مدى قدرة المنظمة على خلق جو العمل الجماعي ومساهمة ذلك في معرفة المشاكل التي قد تعترض العاملين أو المنظمة.
 - تمكين العاملين المتعلق بالنتائج: يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشاكل وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.
- فالتمكن هنا بأنواعه هو مدى إمكانية العامل في المساهمة في اتخاذ القرارات ومدى تمكنه في العمل الجماعي إضافة إلى مقدرته على مواجهة العقبات التي قد تعترضه في سبيل عمله والتي قد تحول عن وصول المنظمة لهدفها.

3-5- العوامل المؤثرة على التمكين:

- وضوح الأهداف: تلعب الإدارة دورا مهما في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وتوصيل الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب.¹
- تفويض المسؤولية: يعتبر التمكين أكبر من مجرد وسيلة تسييره تسمح بتفويض سلطة اتخاذ القرار إلى العاملين والوثوق بهم وبات يتطلب توفر نمط القيادة الملائم لإنجاح عملية التمكين.
- نظام المكافآت: أكدت دراسة لـ G.m.asefeh أن هناك علاقة إيجابية و تأثير قويا بين نظام المكافآت و الحوافز المبني على الكفاءة والتمكين، فمن بين العوامل التي تساعد على تحفيز الأفراد تقدير قدراتهم و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات.
- توفر المعلومات: المشاركة العامة في جمع المعلومات هي الجزء الأساسي من التمكين.²

¹ linjuan rita men: how employee empowerment influences organization–employee relationship in china, public relations review 37 (2011), p 436.

https://www.researchgate.net/publication/251582806_How_employee_empowerment_influences_organization-employee_relationship_in_China

➤ فريق العمل: إن المشاكل التنظيمية القليلة يمكن أن تحل من خلال شخص واحد يعمل بمفرده، ولكن في ظل التحديات الجديدة والمشاكل التي تظهر بات لزاما على العاملين أن يجتمعوا في فرق مرنة دون حواجز مكانية لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المنظمة، فغياب التنظيم والديناميكية لدى الفريق يمكن أن يمتد أو يحد من فرص تمكين الأفراد في الفريق الواحد.

3-6- أدوات وتقنيات التمكين: والتي من بينها:¹

- إتاحة المعلومات: أي عدم وجود احتكار للمعلومة.
- المعرفة: إن تأصيل المعرفة ونشرها بين العمال يتم من خلال العديد من الأساليب والأدوات والمنظمة التي تعزز وتحرص على تقليص نفقاتها بحجب الاتصال لمصادر المعرفة هي منظمة فاشلة ولا يمكن أن تتبنى فلسفة التمكين.
- الصلاحيات: أي تفويض صلاحيات الرؤساء ونقلها لمستويات أدنى مع المحاسبة والمراقبة.
- المكافآت: ونشير هنا إلى الحوافز بنوعيتها شريطة ألا تكون الهدف والغاية من سلوكيات التمكين بل نتيجة لها.
- تدعيم الذات: تحسيس العامل بأهميته في المنظمة والتمكين يعزز ذلك.

3-7- العلاقة بين تنمية الموارد البشرية والتمكين:

يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، فالمؤسسة التي تعمل على تمكين العاملين على صنع قراراتهم بأنفسهم هي تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وأيضا يعد التمكين فرصة لتطوير مهارات العاملين حيث

² faranak, m., & reza, m: effective factors on psychological aspects of employee empowerment. case study, employee's point of views in one of the sub-organizations of iranian ministry of science. research and technology, procedia - social and behavioral sciences 03, 2011,787-788

<https://www.researchgate.net/publication/271604543>

¹ يوسف حسن عثمان حسن: التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، رماح للبحوث والدراسات، العدد52، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، 2021، ص262.

أنهم لا يريدون إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون له وظائف بل أن حاجاتهم أبعد من ذلك.¹ فالتمكين يساعد على استخراج أقصى معدلات الطاقة البشرية والحصول على أعلى مستوى كفاءتها وإبداعاتها.

وفي هذا السياق نجد أن الجامعات الجزائرية في خضم تنمية مواردها البشرية انتهجت عدة استراتيجيات في محاولة منها لرفع المستوى المعرفي والأدائي لها وقد تعددت هذه الاستراتيجيات وفي النقاط التالية إشارة لبعض منها:

✓ **التدريب المستمر:** يعتبر التدريب المستمر أحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية حيث يمكن تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى تحسين كفاءة الأساتذة والإداريين على حد سواء. تشمل هذه التدريبات المهارات التدريسية، وتكنولوجيا التعليم، والتخطيط الاستراتيجي

✓ **تشجيع البحث العلمي وتقديم الحوافز:** من الضروري توفير بيئة تشجع على البحث العلمي وتقديم حوافز للباحثين وأعضاء هيئة التدريس لنشر الأبحاث والمشاركة في المؤتمرات. يمكن للجامعة تخصيص جوائز ومكافآت للأبحاث المتميزة، وكذلك تخصيص ميزانية لدعم الأنشطة البحثية.

✓ **التخطيط الوظيفي وتطوير المسار المهني:** تحتاج الجامعات إلى وضع خطط واضحة لتطوير المسارات المهنية للموظفين وأعضاء هيئة التدريس، مثل وضع برامج ترقية تعتمد على الأداء والكفاءة، وتقديم فرص لتطوير مهاراتهم بناءً على احتياجاتهم الشخصية والمهنية.

✓ **اعتماد التكنولوجيا في التعليم والتدريب:** يتطلب تطوير الموارد البشرية في الجامعة الاعتماد على التكنولوجيا في العمليات الأكاديمية والإدارية، كاستخدام أنظمة التعليم الإلكتروني (E-Learning) ومنصات التعلم الذاتي. هذه التقنيات توفر فرصاً لتطوير الأساتذة وتعزيز إمكاناتهم الأكاديمية.

✓ **الشراكات والتعاون مع الجامعات الأجنبية:** يعتبر التعاون الدولي من أهم وسائل تطوير الموارد البشرية، إذ يمكن للجامعات الجزائرية عقد شراكات أكاديمية مع جامعات أجنبية، تسمح للكوادر بالاستفادة من برامج التبادل الأكاديمي والمشاركة في مشاريع بحثية مشتركة.

¹ قرش عائشة: تمكين العاملين من خلال التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث ودراسات، مجلد12، العدد4، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2020، ص324.

✓ التحفيز على الجودة وتطبيق معايير التميز الأكاديمي: تتطلب الجودة في التعليم العالي الالتزام بمعايير التميز الأكاديمي، وهذا يتضمن وضع سياسات ومعايير واضحة لتحفيز الكوادر على تبني هذه المعايير، عبر تطبيق سياسات تقييم الأداء وتقديم مكافآت لتحقيق معايير الجودة.

تمثل تنمية الموارد البشرية في الجامعات الجزائرية عملية شاملة تهدف إلى تعزيز كفاءة العاملين وأعضاء هيئة التدريس بما يساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. وتعتمد هذه التنمية على عدد من الآليات التي تتضمن التدريب المستمر، التخطيط الاستراتيجي، التعاون الدولي، وتشجيع البحث العلمي. إن تطبيق هذه الآليات يضمن بيئة تعليمية أكثر فعالية ويحقق أهداف الجامعة في تحقيق الجودة الأكاديمية.

المبحث الثاني: التعليم العالي في الجزائر

أولاً: تطور التعليم العالي في الجزائر

مر التعليم العالي بالجزائر بالعديد من المحطات والتي عرفت عدة إصلاحات مست جوانب مختلفة في التعليم ويمكن إعطاء تدرج لهذه المراحل التي عرفت العديد من التصنيفات في المراحل الأربع التالية التي تم جمع فيها أهم المحطات:

المرحلة الأولى: 1962-1969

يعود نظام التعليم العالي في الجزائر إلى العهد الاستعماري حيث انقسم إلى مرحلتين قبل وبعد استقلال البلاد 1962، حيث أنشأت بالجزائر في عام 1879م مدارس للحقوق، العلوم، الآداب والطب إلا أن أول جامعة تم إنشاؤها في الجزائر كانت جامعة "الجزائر" والتي تأسست عام 1907. وهكذا في عام 1962 تم تحويل التعليم العالي الجزائري إلى ملحقين مثبتين في وهران وقسنطينة وبعض المدارس التي أنشأتها فرنسا تتركز في العاصمة مثل المدرسة الوطنية للتجارة التي تأسست عام 1900 وال *Ecole Nationale Polytechnique*، التي تأسست في عام 1925 و *Ecole Nationale Supérieure Agronomique*، تأسست عام 1909.¹

تتميز هذه المرحلة بتأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي. تميزت هذه المرحلة بإنشاء جامعات المدن الجزائرية الرئيسية حيث افتتحت جامعة وهران سنة 1966 تلتها جامعة قسنطينة 1967 ثم جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر العاصمة.² غير أن النظام التعليمي كان متماثلا مع النظام التعليمي البيداغوجي الفرنسي.

وعليه نجد أن التعليم العالي بالجزائر كان موجودا خلال المرحلة الاستعمارية إذ كانت جامعة الجزائر التي أسست سنة 1907 من أقدم الجامعات بالوطن العربي وهي عبارة عن تجمع لمجموعة من الكليات التي كانت

¹ Rapport sur la gouvernance des universités en Algérie World Bank, June 2012, p04.

[SABER TED University governance Algeria.pdf](#)

² باركة محمد الزين، عبد الكريم مسعودي: تحديات التعليم العالي بالجزائر وأفاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 5، العدد 1، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2015، ص 12.

موجودة سابقا (كلية الطب الصيدلة سنة 1859 وكذلك كلية الآداب والحقوق 1879) لتكون تحت اسم جامعة "الجزائر" سنة 1907 والتي كانت تسير من قبل النظام الاستعماري تبعا للقانون الذي صدر سنة 03-1962-02 رقم 157/63 الذي يقضي بالاستمرار بالعمل وفق القوانين الفرنسية لتفادي الوقوع فيما يعرف بالفراغ القانوني.

في سنة 1968 كثر الحديث عن إصلاحات التعليم العالي وقد قدمت الخطوط العريضة لمشروع إصلاح الجامعة التي تضمن على الخصوص:¹

*التخلي على النظام القديم.

*إعطاء فرصة أكثر للتلاميذ المترشحين لامتحان البكالوريا للدخول للجامعة.

*تقليص مدة الليسانس لبعض التخصصات من أربع سنوات إلى ثلاث سنوات وتنمية وتطوير البحث العلمي، وهو تصريح الوزارة سنة نوفمبر 1968 وتتحور حول نقاط رئيسية: ديمقراطية التعليم/ التكوين التقني والعلمي/ التعليم والازدواجية.

نتيجة للأوضاع المعقدة التي عرفت الجزائر أثناء هذه المرحلة جاء التفكير في إدخال إصلاحات على منظومة التعليم العالي وذلك لجملة من الأسباب:

- تجنب تركز الطلبة في الجامعة والمدن الكبرى نظرا لما يترتب على ذلك من ازدحام في المواصلات والأحياء الجامعية ومراكز الاستقبال الدراسية.
- تطبيق سياسة ديمقراطية التعليم عمليا عن طريق توزيع الجامعات على مختلف مناطق الوطن.
- التنوع في اختصاصات كل جامعة بحيث تصبح كل جامعة جديدة تخدم أغراض التنمية في المنطقة التي تتواجد بها.²

المرحلة الثانية: 1970-1992

¹ مخلوف بلحسين: تطور التعليم في الجزائر من مختلف الإصلاحات التربوية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد3، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص01.

² محمد السعيد بن غنيمة: سياسة التعليم العالي في الجزائر بين حدود التمويل ورهانات التطوير 1962-2014، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، 106.

تعززت مكانة الجامعة بالجزائر بعد استحداث وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي وإصلاح التعليم العالي سنة 1970، لتتطلق بعدها الدولة الجزائرية بعمليات الإصلاح الكبرى للتعليم العالي. فبعد خروج الجزائر من حقبة الاستعمار والتي ورثت عنه واقع مأساوي عرفته كافة الميادين على اختلافها لتجد نفسها مجبرة على القيام بجملة من الإصلاحات لإخراج البلاد من الواقع المرير الذي تعرفه. وقد جاءت الوثيقة الخاصة بإصلاح التعليم العالي كميثاق حددت فيه استراتيجية شاملة لمستقبل التعليم العالي في الجزائر وقد ركز مشروع إصلاح التعليم العالي سنة 1971 على أربعة أهداف رئيسية وهي:¹

أ- تنوع وتكثيف التخصصات الجامعية حيث أصبح عدد التخصصات أربعة ب 105 فرعا.

ب- زيادة عدد الجامعات موزعة جغرافيا على كافة القطر.

ج- جزأة هيئة التدريس وتحسين المستوى العلمي وعليه شرع الابتعاث للخارج.

د- إحلال اللغة العربية محل اللغة الفرنسية حيث أصبحت جل التخصصات الإنسانية باللغة العربية.

لتحقيق ذلك اتخذت عدة إجراءات شرع في تطبيقها بداية من الموسم 1972/71 كانت كما يلي:

*إلغاء السنة التحضيرية.

* تمديد السنة الجامعية.

* إلغاء النظام السنوي العمل بالنظام الثلاثي والسداسي.

* التنظيم الداخلي لوحدات التعليم كوحدات فرعية أو مقاييس.

* تنظيم التكوين المندمج.

* التجديد البيداغوجي.

كما أجريت التعديلات على مراحل الدراسات الجامعية:

¹ طالي صلاح الدين، بركة الزين: التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 1962-2014، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 4، العدد 1، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014، ص 155.

- مرحلة الليسانس: يطلق عليها أيضا مرحلة التدرج وتدوم أربع سنوات.
 - مرحلة الماجستير: تسمى مرحلة ما بعد التدرج الأولى تدوم سنتين على الأقل.
 - مرحلة الدكتوراه علوم: وتسمى مرحلة ما بعد التدرج وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي.¹
- بشكل عام، تم تفصيل إصلاح التعليم العالي في عام 1971 حول أربعة محاور رئيسية:
- التنوع والتخصص والاحتراف في التدريب (تطوير تدريب جديد، مثل تدريب المهندسين، وتراخيص التدريس)
 - منظمة تربوية جديدة في الفصول الدراسية، والتقدم وفقاً لمنطق المتطلبات الأساسية ولم يعد على أساس المتوسط السنوي (مع حصة أكبر من الدروس ومشاركة أكبر للطلاب في التدريب).
 - إضفاء المزيد من الديمقراطية للوصول إلى التعليم العالي من أجل التمكن من تقديم أكبر عدد من كبار المديرين التنفيذيين للاقتصاد الوطني المزدهر.
 - إعادة تنظيم كاملة للهيكل الجامعي من خلال تحويل الكليات إلى معاهد جامعية متخصصة في التخصصات. بالتوازي مع هذا التطور في التعليم العالي خلال هذه الفترة تجدر الإشارة إلى أن العديد من قطاعات النشاط الاقتصادي قد أنشأت معاهدها التكنولوجية الخاصة لتدريب المديرين التنفيذيين.²
- كما نجد أن هذه المرحلة شهدت تطورات ملموسة لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية وقد تزامنت عملية الإصلاح المخطط الرباعي الأول 1970-1973 والمخطط الرباعي الثاني 1974-1977 ففي المخطط الرباعي الأول كان التطور كمياً أما النوعي فكان محدوداً، وقد تجلّى ذلك في ميزانية الدولة المخصصة لقطاع التربية وبرامج التجهيز، وزيادة أعداد التلاميذ والمدرسين وقد أدى تطبيق هذه السياسة إلى:
- إلغاء دور المعلمين وتعويضها بالمعاهد التكنولوجية للتربية.
 - الشروع في تكوين أساتذة التعليم الثانوي الذين يدرسون المواد العلمية باللغة العربية.

¹ فضيلة بوطورة، سعودي همام: عدد خاص بأشغال المنتدى الوطني حول التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مصادر وإشكالية تمويل التعليم العالي في الجزائر في ظل الإصلاحات الراهنة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2019، ص23.

² titre du document : l'enseignement supérieur algérien à l'heure de la gouvernance universitaire (esagov) université de Rouen Normandie (coordonnateur)- université de skidda (co-coordonnateur),p12.

https://esagovproject.eu/wp-content/uploads/2020/07/ESAGOV_Rapport_WP1.pdf

■ توسيع رقعة تكوين أساتذة التعليم المتوسط.

أما المخطط الرباعي الثاني فقد تم فيه ربط إصلاح التعليم بالتخطيط، وإعطاء الأولوية للتغيرات النوعية التي يجب أن تشمل المناهج وطرق التدريس والبنىات.¹

غير أنه من بداية الثمانينات تم اتخاذ عدد من إجراءات التعزيز والعقلنة لضمان ملائمة أفضل بين التكوين العالي واحتياجات الاقتصاد الوطني الإجراء الأول يتعلق بالإدماج الصريح للتعليم العالي ضمن عملية التخطيط الوطني الشامل قد تمثل ذلك في الخريطة الجامعية لسنة 1982 التي تم تحديثها سنة 1984 والتي تعبر عن الحاجيات السنوية للمتخرجين من حاملي الشهادات حسب الاختصاصات وشعب التكوين. أما الإجراء الثاني يتعلق بإعادة تنظيم الجذوع المشتركة والإكثار منها ويتمثل الهدف في تحسين نوعيتها من خلال وضع برامج، ويأتي في المقام الثالث الإجراءات التوجيهية الخاصة بالالتحاق بالجامعة وتم وضع نظام لتوجيه حاملي البكالوريا الجدد.²

المرحلة الثالثة 1993-2003

إن المرحلة الممتدة من 1993 إلى 2008 عرفت نوعا من عدم الاستقرار السياسي والتي كان وراءها استقالة الرئيس الشاذلي بن جديد وبوضياف محمد وهذا ما زعزع استقرار البلاد ودخول الفوضى إلى البلاد والشيء الذي أثر سلبا على المنظومة التربوية والتعليم العالي على حد سواء، فقد تميزت هذه المرحلة بتغير سياسي عميق وتوجه جديد بعد انهيار الاشتراكية حيث أصبح التعريب أمر ثانوي أمام ظهور صراعات أيديولوجية³. لتصبح المبادئ العامة للنظام التربوي والتعليمي في الجزائر في النقاط الأربع التالية:⁴

■ **البعد الوطني:** حيث الإسلام والعروبة والأمازيغية هي المكونات الأساسية لهوية الأمة الجزائرية.

■ **البعد الديمقراطي:** وهو مسايرة النظام التعليمي الوطني لتوجهات البلاد الرامية إلى إرساء دعائم النظام الديمقراطي.

¹ بن عابد مختارة: المدرسة الجزائرية في ظل الإصلاحات التربوية واقع وآفاق: مجلة الرواق، المجلد 2، العدد 3، جامعة غيليزان، الجزائر، 2016، ص 108-109.

² عبد الحميد مهري، إيمان قيطوني: التعليم العالي وسوق العمل في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2020، ص 176.

³ خديجة حالة: تعريب المدرسة في الجزائر بعد الإستقلال 1962-2008، الحوار الفكري، المجلد 13، العدد 16، أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2018، ص 328.

⁴ أحمد خالدي: التطور التاريخي للمؤسسة المدرسية في الجزائر، مجلة عصور الجديدة، جامعة وهران 1، الجزائر، المجلد 7، العدد 27، 2018، ص 279.

■ **البعد العلمي والتكنولوجي:** وذلك بإعطاء الأهمية للمعارف العلمية والتطبيقات التكنولوجية اللازمة لتطوير البلاد علميا وتكنولوجيا.

■ **البعد العالمي:** يعمل النظام التربوي لتمكين المتعلمين بالإسهام في التنمية المستدامة والاشتراك في بناء صرح التراث العالمي الإنساني بمراعاة الامتداد المغاربي والعربي والإسلامي. ومن جهة أخرى فقد تميزت هذه المرحلة ب:¹

- وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي الذي واقف عليه مجلس الحكمة في سبتمبر 1998.

- القرار الخاص بإعادة تنظيم الجامعة على شكل كليات.

- إنشاء ست جذور مشتركة يتم توجيه الطلبة الجدد إليها.

- إنشاء 13 مراكز جامعية وتحويل 1 مركزا جامعيًا إلى جامعات.

لقد شهد النظام القديم للتعليم العالي في الجزائر (النظام الكلاسيكي) خلال الفترة السابقة من الدراسة -1962- 2003 عدة نقائص سواء من الناحية الهيكلية أو التنظيمية للمؤسسات ومن الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المتقدم للطلّاب الجامعي، خاصة في مجال الاستقبال والتوجيه وعملية تدرج الطلبة والتي نوردّها في النقاط التالية:

- الدخول إلى الجامعة المعتمد على التوجيه المركزي .

- يقوم النظام الكلاسيكي على نظام التدرج الصعب والمتأزم بسبب توجيه أولي غير ملائم مع قدرات الطالب، مما ينتج عنه نسبة الرسوب كبيرة .

- نظام التقييم الخاص بنظام الكلاسيكي لا يساعد على تطبيق البرامج التعليمية المستحدثة بشكل جيد ويسير .

- عروض التكوين التي يحوزها لا تتناسب مع شعب البكالوريا الجديدة.

¹ طالبي صلاح الدين، بركة الزين: التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر 1962-2014، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد4، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014، ص156.

7-4 المرحلة الرابعة: التعليم العالي في الجزائر من النظام القديم إلى النظام الجديد ل م د من سنة 2004 إلى يومنا

شهد التعليم العالي بالجزائر وفق النظام القديم الكلاسيكي عدة مشاكل ونقائص سواء تعلق الأمر بالناحية الهيكلية التنظيمية للمؤسسة أو من الناحية التعليمية وعملية التكوين المقدمة للطلاب ما ألزم القيادة التعليمية تطبيق نظاما جديدا وهيكلية جديدة للتعليم العالي سنة 2004 عرف بنظام LMD بغية تطوير الجامعة ومواكبتها للأنظمة التعليمية بالدول المتقدمة.¹ حيث لم يعد خافيا توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل هيكلية تعليمية من ثلاث أطوار هي: الليسانس، الماستر و الدكتوراه، الشيء الذي يمنح مقروئية أفضل لهذه الأطوار و للشهادات المتوجه لها، على الصعيدين الوطني و الدولي. ويتشكل كل طور من وحدات تعليمية موزعة على سداسيات:²

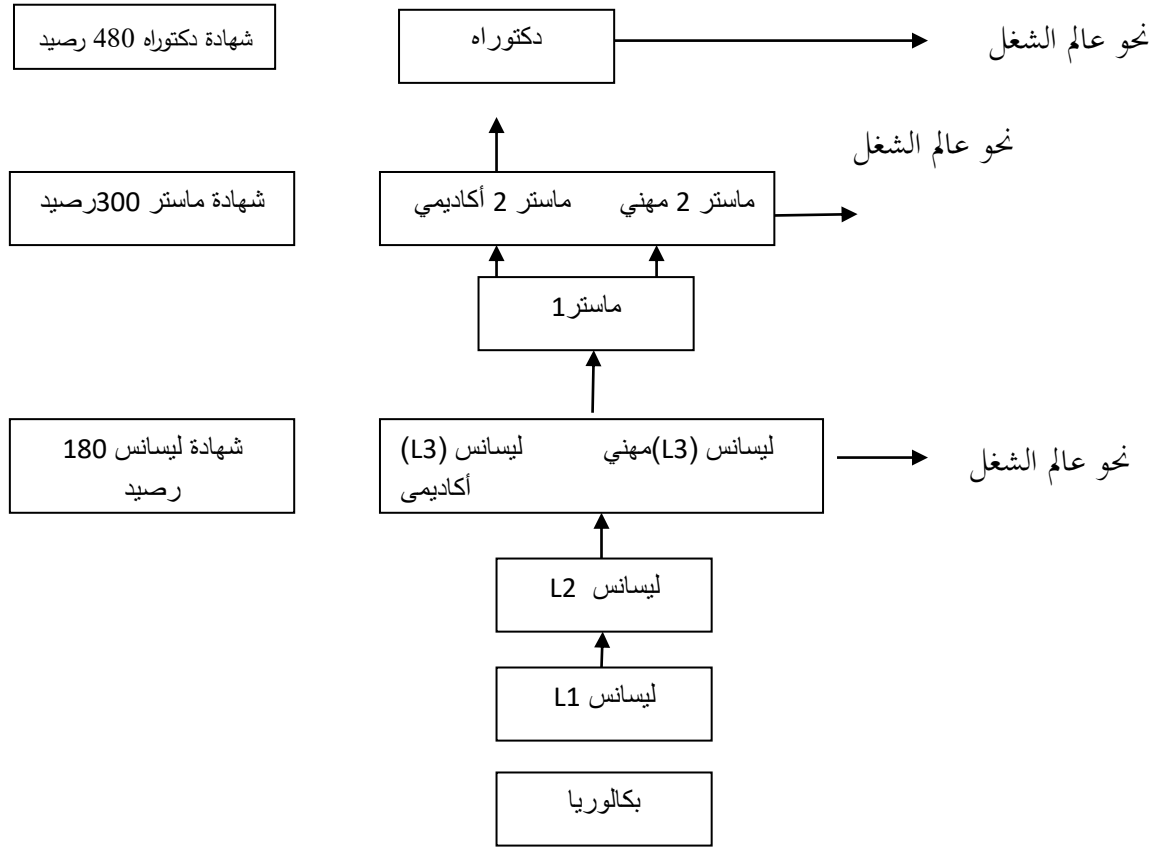
- الليسانس: يشتمل على ست سداسيات كما يتضمن مرحلتين أولاهما تكوين قاعدي متعدد التخصصات وثاني مرحلة تكوين متخصص.
- الماستر: ويشتمل على أربع سداسيات، يحضر هذا التكوين لمهنتين مهنية وبخثية.
- الدكتوراه: يضمن هذا الطور تكوينا تبلغ مدته ست سداسيات ويتوج هذا الطور من التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة الأطروحة. ويمكن تلخيص أطوار التكوين في ظل نظام LMD في الشكل الآتي:³

¹ منى طواهرية: إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، 2018 مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8، العدد 24، جامعة القدس المفتوحة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين الضفة الغربية، 2018، ص 158.

² نوال نمور: مرجع سابق، ص 118.

³ عرابي محفوظ : تبني نظام ل م د في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: إستجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد التعليم العالي، مجلة الابداع، جامعة بليدة لونيبي علي، الجزائر، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 23.

الشكل رقم 15: يمثل أطوار التكوين في ظل نظام LMD



ثانيا: مبادئ التعليم العالي بالجزائر:

يقوم التعليم في أي دولة كانت وفي أي زمان كان على مجموعة ومن المبادئ والأسس التي تجعله يسير وفق منحنى معين، والتعليم العالي بالجزائر هو الآخر يقوم على مجموعة من المبادئ التي سوف ندرجها في النقاط التالية:

1- ديمقراطية التعليم العالي:

وتعد من أهم الركائز والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها التعليم العالي في الجزائر، ويقصد بديمقراطية التعليم جعل التعليم حقا من حقوق المواطنين بدون استثناء وعدم احتكاره لفئة معينة أي تأمين تعليم إجباري خاصة في المراحل الأساسية ويقصد بديمقراطية التعليم تحقيق النقاط التالية:

*تعميم التعليم ونقصد بها جعل التعليم إلزامي ومجاني للجميع وجعله فرصة متاحة للجميع وذلك وفقا للاستعدادات الفكرية والذهنية التي يمتلكها الطالب والتي تخوله من حيازة هذا الحق.

* تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص أمام الذين أنهوا دراستهم الثانوية والراغبين في إكمال تعليمهم العالي وفقا للقدرات الفكرية والكفاءات والمؤهلات بغض النظر عن مستواه الاجتماعي ومكانته الاجتماعية.

* توفير السكن والإعاشة والرعاية الاجتماعية والصحية لأبناء الطبقات الفقيرة لإكمال تعليمهم العالي.

* إضافة إلى محاولة تعميم المدارس في مختلف أنحاء التراب الوطني مع إلغاء الفوارق الاجتماعية والاقتصادية.

ساهمت ديمقراطية التعليم من مضاعفة عدد الطلاب، ففي مستهل السنة الدراسية 1970-1971م

كان عدد الطلبة 23413 طالب أصبح سنة 2014-2015 م حالي 1500000 طالب ولم تقتصر

ديمقراطية التعليم التي شجعته مجانية التعليم العالي والاستفادة من الخدمات الجامعية على الذكور فقط بل شملت الجنسين، حيث بذلت الدولة جهدا كبيرا كي يستفيد الإناث أيضا من هذه الديمقراطية التعليمية.¹

2- تعريب التعليم العالي

التعريب بمعناه الواسع هو سيادة اللغة العربية في المجتمع أي اللجوء لاستخدام اللغة العربية في مختلف التعاملات وداخل جميع مراحل التعليم من مرحلة التعليم الابتدائي إلى مرحلة التعليم العالي مع التخلي عن اللغة الفرنسية في مجال البحث العلمي وكذا تعريب لبعض من الشهادات والتخصصات العلمية. وهذا ما تطلب تعريب طرق تكوين المعلمين والأساتذة والتخلي عن اللغة الفرنسية في عملية التكوين باعتبار ذلك مطلباً تستدعيه الضرورات الأيديولوجية، وقد مست سياسة التعريب كذلك المكونات الجزئية للمجتمع المؤسسات الاجتماعية والخدمية والتعليمية من خلال إعادة تسميتها بأسماء عربية وكذا أسماء الشوارع وغيرها.

إن عملية التعريب قامت على العديد من الأسس والتي كان أهمها أن اللغة العربية هي إحدى مكونات الهوية الوطنية التي يجب أن تزرع في شخصية التلميذ والطالب الجزائري وأنها لغة الأمة العربية وأحد أهم سبل التواصل بين أفراد المجتمع الجزائري. كما ركزت سياسة التعريب باعتبارها خطاب سياسي قبل أن تكون وسيلة أيديولوجية على تعريب كافة مراحل التعليم من الابتدائي إلى التعليم العالي.

¹ خامرة بوعمامة: مرجع سابق، ص 133

عملية التعريب انطلقت بعد حصول الجزائر على استقلالها سنة 1962 حيث بادرت الحكومة الجزائرية بمحاولة إخراج التعليم من الأزمة التي كان فيها ومحاولة بناء تعليم جزائري عربي أصيل على أنقاض التعليم الموروث عن العهد الاستعماري الذي كان سائدا لكن باللغة العربية. هذا ما تطلب عليها تكوين أساتذة ومعلمين باللغة العربية وإيصال هذه اللغة إلى مختلف التخصصات التي كانت تدرس بالفرنسية والتي عرفت هي الأخرى تعريبا فيها كالصحافة والفلسفة والتاريخ وغيرها من التخصصات. ونجد أنه من أشكال التعريب نجد:

*الحرص على جعل الكتب باللغة العربية.

*اعتماد اللغة العربية في بعض التخصصات وجعلها لغة البحث.

*محاولة توسيع استخدام اللغة العربية في الحياة اليومية وفي التفاعلات بين الأفراد.

*تعريب المناهج والنظام التعليمي انطلاقا من تكوين المعلمين.

3- جزارة التعليم العالي

ونقصد بها جزارة الموظفين الإداريين والتربويين وكذلك إطارات التعليم والاعتماد على أبناء البلاد من أهل الاختصاص لتحقيق الكفاءة التعليمية وإزالة أثر العناصر الدخيلة الوافدة من المجتمعات والثقافات التي لا تمت بصلة للمجتمع الجزائري وكذلك جزارة الأنظمة ومناهج التعليم.¹

فمن أهم الأهداف التي نص عليها إصلاح التعليم العالي جزارة إطارات التدريس، وهي إستراتيجية وطنية تهدف إلى الاعتماد على الكفاءات العلمية الجزائرية، لكي يكون التعليم جزائريا في محتواه أي العمل على تكوين مجتمع جزائري مئة بالمئة خالي من الشوائب التي دخلت المجتمع إبان الاستعمار وذلك بالتركيز على تلقين الطلاب لتاريخهم وأصلهم الحقيقي.

وتحمل جزارة التعليم في طياتها ما يلي:²

¹ ماني سعادة نادية: المساهمات الإصلاحية في مجال التربية والتعليم، مجلة الرواق للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 1، جامعة غيليزان، الجزائر، 2021، ص 562.

² صليحة رقاد: مرجع سابق، ص 183.

1- جزارة نظام التعليم العالي فقد سعدت الدولة إلى تكوين نموذج عال خاص بها، سواء فيما يتعلق بالمنهاج أو الأسلوب.

2- الجزارة لسلك الإطارات.

3- ربط أهداف التعليم بأهداف التنمية.

ثالثا: تحديات التعليم العالي بالجزائر

على الرغم إلى وصل إليه التعليم العالي بالجزائر ورغم ما حققه إلا أنه يبقى بعيدا عن المستوى المنشود من حيث الكيف والنوع الأمر الذي جعل التعليم العالي بالجزائر يتدلل قائمة التصنيفات العالمية لمؤسسات التعليم العالي والتي تكون وفق معايير ومقاييس عالمية محددة. وهذا راجع إلى جملة من التحديات التي وقفت عائقا للوصول ومن بين هذه التحديات:

- الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة الأمر الذي أدى إلى عدم استطاعة مؤسسات التعليم العالي من احتواء هذا الكم الهائل من الطلبة لتصبح هذه المؤسسات تلي حاجة الاحتواء وتلبية طلب الدخول لها على حساب التكوين النوعي ذو جودة وبالتالي مخرجات ضعيفة التكوين.

- قلة التأطير فمخرجات اليوم هي مدخلات الغد أي أنه في حالة ما كانت هذه المخرجات ضعيفة فإنها لن تستطيع تقديم الجديد في ميدان العمل مستقبلا فوظيفة الجامعة هي التكوين.

- نمطية التكوين المبنية على الحشو والتلقين وعدم مسايرة التطور المعرفي والتقني والإبقاء على الطرق التقليدية في التعليم وبالتالي عدم تمكن الطالب من توسيع معارفه وقدراته وحصر الإبداع أو بعبارة أخرى تجميده.

- ازدياد وارتفاع تكاليف التكوين مما ينتج عنه صعوبة تمويل التعليم العالي.

- ضعف التقنية واستعمالاتها في التعليم العالي.¹

¹ بوغيس حنان، أميرة فالتة، تكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمي ودورها في تحقيق التعليم العالي، الجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية النوعية، المجلد 4، العدد 12، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 2020، ص 136.

- ضعف الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل التي تعود إلى تدني مستوى المعارف المحصلة والتأهيل وضعف القدرات التحليلية والابتكارية وهي ما يجب أن تتوفر في مخرجات الجامعة.

- افتقار مؤسسات التعليم العالي للتكنولوجيا الحديثة الأمر الذي انعكس سلبا على التكوين الذي يتابع بأخذ طابعه التقليدي وبالتالي تعليم نظري محض.

- تعليم يطغى عليه أسلوب التلقين وليس المقاربة بالكفاءات كما هو موجود عالميا.¹

- هيمنة القطاع الإداري على القطاع الأكاديمي مع وجود ضعف في كلا القطاعين وهذا راجع إلى ضعف التكوين.

وإجمالا نجد أن التحديات التي تواجه التعليم بالجزائر وعلى وجه الخصوص التعليم العالي لا تكمن في جهة توفر أو عدم توفر الموارد المادية فقط بل تتعداه حتى إلى المورد البشري باعتباره المولد الحقيقي للمعارف. فافتقار الجامعة إلى رأس المال البشري المؤهل والمكون من شأنه عدم تمكين الجامعة من الوصول إلى هدفها إلا أنه لا يمكن إغفال ضرورة توفر الجامعة على التجهيزات والتقنيات المعاصرة التي باتت ضرورة تفرضها مظاهر عولمة البحث العلمي وأبعاد المجتمع المعرفي والتوجهات الإقليمية وقضايا العصر المتجددة فعلاقة ارتفاع مستوى البحث العلمي وتوفر الموارد المادية والبشرية اللازمة هي علاقة طردية، كلما كانت البيئة الأكاديمية مجهزة بالعامل البشري والعامل المادي كلما كان اتجاه البحث العلمي نحو الإيجاب. في الجهة الأخرى نجد أنه من بين التحديات التي تعرقل نمو وعصرية التعليم العالي الكم الهائل للطلبة وكذا عدد الجامعات الكبير مقابل تدني جودة الخدمة التعليمية المقدمة. فسياسة جامعة في كل ولاية أدى إلى ضعف إمكانيات تمويل كل الجامعات بما يجب أدى إلى ضعف مقدرتها على توفير حتميات النمو المعرفي وبالتالي فشل الجامعة في تخريج وتوليد الكوادر الذي يحتاجها المجتمع بمختلف أبعاده وجوانبه. إضافة إلى ما تم ذكره لا نغفل ما أدى إليه تبني نظام ل م د الذي لم توفر له الحكومة الميدان الخصب للتنفيع والنجاح فاختلفت البيئة الأكاديمية من المجتمع الجزائري لبيئة المجتمع الفرنسي الذي استنبط منه أدى إلى فشل هذا النظام في الوصول إلى الأهداف الشيء الذي أدى إلى الوصول لمعضلة الكم على حساب الكيف وبالتالي ارتفاع معدلات البطالة. زيادة على ذلك نجد ضعف التمويل المالي لقطاع التعليم العالي وضعف مصادر

¹ هوارى منصوري، لخضر يحيوي: الجودة في التعليم العالي متطلباتها وتحدياتها، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، المجلد 4، العدد 1، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 643.

التمويل فهذا القطاع الحساس لابد له من تمويل وميزانية مالية عالية بحكم ما تقتضيه البيئة الرقمية من تجهيزات وتقنيات تستوفي معايير الجودة المعتمد عليها في مختلف جامعات العالم خاصة في العالم المتقدم وإلى الكم الهائل من الطلبة.

رابعا: واقع وآفاق ضمان الجودة في الجامعة الجزائرية

حضي التعليم العالي في الجزائر بالكثير من الجهود من أجل تطويره وتحسينه وزيادة كفاءته و الحاجة إلى التطوير والتحسين لا تزال مستمرة بغية الوصول إلى الجودة اللازمة للإسهام في تحقيق الأهداف التنموية،¹ ذلك أن أي إصلاح مرهون بمدى توفير الظروف الملائمة لنجاحه وهذا ما يعاب على نظام ل.م. د في الجامعة الجزائرية، الذي لم يوفر له المناخ المناسب في الوقت الحالي من إمكانيات مادية و بشرية ونقص المرافق البيداغوجية من المخابر، قاعات- المطالعة، مكتبات متخصصة... إلخ والنقص الفادح في التأطير ولاسيما غياب الأستاذ الوصي² ما أدى إلى عدم التوازن بين النمو الكمي والإعداد النوعي للطلبة الناتج عن عدم توافق ما تمليه المناهج والسياسات والخطط التعليمية لهذا النظام وواقع التعليم العالي بالجزائر. الأمر الذي أدى إلى عرقلة تطور التعليم العالي والحد من كفاءته وجودته. فالملاحظ والمتبع للقوانين المسيرة لنظام ل م د أنها غائبة التطبيق لا سيما ما تعلق بعمليات التوجيه والتحويلات وكذا الأسس التي تتبعها مؤسسات التعليم العالي التي تضبط كيفية الانتقال من مرحلة إلى أخرى من ليسانس للماستر ومن الماستر لمرحلة الدكتوراه، عدد الطلبة الهائل مقابل عدد هيئات التدريس عدد مؤسسات التعليم العالي الذي وصل عددها إلى 47 جامعة بمقدار تقريبا كل ولاية بها جامعة واحدة والتي باتت تسعى للكم بدل الكيف. من جهة أخرى نجد أن مؤسسات التعليم العالي تعاني من خلل وعدم التوازن في توجه طلبتها إلى تخصصات على حساب الأخرى لنجد أن التخصصات العلمية والتقنية فيها شح في الطلبة مقابل العدد الهائل في التخصصات الأدبية وهذا مشكل يعود بالضرر على قدرة الجامعة في تلبية متطلبات المجتمع في سوق الشغل واتعاب كاهل الطلبة بالتفكير بشبح البطالة. إن الجامعة الجزائرية تعاني في الوقت الراهن العديد من المشاكل والعقبات التي تحول دون قدرتها على فرض وجودها علميا فغياب سمات الجودة واضح وبارز في أهم مخرجاتها وهم الطلبة.

¹ كيجلي عائشة سلمة وآخرون: حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر ، مرجع سابق، ص39

² رابح فغورر: ضمان الجودة في التعليم الجامعي الواقع والتحديات، مجلة سلوك، المجلد9، العدد1، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، 2022، ص173.

ومما يعرفه واقع التعليم العالي بالجزائر:¹

- تدني نوعية التكوين الجامعي.
- ضعف معايير التقييم وجودتها.
- ضعف مناهج التعليم وقدمها.
- ضعف عملية التأطير.
- ثقافة التعليم السلطوية.
- عدم التوازن بين النمو الكمي والإعداد الكيفي للطلاب.
- ضعف الإنفاق على التعليم العالي وانعدام مصادر التمويل.
- عدم توافق مخرجات التعليم العالي مع متطلبات سوق الشغل.

ونظرا لما آلت إليه الجامعة الجزائرية والتدني الملحوظ في جودة أدائها ومن أجل مواكبة مؤسسات التعليم العالي للتطورات الحاصلة على المستوى العالمي كان لا بد من توجه مؤسسات التعليم العالي في الجزائر إلى نظام ضمان الجودة الذي يقوم على العديد من المقاييس والمعايير الدولية سنة 2010 (إلا أن الفكرة انبثقت وتمخضت عن المؤتمر الوطني للتعليم العالي ماي 2008). كأحد أساليب إصلاح التعليم العالي وعصرنته والعمل على نشر فكر التجويد وثقافة الجودة بين مختلف مكونات العملية التعليمية (طلبة، هيئة تدريس، مناهج، موظفين) وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي CIAQES وفقا للمرسوم رقم 167 وهي هيئة تابعة للأمانة العامة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي² تقوم على أساس مجموعة من المهام التي نذكرها في النقاط التالية:³

* إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية.

¹ سمالي محمود: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 9، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 182-183.

² منصوري هوارى وآخرون: المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كنموذج مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية المحيط الاجتماعي والاقتصادي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 02، جامعة غيليزان، الجزائر، 2019، ص 98.

³ كيجلي عائشة وآخرون: حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج إنشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مرجع سابق، ص 41.

* تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية.

* إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة.

* تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهر على متابعة تنفيذه.

خلاصة

تعتبر تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن أحد أبرز اهتمامات مؤسسات التعليم العالي كونها المسؤولة في تكوين وتخريج مخرجات تتسم بالجودة المطلوبة، لتصبح العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي والموارد البشري علاقة تأثير وتأثير فمخرجات الجامعة اليوم تعتبر مدخلات لها وللقطاعات الأخرى مستقبلا لذلك لا بد من بلورة استراتيجيات وآليات تكون قادرة على تنمية المورد البشري بما يتلاءم وحاجيات كافة القطاعات التي تنتظر الإمداد بالكادر البشري من الجامعات. وتكريس آليات لضمان جودة هذا المورد الذي بات بمثابة المحرك الأساسي لعجلة التنمية كونه طاقة ذهنية مستمرة قابلة للاستثمار. فالجامعة الجزائرية كغيرها من مؤسسات التعليم العالي بالدول النامية لا بد لها من العمل على إعطاء تلك الأهمية لهذا المورد ومحاولة الرفع من جودته لفرض المكانة التنافسية في الأسواق العالمية وفي الساحة العلمية والمعرفية التي باتت ترى تطورات وتغيرات ديناميكية مستمرة نظرا للتطورات التكنولوجية والتقنية التي عرفها العصر الحالي والتي تنبئ بمستقبل تقوده المعرفة والتقنية.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي والميداني للدراسة

تمهيد:

يشكل الإطار المنهجي والميداني للدراسة أساساً حيويًا لتحليل وفهم موضوع تنمية الموارد البشرية في التعليم العالي ضمن فلسفة الجودة. يهدف هذا الإطار إلى تقديم منهجية علمية شاملة تضمن تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية، حيث يتناول الإطار المنهجي الأدوات والإجراءات التي اعتمدت عليها الباحثة في جمع وتحليل البيانات، مما يمكن من استنتاجات مستندة إلى أسس علمية موثوقة. كذلك تحديد نوع المنهج المتبع في الدراسة، سواء كان كميًا أو نوعيًا أو مزيجًا منهما، إضافة إلى طرق جمع البيانات والتي تم تصميمها بعناية لاستقصاء آراء وتجارب عينة الدراسة بشأن موضع الدراسة ويتضمن التعريف بعينة الدراسة، وطريقة اختيارها، إلى جانب وصف المجتمع المستهدف. في المجمل، يُعتبر الإطار المنهجي والميداني خطوة ضرورية لتحقيق مصداقية الدراسة ودقتها، كما يسهم في تقديم صورة واضحة حول الأدوات والإجراءات المتبعة لاستقصاء البيانات وتحليلها، ما يساعد في الوصول إلى نتائج ملموسة تدعم التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة في تنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: حددنا المجال المكاني لدراستنا في جامعة محمد الصديق بن يحيى بولاية جيجل. حيث تقع ولاية جيجل في الشمال الشرقي للجزائر، وهي تطل على البحر الأبيض المتوسط. موقعها الجغرافي يحدده ما يلي:

- من الشمال: البحر الأبيض المتوسط، حيث تمتد سواحل جيجل على طول البحر.
- من الشرق: تحدها ولاية سكيكدة.
- من الغرب: تحدها ولاية بجاية.
- من الجنوب: تحدها ولايتي ميلّة وسطيف.

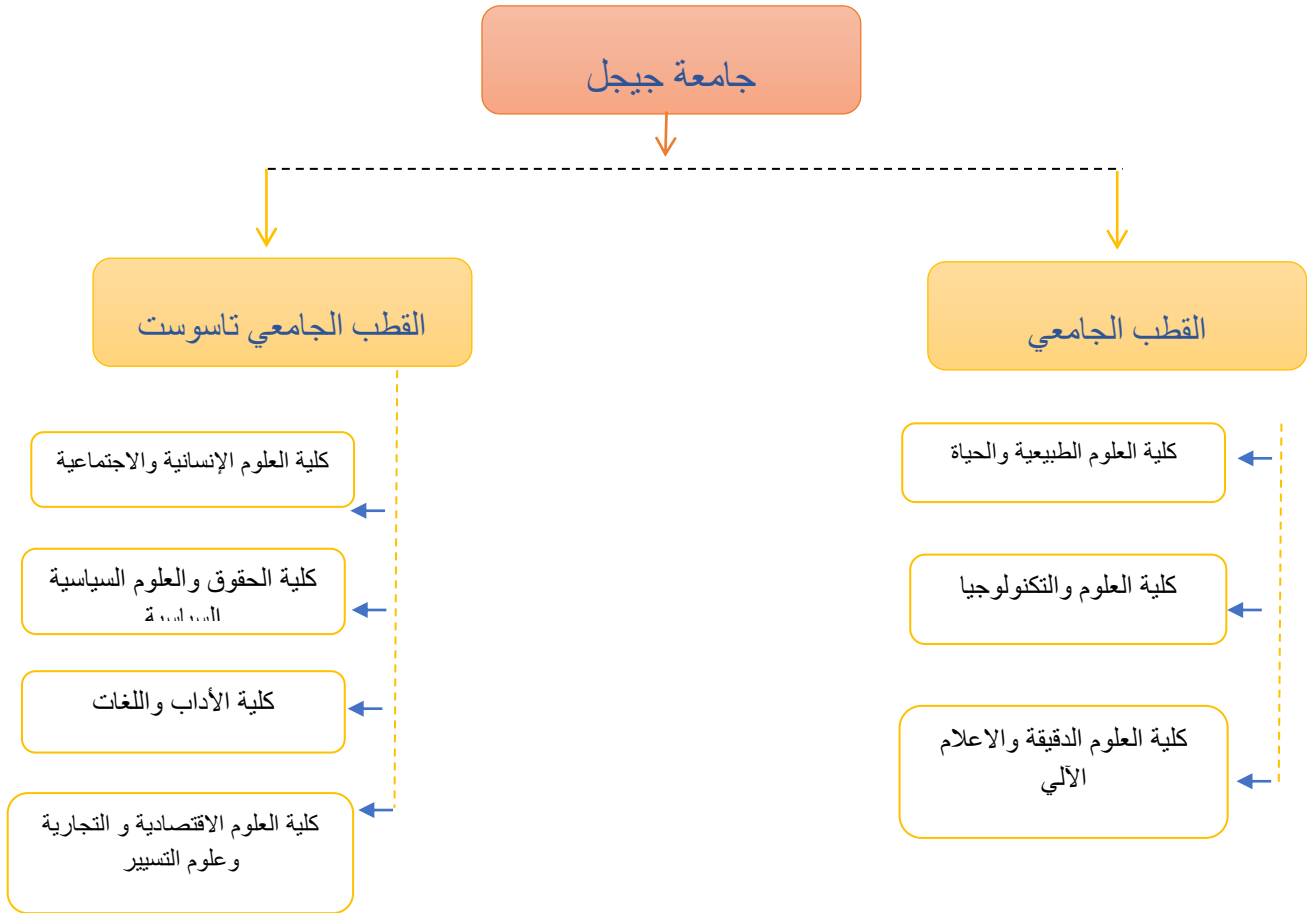
أما الجامعة تقع تحديداً في بلدية تاسوست، التي تبعد حوالي 10 كيلومترات إلى الشرق من مركز مدينة جيجل والتي شهدت خلال مراحل تطورها وإعادة هيكلتها كغيرها من الجامعات العديد من المراحل والمحطات. ويعود ذلك إلى عام 1986 حيث تم افتتاح ملحقة جامعة قسنطينة وفقاً للقرار رقم 72 الصادر في 1986/03/21 عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 88/62 المؤرخ في 22 إذار/مارس 1988، تم تحويل الملحقة إلى مدرسة عليا للأساتذة في الرياضيات والعلوم الفيزيائية والكيمياء، وتمثل مهمتها في تكوين الأساتذة في العلوم الأساسية وليسانس الرياضيات والفيزياء والكيمياء. وفي عام 1993، وبالنظر إلى الزيادة المستمرة في عدد الطلاب الملتحقين بالمدرسة تقرر إدماج المعهد العالي للتقنيين في الأشغال العامة إلى هذه الأخيرة، الذي يتسع لـ 400 مقعد بيداغوجي و250 سريرا. بعد توسيع مجالات التكوين بشهر جويلية 1998 إضافة إلى الإستفادة من الهياكل البيداغوجية على غرار معهد المعادن والتزود بالمعدات العلمية الجديدة تم حل المدرسة العليا للأساتذة وأنشئ مركز جامعي في مكانها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/221 المؤرخ 1998/07/27 الذي ضم أربعة معاهد هي: معهد التكنولوجيا والإعلام الآلي والبيولوجيا والعلوم الدقيقة.

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جويلية 2003 تم تشييد جامعة جيجل مكان المركز الجامعي على هيئة مؤسسة إدارية عامة ذات طابع قانوني و إستقلال مالي حيث ضمت أربع كليات : كلية العلوم وكلية الهندسة إضافة إلى كلية الحقوق و كلية التسيير .

وبناء على ذلك ووفقا للمرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ 17فبري 2009، المعدل والمكمل للمرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ 22 جويلية 2003 تم تعديل عدد الكليات التي تتألف منها جامعة جيجل ومرسوم العمل بها على النحو التالي:

في الشكل التالي مخطط توضيحي لكليات الجامعة:



2- المجال الزمني: لكل دراسة أساسيات ومنها المجال الزمني الخاص بها بحيث يرتبط بالزمن الذي تمت فيه الدراسة والزمن المتوقع للدراسة والوصول إلى النتائج ، وبالتالي تم تقسيم هذا المجال الذي تم فيه إعداد الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، إلى مراحل يمكن إجمالها في:

أولاً: مرحلة إعداد الجانب النظري للدراسة - قامت الباحثة بإعداد الفصول النظرية للدراسة بداية من شهر نوفمبر سنة 2021 إلى غاية شهر جانفي سنة 2023 وقد اشتملت على أربعة فصول نظرية.

ثانياً: مرحلة إعداد الفصل التطبيقي للدراسة - انطلقنا في إعداد الجانب الميداني من بداية سنة 2023 إلى غاية منتصف سنة 2024 حيث تم في هذه المرحلة الزمنية ما يلي:

- قمنا بدراسة استطلاعية للكليتين محل الدراسة.
- تحديد عينة ومجتمع الدراسة.
- بناء ووضع محاور الرئيسية للاستمارة من ثم مباشرة التصميم النهائي لها وتحكيمها من طرف الأستاذ المشرف وإرسالها للمحكمين أساتذة ضمن التخصص بعدها تم تعديله وفقاً لآراء المحكمين لبلوغ الشكل النهائي له.
- توزيع الاستمارات على أساتذة الكليتين بجامعة محمد الصديق بن يحيى. ويمكن شرح خطوات هذه المرحلة في الآتي:

أ_ مرحلة توزيع الاستمارة واسترجاعها: بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتحكيمها، تم طبعها بعدد بلغ بـ 244 نسخة منها بغرض توزيعها على أفراد العينة من أساتذة الأقسام المعنية بالدراسة، واستغرقت مدة التوزيع شهر مارس كاملاً.

ب_ مرحلة تفريغ البيانات المتعلقة بالدراسة: شملت هذه المرحلة تفريغ البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي، والقيام باستخراج الجداول والأشكال البيانية وكل ما يتعلق باختبار صحة ومصادقية الدراسة حيث دامت مدتها شهر أبريل كاملاً.

جـ- مرحلة تحليل بيانات الدراسة وبلوغ مناقشة النتائج النهائية: انطلقت الباحثة بعد آخر مرحلة مباشرة عملية التحليل والتفسير للبيانات الإحصائية، بعرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة. وقد دامت هذه المرحلة أربعة أشهر.

3. -المجال البشري وعينة الدراسة

3-1-مجتمع الدراسة

إن مرحلة تحديد مجتمع الدراسة من المراحل المهمة التي لا بد على الباحث المرور بها، إذ لا بد من تحديد المجتمع والعينة التي سوف تأخذ منه بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها خاصة أن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه.

في دراستنا الحالية التي كان مجتمع البحث متمثل في الهيئة التدريسية لجامعة محمد الصديق بن يحيى والذي يبلغ عددهم 1281 أستاذ (ة)، موزعين على قطبين هما: القطب الأول يتكون من أربع كليات (كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الآداب واللغات)، والقطب الثاني يتكون من ثلاث كليات (كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم الدقيقة والإعلام الآلي).

3-2 - عينة الدراسة:

إن مرحلة اختيار العينة مرحلة أساسية في أي بحث ميداني، فهي عبارة عن اختيار مجموعة مصغرة عن المجتمع واختيارها بشكل صحيح ودقيق يمكن الباحث من تعميم النتائج المتحصل عليها على جميع مفردات البحث وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار للشروط الواجب توفرها بها من أجل إمكانية تعميم النتائج. في الدراسة الحالية تم اختيار العينة العنقودية وهي العينة التي تقوم بتقسيم مجتمع الدراسة إلى مجموعات (عناقيد) وفقا لخاصية معينة ثم نختار عشوائيا ضمن كل مجموعة مجموعة جزئية، ثم من المجموعات الجزئية نختار مجموعات جزئية أخرى وهكذا إلى غاية الوصول إلى وحدات المعاينة المحددة¹. كما يمكن تعريفها على أنها نوع من أنواع العينات العشوائية وتعتمد على تقسيم المجتمع الكلي إلى عدة مجموعات يطلق عليها مصطلح عنقود بهدف تسهيل جمع البيانات والمعلومات

¹ حليفي رزقي، شيقارة هجيرة: منهجية تحديد حجم نوع العينة في البحوث العلمية، مجلة معارف، العدد 23 ، جامعة البويرة، الجزائر، 2017، ص283.

وبعدها يقوم الباحث بأخذ مجموعة منها وبالاعتماد بأنواع أخرى من العينات . وتستخدم هذه العينة في المجتمعات ذات العدد الكبير. وتطبيقها على الدراسة الحالية نجد أن الباحثة اختارت جامعة جيجل من بين الجامعات الجزائرية وبعدها تم اختيار كلا القطبين ومن كلا القطبين تم اختيار كلية واحد ومن كل كلية تم اختيار ثلاثة أقسام وتم توزيع الإستمارة باستعمال طريقة المسح الشامل لأساتذة الأقسام المختار لنصل في آخر المطاف إلى عينة مكونة من 244 أستاذ (ة). والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة (الأساتذة) بأقسام الكليتين ورتبهم العلمية:

الجدول رقم 4: يمثل توزيع أفراد العينة (الأساتذة) حسب الكليات والاقسام

كلية العلوم الإنسانية	
القسم	العدد
قسم علم اجتماع	63
قسم الإعلام والاتصال	28
قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية	10
المجموع	101
كلية العلوم والتكنولوجيا	
القسم	العدد
قسم الهندسة المعمارية	58
قسم الإلكترونيك	45
قسم الكروتقني	40
المجموع	

ولحساب نسبة عينة الدراسة:

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 154 تم اختيار ثلاث أقسام بطريقة عشوائية وهي قسم علم الاجتماع، قسم الإعلام والاتصال وقسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية بعدد أساتذة بلغ 101.

- كلية العلوم والتكنولوجيا 299 تم اختيار ثلاثة أقسام بطريقة عشوائية وهي: قسم الهندسة المعمارية، قسم الإلكترونيك وقسم الإلكتروني تقني بعدد 143 أستاذ.

- ليصبح الحجم الكلي لعينة الدراسة 244 مفردة.

وعليه فإن نسبة عينة الدراسة من المجتمع الكلي:

$$N=(n*100) \quad 19,03=1282/(100*244)$$

حيث:

$$N=\text{المجتمع الكلي}$$

$$n=\text{عدد افراد العينة}$$

$$100 = \text{النسبة المئوية الكلية}$$

وعليه نجد أن نسبة 19% نسبة كافية ومقبولة لتعميم النتائج على باقي مفردات المجتمع.

بعد تحديد حجم العينة المأخوذة تم توزيع الاستمارات على 244 أستاذ(ة) وتم استرجاع 240 استمارة وبعد عملية الفرز تم استبعاد 15 استمارة غير صالحة، وعليه فقد تم الأخذ بـ 225 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

ثالثاً: منهج الدراسة

اتبعت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه طريقة لوصف الظواهر المدروسة بعد جمع البيانات الكيفية عنها ومحاولة تحويلها إلى أرقام للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.¹ أي أنه ذلك المنهج الذي يسمح بوصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع من الناحية الكمية والكيفية، أي أنه يعني بجمع المعلومات والبيانات والحقائق ومن ثم تحويلها إلى شكلها الرقمي وتحليلها للوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة ككل كسبيل للتعرف على طبيعة الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة.

هذا النوع من المناهج يقوم على مسح وتحليل أدبيات الموضوع التي يقوم الباحث بجمعها من مختلف المصادر وذلك بغية معرفة الدراسات التي تصب في هذا الموضوع وتحليل نتائجها ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية ومعرفة

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، 2012، ص172.

مكامن التوافق والاختلاف والتي تتيح الفرصة لاقتراح بدائل واقتراحات جديدة قد تساعد في بلورة نهج أو طريقة لاعتماد مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية المتمثلة في هيئة التدريس.

رابعاً: أداة الدراسة:

من أجل جمع الحقائق والمعلومات حول موضوع الدراسة لأبد من الباحث استخدام أدوات منهجية مناسبة لنوعية الدراسة حتى يتسنى له جمع البيانات اللازمة للدراسة، وفي دراستنا الحالية تم اعتماد الاستمارة التي تعرف على تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث، بحيث تقدم إلى عينة عشوائية من المجتمع للإجابة عليها، و يجب أن تكون هذه العينة ممثلة لكافة الطبقات أو الطبقة المراد بحثها، و يجب أن تكون لكل عينة فرصة الاختيار دون أن يكون هناك تحيز لفرد دون آخر ، وبقدر ما تكبر العينة بقدر ما تقترب من المجتمع الحقيقي الذي تمثله وهذا ما يؤدي بالوصول إلى تعميمات جيدة.¹ كما يمكن تعريفها مجموعة من الأسئلة التي يقوم بإعدادها الباحث بعد الاطلاع على الدراسات السابقة لموضوع البحث هذه الأسئلة تكون موجهة لمفردات العينة الممثلة لمجتمع البحث والغرض منها جمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة للتأكد من صحة الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة. حيث قامت الباحثة ببناء أداة الدراسة لبيان نسبة اعتماد جامعة محمد الصديق بن يحيى لمبادئ جودة التعليم العالي في عملية تنمية مواردها البشرية، وذلك بالاستناد للتراث النظري الذي تناول أفكار ومبادئ الجودة في التعليم عند كبار المفكرين وفلاسفة الجودة، وذلك من أجل استخراج مبادئ الجودة في التعليم العالي التي يجب تبنيها في تنمية الموارد البشرية والتي ساعدت الباحثة في إنشاء أداة الدراسة التي تكونت في شكلها الأولي من ثلاث محاور. المحور الأول تكون من (06) أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين، المحور الثاني تكون من ثلاث أبعاد البعد الأول والذي تكون من (10) فقرات البعد الثاني تكون من (16) فقرة البعد الثالث تكون من (10) فقرات. المحور الثالث تكون من أربعة أبعاد البعد الأول تكون من (11) فقرة البعد الثاني تكون من (06) فقرات البعد الثالث تكون من (08) فقرات البعد الرابع تكون من (05) فقرات لتصبح في الأخير مكونة من 72 فقرة والشكل التالي يوضح توزيعها:

¹ ربيعة نيبار: الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل لعلوم التربية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الوادي، الجزائر، 2022، ص 49

الجدول رقم 05: عدد محاور وفقرات الاستمارة في شكلها الأولي:

رقم المحور	عنوان المحور	عنوان البعد	عدد الفقرات
المحور الأول	البيانات الشخصية	/	06
المحور الثاني	الموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي	- التدريب - التكوين - التوظيف	10 16 10
المحور الثالث	معوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة) وتحقيق جودة التعليم العالي	- معوقات تنظيمية - معوقات مادية - معوقات تقنية - معوقات إدارية	11 06 08 05

1- صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال علم الاجتماع بتخصصاته وذلك بعد عرضها على الأستاذ المشرف، فقد تم عرضها على أستاذين من جامعة جيجل (أ.د زروق ياسمين، أ.د بواب رضوان) وأستاذين من جامعة قلمة (أ.د خالد بوشارب، د. مشطر حسين) كما تم إرسالها إلى أستاذين من جامعة قسنطينة غير أنه لم يقوموا بتحكيمها. وقد طلبت الباحثة من المحكمين تقديم رأيهم فيما يخص مدى شمولية الأداة لموضوع الدراسة وكفائتها في معرفة مدى تواجد وأهمية المبادئ المشار لها بالاستمارة ومدى انتماء الفقرات لأبعادها والأبعاد لمحاورها مع إضافة أو حذف فقرات أو تقديمها وتأخيرها إذا تطلب الأمر ومدى سلامة صياغتها اللغوية والعلمية.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار لملاحظات المحكمين وتم تعديل المطلوب بعد القيام بجلسات مناقشة مع الأستاذ المشرف والاتفاق على النقاط التي سيتم تعديلها حيث تم دمج البعدين الأول والثاني في المحور الثاني ليصبح بعدا التدريب والتكوين ضمن بعد واحد وهو بعد التدريب والتكوين وتم حذف بعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها والإبقاء على الصحيحة منها لتصبح على شكلها النهائي. وفي الجدول التالي توضيح لتوزيع العبارات والمحاور بعد التعديل:

الجدول رقم 06: يمثل إدارة الدراسة في شكلها النهائي

رقم المحور	عنوان المحور	عنوان البعد	عدد الفقرات
المحور الأول	البيانات الشخصية	/	06
المحور الثاني	الموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي	- التدريب والتكوين - التوظيف	15 14
المحور الثالث	معوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة) وتحقيق جودة التعليم العالي	- معوقات تنظيمية - معوقات مادية - معوقات تقنية - معوقات إدارية	06 05 07 09

خامسا: الدراسة الاستطلاعية

1-الهدف من الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة شاملة من أجل الإلمام بجوانب موضوعه حيث كانت في بداية الأمر عبارة عن مجموعة من الاقتراحات لبلورة وضبط الموضوع، كما تهدف إلى معرفة مدى صلاحية أداة جمع البيانات، وذلك بقياس صدقها وثباتها وبالتالي تحديد الصورة النهائية لها قبل التطبيق النهائي على عينة موضوع دراستنا.

وقد توصلنا من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى التأكد من ملائمة أسئلة الاستمارة ومناسبتها للموضوع، وكذا تمكن العينة الاستطلاعية من الإجابة عليها بكل سلاسة وسهولة.

2- عينة الدراسة الاستطلاعية

تم اختيار عينة قوامها 30 أستاذ قصد تطبيق أدوات الدراسة، وتم استبعادهم في الدراسة الأساسية.

4-أداة الدراسة

بعد إتمام الجانب النظري وإجراء التعديلات اللازمة عليه، وبعد اطلاعنا المكثف على الدراسات السابقة، قمنا بإعداد استبيان حول تنمية الموارد البشرية في ظل فلسفة جودة التعليم العالي.

وتكون الاستبيان من ثلاث محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: الموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي

❖ التوظيف: تكون من 14 سؤال.

❖ التدريب والتكوين تكون من 15 سؤال.

المحور الثالث: معوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة).

❖ معوقات تنظيمية: تكون من 6 أسئلة.

❖ معوقات مادية: تكون من 5 أسئلة.

❖ معوقات تقنية: تكون من 7 أسئلة.

❖ معوقات إدارية: تكون من 9 أسئلة.

5- الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

– المحور الخاص بتنمية الموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي

5-1 الصدق

5-1-1 صدق المقارنة الطرفية :

جدول رقم (07) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية للمحور الخاص بالموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	10	66.20	3.04	9.17	0.055
الدنيا	10	49.40	4.92		

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب(66.20) والانحراف المعياري لها قدر ب (3.04) بينما المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا قدر ب (49.40) والانحراف المعياري قدر ب (4.92)، ويتضح من

خلال الجدول أنه لا توجد فروق دالة احصائية بين الدرجة بين الفئة العليا والفئة الدنيا وهذا ما يدل على أن المحور له خاصية التمييز بين الأفراد.

5-2- الثبات

5-2-1- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ:

وقد تم حساب ثبات المحور بهذه الطريقة وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضح نتائج معامل ثبات فقرات المحور الخاص بالموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي باستخدام بألفا كرونباخ

الأداة	الفقرات	معامل ألفا α
الموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي	29	0.745

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ثبات المحور الخاص بالموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي وفق معادلة ألفا كرونباخ كان مساويا ل $(\alpha = 0.74)$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع البعد بمستوى ممتاز وعالي من الثبات.

- المحور الخاص بمعوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة) في ظل جودة التعليم العالي

5-3- صدق المقاربة الطرفية

جدول رقم (09) يوضح نتائج صدق المقارنة الطرفية لمعوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة) في ظل جودة التعليم العالي:

الفئات	العدد (n)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
العليا	10	57.7	6.39	6.88	0.13
الدنيا	10	36.4	7.41		

نلاحظ أن المتوسط الحسابي للمجموعة العليا قدر ب(57.7) والانحراف المعياري لها قدر ب (6.39) بينما المتوسط الحسابي للمجموعة الدنيا قدر ب (36.4) والانحراف المعياري قدر ب (7.41)، ويتضح من خلال

الجدول أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الدرجة بين الفئة العليا والفئة الدنيا وهذا ما يدل على أن الاستبيان له خاصية التمييز بين الأفراد في معوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة) وتحقيق جودة التعليم العالي.

5-4- الثبات

5-4-1- حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

وقد تم حساب ثبات دافعية الإنجاز بهذه الطريقة وكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح نتائج معامل ثبات معوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة) وتحقيق جودة التعليم العالي بألفا كرونباخ:

الأداة	عدد الفقرات	معامل ألفا α
معوقات تنمية الموارد البشرية	27	0.833

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل ثبات معوقات تنمية الموارد البشرية وفق معادلة ألفا كرونباخ كان مساويا ل $(\alpha = 0.833)$ وهي قيمة دالة مما يؤكد تمتع البعد بمستوى ممتاز وعالي من الثبات.

✓ **تحديد الأوزان المعطاة:** كما ذكرنا سابقا فقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة والمصممة وفق مقياس ليكرت الثلاثي الذي يعد الأنسب بالنسبة لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي نادرا، أحيانا، دائما)، وقد أكدنا لأفراد عينة البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا احتمالات الإجابات الثلاثة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

خيارات الإجابة	الوزن
1	نادرا
2	أحيانا
3	دائما

وانطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه وحساب طول خلايا ليكرت الثلاثي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى (3-1=2)

وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

اتجاه الرأي لمقياس ليكرت الثلاثي	
المتوسط	اتجاه الرأي
من 1 إلى 1.66	نادرا
من 1.67 إلى 2.33	أحيانا
من 2.34 إلى 3	دائما

5- الأساليب الإحصائية:

تم القيام بالعدد من العمليات الإحصائية في هذه الدراسة، وذلك لمعالجة بيانات الدراسة والخروج بنتائج علمية دقيقة لتحقيق هدف الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف استخدمت الباحثة برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ASPSS للقيام بعملية تفرغ وتحليل البيانات المتحصل عليها، وبالتالي الوصول إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة.

- ✓ التكرارات والنسب المئوية
- ✓ المتوسط الحسابي
- ✓ الانحراف المعياري
- ✓ معامل ألفا كرونباخ
- ✓ اختبارات ستودنت

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية للدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	الفئة / التكرارات
41	92	ذكر
59	133	أنثى
100	225	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن هناك 59% من أفراد العينة من فئة الإناث بواقع 133 مفردة، مقابل 41% من عينة ذكور بواقع 92 مفردة وهذا يبين غلبة نسبة النساء على الذكور في عينة الدراسة الممثلة لفئة الأساتذة الجامعيين

يرجع تفسير ذلك لعدة أسباب منها أن الإناث غالباً ما يجهن مواصلة الدراسة من أجل الظفر بمنصب شغل دائم يضمن لهن مدخول مالي يلبي احتياجاتهن المختلفة، على عكس الذكور الذين يتوجهون إلى سوق العمل بسن مبكرة من أجل العمل على بناء مستقبلهم وتكوين أسرة. إضافة إلى أن الذكور غالباً ما يرفضون التوجه لقطاع التعليم وتفضيل جانب القطاعات الاقتصادية والأعمال الحرة. هذا من جهة ومن جهة أخرى لا ننسى العامل الديموغرافي الذي يبين أن عدد المواليد في جنس الإناث أكثر منه لدى الذكور.

الجدول رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الشهادة:

النسبة %	التكرار	الفئة / التكرارات
22	50	ماجستير
78	175	دكتوراه
100	225	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن هناك 78% من أفراد العينة من فئة الأساتذة حاصلي شهادة الدكتوراه بواقع 175 مفردة، مقابل 22% من عينة الأساتذة حاصلي شهادة الدكتوراه بواقع 50 مفردة. وهذا يبين غلبة نسبة حاصلي الدكتوراه على حاصلي الماجستير في عينة الدراسة الممثلة لفئة الأساتذة الجامعيين.

يرجع تفسير ذلك لعدة أسباب منها أن طلبة التعليم العالي بصفة عامة يحاولون دائما مواصلة مسيرتهم العلمية في الدراسات العليا والوصول إلى درجة الدكتوراه من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن قوانين التوظيف تلعب دورا هاما في هذه النتائج إذ أنه قبل سنوات كانت هناك فرصة لأصحاب الماجستير للالتحاق بمسابقات التوظيف الخاصة برتبة أستاذ مساعد "ب"، غير أنه تم إحداث تغييرات على مستوى معايير التوظيف لتصبح فرص حملة الماجستير للالتحاق بمنصب أستاذ جامعي إلا بعد الحصول على درجة الدكتوراه. والنسبة المتحصل عليها لفئة الماجستير خاصة بالأساتذة الذين توظفوا في السنوات الماضية قبل إحداث تغييرا على مستوى معايير التوظيف.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة:

النسبة %	التكرار	الفئة / التكرارات
28.9	65	1-5 سنة
22.2	50	من 6-10 سنة
28.4	64	من 11-15 سنة
20.4	46	من 16 سنة فأكثر
100	225	المجموع

يبين الجدول رقم (15) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة أن الفئتين (1-15 سنة) و(15-11 سنة) تحصلت على أعلى النسب 28,9% و 28.4% على التوالي بواقع 65 تكرار للفئة الأولى و 64 تكرار للفئة الثانية ثم تليها الفئة (6-10 سنة) بنسبة 22% بواقع 50 تكرار، لتأتي أخيرا الفئة (16 سنة فأكثر) بنسبة 20% و 46 تكرار.

يمكن أن يرجع تفسير هذه النتائج إلى أن الجامعة قديمة التأسيس لذلك امتلكت نخبة من الأساتذة، هذا التنوع في سنوات وخبرات العمل يكون سلاح ذو حدين بين الأساتذة أصحاب الخبرة أو سنوات العمل الأقل الذين يكونون أكثر انفتاحا وتقبلا لأساليب العمل الحديثة والمتطورة، أما أصحاب الخبرات الكبيرة فقد اعتادوا على أساليب عمل معينة. هذا من جهة ومن جهة أخرى هذه الفئة الأخيرة قد يكون لها دورا مهما في إصلاح وتوجيه العملية التعليمية بسبب ما تمتلكه من خبرات. كما يمكن ارجاع السبب إلى توفر بيئة عمل مساعدة ومناسبة سواء من الموقع الجغرافي للجامعة أو البيئة الأكاديمية التي جذبت لها الأساتذة من جهة أخرى زيادة حجم الطلبة ما فرض على المؤسسة فتح مناصب عمل لاستقطاب الأساتذة وهذا ما أشارت إليه نتائج الجدول أعلاه

التي تبين أن أعلى نسبة كانت لصالح الأساتذة حديثي التوظيف وهذا فيه دلالة لحاجة المؤسسة الجامعية للأساتذة تماشياً مع عدد الطلبة الذي بات يعرف تزايد ملحوظاً.

جدول رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية:

الفئة	التكرارات	النسبة %
أستاذ مساعد ب	77	34
أستاذ مساعد أ	44	20
أستاذ محاضر ب	50	22
أستاذ محاضر أ	32	14
أستاذ تعليم العالي	22	10
المجموع	225	100.0

يبين الجدول رقم (16) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة أن هناك 34% من أفراد العينة من فئة الأساتذة بدرجة أستاذ مساعد "ب" بواقع 77 مفردة، لتليها 22% من عينة الأساتذة بدرجة أستاذ محاضر "ب" بواقع 50 مفردة، لتأتي رتبة أستاذ مساعد "أ" بنسبة 20% بواقع 44 مفردة، ثم تليها نسبة 14% التي تمثل الأساتذة برتبة أستاذ محاضر "أ" بواقع 32 مفردة وأخيراً نسبة 10% الممثلة لفئة الأساتذة برتبة أستاذ تعليم العالي بواقع 22 مفردة.

يمكن تفسير نتائج الجدول بعدة عوامل، أبرزها التدرج في الرتب العلمية، حيث تعتمد هذه الرتب في الجامعة على الإنجازات الأكاديمية والبحثية المستمرة. كما تلعب سنوات التوظيف دوراً كبيراً في تحديد الرتبة العلمية، إذ لا يمكن الترقية إلى رتبة أعلى دون استيفاء مجموعة من شروط الترقية مثل عدد سنوات الخبرة، المساهمات الأكاديمية، التأطير، والنشر العلمي.... إلخ، من جهة أخرى يمكن تفسير النتائج بالدوافع الشخصية لأعضاء هيئة التدريس؛ فبينما يسعى بعض الأساتذة إلى الترقية وتحقيق المزيد من الإنجازات، قد يكتفي البعض الآخر بالحصول على الوظيفة دون السعي للترقيات، مكتفين بدرجتهم الأولى. بالتالي يلعب التكوين الأكاديمي والمعرفي للأستاذ دوراً مهماً في تحقيق رتب علمية أعلى.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الكلية:

النسبة %	التكرار	الفئة
43	96	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
57	129	كلية العلوم والتكنولوجيا
100	225	المجموع

الجدول أعلاه أن هناك 57% من أفراد العينة من كلية العلوم والتكنولوجيا بواقع 129 مفردة، مقابل 43% من عينة الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بواقع 96 مفردة. وهذا يبين غلبة نسبة أساتذة كلية العلوم والتكنولوجيا

يمكن تفسير نتائج الجدول بعدة أسباب، منها قدم التخصصات العلمية بشكل عام مقارنةً بكليات الآداب، حيث تتمتع كليات العلوم بتاريخ طويل وتطور مبكر في الجامعات. كما يلعب عدد الطلاب في كل كلية دورًا مهمًا في تحديد عدد الأساتذة، إذ أن ارتفاع عدد الطلاب وتوجهاتهم في الكليات يؤثر بشكل مباشر على الحاجة إلى مزيد من أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى ذلك تعدد التخصصات الفرعية في كليات العلوم يزيد من الحاجة إلى أساتذة متخصصين في مجالات محددة. كليات العلوم تضم العديد من التخصصات الدقيقة، وكل تخصص يتطلب كوادراً أكاديمياً مؤهلة لتغطية تلك المجالات المتنوعة. تمويل الأبحاث أيضاً يعتبر عاملاً مهماً، حيث أن التخصصات العلمية تحصل على دعم مالي كبير من الحكومات والمؤسسات البحثية، مما يساعد الجامعات على توظيف عدد أكبر من الأساتذة للتركيز على البحث والتطوير خصوصاً في مجالات مثل التكنولوجيا، الطب، والطاقة. طبيعة المناهج الدراسية في كليات العلوم تتطلب تقسيم الطلاب إلى مجموعات صغيرة لتنفيذ التجارب والتدريب العملي، مما يستدعي تواجد عدد أكبر من الأساتذة للإشراف على هذه الأنشطة. على العكس من ذلك، تعتمد كليات الآداب بشكل أكبر على التعليم النظري في القاعات، حيث يستطيع الأساتذة تدريس مجموعة متنوعة من المقررات ضمن تخصص واحد، مما يقلل من الحاجة إلى عدد كبير من أعضاء هيئة التدريس.

جدول رقم (18): يمثل توزيع أفراد العينة حسب القسم:

النسبة %	التكرار	الفئة / التكرارات
27	60	قسم علم الاجتماع
12	26	قسم الإعلام والاتصال
4	10	قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية
24	53	قسم الهندسة المعمارية
17	39	قسم الإلكترونيك
16	37	قسم الإلكترونيك وتقني
100	225	المجموع

يبين الجدول رقم (18) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الأقسام أن 27% من أفراد العينة من قسم علم الاجتماع بواقع 60 مفردة، لتليها 24% من عينة الأساتذة من قسم الهندسة المعمارية بواقع 53 مفردة، ليأتي بعدها قسم الإلكترونيك بنسبة 17% بواقع 39 مفردة، ثم تليها نسبة 16% التي تمثل قسم الإلكترونيك بواقع 37 مفردة. وبعدها نسبة 12% التي تمثل نسبة قسم الإعلام والاتصال بواقع 26 مفردة وأخيراً تأتي نسبة 4% وهي تمثل قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية بواقع 10 مفردات.

ويمكن تفسير نتائج الجدول لعدد من الأسباب منها عدد الطلبة المتوجهين لهذه الأقسام الذي يتوجب تواجد عدد أساتذة يتناسب وعدد الطلبة ما يضمن سير سلس للتحصن التعليمية، أيضاً طبيعة البرامج الأكاديمية أيضاً تعتبر عاملاً رئيسياً، حيث أن برامج العلوم مثل الطب، الهندسة، والكيمياء تتطلب عدداً أكبر من الأساتذة نظراً لأن التعليم العملي فيها يعتمد بشكل كبير على المختبرات والتدريب الميداني. في هذه التخصصات يحتاج الطلاب إلى إشراف وتوجيه مباشر من الأساتذة في التجارب العلمية والمشاريع مما يستلزم وجود عدد أكبر من الكوادر الأكاديمية بهذه الأقسام.

المحور الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بتوظيف المورد البشري (هيئة التدريس)

الجدول رقم(19) : جدول يمثل إجابات العينة على مدى اعتماد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	118	52.4
إلى حد ما	64	28.4
لا	43	19.1
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات فئات العينة كانت لصالح الإجابة ب نعم والتي مثلتها 118 مفردة من المبحوثين بنسبة 52.4% وتليها نسبة 28.4% والتي مثلت الإجابة ب إلى حد ما بواقع تكرار 64 مفردة وأخيرا جاءت أخفض نسبة وكانت لصالح الإجابة ب نعم بنسبة 19.1% وفي بواقع تكرار 43 مفردة.

يمكن تفسير إجابة المبحوثين ب "نعم" إلى كون وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وضعت مجموعة من المعايير والشروط التي تحتوي على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب، وذلك من خلال دراسة الملفات التي تطرح عبر المنصة الرقمية الخاصة بالتوظيف. وتقوم بترتيب الملفات على أساس الأعمال التي اشترطت على المتقدم توفيرها ما يخلق نوعا من المصدقية في التوظيف خاصة في السنوات الأخيرة بعد تنصيب وزير التعليم العالي الحالي الذي حدد مجموعة من المعايير والشروط لاختيار الأنسب من خلال تحديد سلم تنقط موضوعي للأعمال ويكون موحد على المستوى الوطني. وهذا مؤشر إيجابي في مجال جودة التعليم كون الجامعة تعمل بمصدقية ودون تحيز وهو الأخير يؤثر إيجابا على سمعة الجامعة ككل.

الجدول رقم (20): يبين إجابات العينة على مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بيداغوجيا، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	94	42
إلى حد ما	84	37
لا	47	21
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان يتم مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بيداغوجيا، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة لإجابات العينة كانت لصالح الإجابة ب نعم بنسبة 42% وقد مثلها عدد مفردات قدر ب 94 مفردة وجاءت بعدها نسبة 37% بواقع تكرار 84 مفردة من الذين أجابوا ب إلى حد ما وكانت آخر نسبة لصالح الإجابة ب لا بنسبة 21% بواقع تكرار 47 مفردة.

أشار بعض المبحوثين أنهم عرضوا على لجان كانت في المستوى من حيث نوعية الأسئلة أو كيفية الحوار معهم إلى تمكنهم من تسيير المقابلة على أكمل وجه ما أعطى نظرة جيدة عنهم. أما فيما يخص إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب إلى حد ما أنهم عرضوا على لجان ذات مستوى مقبول وذلك من خلال نوعية المقابلة التي يمكن قياسها من خلال نوع الأسئلة وطريقة الحوار إلى نوعية المواضيع المطروحة أثناء المقابلة. أما المبحوثين الذين أجابوا ب لا فقد ذكر بعض المبحوثين أن المقابلة كانت أقل ما يقال عنها عادية وكان بالإمكان الاستغناء عنها بسبب ضعف الأسئلة وكيفية الفحص الذي حسب قول البعض منهم أن اللجان في حد ذاتهم ليسوا ذات كفاءة ومستوى يخولهم لإجراء هذه الخطوة. وعموما يبقى تقييم اللجان من قبل المقبلين على الوظيفة وجهات نظر تختلف حسب اختلاف تمكن المترشح من تخصصه والملكة الفكرية لكل فرد والحالة النفسية له أثناء إجراء اللقاء. ونرجع تفسير الإجابة ب إلى حد ما إلى وجود نوع من الليونة في اللجنة وهذا مؤشر سلبي كون عملية الانتقاء في فكر الجودة تلعب دور مهم في عملية التوظيف ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والذي يكفل تقديم الأفضل للوظيفة وهذا ما تسعى إليه أي مؤسسة تعليمية. إن التهاون في انتقاء أشخاص مؤهلين ومتمكنين من المادة العلمية وكذا متطلبات الوظيفة بشكل عام له دور كبير في تحقيق جودة التعليم وتحقيق الجامعة مكانة علمية

مناسبة ومرموقة في الوسط العلمي. ففلسفة جودة التعليم تقوم على مبدأ اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب القادر على القيام بالدور الموكل إليه بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة وأقل درجة من الأخطاء.

الجدول رقم (21): يبين إجابات المبحوثين على مدى الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة

النسبة %	التكرار	الفئة
60	134	دائماً
16	37	أحياناً
24	54	أبداً
100	225	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ دائماً بنسبة 60 % بواقع تكرار 134 ومن بعد تليها نسبة 24% لتبين إجابات 54 مفردة من العينة اختاروا إجابة أبداً و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 16% من 37 مفردة أجابوا بنعم.

يمكن تفسير إجابة المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" بأن الجامعة تتبنى مبدأ توافق التخصص مع احتياجات الوظيفة، وذلك بفضل وضع وزارة التعليم العالي لمجموعة من المعايير والشروط للالتحاق برتبة أستاذ مساعد "ب". هذه المعايير تساعد في تحقيق التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة، مما يعد مؤشراً إيجابياً يدعم مفهوم جودة التعليم، كونه يضمن اختيار هيئة تدريس ذات كفاءة وفق معايير موحدة، ما يعزز الشفافية والمصداقية. كما يساهم ذلك في انتقاء نخبة مؤهلة قادرة على تلبية متطلبات الوظيفة من مختلف الجوانب، مما يرفع من مستوى الأداء العلمي بشكل عام. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ "أحياناً"، فيمكن تفسير ذلك بأن هناك حالات يتم فيها التوظيف بناءً على الشعبة بدلاً من التخصص، وذلك ناتج عن عدم توفر متقدمين مؤهلين بشكل كافٍ للوظيفة، أو بسبب قلة الخريجين في بعض التخصصات. وفي مثل هذه الحالات، يتم تفضيل التخصص عند الاختيار، إلا أن هذا الأمر لم يعد شائعاً، لأنه يتعارض مع معايير وزارة التعليم العالي، التي تشدد على ضرورة توافق التخصص مع متطلبات الوظيفة.

كما يمكن أن يكون هناك أسباب أخرى تفسر اعتقاد المبحوثين بأن الجامعة تعتمد مبدأ توافق التخصص واحتياجات الوظيفة، منها سعي الوزارة لتطوير التعليم العالي عبر استقطاب كفاءات تتماشى مع المتطلبات الأكاديمية والبحثية لكل تخصص. حيث أن هذه السياسة تضمن تلبية احتياجات الجامعة بشكل أكثر دقة، وتقلل من احتمالية التوظيف العشوائي أو غير الملائم ما يشير إلى توجه الجامعة نحو تبني أفكار الجودة في مجال التوظيف. كما أن التركيز على التوافق بين تخصص المتقدم واحتياجات الوظيفة يعزز من قدرة الجامعة على تحقيق الأهداف التعليمية وتوفير بيئة أكاديمية غنية ومتنوعة تخدم هيئة التدريس وتدعم الأبحاث المتخصصة. ويمثل هذا النهج خطوة نحو تحسين سمعة الجامعة من خلال تقديم برامج تعليمية وبحثية عالية المستوى، حيث تعكس هذه المعايير حرص الجامعة على الشفافية واختيار الكفاءات بما يخدم مستقبل التعليم العالي ويسهم في تنمية المجتمع.

ترتبط هذه النتائج بأفكار ومبادئ الجودة التي تدعم تنمية الموارد البشرية في التعليم العالي، من خلال ضمان توافق تخصصات الأساتذة مع احتياجات الوظائف الأكاديمية. هذا التوافق يعزز اختيار الكفاءات المؤهلة القادرة على تقديم تعليم نوعي وإثراء بيئة البحث العلمي، ما يسهم في بناء كوادر ذات مهارات عالية تخدم أهداف التنمية. كما يدعم هذا النهج الإستدامة الأكاديمية والبحثية، حيث يُعزز من استمرارية الأداء المتميز عبر كوادر قادرة على مواكبة التطورات. إلى جانب ذلك، فإن معايير التوظيف الموضوعية تكسّر الشفافية والمصادقية، ما يعزز ثقة أعضاء الهيئة التدريسية والطلاب في الجامعة ويجذب الكفاءات. وفي إطار التنمية الشاملة، تساعد هذه المبادئ على تخريج موارد بشرية تلي متطلبات سوق العمل وتساهم في التنمية المجتمعية، ما يرفع من فعالية التعليم ويجعل الجامعة شريكاً رئيسياً في بناء اقتصاد معرفي وتنمية مستدامة.

الجدول رقم (22): يبين إجابات العينة على مدى الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل تخرج (رسالة أو أطروحة) المترشح عند التوظيف:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
دائماً	88	39
أحياناً	49	22
أبداً	88	39
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين على مدى الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل تخرج (رسالة أو أطروحة) المترشح عند التوظيف ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ دائماً وأبداً بنسبة 39 % بواقع تكرار 88 على التوالي ومن بعد تليها نسبة 22% لتبين إجابات 49 مفردة من العينة اختاروا إجابة أحياناً.

من خلال نتائج الجدول، نجد أن هناك انقساماً في إجابات المبحوثين بين قسمين رئيسيين؛ حيث أشار بعضهم إلى الإجابة بـ "دائماً" والبعض الآخر إلى "أبداً". يوضح هذا الانقسام تبايناً في الآراء، يُعزى اختيار "دائماً" إلى تركيز الجامعات على المهارات العملية للمتقدمين وخاصة في التخصصات العلمية التي تتطلب مهارات تطبيقية إلى جانب المهارات النظرية. كما أن نوعية مشاريع التخرج تسهم في إبراز الكفاءة الأكاديمية للمرشح ومدى تمكنه من أساسيات البحث العلمي مما يعزز فرصه في التوظيف. تعتبر هذه الأعمال مؤشراً على المهارات التحليلية والبحثية التي قد تكون محط اهتمام لجان التوظيف، لا سيما في المجالات التطبيقية حيث تُبرز قدرة المتقدم على تطبيق المعرفة النظرية في سياقات علمية عملية. علاوة على ذلك تخضع الأطروحات ورسائل الماجستير لتقييم لجان أكاديمية، ما يجعلها مرجعاً هاماً لتقييم مستوى المرشح من حيث جودة البحث. يعتبر هذا التوجه انعكاساً لالتزام الجامعات بتطبيق معايير جودة التعليم عند توظيف أعضاء هيئة التدريس، حيث تهدف الجامعات ذات التعليم العالي الجيد إلى تطوير المهارات البحثية والتحليلية. وتمثل الأطروحات والرسائل معياراً يُعتمد عليه لتقييم جودة التعليم، لأن هؤلاء الطلاب في المستقبل قد يصبحون أعضاء هيئة تدريسية في الجامعة، ويتطلب تعيين الأستاذ الجامعي أن يمتلك مستوى عالياً من الجودة الأكاديمية، وهو ما يظهر من خلال أعماله التي تعكس قدرته على إنتاج المعرفة وتقديم مساهمات علمية.

أما فيما يتعلق بإجابات المبحوثين التي اختارت "أبداً"، فيمكن تفسيرها بأن العديد من الجهات تفضل الخبرة العملية المباشرة على المشاريع الأكاديمية، كونها تعكس الخبرة الحقيقية. كما أن إنجاز الأطروحات أو رسائل الماجستير يتم غالباً تحت إشراف أكاديمي، ما قد يعني أن العمل لا يعكس بالضرورة إمكانيات المرشح بشكل مستقل. بالإضافة إلى ذلك، فإن تفاوت معايير تقييم مشاريع التخرج يجعل من الصعب الاعتماد عليها كمعيار أساسي للتقييم والتوظيف.

الجدول رقم (23): يبين إجابات العينة على مدى الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها المرشح ودرجة النجاح:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
دائما	54	24
أحيانا	69	31
أبدا	102	45
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها المرشح ودرجة النجاح ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة كانت لصالح الإجابة ب أبدا بنسبة 45% بواقع 102 مفردة ومن بعد تليها إجابة 69 مفردة أجابوا ب أحيانا بنسبة 31% وفي الأخير جاءت الإجابة ب دائما بنسبة 24% بواقع تكرار 54 مفردة.

إن نتائج الجدول تشير إلى أن الجامعة لا تأخذ مستوى المؤسسة ودرجة النجاح من أجل التوظيف وهذا إجراء سلبي يعاكس ما تنادي به فلسفة جودة التعليم العالي، كون هذا الاجراء يؤدي إلى عدم التمييز بين المؤسسات القوية والضعيفة. إذ هناك مؤسسات تعليمية تعرف بجودتها العالية وتاريخها الأكاديمي المتميز والعكس وعدم الاعتراف بالفروق يؤدي إلى تجاهل القيمة الإضافية التي قد يجلبها المرشح من المؤسسات المرموقة. من جهة أخرى اغفال الجودة التعليمية السابقة حيث أن درجة النجاح ومستوى المؤسسة يمكن أن تكون مؤشر على مستوى التعليم الذي تلقاه المرشح وجودة التكوين الأكاديمي الذي حصل عليه، وهذا الأمر يؤثر بشكل مباشر على الجامعة المستقبلية كون هيئة التدريس تمثل الدعامة الأساسية للبرامج الأكاديمية والبحثية وبالتالي التراخي في معايير التوظيف قد يضر بجودة التعليم على المدى البعيد. اجمالا تجاهل المؤسسة ودرجة النجاح قد يكون له آثار سلبية على جودة التعليم خصوصا إذا لم يتم تعويض ذلك بمعايير أخرى دقيقة وموضوعية تضمن انتقاء وتوظيف أساتذة أكثر كفاءة، وكذا الإضرار بمبدأ التميز الأكاديمي ففي حال تجاهل درجة النجاح يؤدي إلى تعيين أساتذة لا يملكون خلفية نظرية متميزة تعكس القدرة على تقديم تعليم عالي الجودة وبالتالي الحد من تحسين سمعة الجامعة.

الجدول رقم (24): تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للالتحاق بمناصب التوظيف:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	80	35.6
إلى حد ما	1	4
لا	144	64
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للالتحاق بمناصب التوظيف، ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة كانت لصالح الإجابة ب لا بنسبة 64% بواقع 144 مفردة ومن بعد تليها إجابة 80 مفردة أجابوا ب نعم بنسبة 35.6% وفي الأخير جاءت الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 4% بواقع تكرار 1 مفردة.

يمكن تفسير النتيجة على أنه تم وضع شروط ومعايير وزارية للالتحاق بمنصب التوظيف لكن ضمن دليل المقابلات الشخصية تبين من إجابات بعض المبحوثين أثناء النقاش معهم حول هذه النقطة تم الإشارة إلى أن الأسئلة التي تطرح داخل هذه المقابلات لا ترتبط جميعها بالبحث العلمي فقط بل تتعداها إلى هندام المتقدم وكذا أسلوب حديثه وما إذا يعمل حالياً وأسئلة أخرى. كما أشاروا أن هذه الأسئلة تختلف وغير ثابتة أي ليست دليل مقابلة وضعته الوزارة وفرضت على اللجان الاقتياد به، لأن هذا يسمح بإعداد الإجابات سلفاً بالتالي الأسئلة غير متوقعة. وهذه نقطة جيدة حتى يتم معرفة ردود أفعال وإجابات المبحوث في وقتها دون تصنع ومعرفة مدى تمكن المتقدم من التعامل مع الأسئلة وتمكنه أيضاً من استعمال لغة سليمة وإجابات جيدة. وهذا ما يضيف نوع من النزاهة والشفافية حول الأسئلة من جهة ومن جهة أخرى نقطة سلبية حيث أتاح المجال أمام اللجان بطرح أي نوع من الأسئلة حتى لو كانت خارج الموضوع وأيضاً يكون هناك تفاوتات على مستوى الأسئلة بالنسبة للمقبلين على المقابلة.

الجدول رقم (25) : يبين إجابات المبحوثين على فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة :

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	50	22
إلى حد ما	56	25
لا	119	53
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة، ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ لا بنسبة 53 % بواقع تكرار 119 ومن بعد تليها نسبة 25% لتبين إجابات 56 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 22% من 50 مفردة أجابوا بنعم.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن تفسير إجابة المبحوثين بـ لا أي أنه لا يتم فحص المتقدمين وهذا أمر سلبي خاصة أننا في عصر التكنولوجيا والرقمنة وكل العمليات بمختلف أنواعها ومجالها تعتمد على التقنيات والبرمجيات، لذلك لابد من فحص المترشح للوظيفة من تمكنه من استعمال التكنولوجيا لأن لها دور كبير ضمن عمليات التدريس التي باتت تفرض استعمال التكنولوجيا لمواكبة التطورات الحاصلة وتجاوز الطرق الكلاسيكية في التعليم. وذلك قد يساهم في تقليل الفجوة الرقمية التي تعاني منها الجامعات الجزائرية.

إن هذه النتائج تشير لوجود مؤشر سلبي في تبني فكر جودة التعليم، حيث أن استعمال الرقمنة والتكنولوجيا من العوامل الرئيسية التي تساهم في تطوير طرق التدريس وجعلها أكثر تفاعلية. كما يعبر عن العجز على ادخال الابتكار في المناهج الدراسية. إذ أن استعمال التكنولوجيا يساعد على تحقيق تعليم مرن وحديث وإهمال هذا الجانب يؤثر على التقدم والتكيف مع التطورات المستمرة وهذا يعارض فكر جودة التعليم الذي يحث على مبدأ التطوير المستمر، فاستخدامها يساعد في رصد الأداء الأكاديمي للأستاذ وتحسينه من خلال أنظمة التقييم الذكية وتحليل البيانات. إذا لم يتم فحص المترشحين في هذا الجانب يؤثر على قدرة الجامعة في تحسين جودة التعليم باستمرار ويؤثر على سمعتها ومكانتها التنافسية، وهذه نقطة أخرى تعارض فكر الجودة الذي يؤكد على ضرورة

التركيز على سمعة المؤسسة إن عدم فحص المترشح قد يؤثر سلباً في جوانب الابتكار والبحث العلمي الشمولية التحسين المستمر والكفاءة وهي نفسها مبادئ الجودة وبالتالي اغفالها يعني غياب الجودة.

الجدول رقم (26): جدول يبين إجابات العينة على مدى فحص تمكن المترشح للتوظيف من إتقان اللغات الأجنبية:

النسبة %	التكرار	الفئة
21	47	نعم
39	87	إلى حد ما
40	91	لا
100	225	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى فحص مدى تمكن المترشح للتوظيف من إتقان اللغات الأجنبية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ لا بنسبة 40 % بواقع تكرار 91 ومن بعد تليها نسبة 39% لتبين إجابات 87 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 21% من 47 مفردة أجابوا بنعم.

ونفسر إجابات الجدول لعدة أسباب منها التركيز على المؤهلات الأكاديمية التقليدية كالشهادات العلمية والخبرات التدريسية ويحدث هذا عندما تولي الجامعة أهمية للمؤهلات الأكاديمية على حساب المهارات اللغوية، الاعتماد الكبير على اللغة الرسمية والمحلية في التعليم والتواصل وبالتالي لا يتم التركيز على اللغات الأجنبية عند تعيين الأساتذة لعدم استعمالها في التدريس بشكل تام ويومي، وهذا يدل على الافتقار إلى المعايير توظيف صارمة تأخذ في عين الاعتبار إتقان اللغات الأجنبية كجزء من عملية الفحص. هذا قد يكون نتيجة للتركيز على المعايير المحلية وعدم وجود توجه نحو تدويل العملية. كما قد نرجع بالتفسير إلى نقص الوعي بأهمية اللغات الأجنبية في تحسين جودة التعليم والتواصل الأكاديمي وكذا عدم توفر اختبارات قياس مهارات اللغات، وعليه عدم فحص المترشحين من حيث إتقان اللغات الأجنبية قد يعود إلى مجموعة من العوامل التي تشمل التركيز على المؤهلات التقليدية، نقص التعاون الأكاديمي الدولي، عدم وجود معايير توظيف دولية. يمكن أن تكون هناك أسباب أخرى تفسر عدم التركيز على المهارات اللغوية عند التوظيف، مثل ضعف الموارد والقدرات المؤسسية في الجامعات لتقديم برامج تدريبية متخصصة في اللغات الأجنبية. بعض الجامعات قد تفتقر إلى البنية التحتية التي تتيح للمترشحين

اختبار مهاراتهم اللغوية بشكل منهجي، مما يجعل التركيز على المؤهلات الأكاديمية التقليدية أكثر سهولة ويسراً. كما أن بعض الجامعات قد لا ترى ضرورة ملحة لتوظيف أساتذة ذوي كفاءة لغوية عالية في تخصصات لا تتطلب استخدام اللغات الأجنبية بشكل مستمر. من جهة أخرى، قد يكون هناك تفضيل للمرشحين الذين يعرفون اللغة المحلية بشكل أفضل لتسهيل التفاعل مع الطلاب والمجتمع الأكاديمي المحلي، مما يؤدي إلى تقليل أهمية اللغات الأجنبية في عملية التوظيف. وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى أن بعض الجامعات لا تعطي الأولوية للتعاون الأكاديمي الدولي أو البحثي، مما يؤدي إلى نقص في الحوافز لاكتساب المهارات اللغوية المتقدمة.

تشير نتائج الجدول إلى وجود توجه سلبي في عمليات التوظيف في سياق فكر جودة التعليم، حيث يجب أن تشمل عملية التوظيف في ظل فلسفة الجودة تقييماً شاملاً للمرشحين من جميع الجوانب، بما في ذلك المهارات اللغوية. فالقدرة على التواصل الأكاديمي الفعال مع الطلاب والزملاء تعتبر جزءاً أساسياً من جودة التعليم. عدم التركيز على المهارات اللغوية يعكس نقصاً في تبني مفهوم الجودة الشاملة في التوظيف، حيث يتم التركيز بشكل رئيسي على المؤهلات الأكاديمية التقليدية دون مراعاة متطلبات التعليم المعاصر التي تتطلب مهارات متنوعة، بما في ذلك اللغات الأجنبية التي تساهم في توسيع آفاق التعليم وتعزيز التفاعل الدولي. علاوة على ذلك، فإن غياب معايير توظيف صارمة تشمل إتقان اللغات الأجنبية يضعف قدرة الجامعات على تحسين جودة التعليم. الأساتذة الذين يمتلكون مهارات لغوية متقدمة يمكنهم الوصول إلى مصادر علمية عالمية ويساهمون في تطوير التعليم الأكاديمي على الصعيد الدولي. وبالتالي، فإن التركيز على المؤهلات الأكاديمية التقليدية فقط قد يعكس ضعفاً في تبني فكرة تدويل التعليم وتعزيز تنافسية المؤسسات الأكاديمية على المستوى العالمي.

الجدول رقم (27): جدول يبين إجابات العينة على مدى استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	12	05
إلى حد ما	71	32
لا	142	63
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ لا بنسبة 63 % بواقع تكرار 142 ومن بعد تليها

نسبة 32% لتبين إجابات 71 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 05% من 12 مفردة أجابوا بنعم

إن وضع الأساتذة في منصب عمل ضمن تخصصاتهم ومجال اهتمامهم واسناد لهم مقاييس ضمنها من شأنه التحفيز على الابداع وتشجيع البحث والتطوير، ومن خلال نتائج الجدول نجد أن الجامعة لا تستثمر قدرات الأساتذة بشكل فعال وهذا مؤشر سلبي يدل على غياب فكر جودة التعليم التي تقوم على تخصيص الأدوار والمسؤوليات بما يتماشى مع خبرات الأساتذة واهتماماتهم الأكاديمية. حيث أن الأساتذة الذين يعملون في مجالات تتوافق مع اهتماماتهم يكونون أكثر تحفيزا للإبداع والبحث ما يعزز الإنتاج الأكاديمي ويساهم في تطوير أفكار جديدة. وهذا ما نجده غائب من خلال نتائج الجدول أعلاه وذلك بسبب الافتقار لسياسات تخطيط الموارد البشرية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذا الافتقار إلى الموارد البشرية والمادية التي توجه عمليات التوظيف والتنصيب ما يتعارض ويعاكس ثقافة جودة التعليم التي تركز على أهمية وضع الفرد ضمن مجال يحفز على الابداع وتقديم الجديد بشكل مستمر ويصبح قادرا على تطوير نفسه أكاديميا ومهنيا وهذا ما يدعم مبدأ التعلم المستمر ويعزز الجودة الشاملة في التعليم.

الجدول رقم(28): يبين إجابات العينة على فحص تمكن المترشح من تطبيق المعارف المتحصل عليها:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	44	19.6
إلى حد ما	89	39.6
لا	92	40.9
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان يتم فحص مدى تمكن المترشح من تطبيق المعارف المتحصل عليها ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا ب لا بنسبة 40.9 % بواقع تكرار 92 ومن بعد تليها نسبة 39.6% لتبين إجابات 89 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 19.6% من 44 مفردة أجابوا بنعم

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه بعدة أسباب، من بينها عدم الاهتمام بأهمية إجراء عملية فحص دقيقة لانتقاء الأشخاص المؤهلين وتقييم إمكانياتهم. يمكن تحقيق ذلك من خلال مطالبة المرشح بتقديم محاضرة قصيرة

أمام اللجنة باستخدام الوسائط والوسائل التعليمية المتاحة، والتي تتيح معرفة مدى تمكنه من استخدام المادة العلمية لإيصال المعلومات بفعالية من الجوانب المعرفية والتقنية. تلعب هذه الخطوة دوراً كبيراً في اختيار مرشحين يتمتعون بجودة معرفية وأدائية عالية. إن غياب هذا الفحص قد يؤدي إلى توظيف أشخاص غير مؤهلين وغير قادرين على أداء دورهم بأقصى كفاءة وجودة. وهذا بدوره يؤثر على جودة المعرفة المقدمة للطلاب مستقبلاً ما يمس بجودة التعليم وسمعة الجامعة بشكل عام ما يخالف فكر الجودة التي تسعى إليه أي جامعة. من أبرز الأسباب أيضاً التركيز المفرط على المؤهلات الأكاديمية التقليدية، مثل الشهادات العلمية والتدريب الأكاديمي، دون الأخذ بعين الاعتبار قدرة المترشح على تطبيق تلك المعارف في السياقات العملية. كما أن غياب معايير فحص وتقييم واضحة لقياس القدرة على التطبيق العملي يعد من العوامل الأساسية التي تحد من هذا الفحص، حيث تقتصر عملية التقييم على الأداء الأكاديمي النظري دون النظر في كيفية تطبيق المعرفة في الفصول الدراسية أو في البحث العلمي. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون عملية التوظيف نفسها غير مهيأة لقياس هذه القدرات، إذ تركز بشكل أساسي على تقييم المهارات الأكاديمية والتخصصية دون النظر في القدرة على توظيف هذه المهارات في السياقات العملية. كما أن الاعتماد على الشهادات والدرجات العلمية كمعيار رئيسي للتوظيف يقلل من أهمية فحص القدرة على التطبيق العملي. وفي بعض الحالات، قد يفتقر المترشحون إلى الفرص الكافية لاكتساب الخبرة العملية التي تتيح لهم تطبيق معارفهم في بيئة تعليمية أو بحثية حقيقية. وأخيراً، قد يساهم التقليد في أساليب التوظيف والضغط الزمني في تقليص الإجراءات المتبعة لتقييم التطبيق العملي للمعرفة، مما يحرم العملية من التقييم الشامل الذي يساهم في تحقيق معايير جودة التعليم.

فلسفة جودة التعليم في مجال التوظيف لا تقتصر فقط على التركيز على التحصيل الأكاديمي النظري، بل تسعى أيضاً إلى ضمان أن الأساتذة يتمتعون بقدرة على نقل المعرفة بشكل فعال وتطبيقها في السياقات العملية داخل الفصول الدراسية أو في البحث العلمي. عدم فحص قدرة المترشحين على تطبيق معارفهم في بيئة تعليمية حقيقية يعد تراجعاً عن تطبيق مبادئ الجودة، حيث أن التوظيف في ظل فلسفة الجودة يتطلب تقييماً شاملاً للمترشحين يتضمن الجوانب النظرية والعملية على حد سواء. ففي إطار الجودة، يجب أن يكون الأساتذة قادرين على تحفيز الطلاب على التفكير النقدي وتطبيق المفاهيم الأكاديمية في مواقف حقيقية، ما يعزز من جودة التعليم ويحقق نتائج أكاديمية متميزة. علاوة على ذلك، فإن فلسفة الجودة تتطلب وجود معايير صارمة للتوظيف تشمل التقييم الشامل لجميع المهارات الضرورية، بما في ذلك القدرة على تطبيق المعرفة في مواقف تدريسية وبحثية. عندما

لا يتم فحص هذه القدرة، فإن الجامعات قد تفقد فرصة اختيار أساتذة قادرين على تطوير البيئة التعليمية وتحقيق تطلعات الجودة الأكاديمية. وبالتالي، فإن غياب هذا التقييم يعيق التوظيف الجيد ويحد من قدرة المؤسسة الأكاديمية على تطبيق مفاهيم الجودة بشكل فعال في تطوير العملية التعليمية.

الجدول رقم (29): يبين إجابات العينة حول مدى فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد واقتراح البدائل:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	54	24
إلى حد ما	82	36
لا	89	40
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد واقتراح البدائل ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ لا بنسبة 40 % بواقع تكرار 89 ومن بعد تليها نسبة 36% لتبين إجابات 82 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 24% من 54 مفردة أجابوا بنعم.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى وجود اتجاه سلبي يعكس غياب عملية الفحص الضرورية في اختيار الموارد البشرية المناسبة للوظيفة، وهو ما يساهم بشكل كبير في ضعف جودة التعليم. يعزى ذلك إلى عدة عوامل، من أبرزها نقص الكفاءات البشرية القادرة على تقييم المتقدمين بشكل دقيق وفعال واختيار الأنسب منهم. كما أن ضعف ثقافة الفحص الأكاديمي في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى عدم معالجة النقص الموجودة، ما يعيق الوصول إلى النتائج المرجوة في تحسين جودة التعليم. إضافة إلى ذلك، يساهم عدم اعتماد استراتيجيات توظيف حديثة والتركيز الزائد على المؤهلات الأكاديمية والشهادات في التغاضي عن تقييم الجوانب العملية والكفاءات الفعلية للمتقدمين، مما يعكس نقصاً في تبني معايير جودة التعليم التي تعتمد على عملية فحص شاملة لضمان الإمتثال للمعايير والمبادئ الأكاديمية المحددة مسبقاً.

وفي هذا السياق أيضاً، يعود سبب غياب فحص قدرة المترشحين على التحليل والنقد واقتراح البدائل إلى عدم وجود عملية فحص متكاملة تركز على هذه المهارات الأساسية. ففي العديد من الجامعات، تقتصر عملية

التوظيف على تقييم المؤهلات الأكاديمية التقليدية والخبرة التدريسية، مما يؤدي إلى تهميش جوانب مثل التفكير النقدي والتحليلي. كما أن غياب أدوات تقييم ملائمة لتحديد هذه القدرات يعزز من تجاهل دور التحليل والنقد في عملية التوظيف، حيث تركز بعض الجامعات على الاختبارات النظرية أو المقابلات التي لا تقيم قدرة المترشح على معالجة القضايا المعقدة وتقديم حلول مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، قد تفتقر بعض الجامعات إلى تدريب لجان التوظيف على كيفية تقييم هذه المهارات، مما يعمق المشكلة ويزيد من تركيز التقييمات على المؤهلات التقليدية مثل الشهادات والخبرة دون النظر إلى الكفاءات العملية المطلوبة.

إن غياب عملية فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد في عملية التوظيف يتعارض مع مبادئ وأفكار جودة التعليم، حيث يؤثر هذا الغياب بشكل كبير في اختيار الكوادر الأكاديمية المناسبة. يتجلى هذا التأثير في قدرة الجامعات والمؤسسات التعليمية على ضمان اختيار أفضل العناصر القادرة على تحسين جودة التعليم. تركز أفكار الجودة في التوظيف على تطبيق معايير دقيقة وواضحة تضمن اختيار أساتذة يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لتطوير البيئة الأكاديمية. تعتبر عملية الفحص الشامل للمترشحين جزءاً أساسياً من هذه المبادئ، حيث تهدف إلى تقييم الجوانب الأكاديمية والعملية للمترشح بشكل شامل، بما في ذلك قدرته على التفكير النقدي والتحليلي، فضلاً عن كفاءته في تطبيق المعارف في السياقات التعليمية العملية. إن غياب هذه العملية الشاملة يشير إلى نقص في تبني معايير الجودة الحقيقية، حيث يتم التركيز بشكل أساسي على المؤهلات الأكاديمية التقليدية مثل الشهادات والخبرة التدريسية السابقة، دون الأخذ بعين الاعتبار المهارات العملية الضرورية لتحسين تجربة التعلم. عملية التوظيف في إطار معايير الجودة يجب أن تشمل فحص قدرة المترشحين على التحليل والنقد وتقديم البدائل، مما يضمن اختيار أساتذة قادرين على تحفيز التفكير النقدي لدى الطلاب وتعزيز جودة التعلم بشكل عام.

الجدول رقم (30): يبين إجابات العينة على مدى فحص قدرة المترشح على تحمل المسؤولية:

الإجابات / التكرارات	التكرار	النسبة %
نعم	63	28
إلى حد ما	50	22
لا	112	50
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى فحص قدرة المترشح على تحمل المسؤولية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أغلبية إجابات العينة كانت لصالح الإجابة لا بنسبة 50 % وذلك بواقع تكرار 112 مفردة وتليها إجابة 63 مفردة من إجابات المبحوثين والتي مثلت الإجابة نعم بنسبة 28% وفي الأخير جاءت الإجابة ب إلى حد ما بنسبة قدرت 22% بواقع تكرار 50 مفردة.

يمكن تفسير إجابات الجدول أعلاه بوجود ضغط زمني على عملية التوظيف، مما يؤدي إلى تقليص أو إهمال عمليات الفحص والاعتماد بشكل أساسي على السير الذاتية والشهادات دون إجراء تقييمات معمقة للمتقدمين. كما قد يكون هذا نتيجة لنقص الموارد البشرية الكفؤة وغياب الأساليب الفعالة في الفحص، مما يحد من قدرة الجهات المعنية على تقييم المتقدمين بدقة. يؤدي إغفال مرحلة الفحص إلى تجاهل الجوانب الأساسية التي تكشف عن نقاط القوة والضعف لدى المرشح، مما يُسهّل عملية الانتقاء ويساهم في اختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة للوظيفة. يمثل هذا النهج مؤشراً سلبياً يشير إلى ضعف الالتزام بمبادئ جودة التعليم في عمليات التوظيف وانتقاء الكفاءات البشرية المؤهلة. ويؤدي غياب الفحص الشامل إلى توظيف كوادر قد لا تملك القدرة الكافية على تحمل المسؤوليات التعليمية والإدارية المطلوبة، مما يؤثر مباشرة على جودة التعليم على المدى القريب والبعيد. إذ أن التوظيف غير المدروس قد يفرز كوادر تفتقر إلى التحفيز المستمر للبحث وتطوير أساليب التدريس، بالإضافة إلى ضعف الالتزام بالواجبات الإدارية التي تعدّ جزءاً حيوياً من سيرورة العملية التعليمية. لضمان تحقيق جودة تعليم عالية، يُعد اعتماد استراتيجيات حديثة في التوظيف تتضمن عمليات فحص شاملة وتقييم عملي للمرشحين خطوة أساسية. فمثل هذه الاستراتيجيات تساهم في ضمان اختيار كوادر ملتزمة بتطوير مهاراتها وتحمل المسؤولية في تقديم تعليم متميز، بما يعزز من فرص تحسين مخرجات التعليم ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية.

الجدول رقم (31): إجابات العينة على مدى فحص معرفة المترشح بطرائق التدريس:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	80	35.6
إلى حد ما	76	33.8
لا	69	30.7
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى فحص مدى معرفة المترشح بطرائق التدريس ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم بنسبة 35.6% بواقع تكرار 80 ومن بعد تليها نسبة 33.8% لتبين إجابات 76 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 30.7% من 69 مفردة أجابوا لا.

لم يعد التعليم في العصر الحالي يعتمد على الأساليب التقليدية كما كان في السابق، فقد شهدت طرق التدريس والتقنيات المعرفية تطوراً ملحوظاً لمواكبة التغيرات التكنولوجية. لم يعد التدريس مقتصرًا على السبورات التقليدية والطباشير أو الإلقاء والتلقين فقط، بل أصبح يعتمد على أساليب مبتكرة وتقنيات رقمية تلي احتياجات الطلاب. تظهر نتائج الجدول أن المبحوثين يرون أهمية فحص معرفة المرشح بأساليب التدريس الحديثة كشرط أساسي في تقييم مدى كفاءته للتوظيف، مما يعكس أهمية هذا الجانب في عملية القبول. يتم تفسير ذلك في ضوء التركيز على الخبرة العملية والقدرة على نقل المعرفة بفعالية، فضلاً عن القدرة على التفاعل مع الطلاب، حيث إن إلمام المترشح بأساليب التدريس الحديثة يمكن أن يُحدث فارقاً كبيراً في تقديم تجربة تعليمية تتماشى مع متطلبات المادة واحتياجات الطلاب، عدم وجود ثقافة مؤسسية قوية تركز على تحديث المهارات التدريسية للمرشحين بشكل مستمر. قد تكون الجامعات تعتمد بشكل كبير على طرق التوظيف التقليدية التي تركز على الخبرة الأكاديمية أو الشهادات الجامعية، مما يؤدي إلى تقليص أهمية المهارات التربوية الحديثة التي تتطلبها بيئة التعلم المعاصرة. إضافة إلى ذلك، قد يكون هناك نقص في الوعي أو المعرفة لدى بعض الإدارات الجامعية بأهمية دمج التكنولوجيا في التعليم واستخدام استراتيجيات تدريس مبتكرة، مما يؤدي إلى تجاهل هذه الجوانب عند اختيار الأساتذة. كما أن هناك بعض التحديات في توفير التدريب والتطوير المهني المستمر للأساتذة الحاليين، مما يجعلهم أقل قدرة على مواكبة التغيرات السريعة في مجالات التعليم الرقمي واستخدام تقنيات التدريس الحديثة. علاوة على

ذلك، قد يكون هناك نقص في التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية فيما يتعلق بتحديد معايير التوظيف الحديثة التي تواكب التغيرات في أساليب التدريس، حيث تظل السياسات الجامعية عموماً قاصرة عن تقييم قدرة الأساتذة على استخدام أساليب تدريس مرنة وتقنيات متطورة، مما يؤدي إلى غياب فحص فعال لهذه المهارات أثناء عملية التوظيف. من خلال معطيات الجدول نجد أن عمليات التوظيف في الجامعة لا تأخذ بالحسبان عمليات فحص المترشحين في مجال ادراكهم لأساليب وطرق التدريس وفقاً لفكر ومبادئ الجودة التي لا بد أن تشمل عملية الفحص أولاً وأن تشمل عدة جوانب إذ يجب أن تشمل عمليات التوظيف تقييم مدى إلمام المتقدمين بأساليب التدريس الحديثة مثل التعليم المدمج، والتعليم عن بُعد، استخدام التكنولوجيا في التعليم . فحص قدرة المتقدم على توظيف أساليب تدريس تفاعلية تلبي احتياجات الطلاب وتدعم تطوير مهاراتهم بطرق مبتكرة، مع تطور التقنيات الرقمية، أصبح من الضروري أن يكون الأساتذة قادرين على التعامل مع الأدوات الإلكترونية والتقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين جودة التعليم.

الجدول رقم (32): يبين إجابات العينة على مدى فحص المترشح بمجال التخصص وكذا ثقافته العامة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	104	46.2
إلى حد ما	84	37.3
لا	37	16.4
المجموع	255	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان يتم فحص المترشح بمجال التخصص وكذا ثقافته العامة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم بنسبة 46.2 % بواقع تكرار 104 و تليها نسبة 37.3% لتبين إجابات 84 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 16.4% من 37 مفردة أجابوا بنعم.

تشير نتائج الجدول إلى وجود توجه إيجابي نحو فحص تنوع الخبرات والمعارف والمهارات التي يمتلكها المتقدمون، إذ تلعب ثقافة المرشح دوراً أساسياً في تحسين قدرته على التواصل والتفاعل والتمكن من تخصصه. يُعتبر التدريس في التعليم العالي مجاًلاً يتطلب من الأساتذة أن يكونوا ذوي مهارات متعددة وسعة فكرية تُمكنهم من إيصال المعلومات بطرق متنوعة تلبي احتياجات الطلاب. بالنسبة لإجابات المبحوثين بـ "إلى حد ما"، فهذا يشير

إلى أن هناك جهودًا تُبذل لتقييم هذا المعيار، لكنها ما زالت غير شاملة، ربما بسبب التركيز على جوانب أخرى يُعتقد أنها أكثر أهمية للتقييم. أما من أجابوا بـ "لا"، فقد يكون السبب في ذلك مرتبطاً بطبيعة الأسئلة أو أسلوب الفحص الذي تعرضوا له، حيث لم يعكس التوقعات المرجوة أو لم يكن مطابقاً لما يجب أن يكون عليه التقييم، وقد يرجع ذلك إلى عدم شمولية الفحص، أو ضيق الوقت المتاح لتقييم كافة الجوانب، أو حتى قلة الاهتمام بهذا الجانب الأساسي. من الضروري في مجال التعليم العالي وضع آليات فحص شاملة تأخذ في الاعتبار تنوع الخبرات لدى المتقدمين، وتدعم اختيار كوادرات تتمتع برؤية شاملة ومتنوعة، مما يساهم في تعزيز جودة العملية التعليمية.

–المعالجة الإحصائية المتقدمة لبيانات الدراسة المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية (الأساتذة)

الجدول رقم (33): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة في توظيف الموارد البشرية (الأساتذة)

التوظيف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1 - تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب.	2.333	.77919	2	متوسط
2 - يتم مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بداعوجيا، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة.	2.208	.76527	4	متوسط
3 - الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة.	2.355	.84398	1	مرتفع
4 - الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل تخرج (رسالة أو أطروحة) المترشح عند التوظيف.	2.000	.88641	6	متوسط
5 - الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها المترشح ودرجة النجاح.	1.786	.80667	9	متوسط
6 - تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للإلتحاق بمناصب التوظيف.	1.715	.95850	12	متوسط
7 - يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة.	1.693	.81240	13	متوسط
8 - يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة	1.8044	.76004	8	متوسط

				من إتقان اللغات الأجنبية وامتلاكه للقدرات الاتصالية.
9	منخفض	14	1.422	59345.
10	متوسط	10	1.786	74929.
11	متوسط	7	1.844	78364.
12	متوسط	11	1.782	85651.
13	متوسط	5	2.048	81411.
14	متوسط	3	2.297	73512.
	متوسط	/	1.93	0.28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (33) أن التوظيف أحيانا ما تمنح للأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذ بلغ (1.93)، بانحراف معياري قدره (0.28) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (33) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة التوظيف تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

❖ جاءت الفقرة رقم 3 التي تضمنت الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.35) بانحراف معياري قدره (0.84) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة.

- ❖ جاءت الفقرة رقم 1 التي تضمنت تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.33) بانحراف معياري قدره (0.77) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 14 التي تضمنت يتم فحص المترشح بمجال التخصص وكذا ثقافته العامة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.29) بانحراف معياري قدره (0.73)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم فحص المترشح بمجال التخصص وكذا ثقافته العامة.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 2 التي تضمنت يتم مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بدagogia، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.20) بانحراف معياري قدره (0.76)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بدagogia، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 13 التي تضمنت يتم فحص مدى معرفة المترشح بطرائق التدريس في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.04) بانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم فحص مدى معرفة المترشح بطرائق التدريس.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 4 التي تضمنت الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل تخرج (رسالة أو أطروحة) المترشح عند التوظيف في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.00) بانحراف معياري قدره (0.88)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل تخرج (رسالة أو أطروحة) المترشح عند التوظيف.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 11 التي تضمنت يتم فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد واقتراح البدائل في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.12) بانحراف معياري قدره (0.71)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد واقتراح البدائل.

- ❖ جاءت الفقرة رقم 8 التي تضمنت يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من إتقان اللغات الأجنبية وامتلاكه للقدرات الاتصالية في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.80) بانحراف معياري قدره (0.76)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من إتقان اللغات الأجنبية وامتلاكه للقدرات الاتصالية.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 5 التي تضمنت الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها المترشح ودرجة النجاح في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.78) بانحراف معياري قدره (0.80)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها المترشح ودرجة النجاح.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 10 التي تضمنت يتم فحص مدى تمكن المترشح من تطبيق المعارف المتحصل عليها في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.78) بانحراف معياري قدره (0.74)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم فحص مدى تمكن المترشح من تطبيق المعارف المتحصل عليها.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 12 التي تضمنت يتم فحص قدرة المترشح على تحمل المسؤولية في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.78) بانحراف معياري قدره (0.85)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم فحص قدرة المترشح على تحمل المسؤولية.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 6 التي تضمنت تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للإلتحاق بمناصب التوظيف في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.71) بانحراف معياري قدره (0.95)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غالبا ما تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للإلتحاق بمناصب التوظيف.
- ❖ جاءت الفقرة رقم 7 التي تضمنت يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.69) بانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة.

❖ جاءت الفقرة رقم 9 التي تضمنت يتم استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.42) بانحراف معياري قدره (0.59)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي.

المحور الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بتدريب وتكوين المورد البشري

التدريب والتكوين:

الجدول رقم (34): يبين إجابات العينة على وضع الجامعة ببرامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموما:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	48	21
إلى حد ما	132	59
لا	45	20
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت الجامعة تضع برامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموما ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة إلى حد ما بنسبة 59% بواقع تكرارات بلغت 132 تكرار، ومن بعد تليها فئة موافق نعم بنسبة 21% بواقع تكرار 48 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 20% بواقع 45 تكرار.

يمكن إرجاع تفسير إجابة المبحوثين بـ "إلى حد ما" إلى أن برامج التدريب والتكوين لا تخدم الأستاذ خاصة قديمي التوظيف، فحسب ما صرح به بعض أفراد العينة أنهم لم يحصلوا على تكوين أو تدريب من قبل إلى غاية حوالي سنة 2016 فما فوق. إن النتيجة المتوصل إليها لا تخدم منهج الجودة فالتدريب يجب أن يأخذ بعين الاعتبار احتياجات هيئة التدريس وأهداف الجامعة وأن يكون هناك إطلاع بشكل دوري على هذه الاحتياجات حتى يتمكن التكوين والتدريب من سدها لضمان أداء جيد. فالغاية منها هو تقديم المهارات والمعرفة التي تحسن من أداء هيئة التدريس وتخدم أهداف الجامعة في نفس الوقت. لذلك لابد من بناء هذه البرامج على أساس سليم

وعلى ما يحتاجه الأستاذ لتحسين أدائه والرفع من قدراته ومهاراته. كما قد تعود الأسباب إلى افتقار الجامعة إلى خطط استراتيجية تربط بين الأهداف العامة واحتياجات أعضاء هيئة التدريس، مما يؤدي إلى عدم توافق البرامج التدريبية مع الواقع. كما يسهم نقص الموارد المالية في تقديم برامج مختصرة وغير كافية، إذ تتطلب البرامج الملائمة ميزانية لتغطية تكاليف المدرسين والبنية التحتية اللازمة. بالإضافة إلى ذلك، يعاني التواصل بين الإدارات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس أحياناً من ضعف ما يعرقل فهم احتياجاتهم الفعلية. ويؤدي غياب التقييم الدوري لهذه البرامج إلى استمرارية برامج قد لا تتناسب مع التطورات الحديثة، بينما تركز بعض الجامعات بشكل أكبر على الإنجازات الأكاديمية والتصنيفات العلمية على حساب التطوير المهني للأساتذة. كما يمكن أن تؤدي مقاومة التغيير والبطء في مواكبة المستجدات التعليمية والتكنولوجية إلى إعاقة تحديث البرامج التدريبية. ولتغلب على هذه التحديات، يجب على الجامعات أن تعتمد سياسات لتقييم الاحتياجات التدريبية بانتظام، وتخصيص الموارد بشكل كافٍ، وتعزيز الحوار مع أعضاء هيئة التدريس لضمان تقديم برامج تدريبية فعّالة وملائمة للأهداف الأكاديمية والمهنية.

يؤثر غياب برامج التدريب والتكوين الملائمة لاحتياجات هيئة التدريس سلباً على مدى تكوين وتدريب هيئة التدريس وفقاً لفلسفة جودة التعليم. فالجودة في مجال تكوين هيئة التدريس تتطلب تقديم برامج تدريبية موجهة تلبي احتياجات الأساتذة المهنية وتواكب التغيرات الأكاديمية والتكنولوجية، بهدف تطوير مهاراتهم وتحسين جودة العملية التعليمية. عندما تفتقر الجامعات لهذه البرامج، يتراجع مستوى الدعم المقدم للأساتذة، مما يؤدي إلى فجوة بين احتياجاتهم الفعلية ومتطلبات التطور في المجال الأكاديمي. إضافة إلى ذلك يعد التكوين المستمر جزءاً أساسياً من فكر الجودة حيث يسهم في تعزيز الأداء التعليمي وتحديث المعارف والمهارات.

الجدول رقم (35): يبين إجابات العينة على مدى تقييم وقياس مدى تقييم أداء الأساتذة بشكل مناسب

النسبة %	التكرار	الإجابات / التكرارات
17.7	40	نعم
41	93	إلى حد ما
40.8	92	لا
100	225	المجموع

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتقييم أداء الأساتذة بشكل مناسب ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح الإجابة ب لا وإلى حد ما على التوالي بنسبة 41% لكل إجابة تقريبا بواقع تكرار 92 و 93 على التوالي، وتليها إجابة نعم بنسبة 17.7% بواقع 40 تكراراً.

إن نجاح أو فشل برامج التكوين والتدريب لا يكون بمجرد الانتهاء منه بقدر ما هو مرهون بقياس مستويات تقدم الأساتذة في نقاط التكوين المراد رفعها وتحسينها، غير أنه حسب نتيجة الجدول أعلاه نجد تقارب شديد وعالي بين إجابات المبحوثين ب لا والإجابة ب إلى حد ما أن الجامعة لا تقوم بعملية تقييم أداء الأساتذة بشكل مناسب وهذا أمر يعاكس ما نادى به رواد الجودة على حتمية التعليم المستمر وقياس الأداء بشكل مستمر ومدى تماثل هذا الأداء مع المعايير الواجب توفرها فيه. ففي حالة عدم قياس درجات التقدم لا يمكن معرفة ما إذا كانت هذه البرامج ناجحة أو فاشلة وأيضاً لا يمكن معرفة أثرها على أداء الأستاذ وتصبح نقطة هدر للمال وللجهد. لذلك لابد من قياس مدى تقدم الأستاذ على مستوى الأداء والمعارف بشكل دائم لتدارك النقائص وإعادة التكوين فيها ومعرفة مكامن الضعف وتحسينها. ويرجع هذا الأمر إلى التهاون في تحمل المسؤوليات وكذا التهرب من القيام بالدور المنوط بفريق التكوين الذي تقع على عاتقه مسؤولية قياس تقدم أداء الأساتذة المتدربين على اعتبار أنهم أكثر دراية بنقاط الضعف التي يعملون على تداركها. وعدم امتلاك إمكانيات بشرية مؤهلة للقيام بهذه الوظيفة التي تحتاج أفراد متمكنين ودوي مؤهلات عالية ويكون تفكيرهم وتوجههم العملي والمعرفي مبني على فلسفة الجودة. كما أن عدم قياس مستويات التقدم التي يحققها التكوين والتدريب يعطي الأساتذة نوع من اللامبالاة في الاجتهاد والسعي أكثر للرفع من المستويات كونهم على دراية أنهم لن يتعرضوا لأي مسائلات ما يخلق نوع من اللامبالاة والتي تؤدي إلى ركوض على مستوى الأداء وأحياناً التراجع إلى الوراء.

الجدول رقم (36): يبين إجابات العينة على مدى تطوير برامج التدريب والتكوين بشكل مناسب وفقاً لتقييم أداء الأساتذة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	33	15
إلى حد ما	86	38
لا	106	47
المجموع	225	100

يوضح الجدول (37) المتعلق بتطوير برامج التدريب والتكوين بشكل يتناسب مع تقييم أداء الأساتذة أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ لا بنسبة 47 % بواقع تكرار 106 ومن بعد تليها نسبة 38% لتبين إجابات 86 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 15% من 33 مفردة أجابوا بنعم.

يمكن تفسير هذه النسب بناءً على أن الجامعة من وجهة نظر المبحوثين لا تقوم بتطوير برامج التدريب والتكوين بناءً على تقييم أداء الأساتذة، وهذه خطوة سلبية في سياق تحسين برامج التكوين وأثرها على أداء هيئة التدريس. فعندما يتم تطوير هذه البرامج بناءً على تقييم فعال للأداء يمكن التعرف على النقائص والهفوات بها والعمل على تداركها. ومن غير المجدي أن تظل البرامج التي لا تشهد تطويراً وتحسيناً مستمرًا. قد يعود هذا إلى غياب الاهتمام بفكرة التدريب والتكوين، وعدم وعي المسؤولين بالدور الحيوي الذي تلعبه برامج التكوين في تحسين أداء الأساتذة. إضافة إلى ذلك، يعكس هذا ضعفًا في ثقافة تطوير المورد البشري وعدم الفهم الكامل لمبادئ وأفكار جودة التعليم العالي. إن برامج التكوين تسعى إلى رفع مستوى أداء الأساتذة، مما يتطلب تبني أساليب حديثة ومتطورة تلي احتياجات التعليم العالي الذي يشهد تغيرات مستمرة على مستوى المناهج والأساليب التعليمية. وبالتالي، فإن غياب الاهتمام بتطوير أساليب التكوين والتدريب قد يعوق قدرة مؤسسات التعليم على تحقيق أهدافها. بما أن هيئة التدريس تلعب دورًا محوريًا في العملية التعليمية، فإن وجود هيئة غير متمكنة أو غير مكونة يؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء التعليمي على حد اعتبار التكوين مجرد إجراء شكلي أو كأداة لتلبية متطلبات معينة دون أن يكون له دور فعال في تحسين الأداء الأكاديمي. كما أن بعض المسؤولين قد يفتقرون إلى رؤية استراتيجية حول كيفية دمج التكوين المستمر ضمن ثقافة المؤسسة التعليمية مما يعوق عملية التطوير. إضافة إلى ذلك، قد تعاني بعض الجامعات من قلة الموارد المالية أو البشرية المخصصة لتنفيذ برامج تدريب فعالة مما يعوق القدرة على تطوير هذه البرامج بشكل دوري ومتجدد. في بعض الحالات، قد يكون هناك إهمال لاحتياجات الأساتذة الفعلية في مجال التدريب، حيث لا يتم الاستماع إلى آراء أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بأدوات وأساليب التكوين التي يحتاجونها، مما يؤدي لوضع برامج تدريب غير ملائمة لاحتياجاتهم الأكاديمية والتدريسية.

الجدول رقم (37): يبين إجابات العينة على تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناء على دراسات واقعية مسبقة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	31	13.8
إلى حد ما	114	50.7
لا	80	35.6
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا يتم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناء على دراسات واقعية مسبقة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح الإجابة ب وذلك بنسبة 50.7% بواقع 114 تكرار، ثم جاءت إجابة إلى حد ما مثلتها نسبة 35.6% من العينة بتكرار 80 مفردة ولتأتي أخيراً نسبة العينة التي اختارت إجابة ب نعم لتشكل 13.8% بواقع 31 تكرار.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أهم خطوة في بناء برامج التكوين والتدريب مغفلة وغير متدركة فكيف يمكن بناء برامج تكوينية وتدريبية دون معرف الاحتياجات الفعلية للأساتذة، هذه الأخيرة لا يمكن معرفتها بمجرد التخمين والاعتماد على المؤشرات الرقمية التي تتحصل عليها الجامعة بل من خلال دراسات واقعية وحقيقية تكشف لنا النقاط التي تحتاج للتكوين والتدريب. ويمكن إرجاع السبب إلى سوء التخطيط الذي تعلق بتحديد احتياجات الأساتذة في التكوين والتدريب، إضافة إلى غياب الموارد البشرية المتمكنة من هذه العملية وغياب الدعم المالي لمثل هكذا إجراءات ودراسات نتيجة ضعف الميزانية المالية أو سوء التسيير المالي وهذا كله يعكس عدم إدراك أصحاب الشأن لأهمية تبني أفكار جودة التعليم. من جهة ثانية يمكن إرجاع السبب إلى التهاون في القيام بالمهام وسيادة حس اللامسؤولية لدى القيادات المسؤولة عن جانب التكوين والتدريب الخاص ببيئة التدريس. إن المشكلة لا تكمن في عدم تحديد احتياجات هيئة التدريس بل تكمن في وضع برامج غير نافعة دون فائدة منها واستهلاك موارد مالية وبشرية دون فائدة كان من الممكن استثمارها في جوانب أخرى. من أبرز الأسباب أيضاً هو غياب نظام تقييم شامل لأداء الأساتذة، حيث تعتمد بعض الجامعات على إجراءات عامة وغير مبنية على بيانات دقيقة لتحديد احتياجات التكوين. كما أن نقص الموارد المالية قد يدفع بعض المؤسسات إلى التغاضي عن إجراء دراسات ميدانية مكلفة لتحديد الاحتياجات الفعلية، واللجوء بدلاً من ذلك إلى برامج تكوين عامة وغير

مخصصة. زد على ذلك قد يؤدي غياب ثقافة التقييم المستمر والتطوير المستند إلى البيانات إلى عدم إدراك أهمية الدراسات الواقعية في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس. كما أن ضعف التنسيق بين الأقسام الأكاديمية وإدارات الموارد البشرية قد يحد من فعالية التواصل حول التحديات الفعلية التي يواجهها الأساتذة في ممارستهم المهنية، وبالتالي لا تُعكس هذه التحديات في برامج التكوين. هناك أيضاً عامل نقص الوعي لدى بعض المسؤولين بأهمية بناء البرامج التدريبية على أبحاث ميدانية، حيث يقتصر اهتمامهم على برامج التكوين التقليدية دون التفكير في احتياجات الأساتذة الفعلية التي تتطلب دراسات معمقة. يؤدي هذا القصور في فهم الفجوات التعليمية إلى تقديم تكوينات غير مناسبة، مما يجعل برامج التدريب أقل فعالية وأقل ارتباطاً بتحديات التعليم الحديثة. كما يعكس عدم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناءً على دراسات واقعية مسبقة ضعفاً في تطبيق أفكار ومبادئ جودة التعليم التي تركز على تطوير الكفاءات التدريسية. إذ تتطلب برامج التكوين والتدريب في إطار فكر الجودة تحديداً دقيقاً لاحتياجات الأساتذة بناءً على تحليل واقعي للأداء التدريسي، حيث يمكن من خلال هذا التحديد تصميم برامج تدريبية موجهة لتحسين مهارات التدريس وتعزيز الفعالية البيداغوجية.

الجدول رقم (38): يبين إجابات العينة على تنوع المعارف والمهارات في تدريب وتكوين الأساتذة

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	56	24.9
إلى حد ما	112	49.8
لا	57	25.3
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح ما إذا كانت تضم برامج التدريب والتكوين تشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أداء الأساتذة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ إلى حد ما بنسبة 49.8 % بواقع تكرار 112 ومن بعد تليها نسبة 25.3 % لتبين إجابات 57 مفردة من العينة اختاروا إجابة لا و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 24.9 % من 56 مفردة أجابوا بنعم.

من خلال نتائج الجدول، يتبين أن البرامج التدريبية والتكوينية تساهم إلى حد ما في تطوير أداء الأساتذة من خلال تقديم معارف ومهارات متنوعة، ما يساعدهم على رفع كفاءاتهم وتحسين مكتسباتهم المعرفية. أما إجابة

الفئة التي قالت "لا"، فيمكن تفسيرها بأن تقييمات الأساتذة للبرامج التدريبية تتأثر بمدى قدراتهم السابقة؛ فالأستاذ الذي يتمتع بمهارات متقدمة في استخدام التكنولوجيا والبرمجيات وإتقان اللغات الأجنبية، بالإضافة إلى إلمامه العميق بتخصصه، قد يرى أن المحتوى المقدم أقل من مستوى معرفته الحالية. أما الأساتذة الذين لديهم مستوى ضعيف أو متوسط، خصوصاً في اللغات الأجنبية، فيستفيدون من هذه البرامج بشكل أكبر. وبالتالي، فإن تنوع المعارف المقدمة في البرامج التدريبية يسهم في تلبية احتياجات مختلف الأساتذة، خاصة أولئك الذين ما زالوا في مرحلة بناء قدراتهم وتطوير مهاراتهم. من الأسباب الأخرى التي قد تؤثر على فعالية البرامج التدريبية والتكوينية هي قلة التخصيص في هذه البرامج، حيث يتم تصميمها بشكل عام دون مراعاة التخصصات المختلفة أو مستوى الكفاءة الحالي للأساتذة، مما يؤدي إلى تقديم محتوى قد لا يلبي احتياجات جميع المشاركين بشكل فعال. كما أن نقص المتابعة والتقييم المستمر يقلل من القدرة على قياس مدى تقدم الأساتذة أثناء وبعد التدريب ما يضعف من فعالية البرامج في تحقيق الأثر المطلوب ويحول دون التحسين المستمر للمحتوى والأساليب. إلى جانب ذلك، ضعف التكامل بين التدريب العملي والنظري، إذ تركز بعض البرامج على الجوانب النظرية على حساب التطبيقات العملية، ما يجعل الأساتذة يواجهون تحديات عند محاولة تطبيق ما تعلموه في القاعات الدراسية أو أثناء إعدادهم للمناهج. من جهة أخرى، غياب التنسيق بين إدارة الجامعة واحتياجات أعضاء هيئة التدريس يضعف من كفاءة البرامج، حيث قد تقدم موضوعات لا تمثل أولوية للأساتذة. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون التقييد الزمني للبرامج عائقاً آخر، حيث تُنظم في أوقات غير مناسبة أو ضمن جدول زمني ضيق، مما يقلل من فرص الاستفادة المثلى، خاصة لمن لديهم مسؤوليات تدريسية كبيرة. كما أن قلة الموارد والمخصصات المالية الموجهة للتدريب تؤدي إلى توفير برامج بجودة منخفضة أو عدم الاستعانة بمدربين مختصين، مما ينعكس سلباً على مستوى التطوير الذي يمكن للأساتذة الحصول عليه. غير أن نتائج الجدول أعلاه كانت ذات منحى سلبي لا يقوم على أساس أفكار جودة التعليم إذ يمثل التدريب في فلسفة جودة التعليم جزءاً أساسياً من تنمية الموارد البشرية الأكاديمية. عند توظيف الأساتذة تعتمد الجودة على اختيار أفراد لديهم أساس معرفي قوي، لكن برامج التدريب تمكنهم من تحديث وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، وخاصة في المجالات التي تتطلبها التغيرات التقنية واحتياجات الطلاب. تساهم هذه البرامج في سد الفجوات المهارية لدى الأساتذة خصوصاً في المجالات التي لم تكن محور تخصصهم الأكاديمي الأساسي، مثل الرقمنة والتدريس التفاعلي، ما يعزز قدرتهم على تقديم محتوى تعليمي ملائم وفعال. كذلك تضمن معايير الجودة في التوظيف ألا تقتصر عملية الاختيار على مؤهلات الأساتذة الأكاديمية فقط، بل تشمل أيضاً استعدادهم للمشاركة في برامج تدريبية مكثفة تُبقيهم على اطلاع بالتطورات الحديثة.

التدريب المستمر له دور كبير في تطوير كفاءة الأساتذة بحيث يصبحون قادرين على إدارة الفصول الدراسية بفعالية أكبر واستخدام تقنيات التعليم الحديثة. كما يدعم التزام الجامعات بتطوير خطط تدريبية شاملة تحسين أداء الأساتذة وزيادة رضاهم الوظيفي، ما يعود بالنفع على جودة التعليم الأكاديمي، ويعزز من قدرة الجامعة على تقديم تعليم عالي الجودة يعتمد على أساتذة مؤهلين ومدرّبين على أفضل الممارسات.

الجدول رقم (39) : يبين إجابات العينة على استناد برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	79	35
إلى حد ما	93	41
لا	53	24
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين ما إذا تستند برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأكبر جاءت لصالح إجابة إلى حد ما بنسبة 41% من 93 تكرار، ثم تليها نسبة 35% لمن أجابوا ب نعم بواقع 79 تكرار. لتأتي في الأخير نسبة 24% لتمثل من اختار الإجابة ب لا بواقع 53 مفردة.

يتضح من خلال هذه الأرقام والنسب أن برامج التدريب والتكوين تستند إلى حد ما على مقاربات بيداغوجية وعلمية، أي أنها ليست بالمستوى المطلوب، وهذا يعتبر سلبيا في مجال مدى تبني أفكار الجودة وآليات تنفيذ هذه الأفكار بمعنى آخر هناك ضعف في صياغة فلسفة تجويد التعليم العالي. أيضا من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف برامج التدريب والتكوين عدم الاهتمام بتحديث محتوى هذه البرامج بشكل منتظم ليواكب التطورات الحاصلة في مجالات التدريس والتكنولوجيا التعليمية. كما أن نقص التنسيق بين الإدارة والجهات المشرفة على هذه البرامج يؤدي إلى عدم تلبية الاحتياجات الفعلية للأساتذة، مما يجعل البرامج غير متلائمة مع التحديات التي يواجهها الأساتذة في عملهم اليومي. بالإضافة إلى ذلك، قلة الموارد المالية والبشرية المخصصة لهذه البرامج تحدّ من تنوعها وفعاليتها، حيث يتم التركيز غالباً على التدريب النظري فقط، بينما يغيب الجانب العملي والتطبيقي الضروري لتطوير مهارات الأساتذة.

الجدول رقم (40): يبين إجابات العينة على تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	75	33
إلى حد ما	97	43
لا	53	23
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان يتم تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نجد ان النسبة الأعلى 43% إلى حد ما بواقع 97 تكرار، ثم تليها نسبة 33% بواقع 75 تكرار لصالح إجابة نعم، لتأتي أخيرا نسبة 23 % وبواقع 53 تكرار من اختاروا إجابة لا.

يتضح من خلال الجدول تباين الإجابات بين الخيارات الثلاثة، فالغالبية أجابوا بأن خبراء تدريب وتكوين الأساتذة متمكنين إلى حد ما، أي ليست هناك قناعات كبيرة بمدى إمكانية خبراء التدريب والتكوين وهذا مؤشر مهم على واقع ضعف إمكانية التدريب والتكوين الخاصة بالأساتذة. كما يمكن إرجاع النتيجة بـ "لا" إلى عدم تكليف الجامعة نفسها في البحث عن أساتذة أكفاء من خارج الجامعة وحتى خارج الوطن للقيام بالدورات التكوينية والتدريبية والاعتماد على ما لديها من مورد بشري حتى ولو لم يساهم بشكل فعال في إنجاز وتقديم المطلوب. مقابل ذلك هناك من أجاب بنعم أن الخبراء التي تعتمدهم الجامعة لتدريب وتكوين الأساتذة متمكنين. يرجع ذلك إلى فارق الخبرة بين الأساتذة في تقييم ونقد عملية تدريب وتكوين الأساتذة وما تتطلبه هذه العملية من خبرات ومعلومات وكفاءات.

الجدول رقم (41) : يبين إجابات العينة على تدريب وتكوين الأساتذة على كيفية استثمار الوقت:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	36	16
إلى حد ما	66	29
لا	123	55
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين ما إذا هناك تدريب وتكوين الأساتذة على استثمار الوقت ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأكبر جاءت لصالح إجابة لا بنسبة 55% من 123 تكرار، ثم تليها نسبة 29% لمن أجابوا بـ إلى حد ما بواقع 66 تكرار. لتأتي في الأخير نسبة 16% لتمثل من اختار الإجابة بنعم بواقع 36 مفردة.

إن استثمار الوقت من أهم النقاط التي لا بد من تدريب الأستاذ عليه إذ يجب أن يستثمر على أحسن وجه ومن خلال نتيجة الجدول نجد أنه لا يتم تدريب الأساتذة على استثمار الوقت نتيجة اغفال الدور المهم لعامل الزمن واستثماره على أحسن وجه وبالتالي اغفال الاستراتيجيات الفعالية في مجال إدارة الزمن. وهذا يعاكس فكر الجودة في مجال إدارة الوقت إذ يجب توفير فرص التدريب والتكوين للملائمين لضمان استثمار الأساتذة لوقتهم بما يضمن تحقيق أقصى استفادة منه وهذه خطوة مهمة جدا في تشكيل شخصية تحترم الوقت وتستغله فيما يخدم الأستاذ نفسه والجامعة بشكل عام. فإذا لم يستثمر الأستاذ وقته في التعلم المستمر وتطوير مهاراته فإنه قد يتأخر عن الركب المهني ويقلل إنتاجيته.

الجدول رقم (42): يبين إجابات العينة على تدريب وتكوين الأساتذة على استخدام تكنولوجيا التعليم:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	125	55.6
إلى حد ما	58	25.8
لا	42	18.7
المجموع	225	100

يوضح الجدول رقم (43) المتعلق بإجابات العينة حول حصولهم على تدريب وتكوين في استخدام تكنولوجيا التعليم ونجد أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ نعم بنسبة 55.6 % بواقع تكرار 125 ومن بعد تليها نسبة 25.8 % لتبين إجابات 58 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما، ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 18.7 % من 42 مفردة أجابوا لا.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نجد أن المبحوثين أغلبيتهم أجابوا بنعم وهذه نقطة جيدة إذ أنهم يتلقون تدريباً على استخدام التكنولوجيا في عملية التعليم التي باتت تعرف توجه كبير نحو رقمنة العملية التعليمية وكذا مختلف النشاطات الأكاديمية والبيداغوجية التي انتقلت من شكلها الورقي التقليدي إلى استعمال التقنية في مختلف التعاملات، إضافة إلى الواقع الذي يفرض على الأستاذ التمكن من استخدام التكنولوجيا حيث بات هناك توجه نحو استعمال أنماط جديدة من التعليم كالتعليم الإلكتروني والتعليم الصفي المدمج الذي يتطلب إتقان استعمال التكنولوجيا والبرامج التقنية نظير ارتكازه عليها ما حتم على مسؤولين عملية التكوين و التدريب الموجه للأساتذة أن يتضمن مجموعة معارف جديدة تركز على إدخال التكنولوجيا بها. أما تفسير إجابة المبحوثين بـ لا فيمكن إرجاع السبب إلى نوعية المعارف المقدمة أو أنهم غير مقتنعين بنوعية التكوين خاصة إذا كان نظري فقط. كما يمكن أن تكون هذه البرامج التكوينية والتدريبية في استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية تركز على التعريف بالبرمجيات دون الاستفادة الفعلية عن كيفية استخدامها والانتفاع منها.

الجدول رقم (43): يبين إجابات العينة على اعتماد الجامعة سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من الترتيبات بالخارج :

الإجابات	التكرارات	النسبة %
دائماً	102	45.3
أحياناً	48	21.3
أبداً	75	33.3
المجموع	225	100

يوضح الجدول (44) المتعلق باعتماد الجامعة سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من الترتيبات بالخارج أن أعلى نسبة كانت 45.3 % بواقع تكرار 102 والتي مثلت إجابة المبحوثين بـ دائماً وتليها

نسبة 33.3% لتبين إجابات 75 مفردة من العينة اختاروا إجابة أبدا، وجاءت في الأخير النسبة الأضعف 21.3% لتبين اجابات 48 مفردة والذين أجابوا ب أحيانا.

يمكن إرجاع تفسير النتائج حسب إجابة المبحوثين ب نعم أن الجامعة أصبحت تعتمد على وسلم تنقيطي موضوعي بالاستفادة من التربصات بالخارج لتطبيق الرقمنة وفتح منصات رقمية خاصة بالمنح يتم فيها طرح ملفات المتقدمين للاستفادة من التبرص، ليتم دراسة الملفات على أساس الأعمال العلمية المنجزة من طرفهم بعد أن كانت الملفات تدفع ورقيا. ما كان يسمح بالكثير وليس ببعض التجاوزات المبنية على العلاقات الشخصية وكذا المناصب الإدارية والعرف. وهذا ينطبق على الأساتذة حديثي التوظيف فجاء التحديثات التي عرفها قطاع التعليم العالي فيما يخص التوظيف والترقيات والتربصات تم تحديثها. أما المبحوثين الذين أجابوا ب أبدا فبعض المبحوثين أثناء نقاش الباحثة معهم صرحوا بأنهم منذ توظيفهم لم يحصلوا على تبرص علمي لغلبة المحسوبة رغم ثقل ملفهم العلمي الذي يضمن لهم فرص الحصول على التبرص وذلك بسبب طغي المحسوبة في مثل هكذا مواضيع.

الجدول رقم (44): يبين إجابات العينة على مدى مساهمة برامج التدريب والتكوين المعمول به حاليا في رفع أداء الأساتذة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
دائما	68	30
أحيانا	74	33
أبدا	83	37
المجموع	225	100

يوضح الجدول (45) المتعلق بمدى مساهمة برامج التدريب والتكوين المعمول به حاليا في رفع أداء الأساتذة أن أعلى نسبة كانت 37 % بواقع تكرار 83 والتي مثلت إجابة المبحوثين ب أبدا وتليها نسبة 33% لتبين إجابات 74 مفردة من العينة اختاروا إجابة أحيانا، وجاءت في الأخير النسبة الأضعف 30% من 68 مفردة أجابوا ب دائما.

إن البرامج التكوينية والتدريبية التي لا تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأساتذة والتي تبنى على أسس غير علمية وبيداغوجية أساسها التأمل والتكهن لن تساهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة، فأساس التكوين والتدريب إيجاد نقاط الضعف والقوة والعمل على التحسين المستمر لما يقدم من خلال دراسات واقعية وفعالية

حول احتياجات الأساتذة على اختلافها حتى يتم تدارك الهفوات ونقاط الضعف بها وتصحيحها. ومن خلال إجابة المبحوثين نجد أن هذه البرامج لا تساهم في رفع المستوى ويمكن أن يعود السبب لنوعية المعارف والمعلومات التي تقدم من خلال هذه البرامج والتي يمكن ألا تخدم هيئة التدريس خاصة إذا كانت البرامج تعتمد بشكل كبير على الجانب النظري فقط. كما يمكن أن نرجع السبب إلى وقت إجراء دورات التدريب والتكوين فإذا ما تم عقدها في أوقات الدراسة فالأساتذة منشغلون بتحضير الدروس والمحاضرات للطلبة ولن يعطوا الوقت الكافي للتكوين. لذلك فوقت وضع البرامج التدريبية والتكوينية يلعب دور مهم في إلزام الأستاذ بها. ضف إلى ذلك كون هذه البرامج مصممة بطريقة عامة ولا تراعي الاحتياجات الفعلية والتحديات التي يواجهها الأساتذة في أداء مهامهم الأكاديمية، مما يجعلها غير ملائمة لتحسين كفاءاتهم بشكل فعال. حيث تفتقر بعض المؤسسات التعليمية إلى تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية أو إجراء تقييمات مسبقة للأداء الفعلي لأعضاء هيئة التدريس، ونتيجة لذلك تكون البرامج التدريبية غير موجهة لتحقيق التطوير المطلوب. أيضا غالباً ما تكون البرامج التدريبية تقليدية وتعتمد على أساليب ومواضيع نمطية لا تتماشى مع التطورات الحديثة في التعليم، مثل تقنيات التعليم الرقمي واستراتيجيات التعليم التفاعلي، مما يقلل من جدواها ويجعل تأثيرها محدوداً على تطوير مهارات الأساتذة. زد على ذلك قد تعاني بعض الجامعات من نقص في الكوادر المتخصصة والموجهين الأكاديميين الذين يمكنهم تقديم تدريب متميز يتناسب مع احتياجات الأساتذة بشكل فعال. نقص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج تدريبية مكثفة وعالية الجودة قد يؤدي إلى اقتصار المؤسسات التعليمية على برامج غير مكلفة لكنها غير كافية لإحداث تأثير إيجابي واضح على الأداء. كما أن هناك ضعفاً في المتابعة والتقييم المستمر لهذه البرامج، حيث يتم تنفيذها بشكل روتيني دون إجراء مراجعات دورية لقياس مدى فعاليتها وتحقيق أهدافها، وبالتالي تظل البرامج على حالها دون تحسينات تجعلها أكثر توافقاً مع احتياجات الميدان التعليمي.

تعد هذه الأسباب من بين التحديات الأساسية التي تعيق تنمية هيئة التدريس في ظل فكر جودة التعليم حيث تركز أفكار الجودة على تحسين الكفاءة والفعالية الأكاديمية من خلال تطوير الموارد البشرية بشكل منهجي ومستمر. تتطلب جودة التعليم توافر برامج تدريب وتكوين مصممة بعناية بناءً على احتياجات الأساتذة الفعلية ومستندة إلى تقييمات أداء دقيقة، بهدف تعزيز القدرات التدريسية وتعميق التفاعل الأكاديمي، بما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم الذي يتلقاه الطلاب. غياب برامج تدريب وتكوين فعالة يلغي إحدى الركائز الأساسية لفكر الجودة التي تسعى إلى استثمار الموارد البشرية بأفضل الطرق الممكنة. حيث إن البرامج غير الموجهة وغير المستندة

إلى تقييمات دقيقة للأداء تترك فجوات كبيرة في الكفاءة، مما يؤدي إلى تواجد أساتذة قد يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتطبيق أساليب تدريسية حديثة أو لتحفيز التفكير النقدي لدى الطلاب. هذا التناقض بين احتياجات الكادر الأكاديمي الفعلية وما تقدمه برامج التكوين يؤدي إلى تقليل فرص التنمية المهنية المستدامة، ما ينعكس سلبيًا على جودة المخرجات التعليمية.

الجدول رقم (45): يبين إجابات العينة على مدى مساهمة التدريب والتكوين الحالي المعمول به حاليا في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والابتكار والإبداع:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
دائما	35	15.6
أحيانا	80	35.6
أبدا	110	48.9
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى مساهمة التدريب والتكوين الحالي المعمول به حاليا في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والابتكار والإبداع ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأكبر جاءت لصالح الإجابة ب أبدا بنسبة 48.9% من 110 تكرار، ثم تليها نسبة 35.6% لمن أجابوا ب أحيانا بواقع 80 تكرار. لتأتي في الأخير نسبة 15.6% لتمثل من اختار الإجابة بنعم بواقع 35 مفردة.

لا يمكن إنكار أن فكرة الإبداع والابتكار والتطوير تتعلق بالشخص نفسه وبقدراته الشخصية غير أنه هناك من الأفراد من يتأثرون بالحيط الذي يعملون به، وبالنظر إلى نتائج الجدول نجد أن المبحوثين يرون أن برامج التكوين والتدريب لا تساهم أبدا في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والإبداع والابتكار. فحسب رأي المبحوثين أن البيئة الجامعية بشكل عام لا تحتوي على الأفكار الجديدة ولا تدعم تطبيقها على أرض الواقع بالإضافة إلى سيادة ثقافة تنظيمية غير داعمة للتجديد والابتكار وغياب استراتيجية التحفيز المادي والمعنوي التي من شأنها دفع الأستاذ لتقديم الجديد، هذه النتيجة تدعم من اختار أن برامج تدريب وتكوين الأساتذة التي لم تساهم في تنمية قدرات الاختراع والابتكار والابداع (إلى حد ما) وكذلك الفارق الكبير عن من اختاروا إجابة (دائما) أي أن البيئة الجامعية غير مهيئة ولا تمتلك أدوات وأساليب والظروف التي تساهم في تنمية قدرات الابتكار والابداع وتشجع الأساتذة على الاختراع وهذا يبين ضعف تهيئ وتطبيق الجامعة لأفكار جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (46): جدول يبين إجابات العينة على مدى استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
دائماً	46	20
أحياناً	89	39.5
أبداً	90	40
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين إجابات العينة على مدى استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأكبر جاءت لصالح الإجابة ب أبداً وأحياناً بنسبة 40% تقريباً بواقع تكرار (89،90) على التوالي، ثم تليها نسبة 20% لمن أجابوا ب دائماً بواقع 46 مفردة.

إن التعليم في العصر الحديث يتطلب انتهاج مناهج علمية حديثة تتماشى وحداثة المعرفة المقدمة في الساحة العلمية والمعرفية، لذلك لابد لمؤسسات التعليم خلال وضعها للبرامج التكوينية والتدريبية الموجهة لهيئة التدريس أن تهتم بضرورة استخدام الوسائل التكنولوجية في العملية التدريبية والتكوينية. فلا لا يمكن أن تبقى برامج التكوين والتدريب تعتمد على الوسائل والطرق التقليدية في إيصال المعرفة. ومن خلال إجابة المبحوثين نجد تساوي بين الإجابة ب أحياناً وأبداً وهذا يرجع لضعف استخدام التكنولوجيا في التعليم بصفة عامة وفي برامج التكوين والتدريب بصفة خاصة. نقص التمويل اللازم للاستثمار في الأجهزة والبرمجيات والبنية التحتية الداعمة للتدريب التكنولوجي.

كذلك، تعاني العديد من الجامعات من بنية تحتية غير مهيأة، مثل ضعف اتصال الإنترنت أو نقص الأجهزة المناسبة، مما يجعل استخدام التكنولوجيا صعباً. ومن ناحية أخرى، يفتقر بعض الأساتذة والمدرسين للمهارات التكنولوجية اللازمة مما يشكل عائقاً أمام الاستفادة من هذه الوسائل الحديثة في التدريب. وتعد مقاومة التغيير عاملاً آخر، حيث يميل بعض الأساتذة للتمسك بالطرق التقليدية ويشعرون بالراحة معها، مما يجعلهم أقل انفتاحاً على تبني التكنولوجيا. كما يسهم غياب الدعم الإداري في هذه المشكلة، حيث لا تدرك بعض الإدارات أهمية

دمج التكنولوجيا في التكوين المهني للأساتذة. وأخيراً، يبرز عدم ملائمة البرامج التدريبية الحالية، وغياب الخبرات الكافية في تصميم برامج تدريبية تكنولوجية، كأسباب إضافية تعوق تحديث التدريب.

بالإضافة إلى العوامل سالفة الذكر نجد عدم وضوح الفائدة المتوقعة حيث لا تدرك الجامعة بشكل كامل كيف يمكن للتكنولوجيا أن تحسن جودة التدريب، مما يقلل من الحماس للاستثمار فيها. كما تميل بعض الجامعات إلى التركيز على تطوير محتوى المناهج بدلاً من تحديث أساليب التدريس، ما يحد من فرص دمج التكنولوجيا في التكوين. ويمثل الافتقار إلى الوقت تحدياً إضافياً، حيث يعاني الأساتذة من ضغط المهام الأكاديمية اليومية، مما يترك لهم وقتاً محدوداً لاكتساب مهارات تقنية جديدة. أيضاً، قد يخشى البعض من الاعتماد الزائد على التكنولوجيا الذي قد يؤثر سلباً على التفاعل المباشر بين المدرب والمتدرب.

إلى جانب ذلك، فإن قلة التدريب على صيانة واستخدام الأدوات التقنية يضعف من إمكانيات الأساتذة في التعامل مع أي مشاكل تقنية قد تطرأ أثناء استعمالها. كذلك، فإن محدودية الثقافة الرقمية في بعض الجامعات تجعل من الصعب على الأساتذة الاستفادة من الأدوات التكنولوجية المتقدمة. ويضاف إلى ذلك التغيرات التكنولوجية السريعة، التي تجعل من الصعب على المؤسسات التعليمية مواكبة المستجدات، خاصة إذا كانت الموارد محدودة، مما يخلق نوعاً من التردد في تبني تقنيات قد تصبح قديمة في وقت قصير. هذه الأسباب مجتمعة تؤدي إلى تقييد استخدام التكنولوجيا في تدريب الأساتذة، وتبرز الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تعزز فهم الفوائد التقنية، وتوفير الدعم المستمر للأساتذة في هذا المجال. في ظل فلسفة جودة التعليم يعد تكوين الأساتذة باستخدام التكنولوجيا الحديثة عاملاً أساسياً في تحسين جودة وتطوير مهارات التدريس. حيث تهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق معايير عالية ومستدامة في الأداء الأكاديمي، مما يتطلب برامج تدريبية تواكب التطورات التقنية وتعزز قدرات الأساتذة وغياب استخدام التكنولوجيا في تكوين الأساتذة يتعارض مع هذه الفلسفة، حيث يحرمهم من المهارات اللازمة لتلبية متطلبات التعليم الحديث. علاوة على ذلك، فإن اعتماد التقنيات المتقدمة في التدريب يساعد الأساتذة على تحسين الكفاءة والتواصل بشكل أفضل مع الأجيال الحالية التي تفضل التعلم عبر وسائل تكنولوجية متعددة. وفي ظل غياب هذه الوسائل، يتقلص دور التكوين كأداة لتحقيق الجودة، ويفقد الأساتذة القدرة على التفاعل بمرونة مع التطورات التعليمية.

الجدول رقم (47): يبين إجابات العينة على مدى مساهمة برامج التدريب والتكوين الحالية في تحقيق مكانة متميزة للجامعة ضمن المحيط الأكاديمي:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
دائما	45	20
أحيانا	102	45
أبدا	78	35
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى مساهمة برامج التدريب والتكوين الحالية تساعد الجامعة على تحقيق مكانة متميزة ضمن المحيط الأكاديمي المحلي أو العالمي من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن النسبة الأكبر جاءت لصالح الإجابة بـ أحيانا بنسبة 45% بواقع 102 تكرار، ثم تليها نسبة 35% لمن أجابوا بـ أبدا بواقع 78 تكرار. لتأتي في الأخير نسبة 20% لتمثل من اختار الإجابة بـ دائما بواقع 45 مفردة.

برامج التكوين والتدريب التي تضعها أي جامعة الهدف منها الرفع من أداء هيئة التدريس واحداث تغييرات في مستوى الأداء لتكون دائما بالإيجاب، هذا التطوير يمكن قياسه من خلال أمرين إما أداء الأستاذ في الحصص التعليمية وذلك من خلال تمكنه من استعمال التقنيات والأساليب الحديثة في التدريس ونوعية المعارف التي يقدمها من جهة ونتائج طلبته من جهة أخرى، وإما من خلال الإنجازات والأعمال العلمية لهيئة التدريس من مقالات كتب، ملتقيات دولية ومحلية وغيرها ونخص بالتحديد المقالات العلمية المنشورة ضمن مجلات مفهسة ومصنفة. ومن خلال إجابة المبحوثين في الجدول أعلاه نجد أنهم وجدوا أن هذه البرامج لا تساهم في تحقيق الجامعة مكانة علمية وهذا مؤشر غير جيد ويرون أن ما تصل إليه الجامعة من تقدم ومكانة غير مقرون بالبرامج التكوينية والتدريبية التي تضعها، بل هي من الاجتهادات الفردية لأعضاء هيئة التدريس. فهم لا يرون أن هذه البرامج تساعد الجامعة في تحقيق مكانة مميزة ضمن المحيط الأكاديمي نتيجة وضعها من قبل خبراء غير متمكنين وغلبة الطابع التقليدي في صياغتها وعدم بناءها وفق احتياجات الأساتذة كونها لا تصاغ بناء على دراسات حقيقية وواقعية والاعتماد على الجانب التصوري في وضعها، بالإضافة إلى افتقارها لتقنيات التكنولوجيا في تطبيقها واغفال الدور الهام لعنصر التدريب والتكوين ما يجعل الأستاذ في ركود وعدم تقديم أي إضافات فعلية له. وهو كنتيجة أيضا لعدم وجود تنسيق فعال بين البرامج التدريبية والمناهج والأهداف الأكاديمية. إن نتائج الجدول أعلاه تشير

إلى وجود اتجاه سلبي لا يخدم فكر جودة التعليم التي تعطي أهمية كبيرة لعميات التكوين والتدريب لما لهما من دور فعال في تحقيق ميزة لدى المورد البشري كونهما وسيلة وآلية تساهم بشكل مباشر في رفع من قدرات ومهارات المورد البشري في حال صياغتها بالطريقة الصحيحة القادرة على تلبية النقائص التي يعرفها المتدرب ومن خلال تليبيتها وسدها يمكن الاستفادة من قدراته في تحقيق مكانة علمية مرموقة في المجال المعرفي والأكاديمي للجامعات.

الجدول رقم (48): يبين إجابات العينة على مدى تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي:

الإجابات	التكرارات	التكرار	النسبة %
دائما	45	20	
أحيانا	77	34	
أبدا	103	46	
المجموع	225	100	

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة أغلبية إجابات العينة كانت لصالح الإجابة ب أبدا بنسبة 46% بواقع تكرار 103 مفردة، وتليها الإجابة ب أحيانا بنسبة 34% لتمثل 77 مفردة ممن أجابوا ب أحيانا وفي الأخير الإجابة ب دائما بنسبة 20. % لتمثل إجابات أفراد العينة الذين اختاروا الإجابة دائما بواقع 45 مفردة.

يمكن إرجاع تفسير إجابة المبحوثين بكل من الإجابة ب أبدا وأحيانا إلى عدم قيام الجامعة بتوعية هيئة التدريس بأهمية العمل الجماعي وما له من تأثير في تحسين العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس، وكذا خلق جو من المنافسة فيما بينهم وأن جو الجماعة يسمح بإخراج طاقات وقدرات الأفراد ويخلق جو الحوار والنقاش الذي يؤدي إلى غريلة الأفكار التي من خلالها يمكن أن تتبلور أفكار ممتازة. من جهة أخرى يمكن إرجاع السبب لنمط الثقافة التنظيمية وإلى قنوات الاتصال الموجودة ما بين الأساتذة وحتى الإدارة وكذلك ميل الكثير من الأساتذة للعمل الفردي. إضافة إلى تفادي بعض الأساتذة العمل الجماعي لسبب الاتكال بين أفراد البحث واستغلال البعض للبعض الآخر وهو معروف بشكل كبير. كما نجد أن الجامعة لا تقوم بتقديم تنبيهات حول أهمية العمل الجماعي يمكن أن يرجع ذلك لدرايتها بتفكير الأساتذة للميل للعمل الفردي من خلال قيامها بدراسات حول اتجاه الأساتذة للعمل الجماعي وغيرها. وأيضا يمكن أن نفسر النتيجة بعدم مبالاة الهيئة العليا بهذا الموضوع من الأساس. وبالنظر إلى نتائج الجدول تعتبر مؤشر سلبي يؤكد غياب فلسفة جودة التعليم التي تقوم على مبدئ دعم

العمل الجماعي في أداء الوظائف ما نجده غائب في إجابات أفراد العينة وبالتالي نجد أن هذا دلالة على أن البيئة الأكاديمية وتوجه أفراد العينة لا تدعم العمل الجماعي بالتالي لا تدعم فكر الجودة.

– عرض النتائج المتعلقة بالمعالجة الإحصائية المتقدمة لبيانات الدراسة المتعلقة بتدريب وتكوين الموارد البشرية (الأساتذة)

الجدول رقم (49): جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات جودة تدريب وتكوين الموارد البشرية (الأساتذة)

التدريب والتكوين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1 - تضع الجامعة برامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموماً.	2.0133	.6442	5	متوسط
2 - يتم تقييم وقياس مدى تقدم الأساتذة على مستوى الأداء والمعارف (التعليم الرقمي، اللغات..) بشكل مناسب.	1.7689	.7318	10	متوسط
3 - يتم تطوير برامج وأساليب التدريب والتكوين بشكل مناسب وفقاً لتقييم أداء الأساتذة.	1.6756	.7175	12	متوسط
4 - يتم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناءً على دراسات واقعية-حقيقية مسبقة.	1.6311	.7145	14	منخفض
5 - تضم برامج التدريب والتكوين تشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أداء	1.9956	.7102	6	متوسط

				الأساتذة.	
متوسط	3	.7588	2.1156	6 - تستند برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية.	
متوسط	4	.7495	2.0978	7 - يتم تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين.	
متوسط	15	.7480	1.6133	8 - يتم تدريب وتكوين الأساتذة على كيفية استثمار الوقت.	
مرتفع	1	.7802	2.3689	9 - يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي.	
متوسط	2	.8807	2.1200	10 - تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من التربصات بالخارج.	
متوسط	7	.8183	1.9333	11 - يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في رفع مستوى أداء الأستاذ.	
منخفض	13	.7319	1.6667	12 - يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في تنمية قدرات الأساتذة على الإختراع والإبتكار والإبداع.	
متوسط	9	.7541	1.8044	13 - يتم استخدام وسائل تكنولوجية حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة.	
متوسط	8	.7262	1.8533	14 - برامج التدريب والتكوين الحالية تساعد الجامعة على تحقيق مكانة متميزة ضمن المحيط	

				الأكاديمي المحلي أو العالمي.	
متوسط	11	.7706	1.7422	15 - يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي.	
متوسط	/	0.22	1.89	المجموع العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (49) أن التدريب والتكوين أحيانا ما يمنح لأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (1.89)، بانحراف معياري قدره (0.22) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (49) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة التدريب والتكوين تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

❖ جاءت الفقرة رقم 9 التي تضمنت يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.36) بانحراف معياري قدره (0.78)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي.

❖ جاءت الفقرة رقم 10 التي تضمنت تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من التربصات بالخارج في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.12) بانحراف معياري قدره (0.88)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من التربصات بالخارج.

❖ جاءت الفقرة رقم 6 التي تضمنت تستند برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.11) بانحراف معياري قدره (0.75)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، أحيانا ما تستند برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية.

❖ جاءت الفقرة رقم 7 التي تضمنت يتم تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.09) بانحراف معياري قدره (0.74)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين.

❖ جاءت الفقرة رقم 1 التي تضمنت تضع الجامعة برامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموما في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.01) بانحراف معياري قدره (0.64) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما تضع الجامعة برامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموما.

❖ جاءت الفقرة رقم 5 التي تضمنت تضم برامج التدريب والتكوين تشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أداء الأساتذة في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.99) بانحراف معياري قدره (0.71) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما تضم برامج التدريب والتكوين تشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أداء الأساتذة.

❖ جاءت الفقرة رقم 11 التي تضمنت يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في رفع مستوى أداء الأستاذ في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.93) بانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في رفع مستوى أداء الأستاذ.

❖ جاءت الفقرة رقم 14 التي تضمنت برامج التدريب والتكوين الحالية تساعد الجامعة على تحقيق مكانة متميزة ضمن المحيط الأكاديمي المحلي أو العالمي في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.85) بانحراف معياري قدره (0.72) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما برامج التدريب والتكوين الحالية تساعد الجامعة على تحقيق مكانة متميزة ضمن المحيط الأكاديمي المحلي أو العالمي.

❖ جاءت الفقرة رقم 13 التي تضمنت يتم استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي

المرجح لها (1.80) بانحراف معياري قدره (0.75) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم استخدام وسائل تكنولوجية حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة.

❖ جاءت الفقرة رقم 2 التي تضمنت يتم تقييم وقياس مدى تقدم الأساتذة على مستوى الأداء والمعارف (التعليم الرقمي، اللغات..) بشكل مناسب في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.76) بانحراف معياري قدره (0.73) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم تقييم وقياس مدى تقدم الأساتذة على مستوى الأداء والمعارف (التعليم الرقمي، اللغات..) بشكل مناسب.

❖ جاءت الفقرة رقم 15 التي تضمنت يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.74) بانحراف معياري قدره (0.77) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي.

❖ جاءت الفقرة رقم 3 التي تضمنت يتم تطوير برامج وأساليب التدريب والتكوين بشكل مناسب وفقا لتقييم أداء الأساتذة في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.67) بانحراف معياري قدره (0.71) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة غالبا ما يتم تطوير برامج وأساليب التدريب والتكوين بشكل مناسب وفقا لتقييم أداء الأساتذة.

❖ جاءت الفقرة رقم 12 التي تضمنت يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والابتكار والإبداع. في الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.66) بانحراف معياري قدره (0.73) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والابتكار والإبداع.

❖ جاءت الفقرة رقم 4 التي تضمنت يتم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناء على دراسات واقعية-حقيقية مسبقة في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.63) بانحراف معياري قدره (0.71) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناء على دراسات واقعية-حقيقية مسبقة.

جاءت الفقرة رقم 8 التي تضمنت يتم تدريب وتكوين الأساتذة على كيفية استثمار الوقت في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.61) بانحراف معياري قدره (0.74) وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يتم تدريب وتكوين الأساتذة على كيفية استثمار الوقت

المحور الرابع: عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالمعوقات التنظيمية لتنمية الموارد البشرية (الأساتذة)

الجدول رقم (50): يبين إجابات العينة على عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	80	35.6
إلى حد ما	86	38.2
لا	59	26.2
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية أفراد العينة أجابوا بـ إلى حد ما بنسبة 38.2 % بواقع تكرار 86 وتليها نسبة 35.6% لتبين إجابات 80 مفردة من العينة اختاروا إجابة نعم و ثم جاءت في الأخير النسبة الأضعف 26.2% بواقع 59 مفردة أجابوا بـ لا.

من خلال نتائج الجدول نجدها اتخذت اتجاه سلبي وذلك من خلال إجابة الباحثين بكلتا الإجابتين نعم وإلى حد ما ويمكن تفسير ذلك بعدة أسباب منها التأخير في الإجراءات الإدارية، فملفات الترقية تستغرق وقتًا طويلاً مما يؤثر سلباً على عملية الترقية ويشعرهم بعدم وجود عدالة في سير المعاملات الإدارية. كما يمكن أن يعود ذلك لمتطلبات الترقية الصارمة حيث يجد بعض الأساتذة أن شروط الترقية معقدة ومتطلبة خاصة فيما يتعلق بالنشر في مجلات مجهزة ذات تصنيف عالٍ وهو ما يمثل تحدياً إضافياً خصوصاً في التخصصات الاجتماعية والإنسانية حيث يكون النشر في مجلات معتمدة أمراً صعباً ومحدوداً. الاعتماد على التقييم الشخصي قد يشعر الأساتذة بأن عملية التقييم والترقية تتأثر بعوامل شخصية وتقديرات فردية مما يجعل الترقية لا تعتمد فقط على الإنتاج الأكاديمي الفعلي بل على علاقات أو تقديرات قد تكون غير موضوعية. قلة الشفافية في معايير الترقية يشعر بعض الأساتذة بعدم وضوح أو شفافية كافية في المعايير المستخدمة للترقية مما يولد شعوراً بغياب العدالة،

حيث قد تكون هناك معايير غير معلنة أو تطبيق انتقائي للمعايير على بعض المتقدمين دون غيرهم .غياب التغذية الراجعة قد لا يحصل الأساتذة على ملاحظات واضحة حول أسباب رفض طلبات ترقيةهم أو ما يجب تحسينه مما يجعل العملية غير موضوعية ويؤثر على قدرتهم على تطوير أدائهم الأكاديمي.

تعارض هذه النتائج مع مبادئ وأفكار جودة التعليم، التي تركز على العدالة والشفافية والموضوعية في التقييم وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على التطوير المستمر مما يؤثر سلباً على عدة جوانب، منها العدالة والإنصاف في التقييم إذ تعتمد جودة التعليم على تطبيق معايير تقييم شفافة وموحدة تضمن تكافؤ الفرص بين جميع المتقدمين للترقية، حيث يجب أن تكون القرارات مبنية على الأداء والكفاءة العلمية وحدها. الشعور بغياب العدالة يؤدي إلى إحباط الأساتذة مما يقلل من دافعيتهم نحو التطور المهني ويؤثر على مستوى أدائهم. الشفافية والمساءلة :يعد الوضوح والشفافية في المعايير والأحكام أمراً أساسياً في أنظمة الترقية التي تدعم جودة التعليم وغياب الشفافية يجعل الأساتذة يشعرون بعدم الثقة في النظام، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي وثقتهم بالمؤسسة، كما يمنعه من العمل بجدية على تطوير الجوانب التي تؤهلهم للترقية إذا لم يكونوا على دراية كافية بالمعايير المطلوب. بالتالي، هذه الممارسات تقلل من فعالية البرامج الأكاديمية وتجعل من الصعب على المؤسسة تحقيق أهدافها التعليمية، مما يستدعي مراجعة شاملة لأنظمة الترقية لتكون أكثر توافقاً مع مبادئ جودة التعليم، وتعزيز رضا الكوادر الأكاديمية ودعم التميز في التعليم العالي.

الجدول رقم (51): يبين إجابات العينة على مدى ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	125	55.6
إلى حد ما	79	35.1
لا	21	9.3
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان هناك ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة كانت لصالح الإجابة نعم بنسبة 55.6% والتي مثلتها 125 مفردة لتليها الإجابة إلى حد ما بنسبة 35.1% بواقع 79 مفردة وفي الأخير جاءت النسبة 9.3% والتي مثلتها 21 مفردة الذين اجابوا ب لا.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه بأن إجابة المبحوثين بـ "نعم" تشير إلى وجود ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تدعم التنمية الذاتية، حيث لاحظوا نقصاً في الدعم الكافي لتطوير مهاراتهم أو غياب فرص التدريب والتكوين المقدمة من قبل بيئة العمل. يمكن أن يُعزى هذا إلى تركيز الإدارة على تحقيق الأهداف العملية والإنتاجية دون مراعاة تطوير المهارات الفردية، مما يعكس غياب سياسات فعالة تهدف إلى تعزيز التطوير الشخصي للهيئة التعليمية. كما يبرز ضعف التخطيط المهني وعدم وجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على خلق بيئة تنظيمية تشجع على التنمية الذاتية. أما إجابة المبحوثين بـ "إلى حد ما"، فتشير إلى وجود بعض الجهود لتحسين البيئة التنظيمية، لكن هذه الجهود تُعتبر متقطعة وغير مستمرة، نتيجة لغياب استراتيجيات متكاملة لتطوير الموارد البشرية. كما يعكس عدم وضوح السياسات المتعلقة ببرامج التكوين والتدريب، مما يحد من فرص التنمية الذاتية للأساتذة. في المقابل، أولئك الذين أجابوا بـ "لا" يرون أنه لا يوجد ضعف في البيئة التنظيمية يؤثر سلباً على التنمية الذاتية، حيث يعتقدون أن التنمية الذاتية تعتمد بشكل أكبر على دافعية الفرد ورغبته في تطوير نفسه، وأن هناك طرقاً متعددة متاحة لتحقيق ذلك رغم وجود بعض التحديات التي تواجهها أي بيئة عمل. هذه النتائج تشير لوجود جملة من المعوقات التي لا تخدم فكر وفلسفة جودة التعليم وذلك كونها تنعكس على تنمية المورد البشري في العديد من الجوانب منها التطوير المهني المستدام، حيث يعتبر تطوير مهارات الأساتذة جزءاً أساسياً من جودة التعليم. إذا كانت البيئة التنظيمية تعاني من ضعف في توفير فرص التدريب والتكوين فإن ذلك يعوق تحسين كفاءات المعلمين وقدرتهم على مواكبة التغيرات التعليمية والتكنولوجية. وبالتالي تتأثر جودة التعليم بشكل مباشر أيضاً دافعية الأساتذة إن وجود معيقات في التنمية الذاتية لهيئة التدريس يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الدافعية والتحفيز. عندما يشعر الأساتذة بعدم وجود دعم أو فرص لتحسين مهاراتهم قد يتراجع التزامهم وجودة أدائهم. الابتكار والتكيف إذ تتطلب جودة التعليم وجود أساتذة قادرين على الابتكار والتكيف مع احتياجات الطلاب والوظيفة وفي حال وجود بيئة تنظيمية تعاني من نقص في الدعم والتطوير فإن هذا يحد من قدرة الأساتذة على تبني أساليب تدريس جديدة ومبتكرة، مما يؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية. بالتالي، فإن معالجة هذه المعوقات من خلال إنشاء بيئة تنظيمية ملائمة وداعمة تعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق جودة التعليم ويتطلب ذلك التزام المؤسسات التعليمية بتطوير سياسات واضحة وشاملة تعزز من فرص التنمية الذاتية وتدعم التحسين المستمر، مما سينعكس بشكل إيجابي على مستوى التعليم والمخرجات الأكاديمية.

الجدول رقم (52): يبين إجابات العينة حول ضعف أو غياب ثقافة تجويد المورد البشري في التعليم العالي:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	112	49.8
إلى حد ما	102	45.3
لا	11	4.9
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان هناك ضعف أو غياب لثقافة تجويد المورد البشري والتعليم العالي ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح الإجابة نعم بواقع 112 تكرار والتي مثلتها نسبة 49.8% تليها الإجابة إلى حد ما بنسبة 45.3% بواقع 102 مفردة وفي الأخير جاءت النسبة الأضعف قدرت بـ 4.9% والتي مثلها 11 تكرار من المبحوثين الذين أجابوا بـ لا.

تظهر نتائج الجدول أعلاه وجود ضعف أو غياب لثقافة تجويد المورد البشري، مما يدل على نقص الاهتمام بتطوير وتكوين الأساتذة في مجال التعليم العالي. وهذا يؤثر سلباً على جودة أداء الأساتذة وبالتالي على جودة التعليم بشكل عام. يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى عدة أسباب، من بينها عدم وعي الإدارة العليا بأهمية نشر ثقافة الجودة بين جميع مكونات العملية التعليمية خاصة هيئة التدريس. كما أن عدم تنظيم أيام توعوية حول أهمية جودة التعليم، بالإضافة إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية يعد من العوامل المعيقة. أما بالنسبة لإجابة المبحوثين بـ "إلى حد ما"، فهي تشير إلى وجود محاولات لنشر ثقافة الجودة في البيئة الجامعية، لكنها تظل ضئيلة وغير كافية لإظهار أهمية تبني فلسفة الجودة وتأثيرها الكبير على رفع مستوى التعليم. يعود ذلك إلى نقص الموارد الكافية المخصصة لتنمية وتطوير هيئة التدريس، بالإضافة إلى غياب برامج التكوين والتدريب المستمر الفعالة. كما أن العديد من الجهود تظل نظرية دون تجسيدها عملياً على أرض الواقع، مما يحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

من خلال نتائج الجدول نجد أنها تتخذ اتجاه سلبي لا يرتبط بسياق مبادئ جودة التعليم، التي تؤكد على ضرورة وجود ثقافة مؤسسية تدعم فكر تجويد المورد البشري إذ يتطلب تحقيق جودة التعليم التزاماً قوياً من الإدارة العليا بتبني ممارسات تدعم تطوير الأساتذة، بما في ذلك التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في التدريب من الضروري تنفيذ برامج تدريب مستمر تهدف إلى تحسين مهارات الأساتذة وتعزيز معرفتهم بأساليب التدريس

الحديثة. يجب أن تكون هذه البرامج عملية ومبنية على احتياجاتهم الفعلية. نشر ثقافة الجودة يجب أن تعمل المؤسسات التعليمية على تعزيز وعي جميع الأفراد بأهمية الجودة في التعليم من خلال تنظيم ورش عمل وأيام توعوية، مما يساهم في تحفيز الأساتذة على الالتزام بمعايير الجودة. بتطبيق هذه المبادئ يمكن تعزيز ثقافة تجويد المورد البشري وتحسين أداء الأساتذة مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم بشكل عام ويؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للطلاب وللمؤسسة التعليمية ككل.

الجدول رقم (53): يبين إجابات العينة على ضعف أو عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	148	65.8
إلى حد ما	61	27.1
لا	16	7.1
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان ضعف أو عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أغلبية إجابات العينة كانت لصالح الإجابات نعم بنسبة 65.8% والتي عرفت واقع تكرار 148 مفردة، تليها الإجابة ب إلى حد ما بواقع 61 مفردة بنسبة 27.1% وفي الأخير جاءت الإجابة لا بنسبة قدرت ب 7.1% بواقع تكرار 16 مفردة.

يمكن تفسير نتائج الجدول أعلاه من خلال إجابات الباحثين ب "نعم"، والتي تشير إلى وجود ضعف أو قلة اهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها بتركيز النظام التعليمي على معالجة المشكلات بعد وقوعها بدلاً من اعتماد الوقاية والتخطيط والتحليل الاستباقي، مما يعكس ضعف استراتيجيات التنبؤ والتخطيط. كما يشير إلى غياب الاعتماد على تقنيات متخصصة للكشف المبكر عن الأخطاء مما يؤدي إلى تفاقم هذه الأخطاء وانتشارها قبل أن يتم التعامل معها بفعالية. يعزى ذلك أيضاً إلى قلة الموارد التقنية والبشرية المخصصة لتدريب الكوادر على تفادي الأخطاء، بالإضافة إلى ضعف المراقبة على العمليات التعليمية، مما يجعل الأخطاء تتكرر ويزيد من الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لمراقبة الجودة. كذلك ضعف الوعي بأهمية التدابير الوقائية يعزز التركيز على الحلول بعد وقوع المشكلات بدلاً من اعتماد استراتيجيات استباقية. كما أن التركيز على الأهداف قصيرة المدى يدفع المؤسسات إلى إنهاء المهام بسرعة دون الالتفات إلى التأكد من دقة العمل وخلوه من الأخطاء. إلى جانب ذلك،

يؤدي نقص التدريب والتأهيل إلى ضعف قدرة الموظفين على استخدام أدوات الكشف المبكر بفعالية. ويضاف إلى ذلك محدودية الموارد المالية والبشرية المتاحة للتدقيق والتحليل، حيث يُنظر إلى الإجراءات الوقائية على أنها تكلفة إضافية. كما تفتقر بعض المؤسسات إلى ثقافة التحسين المستمر ما يجعل الوقاية من الأخطاء تبدو عبئاً يؤثر على الإنتاجية. في بيئات عمل تتسم بالخوف من المساءلة قد يتردد الموظفون في محاولة اكتشاف الأخطاء مسبقاً خشية العقاب مما يعزز تجاهل الإجراءات الوقائية. كما أن ضعف نظم التقييم والمتابعة يساهم في عدم اكتشاف الأخطاء المحتملة مبكراً، مما يؤدي إلى تكرارها دون حلول استباقية مجتمعة، تؤدي هذه العوامل إلى إضعاف أساليب الوقاية والكشف عن الأخطاء مما يؤثر سلباً على كفاءة العمل وتحقيق الجودة المطلوبة.

بعد ضعف الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها عائفاً أمام تبني فكر الجودة في تكوين الموارد البشرية، حيث تعتمد الجودة على تعزيز مهارات الأفراد وقدراتهم الاستباقية للوقاية من المشكلات وليس فقط الاستجابة لها. في إطار فكر الجودة يعتبر التكوين الاستباقي للموارد البشرية وسيلة أساسية لتمكين الأفراد من اكتشاف الأخطاء المحتملة والعمل على تجنبها مما يرفع من كفاءة المؤسسة ويعزز قدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

عندما تتبنى المؤسسة أساليب الوقاية والاكتشاف المبكر فإنها تدعم فلسفة التحسين المستمر، حيث يصبح التكوين ليس مجرد تدريب على المهام الأساسية، بل يشمل أيضاً مهارات التحليل والتخطيط والتفكير النقدي. ويساهم ذلك في تطوير الكوادر البشرية التي يمكنها تحقيق مستويات عالية من الجودة، حيث يصبح الأفراد قادرين على مواجهة التحديات ومنع الأخطاء التي قد تعيق سير العمل. وبالتالي يرتبط فكر الجودة في تكوين الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على التنبؤ بالأخطاء وتعزيز ثقافة الوقاية منها، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر فعالية، وأقل عرضة للأخطاء، وملتزمة بتحقيق معايير الجودة في جميع جوانب العمل.

الجدول رقم (54): يبين إجابات العينة حول ضعف أو عدم إنشاء معايير جودة الأداء:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	134	59.6
إلى حد ما	72	32
لا	19	8.4
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان هناك ضعف أو عدم إنشاء معايير جودة الأداء ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة كانت 59.6 % بواقع تكرار 134 والتي مثلت إجابة المبحوثين ب نعم وتليها نسبة 32% لتبين إجابات 72 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما، وجاءت في الأخير النسبة الأضعف 8.4% من 19 مفردة أجابوا ب لا.

من خلال نتائج الجدول، نجد أن إجابة المبحوثين ب "نعم" على ضعف أو غياب معايير أداء واضحة في النظام التعليمي يمكن تفسيرها بعدة عوامل قد يعود ذلك إلى نقص في تبني مفهوم جودة الأداء وفهم أنه يمكن تقييمه بمعايير قابلة للقياس. إضافة إلى غياب تحديث وتطوير سياسات لتحديد معايير واضحة لتقييم الأداء، مما يساهم في عدم وضوح المعايير التي يجب اتباعها، أو يضعف إدراك أهميتها وتأثيرها على رفع مستوى الأداء الأكاديمي. كما قد تتسبب تحديات تتعلق بالموارد المالية والبشرية في عرقلة وضع وتطبيق معايير الأداء بفعالية، وقد يكون لدى بعض المسؤولين قلة وعي بأهمية هذه المعايير في توجيه الأداء وتحسينه باستمرار فالوقاية من الأخطاء والعمل الاستباقي جزء مهم من مبادئ الجودة. والمؤسسات التعليمية في هذا السياق تفتقر إلى آليات استباقية لتجنب التحديات والأخطاء في الأداء وتركز بدلاً من ذلك على تصحيح الأخطاء بعد وقوعها، مما يعكس ضعفاً في استراتيجيات الجودة ويجعل عمليات التحسين أقل فاعلية. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا ب "إلى حد ما" فتشير إجاباتهم إلى وجود بعض الجهود الجزئية في مجال تقييم الأداء لكنها تظل غير كافية. قد يكون هناك اعتماد كبير على الشهادات الأكاديمية والمقاييس النظرية كدلالة على الكفاءة دون النظر بجدية إلى قياس الأداء الفعلي للأستاذ وامتناله لمعايير الجودة التعليمية المطلوبة. وأشار بعض المبحوثين إلى أن الإدارة تركز على ضمان حضور الأستاذ، لكنها لا تعطي أهمية كافية لتقييم جودة أدائه، مما يتجلى مثلاً في دورات التكوين باللغة الإنجليزية التي يحضرها الأساتذة دون أي متابعة أو قياس للأثر الفعلي لهذه الدورات على أدائهم.

وعليه تعكس نتائج الجدول أن غياب أو ضعف معايير أداء واضحة يؤثر سلباً على جودة التعليم من خلال إضعاف عمليات التقييم والتطوير. ولضمان تحقيق الجودة من الضروري الالتزام بمبادئ الجودة هذه وتطبيقها على كافة عناصر العملية التعليمية، بدءاً من التخطيط الاستراتيجي إلى التقييم المستمر، وتطوير بيئة تعليمية تشجع التحسين المستمر والابتكار في التعليم.

الجدول رقم (55): يبين إجابات العينة على مدى ضعف أو عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي:

الإجابات \ التكرارات	التكرارات	النسبة %
نعم	142	63.1
إلى حد ما	63	28
لا	20	8.9
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان ضعف أو عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة إجابات العينة كانت لصالح الإجابة نعم بنسبة 63.1% مثلتها 142 مفردة، تليها اجابة 63 مفردة من الذين أجابوا ب إلى حد ما بنسبة 28% وفي الأخير الإجابة ب لا بنسبة قدرت ب 8.9% بواقع تكرار 20 مفردة.

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن اختيار الباحثين لإجابة "نعم" يعود إلى عدد من العوامل التي تؤدي إلى غياب قياس انحرافات الأداء بفعالية. من أبرز هذه العوامل قلة الأدوات والمعايير المخصصة لقياس الأداء مما يجعل متابعة الانحرافات وتصحيحها صعبة. كما يسهم ضعف التركيز على المراقبة والتقييم المستمر في فقدان القدرة على معالجة هذه الانحرافات فور حدوثها. يمكن أيضاً تفسير هذه النتيجة بعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية السائدة التي قد تدعم الوضع الراهن وتعيق التغيير، مما يثبط من جهود تحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي عدم فعالية الهيكل التنظيمي إلى صعوبة في تحديد المسؤوليات المتعلقة بتقييم الأداء مما يضعف من فاعلية إدارة الأداء.

تشمل الأسباب الأخرى لهذا الضعف نقص الخبرة والمعرفة لدى بعض المسؤولين عن التقييم، حيث قد لا يكون لديهم الدراية الكافية بأدوات القياس وتحليل نتائج الأداء بموضوعية. كما تساهم قلة الموارد البشرية والتقنية في تأخير عمليات التقييم أو إهمالها بسبب نقص الكفاءات والأدوات اللازمة. وبالإضافة إلى ذلك، قد لا تتوفر سياسة واضحة للتقييم، مما يؤدي إلى تفاوت كبير في آليات التقييم وعدم انتظامها. من جهة أخرى، يمكن أن تواجه المؤسسة مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين أو الإدارات وذلك خوفاً من المساءلة أو التحولات التي قد تؤثر على استقرارهم في وظائفهم مما يضعف من دافعية المؤسسة لتطبيق نظم قياس فعالة للأداء. في بعض الأحيان تركز المؤسسات على النتائج النهائية فقط دون الاهتمام بالعمليات والآليات التي تحقق هذه النتائج مما يقلل من

قدرة المؤسسة على مراقبة الانحرافات وتصحيحها. هذه التحديات تتعارض مع مبادئ جودة التعليم التي تشدد على أهمية القياس الدقيق، وضرورة مواءمة الثقافة التنظيمية وسيادة ثقافة القياس من أجل تحقيق أداء وظيفي مستدام وفعال.

❖ المعالجة الإحصائية المتقدمة للمعوقات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية (الأساتذة)

❖ الجدول رقم (56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات المعوقات التنظيمية في تنمية الموارد البشرية (الأساتذة)

معوقات تنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1 - عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية.	2.093	.78217	6	متوسط
2 - ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية.	2.462	.66120	4	مرتفع
3 - ضعف أو غياب ثقافة تجويد المورد البشري والتعليم العالي.	2.448	.58882	5	مرتفع
4 - ضعف أو عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.	2.587	.62163	1	مرتفع
5 - ضعف أو عدم إنشاء معايير جودة الأداء.	2.511	.64856	3	مرتفع
6 - ضعف أو عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي.	2.542	.65414	2	مرتفع
المجموع العام	2.44	0.17	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (56) أن **معوقات تنظيمية** دائما ما تواجه أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.44)، بانحراف معياري قدره (0.17) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (56) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لـ **معوقات تنظيمية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

❖ جاءت الفقرة رقم 4 التي تضمنت ضعف أو عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.58) بانحراف معياري قدره (0.62)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا يوجد ضعف أو عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

❖ جاءت الفقرة رقم 6 التي تضمنت ضعف أو عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.54) بانحراف معياري قدره (0.65)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا يوجد ضعف أو عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي.

❖ جاءت الفقرة رقم 5 التي تضمنت ضعف أو عدم إنشاء معايير جودة الأداء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.51) بانحراف معياري قدره (0.64)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا يوجد ضعف أو عدم إنشاء معايير جودة الأداء

❖ جاءت الفقرة رقم 2 التي تضمنت ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.46) بانحراف معياري قدره (0.66)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يوجد ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية.

❖ جاءت الفقرة رقم 3 التي تضمنت ضعف أو غياب ثقافة تجويد المورد البشري والتعليم العالي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.44) بانحراف معياري قدره (0.58)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك ضعف أو غياب ثقافة تجويد المورد البشري والتعليم العالي.

❖ جاءت الفقرة رقم 1 التي تضمنت عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.09) بانحراف معياري قدره (0.78)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية

-عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالمعوقات المادية لتنمية المورد البشري (الأساتذة)

الجدول رقم (57): يبين إجابات العينة على قلة المخصصات المالية للتكوين:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	168	74.7
إلى حد ما	50	22.2
لا	7	3.1
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت قلة المخصصات المالية للتكوين ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة كانت 74.7 % بواقع تكرار 168 والتي مثلت إجابة المبحوثين بـ نعم وتليها نسبة 22.2% لتبين إجابات 50 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما، وجاءت في الأخير النسبة الأضعف 3.1% بواقع تكرار 7 مفردات أجابوا بـ لا.

تشير نتائج الجدول إلى أن اختيار المبحوثين لإجابة "نعم" يعود بشكل أساسي إلى نقص المخصصات المالية الموجهة للجامعة، والذي قد يكون ناجماً عن قلة الميزانية العامة المخصصة للتعليم العالي. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بتركيز المسؤولين على سد احتياجات أخرى على حساب برامج التكوين والتطوير، إلى جانب ضعف التخطيط الاستراتيجي للاستثمار في التعليم والتدريب وسوء توزيع الميزانية العامة الموجهة للبحث العلمي والتعليم. أما إجابة المبحوثين بـ "إلى حد ما"، فيمكن تفسيرها بوجود مخصصات مالية، لكن هذه المخصصات لا تُدار بكفاءة مما يؤدي إلى سوء التسيير المالي. وأشار المبحوثين إلى أن المخصصات المالية غالباً لا تكفي لتغطية تكاليف برامج التكوين خاصة عند الحاجة إلى شراء البرمجيات والتقنيات الحديثة التي تتطلب استثمارات مالية كبيرة. إن ضعف التخطيط المالي وإدارة الميزانية يؤثران سلباً على تحقيق معايير الجودة في التعليم العالي، حيث أن تحسين

برامج التكوين وتطويرها يتطلب موارد مالية مستدامة وتخطيطاً استراتيجياً طويل الأجل. كما أن نقص المخصصات يؤثر على تحديث المناهج وشراء التكنولوجيا المتقدمة اللازمة لتطوير الكفاءات وتلبية متطلبات سوق العمل المتجددة. لتحقيق جودة عالية في أداء هيئة التدريس يتطلب الأمر تركيزاً أكبر على الاستثمار في التعليم والتدريب، وتوجيه الموارد المالية بطرق مدروسة لضمان استدامة البرامج التعليمية وتطوير القدرات البشرية مما يحقق جودة شاملة في العملية التعليمية ويرفع من كفاءة المؤسسات الأكاديمية.

الجدول رقم (58): يبين إجابات العينة على مدى ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	173	76.9
إلى حد ما	42	18.7
لا	10	4.4
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان هناك ضعف للميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة كانت 76.9 % بواقع تكرار 173 والتي مثلت إجابة المبحوثين بـ نعم وتليها نسبة 18.7% لتبين إجابات 42 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما، وجاءت في الأخير النسبة الأضعف 4.4% بواقع 10 تكرارات أجابوا بـ لا.

تشير نتائج الجدول إلى أن اختيار المبحوثين لإجابة "نعم" حول ضعف الميزانيات المخصصة للتربصات يعزى إلى عدة عوامل، منها الفساد وسوء الإدارة المالية، بالإضافة إلى ضعف التخطيط المالي وعدم تقدير الأهمية الفعلية للتربصات العلمية الخارجية في تطوير مهارات الأستاذ الجامعي. ويجمع المبحوثين على أن المخصصات المالية المتاحة غالباً ما تكون غير كافية خاصة في حال التوجه إلى دول تتطلب مصاريف كبيرة مثل الدول الأوروبية ودول الخليج وهذا يمكن ربطه بسوق الصرف في مجال العملات. أما بالنسبة لإجابة المبحوثين بـ "إلى حد ما"، فهي تعكس الرأي القائل بوجود ميزانية لا بأس بها، إلا أن عدد المتربصين الكبير يؤدي إلى تقليل الحصص المالية التي يحصل عليها كل فرد، وهذا بدوره يتأثر بتقلبات سوق الصرف؛ حيث يضعف الدينار مقارنة بالعملات الأجنبية، مما يقلل من القيمة الحقيقية للميزانية المخصصة. إن التربصات الخارجية تعد جزءاً أساسياً من تطوير

كفاءة الأساتذة ومواكبتهم لأحدث المناهج والأساليب التعليمية وبالتالي فإن توفير ميزانية كافية ومُدارة بشكل فعال يعد ضرورياً لتحقيق الأهداف التعليمية. فالاستثمار في التكوين والتربصات يعزز من مستوى المعرفة العملية والتطبيقية للأساتذة، مما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم في الجامعة ويعزز من تنافسيتها. وبالنظر إلى نتائج الجدول نجد أنها تتعارض مع فلسفة جودة التعليم التي تشير لضرورة توفير الموارد المالية والمادية من أجل تطوير مهارات هيئة التدريس والاستثمار فيها بشكل فعال ويكون ذلك من خلال التخطيط الجيد والتسيير المالي المناسب لذلك يجب أن يشمل التخطيط الاستراتيجي في الجامعات تحسين إدارة الميزانيات المخصصة للتربصات، وضمان توزيع عادل يراعي احتياجات المتربين مع تقليل التأثيرات السلبية لأسعار الصرف. كما ينبغي أن تُعزز الشفافية في إدارة الموارد المالية، مع تخصيص مزيد من الدعم للبرامج التي تساهم في تطوير كفاءات الأساتذة وتحديث مهاراتهم، الأمر الذي يساهم في تقديم تعليم عالي الجودة يرتقي بتجربة الطلاب ويعزز من دور الجامعة كمؤسسة أكاديمية رائدة.

الجدول رقم (59): يبين إجابات العينة حول قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	168	74.7
إلى حد ما	38	16.9
لا	19	8.4
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن غالبية إجابات العينة كانت لصالح الإجابة نعم بنسبة 74.7% بواقع تكرار 168 مفردة ، تليها الإجابة إلى حد ما بواقع تكرار 38 بنسبة 16.9% وفي الأخير جاءت الإجابة لا لتمثلها 19 مفردة بنسبة قدرت بـ 8.4%.

تشير نتائج الجدول إلى أن اختيار المبحوثين لإجابة "نعم" حول قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي يعكس التحديات المالية التي تواجهها الجامعات، حيث ذكر عدد من المبحوثين أنهم يواجهون صعوبة في تمويل الملتقيات الوطنية والدولية التي تتطلب دعماً مالياً كبيراً. يمكن تفسير هذه النتائج بعدة أسباب منها محدودية الميزانية العامة المخصصة للبحث العلمي وسوء التسيير المالي، حيث تُوجّه التمويلات غالباً نحو النفقات الإدارية

والبنية التحتية على حساب دعم البحث العلمي. يُعد البحث العلمي الواجهة الأساسية للجامعة في المجتمع العلمي والمعرفي، وبالتالي فإن عدم تخصيص الدعم الكافي له يضعف من مكانة الجامعة وقدرتها التنافسية. من الأسباب الأخرى لهذه المشكلة غياب آليات فعّالة لتوليد الدخل من البحث العلمي، فضلاً عن نقص رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز وتطوير هذا المجال. فإلى جانب التمويل الحكومي المحدود تفتقر الجامعات إلى شراكات فاعلة مع القطاع الخاص ما يحرمها من فرص لتمويل مشاريع بحثية طويلة الأجل يمكن أن تساهم في إثراء الابتكار وتطبيق نتائج البحث على أرض الواقع. أما بالنسبة للمبشرين الذين أجابوا بـ "إلى حد ما" فإن إجاباتهم تشير إلى إدراكهم لقيود الميزانية التي تفرضها الحكومة، حيث يتطلب البحث العلمي تمويلاً مستمراً ومتزايداً مما يجعل من الصعب على الجامعة توفير كافة احتياجاته في ظل النفقات الإدارية المتزايدة. ويرى المبشرين أن الميزانية المتاحة رغم محدوديتها قد تدعم البحث العلمي بشكل جزئي، ولكنها غير قادرة على تلبية الاحتياجات بالكامل خاصة مع غياب دعم استثماري من القطاع الخاص وزيادة التكاليف التشغيلية.

نتائج الجدول تأخذ اتجاه سلبي لا يتماشى وأفكار ومبادئ جودة التعليم التي تنادي بضرورة الاستثمار في التعليم كونه انجح استثمار انطلاقاً من فكرة أن الموارد البشرية ثروة فكرية مستمرة قادرة على إعطاء الجديد بشكل مستمر ما دام هناك استثمار فعال فيها، وهذا ما ركز عليه كل من الرائدین بيكر وشولتز في نظرية الاستثمار في المورد البشري لذلك يعتبر تمويل البحث العلمي استثماراً أساسياً في تحسين مستوى المعرفة الأكاديمية وتعزيز مساهمة الجامعة في إنتاج المعرفة العلمية. لذا ينبغي على الجامعات تبني استراتيجيات واضحة لتحفيز البحث مثل بناء شراكات مع القطاع الخاص، وتطوير سياسات مبتكرة لتوليد دخل إضافي من أنشطة البحث والتطوير. كما يتعين وضع أطر عمل للتخطيط المالي تسمح بإدارة الموارد المالية بمرونة، وتخصيص نسبة أكبر من الميزانية لدعم المشاريع البحثية التي تساهم في رفع كفاءة التعليم، وتعزز من مكانة الجامعة كمؤسسة تعليمية رائدة في المجتمع العلمي.

الجدول رقم (60): يبين إجابات العينة على مدى النقص في الأجهزة والمعدات العلمية والتعليمية:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	184	81.8
إلى حد ما	36	16
لا	5	2.2
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان لنقص في الأجهزة والمعدات ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة كانت 81.8 % بواقع تكرار 184 والتي مثلت إجابة المبحوثين بـ نعم وتليها نسبة 16% لتبين إجابات 36 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما، وجاءت في الأخير النسبة الأضعف 2.2% بواقع 5 تكرارات أجابوا بـ لا.

تشير نتائج الجدول إلى أن إجابة المبحوثين بـ "نعم" حول نقص الأجهزة والمعدات تعود إلى قلة التمويل المخصص لتحديث واقتناء المعدات، إلى جانب مشكلات محتملة في التخطيط الاستراتيجي لتجديد البنية التحتية. كما يفرض التزايد الكبير في عدد الطلبة ضغوطاً إضافية تتطلب توفير مزيد من الأجهزة والمعدات. ويفاقم من هذه المشكلة غياب الرقابة اللازمة في استخدام هذه الأجهزة، مما يؤدي إلى تلفها بسرعة وزيادة الحاجة إلى الصيانة. ويعكس هذا الوضع تحديات تعاني منها الجامعة بسبب سوء التسيير وغياب الصيانة الدورية للأجهزة، التي عادةً ما تُقتنى بمبالغ مالية كبيرة. نتيجة لذلك، تتأثر الحصص التدريسية حيث تعتمد هيئة التدريس في كثير من الأحيان على الشرح النظري دون القدرة على توفير التطبيقات العملية، وهو أمر يُعد عائقاً كبيراً خاصة في التخصصات العلمية التي تحتاج إلى تدريب عملي لدعم المعارف النظرية. وقد أشار عدد من الأساتذة إلى فترات انتظار طويلة للحصول على بعض الأجهزة، مما أثار لديهم حالة من التذمر وأثر سلباً على جودة أداءهم. أما المبحوثين الذين أجابوا بـ "إلى حد ما"، فقد أشاروا إلى أن هناك بعض الأجهزة والمعدات، لكنها غير كافية لتغطية احتياجات الحصص التطبيقية. في بعض التخصصات العلمية، تتوفر الأجهزة، إلا أن عدد الحصص التطبيقية المرتفع يزيد من الضغط عليها، إضافةً إلى وجود بعض المعدات التي لم يتم إصلاحها بعد تعطلها. نتائج الجدول لا تتوافق وأفكار جودة التعليم فمن منظور جودة التعليم، يعد توفر الأجهزة والمعدات وتحديثها باستمرار أمراً أساسياً لتحقيق أفكار ومبادئ جودة التعليم، حيث أن التعليم الفعّال يتطلب توفر بيئة تعليمية غنية بالأدوات العملية إذ

يُعد توفر الأجهزة والمعدات الحديثة داعماً أساسياً لعملية التكوين والتدريب. فالأساتذة بحاجة إلى بيئة عملية تساعد على التدريب والتطوير باستخدام التقنيات المعاصرة التي سيطبقونها في التدريس. توافر هذه الأدوات يمكن الأساتذة من ممارسة وتعليم الطلاب المهارات العملية اللازمة، خاصة في المجالات العلمية والتقنية. كما أن نقص الأجهزة يحد من فرص تدريب الأساتذة ويجعلهم يعتمدون على التدريس النظري فقط، مما يقلل من جودة التعليم التي تقدمها الجامعة. توفير هذه المعدات مع تدريب الأساتذة عليها، يسهم في رفع مستوى التعليم التطبيقي، حيث يصبح الأساتذة قادرين على إجراء التجارب والأنشطة التطبيقية للطلاب، مما يؤدي إلى تعليم أكثر شمولية وفاعلية.

الجدول رقم (61): يبين إجابات العينة على مدى ضعف الإمكانيات المالية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	152	67.6
إلى حد ما	57	25.3
لا	16	7.1
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان ضعف الإمكانيات المالية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن أعلى نسبة كانت 67.6 % بواقع تكرار 152 والتي مثلت إجابة المبحوثين بـ نعم وتليها نسبة 25.3 % لتبين إجابات 57 مفردة من العينة اختاروا إجابة إلى حد ما، وجاءت في الأخير النسبة الأضعف 7.1 % بواقع 16 تكرارات من المبحوثين الذين أجابوا بـ لا.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نفس إجابة المبحوثين بـ نعم هناك ضعف الإمكانيات المالية مع المعاهد التدريبية بقلّة التمويل المالي لهذه الجوانب والتوزيع الغير عادل للموارد المالية بالجامعة ونقص التوجيه الإستراتيجي للموارد المالية بالإضافة إلى وجود تعقيدات في الإجراءات الإدارية وتحديات الاتفاقيات ما بين المعاهد والجامعة وهذا من شأنه التأثير على مستوى أداء هيئة التدريس بسبب عدم تلقيها تدريبات وتكوينات تسمح لها بالرفع من جودة أدائها وبالتالي التأثير على جودة التعليم المقدم. ونفسر إجابة المبحوثين بأنه إلى حد ما يوجد ضعف بالإمكانيات المالية مع المعاهد التدريبية بأنه هناك إمكانيات غير أنها غير كافية ووافية تضمن تجسيد علاقات

واتفاقيات ما بين الطرفين. كما يمكن أن نشير إلى قلة الاهتمام بجوانب التكوين والتدريب وإغفال الدور المهم الذي تلعبه على تحسين القدرات والمهارات ورفع مستوى الأداء.

يرتبط ضعف الإمكانيات المالية وعدم الاستثمار الكافي في برامج التكوين والتدريب لعلاقة وثيقة بتحديات تطبيق فكر الجودة في تكوين هيئة التدريس. يركز فكر الجودة في التعليم على إعداد أعضاء هيئة تدريس يتمتعون بمهارات حديثة وقدرة على التكيف مع تطورات المناهج وأساليب التدريس، وهو ما يتطلب توفير موارد مالية موجهة لدعم التدريب المستمر وتوفير بيئة تفاعلية تُمكنهم من تطوير إمكانياتهم بشكل منتظم. عندما تكون الموارد المالية غير كافية أو توزيعها غير عادل، تتأثر قدرة الجامعة على تقديم برامج تدريبية متميزة أو إبرام شراكات فعالة مع معاهد تدريبية متخصصة. يؤدي ذلك إلى عدم تمكن هيئة التدريس من اكتساب المهارات والمعارف التي تساعدهم في تقديم تعليم عالي الجودة، مما يؤثر سلباً على الأداء العام ويحد من قدرة الجامعة على تحقيق معايير الجودة المطلوبة في التعليم. كما أن غياب التوجيه الاستراتيجي لاستثمار الموارد المالية في برامج التكوين المستدام يعكس ضعفاً في الالتزام بفكر الجودة ويحد من فعالية عملية التحسين المستمر.

– المعالجة الإحصائية المتقدمة للمعوقات المادية في تنمية الموارد البشرية (الأساتذة)

الجدول رقم (62): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات المعوقات المادية في تنمية الموارد البشرية (الأساتذة)

معوقات مادية		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	– قلة المخصصات المالية للتكوين.	2.715	.51667	3	مرتفع
2	– ضعف الإمكانيات المالية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية.	2.724	.53833	2	مرتفع
3	– قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة.	2.662	.62795	4	مرتفع

مرتفع	1	.45609	2.795	4 - النقص في الأجهزة والمعدات.
مرتفع	5	.61888	2.604	5 - ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى.
مرتفع	/	0.07	2.70	المجموع العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (62) أن **معوقات** مادية دائما ما تمنح للأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (2.70) بانحراف معياري قدره (0.07) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (62) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لـ **معوقات** مادية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

❖ جاءت الفقرة رقم 4 التي تضمنت النقص في الأجهزة والمعدات في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.79) بانحراف معياري قدره (0.45)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا هناك النقص في الأجهزة والمعدات.

❖ جاءت الفقرة رقم 2 التي تضمنت ضعف الإمكانيات المالية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.72) بانحراف معياري قدره (0.53)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا هناك ضعف في الإمكانيات المالية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية.

❖ جاءت الفقرة رقم 1 التي تضمنت قلة المخصصات المالية للتكوين في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.71) بانحراف معياري قدره (0.51)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا يوجد قلة المخصصات المالية للتكوين.

❖ جاءت الفقرة رقم 3 التي تضمنت قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(2.66) بانحراف معياري قدره (0.62)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحياناً قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة.

❖ جاءت الفقرة رقم 5 التي تضمنت ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.60) بانحراف معياري قدره (0.61)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحياناً ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى.

-البيانات الميدانية المتعلقة بالمعوقات التقنية لتنمية المورد البشري (الاساتذة)

الجدول رقم (63): يبين إجابات العينة على مدى الافتقار للعنصر البشري المدرب:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	126	56
إلى حد ما	81	36
لا	18	8
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان الافتقار للعنصر البشري المدرب ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 56% بواقع تكرارات بلغت 126 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 36% بواقع تكرار 81 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 8% بواقع 18 تكرار.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن الإجابات اتخذت منحى سلبي، حيث أكد أفراد العينة على وجود نقص في العنصر البشري المدرب. يمكن تفسير هذا النقص بعدة أسباب، منها ضعف نظام التوظيف الذي يؤدي إلى تعيين أفراد غير مؤهلين بشكل كافٍ. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في برامج التدريب والتكوين التي تقدم للموارد البشرية داخل الجامعة، سواء في مجال التدريس أو في مجال استخدام التقنيات والبرمجيات الحديثة. فوجود أفراد غير مدربين بشكل جيد على التعامل مع هذه الأدوات يقلل من فعاليتهم في استخدامها بالطريقة الصحيحة، وقد يؤدي إلى إهدارها في حال حدوث أعطال أو مشاكل تقنية. كما يساهم غياب بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات في تقليص الاستفادة من الكفاءات المتاحة، فضلاً عن غياب استراتيجيات

واضحة للاستثمار في الموارد البشرية، مثل برامج التحفيز والتدريب، مما يعوق تحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد ويحد من تحسين مستوى الأداء الأكاديمي والإداري في الجامعة. من الأسباب التي تساهم في ضعف العنصر البشري المدرب في الجامعة قلة التعاون بين الإدارات المختلفة في الجامعة وتوزيع المهام بشكل غير متوازن، مما يعيق تطوير مهارات الموظفين ويمنعهم من الحصول على التدريب الملائم. كما أن نقص التحفيز والتقدير للأداء المتميز يقلل من دافع الموظفين والأساتذة لتطوير مهاراتهم، ما يؤدي إلى ضعف التفاعل مع التقنيات الحديثة والبرامج المتطورة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساهم ضغوط العمل الزائدة والمهام الإدارية المرهقة في عدم وجود وقت كافٍ لتدريب الموظفين أو تحسين قدراتهم، مما يؤدي إلى ضعف في الأداء العام. في بعض الأحيان، قد يكون هناك أيضاً نقص في التواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس حول احتياجات التدريب والتطوير المهني، مما يجعل من الصعب تحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى دعم إضافي أو تدريب متقدم. هذه النتائج لا تتوافق وإجاه فكر جودة التعليم فضعف أو غياب العنصر البشري المدرب يؤثر بشكل مباشر على قدرة الأساتذة على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في العملية التعليمية، مما يعيق تطوير أساليب تدريسية مبتكرة تساهم في تحسين جودة التعليم. عندما لا يتلقى الأساتذة التدريب الكافي على استخدام التكنولوجيا أو تطوير مهاراتهم المهنية، فإن ذلك يحد من قدرتهم على التفاعل الفعال مع الطلاب وتقديم محتوى تعليمي ذي جودة عالية. كما أن نقص التعاون بين الإدارات أو ضعف التواصل بشأن احتياجات التدريب يعرقل تحسين أداء الأساتذة، من جهة أخرى إن غياب التحفيز والتقدير يحد من دافع الأساتذة نحو تحسين مهاراتهم وتطوير أنفسهم مهنيًا، مما يؤثر في النهاية على التفاعل مع الطلاب ويقلل من فعالية التعليم. إن استثمار الجامعة في تدريب وتطوير الأساتذة يعزز من قدرتهم على مواكبة التطورات التعليمية، ويسهم في رفع مستوى التعليم من خلال توفير بيئة تعليمية أكثر احترافية وابتكارًا.

ويرتبط هذا التفسير بشكل خاص بالمبادئ والأفكار التعليمية، حيث إن توفير الكفاءات البشرية يعتبر أحد العناصر الأساسية التي تقف عليها فلسفة الجودة في المؤسسات التعليمية. فالجودة في التعليم تتطلب توافر بيئة عمل تدعم التعلم ثابتًا على المهارات التي تعتمد على تحفيز المتعلمين إليها فعندما يكون لدى الجامعة كوادر بشرية فاعلة، فإن ذلك يعكس جودة الأداء التعليمي ويضمن تقديم الخدمات بأعلى درجات من الكفاءة وهذا يشمل القدرة على التغييرات الحديثة بشكل فعال، مما يؤدي إلى إنتاج عمليات أكاديمية وتحقيق التميز. كذلك، فإن

غياب التحفيز وندرة التدريبات يزيد من عقبات أمام تحقيق جودة التعليم حيث أن الفرد غير المؤهل قد يسبب في هدر الموارد وإعاقة العمل.

السؤال رقم(64): يبين إجابات العينة على محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	168	74.7
إلى حد ما	44	19.6
لا	13	5.8
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 74.7% بواقع تكرارات بلغت 168 تكرار، ومن بعد تليها الاجابة ب إلى حد ما بنسبة 19.6% بواقع تكرار 44 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 5.8% بواقع 13 تكرار.

من خلال نتائج الجدول، يمكن تفسير إجابة المبحوثين ب "نعم" فيما يتعلق بمحدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستخدمة في التعليم، بسبب عدة عوامل فقد تعود هذه المحدودية إلى التكاليف العالية للتجهيزات والبرمجيات، حيث يواجه قطاع التعليم في الجامعة الجزائرية عجزاً في سد هذه التكاليف بسبب الميزانية المحدودة المخصصة لهذا القطاع بشكل عام وشراء هذه الأجهزة بشكل خاص. يمكن أن يُعزى السبب إلى بطء مواكبة التعليم للتطورات التكنولوجية الحديثة، كما أن الطلب الكبير على الأجهزة في الحصص التعليمية، خاصة في التخصصات العلمية، يؤدي إلى نقص في توفر هذه الأجهزة، بالإضافة إلى قلة التحديث الدوري وتحديات صيانة الأجهزة. تساهم برامج التدريس الموضوعة دون دراسة استباقية في زيادة الطلب على الأجهزة في فترات زمنية معينة، مما يؤدي إلى عدم توفرها بين الحصص التعليمية. الاعتماد المستمر على الموارد التقليدية في التدريس، حيث يفضل بعض أعضاء هيئة التدريس الطرق التقليدية ولا يشعرون بضرورة استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية. كما أن قلة التدريب والتكوين اللازمين للأساتذة على استخدام هذه التجهيزات بشكل فعال يزيد من تردددهم في دمج التكنولوجيا داخل الفصول الدراسية. علاوة على ذلك، تلعب البيروقراطية الإدارية دوراً كبيراً في تأخير اتخاذ القرارات المتعلقة بشراء الأجهزة وتحديثها، مما يؤدي إلى بطء في تلبية احتياجات الأقسام الأكاديمية. غياب رؤية

استراتيجية واضحة بشأن دمج التكنولوجيا في التعليم يزيد من تعقيد الوضع، حيث تفتقر الجامعة إلى تخطيط طويل المدى يعكس احتياجات التكنولوجيا مع الأهداف التعليمية. كما أن اختلاف التخصصات واحتياجاتها المتنوعة يعني أن بعض التخصصات لا تتوفر لها التجهيزات التقنية الكافية، ما يعيق العملية التعليمية في تلك التخصصات. بالإضافة إلى ذلك، فإن التأثيرات الاقتصادية العامة قد تساهم في تقليص الميزانيات المخصصة لشراء التكنولوجيا، مما يحد من قدرة الجامعة على استثمار التجهيزات الحديثة. محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية في التعليم تؤثر بشكل كبير على جودة التعليم، خاصة فيما يتعلق بالأساتذة. فالتكنولوجيا تعد أداة أساسية لتمكين الأساتذة من تطوير أساليب تدريس أكثر تنوعاً وفعالية، مما يعزز من قدرتهم على تقديم محتوى تعليمي مبتكر وجذاب. ولكن عندما تكون هذه التجهيزات غير متوفرة أو غير فعالة، فإن الأساتذة يواجهون صعوبة في استخدام الأدوات التعليمية الحديثة، مما يؤثر سلباً على قدرتهم على نقل المعرفة بشكل متميز. إن تدريب الأساتذة على استخدام هذه التكنولوجيا يعد من العناصر الأساسية لضمان تحقيق الجودة في التعليم، فإذا كانت الجامعة لا توفر برامج تدريب كافية أو معدات حديثة، فإن الأساتذة يظلون مقيدون بالطرق التقليدية في التدريس، مما يحد من قدرتهم على التفاعل مع الطلاب بطرق أكثر ابتكاراً. هذا يخلق فجوة بين ما هو متاح من تقنيات حديثة وبين قدرة الأساتذة على دمجها بشكل فعال في العملية التعليمية. أيضاً غياب التنسيق والتخطيط الاستراتيجي لدمج التكنولوجيا في التعليم يعني أن الأساتذة لا يتمكنون من الاستفادة من تقنيات جديدة يمكن أن تساهم في تحسين أدائهم التعليمي، مما يؤثر بدوره على جودة التعليم المقدم للطلاب. في النهاية، تفتقر العملية التعليمية إلى التطوير المستمر الذي يحتاجه الأساتذة لضمان بيئة تعليمية تتماشى مع المعايير الحديثة لجودة التعليم.

السؤال رقم (65): يبين إجابات العينة على مدى نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	170	75.6
إلى حد ما	44	19.6
لا	11	4.9
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 75.6%

بواقع تكرارات بلغت 170 تكرار، ومن بعد تليها الاجابة بـ إلى حد ما بنسبة 19.6% بواقع تكرار 44 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 4.9% بواقع 11 تكرار.

من خلال نتائج الجدول، نجد أن الإجابات اتخذت اتجاهًا سلبيًا ويمكن تفسير إجابة المبحوثين بعدم كفاية التمويل وصعوبة الحصول على الأجهزة الحديثة. كما أن المشكلة قد تكمن في غياب الصيانة والتحديث المنتظم لهذه الأجهزة، مما يؤدي إلى نقصها وافتقارها للتطور المطلوب. بالإضافة إلى ذلك، يساهم العدد الكبير من الحصص التدريسية التطبيقية وارتفاع عدد الطلاب في زيادة الضغط على توفر الأجهزة اللازمة لسد هذه الاحتياجات، خصوصًا في التخصصات العلمية التي تتطلب موارد تطبيقية متعددة. كما أن ضعف التقديرات الدقيقة للاحتياجات التقنية ونقص عمليات التوريد وال شراء يزيد من تعقيد الوضع. أما إجابة المبحوثين بـ "إلى حد ما"، فتعكس وجود أجهزة ومعدات موجودة، إلا أنها تتعرض للتلف في بعض الأحيان وتعاني من الأعطال، ويعود السبب في ذلك إلى إغفال الصيانة المتواصلة ووجودها في مكاتب الصيانة دون متابعة كافية. المشكل الأساسي يكمن في غياب الصيانة المستمرة بعد اقتناء الأجهزة الحديثة، فضلاً عن نقص التأهيل الفني الضروري لاستخدامها وصيانتها بشكل صحيح، مما يؤدي إلى قلة الرقابة على استخدامها والحفاظ عليها. من الأسباب الأخرى التي قد تؤثر على توفر الأجهزة والمعدات في الجامعة يمكن أن يكون هناك ضعف في التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات التقنيات والمعدات، مما يؤدي إلى عدم توافق بين الأهداف التعليمية والموارد المتاحة. كما أن التأخر في اتخاذ القرارات الإدارية بشأن شراء الأجهزة وصيانتها يمكن أن يفاقم المشكلة، حيث أن عدم وجود خطة واضحة ومحددة لشراء وصيانة المعدات قد يؤدي إلى تراكم الأعطال وعدم تحديث الأجهزة بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون الميزانيات المخصصة للتقنيات غير كافية ولا تلبي متطلبات التوسع في استخدام الأجهزة في مختلف الأقسام والتخصصات. قلة التعاون بين الإدارة الجامعية والجهات المختصة بتوريد وصيانة المعدات، ما يؤدي إلى نقص التنسيق في شراء الأجهزة المناسبة وفقاً للاحتياجات الفعلية. كما أن نقص الوعي بأهمية التكنولوجيا في تحسين جودة التعليم قد يساهم في تهميش الاستثمار في هذه الموارد، مما يؤثر سلبيًا على توفير بيئة تعليمية ملائمة

إن نتائج الجدول أعلاه عرفت توجه سلبي يربطه بفكر جودة التعليم خاصة فيما يتعلق بالأساتذة. فعدم توفر الأجهزة والمعدات الحديثة بشكل كافٍ يؤثر بشكل مباشر على قدرة الأساتذة على تقديم محتوى تعليمي فعال، خصوصًا في التخصصات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والمواد التطبيقية. إذا كانت الأجهزة غير صالحة

للاستخدام أو لا تعمل بشكل جيد، فإن الأساتذة يواجهون صعوبة في تنفيذ الأساليب التدريسية الحديثة التي تستند إلى تقنيات معينة، مما يقلل من فاعلية العملية التعليمية. علاوة على ذلك، فإن نقص الصيانة والمتابعة للأجهزة يعني أن الأساتذة قد يتعرضون للمشاكل التقنية المتكررة أثناء التدريس، ما يؤثر على استمرارية وجودة العملية التعليمية. هذا يمكن أن يؤدي إلى إحباط الأساتذة ويقلل من دافعيتهم لاستخدام التكنولوجيا في التدريس، وبالتالي يتأثر تحصيل الطلاب بشكل غير مباشر. كما أن ضعف تخطيط احتياجات التقنيات والمعدات يمكن أن يجعل الأساتذة يفتقرون إلى الأدوات اللازمة لتطوير مهارات الطلاب بما يتماشى مع تطور سوق العمل واحتياجاته. في النهاية، غياب توفر الموارد التقنية المناسبة وعدم صيانتها بشكل منتظم يؤثر على قدرة الأساتذة على تقديم تعليم متميز، ويحد من استخدام أساليب التعليم الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا، مما ينعكس سلباً على جودة التعليم المقدم.

السؤال رقم (66): يبين إجابات العينة على مدى ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	161	71.6
إلى حد ما	55	24.4
لا	9	4.0
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 71.6% بواقع تكرارات بلغت 161 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 24.4% بواقع تكرار 55 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 4% بواقع 9 تكرار.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نفسر إجابات المبحوثين ب نعم هناك ضعف في المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة بغياب ثقافة التحسين المستمر للمعدات والبرمجيات وضعف الرقابة الناتج عن سوء التسيير والإهمال الإداري وعدم تخصيص ميزانية للصيانة ولاقتناء البرمجيات الحديثة. كما يمكن ارجاع السبب إلى ضعف التخطيط الإستراتيجي لاستخدام التكنولوجيا في التعليم. أيضا قلة الموارد البشرية المختصة في مجال تطوير البرمجيات. نقص الوعي بأهمية استخدام التكنولوجيا ومالها من دور في الرفع من مستوى البحث العلمي وخلق صورة ممتازة للجامعي

في المجال المعرفي. كما يمكن أن يرجع السبب للافتقار للمورد البشري المتمكن من هذه الوظيفة وهذا ناتج عن قلة التكوين والتدريب في مجال البرمجيات. ضعف الميزانيات المالية المخصصة لتطوير البرمجيات واقتنائها وصيانتها. بربط نتائج الجدول أعلاه وأفكار ومبادئ جودة التعليم نجدها اتخذت اتجاه سلبي حيث أن نتائج الجدول لا تخدم فكر الجودة حيث أن جودة التعليم معناه القيام بالعملية التعليمية وفقا لمجموعة من المعايير والمقاييس التي تضمن تقديمها بأعلى مستوى وأعلى كفاءة مستخدمة في ذلك استراتيجيات وآليات فاعلة تضمن الوصول للهدف المنشود غير أن إجابات المبحوثين تشير إلى الافتقار لبيئة تحتية جيدة وضعف للبرمجيات و التكنولوجيا الحديثة وضعف متابعتها وتطويرها رغم أنها ميزة التعليم في العصر الحديث وهذا ما يكون له أثر سلبي على جودة التعليم العالي من جهة وأداء هيئة التدريس من جهة كونه يبقى في مرحلة الركود والاعتماد على الطرق الكلاسيكية في إيصال المعرفة وإبقاء مهارات وقدرات الأستاذ محدودة كونه لم يتجه لاستخدام استراتيجيات حديثة في التعليم ما يخلق ضعف في مستوى مهاراته وقدراته الفكرية والتطبيقية.

الجدول رقم (67): يبين إجابات العينة على مدى محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	149	66.2
إلى حد ما	68	30.2
لا	8	3.6
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 66.2% بواقع تكرارات بلغت 149 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 30.2% بواقع تكرار 68 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 3.6% بواقع 8 تكرار.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نفس إجابة المبحوثين ب نعم هناك محدودية في التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة لقلة الموارد المخصصة لهذا الغرض سواء كانت تقنية أو بشرية وعدم وجود استراتيجيات ومعايير خاصة للتقييم أو ضعف الخبرة والمعرفة في تقييم تأثير هذه الأنظمة على جودة التعليم واعتمادها على نتائج

على الملاحظات البسيطة والنظرية فقط، فدراسة هذه الجوانب تتطلب دراسة حقيقة وواقعية تكشف لنا الواقع دون تزييف. كما يمكن أن نشير إلى غياب ثقافة التقييم المستمر والاكتفاء بتقييمه لعدد مرات محدد وهذا ناتج عن غياب واغفال أهمية ثقافة المراقبة والتحسين المستمر للأنظمة الالكترونية وتجاهل أن هذه الأنظمة تتطلب متابعة وتقييم وتحسين مستمرين فهي تتأثر بالحيط الذي تطبق فيه والانشغال بالتقييم النهائي على حساب التقييم المستمر بشكل فعال. أما تفسير إجابة المبحوثين بـ إلى حد ما فيعود إلى أنه هناك بعض المحاولات في التقييم غير أنها غير كافية حيث أشار بعض المبحوثين أن هناك تقييم نظري وليس فعلي. إن التوجه لتبني أفكار جودة التعليم بشكل عامة يتطلب توفير وتطبيق المبادئ والأفكار التي بنيت عليها هذه الفلسفة والتي تتأسس قمة هذه المبادئ والأفكار التقييم والتحسين المستمر للآليات التي تضمن تحقيق الجودة ففي حقل التعليم بالتحديد عملية التدريس لا بد من توفير المورد البشري المؤهل من كافة الجوانب المعرفية والأدائية والتقنية وغيرها إضافة إلى ضرورة توفير البيئة التعليمية والأكاديمية التي باتت تتطلب ضرورة توفير للأنظمة الالكترونية التي فرضت نفسها في الحقل التعليمي تماشياً مع متطلبات التعليم في هذا العصر والعمل على تحسينها وتكييفها مع المستجدات في هذا المجال وهذا ما نقف عليه فلسفة جودة التعليم العالي وهو ما نجده غائب في إجابات المبحوثين بالتالي فيه إشارة لغياب فكر الجودة وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين من خلال اجابتهم بأنه هناك محدودية للتقييم المستمر للأنظمة الالكترونية التي تنعكس على جودة التعليم المقدمة وعلى مستوى أداء الأستاذ في نفس الوقت.

الجدول رقم (68): يبين إجابات العينة على مدى قلة توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية:

إجابات	تكرارات	التكرار	النسبة %
نعم	132	58.7	
إلى حد ما	80	35.6	
لا	13	5.8	
المجموع	225	100	

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت قلة توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح

إجابة نعم بنسبة 58.7% بواقع تكرارات بلغت 132 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 35.6% بواقع تكرار 80 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 5.8% بواقع 13 تكرار.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نفسر إجابة المبحوثين ب نعم هناك قلة في توظيف التكنولوجيا في تنفيذ العمل إلى مجموعة من العوامل التي تعرقل توظيفها بالشكل الأمثل. إذ يعد نقص التدريب والتكوين في كيفية استخدام التكنولوجيا أحد الأسباب الرئيسية؛ فالأساتذة والموظفون غالباً ما يفتقرون للمهارات اللازمة للعمل بالأنظمة الرقمية، مما يدفعهم للالتزام بالطرق التقليدية. ثانياً، غياب البنية التحتية التكنولوجية الملائمة، بما في ذلك ضعف شبكات الإنترنت والأجهزة غير الكافية، يشكل عائقاً أمام الاستخدام الفعال للتكنولوجيا. كما أن الموارد المالية المحدودة تحول دون تحديث المعدات أو توفير برمجيات متقدمة تلبي احتياجات العملية التعليمية. من ناحية أخرى، غياب الدعم الإداري والتشجيع الرسمي على اعتماد التكنولوجيا، إلى جانب ضعف الرقابة والتوجيه، يؤدي إلى غياب الحوافز لدى الأساتذة للاستثمار في تطوير مهاراتهم التكنولوجية. إضافة إلى ذلك، يفضل بعض الأساتذة الأساليب التقليدية نتيجة عدم إلمامهم الكافي بالوسائل الحديثة، مما يجعلهم يرون في التكنولوجيا عبئاً إضافياً أكثر من كونها أداة مساعدة.

هذه النتائج تؤثر بشكل كبير على جودة التعليم حيث تعرقل توفير بيئة تعليمية حديثة وفعالة تلبي احتياجات الأساتذة ومواكب المعايير العالمية، إذ يرتبط التدريب الجيد بجودة التعليم حيث يعزز من كفاءة الأساتذة في استخدام الأدوات التكنولوجية التي يمكن أن تحسن من العملية التعليمية وتجعلها أكثر تفاعلاً وفعالية. عدم تدريب الأساتذة بحزمهم من تطوير أساليبهم التعليمية ويؤدي إلى تدني الجودة كما أن غياب البنية التحتية التكنولوجية تفتقر ف الجامعات إلى بنية تحتية رقمية قوية، ما يؤثر على إمكانية استخدام التكنولوجيا بفاعلية. ترتبط جودة التعليم بمدى توافر موارد تكنولوجية ملائمة، مثل الإنترنت وأجهزة الحاسوب التي تعزز من التجربة التعليمية وغياب هذه الموارد يجعل التعليم غير متكامل ويحد من فرص الأساتذة في اكتساب مهارات رقمية ضرورية. من جهة أخرى يعتبر التمويل عنصراً أساسياً لتحقيق جودة التعليم، حيث يمكن الجامعات من تحديث التكنولوجيا وتوفير برامج تعليمية عالية الجودة. عندما تكون الموارد المالية محدودة، يصبح من الصعب توفير التقنيات والبرمجيات الحديثة، مما يضعف جودة التعليم ويؤدي إلى تقديم محتوى قديم وغير محفّز. أيضاً يشكل دعم الإدارة عاملاً مهماً في توجيه المعلمين نحو أساليب التدريس الحديثة ومتابعة الأداء لضمان الجودة. غياب الرقابة والتشجيع يقلل من رغبة الأساتذة في استخدام التكنولوجيا، مما يؤدي إلى استمرارية الأساليب التقليدية التي لا تحقق معايير الجودة المطلوبة. الاعتماد

على الأساليب التقليدية: الجودة التعليمية تتطلب الابتكار والتكيف مع التطورات الحديثة؛ الاعتماد على الطرق التقليدية يحد من تفاعل الطلاب واستفادتهم، ويجعل التعليم غير مواكب للتحديات والتطورات العالمية، مما يضعف من قدرته على تلبية احتياجات سوق العمل. بالتالي، يرتبط توظيف التكنولوجيا في التعليم بشكل وثيق بالجودة؛ فبدون الدعم والتدريب والموارد، تتأثر قدرة المؤسسات التعليمية على تقديم تعليم يلبي معايير الجودة، ويؤثر سلباً على تجربة المورد البشري ومستوى تفاعله ومهاراته المستقبلية.

الجدول رقم (69): يبين إجابات العينة على عدم توفر شبكة الإنترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	156	69.3
إلى حد ما	53	23.6
لا	16	7.1
المجموع	255	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان عدم توفر شبكة الانترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 69.3% بواقع تكرارات بلغت 156 تكرار، ومن بعد تليها الاجابة ب إلى حد ما بنسبة 23.6% بواقع تكرار 53 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 7.1% بواقع 16 تكرار.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نفسر إجابة المبحوثين ب نعم عدم توفر شبكة الإنترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها بعدة أسباب منها التكلفة العالية للتوسع التكنولوجي إذ تحتاج تغطية الحرم الجامعي بشبكة إنترنت سريعة وموثوقة إلى استثمارات كبيرة في معدات الاتصالات والبنية التحتية، وهو ما قد لا يكون متاحاً دائماً للجامعات بسبب ميزانياتها المحدودة. ضعف الصيانة والدعم الفني حتى عند توفر الإنترنت قد يواجه الحرم الجامعي صعوبات في توفير الصيانة المستمرة والدعم الفني اللازم لضمان عمل الشبكة بشكل منتظم وفعال، مما يؤدي إلى انقطاعات متكررة تضعف استفادة المستخدمين. التخوف من الأمان السيبراني إذ يمكن أن تتردد بعض الجامعات في توسيع تغطية الإنترنت بسبب مخاوف تتعلق بالأمن السيبراني، مثل اختراق الشبكة أو الوصول غير المصرح به للبيانات، مما يجعلها تحد من نطاق الشبكة في محاولة لتقليل المخاطر. غياب التخطيط الاستراتيجي للتطوير التكنولوجي قد لا تتضمن بعض الجامعات خططاً استراتيجية للتطوير التكنولوجي، مما يعني عدم وجود رؤية

لتوسيع الإنترنت كجزء من البنية التحتية التعليمية، خاصة إذا كانت التركزات تظل على الأولويات التقليدية. زيادة أعداد المستخدمين وضعف القدرة الاستيعابية ارتفاع أعداد المستخدمين، سواء من الطلاب أو الموظفين دون رفع القدرة الاستيعابية للشبكة، يؤدي إلى بطء شديد في الاتصال وضعف الأداء خاصة في أوقات الذروة مما يحد من جدوى الإنترنت على نطاق واسع. المشكلات التنظيمية والإدارية ففي بعض الحالات قد تكون هناك تحديات إدارية تتعلق بإجراءات شراء وتركيب معدات الشبكة، أو التأخير في اتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بتحسين الاتصال وتوسيع التغطية. التحفظ الثقافي اتجاه التكنولوجيا إذ نجد بعض الجامعات قد تتردد في توفير الإنترنت بشكل شامل بسبب مخاوف من تأثيرات الإنترنت على الطلاب، مثل تشتت الانتباه أو انخفاض الالتزام بالدراسة، ما يجعلها تقيد الوصول إلى الشبكة.

تؤثر العوامل التي تحد من توفر الإنترنت داخل الحرم الجامعي على جودة التعليم بشكل مباشر، وتنعكس بشكل خاص على أداء هيئة التدريس، إذ تقيد إمكانياتهم في تقديم تعليم متميز ومواكب للتطورات الحديثة إذ يؤثر نقص التمويل لتوفير الإنترنت على قدرة أعضاء هيئة التدريس في الوصول إلى موارد تعليمية رقمية، مثل الأبحاث الحديثة والمحتوى الرقمي، مما يحد من قدرتهم على تحديث معارفهم ومناهجهم. يعتمد التعليم الجيد على إتاحة الأدوات الحديثة للمعلمين لمساعدتهم على تقديم محتوى متميز. غياب صيانة دورية للشبكة ودعم فني مناسب وتعطل الإنترنت في أوقات حرجية، مما يعرقل تقديم الدروس عبر الوسائط الرقمية ويؤثر على تفاعل الأساتذة مع الطلبة. يوفر الدعم الفني الجيد بيئة مستقرة، تمكن الهيئة التدريسية من تقديم محاضرات تفاعلية وتطبيقات عملية دون انقطاع، مما يحسن من جودة العملية التعليمية. عدم وجود رؤية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية يؤثر على معايير الجودة في التعليم. يحتاج الأساتذة إلى بيئة داعمة تشمل خططاً لاستمرار تطوير وسائل الاتصال الرقمي، بحيث يتمكنون من دمج الأدوات التكنولوجية في تعليمهم وتوظيفها لتقديم تجربة تعليمية حديثة. يؤدي ضعف القدرة الاستيعابية للشبكة إلى بطء اتصال الإنترنت في أوقات الذروة، مما يؤثر على سير الدروس ويزيد من إحباط الأساتذة في اعتماد التكنولوجيا في التعليم. تؤثر هذه المشكلات على جودة التعليم لأنها تمنع هيئة التدريس من تقديم دروسهم بشكل متسلسل وفعال، خصوصاً عند اعتمادهم على مصادر تعليمية عبر الإنترنت. كما تلعب الإدارة دوراً كبيراً في تسهيل وصول الهيئة التدريسية إلى التكنولوجيا. ضعف الإدارة في التعامل مع تطوير الشبكات، أو التأخير في اتخاذ قرارات دعم الإنترنت يؤثر سلباً على جودة الأداء، لأن ذلك يقيد فرص الأساتذة في الاستفادة من الموارد الرقمية اللازمة لتحسين عملية التعليم. تؤدي هذه العوامل إلى تقييد قدرات هيئة

التدريس على تقديم تعليم يلبي معايير الجودة المطلوبة. ولتحقيق تعليم عالي الجودة، ينبغي دعم الأساتذة من خلال توفير بنية تحتية رقمية متكاملة، وتمكينهم من استخدام الإنترنت بشكل فعال، بحيث يتاح لهم التفاعل مع الطلاب بطرق مبتكرة وتقديم محتوى غني يلبي متطلبات التعليم الحديث.

–المعالجة الإحصائية المتقدمة للمعوقات التقنية في تنمية الموارد البشرية (الأساتذة)

الجدول رقم (70): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات معوقات تقنية

معوقات تقنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1 - الإفتقار للعنصر البشري المدرب.	2.480	.64143	7	مرتفع
2 - محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم.	2.688	.57563	2	مرتفع
3 - نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية.	2.706	.55356	1	مرتفع
4 - ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.	2.675	.54819	3	مرتفع
5 - محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة.	2.626	.55356	4	مرتفع
6 - قلة توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية.	2.528	.60527	6	مرتفع
7 - عدم توفر شبكة الإنترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها.	2.622	.61560	5	مرتفع
المجموع العام	2.61	0.08	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (70) أن **معوقات تقنية** دائما ما تواجه أفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذ بلغ (2.61)، بانحراف معياري قدره (0.08) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (70) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة **معوقات تقنية** تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

❖ جاءت الفقرة رقم 3 التي تضمنت نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.70) بانحراف معياري قدره (0.55)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، أحيانا يوجد نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية.

❖ جاءت الفقرة رقم 2 التي تضمنت محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.68) بانحراف معياري قدره (0.57)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة يوجد أحيانا محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم.

❖ جاءت الفقرة رقم 4 التي تضمنت ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.67) بانحراف معياري قدره (0.54)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا هناك ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة.

❖ جاءت الفقرة رقم 5 التي تضمنت محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.62) بانحراف معياري قدره (0.55)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا هناك محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة.

❖ جاءت الفقرة رقم 7 التي تضمنت عدم توفر شبكة الانترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(2.62) بانحراف معياري قدره (0.61)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا لا تتوفر شبكة الانترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها.

❖ جاءت الفقرة رقم 6 التي تضمنت قلة توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.52) بانحراف معياري قدره (0.60)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا هناك قلة توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية.

❖ جاءت الفقرة رقم 1 التي تضمنت الافتقار للعنصر البشري المدرب في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.48) بانحراف معياري قدره (0.64)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك افتقار للعنصر البشري المدرب.

- عرض وتحليل البيانات الميدانية المتعلقة بالمعوقات الإدارية لتنمية الموارد البشرية (الأساتذة)

الجدول رقم (71): يبين إجابات العينة على مدى ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	105	46.7
إلى حد ما	84	37.3
لا	36	16
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 46.7% بواقع تكرارات بلغت 105 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 37.3% بواقع تكرار 84 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 16% بواقع 36 تكرار.

تشير نتائج الجدول إلى أن إجابة المبحوثين ب "نعم" حول عدم ملاءمة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم تعود إلى نقص التكوين والتدريب الضروريين لتحسين مستوى أدائهم، خاصة في ظل تطور الأساليب الإدارية التي تعتمد بشكل متزايد على البرمجيات والرقمنة. كما يمكن تفسير ذلك بأن عملية توظيف هؤلاء الموظفين لم تراعى مدى توافق إمكانياتهم ومؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف، مما يؤدي إلى صعوبات في تنفيذ المهام بفعالية. غياب

خطط تطوير الموظفين حيث تفتقر بعض الجامعة إلى خطط واضحة لتطوير الكفاءات، مما يؤدي إلى توقف الموظفين عن تحسين مهاراتهم وعدم مواكبة التطورات في مجال عملهم. التطورات المتسارعة في البرمجيات والرقمنة تجعل المهارات المطلوبة تتغير باستمرار، وقد يصعب على الموظفين مواكبة هذه التغيرات بدون دعم مؤسسي. ضغط العمل وعدم توفر الوقت للتدريب حيث لا يجد الموظفون الوقت الكافي للحصول على تدريب إضافي بسبب ضغط العمل مما يؤثر على قدرتهم على تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم. ضعف التحفيز والتشجيع يؤدي غياب الحوافز للتعليم والتطوير إلى تراجع حماس الموظفين لتحسين أدائهم، خاصة إذا لم يكن هناك دعم واضح من الإدارة لتحفيزهم على التعلم المستمر. عدم وضوح التوصيف الوظيفي فإذا كانت الأدوار والمسؤوليات غير محددة بوضوح، قد يجد الموظفون صعوبة في فهم توقعات المؤسسة منهم، مما يؤثر على أدائهم ويخلق فجوة بين كفاياتهم ومسؤولياتهم. التسلسل الإداري الجامد فالهيكل الإداري الغير مرن يحد من فرص الابتكار والتطوير في الوظائف قد يقلل من قدرة الموظفين على تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في ظل غياب الدعم للتكيف مع أساليب العمل الحديثة. نقص الموارد التقنية والبنية التحتية فعندما لا تتوفر الموارد التقنية اللازمة، يصبح من الصعب على الموظفين أداء مهامهم بفعالية واكتساب المهارات التي تحتاجها العمليات الإدارية الحديثة. هذه النتائج لا تخدم فكر الجودة ففي سياق الجودة، يُعتبر التطوير المستمر للموظفين جزءاً أساسياً من تحسين الأداء المؤسسي. غياب خطط تطوير فعالة يعني عدم تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين، مما يقلل من قدرتهم على الوفاء بتوقعات المؤسسة. من منظور الجودة، يُعد التعليم المستمر والتدريب من أدوات تحسين الأداء لضمان تقديم خدمة عالية الجودة. كما أن الجودة في الجامعة تعتمد على قدرة الموظفين على مواكبة التغيرات التكنولوجية واستخدام الأدوات الحديثة بكفاءة. عندما لا يتمكن الموظفون من التكيف مع التقنيات الجديدة بسبب نقص التدريب أو الموارد، تتأثر جودة العمل بشكل ملحوظ. الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب المستمر يُعد أساسياً لضمان جودة الأداء. من أفكار الجودة الأساسية أيضاً تحسين بيئة العمل بحيث تتاح الفرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم. عندما يكون ضغط العمل مرتفعاً ولا يُتاح للموظفين وقت كافٍ للتدريب، يتراجع الأداء والجودة. كما يلعب التوصيف الوظيفي الواضح في فكر الجودة أن الموظفين الذين يعقلون مهامهم ويتوقعون الأداء المطلوب منهم يعزز الجودة في العمل وغياب الوضوح يؤدي إلى ارتباك وظيفي يمكن أن يؤثر على الكفاءة ويقلل من القدرة على تحقيق الأهداف.

الجدول رقم (72): يبين إجابات العينة على مدى ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	97	43.1
إلى حد ما	86	38.2
لا	42	18.7
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 43.1% بواقع تكرارات بلغت 97 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 38.2% بواقع تكرار 86 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 18.7% بواقع 42 تكرار.

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ضعف تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة، ولها تأثير مباشر على جودة الأداء وتحقيق جودة التعليم بشكل عام من أبرز هذه الأسباب غياب التخطيط المؤسسي الواضح الذي يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل شامل، مما يساهم في ارتباك وظيفي ويقلل من الكفاءة. كما أن ضعف ثقافة المساءلة داخل الجامعة وعدم وجود آليات فعالة للمحاسبة يؤثر سلباً على الشفافية والانضباط المؤسسي، مما ينعكس على مستوى الأداء والجودة. بالإضافة إلى ذلك، يؤدي الهيكل الإداري المركزي إلى تقليص القدرة على اتخاذ المبادرة، ما يحد من الابتكار ويسبب تقييداً للفاعلية المؤسسية. كما أن غياب برامج تدريبية كافية لأعضاء هيئة التدريس والإدارة حول كيفية تحديد وتوزيع المسؤوليات بشكل فعال يعيق تحسين الأداء وجودة العمل. علاوة على ذلك فإن نقص التفاعل بين الإدارات والموظفين يعزز غموض الأدوار ويقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق جودة العمل. التغيرات المستمرة في السياسات أو الهيكل التنظيمي تؤدي إلى عدم استقرار في توزيع المسؤوليات مما يضر بالجودة. أيضاً نقص التحفيز والتقدير للأداء الجيد من قبل الإدارة يضعف الحوافز اللازمة لتحمل المسؤوليات، مما يقلل من مستوى الأداء والجودة في العمل. أخيراً، فإن تجاهل احتياجات الموظفين من موارد وأدوات مناسبة لتحديد المسؤوليات وتنفيذها ينعكس سلباً على الأداء المؤسسي وجودة العمل. في ظل هذه العوامل يتأثر مستوى الجودة بشكل مباشر مما يستدعي تحسين استراتيجيات التنظيم والتخطيط وتعزيز ثقافة المساءلة والتواصل الفعال لضمان رفع مستوى الأداء وتحقيق الجودة المستدامة في الجامعة.

نتائج الجدول أخذت منحى سلبي لا يخدم فكر جودة التعليم فغياب وضوح تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة له تأثير مباشر على جودة التعليم خاصة فيما يتعلق بأداء الأساتذة. عندما تكون المسؤوليات غير واضحة أو هناك ضعف في آليات المساءلة والتوجيه، فإن ذلك يؤدي إلى تراجع مستوى أداء الأساتذة في مهماتهم التعليمية، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم. ففي غياب تواصل فعال بين الأساتذة والإدارة، يصبح من الصعب على الأساتذة معرفة توقعات المؤسسة منهم بخصوص الأدوار والمسؤوليات. هذا يسبب حالة من الارتباك وقد يؤدي إلى ضعف في أدائهم الأكاديمي والتعليمي. كما أن عدم تلقي الأساتذة للتوجيه الكافي قد ينعكس على جودة المحاضرات والتفاعل مع الطلاب. كما أن غياب الوضوح في تحديد الأدوار يجعل الأساتذة غير متأكدين من مهامهم الحقيقية، مما يؤدي إلى نقص في المبادرة والابتكار في أساليب التدريس. على سبيل المثال، إذا لم يكن الأساتذة على دراية بدورهم في استخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس أو في تطوير المناهج، فإن ذلك يؤدي إلى قلة استخدام الأساليب التعليمية الحديثة والفعالة. إن افتقار الجامعة إلى آليات فعالة للمساءلة، قد يتساهل الأساتذة في أداء مسؤولياتهم بشكل غير دقيق أو لا يلتزمون بالجودة المطلوبة. قلة المراقبة والمسؤولية تساهم في تراجع مستوى التدريس وتقلل من فاعلية الأساتذة في تحسين مستوى التعليم. من جهة أخرى إذا كانت مسؤوليات الأساتذة غير واضحة، فإن فرصهم في الحصول على تدريب مهني مستمر قد تكون محدودة. التدريب والتطوير المستمر مهمين لضمان تزويد الأساتذة بالمهارات اللازمة لمواكبة التطورات في التعليم. غياب التدريب المطلوب يعوق قدرة الأساتذة على تقديم تعليم عالي الجودة.

الجدول رقم (73): يبين إجابات العينة على مدى ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة:

الإجابات	التكرارات	تكرار	النسبة %
نعم	93	41.3	
إلى حد ما	79	35.1	
لا	53	23.6	
المجموع	225	100	

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 41.3% بواقع

تكرارات بلغت 93 تكرار، ومن بعد تليها الاجابة بـ إلى حد ما بنسبة 35.1% بواقع تكرار 79 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 23.6% بواقع 53 تكرار.

تعود ضعف العلاقة بين الإدارة وهيئة التدريس إلى عدة أسباب رئيسية من أبرزها نقص الاتصال والتواصل الفعال بين الطرفين، بالإضافة إلى غياب ثقافة الحوار وتبادل الآراء. كما تلعب العلاقات الشخصية دوراً كبيراً في تعزيز أو إعاقة هذه العلاقة، حيث يواجه بعض الإداريين وأعضاء هيئة التدريس صعوبة في بناء شبكة علاقات اجتماعية جيدة بسبب مشاكل شخصية تتعلق بالتكبر المترتب على المناصب أو الاستصغار المتبادل، مما يؤدي إلى حدوث مشكلات بين الطرفين. كما أن عدم التزام بعض الإداريين بأوقات العمل وغياهم عن أداء مهامهم في الوقت المحدد يسبب استياء لدى الأساتذة، فضلاً عن أن طريقة التعامل في طلب الخدمات من قبل الأساتذة للإداريين قد تكون غير فعّالة مما يفاقم التوتر بين الطرفين. بالإضافة إلى ذلك، تساهم بيئة العمل غير المشجعة على التعاون والتفاعل بين الهيئة التدريسية والإدارة في تزايد التوتر، خاصة عندما يتم محاولة استبعاد القضايا الشخصية من الحياة العملية. من جهة أخرى، يساهم غياب التوجيه الإداري الواضح في تباين التوقعات والفهم بين الإدارة والأساتذة مما يضعف التنسيق بينهما. كما أن فقدان الثقة المتبادلة بسبب نقص الشفافية في اتخاذ القرارات يؤثر سلباً على التعاون بين الطرفين. علاوة على ذلك فإن نقص التدريب على مهارات التواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس يعزز من فجوات الفهم المتبادل، بينما تفشي البيروقراطية والإجراءات المعقدة قد يعوق التعامل الفعال بينهما، مما يؤدي إلى توترات إضافية في العلاقة بين الإدارة وهيئة التدريس.

ضعف العلاقة بين الإدارة وهيئة التدريس يؤثر بشكل كبير على تحقيق أفكار جودة التعليم، حيث أن جودة التعليم تتطلب تنسيقاً وتعاوناً فعالاً بين جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارة والأساتذة. يعيق غياب التواصل الفعال بين الطرفين فهم الأهداف الأكاديمية والتوقعات المتبادلة، مما يقلل من القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة تدعم تحسين التعليم. كما أن ضعف المساءلة بين الإدارة والأساتذة يؤثر على تحديد المسؤوليات بوضوح، مما يؤدي إلى تراجع الأداء الأكاديمي والإداري. بالإضافة إلى ذلك، فإن غياب التوجيه الاستراتيجي من الإدارة يحد من قدرتها على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها التعليمية، ويضعف القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في المناهج وأساليب التدريس. كما أن ضعف التعاون بين الطرفين يعطل تقديم تجربة تعليمية متميزة للطلاب، ويحد من قدرتهم على الاستفادة القصوى من العملية التعليمية. بناءً على ذلك يتضح أن ضعف العلاقة بين الإدارة وهيئة التدريس يتعارض مع تحقيق معايير الجودة التعليمية.

الجدول (74): يبين إجابات العينة على مدى وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	135	60
إلى حد ما	59	26.2
لا	31	13.8
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 60% بواقع تكرارات بلغت 135 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 26.2% بواقع تكرار 59 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 13.8% بواقع 31 تكرار.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، يمكن تفسير إجابة المبحوثين ب "نعم" بوجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات بعدة أسباب منها غياب التوزيع الفعال للسلطة والمسؤوليات ما يعزز البيروقراطية داخل الهيكل التنظيمي القديم. يساهم هذا الهيكل في غياب الشفافية والعدالة، بالإضافة إلى غياب قنوات التواصل الفعالة بين مختلف الأطراف. كما أن استخدام المنصب والسلطة كأداة لفرض الرأي والقرار يعزز من ثقافة المركزية، حيث يفتقر الأفراد إلى فرص المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. ويؤدي الخوف من الوقوع في خطأ القرار وضعف الثقة في قدرة الآخرين على اتخاذ القرارات إلى تعزيز هذا الاتجاه. كما أن الفكر السائد بأن الأكبر سنًا أكثر دراية وخبرة يخلق نوعًا من التهميش للشباب الذين يمتلكون إمكانيات وكفاءات عالية، ما يعيق التوازن بين الخبرة والقدرة. غياب قناعة القيادات الإدارية بأن الخبرة والمعرفة لا ترتبطان بالسن، بل بالقدرات والمعرفة المتعمقة، يؤدي إلى تفرد القيادات في اتخاذ القرارات دون إشراك الآخرين أو تفويض الصلاحيات مما يعزز من المركزية. بالإضافة إلى ذلك، يؤثر عدم نشر المعلومات والمشاركة بها مع باقي الأفراد حول المواضيع المتناولة على شفافتها ويؤدي إلى تقليل فعالية العمل الجماعي. أما بالنسبة لإجابة المبحوثين ب "إلى حد ما"، فيمكن تفسيرها بأن بعض القرارات تتسم بالمركزية، وذلك يعود إلى دور الخبرة المكتسبة من سنوات العمل في الوظيفة، وقلة الاعتماد على العمل الجماعي وتفضيل بعض الأفراد اتخاذ القرارات بشكل فردي. كما يمكن إضافة أن وجود عدد محدود من القنوات الرسمية وغير الرسمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة يساهم في تعزيز المركزية، ويحد من قدرة الفرق المختلفة على التأثير

في القرارات. نتائج الجدول تشير لوجود ثقافة جامعية إدارية لا تخدم فكر جودة التعليم حيث أن جودة التعليم تتطلب بيئة تعليمية مرنة تشجع على التعاون والمشاركة بين جميع الأطراف المعنية. فغياب التدريب على مهارات القيادة الجماعية يقلل من فرص العمل المشترك ويحد من الابتكار في طرق التدريس والإدارة، مما يؤثر سلبًا على تحسين الجودة. كما أن مقاومة التغيير والتوجهات الإدارية التقليدية تحد من التكيف مع التحديات الضرورية في المناهج وأساليب التدريس، وهو أمر أساسي لضمان جودة التعليم المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص الدعم من المؤسسات العليا وغياب ثقافة التفويض يؤديان إلى اتخاذ قرارات غير فعالة لا تساهم في تحسين الأداء التعليمي والإداري، مما يعوق تحقيق أهداف الجودة. كما أن الاعتماد على القيم الشخصية في اتخاذ القرارات يقلل من نزاهة وشفافية العمليات الأكاديمية، مما يؤثر سلبًا على العدالة في توفير فرص تعليمية متساوية. الخوف من تحمل المسؤولية وغياب التشاركية بين مختلف الأطراف الإدارية والأكاديمية يعزز من المركزية، مما يعوق الابتكار ويحد من قدرة المؤسسة على تحسين الأداء التعليمي.

وبالتالي، فإن هذه الأسباب تؤدي إلى إضعاف جودة التعليم داخل المؤسسات الجامعية، حيث تضعف التعاون، تقلل من التكيف مع التغيرات الحديثة، وتحد من مشاركة الأساتذة والإداريين في تطوير العملية التعليمية.

الجدول رقم (75): يبين إجابات العينة على مدى ضعف أو عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	127	56.4
إلى حد ما	61	27.1
لا	37	16.4
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان هناك ضعف أو عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 56.4% بواقع تكرارات بلغت 127 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 27.1% بواقع تكرار 61 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 16.4% بواقع 37 تكرار.

بحسب نتائج الجدول، يمكن تفسير إجابة الباحثين بـ "نعم" بأن هناك ضعفًا أو نقصًا في قياس نتائج التدريب والتكوين لتحديد مدى تحقيق الأهداف، وذلك يعود إلى قلة الاهتمام بقياس الأداء واعتماد برامج التكوين والتدريب بصورة نظرية فقط دون تطبيق فعلي. كما يمكن أن توجد تحديات في تطبيق الأدوات المناسبة لقياس النتائج بشكل فعال، إضافة إلى غياب الدافع لتحليل البيانات واستخدامها لتحسين عمليات التكوين والتدريب. كما يمكن الإشارة إلى غياب الرقابة وعدم توفر الكوادر المؤهلة لقياس هذه النتائج، وضعف الوعي بأهمية قياس الأداء وتقييم أثر التدريب على تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى عدم تركيز الجامعة على اعتماد الحقائق كأساس لتقييم نتائج التدريب. افتقار الجامعة إلى خطة تقييم شاملة وإلى مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس مما يجعل تقييم تأثير التدريب غير دقيق. كذلك قد يؤدي نقص التمويل إلى عدم تخصيص موارد كافية لشراء الأدوات اللازمة وتوظيف الخبراء المختصين، مما يحد من جودة عملية القياس. الاعتماد المفرط على التدريب النظري دون التركيز على الجوانب التطبيقية يجعل من الصعب قياس المهارات التي يتم اكتسابها عمليًا، كما أن عدم ربط برامج التدريب بأهداف المؤسسة يقلل من وضوح تأثير التدريب في تحقيق هذه الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، ضعف ثقافة التقييم المستمر داخل المؤسسة يؤدي إلى غياب الاهتمام بقياس النتائج وتحليلها بشكل منهجي. أيضًا عدم استخدام الأدوات التقنية المتاحة للتقييم أو نقص التدريب على استخدامها يحد من فعالية عملية القياس، فضلًا عن أن غياب مراجعة وتحديث برامج التدريب بشكل منتظم يتسبب في تقادم البرامج وعدم ملاءمتها لاحتياجات المؤسسة المتغيرة مما يؤثر على كفاءتها وصعوبة تقييمها. هذه العوامل كلها تضعف من عملية قياس نتائج التدريب مما يحد من قدرة المؤسسة على تحسين جودة التعليم وتحقيق أهدافها بفعالية. تؤثر هذه الأسباب سلبًا على جودة التعليم، حيث أن عدم قياس نتائج التدريب والتكوين بشكل فعال يؤدي إلى تراجع في تطوير كفاءة أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية، ويقلل من قدرة المؤسسة على تحسين مهارات العاملين بما يتلاءم مع أهدافها التعليمية. فغياب خطة تقييم شاملة ومؤشرات أداء واضحة يؤدي إلى صعوبة معرفة مدى فعالية التدريب في تعزيز أداء الكوادر مما يحد من فرص التحسين المستمر الذي يعد أساسًا في تحقيق الجودة التعليمية. كذلك نقص التمويل وعدم تخصيص الموارد بشكل مناسب يقيد قدرة الجامعة على تنفيذ تقييمات فعالة ما يضعف من دعم تطوير البرامج التعليمية بالشكل الأمثل. كما أن التركيز على التدريب النظري دون العملي يعيق قدرة الهيئة التعليمية على تطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعلي في قاعات الدراسة، مما يؤثر على فاعلية التدريس ويضعف من جودة المخرجات التعليمية. أيضًا، غياب التكامل بين برامج التدريب وأهداف الجامعة يقلل من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها التعليمية؛ فالتدريب غير الموجّه نحو الأهداف يجعل من الصعب تقييم فعاليته في دعم هذه

الأهداف. ويؤدي غياب ثقافة التقييم المستمر وضعف استخدام التكنولوجيا الحديثة إلى تقليل قدرة المؤسسة على التحسين المتواصل، وهو عامل جوهري في بناء بيئة تعليمية عالية الجودة.

الجدول رقم (76): يبين إجابات العينة على مدى غياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	91	40.4
لا	87	38.7
إلى حد ما	47	20.9
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان غياب هناك الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 40.4% بواقع تكرارات بلغت 91 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 38.7% بواقع تكرار 87 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 20.9% بواقع 47 تكرار.

وفقاً لنتائج الجدول، يمكن تفسير إجابة المبحوثين بـ "نعم" لعدة أسباب منها نقص التدريب على مهارات التواصل مما يصعب بناء علاقات عمل فعالة. كذلك قد تكون الهيكلية التنظيمية المعقدة والغير مرنة عائقاً أمام تدفق المعلومات بسلاسة، حيث تخلق الإجراءات البيروقراطية بطئاً في اتخاذ القرارات. كما أن تباين السياسات والإجراءات بين الوحدات الإدارية يؤدي إلى فجوة في التنسيق خاصة عندما تتناقض آليات العمل ومعايير الأداء بينها. بالإضافة إلى ذلك فإن قلة الاجتماعات المشتركة والفعاليات التعاونية بين الإدارات تقلل من فرص التعاون الفعال ويزيد من حدة هذه المشكلة. اختلاف الأهداف بين الوحدات الإدارية وتنوع تخصصاتها، مما قد يعزز الانعزالية ويقلل من إمكانية العمل الجماعي. ضعف القيادة التحفيزية التي تشجع على التنسيق بين الإدارات يؤثر أيضاً بشكل سلبي، حيث لا يتم تعزيز روح الفريق. علاوة على ذلك يؤدي عدم وعي الموظفين بأهمية التعاون بين الوحدات لتحقيق أهداف الجامعة إلى ضعف الالتزام بالتواصل وتبادل المعرفة. غياب نظام مراقبة الأداء والتعاون يجعل من الصعب متابعة فعالية التنسيق بين الوحدات مما يفاقم من ضعف العمل الجماعي ويؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف المشتركة. ضعف التواصل والتنسيق بين الوحدات الإدارية يؤثر بشكل كبير على جودة التعليم، حيث يُعد التواصل الفعال والتعاون بين الإدارات أمراً أساسياً لدعم البيئة التعليمية وتوفير تجربة

تعليمية متكاملة. فغياب التدريب على مهارات التواصل والتنسيق يؤثر على قدرة الإداريين على توفير الدعم اللازم لأعضاء هيئة التدريس، مما يحد من جودة الخدمات التعليمية المقدمة. كما أن الهيكلية التنظيمية المعقدة وتباين السياسات والإجراءات يؤديان إلى بطء في اتخاذ القرارات وتنفيذ المبادرات التي قد تدعم تطوير البرامج الأكاديمية وتحسين بيئة التعلم. إضافةً إلى ذلك، فإن قلة الاجتماعات المشتركة والفعاليات التعاونية تعرقل التعاون الذي يمكن أن يؤدي إلى استراتيجيات تعليمية متطورة تلبي احتياجات الأساتذة. ضعف القيادة التحفيزية وقلة الوعي بأهمية التعاون بين الوحدات الإدارية يعيقان روح الفريق مما ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف الأكاديمية المشتركة التي تعزز جودة التعليم. ومن دون نظام لمراقبة الأداء والتنسيق يصعب متابعة وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية، مما يؤدي إلى انخفاض الجودة الشاملة للتعليم ويحد من قدرة الجامعة على التنافسية والابتكار الأكاديمي.

الجدول رقم (77): يبين إجابات العينة على مدى ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	107	47.6
إلى حد ما	89	39.6
لا	29	12.9
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كان هناك ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 47.6% بواقع تكرارات بلغت 107 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة بـ إلى حد ما بنسبة 39.6% بواقع تكرار 89 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 12.9% بواقع 29 تكرار.

تتعدد الأسباب التي تساهم في ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من تطبيقها، حيث يعود ذلك إلى قلة الاهتمام بتحديث السياسات والإجراءات بما يتناسب مع التطورات الأكاديمية والتقنية، مما يجعل من الصعب على الأساتذة فهمها وتطبيقها بشكل صحيح. كما أن ضعف التنسيق بين الأقسام الإدارية والأكاديمية يؤدي إلى ضعف في نقل المعلومات والتوجيهات المتعلقة بالإجراءات، مما يعيق التطبيق الفعال. أيضاً، قد تعيق إدارة التغيير غير الفعالة تطبيق الإجراءات الجديدة، بالإضافة إلى نقص التحفيز والتشجيع

على الالتزام بهذه الإجراءات. وفي حال غياب الأهداف الواضحة والنتائج المتوقعة من تطبيق هذه الإجراءات، قد يفقد الأساتذة الحافز لتطبيقها بشكل دقيق. كما أن الإحجام عن المشاركة في برامج التدريب بسبب عدم ملاءمتها لاحتياجات الأساتذة أو تقديمها بطرق غير جذابة يقلل من قدرتهم على تطبيق الإجراءات. أخيراً، يؤدي غياب آلية فعّالة للتقييم الذاتي إلى عدم قدرة الأساتذة على مراقبة وتحسين أدائهم بما يتناسب مع المعايير المحددة، مما يضعف جودة التعليم في المؤسسة الجامعية.

إن غياب أو ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من تطبيقها يؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق معايير الجودة الأكاديمية وتبني أفكارها من الأساس. فعندما تكون السياسات والإجراءات غير محدثة أو غير واضحة يصعب على الأساتذة فهم المتطلبات المتعلقة بالأداء الأكاديمي، مما يؤدي إلى ضعف تطبيق المعايير التعليمية ويقلل من فعالية التعليم المقدم. كما أن ضعف التنسيق بين الإدارات الأكاديمية والإدارية يحد من تدفق المعلومات والتوجيهات التي يحتاجها الأساتذة لتطوير أدائهم الأكاديمي، وهو ما ينعكس سلباً على البيئة التعليمية ويؤثر على جودة التدريس. من جهة أخرى، إذا لم تكن هناك إدارة فعّالة للتغيير أو آليات تحفيزية تشجع الأساتذة على الالتزام بالإجراءات، فإن ذلك يعيق تحسين الأداء ويؤدي إلى تراخي في تحقيق أهداف الجودة. كما أن غياب الأهداف والنتائج الواضحة من تطبيق الإجراءات يترك الأساتذة دون رؤية واضحة لتحقيق تلك الأهداف، مما يجعلهم أقل قدرة على تحسين ممارساتهم التعليمية. وبالمثل إذا كانت برامج التدريب لا تلبي احتياجات الأساتذة أو كانت طرق عرضها غير فعّالة، فإن ذلك يعوق تطوير مهاراتهم ويقلل من جودة أدائهم الأكاديمي.

الجدول رقم (78): يبين إجابات العينة على مدى ضعف دور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم:

الإجابات	التكرارات	النسبة %
نعم	151	67.1
إلى حد ما	60	26.7
لا	14	6.2
المجموع	225	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت ضعف دور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم بنسبة 67.1% بواقع تكرارات بلغت 151 تكرار، ومن بعد تليها الإجابة ب إلى حد ما بنسبة 26.7% بواقع تكرار 60 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 5.2% بواقع 14 تكرار.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نفس إجابة الباحثين ب نعم هناك ضعف في دور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم العالي إلى غياب ثقافة الجودة لدى الإدارات العليا وغياب مفهومها وأبعادها لدى هيئة التدريس على حد سواء ويمكن أن يرجع ذلك لقلة الأيام التكوينية والتحسيسية بثقافة الجودة وأهميتها في رفع مستوى التعليم. حيث أشار بعض الباحثين بأنهم لا يعلمون بأنه هناك خلية جودة من الأساس، وهذا راجع لقلة دعم الإدارة الجامعية لأنشطة خلية الجودة وغياب الآليات الفعالة لتحديد احتياجات التحسين في التعليم العالي التي تبنى على أساسها الإستراتيجيات التي من شأنها تجويد التعليم وقد يرجع أيضا سبب الضعف إلى غياب الموارد البشرية المخصصة لأنشطة تجويد المورد البشري. ومن جهة أخرى إمكانية رفض الإدارات الحالية لفكرة التحديث والتجويد والتمسك بالنظام التقليدي إضافة إلى قلة البرامج الموجهة لنشر ثقافة الجودة بين منتسبي الجامعة مقارنة بما يجب أن يكون ففهم العناصر الأساسية التي تقوم عليها الجودة أولى خطوات نجاح تبنيها، ونفسر إجابات الباحثين ب إلى حد ما بأنه هناك محاولات أولية حول فكرة التجويد غير أن البيئة الأكاديمية والجامعية تحتاج لإعادة تكوين من الأساس ففكر الجودة يتطلب موارد بشرية وبني تحتية متمكنة من أجل تجويد التعليم ورفع مستواه. نقص الدورات التحسيسية التي لا تعطي الصورة الصحيحة واللازمة عن فكر الجودة.

الجدول رقم (79): يبين إجابات العينة حول عدم مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات الإدارية:

النسبة %	التكرارات	الفئة
70.7	159	نعم
24.4	55	إلى حد ما
4.9	11	لا
100	225	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ما إذا كانت هناك عدم مرونة في العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات ومن خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول نرى أن نسبة إجابات العينة كانت لصالح إجابة نعم

بنسبة 70.7% بواقع تكرارات بلغت 159 تكرار، ومن بعد تليها الاجابة ب إلى حد ما بنسبة 24.4% بواقع تكرار 55 تكرار وفي الأخير جاءت إجابة لا بنسبة 4.9% بواقع 11 تكرار.

نتائج الجدول إلى أن إجابات المبحوثين الذين أجابوا ب "نعم" توضح وجود ضعف في مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات نتيجة لاختلاف الثقافة التنظيمية والإدارية بين الوحدات، مما يصعب تطبيق العمليات بشكل موحد وفعال. كما أن نقص التواصل بين الوحدات يؤدي إلى عدم وضوح احتياجات كل واحدة من الأخرى، بالإضافة إلى وجود هياكل تنظيمية صارمة وإجراءات ثابتة تعيق التكيف مع التغيرات والاحتياجات الحالية. من جهة أخرى يشير غياب سياسة الدعم والتوجيه والتحفيز لتعزيز التعاون والتنسيق بين الوحدات الإدارية إلى ضعف في المرونة المطلوبة. من بين الأسباب أيضا البيروقراطية على الهيكل الإداري، مما يجعل من الصعب تبني تغييرات سريعة أو اتخاذ قرارات مرنة تتماشى مع التغيرات في بيئة التعليم. كما أن وجود سياسات وإجراءات معقدة أو غير مرنة في التعامل مع العمليات الإدارية قد يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات أو تنفيذها، مما يؤثر سلبًا على سير العملية التعليمية. علاوة على ذلك ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية بسبب تباين أهدافها وأولوياتها يمكن أن يعيق تطبيق استراتيجيات تعليمية مبتكرة أو تفاعل فعال بين الأقسام لتحقيق تطور أكاديمي شامل. أما إجابة المبحوثين ب "إلى حد ما"، فهي تشير إلى وجود بعض المرونة في العمليات الإدارية، ولكنها لا تصل إلى الدرجة المطلوبة، ويُعزى ذلك إلى غياب الوعي بأهمية التواصل والعمل الجماعي في تحقيق بيئة متماسكة ومتعاونة.

المعالجة الإحصائية المتقدمة للمعوقات الإدارية في تنمية الموارد البشرية (الأساتذة)

الجدول رقم (80): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة المعوقات الادارية

المعوقات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1 - ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم.	2.306	.73144	6	متوسط
2 - ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة.	2.244	.74868	7	متوسط
3 - ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة.	2.177	.78743	9	متوسط

4	- وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات.	2.462	.72558	3	مرتفع
5	- عدم مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات.	2.400	.75593	4	مرتفع
6	- غياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة.	2.195	.76004	8	متوسط
7	- ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها.	2.346	.69744	5	مرتفع
8	- ضعف دور خلية الجودة في نشر في تفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم.	2.608	.60350	2	مرتفع
9	- ضعف أو عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.	2.657	.56950	1	مرتفع
المجموع العام		2.37	0.17	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (80) أن المعوقات الادارية دائما ما تمنح للأفراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذ بلغ (2.37)، بانحراف معياري قدره (0.17) مما يشير إلى وجود تباين كبير في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (80) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمعوقات الادارية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

❖ جاءت الفقرة رقم 9 التي تضمنت ضعف أو عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.65) بانحراف معياري قدره (0.56)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك ضعف أو عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.

❖ جاءت الفقرة رقم 8 التي تضمنت ضعف دور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.60) بانحراف معياري قدره (0.60)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما يوجد ضعف لدور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم.

❖ جاءت الفقرة رقم 4 التي تضمنت وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.46) بانحراف معياري قدره (0.72)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات.

❖ جاءت الفقرة رقم 5 التي تضمنت عدم مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.40) بانحراف معياري قدره (0.75)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك عدم مرونة في العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات.

❖ جاءت الفقرة رقم 7 التي تضمنت ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.34) بانحراف معياري قدره (0.69)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها.

❖ جاءت الفقرة رقم 1 التي تضمنت ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.30) بانحراف معياري قدره (0.73)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، أحيانا ما ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم

❖ جاءت الفقرة رقم 2 التي تضمنت ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.24) بانحراف معياري قدره (0.74)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة، أحيانا ما ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة

❖ جاءت الفقرة رقم 6 التي تضمنت غياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.19) بانحراف معياري قدره (0.76)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك غياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة.

❖ جاءت الفقرة رقم 3 التي تضمنت ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.17) بانحراف معياري قدره (0.78)، وهذا ما يدل على أنه حسب أفراد عينة الدراسة أحيانا ما هناك ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

أولاً: نتائج الدراسة وفقاً للفرضيات:

تعد الدراسة التطبيقية والميدانية المحك الحقيقي لاختبار الفرضيات وعليه بعد إجراء الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى:

تعتمد المؤسسة الجامعية أساليب عدة في تنمية مواردها البشري كالتدريب وإعادة التدريب، التكوين بنوعيه الداخلي والخارجي، الانتقاء في التوظيف.

الجدول رقم (81): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول

الموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
التدريب والتكوين	1.89	0.22	2	متوسط
التوظيف	1.93	0.28	1	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تباين في قيم المتوسطات، ويمكن ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً من حيث درجة الأهمية حيث جاء بعد التوظيف في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.93 بانحراف معياري 0.28 وجاء في المرتبة الثانية التدريب والتكوين بمتوسط حسابي بلغ 1.89 بانحراف معياري 0.22، وجاء مستوى كل من البعدين متوسط.

– المؤشر الخاص بالتوظيف:

تشير نتائج الجدول رقم (33) المتكون من 14 عبارة ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة نجد أن الانتقاء في التوظيف يعتمد بنسبة متوسطة في تنمية الموارد البشرية. وهذا ما تأكدته كل من العبارات 1-2-3-4-5-6-7-8-10-11-12-13-14 في الجدول رقم (33) التي عرفت مستوى متوسط ونسب مئوية متفاوتة وكانت أعلى النسب لصالح كل من العبارات: تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي

لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب بنسبة 54.4% للإجابة نعم. الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المرشح واحتياجات الوظيفة بنسبة 60% للإجابة دائما. تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للالتحاق بمناصب التوظيف بنسبة 64% للإجابة لا. يتم استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي بنسبة 63% للإجابة لا. يتم فحص قدرة المرشح على تحمل المسؤولية بنسبة 50% للإجابة لا. يتم فحص مدى تمكن المرشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة بنسبة 53% للإجابة أحيانا. وبالنظر لهذه النسب ومواظمتها مع المتوسطات الحسابية وكذا الانحرافات المعيارية للعبارات نجدها تدل على أن بعد التوظيف يحتوي بدرجة متوسطة لأفكار جودة التعليم العالي في مجال تنمية المورد البشري (هيئة التدريس) بحيث تبنت البعض من مبادئ فلسفة الجودة وأغفلت البعض الآخر منها وهذا ما تأكده اجابات أفراد العينة.

– المؤشر الخاص بالتدريب والتكوين

تشير نتائج الجدول رقم (49) المتكون من العبارات (1-15) ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة العبارات رقم (1-2-3-5-6-7-8-10-11-12-13-14-15) نجد أن التكوين والتدريب يعتمدان بنسبة متوسطة في تنمية مواردها البشرية (هيئة التدريس).

وعليه نستنتج أن اعتماد جامعة محمد الصديق بن يحيى بكليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم والتكنولوجيا للتدريب والتكوين وكذا الانتقاء في التوظيف كان بدرجة متوسطة في تنمية مواردها البشرية (هيئة التدريس).

الفرضية الثانية: معوقات اعتماد المؤسسة الجامعية لمبادئ جودة التعليم العالي في تنمية الموارد البشرية (هيئة التدريس) تتمثل في معوقات تنظيمية، تقنية، إدارية ومادية.

الجدول رقم (82): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الثاني

معوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة) وتحقيق جودة التعليم العالي				
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
معوقات تنظيمية	2.44	0.17	3	مرتفع
معوقات مادية	2.70	0.07	1	مرتفع
معوقات تقنية	2.61	0.08	2	مرتفع
معوقات إدارية	2.37	0.17	4	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تباين في قيم المتوسطات، ويمكن ترتيب الأبعاد ترتيباً تنازلياً من حيث درجة الأهمية حيث جاءت المعوقات المادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.07، تليها المعوقات التقنية بمتوسط حسابي 0.61 وانحراف معياري 0.08، تليها المعوقات التنظيمية بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 0.17، تليها المعوقات الإدارية بمتوسط 2.37 وانحراف معياري 0.17.

- المعوقات التنظيمية

تشير نتائج الجدول رقم (56) المتكون من العبارات (1-6) ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة العبارات رقم (2-3-4-5-6) نجد أن المعوقات التنظيمية كانت بدرجة مرتفعة. وهذا ما تؤكده أيضاً النسب المئوية للعبارات حيث بلغت أعلى النسب 65.8%، 63.1%، للعبارات رقم 6، 4، على التوالي والتي تؤكد على وجود معوقات تنظيمية بدرجة مرتفعة.

- المعوقات المادية

تشير نتائج الجدول رقم (62) المتكون من العبارات (1-5) ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة العبارات رقم (1-2-3-4-5) نجد أن المعوقات المادية كانت بدرجة مرتفعة. وهذا ما تأكده أيضاً النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث بلغت أعلى النسب 81.8%، 76.9% للعبارات رقم 2، 4 على التوالي وهذا فيه تأكيد على وجود معوقات مادية

- المعوقات التقنية:

تشير نتائج الجدول رقم (79) المتكون من العبارات (1-7) ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة العبارات رقم (1-2-3-4-5-6-7) نجد أن المعوقات التقنية كانت بدرجة مرتفعة. وهذا ما تؤكده النسب المئوية للعبارات حيث بلغت أعلى النسب، 75.6%، 74.7% للعبارات رقم 2، 3، على التوالي حيث كانت إجابات المبحوثين على العبارات تدل على وجود معوقات مادية بدرجة مرتفعة.

- المعوقات الادارية

تشير نتائج الجدول رقم (80) المتكون من العبارات (1-9) ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة العبارات رقم (1-2-3-4-5-6-7-8-9) نجد أن المعوقات الإدارية كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تؤكده النسب المئوية لإجابات المبحوثين حيث بلغت أعلى النسب 70.7%، 67% للعبارات رقم 8، 9 على التوالي.

وعليه نستنتج جامعة محمد الصديق بن يحيى بكليتي العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم والتكنولوجيا تواجه معوقات في اعتماد المؤسسة الجامعية لمبادئ جودة التعليم العالي في تنمية المورد البشري بالمؤسسة الجامعية محمد الصديق بن يحيى جيجل معوقات إدارية / معوقات تنظيمية/ معوقات تقنية/ معوقات إدارية بدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج الدراسة وفقا للدراسات السابقة والنظريات

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن استجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول رقم (81) أن الأساليب التي تعتمد عليها جامعة محمد الصديق بن يحيى بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم والتكنولوجيا في تنمية مواردها البشرية ضمن مبادئ فلسفة جودة التعليم العالي في البعدين "التوظيف" و "التكوين والتدريب" كان بنسبة متوسطة حيث عرف التوظيف متوسط حسابي 1.93 وانحراف معياري 0.22 وعرف التدريب والتكوين متوسط حسابي 1.89 وانحراف معياري 0.28 وهذا ما يتعارض مع نتيجة دراسة فلكاوي نجوى (2017) التي توصلت لنتيجة مفادها أن الإدارة تولي أهمية كبيرة للتدريب وتخصص له موارد مادية هامة من أجل الإرتقاء بالموارد البشرية وكان ذلك بنسبة عالية في كل البنود المتضمنة لقياس هذا المؤشر، وهذه النتيجة نقطة إيجابية تدل على الاهتمام الكبير بتكوين المورد البشري الذي يعتبر قوة فكرية متحركة وأنها تسعى للاستثمار الفعال فيه من خلال تكوينه وإيلاء أهمية له وذلك انطلاقا من تخصيص موارد مادية هامة توفر بيئة تكوينية مناسبة للرفع من قدرات وامكانيات الفرد الذي ينعكس على جودة أدائه الذي بدوره ينعكس في الأخير على زيادة الإنتاجية وهذا ما تسعى له المؤسسة والمنظمة. كما تتعارض نتيجة الفرضية مع دراسة suthinee (2014) ettahakorn التي توصلت لنتيجة مفادها أن تقييم أبعاد التدريب والتكوين والتطور الذاتي الأكاديمي على مستوى منخفض وأنهم حصلوا على تنمية منخفضة المستوى وهذه مشكلة قد تحول دون الوصول للأهداف المسطرة حيث أن مستوى الأداء ينعكس على إنتاجية الفرد سواء في المجال التعليمي أو الخدماتي أو غيره. وتتوافق نتيجة دراستنا مع نتيجة دراسة عبد الرحمان ياسر (2021) التي كشفت أن الجامعات الجزائرية تطبق إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة.

ويمكن أن نفسر نتيجة تبني أسلوب التدريب والتكوين في تنمية هيئة التدريس بدرجة متوسطة إلى ضعف وغياب الوعي بأهمية استراتيجية التدريب والتكوين في الرفع من مستوى الأداء وتحسينه، وأنه يزود الأستاذ بالمعرفة ويساعده على اكتساب المهارات ما يؤدي إلى تغيير إيجابي في سلوكه وتطوير أدائه. وأنه يساهم في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطرق عقلانية وحديثة وفعالة بعيدا عن التأويلات والتأملات الشخصية.

فتبني هذه الأساليب التي تبنى على أساس دراسات واقعية وحقيقية لمعرفة احتياجات هيئة التدريس من شأنه سد هذه الحاجات، وهذا ما أشار إليه رائد الجودة إيشيكاوا الذي يرى أن معرفة متطلبات ورغبات العميل الذي يقابله في مجال التعليم هيئة التدريس أساس الانطلاق، وبتقييم وقياس التقدم في الأداء يمكن الحكم على مدى فعالية هذه البرامج التي لا بد أن تكون ملهمة بأساليب حديثة مستخدمة في ذلك التقنيات والبرامج التكنولوجية التي تسمح بمواكبة احتياجات الوظيفة التعليمية بالجامعة وضمها لتشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير الأداء. وهذا ما نادى به نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور حيث أكدت على الأهمية الكبيرة لعنصر التدريب كمتغير أساسي لتنمية الموارد البشرية نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، كما يرى شولتز أن التعليم والتدريب بصفة عامة يوفران عامل المهارة والكفاءة، واعتبار التدريب استثمار شأنه شأن الاستثمار في الموارد المالية. ومن خلال التدريب يمكن تكوين الكوادر البشرية المؤهلة وفق معايير عالية الجودة وبالتالي دقة في العمل، ويؤمن بأن التدريب والتكوين يثير الإبداع والابتكار لدى الأفراد من خلال توفير الفرص لاكتساب قدرات جديدة واكتشاف مهارات جديدة للتفكير وحل المشكلات. ومن جهة أخرى يؤمن ديمينغ بأهمية تطوير مهارات التدريس لدى أعضاء هيئة التدريس وهذا لا يكون إلا من خلال برامج التكوين والتدريب التي تضعها الجامعة انطلاقا من نتائج دراسات واقعية وحقيقية مسبقة حتى تتسنى الفرصة لوضع برامج تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة معا، كما أشار ديمينغ في مبادئه الأربعة عشر في الجودة إلى ضرورة التدريب المتواصل أثناء الخدمة واعتماد الطرق الحديثة في التدريب وربطها بخطة تحسين الجودة. من جهة أخرى كانت نتيجة المؤشر بدرجة متوسطة وهذه إشارة إلى وجود محاولات وجهود لتبني فكر الجودة الذي ينطلق من عدة معايير أساسية والتي كان من بينها التدريب والتكوين. وبالتالي الجامعة لا بد عليها من إعادة النظر في هذه البرامج لما لها من أهمية في تحسين وتجويد أداء الأستاذ والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة التعليم الذي يقدم للطلبة وعلى مكانة الجامعة في الساحة العلمية والمعرفية خاصة في هذا العصر الذي باتت فيه المعرفة متجددة وديناميكية لا سيما بعد دخول التكنولوجيا والرقمنة مجال التعليم العالي، الأمر الذي فرض على الجامعات بمختلف درجات التقدم فيها لإيلاء أهمية بتكوين وتدريب الأساتذة على استخدام التكنولوجيا وتطبيقها بشكل فعال في الفصول الدراسية من باب مسايرة التطور من جهة وكوسيلة تسهيلية للمهام البيداغوجية والإدارية من جهة أخرى.

وعليه لا بد من اعتماد تخطيط استراتيجي لهذه الأساليب والإستراتيجيات ومحاولة جعلها مكملة قوة لها. والعمل على الاستثمار الفعال للمورد البشري (هيئة التدريس) كونه أهم عنصر في العملية التعليمية فهو المولد الرئيسي للمعرفة التي يتلقاها الطالب. بالتالي يجب العمل على تكوين الأساتذة لضمان تكوين عالي المستوى ما

ينعكس ايجابا على أدائهم الأكاديمي. فالبرامج التعليمية والبيئة الأكاديمية مهما كانت ناجحة وفعالة فهي لن تصل للهدف المراد في غياب أساتذة غير متمكنين ما يوجب تكوين الأستاذ بأعلى المستويات لتحقيق جودة في التعليم العالي وهي أهم مساعي الجامعة، كون التعليم الحالي يعرف تحديثات وتحولات لا بد على الجامعة من مواكبتها لتفادي خلق فجوة معرفية بينها. حيث يضمن التكوين والتدريب مساعدة الأساتذة على التحكم في المعارف والمهارات التي تساعد على تسيير الحصص التعليمية بشكل جيد، إذ يشير فيرمان إلى أن هيئة التدريس تحتاج إلى المساعدة والتدعيم وكذا الحديث عن الصعوبات التي قد تواجههم مستقبلا وكيفية التعامل معها ما يسهل التحكم في الفصل الدراسي، وكذا معرفة احتياجات الطلبة انطلاقا من امتلاك المعارف فيما يخص المناهج والطرق والإستراتيجيات الحديثة في التدريس والتي يحصل عليها من خلال التكوين. إن التعليم عملية متشابكة ومتداخلة تؤثر فيها عناصر كثيرة ومتداخلة سواء كانت مادية بشرية سياسات... إلخ لذا يتطلب الإعداد المسبق لها لاكتساب الخبرات اللازمة لنجاحها. فالتوسع الكبير في حجم المعلومات و ما يحدث من ثورة هائلة في مجال المعرفة وما يتبع ذلك من ظهور أجهزة و مواد تعليمية و عناصر جديدة لتوصيل المادة العلمية وأساليب التعلم يفرض ضرورة إعداد الأستاذ و تأهيله و تدريبه وتكوينه بالشكل الذي يساير هذه التغيرات، إن التكوين والتدريب كسياسة تلجأ لها أي مؤسسة الهدف منها الحصول على المزيد من الخبرات الثقافية والسلوكية والأدائية والمهارية التي من شأنها رفع مستوى الأداء في المؤسسة الجامعية ومن ثم المساهمة الفعالة في تحسين نوعية الخدمة التعليمية المقدمة وهنا يبرز الدور الكبير لسياسات التكوين والتدريب.

ويمكن تفسير نتيجة تبني أسلوب التوظيف في تنمية الموارد البشرية ضمن مبادئ جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة لعدم توفر الموارد المالية والبشرية الكافية واللازمة لتطبيقه على أكمل وجه، ومدى الوعي والاهتمام بأهمية الانتقاء الفعال للأساتذة لتحقيق أهداف الجودة من خلال اختيار الشخص المناسب للمنصب، كما يمكن إرجاع السبب إلى غياب تبني معايير محددة تخدم فلسفة الجودة من مرحلة الانتقاء لمرحلة تقييم الأداء. ضعف الوعي بأهمية التوظيف في سد حاجات المؤسسة الجامعية من الكوادر البشرية المؤهلة والمتمكنة من الجوانب المختلفة سواء تعلق الأمر من تمكنها من استعمال اللغات الأجنبية أو استعمال التقنيات والتكنولوجيا ومدى تبيني المعارف المتنوعة ضمن التخصص أو الثقافة العامة في الشعبة إذ تعد عملية الانتقاء والتوظيف من أهم أنشطة إدارة وتنمية الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر وأحسنها من ذوي الكفاءات والمهارات والمؤهلات الممتازة لخلق أكبر قدر من التوافق بين متطلبات الوظيفة وخصائص وإمكانيات المترشح، وهذا ما أشار إليه بيتر دروكر (Peter Drucker) الذي يعتبر أحد أبرز المفكرين في مجال إدارة الأعمال حيث أسهم في فهم أهمية التوظيف

الجيد كجزء من إدارة الموارد البشرية الفعالة. أكد على أن القادة يجب أن يولوا اهتمامًا كبيرًا لإختيار وتطوير الكوادر البشرية في المؤسسات. ومن جهة أخرى نجد أن الأمر قد يرجع للفكر السائد لدى الإدارة العليا التي تدعم الطرق الكلاسيكية في الانتقاء والتوظيف غير أن التوجه لتبني فكر الجودة في تجويد المورد البشري يتطلب توفير معايير محددة تضمن الموضوعية والشفافية في التوظيف والأخذ بعين الاعتبار لنوعية عمل التخرج ومدى التمكن من الإبداع والابتكار والقدرة على تحمل المسؤولية. إضافة لسيادة القيم السلبية الموروثة في مؤسسات التعليم العالي التي تدعم اللامبالاة والرضا بالواقع والخوف من إحداث التجديد سواء خوفًا على المنصب أو خوفًا من عدم المقدرة على مواكبة التحديثات خاصة أنها تركز على إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الفكر والتطبيق. وانطلاقًا من أهمية المنصب والوظيفة يعتبر الأستاذ الجامعي حجر الزاوية في النظام التعليمي الجامعي، ودوره محوري في جودة الأنشطة التعليمية بمختلف أهدافها. نجاحه في أداء مهامه ينعكس بشكل مباشر على مستوى التعليم الجامعي. ولذلك يجب إختيار هذا الأخير بدقة وأهمية قصوى مع انتهاز أساليب علمية مدروسة ترسم وفق معايير محددة تخدم فكر الجودة، حيث يعتبر هذا الإختيار ضروريًا لضمان نجاح المؤسسة الجامعية والتي تسعى إلى توظيف أساتذة ذوي تأثير في مجالات تخصصهم، يتمتعون بكفاءة ومهارات تدريسية عالية تساهم في تحقيق أهداف الجامعة، كما تعمل الجامعات على تطوير قدرات هؤلاء الأساتذة وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الدولي. ومن هنا تعتبر عملية التوظيف من أهم المهام التي يجب على المؤسسة الجامعية تنفيذها، إذ تحدد من خلالها مسارات البحث العلمي والتطوير داخل الجامعة.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال الدراسة الإحصائية ومن خلال إجابات أفراد العينة تبين أنه هناك معوقات تواجه اعتماد المؤسسة الجامعية لمبادئ جودة التعليم العالي في تنمية المورد البشري بدرجة مرتفعة، وكانت هذه المعوقات متمثلة في معوقات تنظيمية والتي عرفت متوسط حسابي قدر بـ 2.44 وانحراف معياري قدر بـ 0.17 ومعوقات تقنية والتي عرفت متوسط حسابي قدر بـ 2.70 وانحراف معياري قدر بـ 0.07 ومعوقات مادية والتي عرفت متوسط حسابي قدر بـ 2.61 وانحراف معياري قدر بـ 0.08 ومعوقات إدارية والتي عرفت متوسط حسابي قدر بـ 2.37 وانحراف معياري قدر بـ 0.12 وجميعها كانت بدرجة مرتفعة وهذا ما تأكدته نتائج الجدول رقم (82). هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة صليحة رقاد (2014) التي توصلت لاستنتاجها لوجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة، وتتوافق أيضاً مع دراسة gazind narul islam التي توصلت إلى نتيجة مفادها أن مؤسسات التعليم العالي في بنغلادش تواجه

العديد من المعوقات والمشكلات فيما يتعلق بممارسة ضمان الجودة. لتتوافق أيضا مع دراسة شهير عبيد و سائد رابعة التي توصلت إلى أن المعوقات التنظيمية تعتبر أحد معوقات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، وكما تتوافق مع دراسة نبيلة جعيجع (2016) التي توصلت إلى عدم وجود ممارسة للتخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ووجود معوقات تحول دون تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية وهذه النتائج تشير إلى أن الجامعات على مختلف أماكن تواجدها محلية كانت أو دولية تواجه مجموعة من المعوقات تعيق تبني فكر الجودة في التعليم العالي.

ويمكن تفسير وجود معوقات في تبني مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية المورد البشري بدرجة مرتفعة إلى غياب التخطيط الإستراتيجي لتبني فلسفة و فكر الجودة في تكوين مواردها البشرية وسيطرة الهرمية والمركزية ما أدى لغياب هيكل تنظيمي مرن يساعد على تفويض الصلاحيات للهيئات التنفيذية، معارضة القادة الإداريين لفكر التجديد التي تنادي به الجودة خوفا على المصالح الشخصية وكذا المناصب وهذا ما يتعارض مع ما نادى به رواد الجودة وعلى رأسهم ديمينغ الذي أكد ونادى من خلال مبادئه الأربعة عشر في تطبيق الجودة بخلق ثبات الغرض نحو تحسين المنتج أو الخدمة وذلك من خلال وضع أهداف دائمة لتحسين المنتجات والخدمات والتخطيط الجيد. والتزام القيادات بدعم عمليات التغيير واتخاذ القرارات بناء على البيانات والحقائق العلمية والواقعية مع تفويض الصلاحيات لفرق العمل. وتبني وتأصيل القيادة الإدارية وتفعيل دورها وإتاحة الاشتراك في السلطة والمسؤوليات وإزالة العوائق بين الإدارات والأقسام والتركيز على التطوير الذاتي.

كما يساهم عدم الاهتمام بوضع معايير لجودة الأداء إلى ضعف القياس حيث لا يوجد معيار يتم الاعتماد عليه في تقييم جودة هذا الأداء وغياب قيام الإدارة العليا بمراجعة التقدم في ضوء الأهداف المحددة بصفة منتظمة مع تعديل النظام وتلقيحه بصفة مستمرة وهذا ما أشار إليه رائد الجودة جوران. ويمكن إرجاع السبب كذلك لضعف وعدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ما يتعارض مع توجه رائد الجودة فليب كروسبي الذي ركز على التشديد على المخرجات من خلال التقليل من حدوث العيوب "العيوب الصفيرية" ويرى أن الجودة تأتي من المنع لا الكشف وبالتالي لا بد من المراقبة المستمرة والتحسين المستمر لأداء الأستاذ لتفادي الوقوع في الأخطاء من خلال قياس دقيق له بناء على المعايير الموضوعية وهذا ما يتوافق أيضا مع فكرة إيشيكاوا التي تؤكد على ضرورة العمل على إزالة السبب وليس الأعراض، وهذا يتفق أيضا مع توجه ديمينغ نحو فكرته في تغيير هدف الرقابة من كشف الخطأ والمحاسبة إلى الرقابة الوقائية التي تستهدف منع وقوع الخطأ كما يشدد على أهمية مشاركة جميع أفراد الجامعة بداية من هيئة التدريس في تحقيق الجودة وأن مراقبة الجودة مسؤولية الجميع. كما ندى بأهمية

تطوير مهارات التدريس والتعلم وهذا ما يتوافق مع اتجاه التعليم في العصر الحالي الذي يتطلب توجه حتمي لتطوير البرامج التعليمية وكذا الأساليب المستخدمة في ذلك من خلال توفير بيئة تحتية داعمة للتكنولوجيا والرقمنة التي باتت أحد أبرز ملامح جودة التعليم الحالي ويكون ذلك عن طريق الرفع من حجم الميزانية المالية الموجهة لقطاع التعليم العالي وتخصيص موارد مادية معتبرة لاقتناء هذه البرمجيات بالعدد الكافي والتخلص من مشكلة محدودية التجهيزات التي تعاني منها الكليتين أي مشاكل أو نقص وتوفير الرقابة والتحسين والتطوير المستمر للبرمجيات المطبقة لذلك لا بد من توفير المورد البشري المتمكن من هذه المسؤولية .

كما يؤدي غياب النزاهة والموضوعية ووجود بيئة تنظيمية غير خادمة وغير مساعدة على توفير الجو المناسب لتنمية وتطوير أداء الأساتذة إلى خلق جو غير داعم للعمل بنزاهة وقتل الرغبة في البحث والإبداع وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية التي نادت بدراسة مدى ملائمة المناخ السائد داخل التنظيم بصفة عامة ومدى توفير بيئة اجتماعية وسيادة روح العمل الجماعي وماله من تأثير على إنتاجية الفرد وهذا ما تفتقر إليه الجامعة حاليا. حيث هناك تفضيل للعمل الفردي على الجماعي وانتشار المحسوبية وعدم فصل الحياة الشخصية عن العملية ما يخلق جو مشحون ما يؤدي إلى غياب الثقة بين الوحدات الإدارية المختلفة وتوترها وهذا يتعارض مع ما نادى به رائد الجودة فليب كروسبي الذي أشار من خلال مبادئه الأربعة عشر إلى تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حال عجزهم عن حل أي مشكلة. وهذا يعزو لعدم الاهتمام بالنظريات الخاصة بدinamيات الجماعة.

وعليه ومن خلال ما تم عرضه من تحليلات وأسباب لارتفاع درجة وجود معوقات تنظيمية إدارية تقنية مادية يمكن أن نشير إلى أهم هذه الأسباب في النقاط التالية:

- ضعف قناعة أعضاء الإدارة العليا بأهمية تطبيق مبادئ فلسفة جودة التعليم في تكوين موردها البشري (هيئة التدريس) لاعتبارات شخصية.
- ضعف المجهودات الموجهة لنشر ثقافة الجودة بين منتسبي الجامعة ومدى أهمية انتهاجها للرفع من مستوى التعليم بشكل عام وأداء الأستاذ ومعرفة الطالب بصفة خاصة.
- غياب التخطيط الإستراتيجي في تحديد احتياجات هيئة التدريس وغياب فكر الرقابة على الأداء.
- عدم وضع معايير تقييم جودة الأداء والاعتماد على التكهّنات والتأمّلات الغير علمية في تقييم أداء الأستاذ.
- المركزية وضعف الاتصال وغياب روح الجماعة في العمل ما يفقد صفة المرونة في التعاملات.

- ضعف الاعتماد على التكنولوجيا والرقمنة في أداء عملية التدريس والتمسك بالطرق الكلاسيكية في التعليم.
- وجود درجة من التهاون حول توفير متطلبات التعليم الحالي الذي يحتاج نوعية جيدة وعالية من موارد تكنولوجيا ما يعكس وجود بنية تحتية ضعيفة لا تدعم تكوين الأستاذ على استخدام التكنولوجيا وقتل روح الإبداع لديه.
- غياب التحفيز المادي والمعنوي لهيئة التدريس.
- النمط الإداري السائد المبني على المركزية في اتخاذ القرارات.
- ضعف الكفايات الأساسية للإدارة. غياب روح العمل الجماعي ما أدى لغياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة.

- الفرضية العامة

وانطلاقاً من الإجابة على فرضيات الدراسة الفرعية التي توصلت إلى أن الجامعة تطبق أساليب في تنمية مواردها البشرية بدرجة متوسطة وأن هناك مجموعة من المعوقات في اعتماد الجامعة لمبادئ جودة التعليم العالي في تنمية المورد البشري (هيئة التدريس) بدرجة مرتفعة.

يمكن الوصول إلى أن المؤسسة الجامعية تعتمد على مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشرية (الأساتذة) بدرجة متوسطة.

وعليه يمكن أن نجيب على التساؤل الرئيسي ما نسبة اعتماد المؤسسة الجامعية على مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشرية (الأساتذة)؟ بأن نسبة اعتماد المؤسسة الجامعية محمد الصديق بن يحيى - جيجل - تعتمد بدرجة متوسطة على مبادئ جودة التعليم العالي في تنمية مواردها البشرية هيئة التدريس.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

ومن خلال هذه الدراسة توصلت الباحثة لجملة من النتائج والتي يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- أن جامعة محمد الصديق بن يحيى تعتمد بنسبة متوسطة على التدريب والتكوين في تنمية مواردها البشرية (هيئة التدريس) في ظل فكر وفلسفة جودة التعليم العالي.

- أن الجامعة تواجه جملة من المعوقات الإدارية والتنظيمية والتقنية بدرجة مرتفعة.
- غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي.
- غياب ثقافة تنمية المورد البشري وفقا لفكر الجودة.
- أن الجامعة تتبنى بنسبة متوسطة أفكار الجودة في مجال تدريب وتكوين مواردها البشرية (هيئة التدريس).
- عدم مواءمة برامج التكوين والتدريب لاحتياجات هيئة التدريس.
- عدم تطوير برامج التكوين والتدريب بشكل يتماشى مع احتياجات هيئة التدريس ومتطلبات الوظيفة التدريسية.
- افتقار برامج التكوين والتدريب على الأساليب والتكنولوجيا الحديثة وعدم بنائها على أسس علمية.
- عدم استناد صياغة برامج التكوين والتدريب على مقاربات بيداغوجية وعلى أساي دراسات واقعية.
- غياب أفكار ومبادئ الجودة في صياغة سياسات توظيف المورد البشري (هيئة التدريس).
- غياب عملية فحص المترشحين على مدى تمكنهم من تحمل المسؤولية وكذا التمكن من التحليل والنقد والعمل الإبداعي.
- وجود جملة من المعوقات التنظيمية وعلى رأسها غياب فكر تجويد المورد البشري، غياب الشفافية والموضوعية في معايير الترقية.
- وجود جملة من المعوقات المادية وعلى رأسها قلة المخصصات المالية الموجهة للتدريب والتكوين واقتناء الأجهزة والمعدات.
- مواجهة الجامعة لمعوقات تقنية على رأسها النقص الكبير للمعدات والأجهزة التدريسية وغياب عمليات التحسين والتقييم المستمر لها.
- وجود جملة من المعوقات الإدارية وعلى رأسها سيادة المركزية في اتخاذ القرارات وعدم مرونة العمليات الإدارية.
- ضعف دور خلية الجودة في تفعيل أساليب تحقيق الجودة.

خاتمة

خاتمة:

انطلاقاً من أهمية المورد البشري وضرورة الاستثمار فيه بات موضوع تنميته وتطويره موضوع اهتمام كافة المؤسسات وعلى رأسها مؤسسات التعليم العالي كونها المحطة التعليمية الأخيرة في سلم التعليم التي يقع على عاتقها تكوينه والرفع من كفاءته وقدراته الفكرية والأدائية، وبالنظر إلى التغيرات والتطورات التي يعرفها التعليم حالياً فرض الواقع على مؤسسات التعليم العالي انتهاج فلسفة الجودة كتوجه حتمي لتنمية موردها البشري في مختلف عملياتها انطلاقاً من عمليات التوظيف إلى عمليات التكوين والتدريب التي تلعب دور محوري في انتقاء أفضل الكوادر البشرية المؤهلة ومن ثم الاستثمار فيها بشكل يضمن قيامها بمختلف الأدوار بأعلى مستوى من الكفاءة في الأداء خاصة ما تعلق بمهنة التدريس كونها ركيزة العلمية التعليمية.

إن انتقاء هيئة تدريس متمكنة ومؤهلة من شأنه مساعدة الجامعة في الوصول إلى الأهداف المسطرة وأن افتقارها لأساتذة أكفاء يحول دون ذلك مهما كانت الإمكانيات المالية والمادية والبرامج ذات فعالية. ومن خلال نتائج الدراسات التي قدمت في هذا المجال اتفقت على أن التوجه لتبني فلسفة جودة التعليم في تنمية المورد البشري (هيئة التدريس) من شأنه الرفع من قدرات وامكانيات الأساتذة الأكاديمية وتجييد أدائهم شريطة تسخير كافة الجهود البشرية والمالية لذلك. وعليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة لاستخراج أهم الأفكار والمبادئ التي تقوم عليها فلسفة جودة التعليم وربطها بعمليات تنمية الموارد البشرية والتي تم حصرها في كل من الانتقاء في التوظيف وكذا التدريب والتكوين لمعرفة مدى لجوء الجامعة في صياغتها لمبادئ وأفكار رواد الجودة في ميدان التعليم العالي ومحاولة التعرف على أهم المعوقات التي تحول عن ذلك.

وعليه قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع تنمية الموارد البشرية (هيئة التدريس) في ظل فلسفة التعليم العالي بجامعة محمد الصديق بن يحيى بيججل ومن خلال النتائج الميدانية توصلت إلى أن تنمية الموارد البشرية (هيئة التدريس) وفق مبادئ جودة التعليم العالي بجامعة محمد الصديق بن يحيى عرفت مستوى متوسط انطلاقاً من نتائج الدراسة الميدانية. وهذا فيه إشارة إلى أن هناك محاولات لتبني فكر الجودة بالتعليم العالي في تنمية هيئة التدريس غير أنه لم يكن كافياً للوصول للمستوى المطلوب ما يدل على وجود قصور في هذا التوجه وبالتالي إعادة النظر في الإستراتيجيات المتبناة في مجال التكوين والتدريب وكذا بعد الانتقاء في التوظيف التي عرفت مستوى متوسط أقرب إليه لمنخفض وذلك راجع لغياب الوعي بأهمية إستراتيجية التكوين والتدريب في الرفع من مستوى

الأداء المهني والمعرفي للأستاذ وعدم بنائها على أسس علمية وبيداغوجية مدروسة بطرق علمية وواقعية وقابلة للقياس والتطبيق متوافقة مع احتياجات الأساتذة المعرفية والمهارية والأدائية. وعدم اغفال دور الرقابة والتحسين المستمر لهذه البرامج من خلال عملية قياس مدى التقدم في الأداء من لجنة أو فريق متمكن ذو خبرة وإيلاء أهمية كبيرة لعملية الانتقاء في التوظيف والذي لا بد أن تكون وفق المعايير التي تطرحها فلسفة الجودة. وتبني فكر التجديد الذي تقوم عليه الجودة فالنظام التنظيمي هو الآخر له دور كبير في مدى تقبل التحديث والتغيير. وتخطي جملة المعوقات التي تحول للوصول للهدف المراد.

وانطلاقاً من هذا ارتأت الباحثة وضع تصور ذهني أو مقترح لتنمية الموارد البشرية في ظل مبادئ جودة التعليم العالي بجامعة محمد الصديق بن يحيى بيجل انطلاقاً من التراث النظري للموضوع وانطلاقاً من أفكار رواد الجودة في مجال التعليم العالي:

المجال: نشر فلسفة الجودة في التعليم العالي

المقترح:

- عقد دورات ومحاضرات دورية بغية نشر ثقافة الجودة.
- التخطيط الإستراتيجي بعيد المدى لتبني مبادئ الجودة في تنمية الموارد البشرية.
- نشر ثقافة الجودة وتهيئة كل المنتسبين للجامعة للتغيير.
- إعادة هيكلة النظام التعليمي ليتوافق مع فكرة التجديد والتحديث.
- تشكيل مجلس قيادة مسؤوليته رسم سياسات الجودة.
- قيام الجامعة بوضع دليل واضح وموثوق لسياسة ومعايير تطبيق الجودة.
- إعداد تقارير خاصة بتنمية الموارد البشرية بشكل دوري ومستمر.
- توفير الموارد المادية والبشرية الفعالة في تبني فكر الجودة.

المجال: التدريب والتكوين

المقترح:

- الاقتناع التام بالحاجة المستمرة للتدريب والتكوين وهذا ما ينطبق مع فلسفة التحسينات المستمرة.
 - انشاء قسم خاص بالتكوين والتدريب.
 - توفير المتطلبات والموارد المادية اللازمة والبشرية المتمكنة.
 - إجراء دراسات مسحية واقعية علمية لمعرفة احتياجات الأساتذة.
 - وضع معايير الجودة في التدريب والتكوين ومعرفة مدى مطابقة هذه المعايير ووضع خطط لتطوير هذه المعايير
 - تماشياً مع احتياجات هيئة التدريس واحتياجات الوظيفة التدريسية.
 - تطبيق أنظمة رقابة تتمتع بمستوى عالي من المرونة.
 - الاهتمام بدرجة عالية بعملية قياس الأداء بعد كل دورة تدريبية وتكوينية.
 - الاعتماد على أساليب حديثة في التكوين والتدريب والعزوف عن اعتماد الطرق التقليدية والتأكيد على ضرورة تبني التكنولوجيا المتقدمة.
 - التعاون مع مراكز ومعاهد التدريب والتكوين لأعداد الأساتذة.
 - تخصيص ميزانية مالية للتدريب والتكوين قادرة على سد تكاليف الموارد المطلوبة سواء مادية أو بشرية.
- ❖ بعد توفير النقاط السالفة الذكر تأتي مرحلة:
- وضع برامج تكوين وتدريب تتوافق مع احتياجات هيئة التدريس التي يمكن تحديدها من خلال دراسات واقعية.
 - تطبيق هذه البرامج من قبل خبراء متمكنين.

- تدريب وتكوين هيئة التدريس على أنظمة المعلومات الحديثة ما يضمن الاستخدام الأمثل لها في الصفوف الدراسية.
- الاهتمام الشديد بتقييم وقياس مدى تقدم الأساتذة على مستوى المعارف والأداء (مطابقة الأهداف).
- بناء البرامج التكوينية والتدريبية وفق مقاربات بيداغوجية ومن قبل لجان مختصين بمجال الجودة وكذا متمكنين من مجال التخصص.
- العمل على التحسين المستمر لبرامج التكوين والتدريب.
- ادخال التكنولوجيا والبرمجيات التقنية في التدريب لسد الحاجة التقنية لدى الأستاذ بغية الوصول للتعليم الحديث المبني على التكنولوجيا والرقمنة.
- زيادة التركيز على التدريب العملي والتطبيقي في المناهج الجامعية، بدلاً من الإعتماد المفرط على الجانب النظري.

المجال: التوظيف

المقترح:

- التخطيط الإستراتيجي لتدارك احتياجات الجامعة من الأساتذة.
- اعتماد سياسة علمية في الاختيار والتعيين.
- وضع دليل واضح يتضمن معايير الاختيار والقبول.
- توفير الموارد البشرية المتمكنة القادرة على عملية الفحص الخاصة بقبول المترشحين للوظيفة سواء من الناحية العلمية أو اللغوية أو النفسية..
- إعطاء الوقت اللازم لعملية التوظيف حتى يتسنى الوقت للمسؤولين عن المقابلات فحص المترشحين جيداً ما يضمن اختيار الأنسب.

أما فيما يخص مواجهة المعوقات

المجال: الإداري

- اختيار طاقم إداري متمكن تتطابق مؤهلاته مع متطلبات المنصب.
- دعم شبكة الاتصال بمختلف أنواعه بين الوحدات الإدارية.
- اعتماد الإدارة مبدأ تفويض الصلاحيات.
- تبني مبدأ المرونة في العمليات الإدارية.
- تشجيع التناسق والتعامل ودعم العمل الجماعي.
- العمل على نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم.
- العمل على كشف مدى تطابق النشاطات المقدمة مع الأهداف المنشودة.

المجال: المجال التقني

- التنبؤ باحتياجات الجامعة من التقنيات والبرمجيات والتخطيط الإستراتيجي لتوزيعها على الكليات دون إهمال تخصص على حساب الآخر.
- توفير ميزانية مالية كافية لاقتناء التجهيزات لسد العجز الذي تعرفه الكليات خاصة في التخصصات العلمية.
- تبني فكر الرقابة المستمرة.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة والمتمكنة من استعمال التقنيات وكذا صيانتها وتصليحها.
- الحث على استعمال التقنية في العملية التعليمية.
- تحسين البنية التحتية للجامعات من خلال توفير المرافق والمعدات اللازمة لتنفيذ التدريب العملي بشكل فعال.

المجال: المجال الإداري

المقترح:

- العمل على تقبل فكرة التجديد.
- تطوير القيادات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات الوظيفة في ظل فلسفة جودة التعليم العالي.
- التوجه نحو اللامركزية في الإدارة خاصة فيما تعلق بالتعامل مع الأساتذة.
- تطبيق آليات العمل الجماعي.
- استعمال التوازن بين السلطة والمسؤولية.
- الأخذ بعين الاعتبار لأفكار واقتراحات هيئة التدريس وكذلك الموظفين في سبيل تحقيق التحسين ما يخلق نوع من الثقة لديهم.
- العمل على خلق دورات تكوينية وتدريبية للأساتذة بشكل موضوعي انطلاقاً من فكرة تكافؤ الفرص.
- تنمية الشعور الذاتي بالمسؤولية.
- خلق بيئة أكاديمية مناسبة أي بيئة تؤمن بإنسانية هيئة التدريس.
- دعم تشكيل السلوكيات الإيجابية من خلال مساعدة هيئة التدريس على فهم مسؤولياتهم وأدوارهم وما يحيط بهم.

المجال: المجال المالي

المقترح:

- الرفع من مقدار الميزانية المالية الموجهة لقطاع التعليم العالي بصفة عامة.
- تشديد الرقابة على عمليات التسيير المالي.
- تبني التخطيط الإستراتيجي في المجال المالي من أجل ضمان التسيير الحسن لها.

- توجيه ميزانية جيدة لاقتناء التجهيزات والتقنيات كمنطلق لدعم التعليم الرقمي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- إبراهيم علي العمر: إدارة الجودة الشاملة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 2- أحمد محمود : التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي ودوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة، مكتبة الإنجلو المصرية، مصر، 2012.
- 3- أسامة كامل، محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، 2006.
- 4- إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 5- اعتماد محمد اعلام: علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية مكتبة الانجلو المصرية د.س.
- 6- إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7- بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 8- بلقاسم سلاطينية وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
- 9- بهجة راضي، هشام يوسف العربي: إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.
- 10- بواكور فارس وآخرون: ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي إعداد وإنجاح التقييم الذاتي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
- 11- جيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 12- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

- 13- حسن أحمد الطعاني: التدريب مفهومه فعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 14- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 15- حمزة الجبالي: تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.
- 16- حنان سبخاوي : دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة المحكمة للدراسات الاقتصادية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 17- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 18- خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 19- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.
- 20- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20- خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن: 2000.
- 21- رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، دار اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 22- رافدة عمر الحريري، سعد زناد دروش: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- 23- سعيد جسيم الأسدي: فلسفة التربية في التعليم الجامعي والعالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 24- سليمان زيدان: إدارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل، ج1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 25- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 26- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيادات: الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 27- سوسن شاكر: الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 28- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 29- طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري: الجودة الشاملة والإعتماد الأكاديمي في التعليم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2014.
- 30- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 31- طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 32- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 33- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، زينب شكري محمود نديم: إدارة الجودة الشاملة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 34- عبد العزيز برد النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 35- عبد الكريم أحمد جميل : تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، 2016، ص 16
- 36- عز الدين سليمان وآخرون : المتغيرات التنظيمية، دراسة في علم اجتماع التنظيم، دار مداد بوينفارسيتي براس، الجزائر، 2011.
- 37- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، د.س.

- 38- علي ناصر آل أزهر السلاطين : تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 39- عماد محمد عطية: التعليم العالي تاريخه، فلسفته، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014 .
- 40- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 41- عمر وصفي عقيلي: المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 42- عمرو علي ابراهيم: إدارة الجودة في القطاع التربوي، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 43- عيزاوي محمد عبد الوهاب: ادارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 44- غالب الفريجات: التعليم العالي واقع وطموح، أزمنة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 45- فاطمة حسين العقيب، هشام يعقوب مريزق: قضايا معاصرة في التعليم العالي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 46- فائزة بوراس: ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- 47- فريد كورتل، أمال كحيلة: الجودة وأنظمة الأيزو، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 48- فليح حسن خلف، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، جدار للكتاب العلمي والنظر والتوزيع، الأردن، الطبعة 2، 2007.
- 49- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أساة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 50- لعل محمد الشريف بوكميش: إدارة الجودة الشاملة أيزو 9000، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- 51- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 52- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 53- محسن علي عطية: الجودة الشاملة والجديد في التدريس، صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 54- محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 55- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج: إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 56- محمد حافظ حجازي : إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006.
- 57- محمد سرور الحريري : إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 58- محمد السعيد بن غنيمه : سياسة التعليم العالي في الجزائر بين حدود التمويل ورهانات التطوير 1962-2014، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 59- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 60- محمد صفوان المبيفين، عائض بن شافي الأكلي: التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2018.
- 61- محمد عبد الفتاح رضوان: ادارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن تكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- 62- محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان: إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 63- محمد الفاتح محمود بشير: إدارة الموارد البشرية، دار الناشر للجامعات، مصر، 2013.

- 64- محمد فالخ صالح: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 65- محمد مدحت أبو النصر، ياسمين مدحت: التنمية المستدامة مفهوماً أبعادها مؤشراتهما، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2017.
- 66- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، 2014.
- 67- مخلوف بلحسين: تطور التعليم في الجزائر من مختلف الإصلاحات التربوية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد 3، 2014.
- 68- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة استراتيجية الكايزن اليابانية لتطوير المنظمات، دار الكتب المصرية، مصر، 2015.
- 69- مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 70- المعاينة رولانايف، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2012.
- 71- منصر بن عبد العزيز المعشوق: المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، الرياض، 2010.
- 72- مهدي السامرائي: إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 73- مورييس انجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تر بوزيد آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر ، 2006.
- 74- مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 75- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- 76- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 77- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الوارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 78- ناصر داداي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار الحمديّة، الجزائر، 2007.
- 79- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد : تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 80- نجم العزاوي: جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 81- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 82- هشام فوزي دباس العبادي، وآخرون، إدارة التعليم الجامعي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 83- هناء محمود القيسي: فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي الأساليب والممارسات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2013.
- 84- يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي: إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

مجالات:

- 1- ابراهيم عواد مشاقبة وآخرون: أثر البيئة الخارجية على نجاح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، العدد 13.
- 2- أحمد البداح خالد الصرايرة: تصور مقترح لتطوير معايير لإدارة الجودة وضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإلكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، العدد 9، 2012.

- 3- أحمد درديش، كويجل فاروق: دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، العدد2.
- 4- أحمد دن: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد4، العدد 3، 2019.
- 5- أحمد الملا أحلام عبد الطيفي: تقييم تجربة التعليم عن بعد في الجامعة الماليزية وكلية التربية للبنات وفق معايير الجودة المأخوذة من وكالة التحقق من الجودة للتعليم العالي، المجلة الدولية للأبحاث التربوية للأبحاث التربوية لجامعة الإمارات العربية المتحدة، المجلد 39، 2016.
- 6- أسماء زينة، يوسف زدام: أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على تمييز الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، المجلد9، العدد16، 2020.
- 7- أحمد قرينعي: إدارة الموارد البشرية المفهوم التطور والإستراتيجية، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد1، العدد2، 2019.
- 8- إيمان حسين فضلي وآخرون : دور القيادة الرؤيوية الجامعية في تحقيق جودة التعليم العالي بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مصر، العدد127، 2021.
- 9- أسية سليمة: تطبيق نظام ل م د كأساس لتحقيق الجودة في التعليم العالي بالجزائر، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد3، العدد2، 2018.
- 10- أكرم محمد احمد، الحاج علي: تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، العدد 11، 2015.
- 11- الداوي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ، الجزائر، العدد6، 2006.
- 12- الدوكالي مفتاح علي الطرشاني : التدريب الإلكتروني ومتطلبات تنمية الموارد البشرية، مجلة الجامعة المغربية، المجلة المغربية، ليبيا، المجلد8، العدد15، 2014.

- 13- القفل يسمينة : إدارة المعرفة ودورها في إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، المجلد 08، العدد 1، 2021.
- 14- أمال قبائلي: أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حلة مؤسسة الخزف الصحي ميلة- جيجل، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة مسيلة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، 2019.
- 15- بارزة أحمد خالدي: التطور التاريخي للمؤسسة المدرسية في الجزائر، مجلة عصور الجديدة المجلد 7، العدد 27، 2018.
- 16- باركة محمد الزين، عبد الكريم مسعودي: تحديات التعليم العالي بالجزائر وأفاق التغيير، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، العدد 5، 2015.
- 17- بدر بن أحمد بن علي العمري: استقطاب الموارد البشرية، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد 15، 2020.
- 18- بلقاسم سلاطينية: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 19- بوحنيئة قوي، سمير بارة، سالمه لمام: قياس جودة ادارة اعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية دراسة إستطلاعية على اعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بكلية ورقلة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، المجلد 6، العدد 12، 2013.
- 20- جمال كعبار، حنون سمية : مستوى الكفاءة المهنية لدى أساتذة الجامعة في ضوء متطلبات التعليم العالي من وجهة نظر طلبة الجامعة، دراسة يدانية بجامعة حمد الصديق بن يحيى، مجلة المعيار، جامعة عبد القادر للعلوم الإنسانية قسنطينة، الجزائر، مجلد 26، العدد 63، 2022.

- 21- جواد محسن راضي، بشرى عبد الحمزة عباس : ضمان الجودة في التعليم العالي وأثره في جودة الخدمة المدركة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 14، العدد 4، 2012.
- 22- حازم أحمد فروانة، اسماعيل سالم ماضي : دور الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في القطاع الخاص، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2022.
- 23- حجيبة رحالي ،بوخالفة رفيقة : التنمية من مفهوم تنمية الاقتصاد إلى مفهوم تنمية البشر، دراسات في التنمية والمجتمع، العدد 3. 2015.
- 24- حنان بوغيس ، أميرة فالتة، تكنولوجيا المعلومات والتعليم الرقمي ودورها في تحقيق التعليم العالي، الجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للعلوم والآداب، المجلد 4، العدد 12، 2020.
- 25- خالد هاشم عبد الحميد حنفي : الاستثمار في الرأسمال البشري ودوره في تحسين أداء الاقتصاد الرقمي المصري، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد 37، العدد 3، مصر. 2017.
- 26- خديجة حالة : تعريب المدرسة في الجزائر بعد الاستقلال 1962-2008 ، الحوار الفكري، أحمد دراية أدرار، الجزائر ، المجلد 13، العدد 16، 2018.
- 27- خضر عباس عطوان، علي سلمان : جودة التعليم العالي في العراق بين معضلات الواقع ومتطلبات النهوض، المجلة السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 15، 2010.
- 28- خليل ابراهيم السعادات : متطلبات تنمية الموارد البشرية كما وردت في بعض الدراسات العربية والأجنبية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، العدد 14، 1431.
- 29- رابح فغورور: ضمان الجودة في التعليم الجامعي الواقع والتحديات، مجلة سلوك، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 9، العدد 1، 2022.

- 30- رشيد سعدون محمد: تخطيط وتنمية الموارد البشرية في محافظة ديالى، مجلة نسق، الجمعية العراقية للدراسات التربوية والنفسية، العراق، عدد 24، 2019.
- 31- رقية محروق: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الزجاج بجيجل، الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 14، 2018.
- 32- رمزي بودرجة ، رزيقة حنان : مساهمة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية بالمنظمة بالإشارة إلى معوقات تنمية الموارد البشرية في الجزائر، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 2، العدد 1، 2019.
- 33- رياض بن صوشة: الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عشور الجلفة، الجزائر، العدد الاقتصادي 28.
- 43- رياض عبيدي الزبيدي: أنموذج مقترح للتقويم الحقيقي للطلبة في ضوء ضمان جودة التعليم العالي: مركز البحوث النفسية، المجلد 30، العدد 2، 2019.
- 35- زروقي أميرة، رياض فالتة : دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة التعليم العالي، المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، المجلد 4، العدد 12، 2020.
- 36- زميت الخير، فرحي كريمة : أسس ضمان الجودة ومتطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، المجلد 4، العدد 6، 2018.
- 37- زينب كامل كاظم، إيمان حسين فضلي : دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة، مجلة الريادة للمال والأعمال، كليات اقتصاديات المال، جامعة النهريين، المجلد 1، العدد 1، 2020.
- 38- سائد ربابعة، شاهر عبيد : معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية دراسة حالة الجامعة العربية الأمريكية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد 16، العدد 5، 2015.
- 39- سعيدة جوي : إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات الأبحاث، المركز العربي الديمقراطي، ألمانيا، العدد 1، 2018.

- 40- سلمى رزق الله، زروال نصيرة : تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات، جامعة البليدة2، الجزائر، المجلد8، العدد1، 2020.
- 41- سلمى رزق الله، مساك أمينة: تنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز الإداري مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 2، العدد5.
- 42- سما ساهر أنطوان : مدخل تنمية الموارد البشرية وقياس أداء العمليات في تحسين الإنتاجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العراق، العدد 61، 2020 .
- 43- سمية بخاري وآخرون : أثر التمكين الإداري على تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد13، العدد1، 2020.
- 44- سمير بن حسين : تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد18، 2015.
- 45- شريف مراد، عزوز منير : أثر استخدام التعليم الإلكتروني كأداة لتحسين نظام ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر - دراسة حالة جامعة المسيلة-مجلة معارف ،"جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر، 2018.
- 46- شريفة كلاع : الاستثمار في التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر كسبيل لضمان الجودة الشاملة والنهوض الأكاديمي، مجلة دراسات إقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 13، العدد03، 2019.
- 47- شقبق حسين بن محمد، شاطرباش أحمد: أثر الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية على تنمية كفاءة أداء المؤسسات، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد12، العدد2، 2020.
- 48- شيخ عسري، يعقوب محمد: دور التحفيز في الاحتفاظ بالمواهب في المؤسسة دراسة استطلاعية لموظفي عدد من الإدارات العمومية، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية ، الجزائر، المجلد9، العدد3، 2021.
- 49- صادق عسكر الحبشي: رأس المال الفكري مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس الإسلامية والتقنية، اليمن، المجلد7، العدد 27، 2020.

- 50- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، منشورات مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منوري قسنطينة، 2010.
- 51- صالح مهدي محمد : دور تنمية الموارد البشرية الإستراتيجية في تعزيز مخرجات العمل من خلال الدور الوسيط لتمكين العاملين بحث استطلاعي تحليلي لعينة من موظفي رئاسة جامعة كربلاء، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 2 العدد 65، 2022.
- 52- صلاح الدين طالبي ، بركة الزين : التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر 1962-2014، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، العدد 4، 2014.
- 53- صليحة رقاد، ياسين لعكيكة: مبررات توجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نحو تطبيق نظام ضمان الجودة من وجهة نظر مسؤولي ضمان الجودة فيها، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة برج بوعريش، الجزائر، المجلد 1، العدد 5، 2018.
- 54- صورية زاوي: دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الوارد البشرية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، المجلد 13، العدد 38، 2009.
- 55- طالب عبد الحليم عبد العزيز العوالمه: أثر مصادر استقطاب الموارد البشرية في الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية، مجلة العربي للدراسات والأبحاث، جامعة عمان العربية، الأردن، 2017.
- 56- طلحة عبد القادر، يزيد قادة: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2019.
- 57- عادة نادية ماني : المساهمات الإصلاحية في مجال التربية والتعليم، مجلة الرواق للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة غيليزان، الجزائر، المجلد 7، العدد 1، 2021.
- 58- عائشة سالمه كحلي، منى مسغوني، لمياء عماني: حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر نموذج انشاء خلية ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2017.

- 59- عائشة قرش: تمكين العاملين من خلال التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة أبحاث ودراسات، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد12، العدد4، 2020.
- 60- عبد الحق زياتي ، مجذوب خيرة: واقع تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية دراسة مصنع النسيج للمواد الثقيلة MANTAL SPA بتلمسان، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة ابن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد6، العدد11، 2016.
- 61- عبد الحليم لعراب: التدريب أداة استراتيجية في تنمية الموارد البشرية، دراسات في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، العدد31، 2017.
- 62- عبد الحميد مهري، إيمان قيطوني: التعليم العالي وسوق العمل في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، المجلد6، العدد1، 2020.
- 63- عبد العالي هبال: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي مقارنة مفاهيمية، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد3، 2012.
- 64- عبد القادر خريش، بن قبي آمنة: متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بمؤشر نظام ل م د، دراسات اجتماعية، مركز البصيرة للأبحاث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر، المجلد7، العدد1، 2015.
- 65- عبد الناصر علي حافظ، أثار عبد الحكيم عبد الوهاب: متطلبات جودة التعليم العالي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة ميدانية لجامعتي بغداد والنهرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد22، العدد92، 2016.
- 66- عبد النور أرزقي: الاختيار المهني والتنمية الاقتصادية، معارف مجلة علمية محكمة، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد7، العدد13، 2012.
- 67- عبد الوهاب داودي: دور وسائل تكنولوجيا الاتصال في عملية استقطاب الموارد البشرية، كجلة إليزا للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، العدد3، 2018.

- 68- عبید مراد: الجودة الشاملة في التعليم مبررات وآليات التطبيق، مجلة حقائق الدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 2، 2017.
- 69- عتيقة حراوية، هشام بوخاري: تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، 2018.
- 70- عتيقة معروزي ، نعيمة رضا: الاختيار المهني ودوره في توجيه مسار الهوية المهنية للممرض، دراسات اجتماعية وإنسانية، جامعة محمد بن أحمد وهران، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2020.
- 71- عصام الدين بربر آدم: واقع مخرجات التعليم العالي في ضوء معايير الجودة الشاملة بجامعة أم درمان الإسلامية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 4، الأردن، 2007
- 72- عكاشة العرابي، أحمد بلشير محمد: دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عني تيموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، العدد 2، 2020.
- 73- علي بن حكوم: تنمية الموارد البشرية في المنظمة مفهومها وأبعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي، ألمانيا، العدد 2، ألمانيا. 2018
- 74- علي لرقط: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، معارف، جامعة أكلي محمد أولحاج، الجزائر العدد 15، 2013.
- 75- علي موفق، سيار زوييدة: تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحسين الإنتاجية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 12، العدد 24، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2017.
- 76- عماد عبید حمد، نبراس عدنان جلوب: أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية الأساليب والوسائل دراسة نظرية تحليلية، مجلة الآداب، جامعة بغداد كلية الآداب، العراق، العدد 134، 2022.

- 77- عماد لبسيس، خطاش ربيعة: واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقات المتجددة - تقرت - الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرباحورقلة، الجزائر، العدد 34، 2018.
- 78- عمار عبد الأمير زوين، محمد حسن صاحب طاهر: التخطيط الإستراتيجي المستدام وتأثيره في ضمان جودة التعليم العالي، 2020 مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة مركز دراسات الكوفة، العدد 59، 2020.
- 79- عهود بنت طارق محمد فلمبان، رجاء بنت يحيى أحمد الشريف: دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية) دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث، فلسطين، المجلد 4، العدد 5، 2020.
- 80- غني دحام الزبيدي، بتول كريم عبد الحسن: دور إدارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 6، 2021.
- 81- فاطمة بنت عبد العزيز التويجري وآخرون : واقع التخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية ونشر الأبحاث، فلسطين، المجلد 5، العدد 9، 2021.
- 82- فاطمة هوارى، أحمد ضيف : المفاضلة بين استقطاب الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد رأس المال البشري دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الجلفة، مجلة أفاق للعلوم، جامعة بن عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 5، العدد 3، 2020.
- 83- فاطيمة شيخ، وعبد الله بلغيث: ضمان جودة التعليم العالي بين متطلبات الخدمة العمومية وضرورات التكيف العالمي: مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 2021.

- 84- فرج علي عمار، البهلول ناصر المقدولي: إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، المجلد 4، العدد 1، 2021.
- 85- فرحاتي لويظة وآخرون : إدارة المعرفة مطلب أساسي لضمان جودة التعليم العالي تجارب بعض الجامعات، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس الغرور، الجزائر، العدد 4، 2018.
- 86- فضيلة بوطورة، سعودي همام : عدد خاص بأشغال الملتقى الوطني حول التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، مصادر وإشكالية تمويل التعليم العالي في الجزائر في ظل الإصلاحات الراهنة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 2019.
- 87- فطيمة الزهرة كياري: تمويل التعليم العالي في الجزائر بين الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 4، 2014، ص 106 ونوغي نبيل: جودة التعليم العالي من خلال التعليم الافتراضي 'التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا أمودجا'، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2022.
- 88- كتاف الرزقي: التدريب و تنمية الموارد البشرية بين الطرق التقليدية والتقنيات التكنولوجية الحديثة، جامعة الجزائر أبو قاسم سعد الله، الجزائر، المجلد 6، العدد 1، 2017.
- 89- كريمة ميري : تمكين الموارد البشرية باعتباره خطوة نحو الإصلاح الإداري، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثيلجي الاغواط، الجزائر، المجلد 3، العدد 3، 2021.
- 90- لمياء بنت محمد بن قاسم آل مهري : المعوقات التي تحد من تنمية الموارد البشرية في جامعة نجران، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 24، 2020.
- 91- ليلي بتقة: دور الأستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، العدد 11، 2016.
- 92- ليلي بن سعيد العبرية، أحمد بن سعيد بن ناصر الحضرمي : ممارسة إدارة الوارد البشرية وأثرها في أداء العاملين في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، جامعة دول العربية ، المجلد 42، العدد 2، 2022.

- 93- ليلي بوشول، رتيبة طايبي : التمكين الوظيفي ودوره في تنمية المهارات الابداعية للمورد البشري في المؤسسة، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، المجلد 10، العدد 1، 2021.
- 94- ماجد محمد الفراء، عماد عدوان : عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية في الكليات التقنية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 24، العدد 4، 2016.
- 95- محفوظ عرابي : تبني نظام ل م د في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر : استجابة للتوجهات العالمية أم ثقافة لتجويد التعليم العالي، مجلة الابداع، جامعة بليدة لونيسي علي، الجزائر، المجلد 8، العدد 1، 2018.
- 96- محمد الظالم وآخرون : قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل. دراسات تحليلية في منطقة على بعض جامعات الفرات الأوسط في العراق، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2012.
- 97- محمد الهزام، عيساوي فاطمة : الدور الوسيط لإدارة العرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميلة، الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 5، العدد 3، 2021.
- 98- محمد أحمد الصاعدي، أحمد محمد الدوري : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في ظل العولمة، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط كلية التربية، المجلد 34، العدد 11، 2018.
- 99- محمد بن موسى، محمد علي الجودي : دور الاعتماد الأكاديمي في ضمان الجودة في التعليم العالي، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، المجلد 25، العدد 3، 2019.
- 100- محمد يحيى بن السعد : مدى تأثير معايير الجودة ل (Crosby) على تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بجامعة شقراء دراسة تطبيقية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة البليدة، الجزائر، العدد 18، 2018.
- 101- محمد بلخضر: مؤشرات الجودة في التعليم العالي، مجلة القرطاس، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، الجزائر العدد 8، 2018.

- 102- محمد خنانيف: التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية "عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية 2014-2019، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة 2 ، المجلد 15، العدد 2، 2020.
- 103- محمود سمالي: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم العالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف ، الجزائر، المجلد 2 ، العدد 9، 2012.
- 104- محمد يدو : متطلبات ضمان جودة التعليم العالي بالجزائر الواقع و الاستشراف، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، جامعة إكلي محمد أولحاج، الجزائر، العدد 24، 2018.
- 105- مختار بكاري : الاستثمار في رأس المال البشري كخيار استراتيجي لتطوير الكفاءات البشرية في الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 8، العدد 2، 2019.
- 106- مختارية بن عابد : المدرسة الجزائرية في ظل الإصلاحات التربوية واقع وآفاق ، مجلة الرواق، جامعة غيليزان، الجزائر، العدد 3، 2016.
- 107- مراد بلخيري : أثر استراتيجية التحفيز المعنوي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، العدد 12، 2016.
- 108- مراد منسل : أثر التحفيز على أداء المكتبيين في المكتبات الجامعية : دراسة مسحية لمكتبات جامعة العربي التبسي - تبسة، مجلة بيلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، العدد 2، 2019.
- 109- منذر واصف المصري : العولمة تنمية الموارد البشرية، مركز الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، الإمارات العربية المتحدة، 2004.
- 110- منى طواهرية: إدارة الجودة الشاملة وضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر، 2018 مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين الضفة الغربية، المجلد 8، العدد 24، 2018.

- 111- نبيل بوزيد، سمير بن حسين : ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر - على المستوى المؤسسي- الإمكانات والمتطلبات، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، العدد 23، 2017.
- 112- ندير سي أحمد وآخرون، دراسة تطبيقية لأدوات تخطيط الموارد البشرية حالة مؤسسة سيفيتال، مجلة الاقتصاد والاحصاء التطبيقي، المدرسة الوطنية العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي، المجلد 16، العدد 1، 2019.
- نجوى حرنان: معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التحرير، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة خنشلة، المجلد 4، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 2، 2017.
- 113- نعيم بوعموشة، بشتة حنان : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التمكين الاجتماعي، جامعة عمار ثليجي الأغواط، الجزائر، المجلد 1، العدد 3، 2019.
- 114- نوال شمة وآخرون : نظام إدارة الجودة ايزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة مفهومان متكاملان أم متعارضان، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي أحمد زبانه، مجلد 03، العدد 05، 2020.
- 115- نوال فرحون، قرين ربيع : تقييم ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 15، العدد 2، 2021.
- 116- نور الدين بوالشرش، محامدية إيمان : واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 27، 2016.
- 117- نور سليمان فيسة: تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة التعليم العالي، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 1، 2018.
- 118- هاجر عبد الدائم، نادية عبد الكريم، دراجي يزيد : دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة نور للدراسات الاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، مجلد 6، العدد 10، 2020.
- 119- هالة عبد القادر صبري : جودة التعليم العالي والاعتماد الأكاديمي، تجربة التعليم العالي الخاص في الأردن، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، اليمن، العدد 4، 2009.

- 120- هديل محمد علي عبد الهادي قاموسي : استقطاب واختيار الموارد البشرية ودرها في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة تحليلية على عينة من موظفي جامعة الكوفة، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، الجامعة الإسلامية في النجف الأشرف، العراق، العدد58، ج2، 2020.
- 121- هوارى منصوري وآخرون : المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كنموذج مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية المحيط الاجتماعي والاقتصادي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غيليزان، الجزائر، المجلد01، العدد02، 2019.
- 122- هوارى منصوري، لخضر يحياوي : الجودة في التعليم العالي متطلباتها وتحدياتها، مجلة الدراسات المالية المحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي، الجزائر، العدد7، 2017.
- 123- وائل محمد عطار : تأثير استراتيجية ادارة الموارد البشرية على تكوين وظيفة تكوين رأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة في لبنان، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، المجلد6، العدد1، 2021.
- 124- وسيلة مناعي : دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، المجلد25، العدد2، 2019.
- 125- وشنان حكيمة: التوظيف آلية لنجاح المؤسسة وتميزها مقارنة واقعية للتوظيف في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، جامعة زيان بن عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد11، العدد1، 2018.
- 126- وفاء فؤاد شلبي، منار عبد الرحمن محمد خضر : إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان، كلية الاقتصاد المنزلي، 2003.
- 127- وهيبه بوعنينة ، سلامة وفاء:أثر التحفيز الذاتي (الدوافع) على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات المحروقات بسكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، المجلد10، العدد 1، 2022.

- 128- وهيبة مسعي، نوال بوعلاق: التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد5، العدد2، 2020.
- 129- وهيبة ياليشاني، واكاد رابح: مفهوم الجودة في التعليم العالي، دراسة تحليلية، مجلة دراسات لجامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، العدد54، 2017.
- 130- ياسر عبد الرحمن، خالد قاشي: فلسفة إدارة الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات المجتمع، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جامعة باتنة لخضر، الجزائر، المجلد10، العدد1، 2021.
- 131- يسرا حسن عثمان صالح أبوراس : دور اقتصاديات تنمية الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المنشأة مؤثر التدريب أنموذجاً دراسة تطبيقية على البنوك السودانية، مجلة القلزم العلمية للدراسات الاقتصادية والجامعية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر، السودان، العدد 3 ، 2021.
- 132- يوسف حسن عثمان حسن : التمكين الإداري ودوره في تعزيز إدارة الجودة الشاملة وتحقيق التنمية المستدامة للشركات الصناعية المدرجة في بورصة فلسطين، رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، العدد52، 2021.
- 133- يوسف حمزة عنابة ، احسان عدنان الرزاق، أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مجلة إشراقات تنموية، مؤسسة العراقة للثقافة والتنمية، العراق، العدد17، 2018.
- 134- يوسف مسعداوي: دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري. دراسة تقييمية لحالة الجزائر جامعة سعد دحلب، مجلة الاقتصاد، بليدة، العدد12، المجلد1، 2015.
- 135- مداحي محمد وآخرون : تفعيل برامج التعليم العالي لتحقيق تنمية مستدامة في الجزائر، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد2، العدد2، 2017 .

الرسائل والأطاريح

- 1- حسين عليان ارشيد سليان : دور برنامج بحث وتطوير البادية الشمالية في تنمية الموارد والبشرية رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة آل البيت، الاردن، 2000.
- 2- رافد فاضل مراد : أثر القدرات التكنولوجية في تحسين جودة المنتجات دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2017.
- 3- زهير خريش: المعايير المعتمدة في الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
- 4- سميرة المبروك العبادي البسكري: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي واستراتيجية الموارد البشرية وتنميتها في ليبيا، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2013.
- 5- سمية الزاحي: مكانة المكتبة الجامعية في سياسات التعليم العالي في الجزائر، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسنطينة2، الجزائر، 2014.
- 6- صليحة رقاد : تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية أفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014.
- 7- صليحة مصباح : العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عبد الحميد القل ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 8- طالب عبد الحليم عبد العزيز العواملة : أثر صادر استقطاب الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة عمان الأردنية، 2017.
- 9- عبد الحكيم جري : دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر، 2017-2018.

- 10- عبد الرحمان ياسر : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، لونييسي علي جامعة البليدة، الجزائر، 2021.
- 11- عبد الرحيم محمد طلال : تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة الخليل، فلسطين، 2017.
- 12- عجراد شرحبيل : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة العمومية الاقتصادية -دراسة حالة قطاع الأشغال العمومية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2017-2018.
- 13- علي بونوة : العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 14- علي عبد الله سليمان الحولي : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2016.
- 15- لينا فادي حنا رثماوي: تنمية الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد التنمية المستدامة، فلسطين، 2009.
- 16- محمد دهان : الاستثمار التعليمي في رأس المال البشري، مقارنة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- 17- محمد كريم فريجة: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2018.
- 18- منير بن دريدي: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.

- 19- موسى بوترعة: دور الحوافز في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بنقاوس باتنة، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2012.
- 20- نبيلة جعيجع: التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016.
- 21- هاني ربحي أحمد عبد العال : أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظات غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2018، ص 16
- 22- أحمد داودي: دور وسائل التكنولوجيا الحديثة في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلاقات السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2016-2017
- 23- أسماء نصيب : العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الصناعية، دراسة حالة مصنع الاسمنت بالماء الأبيض تبسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2019-2020.
- 24- غنية بودوح : استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2012-2013.

ملتقيات

- 1- بلقاسم زايري: إمكانيات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر في المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير البحث العلمي التطبيقي في الدول العربية جامعة الظهران 24-25 فيفري، المملكة العربية السعودية. 2008

2- وفاء بنين ، روضة جديدي : جودة التعليم كمدخل لتحسين جودة حياة الفرد في اتجاه تحقيق التنمية البشرية المستدامة، الملتقى الوطني الأول، جودة الحياة والتنمية المستدامة في الجزائر الأبعاد والتحديات، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر ، 20 يومى 4 / 5 فيفري، 2020 .

3- آمنة دربال: ورقة بحثية بعنوان إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي ضمن فعاليات الملتقى الوطني ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات ، جامعة الطاهر مولاي سعيدة، الجزائر، 13 / 14 ديسمبر 2010.

مراجع أجنبية

1. adams david chapman and don: the quality of education dimension and strategies. asian development bank. china.2000.
2. adeniji a. anthonia. osibanjo. omotayo: homan resource managment theory practice pumark. nigeria limited 2012.
3. abu saleh md et al, implementing total quality management in education: compatibility and challenges.
4. ahmed badr eldin: ia-quality- general concepts and definition. modern aproaches to quality control,2014.
5. asst. prof, ms. vandana sharma, asst.prof.mrs. manisha shirsath: training –a motivational tool, iosr journal of business and management, v 16, issue 3, 2014
6. b.v. lakshmi, m.b.a, assoc, balaji institute of it management, kadapa. human resource development.
7. bahdin nur tanjung: human resource in rducation managment, budapest international research and critics in linguistics and education (birle) journal, v 3, n 2, 2020.
8. bakisanami baratiseng. education for sutainability. qualiyy education is a necessity in modern day. journal of education and practice. vol7.n2. 2016.

9. banu ozkeser: impact of training on employee motivation in human resources management, 3rd world conference on technology, innovation and entrepreneurship (woctine) , turkey,2019
- 10.behnam neyestani: principles and contributions of total quality mangement (tqm) gurus on business quality improvement. department of civil engineering, de la salle university, manila, philippines.2017
11. bel ghanani madjet wasila etude deductive est analytique du capital humain dans l analyse. journal of excellence for economics and management research. vol1.n2.2017.
- 12.bunni omodan. bekithemba dube: analisis of human relation theory of management, school of education studies, faculty of education, university of the frustat sothe africa, journal of human resource.2020.
- 13.diana lago de vorgara odina loiso,jumba suarez alexander javier : calidad de la educación superior: un análisis de sus principales determinantes. saber ciencia y libertad.vol9. n01.2014.
- 14.diana ivana, mihaela drăgan, diana pitic, and liviu ilieș: indicators system for quality assurance in higher education within the economic field. griths school of management annual conference (gsmac) on business, entrepreneurship and ethics .2018.
- 15.dr khshapat. s jain drapesea. v jain. s.a sherlekar: principles of management, himalaya publishing house pvt,2017.
- 16.dr roopinder obero: fridrick wilson taylor'sscientific management theory. kirori mall college university of dalli.
- 17.dr. abedalhakeem t. e. issa .dr. ahmed gumaa siddiek: higher education in the arab world & challenges of labor market. international journal of business and social science vol. 3 no. 9; may 2012.
- 18.dr. abeer mahfouz muhammed al mdawy: a framework for applying total quality management standards in higher education institutions of king khalid universities. journal of faculty of education no (113) january, part (1), 2018.
- 19.dr. moyassar i. ahmed: : a comparative study of deming's and juran's total works : changing the quality culture towards total quality management ‘

- 20.dr. reem abuiyada: traditional development theories have failed to address the needs of the majority of people at grassroots levels with reference to gad, international journal of business and social science, center for promoting ideas, usa, vol 9 , no 9 , 2018 .
- 21.dr. s. riasudeen: human resource development ,mba - human resource management, pondicherry university, dept of commerce.
- 22.faeq hamad abed mahidy alhalboosifaeq hamad abed mahidy alhalboosi: human resource development .2018
- 23.faranak, m., & reza, m.: effective factors on psychological aspects of employee empowerment. case study: employee's point of views in one of the sub-organizations of iranian ministry of science. research and technology, procedia - social and behavioral sciences, 03, 2011.
- 24.gadbois charles:choix professionnel et conception de soi , l'année psychologique, vol 67, n°2
- 25.gazi md. nazrul islam, md. isahaque ali , md. zohurul islam: journy to wards qaa (quality assurance and accereditation) mechanism to improve quality education of hel (higher education institution) in bangladesh-issues. challenges and prospects, european journal of education studies, vol3,n5,2017.
- 26.green. diana: what is quality in higher education society for research into higher education.ltd. london, society for research into higher education, ltd., london (england),1994.
- 27.hakam turan: taylor's "scientific management principles": contemporary issues in personnel selection period.journal of economic business and management.vol3.n11.2015
- 28.human resource management: the open university of hong kong.
- 29.j. domeneche y otros : advances in higher eductcem. Universitat politenica devalenc.
- 30.jeanette colby. mishewit and associate. defining quality in educatin, a paper presented by unicef at the meeting of the international working group on education florence, apublication of unicef, new york, ny, usa,2000.

- 31.joanna o’riordan: the practice of human resource management .an foras riaracháin institute of public administration.2017.
- 32.katedra romanistiky : l’évolution de la gestion des ressources humaines et la planification stratégique. masterská diplomová práce. univerzita palackého v olomouci filozofická fakulta. slavomír míča olomouc .2009.
- 33.kouraiche nassira: assurance qualité dans l’enseignement supérieur en algérie : tendances et pratiques vol 10. n0 2 .2019.
- 34.kyle bruce, richard trahair: human relations and management consulting: elton mayo and eric trist the oxford handbook of management consulting, oxford university press, 2012.
- 35.l. drsemone jon m werner randy: human resource development six the edition, erinjoyner u-s-a ,2012.
- 36.laudoyer.guy.. la certification iso 9000 .un moteur pour la quality edition d’organization.paris.2000.
- 37.lilian nyambura njau: challenges facing human resource management function at kenyatta national hospital., school of business, university of nairobi. 2019.
- 38.linjuan rita men: how employee empowerment influences organization–employee relationship in china, public relations review 37 (2011) .
- 39.liviu matei: quality assurance in higher education a practical. handbook centr european university, hungary,2016.
- 40.lovelock. christopher. and lauren wright: principles of service marketing and management, new jersey prentice-hall international ,2002.
- 41.maduak ireh scientific management stillendures in education education department winston salem state university.2016.
- 42.maha mourad: "students' perception of quality assurance activities," sustainability accounting, management and policy journal, emerald group publishing limited, vol. 4(3), 2013.

- 43.mariam tanweer: quality assurance in higher education directorate of quality enhancement virtual university of pakistan. journal vu edu.pk. vol1.n1. 2016.
- 44.mary foss and andrew deceuster the history of quality and the evolution of the modern leader .2017
- 45.massy. wiliam honoring: the trust quality and cost containment higher education, new york, anker peublishing ,2003.
- 46.max-antoine oreste: calidad en la educación superior: reflexiones para la elaboración de un concepto.2019.
47. muhammad imran yousuf, muhammad naseer, sajid rehman: the higher the quality of teaching the higher the quality of education, contemporary issues in education research – third quarter, vol2, n 3,2009.
- 48.muñoz pascual, lucía: el valor de los recursos y capacidades humanas en el desarrollo de la creatividad y la innovación tecnológica, thesis doctoral, instituto multidisciplinar de empresa ,universidad de salamanca ,2017.
- 49.nishan sakalasooriya the concept of development definitions, theories and contemporary perspectives.2020.p4
https://www.researchgate.net/publication/340375763_the_concept_of_development_definitions_theories_and_contemporary_perspectives 18 /1/ 2024 15:41
- 50.oladimeji samuelolasoji: challenges of human resource management in regards to organizational effectiveness. kansainvälistä bisnestä.2019.
- 51.open journal of social sciences. scientific research publishing, 2016.
- 52.philip b. crosby peter k. fung: quality philosophies series. hong kong society for quality.
- 53.rachel r. kolb and marcey l. hoover: the history of quality in industry, sandia national laboratories, california, 2012.
- 54.Rapport sur la gouvernance des universités en algérie world bank, june 2012.

55. ricardo jorge a levsés santos :scientific management methods. master in international managements. iscte business school instituti universitac de lisboa.2015.
56. rifat cull scientific management concept principles and relevance international journal of humanities and social science invention vol6. n11. 2017.
57. romina ifeoma asiya: improving quality higher education in nigeria, the roles of stakeholders, international journal of higher education, v8,n1,2015.
58. roy andersson: continuous quality improvement in higher education a case study in engineering
59. s. ramachandran, deepa sharma: analysis of challenges facing human resources management in current scenario. international journal of innovative technology and exploring engineering, volume-8 .2021.
60. saber ted university governance algeria.pdf.
61. sayyed mohsen allameh. javad shabani naftchali. javad khazaei pool. sayyed mohammad reza davoodi: human resources development review according to identity, integration, achievement and adaptation model. international journal of academic research in business and social sciences. vol. 2, no 2. 2012.
62. school of boras university. master of science with a major in quality and environmental management university of boras.2011.
63. ssempebwa peter neema-abooki and j. c. s. musaazi: innovating university education: issues in contemporary african higher education, east african school of higher education studies and development college of education and external studies makerere university,2017.
64. stefan lagrosen roxana seyed-hashemi and markus leitner: examination of the dimensions of quality in higher education. quality assurance in education volume 12 · number 2 · 2004 ·
65. suthinee attahakorn: factors affecting human resource development of rajabhat university lecturers in the north-east region of thailand, a dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor

- of public administration, school of public administration national institute of development administration, 2013.
66. swanson richard: foundation of human resource development, first edition, berrett-koeher publishers , sanfrancisco california, 2008.
67. titre du document : l'enseignement supérieur algérien à l'heure de la gouvernance universitaire (esagov) université de rouen normandie (coordonnateur)- université de skidda (co-coordonnateur) .
68. umer shareef sheikh: human resource development mechanisms and organizational performance: measuring a causal link. pacific business review international volume 10 issue 7, january 2018.
69. vartikka indermun: importance of human resource management practices and the impact companies face in relation to competitive challenges. singaporean journal of business economics, and management studies vol.2, no.11, southern africa (mancosa). 2014 .
70. wilson john. p: human resource development. learning for individuals and organization bell bain ltd, glagcon , 2001.
71. zanele mpanza : proceedings of the international conference on industrial engineering and operations management: improving quality by implementing juran's trilogy at a small engineering company, department of mechanical and industrial engineering, university of johannesburg, johannesburg, south africa 2018.

الملاحق

الملحق رقم 1: استمارة الدراسة



جامعة 8 ماي 1945 قالة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التربية

استمارة موجهة لأعضاء هيئة التدريس

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة، كأداة لانجاز أطروحة دكتوراه بعنوان: "تنمية الموارد البشرية في ظل فلسفة جودة التعليم العالي"، تخصص علم اجتماع التربية. أرجوا منكم الإجابة على الأسئلة التي تتوافق مع آراءكم وتعبّر عنها وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تختارونها. كما أعلم جنابكم الكريم بان المعلومات التي سترد في هذه الأداة ستستخدم من اجل البحث العلمي وستعامل بسرية تامة.

شكرا على حسن تعاونكم مسبقا

إشراف

إعداد الطالبة

• المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
- 2 - الشهادة: ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- 3 - سنوات الخبرة: 1-5 سنة ☐ من [6-10] سنة ☐ من [11-15 سنة] ☐
- من 16 سنة فأكثر ☐
- 4 - الرتبة العلمية: أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐
- أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ تعليم العالي ☐
- 5 - الكلية: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ☐ كلية العلوم والتكنولوجيا ☐
- 6 - القسم: قسم علم اجتماع ☐ قسم الإعلام والاتصال ☐ قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية ☐
- قسم الهندسة المعمارية ☐ قسم الإلكترونيك ☐ قسم الإلكترونيك ☐

• المحور الثاني: الموارد البشرية في ظل جودة التعليم العالي

❖ التدريب والتكوين

1. تضع الجامعة برامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموماً
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
2. يتم تقييم وقياس مدى تقدم الأساتذة على مستوى الأداء والمعارف (التعليم الرقمي، اللغات..) بشكل مناسب

الملاحق

- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
3. يتم تطوير برامج وأساليب التدريب والتكوين بشكل مناسب وفقا لتقييم أداء الأساتذة
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
4. يتم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناءا على دراسات واقعية-حقيقية مسبقة.
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
5. تضم برامج التدريب والتكوين تشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أداء الأساتذة
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
6. تستند برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
7. يتم تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
8. يتم تدريب وتكوين الأساتذة على كيفية استثمار الوقت
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
9. يتم تدريب وتكوين الأساتذة على استخدام تكنولوجيا التعليم
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
10. تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من التربصات بالخارج
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
11. يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في رفع مستوى أداء الأستاذ
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
12. يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والإبتكار والإبداع
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
13. يتم استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة
- نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

14. برامج التدريب والتكوين الحالية تساعد الجامعة على تحقيق مكانة متميزة ضمن المحيط الأكاديمي المحلي او العالمي ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

15. يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

❖ التوظيف

1. تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

2. يتم مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بداعوجيا، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة.

3. الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

4. الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل التخرج (رسالة او اطروحة) ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

5. الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها ودرجة النجاح ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

6. وضع دليل لتطبيق المقابلات الشخصية خاص للالتحاق بمناصب التوظيف ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

7. يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

8. يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من إتقان اللغات الأجنبية وامتلاكه للقدرات الاتصالية ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

9. يتم استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

10. يتم فحص مدى تمكن المترشح من تطبيق المعارف المتحصل عليها ☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

11. يتم فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد واقتراح البدائل
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
12. يتم فحص قدرة المترشح على تحمل المسؤولية
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
13. يتم فحص مدى معرفة المترشح بطرائق التدريس
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
14. يتم فحص المترشح بمجال التخصص وكذا ثقافته العامة
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
- المحور الثالث: معوقات تنمية الموارد البشرية (الأساتذة) وتحقيق جودة التعليم العالي

❖ معوقات تنظيمية

1. عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
2. ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
3. ضعف أو غياب ثقافة تجويد المورد البشري والتعليم العالي
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
4. ضعف أو عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
5. ضعف أو عدم إنشاء معايير جودة الأداء
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐
6. ضعف أو عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي
 نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

❖ معوقات مادية

1. قلة المخصصات المالية للتكوين نعم ☐ إلى حد ما ☐
2. ضعف الإمكانيات المالية في مجال التعاون مع المعاهد التدريبية

الملاحق

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

3. قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

4. النقص في الأجهزة والمعدات

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

5. ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

❖ معوقات تقنية

1. الافتقار للعنصر البشري المدرب نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

2. محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

3. نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

4. ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

5. محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

6. قلة توظيف و استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

7. عدم توفر شبكة الانترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

❖ معوقات إدارية

1. ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم

نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

2. ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة

الملاحق

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

3. ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

4. وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

5. عدم مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

6. غياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

7. ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

8. ضعف دور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

9. ضعف أو عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف

☐ نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما

قائمة الأساتذة المحكمين

أ.د. ماهر فرحان مرعب	جامعة قلمة
أ.د. بواب رضوان	جامعة جيجل
أ.د. زروق ياسمين	جامعة جيجل
أ.د. بوشارب خالد	جامعة قلمة
أ.د. مشطر حسين	جامعة قلمة

الملاحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	92	40.9	40.9	40.9
انثى	133	59.1	59.1	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الملحق رقم 2: ملحق خاص بالتفريغات على برنامج ASPSS

الشهادة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ماجستير	50	22.2	22.2	22.2
دكتوراه	175	77.8	77.8	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الملاحق

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 1-5	65	28.9	28.9	28.9
	من 6-10 سنة	50	22.2	22.2	51.1
	من 11-15 سنة	64	28.4	28.4	79.6
	من 16 سنة فأكثر	46	20.4	20.4	100.0
	Total	225	100.0	100.0	

الرتبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ مساعد ب	77	34.2	34.2	34.2
	أستاذ مساعد أ	44	19.6	19.6	53.8
	أستاذ محاضر ب	50	22.2	22.2	76.0
	أستاذ محاضر أ	32	14.2	14.2	90.2
	أستاذ تعليم العالي	22	9.8	9.8	100.0

الملاحق

Total	225	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

الكلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	93	41.3	41.3	41.3
كلية العلوم والتكنولوجيا	132	58.7	58.7	100.0
Total	225	100.0	100.0	

القسم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قسم علم الاجتماع	60	26.7	26.7	26.7
قسم الإعلام والاتصال	26	11.6	11.6	38.2
قسم التعليم الأساسي للعلوم الاجتماعية	11	4.9	4.9	43.1
قسم الهندسة المعمارية	53	23.6	23.6	66.7
قسم الإلكترونيك	59	26.2	26.2	92.9

الملاحق

قسم الإلكترونيات	16	7.1	7.1	100.0
Total	225	100.0	100.0	

تضع الجامعة برامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموماً

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	45	20.0	20.0	20.0
إلى حد ما	132	58.7	58.7	78.7
نعم	48	21.3	21.3	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم تقييم وقياس مدى تقدم الأساتذة على مستوى الأداء والمعارف (التعليم الرقمي، اللغات...) بشكل مناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	92	40.9	40.9	40.9
إلى حد ما	93	41.3	41.3	82.2
نعم	40	17.8	17.8	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الملاحق

يتم تطوير برامج وأساليب التدريب والتكوين بشكل مناسب وفقا لتقييم أداء الأساتذة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	106	47.1	47.1	47.1
إلى حد ما	86	38.2	38.2	85.3
نعم	33	14.7	14.7	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناءا على دراسات واقعية-حقيقية مسبقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	114	50.7	50.7	50.7
إلى حد ما	80	35.6	35.6	86.2
نعم	31	13.8	13.8	100.0
Total	225	100.0	100.0	

تضم برامج التدريب والتكوين تشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أداء الأساتذة

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	57	25.3	25.3	25.3
إلى حد ما	112	49.8	49.8	75.1
نعم	56	24.9	24.9	100.0
Total	225	100.0	100.0	

تستند برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	53	23.6	23.6	23.6
إلى حد ما	93	41.3	41.3	64.9
نعم	79	35.1	35.1	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	53	23.6	23.6	23.6

الملاحق

إلى حد ما	97	43.1	43.1	66.7
نعم	75	33.3	33.3	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم تدريب وتكوين الأساتذة على كيفية استثمار الوقت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	123	54.7	54.7	54.7
إلى حد ما	66	29.3	29.3	84.0
نعم	36	16.0	16.0	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم تدريب وتكوين الأساتذة على استخدام تكنولوجيا التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	42	18.7	18.7	18.7
إلى حد ما	58	25.8	25.8	44.4
نعم	125	55.6	55.6	100.0

الملاحق

Total	225	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من التريصات بالخارج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	75	33.3	33.3	33.3
أحيانا	48	21.3	21.3	54.7
دائما	102	45.3	45.3	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في رفع مستوى أداء الأساتذ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	83	36.9	36.9	36.9
أحيانا	74	32.9	32.9	69.8
دائما	68	30.2	30.2	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الملاحق

يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والإبتكار والإبداع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	110	48.9	48.9	48.9
أحيانا	80	35.6	35.6	84.4
دائما	35	15.6	15.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	90	40.0	40.0	40.0
أحيانا	89	39.6	39.6	79.6
دائما	46	20.4	20.4	100.0
Total	225	100.0	100.0	

برامج التدريب والتكوين الحالية تساعد الجامعة على تحقيق مكانة متميزة ضمن المحيط الأكاديمي المحلي او العالمي

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	78	34.7	34.7	34.7
أحيانا	102	45.3	45.3	80.0
دائما	45	20.0	20.0	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	103	45.8	45.8	45.8
أحيانا	77	34.2	34.2	80.0
دائما	45	20.0	20.0	100.0
Total	225	100.0	100.0	

تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid لا	43	19.1	19.1	19.1
إلى حد ما	64	28.4	28.4	47.6
نعم	118	52.4	52.4	100.0
Total	225	100.0	100.0	

تم مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بداعوجيا، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	47	20.9	20.9	20.9
إلى حد ما	84	37.3	37.3	58.2
نعم	94	41.8	41.8	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	54	24.0	24.0	24.0
أحيانا	37	16.4	16.4	40.4

الملاحق

دائما	134	59.6	59.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل تخرج (رسالة أو أطروحة) المترشح عند التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	88	39.1	39.1	39.1
أحيانا	49	21.8	21.8	60.9
دائما	88	39.1	39.1	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها المترشح ودرجة النجاح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابدا	102	45.3	45.3	45.3
أحيانا	69	30.7	30.7	76.0
دائما	54	24.0	24.0	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الملاحق

تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للالتحاق بمناصب التوظيف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	144	64.0	64.0	64.0
إلى حد ما	1	.4	.4	64.4
نعم	80	35.6	35.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	119	52.9	52.9	52.9
إلى حد ما	56	24.9	24.9	77.8
نعم	50	22.2	22.2	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من إتقان اللغات الأجنبية وامتلاكه للقدرات الاتصالية

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	91	40.4	40.4	40.4
إلى حد ما	87	38.7	38.7	79.1
نعم	47	20.9	20.9	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	142	63.1	63.1	63.1
إلى حد ما	71	31.6	31.6	94.7
نعم	12	5.3	5.3	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم فحص مدى تمكن المترشح من تطبيق المعارف المتحصل عليها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	92	40.9	40.9	40.9

الملاحق

إلى حد ما	89	39.6	39.6	80.4
نعم	44	19.6	19.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد واقتراح البدائل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	89	39.6	39.6	39.6
إلى حد ما	82	36.4	36.4	76.0
نعم	54	24.0	24.0	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم فحص قدرة المترشح على تحمل المسؤولية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	112	49.8	49.8	49.8
إلى حد ما	50	22.2	22.2	72.0
نعم	63	28.0	28.0	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الملاحق

يتم فحص مدى معرفة المترشح بطرائق التدريس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	69	30.7	30.7	30.7
إلى حد ما	76	33.8	33.8	64.4
نعم	80	35.6	35.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

يتم فحص المترشح بمجال التخصص وكذا ثقافته العامة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	37	16.4	16.4	16.4
إلى حد ما	84	37.3	37.3	53.8
نعم	104	46.2	46.2	100.0
Total	225	100.0	100.0	

عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	59	26.2	26.2	26.2
إلى حد ما	86	38.2	38.2	64.4
نعم	80	35.6	35.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف او عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	21	9.3	9.3	9.3
إلى حد ما	79	35.1	35.1	44.4
نعم	125	55.6	55.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف او غياب ثقافة تجويد الموارد البشري والتعليم العالي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid لا	11	4.9	4.9	4.9
إلى حد ما	102	45.3	45.3	50.2
نعم	112	49.8	49.8	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف او عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	16	7.1	7.1	7.1
إلى حد ما	61	27.1	27.1	34.2
نعم	148	65.8	65.8	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف او عدم إنشاء معايير جودة الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	19	8.4	8.4	8.4

الملاحق

إلى حد ما	72	32.0	32.0	40.4
نعم	134	59.6	59.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف او عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	20	8.9	8.9	8.9
إلى حد ما	63	28.0	28.0	36.9
نعم	142	63.1	63.1	100.0
Total	225	100.0	100.0	

قلة المخصصات المالية للتكوين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	7	3.1	3.1	3.1
إلى حد ما	50	22.2	22.2	25.3

الملاحق

نعم	168	74.7	74.7	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	10	4.4	4.4	4.4
إلى حد ما	42	18.7	18.7	23.1
نعم	173	76.9	76.9	100.0
Total	225	100.0	100.0	

قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	19	8.4	8.4	8.4
إلى حد ما	38	16.9	16.9	25.3
نعم	168	74.7	74.7	100.0

الملاحق

Total	225	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

النقص في الأجهزة والمعدات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	5	2.2	2.2	2.2
إلى حد ما	36	16.0	16.0	18.2
نعم	184	81.8	81.8	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	16	7.1	7.1	7.1
إلى حد ما	57	25.3	25.3	32.4
نعم	152	67.6	67.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الملاحق

الافتقار للعنصر البشري المدرب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	18	8.0	8.0	8.0
إلى حد ما	81	36.0	36.0	44.0
نعم	126	56.0	56.0	100.0
Total	225	100.0	100.0	

محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	13	5.8	5.8	5.8
إلى حد ما	44	19.6	19.6	25.3
نعم	168	74.7	74.7	100.0
Total	225	100.0	100.0	

نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	11	4.9	4.9	4.9
إلى حد ما	44	19.6	19.6	24.4
نعم	170	75.6	75.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	9	4.0	4.0	4.0
إلى حد ما	55	24.4	24.4	28.4
نعم	161	71.6	71.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid لا	8	3.6	3.6	3.6
إلى حد ما	68	30.2	30.2	33.8
نعم	149	66.2	66.2	100.0
Total	225	100.0	100.0	

قلة توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	13	5.8	5.8	5.8
إلى حد ما	80	35.6	35.6	41.3
نعم	132	58.7	58.7	100.0
Total	225	100.0	100.0	

عدم توفر شبكة الانترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	16	7.1	7.1	7.1

الملاحق

إلى حد ما	53	23.6	23.6	30.7
نعم	156	69.3	69.3	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	36	16.0	16.0	16.0
إلى حد ما	84	37.3	37.3	53.3
نعم	105	46.7	46.7	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	42	18.7	18.7	18.7
إلى حد ما	86	38.2	38.2	56.9

الملاحق

نعم	97	43.1	43.1	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	53	23.6	23.6	23.6
إلى حد ما	79	35.1	35.1	58.7
نعم	93	41.3	41.3	100.0
Total	225	100.0	100.0	

وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	31	13.8	13.8	13.8
إلى حد ما	59	26.2	26.2	40.0
نعم	135	60.0	60.0	100.0

الملاحق

Total	225	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

ضعف او عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	37	16.4	16.4	16.4
إلى حد ما	61	27.1	27.1	43.6
نعم	127	56.4	56.4	100.0
Total	225	100.0	100.0	

غياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	47	20.9	20.9	20.9
إلى حد ما	87	38.7	38.7	59.6
نعم	91	40.4	40.4	100.0
Total	225	100.0	100.0	

الملاحق

ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	29	12.9	12.9	12.9
إلى حد ما	89	39.6	39.6	52.4
نعم	107	47.6	47.6	100.0
Total	225	100.0	100.0	

ضعف دور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا	14	6.2	6.2	6.2
إلى حد ما	60	26.7	26.7	32.9
نعم	151	67.1	67.1	100.0
Total	225	100.0	100.0	

عدم مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
لا	11	4.9	4.9	4.9
إلى حد ما	55	24.4	24.4	29.3
نعم	159	70.7	70.7	100.0
Total	225	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تضع الجامعة برامج تدريب وتكوين تتوافق مع أهداف واحتياجات هيئة التدريس والجامعة عموماً	225	2.0133	.64420
يتم تقييم وقياس مدى تقدم الأساتذة على مستوى الأداء والمعارف) التعليم الرقمي، اللغات (...بشكل مناسب	225	1.7689	.73187
يتم تطوير برامج وأساليب التدريب والتكوين بشكل مناسب وفقاً لتقييم أداء الأساتذة	225	1.6756	.71750

الملاحق

يتم تحديد احتياجات تدريب وتكوين الأساتذة بناءً على دراسات واقعية-حقيقية مسبقة	225	1.6311	.71459
تضم برامج التدريب والتكوين تشكيلة متنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لتطوير أداء الأساتذة	225	1.9956	.71024
تستند برامج التدريب والتكوين على مقاربات بيداغوجية وعلمية	225	2.1156	.75886
يتم تدريب وتكوين الأساتذة من قبل خبراء متمكنين	225	2.0978	.74955
يتم تدريب وتكوين الأساتذة على كيفية استثمار الوقت	225	1.6133	.74809
يتم تدريب وتكوين الأساتذة على استخدام تكنولوجيا التعليم	225	2.3689	.78029
تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد الاستفادة من التريضات بالخارج	225	2.1200	.88075
يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في رفع مستوى أداء الأستاذ	225	1.9333	.81832
يساهم التدريب والتكوين الحالي المعمول به في تنمية قدرات الأساتذة على الاختراع والإبتكار والإبداع	225	1.6667	.73193
يتم استخدام وسائل تكنولوجيا حديثة في تدريب وتكوين الأساتذة	225	1.8044	.75414
برامج التدريب والتكوين الحالية تساعد الجامعة على تحقيق مكانة متميزة ضمن المحيط الأكاديمي المحلي او العالمي	225	1.8533	.72629
يتم تدريب وتكوين الأساتذة على العمل التعاوني والجماعي	225	1.7422	.77069
Valid N (listwise)	225		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعتمد الجامعة على سلم تنقيط موضوعي لترتيب الأساتذة قصد توظيف الأنسب	225	2.3333	.77919
يتم مقابلة وفحص المتقدم للتوظيف من قبل لجنة متخصصة بدagogia، نفسيا، لغويا، معرفيا ومن أصحاب الخبرة	225	2.2089	.76527
الأخذ بعين الاعتبار التوافق بين تخصص المترشح واحتياجات الوظيفة	225	2.3556	.84398
الأخذ بعين الاعتبار نوعية عمل تخرج) رسالة او أطروحة (المترشح عند التوظيف	225	2.0000	.88641
الأخذ بعين الاعتبار مستوى المؤسسة التي تخرج منها المترشح ودرجة النجاح	225	1.7867	.80667
تضع الجامعة دليل مقابلات شخصية خاص للالتحاق بمناصب التوظيف	225	1.7156	.95850
يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من استعمال التكنولوجيا والرقمنة	225	1.6933	.81240
يتم فحص مدى تمكن المترشح للوظيفة من إتقان اللغات الأجنبية وامتلاكه للقدرات الاتصالية	225	1.8044	.76004
يتم استثمار قدرات الأساتذة بشكل إبداعي	225	1.4222	.59345
يتم فحص مدى تمكن المترشح من تطبيق المعارف المتحصل عليها	225	1.7867	.74929
يتم فحص قدرة المترشح على التحليل والنقد واقتراح البدائل	225	1.8444	.78364
يتم فحص قدرة المترشح على تحمل المسؤولية	225	1.7822	.85651
يتم فحص مدى معرفة المترشح بطرائق التدريس	225	2.0489	.81411
يتم فحص المترشح بمجال التخصص وكذا ثقافته العامة	225	2.2978	.73512

الملاحق

Valid N (listwise)	225		
--------------------	-----	--	--

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
عدم توفر الموضوعية وتكافؤ الفرص في معايير الترقية	225	2.0933	.78217
ضعف أو عدم وجود بيئة تنظيمية تساعد على التنمية الذاتية	225	2.4622	.66120
ضعف أو غياب بثقافة تجويد المورد البشري والتعليم العالي	225	2.4489	.58882
ضعف أو عدم الاهتمام بأساليب اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها	225	2.5867	.62163
ضعف أو عدم إنشاء معايير جودة الأداء	225	2.5111	.64856
ضعف أو عدم قياس وتحديد انحرافات الأداء الوظيفي	225	2.5422	.65414
Valid N (listwise)	225		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
قلة المخصصات المالية للتكوين	225	2.7156	.51667
ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى	225	2.7244	.53833

الملاحق

قلة الميزانية المخصصة للبحث العلمي من ميزانية الجامعة	225	2.6622	.62795
النقص في الأجهزة والمعدات	225	2.7956	.45609
ضعف الميزانيات المالية المخصصة للتربصات والتكوين بالخارج الخاصة برفع المستوى	225	2.6044	.61888
Valid N (listwise)	225		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الافتقار للعنصر البشري المدرب	225	2.4800	.64143
محدودية التجهيزات الإلكترونية الرقمية المستعملة في التعليم	225	2.6889	.57563
نقص في الأجهزة والمعدات اللازمة للعملية التدريسية	225	2.7067	.55356
ضعف المتابعة والتطوير للبرمجيات المطبقة	225	2.6756	.54819
محدودية التقييم المستمر لفاعلية الأنظمة الإلكترونية المستخدمة	225	2.6267	.55356
قلة توظيف و استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمل المتعلق بالعملية التعليمية	225	2.5289	.60527
عدم توفر شبكة الانترنت على نطاق واسع وضعف تدفقها	225	2.6222	.61560
Valid N (listwise)	225		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
ضعف مناسبة كفايات الموظفين مع مسؤولياتهم	225	2.3067	.73144
ضعف في تحديد واجبات ومسؤوليات أعضاء الجامعة	225	2.2444	.74868
ضعف العلاقة بين هيئة التدريس والإدارة	225	2.1778	.78743
وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات	225	2.4622	.72558
ضعف أو عدم قياس نتائج التدريب والتكوين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف	225	2.4000	.75593
غياب الثقة بين الوحدات الإدارية بالجامعة	225	2.1956	.76004
ضعف تعريف الأساتذة بإجراءات العمل ونوعية الأداء والتحقق من مدى تطبيقها	225	2.3467	.69744
ضعف دور خلية الجودة في نشر وتفعيل أساليب تحقيق جودة التعليم	225	2.6089	.60350
عدم مرونة العمليات الإدارية بين مختلف الوحدات	225	2.6578	.56950
Valid N (listwise)	225		