



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
شعبة: علوم الإعلام و الاتصال
تخصص: الاتصال و العلاقات عامة
الموضوع:

اسهامات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة في
في قطاع التعليم العالي.
دراسة ميدانية جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

إشراف الأستاذة:

-د/ دحدوح منية.

إعداد الطلبة:

- عبد اللطيف لخواش.

- شرف الدين مناعي.

- آمنة مرواني

السنة الجامعية: 2018/2019

'' إني رأيت أنه لا يكتب أحد كتابا في يومه الا قال في غده: لو غير هذا
لكان أحسن، لو زيد هذا لكان يستحسن، لو قدم هذا لكان أفضل لو ترك
هذا لكان أجمل و هذا من أعظم العبر، و هو دليل على استيلاء النقص في
جملة البشر ''

عماد الدين الأصفهاني

شكر و تقدير

الحمد لله الذي تواضع لعظمته كل شيء

الحمد لله الذي استسلم لقدرته كل شيء

الحمد لله الذي ذل لعزته كل شيء

الحمد لله الذي خضع لملكه كل شيء

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإتمام هذا العمل و ما توفيقنا إلا بالله

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة الدكتورة دحدوح منية لقبولها الإشراف على هذه المذكرة و على تواضعها الكبير و راحة صدرها و إصرارها على التدقيق في كل صغيرة و كبيرة، و على النصائح السديدة التي لم تبخل علينا بها.

كما نتقدم بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة المذكرة، و لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة قسم علوم الإعلام و الاتصال الذين قدموا لنا العون طيلة سنوات الليسانس و الماستر، دون أن ننسى الأساتذة و الموظفون الذين ساهموا في عملية ملئ الاستمارات و الذين أجرينا معهم المقابلات و على رأسهم الأستاذ مشطر حسين، السيد بهلول فاتح، و الآنسة بلوصيف إيمان. و في الأخير لا ننسى أن نتقدم بكل أسمى معاني الاحترام و الشكر إلى جميع الآباء و الأمهات الذين كانوا سندا لنا طوال المسيرة الدراسية، و يسعدنا أن نقدم لهم و لهن هذا العمل عرفانا، دون ان نغفل أفراد عائلة لخواش عبد اللطيف، مناعي شرف الدين و مرواني أمينة كبيرهم و صغيرهم.

فهرس المحتويات:

الشكر.

فهرس المحتويات.

ملخص الدراسة.

مقدمة.....أ.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

- اشكالية الدراسة.....(02)
- I. أهداف الدراسة.....(03)
- II. أهمية الدراسة.....(03)
- III. أسباب اختيار الموضوع.....(04)
- IV. منهج الدراسة.....(04)
- V. مجتمع الدراسة و عينته.....(05)
- VI. أدوات جمع البيانات.....(06)
- VII. شرح المفاهيم.....(07)
- VIII. حدود الدراسة.....(08)
- IX. المقاربة النظرية.....(09)
- X. الدراسات السابقة.....(10)

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة.

- I. ماهية إدارة الموارد البشرية:
1. مفهوم إدارة الموارد البشرية.....(15)
2. المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية.....(16)
3. أهداف إدارة الموارد البشرية.....(18)
4. أهمية إدارة الموارد البشرية.....(19)
5. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.....(20)
- II. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
1. تخطيط الموارد البشرية.....(22)
2. توظيف الموارد البشرية.....(28)
3. تدريب الموارد البشرية.....(37)

4. تقييم أداء الموارد البشرية..... (45)

III. ادارة الموارد البشرية و تحقيق الجودة في التعليم العالي.

1. مفهوم ادارة الجودة في التعليم العالي..... (50)

2. أهداف إدارة الجودة في التعليم العالي..... (50)

3. معايير و منهجية تطبيق إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي..... (52)

4. مكونات إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي..... (53)

5. مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي..... (54)

6. البرنامج المقترح لتطبيق نظام الجودة في التعليم العالي..... (55)

7. تجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي..... (56)

8. المهارات الواجب توافرها لدى خلية الجودة في التعليم العالي..... (58)

9. معوقات تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي..... (59)

10. قدرات التحول المطلوبة في إدارة الموارد البشرية و ممارساتها الادارية و الأكاديمية..... (60)

11. تطبيق نموذج التميز في إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الجودة..... (62)

12. طبيعة العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و تحقيق الجودة في التعليم العالي..... (63)

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

1. إجراءات الدراسة الميدانية..... (66)

2. التعريف بجامعة 8 ماي 1945..... (67)

3. عرض و تحليل البيانات و ملخص المقابلات..... (70)

4. نتائج الدراسة..... (93)

5. توصيات الدراسة..... (95)

خاتمة.

قائمة المراجع..... (98)

قائمة الجداول و الأشكال..... (102)

الملاحق..... (103)

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين متغيرين أساسيين وهما: ادارة الموارد البشرية والجودة في التعليم العالي، والبحث في دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية،وهي دراسة وصفية اعتمدت على منهج دراسة الحالة لجامعة 8ماي 1945 قالمة، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا الإجابة عن التساؤل الرئيسي والمتمثل في :

ما مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي الجزائري؟ وعليه فقد تضمنت الدراسة ثلاثة فصول: إطار الدراسة و منهجها الذي يساعد في ضبط اتجاهات الدراسة و تحديد أهدافها بدقة و الإطار النظري الذي يشمل: ادارة الموارد البشرية، وظائف ادارة الموارد البشرية، ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، أما فيما يخص الإطار الميداني تناولنا: استمارة استبيان والمقابلة والملاحظة للمساعدة في التوصل إلى مجموعة من النتائج التي من بينها: تعمل جامعة 8ماي 1945 على تحسين ظروف العمل و المحيط الوظيفي بصفة عامة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على قدرة الموظفين في عملهم وبالتالي تحقيق أفضل النتائج،غياب عامل التحفيز المعنوي و مراعاة الجوانب النفسية للموظفين و الأساتذة،عدم قيام الجامعة بإشراك الموظفين و الأساتذة في القيادة الإدارية . تعني جامعة 8ماي 1945 فيما يتعلق بالتدريب والتكوين بالنسبة للأساتذة بنسبة كبيرة، أما الإداريين بنسبة متدنية وهذا ما يؤثر على مبدأ التحسين الدائم و المستمر .

Abstract

abstractThis research aims to study the relationship between two variables which are : Human resource management and the quality in higher education. and enquire the role of human resource management in fulfilling the quality in higher educational's institutions. This study university 8 may 1945. follows the descriptive method that is based on a case study at Guelma Through this research, we attempt to answer the basic question which is : How much does the human resource management contribute in achieving the quality in the Algerian's higher education ?. Consequently this study includes 3 three chapters: the framework and the methodology of the study that helps in setting its directions and limits its goals precisely, and the theoretical framework include three chapters: the first chapter deals with what is the human management? , and the second chapter is concerned with the functions of human management resources , whereas in the third chapter we have talked about administrating the quality in the higher educational 's institution. However in the practical part we dealt with: A questionnaire, an interview, and an observation that helps us To reach a set of results from them: the university of 8 may 1945 works to improve working conditions and the career's environment in general which is positively reflected on the capacity of workers in their jobs The absence of moral stimulation factor and taking into and thus achieve better results. consideration the psychological aspects of workers and teachers. The university does not involve workers or teachers in administrative leadership. The university of 8 may 1945 about what is concerned with training and formation for teachers in large percentage , whereas for the administrators in a low rate and this affects the principle of the continuous improvement .

مقدمة:

تسعى جميع المؤسسات على اختلاف نشاطها إلى تحقيق التميز ، و يتوقف ذلك على فعالية أداء المؤسسة و قدرتها على استثمار إمكانياتها المادية و مدى تحكمها في إدارة مواردها البشرية ، حيث أدى تطور الفكر الإداري الذي كان يعتبر الفرد كونه عامل إنتاج الى تغيير هذه النظرة و اعتباره أصلا من أصول المؤسسة بل و أهمها سواء كانت صناعية أو خدماتية أو تعليمية.

لقد أقر الأكاديميون و الباحثين أن كفاءة المؤسسة تبنى بصفة عامة على مستوى تحكم الإدارة في وظائفها و التي ترجع في الأساس الى المورد البشري الذي يساهم بقدر كبير في تأديتها تماشيا مع الاستراتيجيات و الأهداف الموضوعة سلفا ، وتحقيق الأهداف لا يكون من أجل الربح المادي وحده فهي تسعى إلى تحقيق الجودة الذي يعد مدخلا كان سببا في ارتقاء المؤسسات إلى مستويات تنافسية عالمية.

إن المتأمل لمراحل مدخل الجودة بداية من المؤسسات و الشركات الصناعية مرورا بالمؤسسات الخدمية و صولا إلى مؤسسات التعليم العالي و الجامعات آخذين في الاعتبار تجارب الجامعات الدول المتقدمة و تطبيقها مدخل الجودة في التعليم العالي ، هذه الأخيرة التي أرادت الوصول الى الجودة و تطبيقها انطلاقا من عملية التسيير الناجحة و إدارة الموارد البشرية و الانتهاء اليها باعتبار المورد البشري متواجد في جميع المستويات الإدارية (رؤساء ، موظفين، ...) أو الأكاديمية (أساتذة، طلاب..).

إن اسهامات إدارة الموارد البشرية في ظل العمل على تحقيق الجودة في المؤسسة الجامعية يعتمد بشكل أساسي على التوافق و الانسجام في وحدات المؤسسة الداخلية اين تظهر الحاجة للإدارة الجيدة و الرشيدة لهذا المورد وفق المعايير و المحددات التي تضعها المنظمات العالمية و التي تتماشى في مجملها مع تطلعات مؤسسات التعليم العالي .

في مجال التعليم العالي تعد إدارة الموارد البشرية في جميع الرتب و المناصب الإدارية و التعليمية مهمة لجميع الأفراد العاملين و المنتمين الى الجامعة دون استثناء الى جانب تطبيق الجودة و معايير الاعتماد الأكاديمي في المؤسسات التعليمية و الجامعية من أهم المعايير في إدارة الموارد البشرية و إعدادها في مختلف المجالات .
انطلاقا من هذه الاعتبارات و أخرى جاءت هذه الدراسة لتركز على إسهامات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة في التعليم العالي ، لتكون مكملة لما توقفت عنده الدراسات السابقة و منطلقا لدراسات أخرى معتمدين على ثلاثة فصول منها ما هو نظري و ما هو ميداني ، مع مراعات التنوع في الأهداف و المضامين.

الإشكالية:

أصبح التوجه الحديث للمؤسسات الخدمائية ينحى الى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري اذ أكدت أدبيات التسيير و تطورات الفكر الاداري تغير النظرة اليه الى اعتباره اصلا استراتيجيا و شريكا اساسيا، فهو بات يشكل الرأس مال الحقيقي لها و المصدر الأول لخلق القيمة فيها، و تعد مؤسسات التعليم العالي واحدة من بين المؤسسات الخدمائية، التي تهتم ادارة الموارد البشرية فيها بتحديد الطرق و الادوات، الاساليب و المعايير المتبعة في النهوض بها، من أجل إدراك مدى مساهمتها في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

كما تهتم الجامعة الجزائرية بالإشراف و المتابعة على مختلف عمليات التأطير، التدريب و التكوين و تنفيذ برامج التعليم و تطويرها و التحسين من مستوى أداء الاداريين و الاساتذة و حتى الطلبة للارتقاء بمستوى الجامعة في مختلف الجوانب، و إن العمل على تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يرتبط بحجم جودة الخدمات في مؤسسات التعليم العالي و بالمنظومة الادارية، و هو ما يطرح إشكالية مدى التزام إدارات مؤسسات التعليم العالي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل و تنمية مواردها البشرية من أجل الوصول الى الجودة في الجامعة و الحفاظ عليها عند بلوغها.

ففي معادلة الجامعة و عملها على بلوغ الجودة بما تمتلكه من كفاءات بشرية يتجسد ذلك في مستوى اهتمامها بتكامل مواردها تنظيمها و تنميتها عبر الاستثمار الحقيقي في الهيئات التدريسية و الإدارية، و محاولة خلق الانسجام و التكامل بينهما من خلال العناية و الاهتمام بالوسائل و الأساليب الاتصالية بما يضمن الارتقاء في الخدمات الجامعية و الرفع من خبرات الموارد البشرية لديها، في ظل المستجدات و المواجهات التي تفرض تكثيف الجهود و توحيد الطاقات البشرية و العمل من أجل الوصول إلى الجودة في قطاع التعليم العالي.

من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي ؟

و الذي تنفرع عنه التساؤلات التالية:

- ما مدى اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية للوصول إلى الجودة ؟

- هل تقوم الجامعة باتباع معايير محددة في إدارتها للموارد البشرية ؟

- ماهي الأساليب المعتمدة من قبل الجامعة للوصول الى الجودة عبر إدارتها للموارد البشرية ؟

I. أهداف الدراسة:

- ✓ بلورة الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و تحديد أدوات و أساليب النهوض بها بغية إدراك مدى مساهمتها في تحقيق الجودة في التعليم العالي .
- ✓ تقديم خلفية نظرية و حالة عملية حول إدارة الموارد البشرية و الدور المفتاحي الذي تلعبه في تحقيق الجودة داخل المؤسسة الجامعية .
- ✓ إبراز أهمية العنصر البشري و ما توصلت اليه الأبحاث و التطبيقات الخاصة بإدارته.
- ✓ تحديد المواضيع التي تتطلب من الجامعة تطوير و تحسين مواردها البشرية فيها و توجيه الجهود لها و العمل على تطبيق الجودة فيها .
- ✓ دراسة أهم التغيرات التي تطرأ خلال إدارة الموارد البشرية و دورها في المساهمة على تحقيق أو الوصول الى الجودة.
- ✓ التعريف بمبادئ الجودة و طرق تطبيقها لجميع العاملين بالجامعة من الهيئة الإدارية و الأكاديمية.
- ✓ الخروج بنتائج و مؤشرات نهائية للدراسة الميدانية عبر عمليات تحليل البيانات و تفسيرها، التي تساهم في توفير معلومات للجامعة عن ضرورة تطبيق إدارة جيدة للموارد البشرية فيها و أهميتها في تحقيق الجودة في التعليم العالي.
- ✓ تحديد ما اذا كان هناك اختلاف بين الأفراد في تحقيق مؤشرات الجودة من الناحية الادارية و الأكاديمية يعزى لمتغير ادارة الموارد البشرية.

II. أهمية الدراسة:

- ✓ كون الدراسة تتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر و جديد نسبيا و يعد من أسس التطوير و التقدم و هو ما يطلق عليه " إدارة الموارد البشرية " الذي أقل ما يقال عليه أنه يهدف الى التجديد و التحسين.
- ✓ إعطاء تقييم و تشخيص الوضع الحالي للجامعة في ظل ما تتوفر عليه من إمكانيات مادية و بشرية و مدى سماحه للوصول إلى الجودة.
- ✓ تعد الدراسة ذات أهمية حيث تساعد متخذي القرار على فهم الدور الأساسي للموارد البشرية و ضرورة الإدارة الجيدة له تساهم في غرس القيم المكونة للجودة الشاملة.

- ✓ إضافة قيمة علمية للرصيد الأكاديمي في هذا الموضوع عبر البحث عن الحقيقة العلمية في بيئتها و واقع الظاهرة.
- ✓ تنبع أهمية الدراسة من أنها استجابة متواضعة لما تحرص عليه الان أغلب الجامعات الجزائرية من محاولة تقويم مواردها البشرية حتى تكون أكثر ملاءمة للتطورات التي يشهدها قطاع التعليم العالي في العالم في إطار الجودة و العمل على تحقيق الريادة.
- ✓ من المرجو أن تسهم هذه الدراسة في إيجاد أو الخروج بمؤشرات حول نقاط القوة و الضعف في الأداء البشري سواء كان إداري أو أكاديمي و العمل على تدعيمها أو استدراكها لتحقيق الجودة.
- ✓ حاولت الدراسة جاهدة تقديم اطار نظري متكامل و معزز بعدد من الرؤى و الدراسات العلمية العربية و المحلية ذات العالقة بالموضوع، مع الاخذ ببعض التطبيقات العالمية لأنظمة الجودة و النماذج في ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة.

III. أسباب اختيار الموضوع:

- الميل و الرغبة الشخصية في البحث فيه.
- الحدائة النسبية لموضوع إدارة لموارد البشرية في تحقيق الجودة في التعليم العالي و محاولة إثراء المكتبة الجامعية بدراسات في هذا المجال .
- يعد التعليم العالي من أهم الركائز لتحقيق الجودة من خلال الاستثمار في الرأس المال البشري ، خاصة مع انتشار ثقافة الجودة الشاملة في العالم و تطبيقها في كثير من الدول خاصة في انظمتها التعليمية و مؤسساتها الجامعية.
- عدم توفر الدراسات و البحوث بالقدر الكافي التي تعالج هذا الموضوع.
- محاولة لفت انتباه المؤسسة الجامعية الى أهمية التركيز على الموارد البشرية كونها أساس تحقيق الجودة في مخرجاتها.

IV. منهج الدراسة:

- يذهب قاموس علم الاجتماع الذي وضعه فاير شايلد إلى أن دراسة الحالة منهج يمكن عن طريقه جمع البيانات و دراستها.
- اعتمادنا على منهج دراسة الحالة يعود إلى عدة اعتبارات من بينها، كونه نوع من الدراسات الوصفية التي تزودنا ببيانات كمية و كيفية عن عدة عوامل متعددة تتعلق بالأفراد المتواجدين داخل المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب جوانب شخصية و بيئية و غيرها تمكننا من اجراء وصف تفصيلي متعمق

للحالة موضوع الدراسة، بالإضافة الى أنه يساعدنا في دراسة مرحلة معينة أو عدة مراحل التي مرت بها المؤسسة محل الدراسة للوصول الى التعميمات العلمية المتعلقة بالوحدة العلمية المدروسة أو غيرها من الوحدات المتشابهة لها.¹

V. مجتمع الدراسة و عينته:

- إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث مهمة و ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي نستهدفه من البحث، ذلك أن مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة و التي سنحري عليها البحث أو التفصي، و بناء على ما سبق فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في مؤسسات التعليم العالي المتواجدة في الجزائر ككل.²
- بعد تحديد مجتمع البحث نختار بدقة و حذر المعاينة التي ستمكننا من تحديد الحجم الضروري للعينة لأن استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية يعد شائعا في مجال البحث العلمي ، و الباحث يجد نفسه لا يستطيع القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث فلا يجد غير وسيلة بديلة يستطيع الاعتماد عليها تتمثل في العينة و هي الاكتفاء بعدد قليل من هذه المفردات.
- بناء من هذه الاعتبارات و أخرى تم اختيار العينة العشوائية التطبيقية لهذه الدراسة انطلاقا من فكرة أن هناك خاصية أو عدة خصائص تميز عناصر مجتمع البحث و التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار قبل الانتقاء، و لأننا نعتقد أن العناصر المكونة لكل طبقة لها بعض التشابه و أن كل منها يتميز في نفس الوقت عن المجموعات الأخرى.³

VI. أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات حجر الزاوية في عملية البحث العلمي و تتعدد هذه الأدوات حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، و قد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة حيث تم لاعتماد في هذه الدراسة على ثلاث أدوات تمثلت في:⁴

✧ الاستبانة: التي تستعمل على نطاق واسع و نظرا لاعتبارات أخرى من بينها ملائمتها طريقة جمع البيانات الخاصة بالدراسة، مناسبتها لظروف الباحثين و المشاركين في البحث، ظروف البحث المالية و الوقت.

✧ المقابلة: تعتبر هي الأخرى اداة مهمة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية، كما أنها مساعدة في بحثنا لجمع المعلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية و نهدف من خلالها

¹ د. أسامة خيري، مناهج البحث العلمي، ط 1، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 203.

² مورييس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط2، بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 298.

³ المرجع نفسه، ص 304.

⁴ د. جودة عزة عطوي، أساليب البحث العلمي، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، دط، ص 127.

إلى انتقاء المعلومات من مصادر مباشرة بأسلوب أكثر شفافية حتى تكون دعامة في نتائج الدراسة.
 ✧ الملاحظة: نهدف من خلالها إلى التعرف على ملامح و مشاعر و تصرفات المبحوثين في مواقف معينة عبر المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة.

VII. شرح المفاهيم:

الموارد البشرية:

اصطلاحاً: يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها تلك المجموعة من الأفراد المهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع¹
 كما يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها اليد العاملة التي لها أهمية كبيرة في نجاح نشاط المؤسسة و مدى وصولها للنجاح يتوقف على كفاءة و مهارة هذا العنصر الا و هو المورد البشري².

اجرائياً: و من خلال مما سبق يمكننا القول أن الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد و الجماعات ينتمون إلى المنظمة و ذلك من أجل ضمان استمراريتها.

Human Resources Management

✧ إدارة الموارد البشرية:

يستخدم هذا المصطلح العلمي للدلالة على العملية الادارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير و تحفيز و تعويض و رقابة و إنتاجية و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة، و تستخدم مصطلحات قديمة مرادفة له كشؤون الموظفين أو شؤون العاملين³.

✧ الجودة:

لغة: عرف ابن منظور في معجمه لسان العرب كلمة الجودة بأن "جود" و الجيد نقيض الرديء، و جاد الشيء وجوده أي صار جيداً، و أحدث الشيء فجاد و التجويد مثله و قد جاد جوده و أجاد أي أثنى بالجيد من القول و الفعل⁴.

¹ د علي غربي و آخرون، ادارة الموارد البشرية، دار الهدى للنشر و الطباعة و التوزيع، عين مليلة الجزائر، ط1، 2002، ص15.

² سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدولاي للنشر و التوزيع، 2004، ص 20.

³ د. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين إنجليزي عربي، دط، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2000، ص 68.

⁴ ابن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، دط، دار المعارف للطباعة و النشر، القاهرة، 1984، ص72.

اصطلاحاً: الجودة هي تلك التركيبة الإدارية التي تتضمن عدد من المهام و الأعباء التي من خلالها أو بالاستعانة بعدد من الوسائل يتم إنجاز كافة المهام و الأهداف المطلوبة من مواصفات المنتجات و الخدمات التي ينبغي أن تتسم بمستويات معينة من الجودة.¹

✧ تعريف التعليم العالي: التعليم العالي هو كل أشكال التعليم الأكاديمية و المهنية و التقنية التي تقوم بإعداد العاملين و المعلمين في المؤسسات كالجوامع و معاهد التربية الحرة و المعاهد التكنولوجية و معاهد المعلمين و التي تشترط القبول فيها أن يكون المتقدمون قد أتموا الدراسة الثانوية.²

✧ الجامعة:

لغة: الجامعة هي مجموعة المعاهد العلمية العالية المسماة بالكليات التي تدرس فيها الأدب و الفنون و مختلف العلوم (ج) جامعات.³

اصطلاحاً: الجامعة هي مؤسسة تعليمية تعرض التعليم العالي و تقوم بالبحث العلمي أما من الزاوية الاجتماعية هي مؤسسة إجتماعية تحقق العلاقات الاجتماعية و توجه نشاطها لتلبية الطلب الاجتماعي على التكوين العالي، و المساهمة في التنمية الاجتماعية للمجتمع، و حسب مدخل النظم هي مؤسسة تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر.⁴

الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و تحدد طرق إنشاء الجامعة وفق المراسيم التنفيذية التي تضم مقرها و عدد الكليات و المعاهد التي تتكون منها و اختصاصها.⁵

إجرائياً: الجامعة هي مؤسسة حكومية تقدم خدمات التعليم العالي كما تساهم في تحقيق التنمية الإجتماعية و تهدف إلى تقديم خريجين مؤهلين لمطلوبات سوق الشغل، عبر الكفاءات الأكاديمية من الأساتذة و خدمات التسيير من الإداريين.

VIII. حدود الدراسة:

إن الخروج بمؤشرات أو نتائج في نهاية الدراسة يكون من خلال مراعات الحدود التالية:

¹ الفضل عبد الحسين و الطائي، يوسف حجيم سلطان، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دط، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 15.

² أحمد زرزور، تقييم تطبيق الاصلاح الجامعي الجديد نظام ليسانس ماستر دكتوراه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2006، ص 18.

³ علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحيى، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي الفبائي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 245.

⁴ محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمؤسسة و الجامعة الجزائرية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 177.

⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2003، ص 51.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معرفة اسهامات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة في التعليم العالي.
- الحدود البشرية: تمثلت في مفردات البحث عبر الاستقصاء و دراسة آرائهم و الذين يمثلون الأساتذة و الإداريين.
- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بجامعة 08 ماي 1945 و التي تضم أربعة كليات.
- الحدود الزمانية: شملت الدراسة الفترة ما بين أواخر جانفي 2019 إلى غاية أواخر جوان من نفس السنة.

IX. المقاربة النظرية: (المقاربة بالكفاءات)

يستند الباحث في دراسة مشكلة أو ظاهر معينة إلى مقاربة نظرية أو اتجاهات تشكل للباحث اداة وصل، تساعده في ربط كل من الجانب النظري للدراسة بالجانب التطبيقي، و كل ذلك حتى يتسنى للباحث الفهم الجيد لموضوع بحثه و الذي يتعلق بدراسة اسهامات ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة في التعليم العالي، فكان اختيارنا نظرية المقاربة بالكفاءات كمنظور موجه لدراستنا هذه على أساس أن الكفاءة تتطلب تسخير مجموعة من الامكانيات و الموارد (معلومات، خبرات معرفية، سلوكيات قدرات فردية، معرفة سلوكية) بالضافة إلى قابليتها للتقويم فمن خصائص الكفاءة أنها تتجسد في نتائج يمكن ملاحظتها ثم تقويمها.

1. ماهية المقاربة بالكفاءات:

تعريف المقاربة

اصطلاحا: " الانطلاق في مشروع ما، أو حل مشكلة أو بلوغ غاية معينة، وفي التعليم تعني القاعدة النظرية التي تتكون من مجموعة من المبادئ التي يقوم عليها إعداد برنامج دراسي، وكذا اختيار استراتيجيات التعلم والتقويم"¹

المقاربة بالكفاءات، منهج بيداغوجي يرمي إلى جعل المتعلم قادرا على مجابهة مشاكل الحياة الاجتماعية، عن طريق تثمين المعارف المدرسية، وجعلها صالحة للاستعمال والممارسة في مختلف مواقف الحياة اليومية. إذن فأساس المقاربة بالكفاءات، يتمثل في تكوين متعلم لا يكتفي بتلقي العلم واستهلاك المقررات، بل ينبغي أن يكون مفكرا وباحثا، منتجا ومبدعا، قادرا على تحمل المسؤولية، فاعلا في حياته الفردية والجماعية.

2. مبادئ المقاربة بالكفاءات:

الإجمالية: يسمح هذا المبدأ بالتحقق من تجميع مكونات الكفاءة نحو المعرفة السلوكية و الفعلية.

البناء: أي تفعيل المكتسبات القبلية و بناء مكتسبات جديدة، و تنظيم المعارف.

التناوب: يسمح هذا المبدأ بالانتقال من الكفاءة إلى مكوناتها ثم العودة إليها.

¹عزيز يعبد السلام، مفاهيم تربوية بمنظور حديث، دار ربحانة للنشر والتوزيع، 2003، ص147

التكرار: عبر وضع المورد البشري أمام نفس المهام الإدماجية و المحتويات التي تكون ذات علاقة مع الكفاءة. الإدماج: لأن إنماء الكفاءة يكون بتوظيف مكوناتها بشكل ادماجي. التمييز: يتيح هذا المبدأ التمييز بين مكونات الكفاءة قصد الامتلاك الحقيقي لها. الملائمة: أي ابتكار وضعيات ذات معنى و محفزة. التحويل: عبر الانتقال من مهمة أصلية إلى أخرى مستهدفة، و ينص هذا المبدأ على وجوب تطبيق المعارف و القدرات المكتسبة في وضعيات مغايرة.

X. الدراسات السابقة:

○ دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات سنة 2016 بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة - و التي هدفت الى معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة و المتمثلة في الإدارة، الأساتذة، الطلاب، مع إبراز الحاجة لتطبيقها، معرفة درجة تقدير مسؤولي الإدارة للمعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، و تمثلت عينتها في عمداء الكليات و مساعديهم، رؤساء الأقسام و مساعديهم، و استخدمت أداة الاستبانة مع إجراء المقابلة في جمع البيانات وفق المنهج الاستنباطي و المنهج الاستقرائي، و كان من ابرز نتائجها اهتمام الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد و التركيز الاستراتيجي للجامعة مبني على أساس الاستقرار في العمل و تطوير المورد البشري من خلال تقديم تربصات و تكوين في الخارج، وجود جملة من المعوقات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة من بينها ضعف علاقة الجامعة بسوق العمل، ضعف قنوات الاتصال، الافتقار لذوي الخبرات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

○ دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه سنة 2016 ، بعنوان تحديد معايير ضمان الجودة و تأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و التي هدفت إلى بيان أهمية تطبيق معايير الجودة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي و تحديد أهم الحواجز التي تحول دون تطبيقها و كذا التنويه بأهمية تحصيل الاعتماد الأكاديمي للحصول على مكانة في المنافسة العالمية ، و تمثلت عينتها في العينة العشوائية و قد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير كنموذج لتطبيق الدراسة و استخدمت أداة الاستبيان في جمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كذا المنهج التاريخي و كان من ابرز نتائجها أن المؤسسة الخدمية مازالت تسعى

الإصلاحية و حرصت على تطبيقها من أجل الحصول على التزكية لمؤسسات التعليم العالي بما يسمى
الإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي.

○ دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في
مؤسسات التعليم العالي الجزائرية سنة 2014 : آفاقه و معوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم
العالي للشرق الجزائري، و التي هدفت الى التعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام ضمان
الجودة و ترتيبها حسب أهميتها قصد تحديد المعوقات الأكثر تسببا في الحد من تطبيق نظام ضمان
الجودة وإبراز الحاجة الكبيرة الى تطبيق هذا النظام، تمثلت عينتها في مسؤولي ضمان الجودة
لمؤسسات التعليم العالي بالشرق الجزائري و البالغ عددهم ثمانية و عشرون مسؤولا و استخدمت أداة
الاستبيان و المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي المبني على الاسلوب النظري و
أسلوب دراسة الحالة و كان من أبرز نتائجها وجود جملة من المعوقات التي تحد من تطبيق نظام
ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي و التي شملت الجانب السلوكي في مقاومة تطبيق النظام و
جانب القيادة على مستوى الوزارة الوصية فالجانب الاداري و التنظيمي على مستوى المؤسسة،
بالإضافة الى وجود مجموعة من عوامل نجاح نظام
ضمان الجودة من بينها دعم وتأييد الادارة العليا، الاهتمام بإقامة أنظمة معلومات فعالة، تغيير القيم
السائدة و اعتماد نظم تحفيزية كافية.

○ دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، 2013 بعنوان
إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، و التي هدفت إلى استعراض أهم الأسس النظرية و
التطبيقية التي يتركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة و إبراز الطبيعة المميزة لنشاط مؤسسات التعليم
العالي و الدور الاستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، و تمثلت عينتها في جامعة جيجل و
استخدمت أداة الاستبيان بالإضافة الى المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي و كان
من ابرز نتائجها: تؤكد الدراسة على أن الجودة الشاملة تعتبر منهجا تسييريا متكاملًا، و أن مدخل
إدارة الجودة الشاملة يعتبر مدخلا فعال لإعداد و تخريج الإطارات الفاعلة في المجتمع، اعتبار أن
مفهوم ادارة الجودة الشاملة لا زال حديثا و لم الأرضية المناسبة لتطبيقه.

○ دراسة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التسيير العمومي 2012 جاءت بعنوان
واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية و التي هدفت الى الاطلاع على أبعاد
إدارة الجودة الشاملة (أهدافها، فوائدها، أساليبها، مراحل و متطلبات تطبيقها) التعرف على واقع

الإدارية جامعة اليرموك و استخدمت أداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي في وصف الظاهرة و التاريخي للحصول على المعرفة و كان من أبرز نتائجها اقتراح مجموعة من الاجراءات التي يمكن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي على المستويين المحلي و الإقليمي و متابعة الجودة في القسم و الوقوف على تطبيقها.

XI. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول الى تشخيص دقيق للمشكلة و معالجتها بشكل شمولي، و من جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالي من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب: إسهامات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة في التعليم العالي.
 + استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة (منهج دراسة الحالة).

+ وظفت الدراسة الحالية توصيات و مقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدراسة و أهميتها خصوصا دراسة: دور الثقافة التنظيمية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
 + استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة التصور العام و المقترح.

+ استفادت الدراسة الحالية من دراسة تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية و دراسة ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، و دراسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في صياغة أدوات الدراسة.

+ استفادت الدراسة الحالية من دراسة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في إثراء الاطار النظري.

XII. أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الاهداف المشتركة من بينها، التوصل الى جملة من النتائج حول ضرورة تطبيق إدارة جيدة للموارد البشرية و مدى مساهمتها في تحسين جودة مؤسسات التعليم العالي و اعتماده كأسلوب إداري حديث و ناجع.

باستثناء دراسة تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين التي هدفت الى تقييم فعالية البرامج التدريبية و تأثيرها على الأداء الوظيفي بالإضافة الى التعرف على الفروق الشخصية و الوظيفية.

تنوعت الدراسات السابقة في عينتها حيث تم الاعتماد في الدراسة الأولى تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية على العينة العشوائية الحصصية و قدرت مفرداتها ب: 132 عامل ما يوازي 35 بالمائة من حصة كل مجتمع.

و الدراسة الثانية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي تمثلت مفرداتها في 150 أستاذ. استخدمت الدراسات السابقة كل من أداة الاستبيان و المقابلة و الملاحظة في جمع البيانات و هي نفس الادوات المعتمدة في دراستنا.

الفصل الثاني

الاطار النظري

للدراصة

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أئمن مورد لدى الإدارة الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، و تمكين المنظمات من إستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة و القادرة على مواكبة التحديات الحالية و المستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم و بقوة في تحقيق أهداف المنظمة.

إن إدارة الموارد البشرية تعني الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع، و تتوقف كفاءة المنظمة و نجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها على مدى كفاءة، و قدرات، و إدارة هذا العنصر البشري للعمل، لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ و الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الإختيار و التدريب.... و كل ما له صلة بالعنصر البشري.

I. ماهية إدارة الموارد البشرية:

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يرى البعض من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الادارية في المنشأة و هي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الانتاج و المالية و كذلك لأهمية العنصر البشري و تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، و كذلك اتساع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل و توصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب و استقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية، تنمية و تدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة. و تأسيسا على ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية كالتالي:¹

التعريف الأول: هي احدى الوظائف و الإدارات الأساسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها في المنظمة إلى غاية ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها. و تؤدي هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة و الوظائف و الممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية وذلك في ضل إستراتيجية خاصة بها تخدم رسالة و إستراتيجية المنظمة.²

التعريف الثاني: تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، التي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول الى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها. في إختبار نوع القوى اللازمة لملء الشواغر الوظيفية ثم تدريبها و إيجاد المناخ الملائم لزيادة إنتاجها.³

التعريف الثالث: إدارة الموارد البشرية هي جزء من الإدارة ككل تعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التأهيل و التدريب و تطوير الكفاءات و كذلك وصف أعماله، و هي من جهة أخرى جذب و استقطاب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للمنظمات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة.⁴

التعريف الرابع: يرى الأستاذ "sikula" ان إدارة الموارد البشرية هي : استخدام القوى العاملة بالمنظمة و يشتمل ذلك على عمليات التعيين و تقييم الأداء و التنمية و التعويض و المرتبات و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين...⁵

التعريف الخامس: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الاجراءات و القرارات و السياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة و الكافية، بالكفاءات و التأهيل و المعارف و

¹. صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، د ط، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 15.

². صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، د ط، دار البازوري، الأردن، 2014، ص 5.

³. طاهر محمود الكلالده، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، د ط ، دار عامل الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 10.

⁴. نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر، 2011، ص 12 13.

⁵المرجع نفسه، ص 14.

القدرات المطلوبة، و تحفيزها و تطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل إستمرار حياة المؤسسة و تطورها.¹

التعريف السادس: إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص بأن إدارة الموارد البشرية هي: (تلك الوظيفة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة و تتمثل في السياسات، والإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم، مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة).

2. المراحل التاريخية لتطور وظيفة إدارة الموارد البشرية:

سيتم تقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات توضح مراحل " تكوينها ، نموها و نضوجها " ، وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقيا وتعقيدا وشمولا لإدارة الموارد البشرية. ويمكن تلخيصها كما يلي:³

أ/مرحلة التكوين:

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين ، فقبل عام 1900 م و بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين ، و تحديد مستويات الأداء ، والأمن الصناعي و التدريب، و النواحي الصحية ، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا . ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات و هذا من خلال مهامه والمتمثلة في معالجة المشكلات اليومية.

و نجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر ، صدرت قوانين و تم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ، و لكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي.

ب/مرحلة النمو:

حدثت فترة النمو في التطور النظري و العملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900م و 1946م . فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى " بالسكربتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد " ، و

¹هيئة التأطير بمعهد: أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الادارات العمومية، د ط، الجزائر، 2011، ص 10.

² ريم مشاط، ادارة الموارد البشرية، د ط ، جمع و تنسيق عطر الغلا، د ب، 1430هـ ، ص 5.

³ هشام بوكفوس ، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الاخوة منتوري - قسنطينة - 2007 ، ص 56.

تتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد ، و أهمية القيام بها في كل منظمة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية و الإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف و التدريب و الترقية و المكافآت ... " و أصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي و الاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات و لإجراءات تطبيقها ، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة . " و تختلف هذه المرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية ، و الفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي و دقة هذه الأنظمة و ليس في محتواها ، فالأنشطة لم تختلف و لكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات و المنظمات.

ج/مرحلة النضج:

تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946م ، و أيضا التزام الحكومة الفدرالية فرص عمل ملائمة ، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، و الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا . " و هذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم ، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية و متطلبات التطور للأفراد ، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعني بتحريك قوة الإبداع و الاختراع للأفراد و تحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة و القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية.¹

و تجدر الإشارة إلى أن التطور لم يشمل الأنشطة و المفهوم فقط ، بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة و الأفراد الذين يتولون تسييرها .

فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد و هذه التسمية لازالت مستخدمة إلى يومنا هذا على مستوى المنظمة أو على الوحدات التابعة لها ... " و لكن بمرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد و هذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة و أصبحت مثلها مثل باقي المصالح الأخرى ، و التسميات الأكثر استعمالا هي :

✚ مدير الأفراد و العلاقات الإنسانية.

✚ مدير الأفراد و علاقات العمل .

✚ مدير الأفراد و العلاقات الصناعية.

✚ مدير الأفراد و الشؤون الاجتماعية.

✚ مدير الأفراد و الموارد البشرية.

¹المرجع نفسه، ص57.

و التساؤل الذي يطرح نفسه فيما يخص أو يتعلق بالأفراد الموجودين على المستوى هذه الوظيفة : ماهي مستوياتهم التأهيلية لشغل مثل هذه المناصب ؟
 في 1972م أشارت نتيجة الدراسات في فرنسا أن النسبة الكبرى من مسؤولي الأفراد كانت من نصيب خريجي الحقوق، و يأتي في المرتبة الثانية المهندسون ، ثم خريجي العلوم السياسية ومدارس التجارة ، و خريجي المدارس العسكرية و المسؤولين بدون شهادات .
 أما نتائج دراسات أخرى فقد أشارت إلى أن المرتبة الأولى من نصيب المهندسين ، المرتبة الثانية كانت من نصيب خريجي العلوم السياسية و مدارس التجارة ، و يليهم خريجي الحقوق ، أما خريجي المدارس العسكرية و المسؤولين بدون شهادات فأصبحوا لا يشكلون إلا استثناءات.
 3. أهداف ادارة الموارد البشرية:

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية، خاصة.....إلخ، و يعتبر الأفراد عنصرا هاما و حيويا، وهو الأمر الذي يتوقف بقاء المنظمة و تحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم بواسطة القيادات و تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في¹ :
 اولاً: الأهداف الاجتماعية:

المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية عن طريق تحقيق احتياجات الأفراد و التحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ذاته .
 ثانياً: الأهداف الوظيفية:

الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية على المستوى المناسب لحاجات التنظيم أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها و بالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقصان حيث أن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة .
 ثالثاً : أهداف الافراد:

مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية، وذلك للحفاظ عليهم و تحفيزهم لبذل مزيد من الجهد و زيادة درجة ولائهم و انتمائهم للتنظيم.²
 رابعاً: تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة ، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات و الأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي

1د. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، د ط ، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 47.

2د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص31،30.

الموضوع للتنظيم، و طالما أن أهداف إدارة الافراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية.

خامسا : تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي :

هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية و الخارجية و أحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاحا " الوقاية التنظيمية " ¹.

4. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة في النقاط التالية:

- إن الموارد البشرية هي احدى الموارد الهامة في المنظمة (الموارد البشرية و الموارد المادية) بل أن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية .
- إن الموارد البشرية هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة و حل مشكلاتها.
- أدى تزايد التحديات العالمية التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن و ما يتوقع من سرعتها في المستقبل الى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية حتى يتمكن المديرون على إدارة المنظمات المعقدة بما تحمله من ضرورة إتباع أساليب إدارية معاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة و الجودة البشرية، و تمكين العاملين، و الهندسة الادارية .
- تزايد دور النقابات العمالية و اهتمامها بالقوى العاملة في الدولة من حيث التدريب و التطوير و الأجور و الرعاية الصحية و الاجتماعية.²
- أفضل العناصر البشرية لتوظيفها والحفاظ عليها، والارتقاء بإنتاجية - وجود خبرات متخصصة في استقطاب المنظمة.
- توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال برنامج يساهم في تحفيز الموظفين لبذل المزيد من قدراتهم.
- المعالجة الفورية لمشاكل محتملة في مجال الاختيار والتعيين والتدريب وغيرها، ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، معدل الغياب أو انخفاض الإنتاجية.
- توفير التكاليف الباهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها الموظفين وخاصة في حالات الفصل وعدم منح العلاوة..³

5. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي :

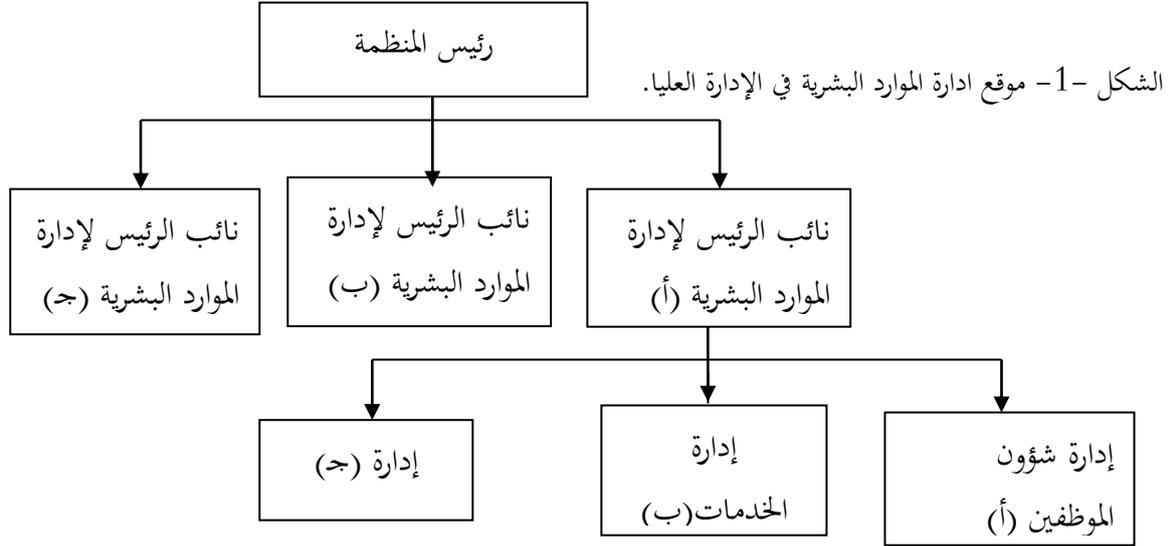
ان المطلع على النماذج التنظيمية السائدة في معظم المنظمات المعاصرة على اختلاف أنشطتها و إمكاناتها يتبين له وجود أكثر من نموذج تنظيمي لموقع إدارة الموارد البشرية ومن أهم هذه النماذج ما يلي:

¹د. عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1 ، وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2005، ص 29،30.

²المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني، الادارة العامة لتصميم و تطوير المناهج،ادارة الموارد البشرية، د ط، دار 225، 1429 هـ ، ص 5.

³آ. ريم مشاط، مرجع سبق ذكره، ص 5.

النموذج الأول: في هذا النموذج تكون إدارة الموارد البشرية إدارة مستقلة و متمتعة بالإمكانات المادية و البشرية اللازمة حيث تكون هذه الإدارة مرتبطة تنظيمياً برئيس المنظمة أو نائب الرئيس:



د. محمد فالج صالح: ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي - ط 3 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص 28.

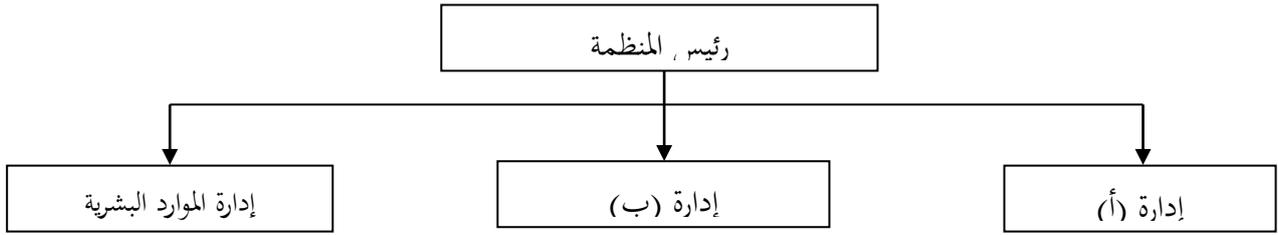
يتم الأخذ بهذا النموذج في الحالات التي تهدف المنظمة من خلالها الى إبراز دور إدارة الموارد البشرية و إعطائها المكانة المرموقة و السلطة القوية التي تمكنها من أداء دورها بالصورة اللائقة بالمنظمة ووظائفها و أهدافها و سمعتها على المستويين الداخلي و الخارجي.¹

و الاتصال المباشر بين رئيس المنظمة و مسؤول إدارة الموارد البشرية يمكن لهذا المسؤول من أن يستمد سلطاته و صلاحياته من الرئيس التنفيذي الذي يعتبر صاحب السلطة العليا في المنظمة مما يكسبه المكانة و القوة اللازمتين للتحرك الفعال داخل المنظمة و خارجها .

أضف إلى ذلك أن هذا الموقع يمكنه من الإطلاع من عند المنبع على كافة السياسات و الخطط و البرامج التي تسعى المنظمة إلى تنفيذها و الحصول على الدعم و التأمين من داخل المنظمة و خارجها مما لا يسمح بالتحريف أو التشويش في المعلومات الخاصة بهذه الخطط و السياسات و هذا يساعد إدارة الموارد البشرية من وضع خططها و سياساتها بصورة موضوعية و سريعة كما أن ذلك يضيف على قراراتها قوة الزامية كافية بالإضافة الى ما يوفره لها من إمكانات بشرية و مادية منسجمة مع دورها و إمكاناتها.²

1د. محمد فالج صالح: ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي - ط 3، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص 27.

²المرجع نفسه، ص 28.



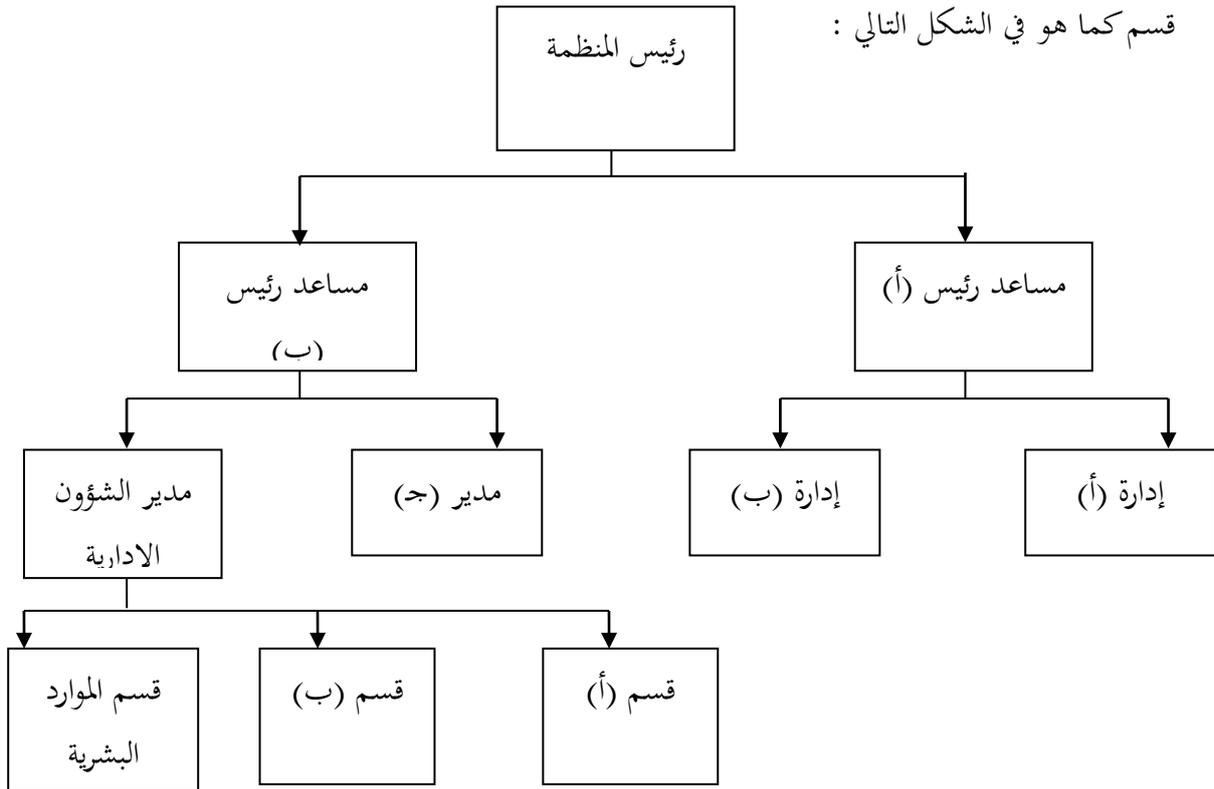
الشكل -2- موقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الوسطى.

د. محمد فالخ صالح: ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي - ط 3 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص 29.

تعتبر الموارد البشرية في هذا النموذج أقل أهمية و مكانة من حالتها في النموذج السابق و بالتالي فإنه لا يتوقع لها أن تحظى على نفس درجة الدعم و التأييد التي كانت تحظى بها لو ارتبطت بالرئيس الأعلى للمنظمة أو نائبه كما أن خططها قد تحظى على قدر أقل من الإلتزام و ربما الإحترام و خاصة على مستوى الداخلي للمنظمة حيث تتوازي درجة المكانة و الإلتزام و الإحترام مع المستويات المتدرجة في التنظيم العام للمنظمة إلى حد كبير و بالطبع فإن هذا لا يلغي أهميتها و دورها بل أنها تبقى وحدة أساسية إلى جانب بقية الوحدات¹.

النموذج الثالث: ويتم إسناد وظيفة الموارد البشرية الى قسم تابع للشؤون الإدارية و المسؤول عنها برتبة رئيس

قسم كما هو في الشكل التالي :



الشكل -3- موقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الدنيا.

د. محمد فالخ صالح: ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي - ط 3 ، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص 30.

¹المرجع نفسه ، ص 29.

وعادة ما يتم الأخذ بهذا النموذج في الحالات التي تتمتع فيها وظيفة الموارد البشرية بأهمية محدودة نسبياً و لا يتوقع منها أن تلعب دوراً حيوياً و شاملاً لإنجاز وظيفتها المرجوة و ذلك لأن وجودها على هذا المستوى التنظيمي قد لا يمكنها من الحصول على الإمكانيات اللازمة و لا الدعم الكافي الذي يعتبر الأساس في إستكمال عملها بشرياً و مادياً كما أن ذلك يضعف دورها أمام الإدارات الأخرى فيضعف الإلتزام ببرامجها و أنشطتها من قبل هذه الإدارات و خاصة إذا كان مناخ العلاقات العامة التنظيمية بين رئيس قسم الموارد البشرية و مديري الإدارات الأخرى غير طبيعية و مشوبة بالحساسيات الوظيفية أو الشخصية.¹

II. الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

1. تخطيط الموارد البشرية:

أ. مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

✚ التخطيط هو وظيفة من الوظائف الإدارية الأخرى لا يقل أهمية عن التنظيم و التوجيه و الرقابة ، بل يعتبر من أهم الوظائف الإدارية كما ذهب إليه فايول و غيره. و نتيجة لأهمية التخطيط ، فقد قدمت له العديد من التعريفات نحاول اعطاء بعضها منها :

✚ نجد (نيومان Newman) يعرفه بأنه : " البحث عن ما يجب فعله... و هو مجال واسع من القرارات تشمل تحديد الأهداف و إختيار السياسات و وضع البرامج و الحملات و البحث عن طرق و إجراءات محددة و إعداد جداول زمنية".²

✚ يعرف (مصطفى محمود أبو بكر) مفهوم تخطيط الموارد البشرية بأنه : " نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل بالعدد المناسب و النوع المناسب في الوقت و المكان المناسبين".³

✚ تخطيط الموارد البشرية هو أحد الوظائف و الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تحسب إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها و أنواعها و مهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجياتها، و في سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع إستراتيجية مستقبلية، تقوم أساساً على دراسة حجم و عبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المنظمة، و مقارنته مع قوة و إمكانيات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية و ما هو نوعها و مهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم

¹المرجع نفسه، ص 30.

²د. نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 42.

³العلمي بن عطاء الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص

أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية، أم لا يوجد نقص أو فائض، بحيث تكتفي الموارد البشرية الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في إستراتيجية المنظمة العامة.¹
ب. أهمية التخطيط:

هناك عدد من الظروف و العوامل تساهم و تتضافر جميعها لإبراز أهمية تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي و الوطني أو على مستوى المنظمة. و من هذه العوامل ما يلي :

✚ الظروف و التغيرات التكنولوجية:

تعيش منظمات اليوم عصر الإبداع التكنولوجي و التغيرات السريعة في مختلف الوسائل و الآلات و الأدوات و أساليب العمل و التفكير الإنتاجي و التسويقي و الإدارة ينتج عنه تغير كبير في نوع و طبيعة و الوظائف اللازمة و المهارات و التخصصات المطلوبة لمواكبة هذا التغير، و بات لزاما على المنظمة أن تحدث نفس التغيرات على مواردها البشرية على مستوى المستقبل القريب أو البعيد، فاستخدام الحاسوب مثلا في الوقت الحاضر و دخوله جميع مجالات العمل و الأداء الإنتاجي و التجاري و الخدمي أوجد وظائف جديدة لم تكن سابقا في هيكل العمل في المنظمات، مما أجبر المنظمات على توفير كوادر بشرية قادرة على التعامل مع هذا التطور في بيئة العمل عن طريق التدريب و التنمية من الداخل أو التعيين من خارج المنظمة أو باعتماد الأسلوبين معا، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن هذا التغير أدى الى قيام المنظمات بالاستغناء عن بعض الوظائف و العاملين، يتضح من ذلك مدى تأثير الاختراعات و التطور في البيئة التكنولوجية على حجم و نوع الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام و الوظائف في المنظمة و التي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية توفيرها بالكم و النوع و التخصص المطلوب. فإذا ما أخذنا بنظر الاعتبار أن هذه التطورات و التغيرات التكنولوجية ستبقى و ستستمر الى ما لا نهاية فإن ذلك سيوضح عظم المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية و النشاط التخطيطي بالذات و أهمية ما مطلوب لإنجازه في هذا المجال.²

✚ توفير الإحتياجات من الموارد البشرية:

إن إدخال التعديلات اللازمة على هيكل القوى العاملة في المنظمة لموائمتها مع متطلبات الأداء الجديدة إستجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن إحداثها بين يوم و ليلة بل أن ذلك يستلزم وقتا طويلا من الأعداد و التدريب و التهيئة والاختيار و التعيين و غير ذلك، مما يستلزم إستجابة إدارة الموارد البشرية لهذه التغيرات و التطورات قبل مدة زمنية ليست بالقصيرة، وهذا معناه أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتنبأ بالاحتياجات الجديدة لشغل الوظائف التي ستحدث بالإعداد و التخصصات و النوعيات المناسبة قبل وقت مناسب و العمل على إعداد البرامج التدريبية لتنمية المهارات لقوة

1.د.عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 229.

2- د.صفوان محمد المبيضين و عائض بن شافي الاكلي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

العمل الداخلية، و محاولة إستكمال النقص من سوق العمل الخارجي. و هذا يعطي عملية تخطيط الموارد البشرية بعدا اخر و أهمية إضافية.

عدم تلبية سوق العمل لإحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة:

ما زالت المنظمات على مختلف تخصصاتها و مجالات عملها تواجه نقصا كبيرا في أنواع معينة من الموارد البشرية خصوصا التخصصات النادرة، مما جعلها تترتب في إدخال بعض أساليب العمل المتطورة بسبب عدم تلبية سوق العمل لإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية. إن ذلك يلقي عبئا كبيرا على عاتق إدارة الموارد البشرية و يزيد من أهمية النشاط التخطيطي و عمليات استقطاب و إختيار العناصر الكفوة و المناسبة، فقد تفلح بعض المنظمات في الإستفادة من إدخال بعض الأساليب الحديثة في الأداء إلا أنها تفشل في توفير القوى العاملة القادرة على استخدام هذه الأساليب و وضعها موضع التطبيق و هذا غالبا ما يكون نتيجة قصور الجانب التخطيطي، وندرة الموارد البشرية المطلوبة.

الإحتياجات الاقليمية:

تعتمد الدول غالبا تخطيط الموارد البشرية لتطوير الأقاليم أو المحافظات، و ذلك بتحديد الوظائف التي يحتاجها الإقليم أو المحافظة نوعا و كمياً للنهوض بمستواه الاقتصادي و الاجتماعي تمهيدا لتوزيع القوى العاملة المتوفرة في البلد على هذه الأقاليم بحسب حاجاتها الى التخصصات لشغل وظائفها المتنوعة، و بهذه الصورة يتم إيجاد نوع من التوازن و تحقيق العدالة في توزيع الموارد البشرية بين المحافظات، و الحيلولة دون إستحواذ بعض الأقاليم على التخصصات النادرة و حرمان الأقاليم الأخرى منها .

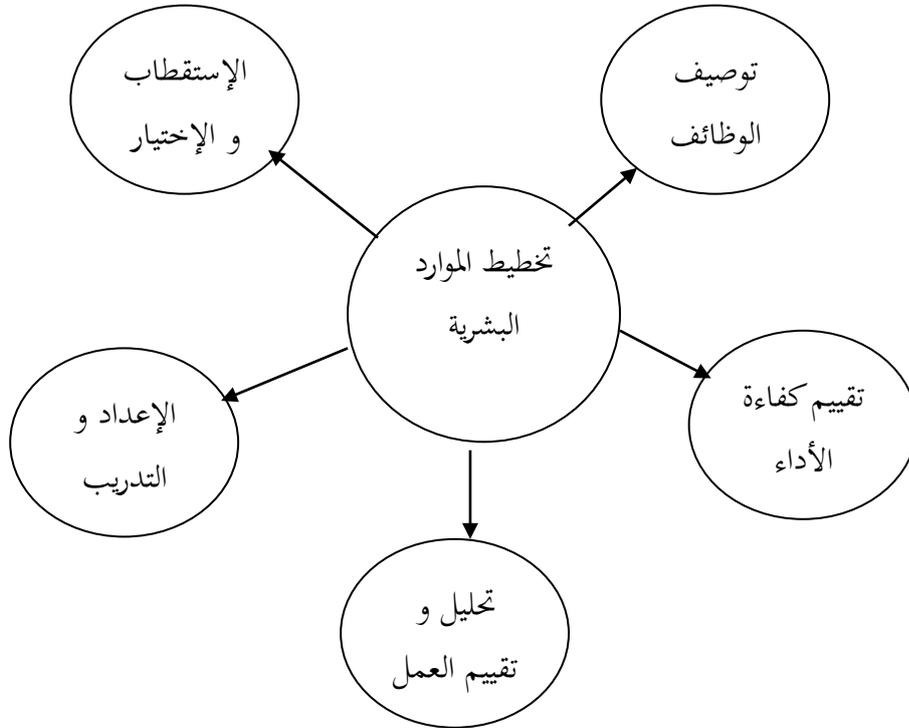
تقليل التكاليف:

إن تخطيط الموارد البشرية يؤدي الى تقليل تكاليف العمل في المنظمة و ذلك من خلال معالجة البطالة المقنعة بإعادة النظر في هيكل العمالة و الإحتياجات و إجراء المناقلة اللازمة بين الوحدات و الأقسام و التخصصات و التدريب و إعادة التدريب من جهة، و الحيلولة دون الإنفاق على إعداد برامج تدريب و تأهيل قوى عاملة لوظائف سيتم التخلي عنها و إلغائها من الهيكل التنظيمي للمنظمة في المستقبل القريب من جهة أخرى.¹

ج. أهداف التخطيط: عندما نقوم بتحديد الإحتياجات من العاملين لفترة زمنية محدودة، هذا يعني أننا ننتظر من وراء ذلك تحقيق أهداف في الآجال نفسها، و بما أن المنظمة لا يمكنها تحقيق أهدافها إلا من خلال توفير موارد بشرية قادرة على ذلك، فإن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

¹المرجع السابق،ص45.

- تحديد الاحتياج الحالي و المتوقع من الأفراد.
 - تنمية مهارات المنظمة في مجال المحافظة على العنصر البشري و التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد.
 - ممارسة العلاقات العامة و تنمية الصلة و الترابط بين الأفراد و المنظمة من خلال البرامج الترفيهية و الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية المختلفة.
 - المشاركة في وضع و تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية وما يرتبط بها من نظم و لوائح و إجراءات عمل.
 - الإرتقاء بكفاءة أداء الافراد، كالتزام معنوي تجاههم و مسؤولية إجتماعية للمنظمة.
 - تقوم المنظمة بعملية التدريب الدوري و بالتالي سد الإحتياجات و تعويض الأفراد الذين يشملهم التدريب.
 - تنمية الفهم و المهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين، بما يساعد على تحقيق التناسق في الأداء و تنمية العمل الإجتماعي كفريق.¹
- د. ترابط عملية التخطيط مع وظائف إدارة الموارد البشرية الاخرى:



الشكل -4- ترابط عملية التخطيط مع وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى

المصدر: علي السلمي : ادارة الموارد البشرية، دط، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، دس، ص 151.

هـ. أهم العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة المنشأة و نوع الصناعة التي تعمل فيها.
- حالة المنافسة في السوق و المركز التنافسي للمنشأة .
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالمنشأة.

¹د. نور الدين حاروش. مرجع سبق ذكره، ص 44، 45.

- برامج و خطط الإنتاج و المبيعات و التوقعات التسويقية.
- المركز المالي للمنشأة.
- حجم المنشأة و عمرها الإنتاجي و موقعها الجغرافي.¹
- و. مراحل تخطيط الموارد البشرية:
- تختلف المنظمات من منظمة إلى أخرى في الإجراءات المتبعة لتخطيط الموارد البشرية و غالبا تتبع المنظمات المراحل التالية في التخطيط:
- المرحلة الأولى: في العادة تصدر تعليمات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى في الربع الاخير من كل سنة لوضع خطة للقوى العاملة المطلوبة للسنة القادمة في إدارتهم .
- المرحلة الثانية: تحويل تلك التعليمات من الإدارة الوسطى الى الإدارة الدنيا (التشغيلية) لوضع خطة للموارد البشرية ضمن الأقسام و الوحدات على أن ترفع مرة أخرى الى رؤساء الإدارات .
- المرحلة الثالثة: يقوم مديرو الإدارات كل في إدارته بدراسة هذه الخطط و الموافقة عليها او تعديلها على أن يتم مراعاة أمور عدة منها :
- الإلمام الشامل و الدقيق بأهداف المنشأة.
- الإلمام بخططها و برامجها الإنتاجية و التسويقية لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات.
- الإلمام بالتغيرات التكنولوجية و تأثيرها على الموارد البشرية.
- الإلمام بأسلوب إثراء و تطوير العمل الذي يمكن أن تتبعه المنشأة.
- معرفة عدد الموظفين الموجودين في إدارة كل مدير و غير المستغلين بالكامل مع تحديد مهاراتهم و إمكانية استخدامها داخل الإدارة.
- وضوح سياسة المنشأة فيما يتعلق بتعيين المواطنين و الأجانب و أفراد الأقليات المحلية و تبين سياسة الدولة في هذا المجال .
- الأخذ في الاعتبار أعداد العاملين تحت التدريب او التطوير او الذين يتلقون دورات معينة مع أخذ عمليات الترقية و النقل بعين الاعتبار.
- الاهتمام بالتغيرات السكانية و الاقتصادية و السياسية.
- الاهتمام بمصادر الحصول على الموارد البشرية.
- العادات و التقاليد و أثرها على اتجاهات الأفراد و تفضيلاتهم و معرفة السياسة التعليمية في الدولة .
- بعد تفحص كل ما سبق يقوم مديرو الإدارات بوضع خطط الموارد البشرية المتعلقة بإدارتهم، ثم يرسلون مقترحاتهم الى إدارة الموارد البشرية.
- المرحلة الرابعة: ترفع الخطط الى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالخطوات التالية :

¹علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دط، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، دس، ص 151.

- جمع متطلبات الشركة من خطط الموارد البشرية من كافة إدارات المؤسسة.
 - إنشاء خطط جديدة أو تعديل الخطط الموجودة لكل من التعيينات و التطوير و التدريب، و ذلك بالتشاور مع مديري الإدارات، و عند إنشاء الخطط الجديدة التي تضم خطط الإدارات كلها يتوجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة أن يتم التوزيع بحسب عوامل العدد، المهنة، السن، و الجنس... الخ. و بعد أن ينتهي كل ذلك يتم رفع الخطط الجديدة الى الإدارة العليا في المؤسسة لإقرارها او تعديلها حسب الحاجة.
 - متابعة الخطط: لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على ما سبق، أيعلى وضع الخطط العامة للموارد البشرية بل على تلك الإدارة متابعة الخطط و تنقيحها بشكل مستمر، وهذا يتطلب استمرارية الاتصالات مع الإدارات المعنية لتحديد ما يتجسد من أمور تؤثر على تخطيط الموارد البشرية زيادة او نقصانا مثل بروز مشروعات جديدة لم يتم التخطيط لها من قبل، او تقليص مشروعات قائمة، او الغاء مشاريع أخرى بعد الفراغ منها.

المرحلة الخامسة: ترفع خطط الموارد البشرية الى الإدارة العليا و التي لها الحق و السلطة في تعديلها او إقرارها والانتهاء منها و التي تتم غالبا على مجلس الإدارة أو هيئة المديرين تصبح الخطة جاهزة وعلى مدير الموارد البشرية و مديرو الإدارات الأخرى الإلتزام بها و عدم تجاوزها إلا ضمن الحدود التي تحددها الإدارة العليا للمنظمة.¹

ز. مسؤولية التخطيط للموارد البشرية:

في ضوء ما تم شرحه سابقا يتضح لنا ان مسؤولية تخطيط الموارد البشرية لا تقع على إدارتها فحسب، بل هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية و جميع إدارات المنظمة، و هي مقسومة الى شقين :

❖ مسؤولية مباشرة:

وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المنظمة، وقوة العمل و إمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، و إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض او نقص للعمل على معالجته و تحقيق التوازن بين حجم أعمالها و قوة العمل فيها، و من ثم الخروج بخطة استراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث إعدادها و تخصصاتها و نوعيتها، و بشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية. ولا تقتصر مسؤولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطة إدارة الموارد البشرية، لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ و تحديد الثغرات فيها للعمل على تلافيها.

❖ مسؤولية غير مباشرة:

تقع هذه المسؤولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المنظمة، الذين عليهم ان يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، و إمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم

¹المرجع السابق: ص 89، 91.

الإدارية، التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد اللازمة للمنظمة مستقبلاً.¹

2. توظيف الموارد البشرية:

إن عملية توظيف الموارد البشرية في المنظمة تهتم بالتركيز على ترجمة مبادئ الجدارة و الكفاءة بشكل علمي، لأنها تجذب الموارد البشرية الكفؤة و المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، حيث أنها تساعد في إختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب، و بالتالي هذا يؤدي الى زيادة الإنتاجية بسبب توفر المهارات و الكفاءات العالية لأداء الأعمال بأفضل طريقة ممكنة، و بشكل عام فإن جوهر عملية التوظيف هو جذب العاملين للمنظمة لتعبئة الشواغر الوظيفية فيها بالعدد و النوعية المطلوبة و المرغوبة في الوقت المناسب، و تتضمن عملية التوظيف ثلاثة عناصر أساسية هي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين.²

أولاً: الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و جذبهم إليها، بأن يقوموا بتقديم طلبات الالتحاق بالعمل في هذه المنظمة، و بالتالي فإن عملية الاستقطاب هي نشاط يربط بين أولئك الباحثين عن عمل(الأفراد) و أولئك الذين يبحثون عن عاملين (المنظمات) ، أي الربط بين العرض من جهة و الطلب من جهة أخرى على الموارد البشرية.³

وتتعدد المصادر التي يمكن أن تستخدمها وحدة الموارد البشرية في جذب و ترغيب العمالة و يمكن تصنيفها وفق أساس نوع المصدر، إلى مصادر داخلية و مصادر خارجية :

✧ المصادر الداخلية:

يقصد الاستقطاب من المصادر الداخلية تدير أفراد القوى العاملة اللازمة و الراغبة في شغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، أي الأفراد العاملين في المنظمة نفسها، ويتم الاستقطاب وفق هذا المصدر عن طريق:

- النقل الداخلي: هنا يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنظمة من خلال النقل الداخلي للموظف من وظيفة الى أخرى، أو من فرع إلى فرع اخر، و تتبع المنظمة هذه السياسة لخلق توازن في الموارد البشرية من حيث الكم و النوع في الوحدات المختلفة، وغالباً ما لا يتضمن النقل زيادة في الدرجة الوظيفية أو المالية.⁴

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 236.

² عطاء الله محمد تيسير و غالب محمود سنحج. ادارة الموارد البشرية- الاتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة- ط1، دار المنهجية للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص 137.

³ المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني: مرجع سبق ذكره، ص 35.

⁴ عطاء الله محمد تيسير و غالب محمود سنحج: المرجع السابق، ص 144.

- الإعلان الداخلي: يتم استخدام الإعلان الداخلي في حالة رغبة المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا، ويفضل في مثل هذه الحالة نشر إحتياجات المنظمة من هذه الوظائف من خلال إعلانات داخلية ليتم قراءتها من قبل العاملين، وهذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة وينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.¹
- الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات و تترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة و تتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لأخر.
- مخزون المهارات: و هو يكشف بالتفصيل عن مهارات و رغبات الأشخاص، و يقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم او ترقيةهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون و بكيفية تحليل الوظائف و تحديدها.
- المعارف و الأصدقاء: يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات و السمعة و الحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة و عملها و قيمها.²

¹المرجع السابق: ص 145.

²هيئة التأطير بالمعهد: مرجع سابق، ص 36.

الوظيفة:	الرقم :
مقصورة على :	
	توجد وظيفة شاغرة طوال الوقت ل..... في قسم
	وهذه الوظيفة متاحة/ غير متاحة للمرشحين من الخارج .
حد أقصى	هيكال الدفع : حد أدنى متوسط جنية.....
	ذو راتب : جنية.....
	الواجبات : أنظر وصف الوظيفة المرفق
	المهارات و القدرات المطلوبة :
	" وضح جميع المهارات و القدرات التي يمكن أن ترتبط بهذه الوظيفة "
	1- الانجازات الملموسة و الموثوقة في الوظائف السابقة/و الحالية موضحا :
	- القدرة على أداء المهام بأسلوب ملائم و متكامل .
	- القدرة على العمل بجدية مع الآخرين .
	- القدرة على الاتصالات الناجحة .
	- امكانية الاعتماد عليه .
	- المهارات التنظيمية الجيدة .
	- الاتجاهات الايجابية في العمل .
	2- المهارات و القدرات المرغوبة :
	(هذه المهارات و القدرات سوف تعطي فرصة تنافسية أكبر للمرشحين)
	اجراءات التقدم بالنسبة للموظفين كما يلي : 1- الاتصال بالتليفون..من الساعة...الى الساعة..بعد الظهر.
	2- التأكد من استيفاء و تحديث نموذج طلب الوظائف الداخلية .

نموذج للاعلان الداخلي عن احدى الوظائف

المصدر: جاريديسلر، ادارة الموارد البشرية، دط، دار المريخ للنشر، القاهرة، دس، ص 162.

✧ المصادر الخارجية:

تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ويتم الإستقطاب وفق هذا المصدر عن طريق:

الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المحلات، الراديو،...)

ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

المدارس و الجامعات: يتم إجراء بعض التبرعات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العلمية، و هذا يمكن من تقييم الأفراد و الإختيار من بينهم بعد تخرجهم، و تتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة و جاهزة للعمل.

مكاتب العمل الحكومية: تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن العمل و المنظمات التي تبحث عن العاملين في التخصصات المختلفة، حيث تعتبر المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل، وتشرف على هذه المكاتب وزارة العمل.¹

مهرجانات التوظيف: تعتبر مهرجانات التوظيف وسيلة هامة من وسائل الاستقطاب الخارجي، حيث يتم في هذه المهرجانات التقاء اصحاب الأعمال مع طالبي الوظائف، حيث يقدم طالبي العمل كافة المعلومات الى أصحاب العمل مثل درجاتهم العلمية و تخصصاتهم و خبراتهم و الدورات التدريبية الحاصلين عليها، كما يقوم أصحاب الأعمال بإجراء مقابلات تمهيدية مع طالبي الأعمال من التخصصات التي يحتاجونها .

النقابات العمالية: تقوم النقابات العمالية بنشر الإعلانات للمنظمات التي تبحث عن العاملين في بعض التخصصات، فمثلا عند حاجة بعض المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص لبعض الوظائف الهندسية تقوم نقابة المهندسين بنشر الإعلانات التي توضح الخبرات و التخصصات الهندسية المطلوبة و بالتالي فهي تقوم بإيصال المعلومات لمنتسبيها و حثهم على تقديم طلبات الى هذه المنظمات.²

المصادر	المزايا	العيوب
الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> - المنظمة لديها معرفة أفضل بنقط الضعف والقوة في المرشح للتوظيف. - المرشح للتوظيف لديه معرفة أفضل بالمنظمة. - زيادة حماس ودافعية الأفراد. - زيادة معدل استثمار المنظمة في العاملين الحاليين. 	<ul style="list-style-type: none"> - يمكن ترقية الأفراد الى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة. - الصراع على الترقية قد يؤدي الى آثار نفسية سلبية. - قد يؤدي التعيين من الداخل الى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.
الخارجي	<ul style="list-style-type: none"> - كبر وعاء المواهب والمهارات . - جلب أفكار ووجهات نظر جديدة. - التعيين من الخارج يكون أرخص وأسهل في حالة العاملين الفنيين الاداريين. 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة جذب والاتصال ، وتقييم الأفراد المحتملين طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة. - مشاكل نفسية قد تنمو بين الأفراد العاملين في المنظمة.

جدول -1- مزايا و مساوئ مصادر الإستقطاب الداخلية و الخارجية

¹هيئة التأطير بالمعهد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

²د.عطاء الله محمد تيسير و غالب محمود سنح: مرجع سبق ذكره، ص 150، 151.

المصدر: د. راوية محمد حسن: ادارة الموارد البشرية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 140.
 اعتمادا على ما سبق يمكن القول بأن عملية الإستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة، ففي الوقت الذي تمارسها المنظمة للبحث عن مترشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة وللمنظمة عن الفرد والمنظمة تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختبار مما يعني بأن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختبار.¹
 والشكل الموالي يوضح ذلك:



الشكل- 5- دور عملية الاستقطاب في المنظمة

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، ادارة المواد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 124.

ثانيا: الاختيار و التعيين:

الإختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، أي الشخص الذي تتوافر فيه مقومات شغل الوظيفة أكثر من غيره بحيث يتم في هذه العملية المفاضلة بين المتقدمين للعمل في المنظمة و اختيار الأفضل منهم على ضوء المعايير و المواصفات المطلوب توافرها في المتقدمين. وكذلك هي العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم شروط و مواصفات الوظيفة، ثم مقابلتهم و تعيينهم في نهاية الأمر.

ويعرفه بعضهم أنها " عملية توافق متطلبات و شروط الوظيفة مع قدرات و مهارات المتقدمين ".
 ونضيف بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها التمهيد و التبصر في مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم، ذلك من خلال عدة مراحل يتم فيها المفاضلة بين خصائص و مواصفات الأفراد، و مدى توافقها و شروط و متطلبات الوظائف الشاغرة في المنظمة، تمهيدا لتعيينهم في تلك الوظائف.²

أ. أهداف سياسة الإختيار و التعيين :

من أهم أهداف سياسة الاختيار و التعيين تحقيق الشروط التالية:³

- جذب Attract و اختيار أفضل القدرات و المهارات المتاحة في سوق العمل .
- الاحتفاظ Retain بالقوى العمالية المنتجة، و تفضيل القوى المحلية .
- حفز Motivate العاملين و تحقيق الاستقرار الوظيفي لهم .

¹ خالد عبد الرحيم الهيثي، ادارة المواد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 124.

² عطاء الله محمد تيسير و غالب محمود سنح: مرجع سبق ذكره، ص 164.

³ محمد فالج صالح، مرجع سبق ذكره، ص 101.

ب. الأهمية الإستراتيجية للإختيار والتعيين:

تشكل عملية إنتقاء الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات كما وصفها بيتر دركر "PETTERDRUCKER" جزءا من استراتيجية المنظمة المستقبلية، فهي ذات أهمية وحساسية كبيرتين، لأن الإنتقاء السليم الجيد لهذه الموارد يمثل العمود الفقري لتكوين وتشكيل قوة العمل فيها قاطبة، فإننتاجيتها وفاعلية أدائها التنظيمي يتوقفان والى حد كبير عليها، ذلك لأن العنصر البشري يمثل أهم عناصر العمل والإنتاج على الإطلاق، فإذا لم تنجح منظمة ما في اختيار مواردها البشرية فسيكون مآلها الإخفاق ولن تعيش طويلا، فتنفيذ الخطط وتحقيق أهدافها بنجاح.¹

كما أشار "دركر" يعتمد أساسا على موارد بشرية تمتلك القدرات والمهارات الجيدة، التي تمكنها من الأداء الجيد والفعال، فإذا لم تكن هذه الموارد كذلك فالفشل حتمي في هذه الحالة حتى لو كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في أعلى مستوياتها و إستراتيجيتها محكمة، والتنبؤات سليمة لأن كل هذه الجوانب التنظيمية لن تؤتي ثمارها إلا بتوفر موارد بشرية جيدة من خلال منهجية علمية رصينة للإختيار والتعيين.

إن ما جاء به هذا المفكر الإداري الشهير هو صلب الحقيقة والواقع، فاليابان وكوريا الجنوبية وما وصلتا إليه الآن من تطور صناعي وخدمي وفتح أسواق عالمية جديدة لمنتجاتها وما تتمتعان به من جودة ما هو في الواقع إلا ثمار مشتركة لموارد بشرية جيدة مؤهلة ومدربة تستخدم تكنولوجيا حديثة ومتطورة، أي تكامل ممتاز بين المورد البشري والمورد المادي التقني، فالإختيار غير السليم كما جاء عن "دراكر" هو فشل مستقبلي أكيد للمنظمة فإختيار غير جيد لطيارين في شركة طيران ما على سبيل المثال سيكلفها ملايين الدولارات نتيجة ما يسببونه من كوارث طيران يذهب ضحيتها مئات البشر، الى جانب تضرر سمعة الشركة عدم إقدام المسافرين على السفر بطائراتها، وهذا دون أي شك فشل حتمي مستقبلي لمثل هذه الشركة وأية شركة أخرى مهما كان نوع وطبيعة عملها، لقد أصبح متفق عليه الآن، أن الفاعلية التنظيمية ونجاح المنظمة يتوقفان على أداء مواردها البشرية التي إذا ما أحسن إختيارها ضمنت المنظمة أداء متميزا في كل شيء، جودة المنتج ، أخطاء قليلة، تكاليف تدريب منخفضة.... إلخ، وفي النهاية رضا الزبائن وضمان البقاء ولا استمرار في العمل والسوق.²

ج. أنواع التعيينات:

التعيينات الجديدة في مؤسسة ما كثيرة الأنواع لكن أهمها مايلي:³

- التعيينات المخطط لها : وهي التعيينات المبنية على خطط القوى العاملة المعتمدة من الإدارة العليا .

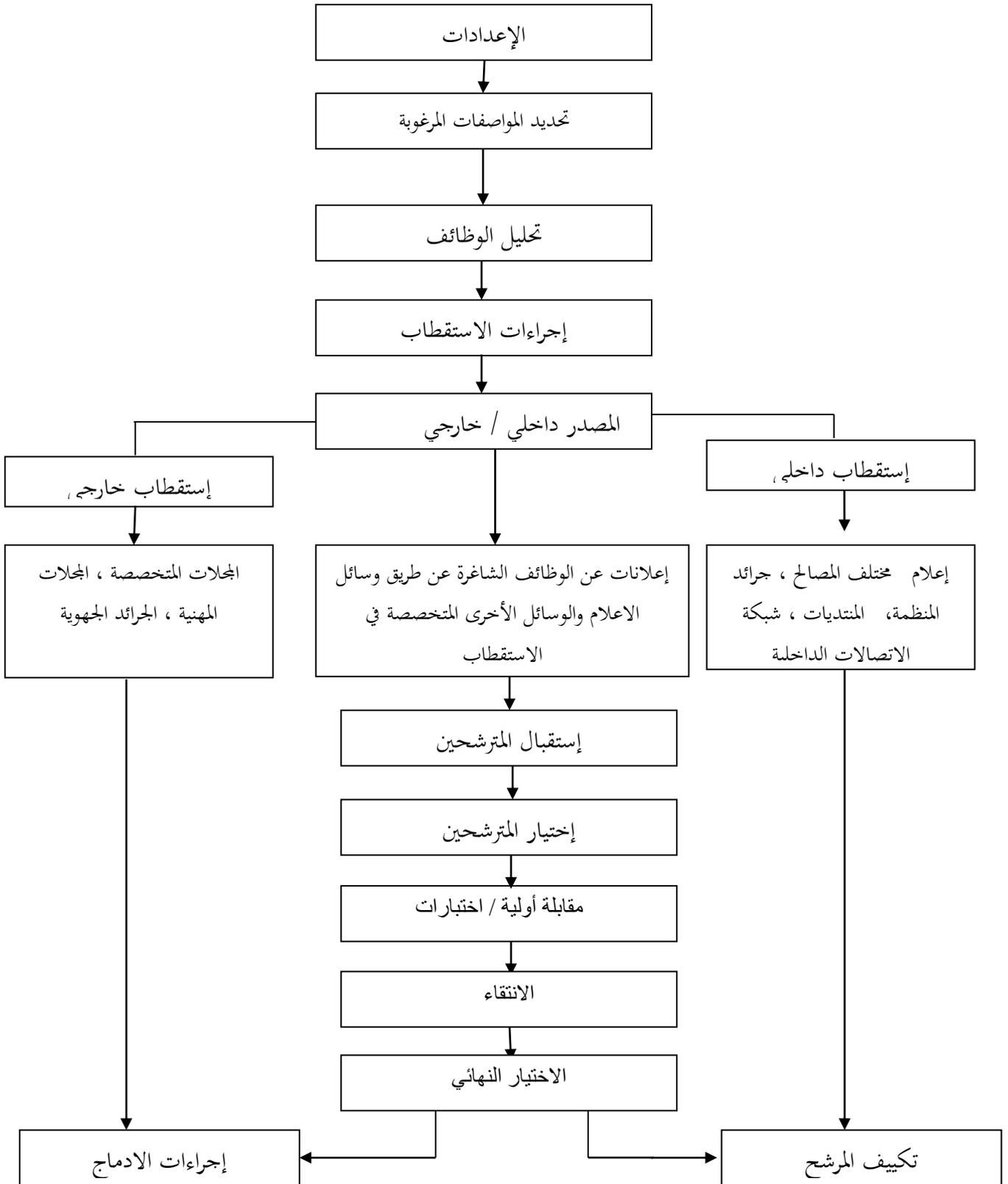
¹د. عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 315.

²المرجع السابق، ص 315، 316.

³محمد فالخ صالح، مرجع سابق، ص 103.

- التعيينات لموضوع بعينه أو غرض محدد : في هذه الحالة يتطلب التعيين موافقة الإدارة العليا في المؤسسة و بناءا على طلب إدارة الموارد البشرية . كما يتطلب وضع الوصف و التوصيف الوظيفي يحدد مؤهلات الموظفين المطلوبين .
- التعيينات الإلزامية: وتتم هذه التعيينات بناءا على طلب وزارة العمل في الدولة أو المساهمين في المؤسسة، وقد يتم تعيين بعض المعاقين أو بعض أصحاب السوابق.

هـ. خطوات الاختيار والتعيين:



الشكل-6- خطوات الاختيار و التعيين.

Source: Estalle mercier et geraldineschmidt. gestion des ressources humaines édition e. node et pearsonéducation. France. France 2004. P 163.

د. مسائل جوهرية وحساسة في الاختيار والتعيين:

الموضوعية وعدم التحيز: الموضوعية هي شعار نجاح أية عملية اختيار للموارد البشرية، وأيا كان نوعه، يعني انتقاء عنصر بشري غير مؤهل وغير صالح للتعيين ودخول جسم غريب للمنظمة يؤثر سلبا في أدائها على مر الزمن، وقد تحدثنا عن الجوانب السلبية المصاحبة لموارد بشرية غير جيدة سابقا ولا داعي لتكرارها هنا ثانية. وفي تصور العديد من المختصين في هذا المجال أنه إذا صاحب عملية الاختيار التحيز فالأفضل الاعتماد على الانتقاء العشوائي من الموارد البشرية التي جرى استقطابها لأنه على الأقل يضمن لنا إحصائيا 50% ممن تم اختيارهم بشكل عشوائي هم جيّدون بدون صرف المال والوقت والجهد في عملية اختيار يشوبها التحيز، لذلك نؤكد على ضرورة توخي الموضوعية في عملية الاختيار والتعيين في كافة مراحلها (التي سوف نأتي على شرحها لاحقا) وبشكل خاص اختيار القائمين على تنفيذها ممن يتمتعون بالسمعة الحسنة. عدم السرعة: لا شك أن السرعة في تنفيذ عملية انتقاء الموارد البشرية سيكون على حساب دقة الاختيار، فلنتصور مثلا أنه طلب من إدارة الموارد البشرية في منظمة صناعية ما توفير مهندس كهربائي خلال يومين بدلا من المهندس الذي استقال فجأة وترك العمل فيها. بالطبع هذا غير معقول فكيف سيتم استقطاب عدد من المهندسين وانتقاء واحدا منهم للتعيين بدلا من المستقيل وخلال يومين. إن السرعة في عملية الاختيار تمارس ضغطا وتأثيرا سلبيا في دقة إنتقاء الموارد البشرية، ونرى أن الحل لمعالجة هذه المسألة الطارئة وما شابهها هو تكليف زملاء هذا المهندس المستقيل لأداء عمله ريثما يتم توفير البديل له. أما إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم والمستقيل هو المهندس الوحيد الموجود فيها، يمكن في هذه الحالة أن تلجأ الى خبرة متخصصة خارجية لتغطية عمل المهندس لفترة زمنية وجيزة لقاء أجر معين، ريثما يتم توفير البديل المناسب. ونود الإشارة في هذا المقام إلى أن أنظمة المعلومات المحوسبة في المنظمات الحديثة تخدم سرعة توفر البديل، حيث من خلال تخزين طلبات التوظيف السابقة في هذه الأنظمة والتي لم تكن بحاجة إليها أن تعود إليها وتتصل بأصحابها تستقطبهم وتتقي المهندس المناسب.¹

توحيد إجراءات الإختيار والتعيين:

تحقيق لشعار العدالة والموضوعية في عملية انتقاء المتقدمين لطلب التوظيف، لا بد لإدارة الموارد البشرية من توفير النمطية أو التوحيد في إجراءات الاختيار، فكل المتقدمين يخضعون إلى نفس المراحل والإجراءات مع مراعاة توفير درجة من المرونة في تغيير مضمونها. فعلى سبيل المثال يجب أن يخضع جميع المستقطبين لفحص المقابلة لكن مدة هذه المقابلة تختلف من نوعية موارد بشرية الى أخرى حسب طبيعة الوظائف التي ستعين فيها، فمدة ربع ساعة مثلا تكفي على سبيل المثال لمقابلة فرد من أجل التعيين في وظيفة سكرتير، في حين أن هذه المدة قد لا تكفي لمقابلة شخص مؤهل علمي دكتوراه يريد التعيين في عضوية هيئة تدريس في إحدى

¹د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 317.

الجامعات. بناءً عليه يمكن القول بأن النمطية والتوحيد في إجراءات الاختيار والتعيين مطلب ضروري في تنفيذ عملية الاختيار شريطة توفير قدر من المرونة في تطبيقها حسب ما تقتضيه الحاجة والظروف.

وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف: إن وفرة المستقطبين الذين يتقدمون بطلب توظيف للمنظمة "POOL APPLICATION" مسألة هامة تلعب دوراً مؤثراً في عملية الاختيار لأن الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة أمام عملية الاختيار الأمر الذي يمكنها من انتقاء المتقدمين وفق معايير صعبة تنتهي باختيار موارد بشرية ذات مستوى عالي من التأهيل والإمكانيات والعكس من ذلك صحيح. فإذا كان عدد الوظائف الحالية 10 وظائف مثلاً وكان عدد المتقدمين 12 فرداً سوف لن تكون عملية الإنتقاء بمستوى من الجودة كما لو كان عدد المستقطبين 50 فرداً فعندما يكون عدد المتقدمين قليلاً ستضطر عملية الاختيار إلى استخدام معايير إنتقاء سهلة، وتبرز هذه الحالة بشكل خاص في حالة وجود ندرة في بعض التخصصات من الموارد البشرية في سوق العمل، يتضح من ذلك أن وفرة المستقطبين تمكن من إنتقاء موارد بشرية أفضل وتدعى هذه الوفرة بمصطلح: SELECTION RATIO التي تقاس عن طريق :

عدد الأفراد المراد تعيينهم في وظيفة معينة

عدد المستقطبين الإجمالي المتقدمين للتوظيف في وظيفة معينة

وعليه نجد أنه كلما زاد عدد المستقطبين إلى عدد المراد تعيينهم كان الاختيار أفضل والعكس من ذلك صحيح.¹

3. تدريب الموارد البشرية:

يعتبر التدريب و التنمية من المسائل الهامة في ميادين الأعمال الحكومية و الخاصة على حد سواء، حيث تسترعى اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال سواء الأكاديمية في الجامعات، أو معاهد التدريب و التنمية، أو الممارسين لعملية الإدارة و متخذي القرارات في المنظمات و على اختلاف أنواعها، على إعتبار أن التدريب و التنمية وسيلة فعالة بإمكان هذه المنظمات استخدامها، من أجل تحديد حيويتها باستمرار و جعلها قادرة على مواجهة تحديات القرن الحالي الجديد. فالتدريب و التنمية مسألة تخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، يجب أن تأخذ حقها من الدراسة و التحليل، للوصول إلى نتائج تساعد في تنمية الموارد البشرية.²

أ. مفهوم التدريب:

إذا تتبعنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب و المؤلفات فإننا نجد أن الدارسين و المهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة و متنوعة إلا أنها كلها تسير في خط واحد فهناك من ينظر إلى التدريب على أنه

¹المرجع السابق: ص 317.

²د. عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره، ص 435.

عملية تربوية ذات بعد قصيرة إجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم من خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية و المهارات المتعلقة بمجال معين.¹

كما عرف على أنه العملية التي تهدف إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة.²

ب. الغرض من عملية التدريب للموارد البشرية:

يتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب بالنسبة للمؤسسة في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية، والذي يتمثل في الموظفين العاملين بالمؤسسة ومن أجل هذا فإن الهدف الرئيسي من عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف وبصفة خاصة فانه يتم الإستعانة بعملية التدريب لتحقيق ما يلي:

* تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

* إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل جديدة.

* مساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بالوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة

بالمؤسسة.

وبصفة عامة فإنه من المقبول أن أكثر الجوانب صعوبة في عملية التدريب يتمثل في تغيير السلوك والاتجاهات. وتظهر صعوبة هذا الجانب عند مقارنته بالتحسينات التي من الممكن أن يتم إدخالها على المعرفة والمهارات والتي من الممكن أن يتم الحصول عليها وقياسها بطريقة مباشرة نسبيا.³

ج. أهمية التدريب:

يهدف نشاط التدريب الى تنمية القوى البشرية في مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة، و يستمد نشاط التدريب أهميته من ارتباطه بعنصر الموارد البشرية الذي يعتبر العنصر الحاسم في العملية الانتاجية. ولذلك فإن نشاط التدريب يلقي اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة إدراك أهمية الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

و يلاحظ أن أهداف التدريب ما هي إلا جزء من الأهداف الكلية للمنظمة، و ذلك باعتبار أن عملية التدريب هي النظام الفرعي الذي يساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات و المعارف و القدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب. ولا شك أن ذلك يساهم بشكل مباشر على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.⁴

¹محمد الصريقي. ادارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007، ص159.

² صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية و تسير المعارف في خدمة الكفاءات (ملتقى دولي حول التنمية البشرية 09-10 مارس 2004)، جامعة ورقلة، 2004، ص 17.

³باري كشوي: ادارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص 120.

⁴د محمد زايد، ادارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، دط، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص 284.

د. مراحل العملية التدريبية: تكمن في الخطوات التالية:¹

❖ تحديد الإحتياجات التدريبية:

تعتبر مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية العنصر الأهم من عناصر العملية التدريبية لإعتماد كافة العناصر الأخرى عليه، وتعرف الحاجة التدريبية بأنها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الموظف الذي يشغل وظيفة معينة لكي يكون مناسباً ولائقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال عملية التوازن بين ما تتطلبه الوظيفة الحالية والمهارات والقدرات التي تتوفر فعلياً في الموظف الذي يشغلها.

❖ تخطيط وتصميم البرامج التدريبية:

تخطيط البرامج التدريبية هي عملية مستمرة وأساسية في العملية التدريبية حيث أن التخطيط يحدد الشروط والأبعاد الرئيسة للجهود التدريبية والتي تشمل عدداً من العناصر المتكاملة مع بعضها البعض وضعف توفر مثل هذه الأبعاد والشروط أحياناً قد يؤدي إلى عدم إتمام العملية التدريبية ككل أو اخفاقها في تحقيق بعض أهدافها.

إن عملية التخطيط تأتي بعد تحديد الإحتياجات التدريبية للمنظمة، ويجب أن تكون عملية التخطيط للبرنامج التدريبي جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث تتكامل الاستراتيجيات الوظيفية مع بعضها البعض وتحقق بالتالي الاستراتيجية الكلية للمنظمة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها.

أما تصميم البرامج التدريبية **DESIGNING TRAINING PROGRAMS** فيبدأ بعد الانتهاء من وضع الخطط التدريبية وتحديد الأهداف الملائمة.

❖ إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية:

بعد تصميم البرنامج التدريبي يبدأ قسم التدريب في المنظمة بالبداة بعملية الإعداد والتجهيز والتحضير لجميع الترتيبات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي، حيث يتم في هذه المرحلة الإعلان عن البرنامج التدريبي ومكان وزمان إنعقاده وتحديد أعداد المشاركين في البرنامج التدريبي وأسمائهم وأماكن عملهم وتحديد أسماء المدربين في البرنامج التدريبي والتأكد من أن كافة المراسلات الخاصة بالإعلان عن البرنامج التدريبي قد تم إرسالها إلى المعنيين، والبداة بإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي وذلك بالتنسيق مع المدربين حسب الخطة التنفيذية والجدول الزمني لتنفيذ الخطة، حيث يتم في هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع الميداني.

❖ تقييم البرامج التدريبية:

تعتبر عملية تقييم البرامج التدريبية خطوة هامة ورئيسة من مراحل إدارة العملية التدريبية، وذلك لأنها تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقاً. وتتم عملية

1.د. عطا الله محمد تيسير و غالب محمود سنح: مرجع سبق ذكره، ص 239، 240.

التقييم بصورة شاملة وعلى عدة مستويات لقياس كافة الجوانب في البرنامج التدريبي بحيث يتم التركيز على المتدربين والمهارات والمعارف التي إكتسبها نتيجة إنضمامهم للبرنامج التدريبي، وبالتالي معرفة الأثر الذي أحدثه البرنامج التدريبي لدى المتدربين، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي، وقياس أثر التدريب على المنظمة بشكل كامل.¹

وتمر عملية تقييم البرامج التدريبية بأربع مراحل هي:

✓ التقييم قبل عقد البرنامج التدريبي: تهدف هذه المرحلة الى تقييم خطة البرنامج التدريبي بشكل كامل، بحيث يشمل التقييم في هذه المرحلة التأكد من الإستعدادات والإمكانيات والأدوات التي تم توفيرها لعقد البرنامج التدريبي، والتأكد من كافة النواحي التنظيمية لعقد البرنامج، مثل توفر المكان المناسب، المادة التدريبية، العدد الكافي من المتدربين.

✓ التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي: يركز التقييم في هذه المرحلة على تصميم البرنامج التدريبي ومدى النجاح في سير العملية التدريبية والنتائج التي تم تحقيقها أولاً بأول، ويتم ذلك من خلال التأكد من مدى الإلتزام بالأهداف الموضوعية مسبقاً خلال فترة إنعقاد البرنامج التدريبي.

✓ التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي مباشرة: يركز التقييم في هذه المرحلة على النتائج المترتبة على عقد البرنامج التدريبي، بحيث يتم التركيز على رد فعل المتدربين، المعارف التي أكتسبها المتدربين، مدى التغير في سلوك المتدربين، نتائج الأداء الفعلية في مكان العمل بعد إنتهاء البرنامج التدريبي.

✓ متابعة النتائج: تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأعقدها وخصوصاً أن الضعف الذي كان موجوداً في مرحلة من المراحل السابقة تظهر مؤثراته في هذه المرحلة.

❖ قياس أثر العائد من التدريب:

يثبت قياس العائد من الإستثمار في التدريب الفوائد أو المنافع التي تعود للمنظمة من جراء الإستثمار في التدريب، ويهدف الى قياس التغير الجديد في أداء المنظمة بعد مشاركة موظفيها في البرنامج التدريبي. أما أهم الإعتبارات التي يجب مراعاتها لقياس العائد من التدريب فهي:

CONSIDERATIONS MUST BE TAKEN TO MEASURE THE YIELD : OF TRAINING

- يعتبر القياس والتقييم من العمليات الضرورية لبناء ثقافة مؤسسية تقوم على مخرجات التدريب.
- يتعدى على المؤسسات تحديد العائد الحقيقي للتدريب من دون إستخدام أدوات تقييم فعالة وبذل جهود كبيرة في هذه العملية.
- إعتبار مديري ومنسقي التدريب شركاء فعليين، ليتسنى تحقيق أهداف التدريب، وتتمكن المنظمة من توصيل أفضل خدماتها لعملائها.

¹المرجع نفسه، ص240.

- ضرورة إعطاء فترة كافية لقياس أثر نتائج التدريب على أداء وعمل الموظف على الأقل ثلاث شهور من ممارسة الموظف المتدرب لعمله بعد إنتهاء التدريب.

هـ. تصميم إستراتيجية التدريب:

تصمم استراتيجية التدريب والتنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر بموجب أحد النموذجين التاليين:¹

■ نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة:

يطلق على هذا النموذج مصطلح CYCLE MODEL ويقوم على مبدأ إستمرارية التدريب والتنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم، ان وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التدريب والتنمية فيها في حالة تغير وتتنوع دائم ومستمر بآن واحد، مما يدعو بالضرورة الى جعل عملية التعلم عملية مستمرة من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة، بناء على ذلك تصمم استراتيجية التدريب والتنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة هي ما يلي:

* تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تحدم عادة رسالتها واستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

* في ضوء إحتياجات ومتطلبات إستراتيجية المنظمة تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت إحتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.
* في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية المتنوعة بما يحدم تحقيق وتلبية أهداف الاستراتيجية أعلاه. وتشمل البرامج عادة على مواد تدريبية متنوعة و مديرين ومساعدات تدريبية... الخ

* وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب والتنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب وبشكل يحقق أهداف الاستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنيا. ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج وذلك وفقا لمدى الحاح كل منها.

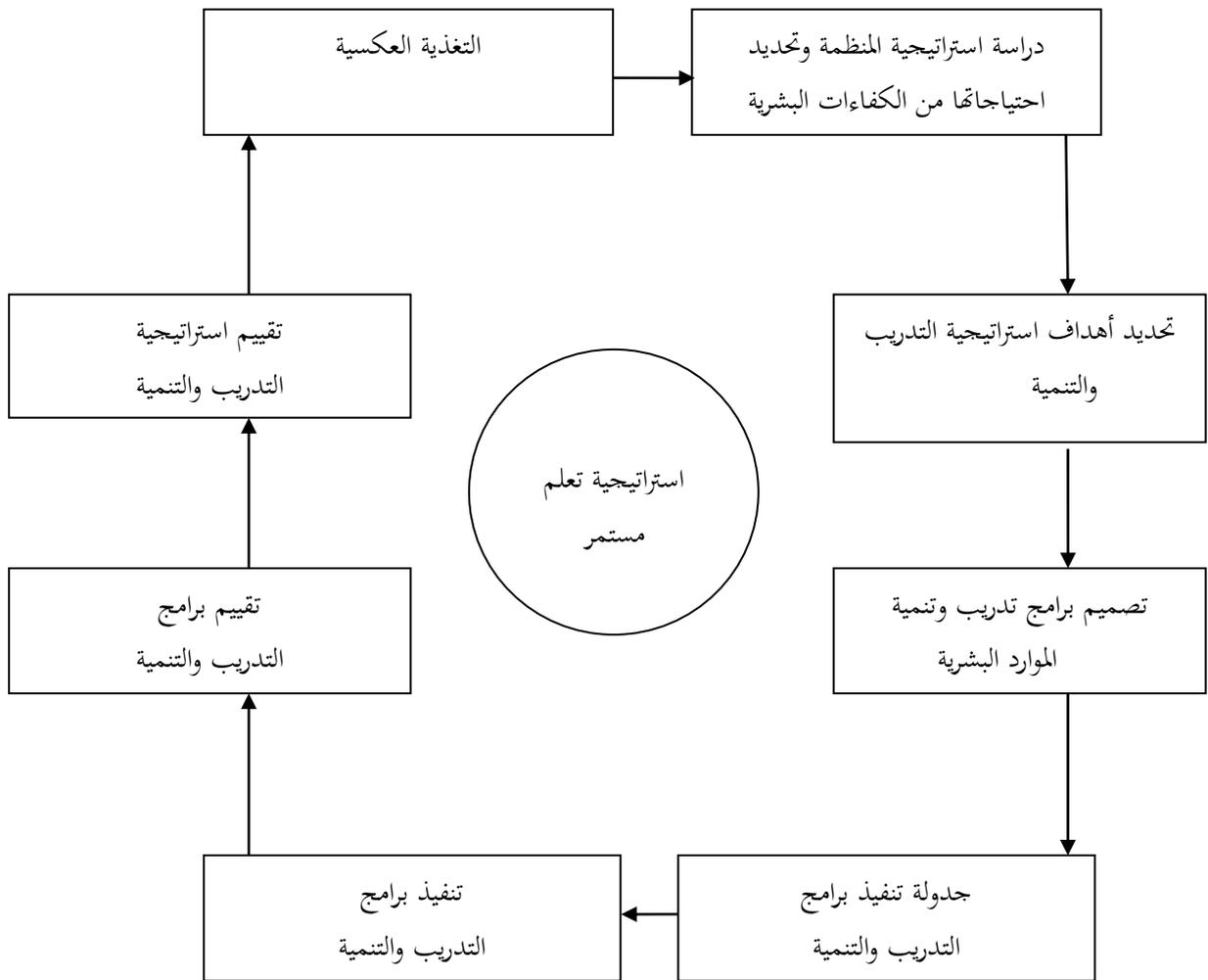
* المباشرة بتنفيذ برامج التدريب والتنمية حسب جدولها الزمني وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.

¹د. عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 451، 452.

* بعد الإنتهاء من كل برنامج التدريب والتنمية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها من أجل الوصول الى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

* نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الاستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها للإستفادة منها أيضا في استراتيجية المستقبل التالية.

وفيما يلي نعرض شكلا توضيحيا لهذا النموذج:



الشكل -7- نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية

* المصدر: د. عمر وصيفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1 ، وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2005، ص 453.

■ النموذج التشخيصي:

يطلق على هذا النموذج مصطلح DIAGNOSTIC MODEL وهو ينظر الى التدريب والتنمية على أنهما نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي، يأخذ شكل استراتيجية توضح من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المنظمة من الكفاءات البشرية المتنوعة. ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وأثرها الايجابي عند تليتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التدريب والتنمية برؤية تحليلية واضحة حيث في ظل هذه الرؤية (الأهداف) التي تمثل حاجات التدريب والتنمية المستقبلية، تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل المنظمة ومواردها البشرية في حالة أقلمة وتكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تستجد على ساحة وميادين العمل.

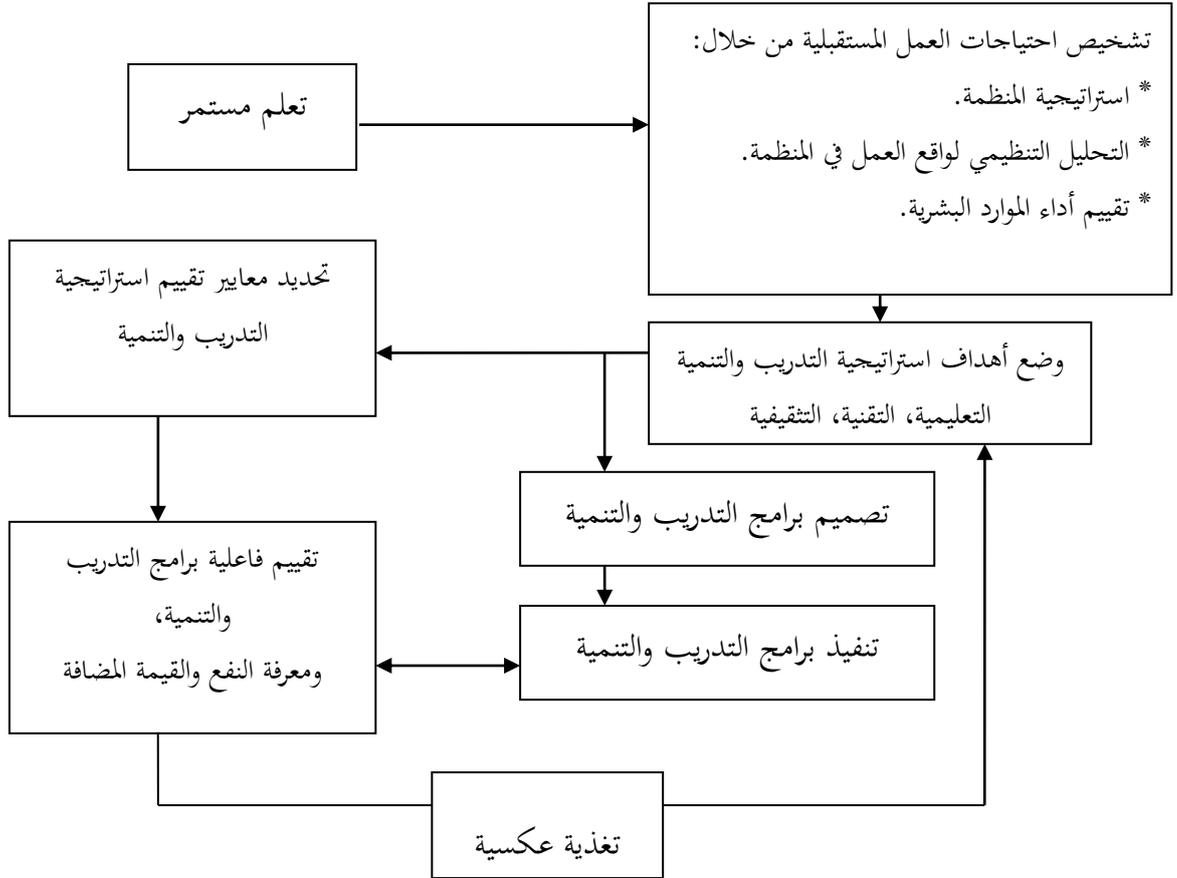
يتضح من ذلك أن هذا النموذج يقوم أساسا على تحديد ومنثم تشخيص حاجات عمل المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية كوسيلة لمواجهة التغيرات البيئية التي تواجه نشاط المنظمة ومواردها البشرية. ونود الإشارة في هذا المقام الى أن عملية التشخيص تشتمل على ثلاثة جوانب هي ما يلي:

- * تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها وتلاشيها.
- * تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية ومعرفة أسبابها للعمل على تقويتها بشكل أكثر.
- * تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية وفي ظل التغيرات التي تنوي المنظمة إدخالها وتحديد أثرها الايجابي في حالة تليتها.

وبعد تصميم برامج التدريب والتنمية اللازمة لتغطية الجوانب الثلاثة أعلاه وتنفيذها، يجري تقييم هذه البرامج بمعايير تقييم مستمدة من أهداف استراتيجية التدريب والتنمية ومعرفة مدى النجاح أو الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ البرامج، وبالتالي تحديد النفع أو القيمة المضافة المحققة من استراتيجية التدريب والتنمية ومعرفة الثغرات التي ظهرت في استراتيجية للعمل على تلافيها عند تحديد أهداف الاستراتيجية التالية وهكذا.¹

وفيما يلي شكل توضيحي لهذا النموذج:

¹د. عمر وصفي عقيلي: مرجع سبق ذكره، ص 454.



الشكل -8- النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية

* المصدر: د. عمر وصيفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1 ، وائل للنشر و التوزيع، الاردن، 2005، ص 455.

و. تقييم عملية التدريب:

تعتبر عملية تقييم فاعلية التدريب والتطوير بعيدة كل البعد عن الدقة ووضوح المعالم، كما تظهر صعوبتها بصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بتطوير الإدارة ، وفي حين أنه قد يكون من السهل نسبياً قياس زيادة المخرجات في أحد خطوط الانتاج . فإن السهولة تكون أقل عند قياس مدى التحسن في الكفاءة الادارية أو في العلاقات مع العملاء ، كما أنه من المستحيل أيضاً أن يتم توضيح التحسن في مستوى كفاءة المديرين . ومع ذلك فإنه لا يزال من المهم أن يكون هناك محاولة لضمان أن أية عملية تدريبية وتطويرية تتم لتحقيق ما تم تصميمها من أجله. بالإضافة الى ذلك فانه من الممكن أن يتم تقييم عملية التدريب على عدة مستويات. ويقترح HAMBLIN المستويات التالية:

- مستوى ردود الأفعال: ويتم ذلك من خلال مراجعة ردود أفعال المتدربين تجاه عملية التدريب والمدرّب.....
- مستوى التعلم: ويكون من خلال قياس التغيرات في المعرفة والمهارات والسلوك.
- مستوى السلوك الوظيفي: ويتم ذلك من خلال قياس التغير في السلوك في العمل.
- مستوى المؤسسي: و يتناول التأثير على المؤسسة.

- المستوى النهائي: الفائدة التي تحصل عليها المؤسسة بصفة أساسية علاوة على الفائدة التي يحصل عليها الفرد أيضا.

ومن ناحية أخرى فإن هناك عددا من الطرق التي يمكن من خلالها تقييم نتائج عملية التدريب وتشمل هذه الطرق على ما يلي:

- الإستعانة بالاستعلامات قبل الدورة التدريبية وبعدها لإختبار الزيادة في المعرفة .
- ملاحظة المتدربين في أثناء البرنامج التدريبي وملاحظة سلوكهم بعد العودة من هذا البرنامج.
- إختبارات من أنواع مختلفة والتي تشتمل على إستخدام مراكز التقييم .
- عقد المقابلات الشخصية مع المتدربين .
- قياس التغيرات في الأداء وبصفة خاصة من حيث تحقيق الأهداف التي تم تحديدها كجزء من عملية إدارة الأداء.

وبصفة عامة ومهما كانت الطريقة المتبعة في عملية التقييم فإنه ينبغي أن تحاول هذه الطريقة أن تضمن أن أي تغييرات تمت ملاحظتها تمثل نتيجة لعملية التدريب وليس لأي سبب من الأسباب الأخرى التي لا تتعلق بالموضوع ومن ثم فإنه ينبغي أن يتم تصميم عملية التقييم بعناية.¹

4. تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من المنظمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، لذلك فإن قياس كفاءة العاملين في أي منظمة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها مديرو الموارد البشرية بالتنسيق و التعاون مع مديري الإدارات الأخرى بالمنظمة التي تؤدي بدورها الى تحقيق الرضا التام بين العاملين و استقرارهم النفسي و ثقتهم الكاملة بالإدارة وولائهم لها و حرصهم على تحقيق أهدافها.²

أ. مفهوم تقييم الأداء:

عرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه " عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه و مقدرته و غير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل ".³

كما عرف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه " عملية قياس و تقييم لأداء العاملين للتأكد من تحقيق الأهداف المستهدفة من طرف المنظمة ".⁴

ب. أهمية تقييم الأداء:

¹باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 141،140.

²د. عطا الله محمد تيسير و غالب محمود سنحج، مرجع سبق ذكره، ص 249.

³المرجع نفسه، ص 250.

⁴عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 329.

- يؤكد أكثر أصحاب الأعمال بأن لنظام تقييم الأداء الفعال العديد من الفوائد، منها على سبيل المثال :
- يكون التقييم كمستند رسمي يساعد على تحديد و تصحيح أسباب ضعف الأداء.
 - تخطيط التطوير المهني للموظف.
 - على أساس التقييم يمكن تقرير المكافأة و زيادة الرواتب.
 - يحسن التقييم معدل الإنتاجية داخل المؤسسة.
 - عملية التقييم الجيد الأداء من شأنه التقليل من تدمير العاملين من التفرقة و تعطيتهم إحساس بعدالة إجراءات المؤسسة.¹
- ج. أهداف تقييم الأداء:
- إن العملية تقييم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي:
- على مستوى المنظمة :
 - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكاناتهم .
 - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوة العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة .
 - على مستوى الرؤساء :
 - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعاب التي تواجههم في العمل .
 - دفع الدارين الى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل الى تقييم سليم لأداء عامليتهم .
 - على مستوى المرؤوسين :
 - دفع العاملين الى العمل باحتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم .
 - شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.²
- د. خطوات تقييم الأداء:
- ✓ تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: تحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزلاء ودرجة الابتكار في الأداء.
 - ✓ تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: هناك طرق كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.

¹هيئة التأطير بالمعهد، مرجع سبق ذكره، ص 149.

²محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

- ✓ تدريب المشرفين على التقييم: لا بد من تدريب الرؤساء المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وأن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجيتهم.¹
- ✓ مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: لا بد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف.
- ✓ تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد فيشكل معايير (كمية- نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.
- ✓ إجراء عملية التقييم بمقارنة ما تم إنجازه بالمعايير التي حددت مسبقاً وتبلغ بها المرؤوسين.
- ✓ تحديد حجم الانحراف في مقارنة الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان إيجابياً أم سلبياً.
- ✓ مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بدعوى الإحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته، فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.
- ✓ إجراء عملية التصويب: وتتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب المطلوبة لمقتضيات الوظيفة، من تدريب وتعليم، أو الجوانب التنموية بالارتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.²
- هـ. أساليب تقييم الاداء:
- يختلف نشاط المؤسسات من واحدة إلى أخرى، فهناك مؤسسات خدمية وأخرى إنتاجية، وتبعاً لذلك تختلف المهام التي يؤديها العاملون. بل أن تلك المهام تختلف داخل المؤسسة ذاتها من موقع إلى آخر. و تبعاً لذلك فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة أو معيار واحد يطبق في كافة المؤسسات أو على كافة العاملين. لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين، منها ما يلي:³
- طريقة الانتاج:

وهناك يتم تقييم الفرد على أساس عدد وحدات الانتاج التي أنجزها خلال مدة زمنية محددة، فالبائع يقيم أدائه بعدد الوحدات التي باعها في فترة زمنية معينة، أما العامل في المصنع فقياس أدائه بعدد القطع التي

¹د. عطا الله محمد تيسير و غالب محمود سنحج، مرجع سبق ذكره، ص 253.

²المرجع السابق، ص 254، 255.

³د. محمد فالخ صالح: مرجع سبق ذكره، ص 154، 156.

أنجزها خلال مدة زمنية معينة. وهناك كثير من المؤسسات تربط كمية الانتاج بنوعية هذا الإنتاج عند تقييم أداء العاملين فيها.

■ طريقة الصفات:

في كثير من الأعمال وخاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما ونوعاً- تلجأ المؤسسات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:

- تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، علاقته مع زملائه في العمل، تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل، تمتع الموظف بروح المبادرة... وغيرها من العناصر التي قد تراها الإدارة ذات أهمية للتقييم.
- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، راسب.
- تحديد نقط لكل درجة كالاتي:

10-9	ممتاز
8 أقل من 9	جيد جداً
7 أقل من 8	جيد
6 أقل من 7	مقبول
5 أقل من 6	ضعيف
أقل من 5	راسب

جدول رقم -02- قياس أداء الأفراد حسب طريقة الصفات.

- وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليه اسم " نموذج تقييم الأداء " .

- يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج.

- يتم جمع النقاط التي حصل عليها العامل لتحديد تقديره النهائي، فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق يعتبر تقديره "ممتاز" ، ومن حصل على مجموع قدره 80 فما فوق يعتبر "جيد جداً" وهكذا.

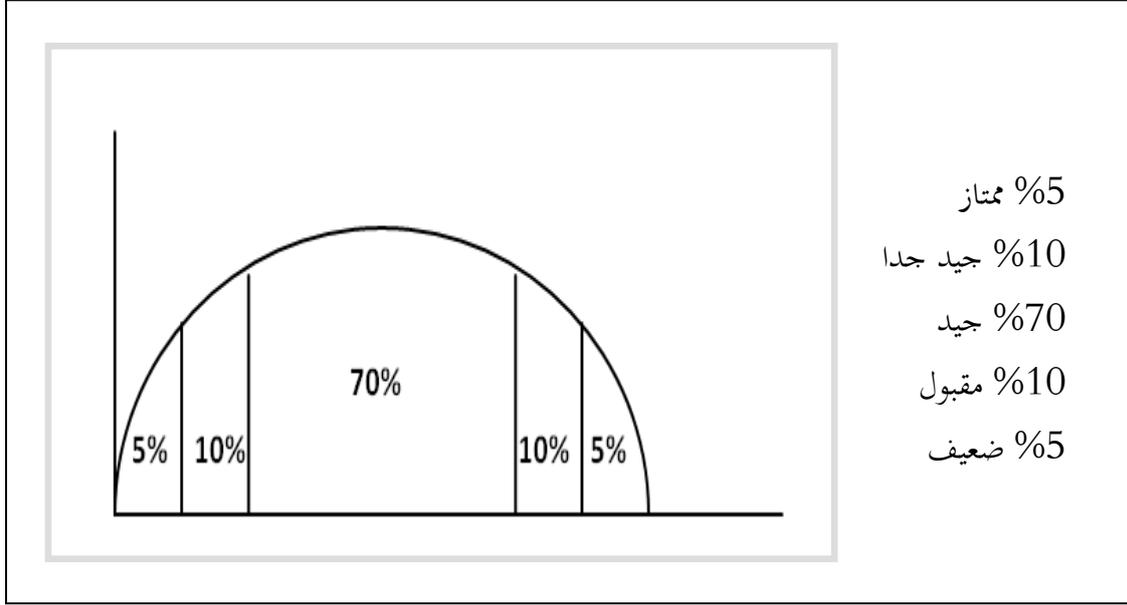
- يقوم الشخص الذي أعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده.

■ طريقة المقارنة:

وهي مقارنة الموظفين بعضهم ببعض اما باستخدام أسلوب الترتيب البسيط أو أسلوب المقارنة المزدوجة.

■ طرق أخرى:

- طريقة التوزيع الاجباري: حيث توزيع العاملين الى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى، كأن يتم توزيع العاملين حسب النسب المبينة في الشكل التالي:



الشكل-9- منحنى التوزيع الاجباري

* المصدر: د. محمد فالخ صالح: ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي - ط 3، دار الحامد للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص
إلا أن أهم عيوب هذه الطريقة عدم عدالة التقييم، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تمشيا مع النسب المطلوب من الإدارة تطبيقها.¹

- طريقة المتابعة: وتعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس بتدوين ملاحظاته حول أداء مرؤوسيه أولا بأول، حيث تمكنه في النهاية من كتابة تقرير عادل عن أدائهم. واتباع هذه الطريقة يمكن إرشاد المرؤوس الى الأخطاء التي يقع فيها لتتم معالجتها مباشرة، إلا أن أهم عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا طويلا من الرئيس، فقد يؤدي تدوين الملاحظات أولا بأول الى إستفاد وقت الرئيس وعدم إتاحة الوقت الكافي له لمتابعة المهمات الأخرى. كما أنها تعتبر مضيعة للوقت في حال كثرة عدد المرؤوسين.

ومن جانب آخر فإن لهذه الطريقة بعض تأثيرات سلبية على المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء أنهم مراقبون على الدوام، فيؤدي ذلك الى شعورهم بالقلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس لاحقا بصورة سلبية على أدائهم. ولا يفوتنا أن نشير هنا الى أنه عند تقييم أداء المديرين في المؤسسات قد تستخدم عناصر إضافية كقياس للأداء مثل: مقياس الربح الذي تحققه الإدارة التي يرأسها المدير المعني، أو قدرته على تخفيض التكاليف، أو تقليل دوران العمل في إدارته، وغيرها من المعايير التي تعبر عن مدى قدراته الإدارية.¹

¹المرجع السابق، ص 156.

III. ادارة الموارد البشرية و تحقيق الجودة في التعليم العالي:

1. مفهوم إدارة الجودة في التعليم العالي: عرفت إدارة الجودة في التعليم العالي بأنها:

عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم و تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين و استثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة.²

كما أنها عبارة عن أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع و مستويات الجامعة لوفر للأفراد و فرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب و المستفيدين من التعليم و البحث العلمي أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية و بحثية بأكفأ الاساليب و أقل جودة و أعلى جودة ممكنة.³

كما يمكن تعريفها بأنها: " طريق حياة جديدة داخل الجامعات أو اكليلًا تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها، و هي شاملة لأنها تشمل كل جوانب العملية التعليمية.⁴

2. أهداف إدارة الجودة في التعليم العالي:

إن للجودة في العليم العالي أهداف عديدة و من بين أهم تلك الأهداف ما يلي:

- التأكيد على أن الجودة و اتقان العمل و حسن إدارته مبدأ اسلامي بنصوص الكتاب و السنة و الأخذ به واجب ديني و وطني و أنه من سمات العصر الذي نعيشه و هو مطلب وظيفي يجب أن يحتضن جميع جوانب العملية التعليمية و التربوية.
- تطوير اداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني و تنمية مهارات العمل الجماعي بهدف الإستفادة من كافة الطاقات و كافة العاملين بالمنشأة التعليمية.
- ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفعالية تحت شعارها الدائم أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من اول مرة و في كل مرة.
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية و التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج و الإجراءات و التفعيل للأنظمة و اللوائح و التوجهات و الارتقاء بمستويات الطلبة.
- اتخاذ كافة الاجراءات الوقائية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها و رفع درجة الثقة لدى العاملين في مستوى الجودة التي حققتها الكليات و العمل على تحسينها بصفة مستمرة لتكون دائما في موقعها الحقيقي.

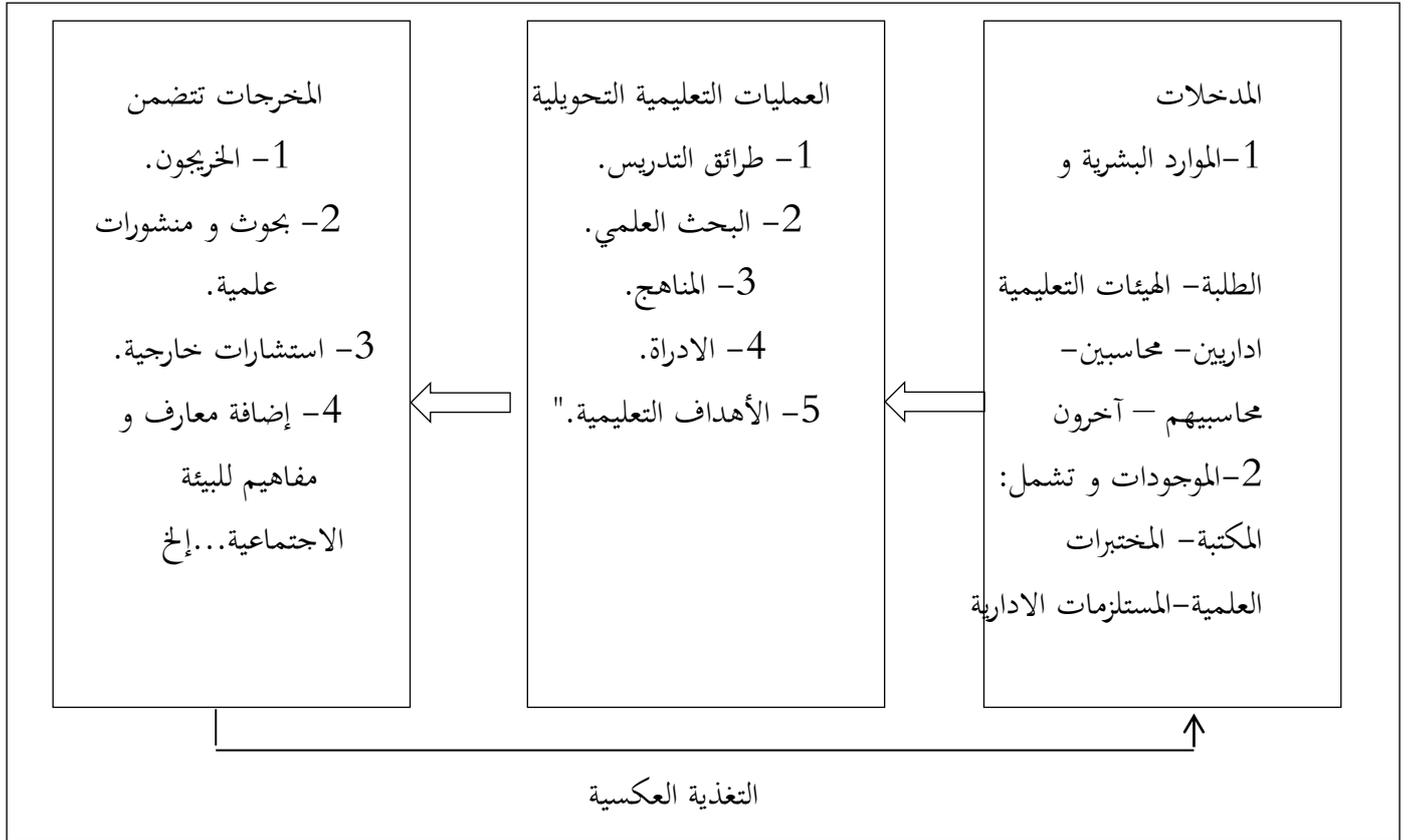
¹المرجع السابق، ص 157.

² مجيد شار سوسيني، الجودة و الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص 32.

³ مريح محمد إبراهيم الشرقاوي، دراسات في الإدارة التعليمية، ط1، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2003، ص76.

⁴ محمد فوزي العابدي و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص5034

- التواصل التعليمي مع الجهات الحكومية و الأهلية التي تطبق نظام الجودة و التعاون مع الدوائر و الشركات و المنظمات التي تعنى بالنظام لتحديث برامج الجودة و تطويرها بما يتفق مع النظام التعليمي العام.
- تطوير قطاع التعليم بمختلف أقسامه و وحداته.
- توفير البيئة الأكاديمية و النفسية و الاجتماعية الداعمة للإبداع و التميز و الابتكار.
- تحسين النوعية و الكفاءة و مواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع.
- مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و توظيفها في الإدارة و في البرامج الأكاديمية.
- الإهتمام بمستوى أداء الإداريين و الأساتذة و الموظفين في الكليات من خلال المتابعة الفاعلة و إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة و تنفيذ برامج التدريب المقننة و المستمرة و التأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي (المدخلات- العمليات- المخرجات).¹
- و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (1)



الشكل رقم (10) : مكونات النظام التعليمي

المجيد شاروسوسيني، "الجودة و الاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي، دار الصفاء للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2008، ص32.

¹ بسويوني عبد النبي، بحوث و دراسات في نظم التعليم، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، دط، مكتبة زهراء الشرق و للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص50.

3. معايير و منهجية تطبيق ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

أظهرت الجهود البحثية عن اتفاق الغالبية من الباحثين على معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي و المتمثلة في:

- توفر المصادر المادية الكافية لدعم التعليم العالي، التقييم الصادق و الموضوعي و العادل.
 - توفر المصادر البشرية الكافية لدعم التعليم و التعلم(و الموظفون مؤهلون بشكل مناسب).
 - توفر أهداف و غايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة.
 - إرتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرامج و غاياته.
 - تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة و إعطائهم المسؤولية الكاملة بتعليمهم.¹
- و هناك معايير أخرى يمكن حصرها كالآتي:

- جودة الادارة: كلما زادت جودة العملية الادارية من تخطيط، تنظيم، قيادة، توجيه الاداء و استخدام الموارد البشرية و المادية المتاحة بشكل أفضل فهذا يزيد من جودة عالية لدى الخريجين و بالتالي كسب رضا العملاء و تلبية احتياجاتهم.
- جودة البرامج التعليمية: تتصف هذه البرامج بالعمق و الشمول و التكامل لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية و تطلعاتها.
- جودة طرق التدريس: و هي الكيفية أو الاسلوب الذي يختاره عضو هيئة التدريس لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية و السلوكية.
- جودة أعضاء هيئة التدريس: ينطوي هذا المعيار على التأهيل العلمي و التربوي.
- جودة الطالب الجامعي: من حيث قبوله و التحاقه في المؤسسة التعليمية.²

أما فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فإنها تتمثل في:

- تحديد مسؤوليات العملية الادارية.
- تحديد متطلبات المستفيدين و محاولة مطابقة مواصفات العملية التعليمية الجامعية مع هذه المتطلبات.
- إيجاد و تطوير المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي.

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، ط2، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 21.

² محمود أحمد سمرة، عفيف حافظ زايدان و آخرون، واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" دراسة مجلة البحوث و الدراسات التربوية الفلسطينية، 2005، العدد8، ص183.

- البحث عن فرص التحسين و التطوير لعملية التعليم الجامعية، و عند إيجاد هذه الفرص يتم ترتيبها حسب الاسبقيات و تحديد الأهداف على ضوء ذلك.
 - التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية، و ذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات (من أكاديميين و إداريين و فنيين) حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعا نحو تحقيق الجودة في مخرجات العملية التعليمية.¹
4. مكونات ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تتركز ادارة الجودة الشاملة على مجموعة من المكونات، و تتحقق ادارة الجودة الشاملة من خلال التنسيق و التكامل بين هذه المكونات و من أهم هذه المكونات ما يلي:²

✧ الزبون: الزبون في قطاع التعليم العالي له خصوصيته و هذه الخصوصية تنعكس في عدم وضوح من هو الزبون الذي يستهدف بالخدمات التعليمية حيث أن هناك عدة جهات نظر في هذا الموضوع هي: الزبون هو الطالب / الزبون هو المشغل حيث يتم التعامل مع الطالب على أنه النتوج و تمكنه بالمعرفة و المهارات اللازمة و تقديمه إلى سوق العمل.

و عملية التركيز على الزبون تحقق للمنظمة منافع متعددة أهمها:

1 تحسين عوائد المنظمة و كسب زبائن بمستوى عال من الرضا و هذا يحقق ولاء مرتفع لديهم مما يحسن الحصص السوقية.

2 تلبية حاجات العاملين في التعرف على مستوى رضا الزبون عن الخدمات التي تقدم لهم و هذا يساعد في تحسين جودة الاداء الخدمي.

3 تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

4 التركيز على تحقيق التحسين المستمر بصورة متكاملة، ذلك أن التركيز على الاهتمام بالزبون يؤدي الى توجيه جهود أفراد المنظمة نحو تحقيق أهداف جميع أصحاب المصالح.

✧ الثقافة التنظيمية: إن النجاح في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة تعليمية يتطلب ترسيخ ثقافة المنظمة للمؤسسة التعليمية تنسجم مع مضامين الجودة الشاملة، فالثقافة التنظيمية تتضمن الأسلوب

¹ محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، مرجع سبق ذكره، ص 83.

² محمد غصاب أبو عليم، واقع ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، دراسة حالة كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر2، 2012، ص71.

الذي تتعلم بموجبه الجماعات كيف تتكيف و تتلائم مع مجموعة محددة من الظروف المحيطة، و هذه الظروف المحيطة قد تأخذ صورة الأعراف و التقاليد و العادات.

✧ الاهتمام العمليات الداخلية في المؤسسة التعليمية: إن نظام التعليم العالي يتكون من مدخلات، عمليات، و مخرجات، و لا يمكن تعظيم المخرجات التعليمية (الخرجين) من المدخلات الجامعية الا عبر تصميم العملية التعليمية في ضوء مضامين إدارة الجودة الشاملة و يجري تصميم العملية التعليمية بمشاركة ادارة الجامعة و الأكاديميين و المستفيدين و العملية التعليمية هي أنشطة و مهام مرتبطة أي مترابطة تعمل على تحويل المدخلات الجامعية الى مخرجات (خريجين، بحث علمي، خدمات)

✧ التزام الادارة العليا بإدارة الجودة الشاملة: إن نجاح المؤسسة التعليمية بتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة يعتمد على دعم الادارة العليا و التزامها و قناعتها بتبني هذا المدخل بجميع عملياتها التعليمية. و ينبغي أن تمتلك إدارة المؤسسة التعليمية صفات قيادية تجعلها قادرة على التأثير في الأكاديميين و الاداريين و خلق الرغبة لديهم لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، بصورة طوعية و مبدعة، و هناك صفات يجب توافرها في مثل هذه الادارات لتتمكن من تطبيق مفاهيم ادرة الجودة الشاملة و منها فهم حاجات الأفراد و رغباتهم و الاعتراف بإنجازاتهم و مكافأتهم، و تحقيق العدالة و تمكين العاملين لديها و استقرارهم.

✧ التحسين المستمر: التحسين المستمر للعملية التعليمية هو إدخال التحسينات اللازمة و المستمرة على هذه العملية في ضوء البيانات المتحددة و تغيير حاجات المستفيدين و احتياجات الاسواق و المجتمع، و ينبغي متابعة عمليات المنظمة بصورة مستمرة للتوصل إلى أساليب أفضل لتحسين و تطوير الخدمات التعليمية.¹

✧ التركيز على العاملين: من خلال المشاركة و التدريب و من خلال علاقات العمل الجيدة.

✧ القياس الدقيق لجميع العناصر الحرجة المتعلقة بالأعمال و العمليات: و ذلك من خلال تدريب العاملين جيداً بخصوص ما ينبغي قياسه و كيف سيجرى قياسه و كيف ستفسر البيانات.

✧ ضمان الجودة: ضمان جودة التعليم العالي من خلال امتحانات القدرات لطالبي التوظيف.

✧ بناء علاقات مجتمعية: و ذلك من خلال تأسيس اتحاد للجودة الشاملة يطلق عليه ما يسمى مركز إدارة الجودة، و يقوم بتنخطيط و إدارة الجودة الشاملة في جميع المنظمات الأعضاء في هذا الاتحاد.

5. مراحل تطبيق إدارة الجودة في التعليم العالي:

تمر ادارة الجودة الشاملة بعدة مراحل يمكن ادراجها فيما يلي:²

¹ المرجع نفسه، ص 72.

² يوسف عيسى قداة، نموذج مقترح لاستخدام إدارة الجودة الشاملة لتحقيق قيمة فنية لأعمال الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة زرقاء، الاردن، 2007، ص 109.

- مرحلة التقييم: يتم في هذه المرحلة التعرف على الوضع القائم بالجامعة من حيث الامكانيات المادية و الطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي فيها و نتائج التحصيل العلمي للطلاب و مدى العلاقة بين الجامعة و مجتمعنا و مدى توافق هذه العلاقة مع سوق العمل فيه.

- مرحلة تطوير و توثيق الجودة: و يتم فيها تطوير خطة شاملة لإستيفاء المتطلبات و المواصفات و المعايير من خلا نشر دليل الجودة المطلوبة و ذلك بالتعاون مع جميع العاملين في الجامعة أكاديميين و إداريين ثم اعتماده و الموافقة عليه من قبل إدارة الجامعة.

- مرحلة تطبيق نظام الجودة: يتم في هذه المرحلة تطبيق نظام الجودة الشاملة على الجامعة بجميع كلياتها و أقسامها و الوحدات الإدارية فيها و يقوم فريق عمل إدارة الجودة بالمتابعة و تنفيذ التعليمات و إعداد برامج تدريبية لجميع العاملين و توزيعها عليهم للإطلاع عليها.

- مرحلة التدريب: في هذه المرحلة يتم تدريب الإدارة العليا في الجامعة على نظام الجودة و تطبيقاتها و يركز التدريب في هذه المرحلة على إجراء المتابعة الذاتية.

- مرحلة المراجعة الذاتية للتأكد: في هذه المرحلة يقوم فريق العمل الداخلي للجامعة بالمراجعة بهدف التأكيد من أن الاجراءات و تطبيقات إدارة الجودة الشاملة مطبقة فعلا في الجامعة و تعديلها في حالة عدم المطابقة.

- مرحلة المراجعة الخارجية: تقوم بهذه المرحلة الجهة التي تمنح جائزة الجودة أو المانحة للشهادة بهدف التأكد من معايير و مواصفات و متطلبات نظام الجودة الشاملة و إكتشاف عدم المطابقة و التوجيه مع اتخاذ الاجراءات الوقائية و التصحيحية التي يجب أن تقوم بها الجامعة.

- مرحلة الترخيص: و هي آخر مرحلة حيث تقوم باصدار واتخاذ القرار بمنح الجامعة شهادة الجودة العالية في حالة مطابقة للمواصفات و المعايير المناسبة.

6. البرنامج المقترح لتطبيق نظام الجودة في التعليم الجامعي:

إن نظام الجودة يمثل الهيكل التنظيمي و المسؤوليات و الإجراءات و العمليات و الموارد الكفيلة بتنفيذ إدارة الجودة، لذلك يجب على رئاسة أي جامعة أن تضع نظاما للجودة و تنشئه و تعمل على تنفيذه كوسيلة يمكن من خلالها تنفيذ السياسات و الأهداف المعلنة، و من أجل تطبيق نظام جودة تعليمي فلا بد عليها من إتباع ما يلي:¹

- الاتفاق مع جهة استشارية متخصصة في مجال الجودة للقيام بدراسة تطبيق نظام الجودة على الكليات التي تم اختيارها (في بداية تطبيق النظام فقط).

¹د. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العيادي، هاشم فوزي العيادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 68.

- عقد سلسلة من اللقاءات و الدورات التدريبية و ورشات العمل لمنتسبي الكليات التابعة للجامعة في مجال الجودة، و ذلك لترسيخ مبادئ و ثقافة الجودة يتم التركيز فيها على الأسئلة الثلاثة و على النحو التالي: (لماذا؟) (ماذا؟) (كيف؟) لكي يستطيع كل فرد دوره في التطبيق.
 - تزويد كافة الكليات بنشرات موجزة تؤكد على مفهوم الجودة و موصفاتها و تطبيقاتها العملية بهدف نشر مفاهيم و ثقافة الجودة.
 - إعداد دليل الجودة لكل كلية يشتمل على كافة إجراءات و تعليمات نظام الجودة التعليمي.
 - تشكيل فريق عمل للجودة داخل الكلية لتفعيل عملية تطبيق نظام الجودة تحت إشراف عميد الكلية.
 - عمل دورة تدريبية لفريق الجودة في مفهوم المراجعة الداخلية و كيفية تطبيقها.
 - إعداد وصف وظيفي لجميع العاملين في الكليات و توزيع المهام عليهم حسب تخصصاتهم و مجالات عملهم.
 - توزيع وثائق المراجعة الداخلية للنظام على أعضاء فريق الجودة في الكليات.
 - وضع خطة تفصيلية لفترات المراجعة الداخلية للنظام و عمليات التدقيق الداخلي.
 - وضع خطة فصلية و سنوية لتفعيل النظام العام في الكليات و برامج التدريب لكافة العاملين في الكليات.
 - تنفيذ عملية المراجعة الداخلية للوقوف على مستوى تطبيق النظام و الكشف عن حالات عدم المطابقة الجسيمة و البسيطة و تصحيحها و علاجها.
 - تنفيذ عملية مراجعة الإدارة العليا (رئاسة الجامعة) للتعرف على مدى تطبيق نظام الجودة و توثيقه.
 - تنفيذ عملية المراجعة الخارجية و التدقيق النهائي من الجهة المانحة للشهادة لتحديد مدى إمكانية منح الكليات لشهادة الجودة العالمية ISO9002 .
 - استمرار تفعيل و تطوير النظام حسب الخطوات السابقة بشكل مستمر و دوري.¹
7. تجارب بعض الدول في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي:
- أ. جامعة أوريغون: (الولايات المتحدة الأمريكية)

وضعت هذه الجامعة هدفا لها بتطبيق إدارة الجودة الشاملة خلال خمسة سنوات ابتداء من عام 1989، بعد إجراء مسح شامل لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعاهد التعليمية، و بعد فترات من البحث و المسح الذي شمل خمسة و عشرين كلية تقرر تطبيقها في الجامعات.²

¹ المرجع نفسه، ص 69.

² محمد عوض التتوري، أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 123.

و هي بهذا تعد من أشهر و أشمل محاولات تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية و أهم الخطوات التي تم إتباعها تتمثل في: ¹

- توضيح فلسفة إدارة الجودة و أسسها و الأهداف التي حددها مجلس إدارة الجودة.
 - تكليف فريق بمتابعة الجودة يضم في عضويته أشخاص أكفاء من مختلف كليات الجامعة.
 - و ضع الإجراءات التي من شأنها تقييم جهود إدارة الجودة الشاملة و مدى التحسين و التطوير المحدث.
- و قد كان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعة العديد من النتائج الايجابية و التي من اهمها:

- ✓ توفير الوقت و تنمية العمل بروح الفريق.
 - ✓ تنمية مهارات حل المشاكل.
 - ✓ زيادة الرضا الوظيفي لدى الزبائن و إشباع حاجاتهم و رغباتهم.
- ب. تجربة المملكة الأردنية الهاشمية: في ظل الإقبال المتزايد على التعليم العالي و الدراسات العليا في الأردن، استجابة الحكومات المتعاقبة لهذا التزايد بالتوسع في إنشاء الجامعات الحكومية و الجامعات الخاصة، و عملت الأردن على إنشاء هيئات أو لجان لضمان الجودة ففي عام 1990 أنشئ مجلس اعتماد الجودة في التعليم العالي، للإشراف على ضبط الجودة و وضع المعايير لإعتماد المؤسسات الخاصة، و في 25 فبراير 2007 صدر قانون حلت بموجبه هيئة اعتماد الجودة في مؤسسات التعليم العالي.²
- و بذلك بدأت المؤسسات الاردنية بالإهتمام بادارة الجودة الشاملة كأداة لمواجهة التحديات التي تواجهها، و ذلك من خلال برنامج وطني لإدارة الجودة الشاملة، حيث بدأت في تطبيق هذا البرنامج وفق المنهجية التالية:
- الاستعانة بمتخصصين ذوي خبرة في مجال نظم إدارة الجودة الشاملة لوضع البرامج التدريسية للإدارة العليا بالمؤسسة.
 - توزيع المؤسسات الحاصلة على شهادة الإيزو 9000 حسب القطاعات و حصر المؤسسات التي تعمل على الحصول على الإيزو 9000.

أثبت التطبيق الفعلي للبرنامج السابق الذي اعتمده العديد من المؤسسات الصناعية الأردنية، أهمية موضوع الجودة الشاملة و إمكانيات تطبيقها في التعليم العالي، و بذلك قامت الأردن بتطبيق الجودة الشاملة في التعليم من خلال تأسيس جامعة الحسين للإبداع و التفوق عام 2000، إضافة إلى تنفيذ مشروع تقييم الأداء النوعي

¹ خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: بين النظرية و التطبيق، دط، المجلة العربية، عمان، 2008، ص 31.

² زكري الصراف، فالح عبيد الله الخوالدة، تأثير تطبيق ادارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، www.novapdf.com، 06/01/2019، 20:54.

لبرامج التعليم العالي بالجامعات الأردنية (الحكومية و الخاصة) و الذي أدى إلى إحداث نقلة نوعية في مستوى برامج التعليم العالي.

8. المهارات الواجب توافرها لدى خلية الجودة في التعليم العالي:

إن تطبيق ادرة الجودة الشاملة في أي مؤسسة يتطلب توفر مهارات أساسية في مسؤول الجودة و العاملين معه و هي:¹

- وضع أهداف قابلة للقياس و الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي.
- تدعيم العمل الجماعي على اعتبار أنه الاساس داخل التنظيمات.
- الاهتمام بالتقدير و المكافآت عند إنجاز العمل بفعالية.
- وضع معايير للرقابة و ضرورة استخدام أدوات و عمليات الجودة و الاعتماد على دورة ديمنج لتحسين الأداء.
- حث الأفراد العاملين على التعلم من الأخطاء.
- القدرة على توفير العلاقات الانسانية و ما يتبعها من تفويض للسلطة.

أما متطلبات تطبيق ادارة الجودة في التعليم الجامعي بصورة عملية فتشمل:

أ. رسم سياسة الجودة الشاملة من الجامعة من حيث:

- تحديد المسؤول عن إقامة الجودة الشاملة و إدارتها.
- تحديد كيفية مراقبة و مراجعة النظام من قبل الادارة.
- تحديد المهام المطلوبة و الاجراءات المحددة لكل مهمة.
- تحديد كيفية مراقبة تلك الاجراءات.
- تحديد كيفية تصحيح الاخفاقات في تنفيذ الاجراءات.

ب. الإجراءات: وتشمل المهام التالية:

القدرة على التسجيل/ تقديم المشورة/ تخطيط المنهج/ عمليات التقييم/ إعداد مواد التعليم/ اختيار و تعيين العاملين/ تطوير العاملين.

ج. تعليمات العمل: يجب أن تكون تعليمات العمل واضحة و مفهومة و قابلة للتطبيق.

¹ د. عيد العزيز أحمد داوود، ادارة الجودة و الاعتماد الأكاديمي في مؤسسات التعليم، ط8، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 2011، ص 39.

د. المراجعة: و هي الوسيلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تتأكد من تنفيذ الاجراءات.

هـ. الإجراء التصحيحي: هو تصحيح ما تم إغفاله أو ما تم عمله بطريقة غير صحيحة.

و. الخطوات الإجرائية: وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مثل نظام الإيزو 9002 في الميدان التربوي و الذي يعني مدى تطابق عملية التنفيذ لإدارة الجودة الشاملة للموصفات القياسية لإحدى المؤسسات العالمية، و يتضمن 19 بندا من المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق في المؤسسات التعليمية و هي: مسؤولية الادارة العليا/ نظام الجودة/ مراجعة العقود/ ضبط الوثائق و البيانات/ الشراء/ التحقق من الخدمات و المعلومات/ تمييز و تتبع العملية التعليمية/ التفتيش و الاختيار/ ضبط و تقويم الطلاب/ حالة التفتيش و الاختبار/ حالات عدم المطابقة/ الاجراءات التصحيحية و الوقائية/ ضبط السجلات/ المراجعة الداخلية للجودة/ التدريب/ الخدمة/ الاساليب الإحصائية/ تناول التخزين و الحفظ و النقل.

هذه المتطلبات المطروحة سابقا و غيرها و التي تتمتع الكثير من المؤسسات التعليمية بها تحتم على إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات للتحويل نحو إدارة الجودة الشاملة، و هذا يستلزم تطبيق المداخل الستة الأساسية **the six approach** و هي عبارة عن أساليب لإدارة الجودة الشاملة و تتكون من:¹

- الاستراتيجية.
- الهياكل.
- المهارات.
- النظام.
- العاملون.
- القيم المشتركة.

9. معوقات تطبيق ادارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

هناك العديد من الصعوبات التي تواجه المؤسسة التعليمية في حالة تطبيقها لنظام إدارة الجودة الشاملة و هي بنفس الوقت تعيق من تطوراتها و تبنيها للمشروع و من بين أهم تلك المعوقات ما يلي:²

- إستعجال النتائج.
- مقاومة التغيير.
- ضعف العمل الجماعي.
- المركزية الخانقة في بعض الإدارات و الأقسام العلمية.
- عدم وجود نظام دقيق للمعلومات و البيانات.
- سوء الفهم لدى البعض بأن نظام الجودة لا يمكن تطبيقه في التعليم.

¹المرجع نفسه، ص 42.

² يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العيادي، هاشم فوزي العيادي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

- الحاجة إلى تفعيل أدق لتقويم اداء العمل و العاملين.
 - التعقيد في بعض إجراءات و أساليب العمل القائمة.
 - الحاجة إلى بعض معايير عمل واضحة و آلية عمل مرنة.
 - المواقف السلبية لبعض العاملين في المؤسسات التعليمية من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة فيها.
 - شعور الأكاديميين بأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة سيسلبهم الاستقلالية التي يتمتعون بها، و صعوبة التوفيق بين ما يتمتعون به من تفويض للسلطة و ما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية في صورة مضامين إدارة الجودة الشاملة.
 - الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية تراعي و تشجع و تكافئ الانجازات الفردية أكثر بكثير من تشجيع الإنجازات الجماعية.
 - عدم نيل موضوع قياس جودة التعليم العالي الاهتمام الكافي من قبل الباحثين في المنظمات الخدمية عامة و خاصة قطاع خدمات التعليم مما أدى الى عدم توفر مؤشرات حقيقية لقياس جودة المؤسسات التعليمية.¹
10. قدرات التحول المطلوبة في إدارة الموارد البشرية و ممارساتها الإدارية و الأكاديمية:

- إن التطوير في المجال التنظيمي و الإداري مطلب ضروري و خصوصا أن القيادات الأكاديمية هم من مجتمع أعضاء هيئة التدريس، و بالتالي هم مشاركون في الإدارة الجامعية باختلاف مستوياتها، مما يتطلب التحول في القدرات القيادية و الإدارية لأعضاء هيئة التدريس.
- و لذلك يجب تطوير و تحويل القدرات القيادية للقيادات الأكاديمية بما يمكنهم من إحداث التغيير المستهدف بنجاح، و تطوير الخبرات الذاتية في مجال الإدارة الجامعية بمؤسسات التعليم العالي.²
- و يؤكد مؤتمر الإدارة الجامعية في الوطن العربي على أن مراكز التطوير الجامعي و المهني يجب أن تأخذ في الاعتبار تدريب المرشحين لقيادة العمل الجماعي و التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس و يؤخذ في الاعتبار القيام بدورات في:
- قيام الإدارة الجامعية بدور فعال في تطوير وظائف الجامعة.
 - دعم التوجه نحو لامركزية الإدارة الجامعية.

¹ محمد غصاب أبو عليم، " واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر

02، قسم علوم التسيير، 2011، ص 84.

² د. علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، تحقيق الجودة و التميز في مؤسسات التعليم العالي، بحوث و دراسات علمية محكمة، ط 1، دار الجاهد للنشر و التوزيع، الاردن، 2014، ص 270.

- إقامة حلقات و ورشات عمل تعليمية لرؤساء الأقسام لاسيما الجدد منهم لاطلاعهم على اللوائح و القوانين المنظمة للعمل.¹

أما عليوة فيؤكد على برامج التطوير المهني الاداري بالوظائف الادارية الجديدة التي تشمل:

- كيفية إدارة الوقت: عن طريق التعامل برشد و تدبير أهم الموارد المتاحة و عنصر الوقت و أهمية استغلاله في تحسين الجودة في العمل.

- كيفية تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تنمية السلوك الايجابي في القيام بالعمل على أكمل وجه، و الاعتراز بالعمل و احترام حقوق الآخرين و الاهتمام بهم و زيادة الخبرة و المعرفة و الممارسة.

- النظرة للإدارة الجامعية من خلال عدة جوانب تشمل أنها إدارة موقفية، أنها إدارة تفاعلية (التفاعل الايجابي بين أعضاء الجماعة على أساس تبادل الخبرة و المعرفة بغرض الوصول إلى الهدف الجماعي).

- كيفية التنسيق و الاتصال.²

قدرات التحول المطلوبة الذاتية و التخصصية:

إن عضو هيئة التدريس بحاجة مستمرة إلى تنمية قدراته التخصصية والذاتية التي يمكن أن تساعد في التعامل مع مجتمع المعرفة و إدارة المعرفة و كذلك الاطلاع على التطور السريع الذي يمر به حقله العلمي و متابعة التطورات السريعة في حقله العلمي .

و هناك العديد من التحولات التي أشار إليها الخضير و التي نتوقع أنها ترتبط بذات عضو هيئة التدريس و قد تم تكييف تلك التحولات و أمكن إجمالها في الآتي:

- إخلاص النية و القصد الصادق: إذ أن عمليات التعلم و التعليم تتطلب نية و رغبة صادقة من عضو هيئة التدريس حتى تكون لديه القدرة على العطاء و الابداع و الابتكار في مجال تخصصه.

- التعليم رسالة و ليس مجرد وظيفة: فعلى هيئة التدريس و خصوصا في عصر العولمة يتطلب منه أن يعي دوره و يتحرك بدافع داخلي معتبرا رسالته مهمة عظيمة يؤديها برغبة و رقابة ذاتية.

- العناية بالتخصص: فعلى هيئة التدريس يجب أن يهتم بتخصصه و يتابع ما يستجد من معلومات، و أن يكون مرجعا متطورا لطلابه دون أن يهمل باقي التخصصات خاصة ذات العلاقة بتخصصه.

- الحوار و التقدير البناء من خلال الاسهام و المشاركة في إبداء الرأي و محاولة تنمية التفكير العلمي.

¹ علي السلمي، استراتيجيات إعداد و تدريب عضو هيئة التدريس للتعليم و البحث العلمي في عصر المعلوماتية و المعرفة، المؤتمر القومي السادس لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين الشمس، مصر، 1999، ص 46.

² عليوة السيد، حكومة الغد، البحث عن رؤية ملهمة محاور تطوير الجهاز الاداري الحكومي، المجلة الدولية للعلوم الادارية، العدد (3)، مجلد (62)، معهد التنمية الادارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 1996، ص 201.

- تنمية و ادارة شخصية الطلاب عن طريق غرس الاتجاهات الإيجابية لدى الطلاب و إعمال الفكر و اصطناع الوسائل الكفيلة بالاهتمام بإدارة هذا المورد و دعم القيم الملائمة للتكيف مع متطلبات الجودة.¹

في ضوء ما سبق عرضه من التحولات التي تلقي بظلالها على مؤسسات التعليم العالي، يظهر لنا بجلاء أن هناك حاجة للتخطيط لإدارة الموارد البشرية المتواجدة في الجامعة و لعل من الجوانب الهامة التي يمكن أن تكون دافعة لقبول التطوير و الوصول إلى الجودة انتهاج الآليات و الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذه الموارد و تغيير واقع المؤسسة الأكاديمية و أعضائها.²

11. تطبيق نموذج التميز Excellence in Management على إدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الجودة:

ترى المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة أن "نموذج التميز" هو اطار التقييم الذاتي لنقاط القوة و مجالات التحسين في المنظمة عبر جميع أنشطتها و قد أستخدم مصطلح نموذج التميز لأنه يركز على ما تقوم به المؤسسة أو ما تستطيع و ماهي قدرة على القيام به حتى توفر خدمة متميزة لمواردها البشرية و العاملين فيها أو أصحاب المصالح، و الجدير بالذكر أن غالبية المؤسسات التي اعتمدت نموذج التميز سواء كانت حكومية أو خاصة قد استفادة من تطبيقه فهو لا يفرض الصرامة في إتباع معايير و قواعد بل يتطلب الأخذ بمجموع الافتراضات حول ماهو ضروري و مطلوب إدارته و تنظيمه بصورة جيدة، خاصة فيما تعلق بإدارة الموارد البشرية فكل مؤسسة تستطيع أن تستعمله بما يسمح لها من تحقيق الإدارة الفعالة فيها تحت رقابة المقيمين.³

الخارجيين و الذين يكونون من المنظمات العالمية للجودة، يضع نموذج التميز معايير تساعد في قياس التقدم نحو التميز و هي:

Leadership

القيادة

Policy and strategy السياسة و الاستراتيجيات

People management

إدارة الأفراد أو الموارد البشرية

Partnership and resource الشراكات و الموارد

¹ الخضير سعود، التحولات الملحة في دور الجامعة في إعداد و تأهيل الموارد البشرية لعصر العولمة، مؤتمر العلوم الادارية الثاني مواجهة التحديات في عصر العولمة، جامعة الملك فهد، 1425هـ، ص 197.

² علي ناصر شتوي آل زاهر السلاطين، مرجع سابق، ص 277.

³Zeynepolcen, the concept of excellence in higher education, European association for quality assurance in higher education AISBL, 20, 2014, Belgum (Brussels), P09. Downloaded day:01/03/2019.

Process management

إدارة العمليات¹12. طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و تحقيق الجودة في التعليم العالي:

إن الربط المحكم بين إدارة الموارد البشرية و بين تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي تقتضيه التحديات المتعددة التي تواجه التعليم العالي على أكثر من صعيد، فلم تعد إدارة الموارد البشرية مطلوبة لذاتها أو مجرد الارتقاء بالمستوى حتى و إن بلغ أعلى الدرجات و إنما هي شرط من الشروط الموضوعية لإحراز السبق في مضمار التنافسية نحو الجودة التي لا حدود لها، و ما الجودة إلا شكل متقدم من التسابق نحو تحقيق أرقى مستويات التقدم في التعليم الجامعي من النواحي كافة ضمن منظومة تعليمية متكاملة و متوازنة و مساهرة للتطور الذي تعرفه حقول العلم و الابتكار، و تشهده المعرفة الانسانية و في جميع فروعها.

لذا فإن ادارة الموارد البشرية و تحقيق الجودة تتكاملان و تتوازنان في خط مستقيم، بحيث يجوز لنا أن نقول لا جودة إن لم تكن في اطار إدارة الموارد البشرية، فالتعليم العالي الجيد الذي تتوفر فيه إدارة جيدة للموارد البشرية هو الذي يكون قادرا على تحقيق الجودة و التنافسية.

¹Ibid, P09

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، أن تبني الإدارة الجيدة للموارد البشرية تكون من خلال التعرف على أهمية هذا المورد و أنه يمثل حجر الزاوية الذي تركز عليه كل المؤسسات الجامعية في تحقيق أهدافها، غير أن الجامعة في الوقت الحالي لا تكتفي بتحقيق الأهداف و إنما تسعى لتحقيق الجودة فيها، و للجودة معايير و مكونات ومنهجية يجب العمل وفقها حتى تصل إليها، و عليه فإن تحديد الطرق المناسبة لحسن استغلال الموارد البشرية و التعامل معها الى جانب تحديد الخطوات المناسبة و تهيئة المناخ الملائم و التخطيط له و توجيهه و رقابته سيسهم بشكل كبير في النجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ككل و جامعة 8 ماي 1945 خاصة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة لأهم الأسس المنهجية و التراث النظري الذي يدعم الدراسة، سنقوم في هذا الفصل باستعراض دراسة ميدانية تسلط الضوء على اسهامات ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة في التعليم العالي، مستهدفين فئة الاساتذة و الاداريين لاستطلاع الآراء حول مدى اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية و معرفة أنواع المعايير و الأساليب المعتمدة من قبل الجامعة في اطار تحقيق الجودة.

1. إجراءات الدراسة الميدانية:

أسلوب جمع البيانات و أدوات التحليل الاحصائي:

الاستبيان:*

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية، حيث تم توزيع خمسون استمارة خاصة بالموظفين الاداريين تم استرجاع خمسون منها و هو العدد الكلي، بالإضافة إلى خمسون استمارة تخص الأساتذة استرجع منها سبعة و أربعون استمارة ما يعادل 94 بالمائة من استجابة الاساتذة للدراسة و هي نسبة مقبولة.

اشتملت الاستمارة الأولى الخاصة بالإداريين على ما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات السوسيوديموغرافية.

المحور الثاني: اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية للوصول الى الجودة.

المحور الثالث: المعايير المتبعة من طرف الجامعة في إدارتها للموارد البشرية.

المحور الرابع: الاساليب المتبعة من قبل الجامعة لتحقيق الجودة عبر إدارتها لمواردها البشرية.

كما تضمنت الاستمارة الخاصة بالأساتذة أربع محاور و هي نفس محاور الاستمارة الأولى غير أنها تختلف في فحوى الاسئلة و مضمونها و ذلك لاختلاف المفردات فالأولى موجهة لفئة الاداريين و الثانية تخص الاساتذة فقط.

*للتعرف على نموذج الاستبيان الموزع على الاداريين و الأساتذة أنظر الملحق رقم(1)

المقابلة:*

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب المقابلة إلى جانب الاستمارة و التي أجريت مع مسؤول خلية ضمان الجودة و المدير الفرعي للمستخدمين بالإضافة إلى رئيسة مصلحة التعاون ما بين الجامعات، حيث كان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعدنا في تفسير عبارات الاستبيان و الإجابة على أسئلة أخرى.

*للإطلاع على اسئلة المقابلة أنظر الملحق رقم(2)

صدق الاستمارة:

في اختبارنا صدق الاستمارة قمنا باستخدام صدق المحتوى، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين ممثلين في أساتذة و بعض الموظفين الاداريين، للحكم على مدى تمثيل عبارات الاستمارة للمحتوى المفاهيمي لموضوع الدراسة حيث ارتكزت أهم الملاحظات حول:

- مدى توافق العبارة مع المحور الذي تندرج تحته.
- الدقة و السلامة اللغوية لعبارات الاستمارة.
- اقتراح فقرات إضافية مهمة.
- حذف فقرات.

* للإطلاع على قائمة المحكمين، انظر إلى الملحق رقم (3)

2. التعريف بجامعة 08 ماي 1945 بقالة:

سميت جامعة قلمة بالحدث التاريخي المهم " مجازر 08 ماي 1945 " عند زيارة فخامة رئيس الجمهورية السيد: "عبد العزيز بوتفليقة" لجامعة قلمة سنة 2013 بعدما تم تبليغ هذا القرار عن طريق وزير المساهمين سنة 2003 وفي 23 أكتوبر 2014 أصدر القرار الوزاري رقم 01/14 المتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية لتذكر كل الشهداء في هذا الوطن الفدي.

النشأة:

- أنشأت جامعة 08 ماي 1945 بالمرسوم رقم 172/06 في 1586 إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية بقالة.

- والمرسوم التنفيذي رقم 299/23 المؤرخ في 07 جانفي 1992 إنشاء المركز الجامعي في قلمة، الذي يتكون من ثلاثة (03) معاهد هي:

* معهد الكيمياء الصناعية.

* معهد الهندسة الميكانيكية.

* معهد الميكانيك.

- والمرسوم التنفيذي رقم 273/01 المؤرخ في ديسمبر 2001 المعدل بالمرسوم التنفيذي 262/04 المؤرخ في 2004 المتضمن إنشاء جامعة قلمة والتي تتكون من ثلاث كليات وثلاثة مديريات:

* كلية العلوم و الهندسة.

* كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير.

* كلية الحقوق والآداب والعلوم الإجتماعية.

- وموجب المرسوم التنفيذي رقم 28/10 المؤرخ في جانفي 2010 أين أصبح للجامعة 07 كليات هي:
- * كلية الرياضيات والإعلام الآلي وعلوم المادة.
 - * كلية العلوم والتكنولوجيا.
 - * كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون.
 - * كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
 - * كلية الآداب واللغات.
 - * كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية.
 - * كلية الحقوق والعلوم السياسية.
3. مهام الجامعة:

في إطار المرفق العمومي للتعليم العالي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

مهام متعلقة بمجال التكوين:¹

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

مهام متعلقة بمجال البحث والتطوير التكنولوجي:²

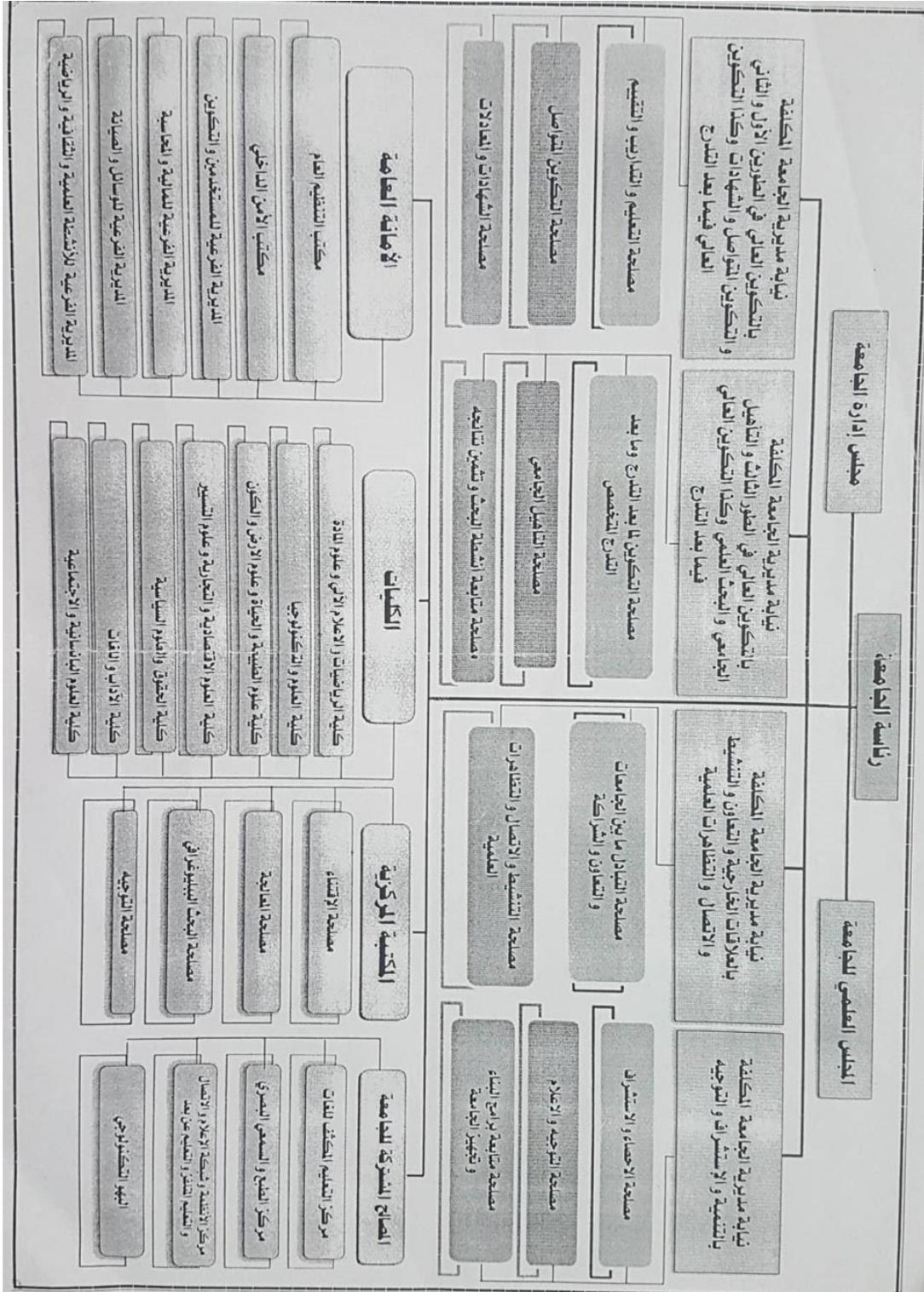
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
 - تتمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- تنظيم الجامعة:

تتكون الجامعة من هيئات متمثلة في مجلس الإدارة والمجلس العلمي، رئاسة الجامعة وكليات ومعاهد وعند الإقتضاء من ملحقات وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة، حيث يحدد التنظيم الإداري لرئاسة الجامعة والكليات والمعاهد وكذا طبيعة المصالح المشتركة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ويمكن إدراج الهيكل التنظيمي الخاص بجامعة 08 ماي 1945 في الشكل التالي:

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 51، 2013، ص 5.

² المرجع نفسه، ص 6.

الميكمل التنظيمي الخاص بجامعة 08 ماي 1945



3. عرض و تحليل البيانات:

استمارة استبيان خاصة بالإداريين:

المحور الأول: البيانات السوسيو ديموغرافية.

النسبة %	التكرار	المتغيرات	
42	21	ذكر	الجنس
58	29	أنثى	
%100	50	المجموع	
6	3]30-26 [الفئات العمرية
30	15] 35 -31 [
64	32] 36 - فما فوق [
%100	50	المجموع	
44	22	ليسانس	المستوى
10	05	ماستر	
46	23	أخرى تذكر	
100%	50	المجموع	
22	11] 5-1 [سنوات الخبرة
36	18] 10-6 [
24	12] 15-11 [
18	9] 16- فما فوق [
%100	50	المجموع	

26	13	عون	الرتبة الادارية
2	1	رئيس مكتب	
10	5	متصرف	
4	2	متصرف اداري	
58	29	أخرى تذكر	
%100	50	المجموع	

التفسير:

يبين الجدول أعلاه البيانات السوسيوديمغرافية الذي يضم الجنس، إن أفراد العينة و الذين يمثلون فئة الإداريين معظمهم من جنس الإناث بنسبة 58% أما الذكور فيمثلون 42%.

كما يتضح لنا أن أغلبية الموظفين الإداريين و المسؤولين تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة فما فوق بنسبة 64% وفي هذه المرحلة تتنوع و تتكاثف أنشطة و ممارسات أعضاء هيئة الإدارة في مختلف المجالات. إضافة إلى أن الموظفين الإداريين حائزون على شهادات تثبت تنوع المستويات و الرتب العلمية الذي وفقه تحرر مهام كأفراد، مع ذكر سنوات الخبرة حيث نجد أن 36% هي نسبة تمثل الفئة ما بين 6 إلى 10 سنوات وهي الأكثر و الأوفر حظا لدى العينة.

مع ذكر أن غالبية أفراد العينة يتولون مناصب متنوعة غير التي ذكر في الاستبيان و ذلك بنسبة 58% و هو ما يدل على توجهنا لمختلف الفئات من الموظفين الإداريين.

المحور الثاني: اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية للوصول إلى الجودة.

جدول رقم (06): مستوى الاستقرار الوظيفي في محيط العمل.

النسبة%	التكرار	درجة الرضى
34	17	نعم
56	28	أحيانا
10	5	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

يتضح لنا من خلال قراءتنا المتأنية لأرقام هذا الجدول فيما يخص مستوى الاستقرار الوظيفي في محيط العمل ادى أفراد العينة أن نسبة 56% تمثل أحيانا بالنسبة للموظفين الإداريين، وأما 34% فتمثل الإجابة بنعم وهي نسبة الاستقرار الوظيفي تليها الاجابة بلا التي قدرت بنسبة 10% على الترتيب.

وعليه يتبين لنا أن أحيانا تمثل لنا أكبر نسبة تشعر بالاستقرار الوظيفي في محيط العمل بالنسبة للموظفين الإداريين بجامعة 8 ماي 1945، كما هو الحال بالنسبة للإجابة بنعم و التي تحصلت بدورها على المرتبة الثانية لتليها لا وهي أقل نسبة.

فهذا إن دل إنما يدل على قيام الجامعة بالعمل على تحسين ظروف العمل و المحيط الوظيفي بصفة عامة حتى تستطيع أن تؤدي رسالتها في أحسن الظروف، الأمر الذي ينعكس إيجابا على قدرة الموظفين في عملهم على تحقيق أفضل النتائج وهو ما تهتم به إدارة الموارد البشرية على مستوى الجامعة.

جدول رقم(07): عناية الجامعة بإدارة مواردها البشرية فيما تعلق بالتدريب.

الموافقة	التكرار	النسبة%
نعم	24	48
لا	26	52
المجموع	50	100%

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أن عناية الجامعة بإدارة مواردها البشرية فيما تعلق بالتدريب متدنية و ذلك حسب إجابات المبحوثين الذين عبرت نسبة منهم بلا و القدرة ب 52% في حين كانت نسبة الموافقين على إهتمام الجامعة بالتدريب 48% و يمكن تدعيم هذه النسبة على حد قول مسؤول مصلحة البعثات التكوينية بالخارج أثناء إجرائنا للمقابلة أن المؤسسة تخصص جزءا كافيا من غلافها المالي السنوي لبعثات التدريب و هو ما تدل عليه إحصائيات سنة 2018 التي شملت 335 أستاذ و 60 طالب و 58 موظف و إطار و هذا دائما في إطار التطوير من قدرات الموظفين و من أجل تفعيل مبدأ التحسين الدائم و المستمر في الأساتذة و الطلبة و الموظفين و عليه فإن التدريب يتنوع حسب حاجات المؤسسة الجامعية ووفق رزنامة تتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة للموارد البشرية فيها.

جدول رقم (08): يظهر مراعاة الجوانب النفسية و الإجتماعية في ادارة الموارد البشرية من قبل الجامعة.

النسبة%	التكرار	درجة الرضى
2	1	نعم
40	20	أحيانا
58	29	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يعبر عن مدى مراعاة الجامعة الجوانب النفسية و الإجتماعية في إدارة الموارد البشرية أن نسبة 58 كانت إجابتها بلا تليها أحيانا بنسبة 40 و أخيرا نعم بنسبة 02 وهي الفئة التي تشعر بالرضى تجاه الجامعة في مراعاتها الجوانب النفسية و الإجتماعية.

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول يتضح جليا أن عملية مراعاة الجوانب النفسية و الإجتماعية مثل التحفيز المعنوي من أهم العمليات الفنية التي تدعم إنتماء الموارد البشرية و تحسين من أدائهم، فنجاح المؤسسة الجامعية مرتبط بقدرتها على التطبيق الجيد و العادل للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية و خلال محاولتنا الربط بين القراءة الإحصائية و التراث النظري و سياسة و أهداف الجامعة يمكن اعتبار مراعاة الجوانب النفسية مثل العلاقات التعاونية مؤشر يجب على مؤسسات التعليم العالي الإهتمام به لضمان نجاحها.

جدول رقم (09): يوضح مشاركة الموظفين الاداريين في القيادة الادارية.

النسبة%	التكرار	درجة الرضى
21	6	نعم
38	19	أحيانا
50	25	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

بعد القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يبين أن 50 من المبحوثين عبروا عن إجابتهم حول مشاركة الموظفين الإداريين في القيادة الإدارية أو حل المشكلات بلا ، تليها نسبة 38 من الذين أجابوا بأحيانا ، في حين كانت الإجابة بالموافقة (نعم) تمثل نسبة 12 و هذا إن دل إنما يدل على عدم مشاركة الجامعة عملية القيادة الإدارية مع الموظفين و اقتصرها على المسؤولين و رؤساء الأقسام و العمداء و غيرهم من ذوي المناصب العليا، كما يظهر لنا من خلال المعطيات أن عملية المشاركة في إتخاذ القرارات أو في حالة تعدد المهام لا يستطيع أحدهم أن يقوم بمهام الآخر دون الرجوع إلى المسؤول المباشر و هو ما يجعل الموظفين ينفرون من روح العمل الجماعي

و غياب العلاقات التي تبني على اسس إجتماعية ما يدفعنا للقول أن العلاقات في المؤسسة ميدان البحث لا تنسم بالمرونة في العلاقات القائمة بين أفرادها.

جدول رقم (10): يبين مدى توفير الجامعة طرق و مجالات لتطوير المعارف الخاصة بالموظفين.

النسبة%	التكرار	درجة الرضى
20	10	نعم
36	18	أحيانا
44	22	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

تبين نسب الجدول بعد القراءة أن نسبة 44% من إجابات المبحوثين كانت سلبية اتجاه توفير الجامعة طرق و مجالات لتطوير المعارف الخاصة بالموظفين تليها نسبة 36% التي تعتبر الجامعة أحيانا ما توفر هذه الطرق و المجالات وأخيرا نسبة 20% التي تؤيد فكرة الجامعة طرق و مجالات خاصة بتطوير معارف الموظفين وبالرجوع إلى دليل المقابلات واستدلالاتها بما جاء في الجريدة الرسمية فإن الجامعة تعمل من خلال المديرية الفرعية للمستخدمين ومصصلحة التعاون ما بين الجامعات والعلاقات الخارجية على ضمان إمداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة بالإضافة إلى إقامة الدورات التكوينية وتحصيل الرصيد المعرفي والتطبيقي، قراءة لكل هذه المعطيات ونتائج الجدول فإن الاعتراف بمجهودات الجامعة غير مثمرة من طرق الإداريين، كما أن الجامعة في بعض الحالات تعد مسؤولة عن تقصيرها تجاه تطوير معارف خاصة بالموظفين عبر توفير طرق و مجالات مساعدة لهذا الهدف.

المحور الثالث: المعايير المتبعة من طرف الجامعة في ادارة مواردها البشرية.

جدول رقم(11): استراتيجية الجامعة في ادارة مواردها البشرية.

النسبة%	التكرار	الموافقة
36	18	نعم
64	32	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

بناء على إجابات المبحوثين تمثل نسبة 64% عدم إعتداد الجامعة إستراتيجية محددة قائمة على أسس ومعايير في إدارة مواردها البشرية ونسبة 36% جاءت على نقيض الإجابة الأولى وهي إعتداد الجامعة أسس ومعايير محددة في إدارة مواردها البشرية وبالرجوع إلى الإطار النظري والميداني نجد قوانين الأسلاك المشتركة والقوانين الداخلية الخاصة بالجامعة، وقوانين أخلاقيات المهنة، وبالنظر إلى تكملة السؤال في الإستمارة وانطلاقا

من إجابات المبحوثين فإن المعايير التي تشمل أسلوب التسيير ونظام الحوكمة، الأسس المعتمدة في التكوين المستمر والتحسين في الموظفين بالإضافة إلى التغيير الهيكلي للمصالح والإدارات فهي تشكل استراتيجية في إدارة الموارد البشرية وخاصة لما سبق نجد أن نسبة 64% تمثل فئة إما أنها غير مدركة لهذه القوانين والأسس التي تشكل استراتيجية الجامعة أو أنها لم تعي وتفهم الغاية والهدف الأسمى منها.

جدول رقم (12): إشراك الموظفين الإداريين في وضع نظام الجودة عن طريق ممثليهم.

النسبة%	التكرار	درجة الرضى
14	7	نعم
40	20	أحيانا
46	23	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

في تحليلنا للجدول الخاص بإشراك الموظفين في وضع نظام للجودة تتباين نتائج التحليل حيث أجاب المبحوثين ب: لا وهو ما تدل عليه نسبة 46% من الموظفين تليها نسبة 40% عند المشاركة أحيانا، وفي الأخير جاءت (نعم) بنسبة 14% وهذا يعكس عدم التفاعل الإيجابي بين الإدارة العليا للجامعة والموظفين الإداريين بمختلف الرتب والاختصاصات في إشراكهم عند وضع نظام للجودة عن طريق ممثليهم، وإذا كاف ليست لكلية، كما أنهم يشيرون إلى أن الإدارة لا تشركهم بصورة مباشرة في وضع خطط للجودة وبالعودة للرصيد النظري نجد أن نظريات الجودة منذ نشأتها على يد الرواد الأوائل إلى يومنا هذا طورت للإستفادة المثلى من الموارد المتاحة بصورة عامة والموارد البشرية بصورة أخص ولعل أهمها مبدأ العمل الجماعي والقدرة على تبادل المهام وهو ما لاحظنا غيابه نسبيا في الجامعة.

جدول رقم(13): يوضح مدى عمل الجامعة على تطوير الظروف المحيطة بالعمل.

النسبة%	التكرار	درجة الرضى
14	6	نعم
40	21	أحيانا
46	23	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

يمثل الجدول مدى عمل الجامعة على تطوير الظروف المحيطة بالعمل وعليه جاءت أعلى نسبة والتي قدرت ب 46% تمثل إجابة المبحوثين ب: لا، وإن دلت فهي تدل على أن الجهود التي تبذلها الجامعة في سبيل تطوير الظروف المحيطة بالعمل أنها غير كافية ولم تصل بعد إلى مستوى الرضا الذي يساهم في خلق الظروف المواتية

لتحقيق الجودة داخل محيط العمل رغم وجود نسبة 42% التي عبرت في إجابتها ب: أحيانا تليها نسبة 12% ب: نعم، لكنها تبقى نسبة ضعيفة لا توفر الجو الذي يساعد أو يتماشى مع أهداف إدارة الموارد البشرية وتحقيقها الجودة.

جدول رقم(14): بين توافق الوظيفة مع طبيعة التدريب.

النسبة%	التكرار	الموافقة
46	23	نعم
54	27	لا
100%	50	المجموع

التفسير:

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول أن طبيعة التدريب لا تتناسب مع احتياجات الموارد البشرية من الموظفين الإداريين وهو ما تعبر عنه نسبة 54% التي تترجم ب: لا في إجابة الباحثين تقابلها نسبة 46% إجابة باقي الباحثين ب: نعم التي صرحت أن التدريب يتوافق مع الوظيفة التي يشغلونها، وأثناء إجرائنا للمقابلة مع مسؤول مصلحة البعثات التكوينية صرحت قائلة: "أن عملية التدريب حيوية وتتغير طرقها ووسائلها من مرحلة إلى أخرى حسب احتياجات ومتطلبات وأهداف كل مرحلة". وبالنظر إلى التطور الكبير الذي تعيشه مؤسسات التعليم العالي وجامعة 08 ماي 1945 على وجه الخصوص فإن متطلبات التدريب أصبحت أكثر عمقا لتفعيلها مع طبيعة الوظائف ولأن التحسين المستمر يعد مبدأ أساسيا فهي مدخل إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية.

جدول رقم(15): يظهر نسبة مصداقية العمل في البيئة الحرة داخل الجامعة.

النسبة%	التكرار	درجة الرضى
16	8	نعم
34	17	أحيانا
50	25	لا
100%	50	المجموع

التفسير:

يعبر الجدول عن المصداقية والثقافة الداعمة للبيئة الحرة في مكان العمل حيث جاءت إجابات الباحثين متفاوتة فكانت نسبة 50% نفس الإجابة ب: لا فهي تعكس مدى ضعف المصداقية وغياب الثقافة الداعمة للبيئة الحرة داخل محيط العمل تليها نسبة 34% تعبر عن إجابة الباحثين ب: أحيانا وفي الأخير الإجابة ب: نعم والمؤيدة لوجود المصداقية والبيئة الحرة رغم وجود هذه النسبة فهي لا تعكس الواقع الموجود في محيط العمل واستنادا إلى أسلوب الملاحظة المباشرة أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية يمكن القول أن كبت قدرات الأفراد لا

يسمح بالعمل بارتياح وثقة كبيرة وهو ما يؤثر على البيئة الحرة داخل الجامعة حيث ينعكس ذلك على مصداقية الأفراد في تأدية مهامهم على أكمل وجه وبالتالي نستنتج أن عاملي المصداقية والعمل في بيئة حرة غير محقق داخل جامعة 08 ماي 1945.

المحور الرابع: الأساليب المعتمدة من قبل الجامعة لتحقيق الجودة عبر ادارتها لمواردها البشرية. جدول رقم(16): اتباع الجامعة خطة تنظيمية هدفها الجودة بالاعتماد على الموارد البشرية.

الموافقة	التكرار	النسبة%
نعم	23	46
لا	27	54
المجموع	50	100%

التفسير:

إتباع الجامعة خطة تنظيمية هدفها الجودة بالإعتماد على الموارد البشرية قراءة لمعطيات الجدول جاءت النسبة 60% في المرتبة الأولى لتعكس لنا نفي الباحثين فيما تقوم الجامعة بإتباع خطة تنظيمية هدفها الجودة بالإعتماد على الموارد البشرية تليها نسبة 40% لفئة الباحثين الذين أجابوا ب: نعم وعليه فإن عدم إعتماـد الجامعة خطة تنظيمية عمادها المورد البشري في تحقيق وبلوغها الجودة أمر ليس من السهل تحقيقه، خاصة في غياب الإعتراف والتمكين من خلال تحسيس الموارد البشرية بقيمتهم وجعلهم رأس المال الحقيقي لها في خطتها التنظيمية لبلوغ الجودة.

جدول رقم(17): تحقيق الجودة في بعض الحالات.

الحالات	التكرار	النسبة%
تغيير أساليب التسيير داخل الجامعة.	3	6
اعتماد اسس علمية في الادارة.	2	4
التكوين و التحسين المستمر في الموظفين.	7	14
وضع نظام صارم للمراقبة و الحوكمة.	2	4
تغيير أساليب التسيير داخل الجامعة و اعتماد اسس علمية في الادارة و التكوين و التحسين المستمر في الموظفين، مع وضع نظام صارم للمراقبة و الحوكمة.	18	37
اعتماد اسس علمية في الادارة و تغيير أساليب التسيير داخل الجامعة.	2	4
تغيير أساليب التسيير داخل الجامعة و التكوين و التحسين المستمر في الموظفين.	6	12
تغيير أساليب التسيير داخل الجامعة مع وضع نظام صارم للمراقبة و الحوكمة.	3	6
اعتماد اسس علمية في الادارة التكوين و التحسين المستمر في الموظفين.	5	10

2	1	التكوين و التحسين المستمر في الموظفين مع وضع نظام صارم للمراقبة و الحوكمة.
%100	48	المجموع

التفسير:

ملاحظة: في هذا السؤال قمنا بحساب مجموع عدد العبارات وليس مجموع عينة الباحثين، وذلك على إعتبار أن هذا السؤال يتضمن أكثر من إجابة واحدة، حيث وجدنا الكثير من الباحثين أجابوا على أكثر من احتمال، وهذا ينسب على كل الأسئلة التي تتضمن أكثر من إجابة واحدة، وتكون إجابة الباحثين لأكثر من احتمال.

- قراءة لمعطيات الجدول ولما يتضمنه السؤال من احتمالات وتعدد الإجابة فيه من قبل الباحثين يتضح جليا أن تحقيق الجودة سيكون أحسن في حال ما تم تغيير أساليب التسيير واعتماد أسس علمية في الإدارة بالإضافة إلى التكوين والتحسين المستمر مع وضع نظام صارم للحوكمة وهو ما تعبر عنه نسبة 37% وهي أكبر نسبة تليها إجابات بعض الباحثين التي ركزت على احتمال التكوين والتحسين المستمر في الموظفين مقدرا بنسبة 14% في حين ذهب البعض الآخر إلى اعتبار تغيير أساليب التسيير والتكوين المستمر على أنها الأكثر احتمالا لتحقيق الجودة معبرا عنها بنسبة 12%.

نستنتج من كل هذه الإجابات والنسب أن الموارد البشرية داخل الجامعة مدركة لنقاط النقص على مستوى الجامعة كل من منظوره الخاص وهو ما ينم عن الرغبة الحقيقية لدى المورد البشري داخل الجامعة في الارتقاء بالجامعة في شتى النواحي وذلك عبر ولائهم لها وتقديم الرأي الصحيح الذي يتمشى في إطار تحقيق الجودة. جدول رقم(18): مساهمة المعرفة النظرية و الممارسة التطبيقية من قبل الجامعة في تنمية الموارد البشرية.

النسبة%	التكرار	درجة الرضى
24	12	نعم
30	15	أحيانا
46	23	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

تباينت آراء الباحثين في الجدول المتعلق بإتباع الجامعة أساليب في تنمية مواردها البشرية من خلال المعرفة النظرية والممارسة التطبيقية حيث جاءت الإجابة ب: لا أولا بنسبة 46% تليها إجابة الباحثين ب: أحيانا بنسبة 30% وأخيرا نعم بنسبة 24%. تفسيرا لما سبق من البيانات نستطيع القول أن احتياجات الموارد البشرية من التدريب وتنمية المعارف النظرية والممارسات التطبيقية لديهم تعرف نقصا مقدرا بنسبة 46% وهذا يشكل عائقا في قيام كل فرد بالأعمال المكلف بها وبالرجوع إلى الرصيد الكمي من المعلومات المتحصل عليها خلال الدراسة الميدانية تصل إلى نقطة تناقض وهي رغم الجهود التي تقوم بها الجامعة من العمليات التدريبية

التي تتوافق مع متطلبات ومهام الإداريين موظفين كانوا أو مسؤولين والتي تتناسب مع مستوياتهم التعليمية ومحاولة منها إلى تعزيز المعرفة النظرية لدى مواردها البشرية إلا أنها تفضل غير معترف بها من قبل المستخدمين الإداريين حتى إذا ما كانت معترف بها فهي لا تشكل قناعة لدى الموظفين بأن الجامعة تعمل على أساليب في تنمية مواردها البشرية من خلال المعرفة النظرية والممارسات التطبيقية.

جدول رقم (19): يبين تزويد الجامعة الموارد البشرية بالثقافة العامة و المعرفة المتخصصة المساعدة في تحسين الأداء.

النسبة %	التكرار	درجة الموافقة
10	5	نعم
48	21	أحيانا
42	24	لا
%100	50	المجموع

التفسير:

يتضح من خلال قراءة الجدول المتعلق بتزويد الجامعة مواردها البشرية من الإداريين بالثقافة العامة والمتخصصة المساعدة في تحسين أدائهم أن نسبة 42% من المبحوثين أجابوا ب: لا وهي نسبة تعبر عن الحاجة الدائمة للموارد البشرية في إكتسابها المهارات والخبرات وتزويدها بالثقافة العامة والمتخصصة، وهم يعبرون عن ذلك بأنهم بحاجة إلى التدريب وهو ما يتوافق مع مبدأ التحسين المستمر لمستويات الموارد البشرية، في حين جاءت الإجابة ب: أحيانا مقدرة بنسبة 48% وتليها الإجابة ب: نعم بنسبة 10% من أن الجامعة تقوم بتزويد مواردها البشرية بالثقافة العامة وتحسين أدائهم.

استمارة استبيان خاصة بالأساتذة:

المحور الأول: البيانات السوسيو ديموغرافية.

النسبة %	التكرار	المتغيرات	
55,31	26	ذكر	الجنس
44,31	21	أنثى	
%100	47	المجموع	
25,35	12	[30-26]	السن
12,76	06	[35 -31]	

61,70	23	[36 - فما فوق]	
%100	47	المجموع	
8,51	4	ماستر	المستوى
21,27	10	ماجستير	
63,82	30	دكتوراه	
6,38	3	بروفيسور	
100%	47	المجموع	
29,78	14	[5-1]	سنوات الخبرة
27,65	13	[10-6]	
19,14	9	[15-11]	
23,40	11	[16- فما فوق]	
%100	47	المجموع	
89	42	أستاذ جامعي	المنصب
10	5	أستاذ و اداري	
% 100	47	المجموع	

التفسير:

يبين جدول البيانات السوسيو ديمغرافية الذي يضم الجنس أن أفراد العينة و الذين يمثلون فئة الاساتذة أغلبهم من جنس الذكور بنسبة 55% أما الإناث فيمثلون 44%، كما يتضح لنا أن أغلبية الأساتذة تتراوح أعمارهم ما بين 36 سنة فما فوق و ذلك بنسبة 61% ، مع ذكر أن الاساتذة على مستوى الجامعة تختلف

مستوياتهم حيث تمثل نسبة الدكاترة 63%، و 6% أصغر نسبة تخص رتبة البروفيسور كما تختلف سنوات الخبرة لدى جميع الاساتذة عبر مختلف الرتب فنجد 29% تشمل الفئة ما بين سنة و خمس سنوات خبرة و أصغر نسبة 23% تشمل فئة ما بين 16 فما فوق.

المحور الثاني: اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية للوصول الى الجودة.

جدول رقم 01: اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية من الاساتذة من حيث التدريب

النسبة%	التكرار	الإجابة
61,70	29	نعم
38,29	18	لا
100	47	المجموع

التفسير:

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول يتضح لنا جليا أن الجامعة تبدي اهتمامها حول إدارة مواردها البشرية من الأساتذة من حيث عملية التدريب و هو ما تعبر عنه نسبة 61,70 % وهي تعكس الاغلبية مقارنة مع نسبة 38,29 % التي ترى عكس ذلك ، واستنادا الى دليل المقابلات نستطيع الحكم بأن الجامعة تبدي اهتماما حول تدريب أساتذتها و دليل ذلك البرامج السنوية و الأغلفة المالية التي تخصص كل سنة لجميع الكليات على مستوى الجامعة في سبيل التحسين و الرسكلة الدائمة للأساتذة من مختلف الرتب.

الجدول رقم 2: يبين استفادة الاساتذة من التكوينات و الدورات التدريبية.

النسبة%	التكرار	الاجابة
59,57	28	نعم
36,17	17	لا
4,25	2	دون إجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

توضح نتائج الجدول أن نسبة الاساتذة المستفيدين من الدورات التدريبية و التكوينية تعبر عنه نسبة 59,57% و هي أكبر نسبة مقارنة بالإجابة العبر عنها بنسبة 36,17% حيث يمكن تفسير هذه الإجابة بالرجوع الى الإحصائيات و الارقام التي تم اطلاقها عليها أثناء قيامنا بالمقابلات أنها ترجع الى عدم المعرفة و سوء الفهم فيما يتعلق بالحصول على التدريبات و البعثات التكوينية أنها تتم وفق ضوابط و شروط تحددها قوانين وزارية أو رئاسة الجامعة، بالإضافة إلى أن أحقية الحصول على تدريبات و تكوينات تكون على اعتبار ما يقدمه المورد البشري طيلة السنة الجامعية و على أساسه تخصص له منحة من بين الأغلفة المالية التي يتم تخصيصها لهذا الغرض.

فهي تعكس مدى عناية الجامعة بالدورات التدريبية و تكوين الاطارات التي تسمح لها بخلق النوعية و تحصيل مخرجات جيدة تعكس مجهودات الجامعة.

جدول رقم 03: يوضح عدد مرات الاستفادة من الدورات التدريبية و التكوينية.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
71,42	20	من مرة واحدة الى 5 مرات
7,14	02	من 6 مرات الى 10
7,14	02	من 10 مرات فما فوق
14,28	04	دون اجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

قراءة لمعطيات الجدول تبين لنا أن فئة كبيرة من الاساتذة استفادة من ما يتراوح بين مرة واحدة إلى خمسة مرات من التكوينات و الدورات التدريبية مترجمة بنسبة 71,42% تليها النسب المتساوية لكل من 6 الى 10 مرات و 10 مرات فما فوق معبر عنها ب 7,14% و يرجع هذا الاختلاف في توزيع التكوينات الى اعتبارات منها: عدد مرات الاستفادة، المشاركة في الندوات و الابواب المفتوحة و تنظيمها، القاء المداخلات، القيام بالدراسات والبحوث العلمية، هذه الاعتبارات و أخرى تشكل نقاط يتم حسابها لصالح الاستاذ ما يخوله الأحقية في الحصول على التكوينات و الاستفادة من الدورات التدريبية.

جدول رقم 04: تعيين أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنياً.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
34,04	16	نعم
48,93	23	أحيانا
14,89	07	لا
2,12	01	دون إجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

بناء على تحليل معطيات الجدول الخاص بتعيين الجامعة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنياً و لديهم التزام تجاه المؤسسة تعبر نسبة 48,93% من إجابة المبحوثين بأحيانا تليها نعم بنسبة 34,4% و أخيراً الاجابة لا بنسبة 14,89%، و باعتبار أن درجة الموافقة أحيانا تحتل التأويل الايجابي لدى بعض المبحوثين فهذا يدعم نسبة الاجابة بنعم و يساهم في تعزيز الاجابة عن السؤال حول تعيين الجامعة أساتذة أكفاء مهنياً.

و تكملة للتفسير تعتمد الجامعة في اختيارها للموارد البشرية من الاساتذة على معايير تضبط عملية اختيارها و تحدد الشروط الواجب توفرها لدى الاساتذة فكل هذه المعايير و الشروط تسمح بتوقيع النخب من الاساتذة الذين يساهمون في ضمان الجودة على مستوى الجامعة.

جدول رقم 5: يوضح مشاركة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاكاديمي و إعداد البرامج.

الاجابة	التكرار	النسبة%
نعم	12	25,53
لا	21	44,68
أحيانا	14	29,78
المجموع	47	%100

التفسير:

في تحليلنا لمعطيات الجدول يتضح لنا أن نسبة مقدرة بـ 44,68% من المبحوثين تعتبر أن الجامعة أحيانا ما تقوم باشتراك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الاكاديمي و إعداد البرامج، في حين أن الرأي المعارض يشكل نسبة 29,78% و هم من أجابوا ب: لا يليها نعم حول مشاركة الاساتذة بنسبة 25,53% و بناء على أسلوب الملاحظة المعتمد في الدراسة الميدانية و بعض المعلومات التي تم تجميعها في المقابلات فإن مشاركة الاساتذة موجودة و لكنها تختلف بين كلية و أخرى و من قسم لآخر، فهي تدل على مدى انفتاح الجامعة داخليا و السماح لمواردها البشرية من الاساتذة بالمشاركة و الحوار في التخطيط الاكاديمي.

جدول رقم 6: تدريب الاساتذة على المعارف الجديدة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	13	27,65
أحيانا	19	40,42
لا	13	27,65
بدون إجابة	2	4,25
المجموع	47	%100

التفسير:

قراءة لما جاء في معطيات الجدول تشكل نسبة 40,42% من أجابوا بأحيانا حول تدريب الاساتذة على المعارف الجديدة اللازمة و كل ما هو حديث تدعمها بنسبة 27,65%، و هذا إن دل فإنما يدل على قيام الجامعة بتدريب مواردها البشرية و ذلك يشمل الاساتذة حديثي التوظيف أو الدائمين و حتى الاساتذة في مرحلة الرسكلة عبر مختلف برامج التكوين و التدريب و الدورات التي تخصصها الجامعة مثال ذلك ما تقوم به الجامعة في اطار رقميتها فهي تعمل على تنمية قدرات الاساتذة في مجال الرقمنة و حتى المعارف المتخصصة

كل في مجاله، و أخيرا تشكل نسبة 27،65% من عبروا ب: لا حول تدريب الجامعة للأساتذة و هذا راجع الى آراء الباحثين و حسب فهمهم لطرح السؤال.

المحور الثالث: المعايير المتبعة من طرف الجامعة في ادارتها للموارد البشرية.

جدول رقم 7: إتباع الجامعة سياسة في إدارة مواردها البشرية من الأساتذة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
27،65	13	نعم
40،42	19	أحيانا
27،65	13	لا
4،25	2	دون اجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

يوضح الجدول من خلال البيانات مدى اتباع الجامعة في ادارة مواردها البشرية من الاساتذة و هو ما تعبر عنه النسب حيث جاءت أكبر نسبة ترى أنه أحيانا ما تتبع الجامعة سياسة واضحة في ادارة مواردها البشرية غير أنها تحتمل التأويل الايجابي دائما و في هذا تكون الاجابة نعم بنسبة 27،65% داعمة لها ما يشكل فارق واضح بينها و بين آخر نسبة التي تعكس الفئة التي عبرت ب: لا و التي قدرت ب: 27،65% و هذه النسبة تجعل الجامعة تحرص على اعتمادها سياسة معينة تبنى على قوانين و ضوابط معينة تساعد في المحافظة على مكانة الجامعة و استمراريتها من أجل ضمان الجودة فيها.

جدول رقم 8: القوانين و الضوابط التي تشكل سياسة في ادارة الموارد البشرية.

النسبة %	التكرار	العبارة
30،76	4	ضوابط تخص التسيير البيداغوجي.
38،46	5	قوانين النظام الداخلي.
30،76	4	دون اجابة.
%100	13	المجموع

التفسير:

في تفسير الجدول أعلاه الخاص بجملة القوانين و الضوابط التي تشكل سياسة متبعة من قبل الجامعة في ادارة الموارد البشرية من الاساتذة، جاءت الاجابات متقاربة حيث أعلى نسبة قدرت ب: 38،46 تخص قوانين النظام الداخلي و هي المتجسدة في اللوائح التنظيمية التي أقرها القانون و التي تعمل على حسن سير الجامعة تليها نسبة 30،76 تمثل ضوابط تخص السير البيداغوجي داخل الجامعة و تخص بصفة عامة أمور الموارد البشرية من الاساتذة و المتعلقة في العموم بالغياب و الحضور، مدى سيرورة الحجم الساعي، التقدم في البرامج،

التنسيق بين وظيفة التدريس و المهام الادارية بالنسبة لرؤساء الاقسام و غيرهم، مع ذكر نسبة مقدرة بـ: 30,76% و التي لم تجيب على السؤال و يعود ذلك لعدم الفهم أو عدم معرفتهم و ادراكهم للقوانين و الضوابط.

جدول رقم 09: يمثل اهتمام الجامعة بتحفيز الاساتذة معنويا خلال فترات العمل.

النسبة%	التكرار	الاحتمالات
12,76	06	نعم
31,91	15	أحيانا
53,19	25	لا
2,12	1	دون اجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

استنادا الى معطيات الجدول يمكن ملاحظة أن أكبر نسبة هي 53,19% و هي تعكس الفئة التي أجابت لا فيما تعلق بممارسة التحفيز المعنوي من قبل الجامعة أثناء فترات العمل، و رغم وجود نسبة 12,76% التي تؤيد ممارسة الجامعة التحفيز المعنوي إلا أنها ضئيلة جدا مقارنة بأكبر نسبة و في هذا الجانب تبين أن غياب عامل التحفيز المعنوي يؤثر سلبا على مدى تحقيق الرضا الوظيفي في محيط العمل، ذلك أن عملية التحفيز تساهم في اثارت القدرات و جعل الاساتذة يعملون في بيئة فعالة حرة يشعرون فيها بالإنتماء و حب المساهمة في تطويرها و اعطائها كل ما يلزم من الجهود لضمان الجودة و تحقيق أهدافها، بالإضافة الى أن غياب التحفيز المعنوي يؤثر سلبا على العلاقة بين الاساتذة و الادارة وبين الاساتذة و الطلبة هذا الامر يخلق نوع من التوتر و المشاحنات تجعل الادارة العليا تهتم بحل هذه المشكلات و المشاحنات و اغفالها على أهم الاهداف التي تصب في اطار الجودة.

جدول 10: مساهمة نظام التكوين بالخارج في خلق النوعية.

النسبة%	التكرار	الاجابة
70,21	33	نعم
27,65	13	لا
2,12	1	دون إجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

تدل معطيات الجدول أن نسبة 70,21% من المبحوثين يؤيدون فكرة أن نظام التكوين بالخارج و الدورات التدريبية التي يستفيد منها الاساتذة تساعد في خلق النوعية و هي الاغلبية الكبيرة من المبحوثين و بالرجوع الى

دليل المقابلة و استنادا الى الارقام المتحصل عليها فإن 335 أستاذ استفادوا من دورات تكوينية في الخارج من مجمل الاساتذة المقدر عددهم ب: 875 خلال السنة الجامعية 2018 هي نسبة ليست بالقليلة و تعكس مدى اهتمام الجامعة بالتكوينات في الخارج إضافة الى ذلك فإن تحصل الاساتذة على الخبرة و الاستفادة من المنتقيات و البحوث الاجنبية يساهم في فتح توجهات جديدة لدى الباحثين و زيادة الرصيد العلمي و اتباع اساليب علمية حديثة في التعليم العالي و تطبيقها في الجامعة المحلية، كما يسمح لهم بتكوين علاقات و جلب اتفاقيات للجامعة فكل ما سبق ذكره يساعد في خلق النوعية في التعليم العالي عامة.

المحور الرابع: الاساليب المعتمدة من قبل الجامعة لتحقيق الجودة عبر ادارتها لمواردها البشرية.

جدول رقم 11: يبين حرص الجامعة على ضمان الجودة عبر الادارة الجيدة للأساتذة.

النسبة %	التكرار	الاحتمالات
23,65	13	نعم
48,93	23	أحيانا
21,27	10	لا
2,12	1	دون اجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

توضح بيانات الجدول أن نسبة 48,93 % من المبحوثين يرون أن الجامعة أحيانا ما تحرص على ضمان الجودة عبر الادارة الجيدة للأساتذة و تليها نسبة 23,65% من الذين وافقوا بالإيجاب حول حرص الجامعة على ضمان الجودة و تؤكد على هذه النسبة المعطيات التي سلف ذكرها في الجدول رقم 10 حول عدد الاساتذة المستفيدين من التكوينات في الخارج و هذا دون ذكر الدورات التي تقوم بها الجامعة بين الفينة و الأخرى، فكل هذه الدلائل تضمن أن الجامعة تحرص على ضمان الجودة رغم وجود نسبة 21,27% ترى عكس هذا، و يملك ارجاع ذلك الى عدم استفادتهم من تكوينات أو دورات تدريبية أو جهلهم للأرقام أو نتائج هذه الجهود التي تعمل الجامعة على الزيادة فيها و التأكيد على ضرورة تكوين الاساتذة حتى يكون للجامعة فريق من النخبة يعملون على وصول الجامعة للجودة.

جدول رقم 12: يوضح توفر المقدرة عند الاساتذة على تحقيق الجودة عبر الكفاءة المهنية و العلاقات الجيدة.

النسبة %	التكرار	الاجابة
68,08	32	نعم
27,65	13	لا
4,25	2	دون إجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

قراءة لبيانات الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين و المقدرة ب: 68,08 % تؤيد طرح أن الاساتذة تتوفر لديهم الكفاءة المهنية اللازمة التي تسمح بتحقيق الجودة في الجامعة و يدعمها في ذلك العلاقات الجيدة مع الادارة، و هذه المتغيرات تشجع الادارة في كل المستويات على زيادة فاعلية الاساتذة عبر تشجيعهم و محاولة تحقيق الانسجام بين توقعاتهم و بين ما تصبو الجامعة الى تحقيقه.

أما الاختلاف الملاحظ لدى المبحوثين الذين عبروا ب: لا و المقدرة نسبتهم ب: 27,65 % فيرون عكس ذلك و يعود الامر لاختلاف خصائص كل فرد و رؤيته حول كيفية قياس الكفاءة المهنية أو الآليات التي تساهم في التعرف على الفاعلية في تحقيق الجودة إضافة الى الإختلاف في تقدير كل واحد منهم.

جدول 13: يبين الحالات التي تساعد على ضمان الجودة في الجامعة.

النسبة %	التكرار	العبارات
17,5	7	تغيير أساليب التسيير الخاصة بالأساتذة .
27,5	11	التحسين في الأساتذة عبر التأطير الجيد.
12,5	5	تغيير الكوادر المشرفة.
32,5	13	كل ما سبق
10	4	تغيير أساليب التسيير الخاصة بالأساتذة و التحسين في الأساتذة عبر التأطير الجيد.
7,5	3	تغيير أساليب التسيير الخاصة بالأساتذة و تغيير الكوادر المشرفة.
100 %	40	المجموع

التفسير:

من خلال قراءتنا لمعطيات الجدول يتبين لنا أن النسب موزعة على جميع الاحتمالات التي تم تناولها في الاستمارة غير أن أعلى نسبة و المقدرة ب: 32,5 % جمعت جميع الحالات، و هي تبرر أن ضمان الجودة في الجامعة سيتحقق عبر تغيير أساليب التسيير و التحسين المستمر في الاساتذة عبر التكوين و التأطير الجيد إلى جانب التغيير المتناوب في الكوادر المشرفة، تليها النسبة المتعلقة بالتحسين في الأساتذة عبر التأطير الجيد و التي قدرت ب: 27,5 % ، و يعتبر الاختلاف ايجابي ذلك أنه يعكس وجهات نظر مختلفة تساعد في الخروج بنتيجة عامة مفادها أن المورد البشري داخل الجامعة مهتم بالعمل على ضمان الجودة و يستطيع أن يقدم اقتراحات و حلول و حتى آليات كمنااسبة تساعد على رفع مستوى المؤسسة الجامعية و ضمان الجودة فيها.

جدول رقم 14: اعتماد الجامعة نظام للمتابعة و الحوكمة يساهم في ضمان الجودة.

النسبة %	التكرار	الاجابة
78,72	37	نعم
19,14	9	لا
2,12	1	دون إجابة
%100	47	المجموع

التفسير:

استنادا الى بيانات الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يتفقون على مبدأ اعتماد الجامعة نظام للمتابعة فيما يتعلق بتكوين الاطارات الأكاديمية (أساتذة) في الخارج و مدى مساهمتهم في ضمان الجودة حيث قدرت نسبة هذا الاتجاه ب: 78,72 % و هي تعكس واقع توفر البعثات التكوينية غير أنها لا تعكس المصدقية و الشفافية في متابعة النتائج المحققة من وراء هذه التكوينات و ماهي الإضافة التي يقدمها الاستاذ الجامعي من بعد رجوعه من فترة التكوين، وهو ما تعبر عنه النسبة 19,14 % .

ملخص المقابلات:

2019/05/08 الساعة:11:00

المقابلة رقم 01:

تمت المقابلة مع مسؤول خلية ضمان الجودة، مشطر حسين أستاذ محاضر صنف-أ- بقسم علم النفس كلية العلوم الإجتماعية بجامعة 8 ماي 1945، تدرج في بعض المسؤوليات الادارية: عضو في خلية ضمان الجودة سنة 2013 ثم نائب عميد مكلف بالبيداغوجيا و بعد ذلك عين مسؤول عن خلية ضمان الجودة بداية من نوفمبر 2016 إلى غاية 2019 و لا زار يترأسها.

جاءت فكرة إنشاء خلية ضمان الجودة من قبل الوزارة الوصية و في اطار التقييم الذاتي للجامعة الجزائرية من أجل جس النبض لمدى تقبل الجامعة ضمان الجودة، حيث تتميز هذه الأخيرة بمكانة متفاوتة الأهمية و تدرج بصفة شكلية، ذلك أنها لا تستحوذ على ترتيب معين في الهيكل التنظيمي الخاص بالجامعة، رغم وجود مكتب خلية ضمان الجودة متكون من مسؤول رئيسي، نائب المسؤول، الأعضاء و المساعدين.

من بين مهامها أنها تقوم بعملية المراجعة و التقييم الذاتي السنوي و تقديمها لرئاسة الجامعة، إستخراج نقاط القوة و الضعف بالاعتماد على مصفوفة SWOT ، رصد مختلف التهديدات التي تمس بالجامعة و تحليل

المعلومات و البيانات التي تم جمعها و التدقيق فيها و صياغة التقارير النهائية.¹

كل هذه المهام تدرج في اطار تحقيق أهداف متعددة أهمها:

- كتابة ميثاق الجودة.

¹ تحصلنا على هذه المعلومات من خلال إجرائنا لمقابلة مع السيد " مشطر حسين" رئيس خلية ضمان الجودة على مستوى جامعة 8ماي1945 بتاريخ 2019/05/08 الساعة:11:00.

- تحسين مستوى البرامج التعليمية و الممارسات الادارية.

انطلاقاً من مرحلة قياس الجودة فإنها تبنى على مرحلة عامة تسمى التقييم الذاتي الأمر الذي تعمل عليه جامعة 8 ماي 1945 قالمه، عبر جمع البيانات و المعلومات قراءتها قراءة صحيحة استراتيجية للخروج بمؤشرات الجودة و في تعداد مراحل التقييم الذاتي تحظى جامعة 8 ماي 1945 قالمه بأربع تجارب للتقييم الذاتي متسلسلة زمنياً، حيث سميت المرحلة الأولى (2012/2011) بالمراجعة الداخلية تم فيها توزيع استبيان على الطلبة لقياس درجة الرضى حول العملية التعليمية.

تليها المرحلة الثانية (2013/2012) قامت الجامعة خلالها بعملية تقييم ذاتي داخلي و خارجي عن طريق المنظمة العالمية الفرنكوفونية AUF و حسب مرجعية AQUIMED المرجع الأورو متوسطي لضمان الجودة الذي يقوم على أربع محاور: الحياة الطلابية، برامج التكوين، التعاون الخارجي، الحياة الجامعية. بعدها المرحلة الثالثة (2017/2016) و بناء على المراسلة الواردة من الأمين العام للوزارة حول التقييم الذاتي، قامت الجامعة بتنظيم عملية تقييم ذاتي في جامعة 8 ماي 1945 في كليات العلوم الانسانية و الاجتماعية، الآداب و اللغات، كلية الرياضيات و الاعلام الآلي و علوم المادة و باقتراح من السيد رئيس الجامعة و من لجنة التقييم الذاتي تم اختيار ثلاث ميادين للتقييم الذاتي حسب المرجعية الوطنية للجودة ARNAQE و هي: ميدان التكوين، ميدان البحث العلمي، و ميدان احوكمة.

و أخيراً المرحلة الرابعة (2019/2018) تجسدت في عملية تقييم ذاتي داخلي شملت جميع الكليات و جميع الميادين بما في ذلك الاساتذة، الادارين، الخدمات الجامعية، الطب الاستشفائي، مصلحة النشر... الخ، و في هذه المرحلة انتهت الجامعة من عملية التقويم و انتهت الى صياغة تقرير نهائي يتضمن مؤشرات حول سبع كليات وفق هذا التقرير تعزم الجامعة بعد موافقة الوزارة الوصية الى حضور لجنة كندية من أجل عملية تقييم ذاتي خارجي و معرفة مدى مطابقة المؤشرات الموجودة في التقييم الداخلي مع الواقع.

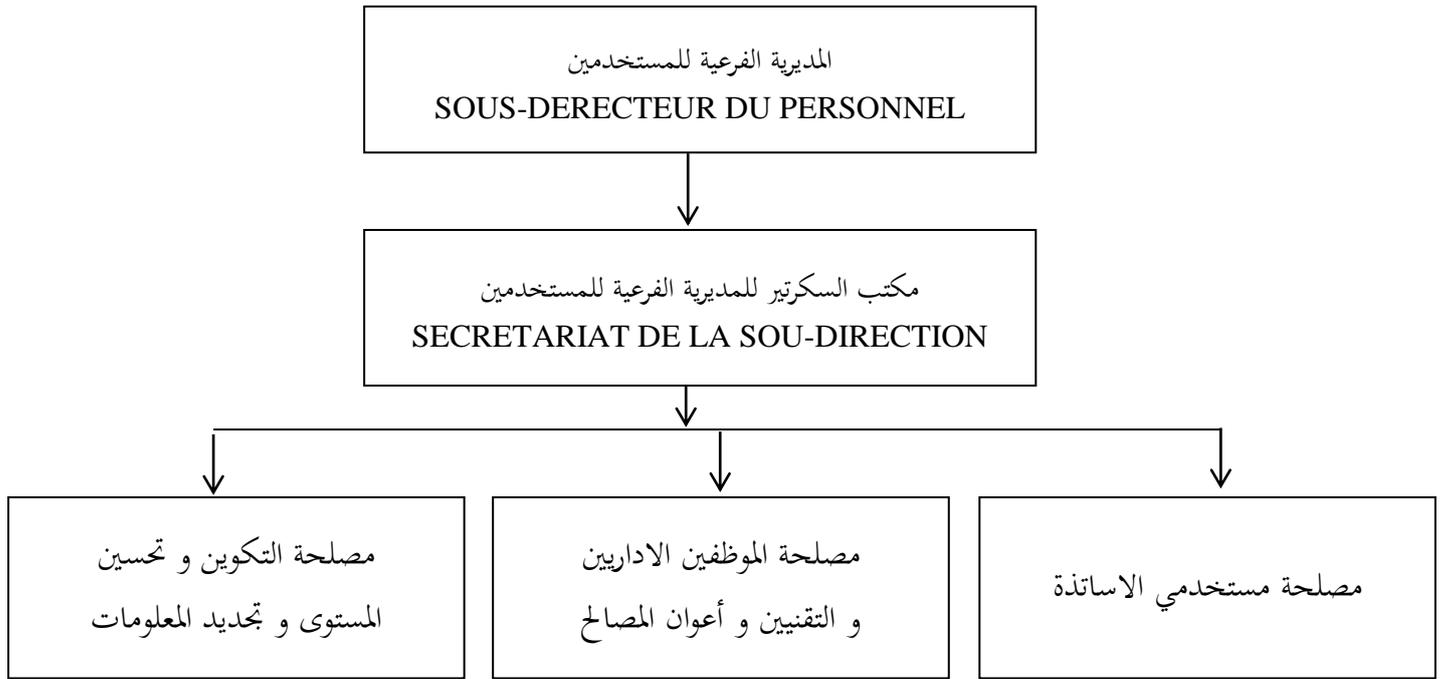
تأسيساً على ما سبق من المعطيات المجمعة، يعد اهتمام الجامعة بالجودة في التعليم العالي الهدف الأساسي من وراء عملية التقييم الذاتي الشاملة لأربعة مراحل عملت خلالها المؤسسة الجامعية على دراسة و تحليل مساهمة المورد البشري في الحياة الجامعية التي تستند على ميادين متنوعة تشمل الحوكمة، البحث العلمي، و التكوين في تحقيق الجودة.

أن ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة تبدأ من انتقاء المورد البشري حيث يجب توفر نظام الاستحقاق و الذي يساهم في تحقيق الجودة وصولاً للمرحلة الثانية التي تشمل مرافقة المورد البشري من حيث التكوينات، ثالثاً و هو عامل مهم يتمثل في اندماج مسؤولي الادارة العليا مع فلسفة ضمان الجودة.¹

المقابلة(02): 2019/05/16 الساعة:13:25

¹ المصدر نفسه، مشطر حسين، 2019/05/08 الساعة:11:00

أجريت المقابلة مع المستشار و المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين بجامعة 8 ماي 1945 قالمه، السيد فاتح بهلول فهو مكلف بضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين في الجامعة مع احترام صلاحيات الكليات، و متابعة وتنسيق مخططات التوظيف و المسار المهني للموظفين. استنادا الى اللوائح التنظيمية تتواجد المديرية على مستوى رئاسة الجامعة و هي مديرية تابعة للأمانة العامة تتوفر على عدة مصالح نوردتها في الشكل التالي:



الشكل رقم(11) من اعداد الطلبة

- و من جملة المهام التي تستند الى المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين ما يلي
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة و كذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
 - اعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الاداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة.
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و الاقسام و الملاحق.
 - تنسيق اعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.¹

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 62، 2004، ص 22.

حيث تقوم بتأدية هذه المهام وفق قوانين تضبط إدارتها للموارد البشرية تتجسد في: قوانين الوظيفة العمومي، قوانين الاسلاك المشتركة، القانون الداخلي للجامعة، قوانين أخلاقيات المهنة الخاصة بالأساتذة. تعمل خلية ضمان الجودة وفق مهام نظرية تتمثل في إحصاءات حيث تعمل على جمع البيانات و المعلومات ثم تحليلها بطريقة استراتيجية و دقيقة بغية الخروج بنتائج تسوغها في شكل تقرير يقدم الى رئاسة الجامعة، هذه الاخيرة و بعد الإطلاع على التقرير تعطي إجراءات تتبعها الموارد البشرية في التعامل مع الموظفين و في اتباع مسارهم الوظيفي من انتقاء العنصر البشري تكوينه و جعله عضوا فاعلا في الجامعة يساهم في تجسيد فلسفة الجودة التي تعمل خلية ضمان الجودة على تقييمها.¹

مقابلة(03): 2019/05/16 الساعة:11:00

كانت المقابلة الثالثة مع رئيسة مصلحة التعاون ما بين الجامعات بناية مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية المتواجدة على مستوى رئاسة الجامعة، و مثل غيرها في مجالات الادارة لكنها تعنى بكل الاتفاقيات التي تبرمها الجامعة مع الشركاء الاقتصاديين و الجامعات المحلية و الأجنبية في اطار التعاون الأكاديمي، كما تكلف برصد مختلف العروض التي تنشرها الجامعات الأجنبية لإقامة علاقات تعاون خارجية و زيادة روابط جامعة 8 ماي 1945 و تنميتها عبر الإستفادة من هذه الاتفاقيات. من مهامها:²

- ابرام اتفاقيات التعاون ما بين الجامعات الوطنية و تحيينها.
- البحث عن مختلف العروض من الجامعات العالمية التي تنشر في الانترنت للظفر بها لصالح الجامعة و فتح آفاق جديدة في البحث العلمي و التعاون الاكاديمي.
- بناء علاقات التعاون في القطاع الإقتصادي مع الشركاء الاقتصاديين و إعطاء الفرصة للطلبة في اقتحام عالم الشغل عبر الجامعة.
- إقامة الدورات التكوينية المتنوعة و التي تساهم في تعزيز كفاءات الطالب و تحصيل رصيد معرفي و تطبيقي مثال ذلك اتفاقية coffee projet ، دار المقاولاتية، المركز المكثف لتعليم اللغات...
- خلق التعاون الثنائي و المدمج بين الجامعات و المعاهد و مراكز البحث العلمي و المؤسسات الخاصة و العمومية المحلية منها و العالمية.

¹ تحصلنا على هذه المعلومات من خلال إجرائنا لمقابلة مع السيد "فاتح بملول" المنصرف المستشار والمدير الفرعي للمستخدمين بتاريخ 2019/05/16 الساعة:13:25

² تحصلنا على هذه المعلومات من خلال إجرائنا لمقابلة مع الأنسة "إيمان بلوصيف" رئيسة مصلحة التعاون ما بين الجامعات بناية الجامعة للعلاقات الخارجية، بتاريخ: 2019/05/16 الساعة:11:00

- إمضاء ميثاق التعاون ذات المصالح المشتركة في إطار التعليم العالي و التي تصب في الاهتمام بالتحسين في المورد البشري من جميع الاصناف أستاذة، طلاب، إداريين و باحثين.

في خضم المقابلة تم التطرق الى مهام مصلحة التعاون ما بين الجامعات للعلاقات الخارجية و التي تشكل محور في زيادة كفاءة الموارد البشرية داخل الجامعة و مدى تعزيز ادارة الموارد البشرية الأمر الذي يساعد في رفع مكانته.

و لأن ادارة الموارد البشرية تلعب دورا رئيسيا في تحقيق جودة الجامعة تقوم جامعة 8 ماي 1945 عبر المصلحة المعنية بتوقيع العديد من اتفاقيات التعاون مع المؤسسات العمومية و الخاصة و الشركات المحلية و الوطنية بهدف تقرب الأكاديميين من القطاع الاجتماعي و الإقتصادي كما ان هذه الاتفاقيات تساهم من خلال التدريب و الدراسات و الخبرات و الخدمات في خلق قيمة مضافة لدى الموارد البشرية داخل الجامعة.

بالإضافة الى أن جامعة 8 ماي 1945 متفتحة دوليا و هذا ما جعلها تبرم العديد من اتفاقيات التعاون مع العديد من مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي في البلدان العربية و الاتحاد الاوربي.

تعد جامعة 8 ماي 1945 في إطار عملها على الجودة عضو في العديد من البرامج الأوربية نذكر منها: Tempus, Erasmus, Erasmus+ فمن خلال هذه الاتفاقيات تشجع الجامعة على الخبرات و فرص التبادل و المعرفة لدى كل الفئات في المحيط الجامعي من إداريين و أستاذة و طلبة في ممارسة التدريس و البحث الجيد للوفاء بالمعايير الدولية في مجال الجودة.

و كمثال على الاتفاقيات السارية المفعول و التي تساهم في تحسين المورد البشري نذكر اتفاقية مع جامعة Limoges الفرنسية التي تنص على تقديم شهادة C2i لكل فرد من الطلبة أو الاداريين أو الاساتذة الخاضعين لدورة تقييم الكفاءات و تطوير القدرات في مجال الاعلام الآلي و اتقان العمل على الانترنت فهي تهدف الى تعزيز مدى استعداد الفرد الى اتقان تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و الإعلام الآلي على المستوى الفردي أو في الحياة المهنية.

كما نجد الجامعة تعمل على تجسيد أخرى الاتفاقيات الموسومة ب: Projet e-lives و تهدف هذه الاخيرة الى اتاحة الفرصة للباحثين و الخبرات على مستوى جامعة 8 ماي 1945 الى استغلال عتاد الإعلام الآلي و الامكانيات المادية الخاصة بالمخابر و المتواجدة على مستوى الجامعات الأجنبية و كل ذلك عبر شبكة الانترنت هذه القفزة تعد ذات نوعية فيما تصبو الجامعة الى بلوغه من انجازات تصب في إطار الجودة عبر إدارة مواردها البشرية.¹

¹المصدر نفسه، " إيمان بلوصيف " 11:00 الساعة: 2019/05/16

نتائج الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى إثراء المكتبة في الدراسات المتعلقة بإسهامات إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة في التعليم العالي، لهذا فإن هذه الدراسة تحاول الوصول إلى نتائج ميدانية قابلة للقياس وتكون مبنية على حقائق علمية، و استنادا إلى المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة ميدانيا و بواسطة الأدوات المستخدمة قصد الإجابة على أسئلة الدراسة تبين لنا أن النتائج التي توصلنا إليها يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. نتائج الدراسة من خلال الأهداف:

لقد تأكد لنا من خلال النتائج المتحصل عليها من ميدان البحث و التراث النظري، تبين لنا أن دراستنا هذه قد حققت بعض الأهداف التي تصبو إليها و المتمثلة في:

✓ بلورة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية و تحديد أدوات و أساليب النهوض بها بغية إدراك مساهمتها في تحقيق الجودة في التعليم العالي.

✓ تقديم خلفية نظرية و حالة عملية حول إدارة الموارد البشرية و الدور المفتاحي الذي تلعبه في تحقيق الجودة داخل المؤسسة الجامعية.

✓ تحديد المواضيع التي تتطلب من الجامعة تطوير و تحسين مواردها البشرية فيها و توجيه الجهود لها و العمل على تطبيق الجودة فيها.

✓ التعريف بمبادئ الجودة و طرق تطبيقها لجميع العاملين بالجامعة من الهيئة الإدارية و الأكاديمية.

✓ الخروج بنتائج و مؤشرات نهائية للدراسة الميدانية عبر عمليات تحليل البيانات و تفسيرها، التي تساهم في توفير معلومات للجامعة عن ضرورة تطبيق إدارة جيدة للموارد البشرية فيها و أهميتها في تحقيق الجودة في التعليم العالي.

ب. نتائج الدراسة في ضوء المحور الأول من الاستمارة:

● تعمل الجامعة على تحسين ظروف العمل و المحيط الوظيفي بصفة عامة، الأمر الذي ينعكس إيجابا على قدرة الموظفين في عملهم و بالتالي تحقيق أفضل النتائج.

● في اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية يسجل عامل التحفيز المعنوي و مراعاة الجوانب النفسية للموظفين و الاساتذة غيابه في جامعة 8 ماي 1945 ، وهو من أهم العمليات التي تدعم انتماء المورد البشري للجامعة و تحسن في آدائه فنجاح المؤسسة مرتبط بمدى تطبيقها لسياسة الحوافز و مراعاتها للجوانب النفسية.

• من النتائج المتوصل اليها من التحليل هي عدم قيام الجامعة محل الدراسة بعملية المشاركة في القيادة الادارية مع الموظفين أو الاساتذة و اقتصارها على رؤساء الأقسام أو العمداء و غيرهم من ذوي المناصب.

• كما تعكس نتائج التحليل المؤشر المتعلق بتطوير الظروف المحيطة بالعمل حيث أنها لم تصل بعد الى المستوى الذي يلقي رضا أو استحسان الموارد البشرية و الذي يساهم في خلق الظروف المواتية لتحقيق الجودة.

• نضيف ، أن النتائج المتحصل عليها حول اهتمام الجامعة بادارة مواردها البشرية للوصول الى الجودة و يشمل ذلك عامل التدريب حيث تعكسها نسبة متدنية فيما تعلق بالتدريب و التحسين المستمر في الموظفين الاداريين، تقابلها نسبة مرتفعة فيما تعلق بتدريب الاساتذة و هذا التفاوت يتنوع حسب حاجة المؤسسة الجامعية، و وفق رزنامة تتوافق مع متطلبات ضمان الجودة و تحقيق التنمية المستدامة عبر مختلف الموارد البشرية المتواجدة فيها.

ج. نتائج الدراسة في ضوء المحور الثاني من الاستمارة:

• رغم عمل الجامعة على ضمان تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات الخاصة بتنمية الاداريين و الاساتذة الا أن هذه الجهودات تبقى غير مثمرة و تحمل الجامعة في بعض الأحيان مسؤولية تقصيرها في توفير طرق و مجالات مساعدة لهذا الهدف.

• كما تعكس نتائج التحليل عناية الجامعة بتوفير أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيا و ذلك وفق معايير تضبط عملية اختيارهم و تحدد الشروط الواجب توفرها في المورد البشري حتى تضمن الجامعة رصيد من النخب يساهمون في تحقيق الجودة.

د. نتائج الدراسة في ضوء المحور الأخير من الاستمارة:

• تعد عناية الجامعة بادارة مواردها البشرية من الاداريين فيما تعلق بالتدريب و التكوين متدنية حيث يؤثر ذلك على مبدأ التحسين الدائم و المستمر غير أنها تعرف نسبة معترف بها معترف بها بالنسبة للأساتذة الذين تسعى الجامعة إلى تطوير قدراتهم و تبرر الجامعة هذا الاختلاف في التدريب بين مواردها البشرية الى حاجة المؤسسة.

• كما نخلص الى نتيجة تتعلق بمتطلبات تحقيق الجودة من وجهة نظر الموظفين الاداريين و الأساتذة و التي يمكن اعتمادها كأساليب من قبل الجامعة للوصول الى الجودة، إن تغيير أساليب التسيير و اعتماد أسس علمية في الادارة بالإضافة الى التحسين المستمر في الموارد البشرية مع وضع نظام صارم للحوكمة كلها تساعد في تحقيق الجودة و هذه الاتجاهات تعكس دراية المورد البشري بأهمية الجودة و طرق الوصول اليها.

من خلال مناقشة النتائج المتعلقة بالأساليب المعتمدة من قبل الجامعة للوصول الى الجودة التدريبات و الدورات التكوينية التي تتم وفق قوانين و ضوابط أضف الى ذلك مبدأ الأحقية في الحصول عليها على اعتبار ما يقدمه المورد البشرى من مجهودات و اسهامات.

- تعتمد الجامعة على مجموعة من القوانين و الضوابط التي تشكل أسلوب في ادارة الموارد البشرية فيها و التي من بينها النظام الداخلي للجامعة، الاعتماد على القوانين و الضوابط الخاصة بتسيير الاقسام و المرافق البيداغوجية، تعليمات اللجان العلمية و العمداء و رئيس الجامعة... الخ.
- تقوم الجامعة بتنمية و تطوير العاملين فيها و ذلك عبر الرفع من الكفاءات المهنية و التدريب المستمر، و حث مواردها من الاستخدام الأمثل للوسائل التقنية و أساليب الاتصال الحديثة، مع توفر المهارات القيادية مما ينعكس على أداء و انتاجية العمل و يسهم في تطوير الموارد البشرية بأبعادها المختلفة.

5. جملة التوصيات:

- على الجامعة أن تقوم بإدارة مواردها البشرية على أنها عملية أساسية و يجب على جميع الأطراف الفاعلة في هذه العملية أن تعمل على تحقيق التكامل بين الأفراد و بين مختلف الأقسام و الأنشطة و المهام و الوظائف حتى تصل الى مرحلة الجودة.
- على الجامعة أن تحرص على تحديد العلاقات بين الأفراد في المناصب المختلفة و تحديد الأدوار من أجل المشاركة في العمل على التحسين المستمر للجودة.
- الخروج من مرحلة التقييم الذاتي التي قامت بها الجامعة الى الربط بين نتائج التقييم الذاتي و نتائج قياس الاداء و إلقاء الضوء على أفضل و أقل الممارسات من أجل تدعيم أفضلها و تصحيح الخاطئ.
- على الجامعة أن تقوم بنشر معايير و مؤشرات الأداء في كل المستويات و يشمل ذلك التقارير التي كانت خلية الجودة تقوم بصياغتها و ارسالها للوزارة الوصية دون إطلاع الموارد عليها باعتبارهم معيون بعملية التقييم و النتائج المتوصل اليها.
- من أجل الوصول الى الجودة على الجامعة أن تجعل من الجودة مسؤولية الجميع أي أنها جزء من المسؤوليات المقترنة بقيام الفرد بنشاط أو عمل أو وظيفة معينة، و لا تقتصر على رئيس قسم أو عميد أو أشخاص محددين.
- ضرورة الاهتمام بالجوانب التحفيزية و المعنوية للموارد البشرية لما لها من دور كبير في جعل الفرد داخل الجامعة يعمل من أجل تحقيق الجودة و مثال ذلك المكافآت على البحوث و المقالات العلمية و براءات الاختراع.
- نشر ثقافة الجودة في الجامعة بين أعضاء هيئة التدريس و الإداريين و الطلبة.
- ابتكار أساليب جديدة في تقويم الموارد البشرية من إداريين و أساتذة.

- مشاركة أعضاء هيئة جميع الافراد من هيئة التدريس و اداريين في صنع القرارات داخل الجامعة و تقديم مقترحات مما يساعد في تحسين الاداء.
- ضرورة بناء و تطوير علاقة جيدة بين الادارة و أعضاء هيئة التدريس و العاملين.
- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول الجودة في التعليم العالي و من تلك الدراسات البحث العلمي و دوره في تحقيق الجودة.
- تبني مبدأ الشفافية و الحوكمة في قطاع التعليم العالي.
- الاهتمام بمبدأ التحسين المستمر في كافة المجالات ذات العلاقة بالجودة، مثال ذلك معالجة نقاط الضعف التي يتم إكتشافها و الارتقاء بنقاط القوة المحققة.
- إقامة دورات تدريبية يقوم عليها خبراء و متخصصون في ادارة الموارد البشرية و في مدخل الجودة و عقد الندوات اللقاءات التي من شأنها أن تنشر الجودة.

خاتمة:

إن التحديات التي أصبح يشهدها قطاع التعليم العالي بصفة عامة تحتم على جميع المؤسسات الجامعية ضرورة الامام بجميع مواردها البشرية لمواجهتها و فرض وجودها و الحفاظ على بقائها و استمراريتها.

كما يعد السبق و التنافسية في بلوغ أعلى المراتب أحد هذه التحديات التي تبنى على عنصر فعال في العملية، و المتمثل في المورد البشري الذي يأخذ أهمية كبيرة و هذا ما أثبتته العديد من الدراسات و البحوث سواء على المستوى الفردي للشخص أو على المستوى الكلي.

و لأهمية هذا العنصر البشري جاءت دراستنا مكملة لما توقفت عنده الدراسات السابقة و مدى مساهمتها في تحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي.

و للجودة معايير و مكونات ومنهجية يجب العمل وفقها حتى تصل اليها، و عليه فإن تحديد الطرق المناسبة لحسن استغلال الموارد البشرية و التعامل معها الى جانب تحديد الخطوات المناسبة و تهيئة المناخ الملائم و التخطيط له و توجيهه و رقابته سيسهم بشكل كبير في انجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي ككل و جامعة 8 ماي 1945 خاصة.

قائمة المصادر والمراجع:

المعجم والقواميس:

1. إبن منظور، لسان العرب، الجزء الثاني، إدارة المعارف للطباعة والنشر، القاهرة، 1984.
2. د. حبيب الخلف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين إنجليزي عربي، دون طبعة، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
3. علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحيى، القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي ألفابي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

الكتب باللغة العربية:

1. بسيوني عبد النبي، بحوث ودراسات في نظم التعليم، إدارة الجودة الشاملة، مدخل لتطوير التعليم الجامعي بمصر، مكتبة زهراء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
2. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
3. د. جودة عزة عطوي، أساليب البحث العلمي، د ط، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
4. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
5. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار المريخ للنشر، القاهرة، دون سنة.
6. خالد عبد الرحيم العيني، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
7. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دون طبعة، دار مجد للنشر والتوزيع، دون بلد، 2004.
8. ريم مشاط، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، جمع وتنسيق عطر الغلا، دون بلد. دون سنة.
9. سوسن شاكر مجيد، د. محمد عواد الزيادات، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي، طبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
10. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 1999.
11. صفران محمد المبيطين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دون طبعة، دار اليازوري، الأردن، 2012.
12. طاهر محمد الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار عامل الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. علي ناصر شتوي، آل زهر السلاطين، تحقيق الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالي، ط 1، بحوث ودراسات علمية محكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

14. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، د ط، دار وائل للنشر والتوزيع، دون بلد، 2006.
15. علي غربي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2012.
16. عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط 1، وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
17. عطاء الله محمد تيسير وغالب محمد سنحوق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط 1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
18. علمي السلمى، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون سنة.
19. الفضل عبد الحسين والطائي يوسف حجيم سلطان، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك، دون طبعة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
20. مجيد شاروسوسين، الجودة والاعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام الجامعي، ط 1، دار الفضاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. مريج محمد إبراهيم الشرقاوي، دراسات في الإدارة التعليمية، ط 1، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2003.
22. محمد فوزي العابدي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، طبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
23. محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات حويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، طبعة 2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
24. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار حيان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
25. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي، طبعة 3، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
26. محمد العريفي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
27. محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
28. محمد العربي ولد خليفة، المهام الحضارية للمؤسسة والجامعة الجزائرية، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.

29. يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، طبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

30. يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، طبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

الكتب الأجنبية:

Source: Estalle mercier et gèraldineschmidt. gestion des ressources humaines édition e. node et pearsonèducation. France. France 2004. P 163. 31

'Zeynepolcen, the concept of excellence in higher education, European association for quality assurance in higher education AISBL, 20, 2014, Belgum (Brussels), P09. Downloaded day:01/03/2019.

1- الكتب المترجمة باللغة العربية:

1. ديوبولد فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط 2، ترجمة محمد نبيل وآخرون، مطابع سجل القاهرة، مصر، 1977.

2. موريس أنجليس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، طبعة 2، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القضية للنشر، الجزائر، 2006.

الملتقيات:

1. د. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، ملتقى دولي حول التنمية البشرية (9-10 مارس 2004)، جامعة ورقلة، 2004.

2- الرسائل الجامعية:

1. أحمد زرزور، تقييم تطبيق الإصلاح الجامعي الجديد نظام ليسانس-ماستر-دكتوراه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.

2. محمد غضاب أبو عليم، واقع إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الأردنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2، 2011-2012.

3. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2007.

4. العلمي بن عطار الله، علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

3- المجلات:

1. عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا، مجلة الباحث، العدد 07، 2010.
2. خالد أحمد الصرايرة، ليلي العساف، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة العربية، عمان، المجلد الأول، 2008.
3. محمد أحمد سمرة، عفيف حافظ زيوان وآخرون، واقع نظام التعليم في جامعة القدس في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها "دراسة مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية"، العدد 08، 2005.

المواقع:

1. زاكي الصراف، فالح عبيد الله الخوالدة، تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الميزة التنافسية في الجامعات الأردنية، www.novapdf.com، بتاريخ 05 مارس 2019، بتوقيت 18:00.

الهيئات:

1. هيئة التأطير بمعهد أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، دون طبعة، الجزائر، 2011.
2. المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الغدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، دار 225 2015، 1429

قائمة الأشكال و الجداول:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	موقع ادارة الموارد البشرية في الادارة العليا	01
21	موقع ادارة الموارد البشرية في الادارة الوسطى.	02
21	موقع ادارة الموارد البشرية في الادارة الدنيا.	03
25	ترابط عملية التخطيط مع وظائف ادارة الموارد البشرية الأخرى.	04
32	دور عملية الاستقطاب في المنظمة.	05
35	خطوا الاختيار و التعيين.	06
42	نموذج الحلقة للدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب و التنمية	07
44	النموذج التشخيصي في تصميم استراتيجية التدريب و التنمية.	08
49	منحنى التوزيع الإجباري.	09
51	مكونات النظام التعليمي.	10

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	مزايا و مساوى مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية.	01
47	قياس أداء الأفراد حسب طريقة الصفات.	02
110	تعداد الموارد البشرية من الاساتذة و الاداريين على مستوى الجامعة.	03
110	قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة.	04



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 08 ماي 1945

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الاعلام و الاتصال

تخصص اتصال و علاقات عامة



السلام عليكم و رحمة الله و بركاته:

في اطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر نظام جديد في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة نرفق هذه الاستمارة لتغطية الجانب الميداني للدراسة الموسومة ب :

**اسهامات ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة في قطاع التعليم
العالي
- دراسة ميدانية جامعة 08 ماي 1945 -**

استمارة إداريين

الاستاذ المشرف:

- دحدوح منية.

من اعداد الطلبة:

- لخواش عبد اللطيف.

- مناعي شرف الدين.

- مرواني أمينة.

نرجو مساهمتكم في ملاء هذه الاستمارة الخاصة بالإداريين التي صممت لأغراض تجميع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، اسهامات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة في التعليم العالي، و عليه نطمئنكم بأن جميع المعلومات المقدمة في هذا الاستبيان سوف تستخدم لغرض البحث العلمي. شاكرين تعاونكم و إفادتكم الموضوعية لنا بهذه المعلومات.

الرجاء وضع علامة أمام الخانة التي تتوافق مع إجابتك.

2019/2018

المحور الأول: البيانات السوسيوديموغرافية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن: (26-30)
- (31-35)
- (36 فما فوق)
3. المستوى: ليسانس ماجستير و أخرى تذكر
4. سنوات الخبرة: (1-5)
- (6-10)
- (11-15)
- (15 فما فوق)
5. طبيعة المنصب : عون اداري مس مكتب متصرف
- متصرف اداري أخرى تذكر

المحور الثاني: اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية للوصول إلى الجودة.

1. هل تؤدي الجامعة واجباتها على أكمل وجه تجاه مواردها البشرية من الموظفين ؟
- نوعا ما بدرجة ضعيفة
- بدرجة متوسطة بدرجة عالية
2. هل تشعر بالاستقرار الوظيفي في محيط العمل؟ نعم لا
3. هل تظهر الجامعة عناية في إدارة مواردها البشرية من الموظفين الإداريين فيما تعلق بالتدريب؟ نعم لا
4. هل تقوم الجامعة بمراعات الجوانب النفسية والاجتماعية في إدارة مواردها البشرية؟ نعم لا
5. هل تعتمد الجامعة الى مشاركة الموظفين القيادة الإدارية في حل المشكلات من خلال غرس ثقافة الجودة في تأدية أعمالهم و مهامهم و كذا تقوية علاقاتهم فيما بينهم؟ نعم أحيانا لا
6. هل توفر الجامعة طرق و مجالات لتطوير المعارف في وظيفتك الحالية؟ نعم لا
7. هل يوجد مؤطر دائم لوظيفتك الادارية يساعدك على رفع الكفاءة المهنية؟ نعم لا
8. هل تقوم الجامعة بالتكفل بمتطلبات و احتياجات الموظفين؟ نعم أحيانا لا

المحور الثالث: المعايير المتبعة من طرف الجامعة في إدارتها للموارد البشرية.

1. هل تعتمد الجامعة استراتيجية محددة قائمة على أسس و معايير معينة في إدارة مواردها البشرية من الموظفين الإداريين ؟
- نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، قدم أمثلة عن بعض هذه الأسس المعايير

2. هل يتم إشراك الموظفين الإداريين عند وضع نظام للجودة أو محددات و معايير عن طريق ممثلهم؟

نعم أحيانا لا

3. هل تقوم الجامعة بتطوير الظروف المحيطة بالعمل مثل العلاقات التعاونية في مكان العمل؟ نعم أحيانا

4. هل تؤدي ممارسات سياسة الجامعة دورا هاما في تعزيز قدرة الموظفين الإداريين على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق أفضل

النتائج في إطار الجودة؟ نعم أحيانا لا

5. هل الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقته؟ نعم لا

6. هل ترى أن زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة؟ نعم أحيانا لا

7. هل تعمل الجامعة في جو من المصادقية و الثقافة الداعمة للبيئة الحرة في مكان العمل؟ نعم أحيانا لا

المحور الرابع: الأساليب المعتمدة من قبل الجامعة لتحقيق الجودة عبر إدارتها لمواردها البشرية.

1. حسب رأيك، هل تتبع الجامعة خطة تنظيمية هدفها الجودة عبر إحداث تغييرات مستمرة في كل مجال وظيفي بالجامعة بواسطة

كل فرد و في كل وقت؟ نعم لا

2. هل تسمح مجموعة القوانين و النظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة للموظفين باتباع السلوك الأخلاقي المناسب و تقديم

صورة حقيقية عن الانضباط؟ نعم لا

3. هل تعتقد أن تحقيق الجودة سيكون أحسن في حال:

- تغيير أساليب التسيير داخل الجامعة.

- اعتماد اسس علمية في الإدارة.

- التكوين و التحسين المستمر في الموظفين.

- وضع نظام صارم للمراقبة و المحاسبة.

4. هل تقوم الجامعة باتباع مجموعة من الأساليب السلوكية لتدريب و تنمية الموارد البشرية العاملة داخل الجامعة من خلال المعرفة

النظرية و التطبيق و الممارسة العلمية؟ نعم أحيانا

5. هل تقوم الجامعة بتزويد الموارد البشرية بالمعرفة و الثقافة العامة و المتخصصة، فضلا عن اكسابها المهارات و الخبرات التي تساعد

في تطوير و تحسين أدائها العملي؟ نعم أحيانا لا



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة 08 ماي 1945
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
شعبة علوم الاعلام و الاتصال
تخصص اتصال و علاقات عامة



السلام عليكم و رحمة الله و بركاته:

في اطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر نظام جديد في علوم الاعلام و الاتصال تخصص اتصال و علاقات عامة نرفق هذه الاستمارة لتغطية الجانب الميداني للدراسة الموسومة ب :

**اسهامات ادارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي
- دراسة ميدانية جامعة 08 ماي 1945 -**

استمارة الاساتذة

الاستاذة(ة)المشرف:

- دحدوح منية.

من اعداد الطلبة:

- لخواش عبد اللطيف.

- مناعي شرف الدين.

- مرواني أمينة.

نرجو مساهمتكم في ملأ هذه الاستمارة التي صممت لأغراض تجميع البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، اسهامات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة في التعليم العالي، و عليه نطمئنكم بأن جميع المعلومات المقدمة في هذا الاستبيان سوف تستخدم لغرض البحث العلمي.

شاكرين تعاونكم و إفادتكم الموضوعية لنا بهذه المعلومات.

الرجاء وضع علامة أمام الخانة التي تتوافق مع إجابتك.

2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر، أنثى ،

2. السن: (26-30)

(31-35)

(35 فما فوق)

3. المستوى: ماجستير دكتوراه ، بروفييسور

4. سنوات الخبرة: (1-5)

(6-10)

(11-15)

(16 فما فوق)

5. طبيعة المنصب : أستاذ جامعي ، أستاذ و إداري

المحور الثاني: اهتمام الجامعة بإدارة مواردها البشرية للوصول إلى الجودة.

1. هل تبدي الجامعة اهتماما حول إدارة مواردها البشرية من حيث التدريب للأساتذة ؟ نعم لا

2. هل تسعى الجامعة الى التحسين الدائم في مواردها البشرية بالنسبة للهيئة الاكاديمية؟ نعم لا

3. هل استفدت من دورات تدريبية أو تكوينية في اطار عملك ؟ اذا كانت اجابتك نعم، كم من مرة

استفدت و كم كانت مدة التدريب أو التكوين؟ نعم ، لا .

4. هل تعين الجامعة أعضاء هيئة التدريس أكفاء مهنيا و لديهم التزام أساسي بالمؤسسة ؟

نعم ، أحيانا لا .

5. هل يشارك أعضاء هيئة التدريس في التخطيط الأكاديمي و إعداد البرامج؟ نعم أحيانا لا

6. هل يتم تدريب الأساتذة على المعارف الجديدة اللازمة و كل ما هو حديث للرقابة على الجودة ؟

نعم أحيانا لا .

المحور الثالث: المعايير المتبعة من طرف الجامعة في إدارتها للموارد البشرية.

1. هل تتبع الجامعة سياسة في إدارة مواردها البشرية من الاساتذة تبنى على قوانين و ضوابط معينة؟

نعم أحيانا لا

إذا كانت لإجابة بنعم، أذكر بعض هذه الضوابط :

2. هل تحترم الجامعة معايير الخبرة و مدى توافقها مع الوظائف و المهام المراد إنجازها في إطار الجودة؟

نعم ، لا .

3. هل تهتم الجامعة بالأساتذة فيما يتعلق بالتحفيز المعنوي أثناء فترات العمل؟ نعم أحيانا لا
4. هل جو العمل في الجامعة يشجع على الحوار و تبادل الأفكار؟ نعم أحيانا لا
5. هل يساعد نظام التكوين بالخارج الخاص بالأساتذة على خلق النوعية في التعليم خاصة و الجامعة بصفة عامة؟ نعم ، لا

المحور الرابع: الأساليب المعتمدة من قبل الجامعة لتحقيق الجودة عبر إدارتها لمواردها البشرية.

1. هل تحرص الجامعة على ضمان الجودة عبر الإدارة الجيدة للموارد البشرية من أساتذة؟

نعم ، أحيانا ، لا .

2. هل تتوفر لدى الأساتذة القدرة على تحقيق الجودة في الجامعة عبر الكفاءة المهنية و العلاقة الجيدة

بينها و بين الادارة؟ نعم ، لا .

3. هل تعتقد أن ضمان الجودة سيكون في حال:

- تغيير أساليب التسيير الخاصة بالأساتذة .

- التحسين في الأساتذة عبر التأطير الجيد.

- تغيير الكوادر المشرفة.

أخرى تذكر:

4. هل تؤيد اعتماد الجامعة نظام للمتابعة فيما يتعلق بتكوين الإطارات الأكاديمية (أساتذة) في الخارج

و مدى مساهمتهم في ضمان الجودة؟ نعم لا .

5. في رأيك ما هي الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل الجامعة كعامل مهم في إدارة الموارد البشرية

(أساتذة) لضمان الجودة في الجامعة؟

المسؤولية الشفافية الانضباط المساءلة العدالة الاستقلالية كفاءة المهنية

6. هل تحدد الجامعة مهام و أدوار القائمين بالعملية التعليمية بدقة و شفافية مع ضمان تفرغ هيئة

التدريس لعمليهم العلمي و الأكاديمي؟ نعم أحيانا لا

- 1) كيف تم تكوين خلية الجودة؟
- 2) كم عدد أعضاء خلية الجودة؟
- 3) ماهي تخصصات أعضاء خلية الجودة؟
- 4) ماهي مهام خلية الجودة؟
- 5) ماهي أهداف خلية الجودة؟
- 6) هل أدركت الجامعة نقاط قوتها و ضعفها من خلال تقييم خلية الجودة؟
- 7) هل هناك تغييرات و تحسينات للارتقاء بقطاع التعليم العالي؟
- 8) كيف يتم رسم سياسة الجودة في الجامعة؟
- 9) كيف تتم مراقبة و مراجعة نظام ادارة الجودة من قبل الادارة؟
- 10) هل تعتقدون أن الجامعة بحاجة إلى نظام جيد للمراقبة و الحوكمة؟
- 11) ماهي المعوقات التي تحول دون ضمان الجودة في التعليم العالي في ظل توفر الموارد البشرية؟
- 12) هل يخضع النظام الاداري و نظام ادارة الموارد البشرية للتطوير من أجل ضمان الجودة؟
- 13) ما هو دور الادارة في مراقبة و تقويم العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة الجامعية؟
- 14) هل يوجد للإدارة نظام لجمع المعلومات كميًا و كميًا بحيث تصدر قراراتها في شأنها؟
- 15) هل يوجد للجامعة نظام للتغذية الراجعة يسمح بقياس نسبة الجودة المحققة فيها؟
- 16) هل يوجد نظام الكتروني يسمح للطلبة و الاساتذة و حتى زوار الموقع بالاطلاع على انجازات الجامعة؟
- 17) كم يبلغ عدد الاتفاقيات التي ابرمتها الجامعة مع المعاهد و الشركات العمومية او الخاصة في اطار تحقيق الجودة؟
- 18) هل توفر الجامعة الشروط و المواد اللازمة للبحث سواء للأساتذة أو الطلبة؟
- 19) هل تقوم الجامعة بتحفيز و مكافأة المشاركين في مشاريع البحث؟
- 20) هل تعمل الجامعة على ضمان توثيق و حماية براءات الاختراع الخاصة بهم؟
- 21) هل تمتلك الجامعة نظام للإعلام الآلي يسمح للباحثين بالاطلاع على المراجع و كل ما تقوم الجامعة بنشره عبر الانترنت؟

- 1) التعريف بالمسؤول عن الموارد البشرية؟

- 2) ماهي الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها في الجامعة؟
 - 3) ماهي وظائف ادارة الموارد البشرية في الجامعة؟
 - 4) ما لفرق بين ادارة الموارد البشرية و ادارة الموظفين؟
 - 5) ما هو الدور الاساسي الذي يقوم به المسؤول عن ادارة الموارد البشرية في الجامعة لتحقيق الجودة؟
 - 6) ما لفرق بين ادارة الموارد البشرية و العلاقات العامة و العلاقة بينهما؟
 - 7) هل يتم تدريب الموارد البشرية داخل الجامعة على المعارف الجديدة في اطار تحقيق الجودة؟
 - 8) ماهي عدد دورات التكوين المقترحة للأساتذة و الإداريين؟
 - 9) ماهي الضوابط و القوانين المتبعة من طرف الجامعة لإدارتها لكوادرها البشرية؟
 - 10) هل تهتم الجامعة بالموارد البشرية فيما يتعلق بالإحتياجات أثناء فترات العمل؟
 - 11) هل تتبع الجامعة مبدأ الحوار و تبادل الأفكار في ادارتها لمواردها البشرية؟
 - 12) ماهي العلاقة بين ادارة الموارد البشرية و خلية ضمان الجودة؟ و كيف يعملان على ضمان الجودة في الجامعة؟
 - 13) هل تتوافق ادارة الموارد و خلية ضمان الجودة في بعض الوظائف و المهام؟
- المقابلة 03:

- 1) التعريف بمصلحة التعاون ما بين الجامعات، بناية مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية.
- 2) ماهي مهام هذه المصلحة؟
- 3) ماهي المشاريع التي تقوم بها هذه المصلحة لتطوير الجامعة؟
- 4) ماهي الاتفاقيات الوطنية التي تساعد الجامعة في الوصول الى الجودة؟

ملحق رقم 03

Referentiel AQI-UMED
Version Final (octobre 2011)

المرجع الأورو متوسطي

النسخة النهائية

مجالات التدريب:

- I. التعريف بعروض التدريب و توجيهه (ادارته).
- II. مرافقة الطالب في تدريبه.
- III. تقييم و مراجعة الأساتذة.
- IV. إدارة المعرفة و التعلم لدى الطلاب.
- V. التوجيه و الإدماج المهني.

.VI .التدريب على الدكتوراه.

.VII .التدريب المتواصل.

مجالات البحث:

.I .تنظيم و بناء البحوث و تطويرها.

.II .العلاقات و الشراكات العلمية.

.III .تثمين البحوث.

مجالات الحوكمة:

.I .نظام المعلومات.

.II .شروط وضع و تطوير السياسات.

.III .تنظيم و مراقبة المكونات و الخدمات.

.IV .إدارة الوظائف الداعمة في خدمة البعثات.

.V .عمليات الجودة

مجالات الحياة الجامعية:

.I .استضافة و التكفل بالطلاب و الموظفين.

.II .النشاطات الثقافية و الرياضية.

.III .شروط الحياة و العمل، و التمدرس من قبل الجهات الفاعلة في الجامعة (صحة، نظافة، سلامة).

.IV .المسؤولية الاجتماعية (الأخلاق، المواطنة، تكافؤ الفرص، التنمية المستدامة...).

ملحق رقم 04

Convention nationales

L'université 8 mai 1945 Guelma a établi 86 convention cadre de coopération avec différents établissements et entreprises au niveau local et national, dont 22 conventions avec des établissements universitaires / établissements public & à caractère scientifique, 36 avec des institutions administratives, et 28 avec des institutions économiques.

N°	Conventions Nationales
1	Agence nationale de soutien a l'emploi des j
2	إذاعة قلمة الجهوية.
3	اتحاد المقاولين لولاية قلمة.
4	Group Bennamor
5	جامعة الحميد ابن باديس مستغانم.
6	Algérie Télécom – Alger –
7	L'institut national des Télécommunications et des technologies de l'Information et de la communication – Oran.
8	Centre de recherché en biotechnologie – Constantine
9	المجلس الأعلى للغة العربية

في اطار التعاون و التبادل الثنائي بين الجامعات تبرم جامعة 8 ماي 1945 عدة اتفاقيات تعاون دولية تدخل في مجال البحث العلمي و التكوين، هذه الاتفاقيات تعكس الاهتمامات و المصالح المشتركة في ميدان التعليم العالي و التي تعود لصالح الباحثين و الطلبة و حتى الموظفين.

N°	Conventions Internationales
1	Université EL MANARE , Tunis (Tunisie)
2	UniversitéMinig (UKRAINE)
3	Université de Limoges (FRANCE)
4	Université DE PORTO (Portugal)
5	جامعة القاهرة (مصر)
6	جامعة عدن (اليمن)
7	Manchester MetropolitanUniversity (Angleterre)
8	Czech university of life sciences Prague – Tchèque
9	Université du Québec à trois Rivières (Canada)
10	Istanbul University (Turquie)

جدول رقم (03): تعداد الموارد البشرية من الاساتذة و الاداريين على مستوى الجامعة.

الاصناف	الاساتذة	إداريين، تقنيين و أعوان المصالح...
الدائمين	875	542
المتعاقدين	02	258
العدد الإجمالي	877	800
المجموع	1677	

جدول رقم (04) قائمة الأساتذة المحكمين للإستمارة.

الإسم و اللقب	الرتبة	القسم
سردوك علي	دكتوراه	علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات
نايلي خالد	دكتوراه	علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات
مبارك زودة	دكتوراه	علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات
عبادنة محمد لمين	أستاذ —أ—	علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات