



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

تحت عنوان

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
(دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب – عين تموشنت)

تحت إشراف :

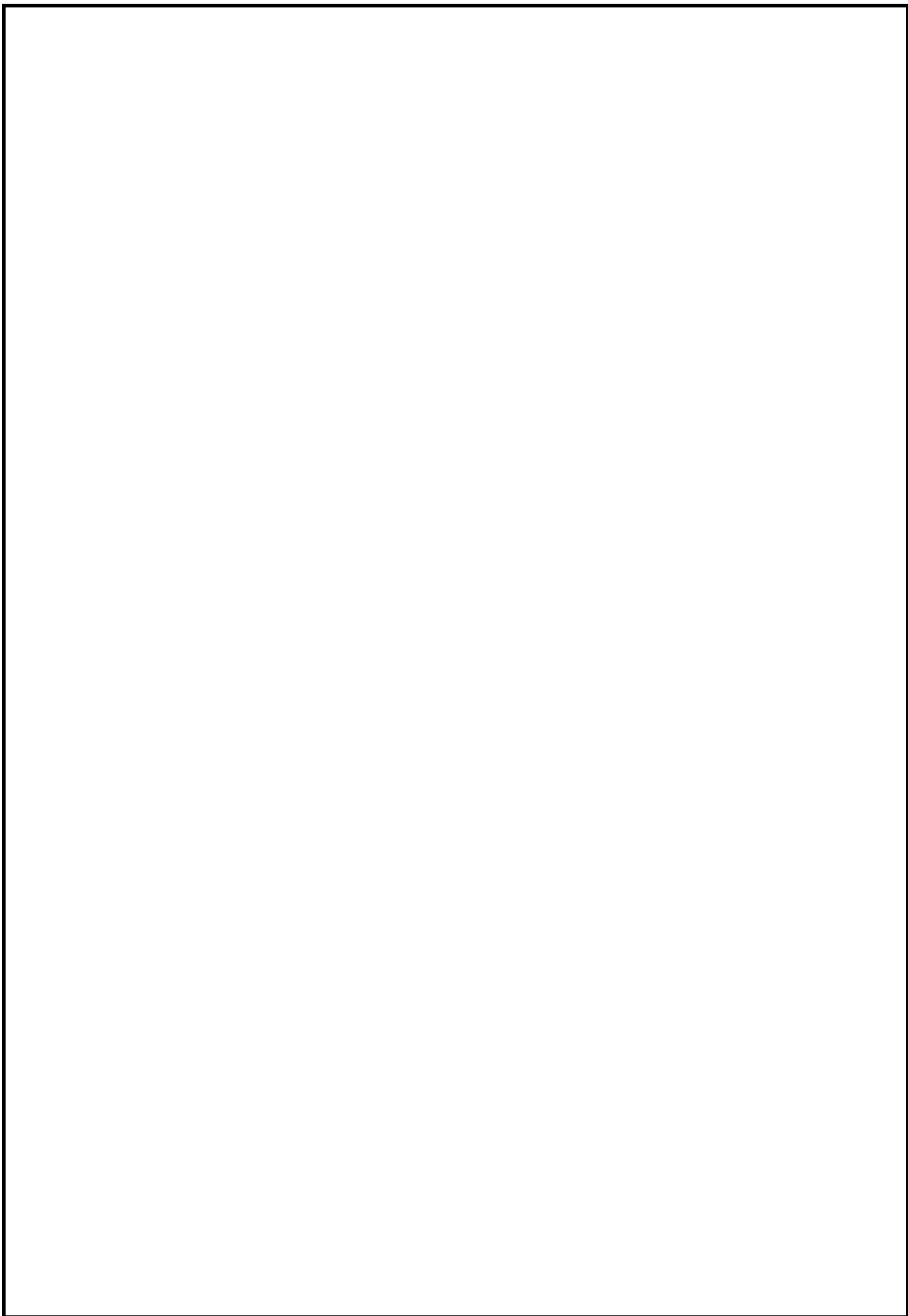
د . مراد إسماعيل

من إعداد الطالبتين :

- عايد فاطنة
- عبید خليجية

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
د/بوزيان الرحماني هاجر	أستاذة محاضرة أ	ممتحنا 1
د/مراد اسماعيل	أستاذ محاضر أ	مشرفا
د/بوغازي اسماعيل	أستاذ محاضر أ	ممتحنا 2



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة الشكر

الشكر لله فاطر السماوات الأرض مهدي لي الطريق ومسهل لي ما أصبوا إليه

القائل في كتابه العزيز «وإن تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم»

الحمد لله الذي شرح صدري ويسر لي امري ووفقني في إتمام هذا المشوار

أتقدم بخالص شكري إلى الأستاذ الدكتور مراد إسماعيل الذي أشرف على

هذا البحث ولم يدخر جهدا لمتابعة العمل وإثراءه بنصائحه القيمة

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة

هذا العمل.

وشكرا لكل من ساعدني من بعيد أو قريب في البداية أو النهاية

الإهداء

لقد شاءت الأقدار أن تكون لكل بداية نهاية وهنا نحن نخط الرحال في آخر المطاف

من رحلة طال فيها العناء

أهدي ثمرة جهدي إلى التي غرست في قلبي الصبر والعطاء ومن تحت قدميها جنات

الخلد والرحمة فهذه أمنيتك مصحوبة بصفاء دعواتك أترجمها لك لعلها تنال رضاك

إليك أُمِّي الحبيبة

إليك أُمِّي الحبيب

إلى سندي في الدنيا زوجي

الذين أناروا لي طريق حياتي وكانوا شموعا تحترق من أجلى

أخايا الغاليان: واضح، حافظ

أختي وزوجها

لأولادي (عبد المالك، محمد علاء الدين، آلاء نور الهدى)

لأبناء اختي (قويدر، ادم، تسنيم)

أهدي بحثي عله يكون نقطة في محيط العلم الشاسع

لكل من علمني حرفا ومن ساعدني من بعيد أو قريب

إلى عائلتي الصغيرة والكبيرة كل باسمه.... زملائي وزميلاتي

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي. سائلة المولى عز وجل أن يجعله في ميزان حسناتي.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

إليك لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتكالله جل جلاله

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ...إلى نبي الرحمة ونور العالمين

إلى من نزلت الآية الكريمة في حقهما

أمي الحبيبة من أرضعتني الحبي والحنان إلى من لم تبخل علي بصلواتها ودعواتها إلى جنة شكرالكي

ألف شكر أيتها الأم العزيزة الغالية

أبي الغالي يامن علمني العطاء بدون انتظار إلى من حصد الأشواك من دربي ليمهد لي طريق العلم

شكرا وألف شكر أيتها الأب العزيز الغالي

إلى أخايا رفيقاي دربي إلى شمعة تنير ظلمة حياتي، إلى سندي في هذه الحياة

"عبد العالي «،» محمد رضا"

إلى زوجة أخي وحببتي ابنة أخي "حبيبة امينة"

إلى كل الأهل والأقارب وكل من ساهم في إنجاز هذا البحث لو بكلمة تشجيع اهدي لهم ثمرة بحثي

هذا

وأخيرا أتقدم بالشكر إلى كل من هم في ذاكرتي وليسوا في مذكرتي

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	كلمة شكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
الصفحة	العنوان
04...01	مقدمة
33...05	الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
06...06	مقدمة الفصل الأول
14...07	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
10...07	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها
11...10	المطلب الثاني: أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية
13...11	المطلب الثالث: دور وخصائص إدارة الموارد البشرية
14...13	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
25...14	المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة
17...14	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة
19...17	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
20...19	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
25...20	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة
33...26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31...26	المطلب الأول: الدراسات العربية
33...32	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
33...33	المطلب الثالث: أوجه الاختلاف بين الدراسات العربية والأجنبية

قائمة المحتويات

34...34	خلاصة الفصل الأول
60...35	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
36...36	مقدمة الفصل الثاني
46...37	المبحث الأول: التعليم العالي
40...37	المطلب الأول: قطاع التعليم العالي في الجزائر
46...41	المطلب الثاني: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب
46...46	المطلب الثالث: الموارد البشرية للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب
57...47	المبحث الأول: الدراسة الميدانية
49...47	المطلب الأول: منهجية الدراسة
57...50	المطلب الثاني: نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة المبحوثة
59...57	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
60...60	خلاصة الفصل الثاني
64...63	الخاتمة
67...66	قائمة المراجع
71...69	الملاحق
	ملخص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	الموارد البشرية لجامعة بلحاج بوشعيب	01
47	توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة	02
49	مقياس لكارت الخماسي	03
50	توزيع افراد العينة حسب الجنس	04
50	توزيع افراد العينة حسب الرتبة العلمية	05
51	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخدمة	06
52	الصدق الداخلي لعبارات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة	07
53	الصدق الداخلي لعبارات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة	08
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات وظائف إدارة الموارد البشرية	09
55	المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية حسب الأهمية النسبية لإجابات افراد العينة على عبارات إدارة الجودة الشاملة	10
56	نتائج التحليل الوصفي المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة	11
56	قيمة معامل كرو نباخ الفا لمحاور اداة الدراسة	12
57	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الجودة الشاملة	13
58	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسة وظيفة التوظيف وبين إدارة الجودة الشاملة	14
58	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسة وظيفة التدريب وبين إدارة الجودة الشاملة	15
59	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسة وظيفة التحفيز وبين إدارة الجودة الشاملة	16
60	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسة وظيفة التمكين وبين إدارة الجودة الشاملة	17

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	أبعاد مفهوم الجودة	01
17	شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج الشبكة	02
48	نموذج الدراسة الفرضي	03

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
69	الاستبيان	01

مقدمة

مقدمة:

يعد المورد البشري أحد المقومات الإنسانية للمنظمة. ولقد تطور الدور الذي تلعبه الإدارة المسؤولة عن المورد البشري كاستجابة للتغيرات التي شهدتها العالم في شتى المجالات. وبدأت تواجه منظمات الأعمال العديد من المتغيرات والتحديات ومن أبرزها العولمة والتطور التكنولوجي، وجود السلع والخدمات ورضا الموظفين.

في ظل هذه الظروف وبالنظر إلى النجاحات المحققة في الميادين الصناعية بسبب تطبيقات الجودة الشاملة قد شجعت الانتقال بهذه التطبيقات إلى المنظمات الخدمية والتي تعد الجامعة أبرزها. وقد اعتمدت إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات على المورد البشري من خلال حسن إدارته.

هذا التوجه قد يعكس الدور يمكن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات والإخفاقات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة. فهي مسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد الركيزة الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة أكثر المداخل اهتماما بالمورد البشري لمساعدته في تطبيقها ونجاحها وعلى الرغم من أن هذا المدخل تم تطبيقه وثبتت فعاليته في العديد من المؤسسات الصناعية أو الخدمية في العديد من الدول العالم مثل: أمريكا، اليابان، ودول الأوربية إلا أنه وحتى الآن لم يأخذ طريقة في التطبيق في المؤسسات العمومية الجزائرية.

هناك يظهر أنه أصبح لازما على المؤسسات والأجهزة ذات طابع إداري كالإدارات المحلية الأخذ بأسلوب فعال وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة من أجل إحداث وتغيير في فلسفة وأسلوب إدارة العمل فيها لتحقيق أعلى جودة واستعمالها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملاءها الذي لن يحصل إلا عن طريق تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية وتطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة في إحداث التكيف والتوازن بين الخدمات المقدمة والحاجات ورغبات الموظفين.

أولا: الإشكالية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر المواضيع التي تعني بتحسين وتطوير المنتجات ذو جودة عالية، وبالتالي الحصول على رضا الزبون. وفي ظل تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المورد البشري قد يتم الوصول إلى متطلبات الوضع المتغير والسريع وبالتالي التكفل بحاجات المواطنين باستمرار.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

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

ولتوضيح الإشكالية صيغت العديد من التساؤلات الفرعية:

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

2- ما مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات؟

3- ما مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟

ثانياً: فرضيات البحث

بهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها في الإشكالية تم وضع فرضية أساسية ويليها أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة بالمركز الجامعي عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التوظيف على إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التدريب على إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التحفيز على إدارة الجودة الشاملة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التمكين على إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

يسعى هذا البحث بصفة عامة إلى تحقيق هدف رئيسي الذي من خلاله يتم تبني إدارة الجودة الشاملة كألية للتحسين

والتطوير لأداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات.

- التعرف على طبيعة إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

- الكشف عن مدى أهمية ومساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- إبراز السبل والوسائل والإجراءات التي يجب إتباعها لضمان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

- الخروج بمقترحات وتوصيات من شأنها تحسين تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بواسطة إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من الاعتبارات الآتية:

- بيان أساسيات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الجامعة.

- إنجاح بحث علمي:

- يسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- يسعى لتحسين وتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية هادفة لتحقيق مستوى عال من الخدمات للوصول لأعلى درجات جودة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- لتطرقنا أثناء المشوار الدراسي لمقياس إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
- انعدام دراسات وأبحاث متعلقة بإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- حاجة مؤسسات التعليم العالي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نجاح مستمر.
- من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسساتها التعليمية.

سادسا: صعوبات البحث

- قلة المراجع التي تجمع بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفر الإمكانيات اللازمة.

سابعا: هيكل الدراسة

قد ناقشت هذه الدراسة هذا الموضوع في فصلين، الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في مبحثين والمبحث الثالث جمعنا بينهما في التعليم العالي، وفي المبحث الرابع إستعرضنا الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتطرقنا إلى أوجه التشابه والاختلاف بينهما. أما في الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى التعليم العالي في الجزائر ثم بجامعة عين تموشنت، وقد كانت دراستنا الميدانية في المركز الجامعي بلحاج بوشعيب (منهجية الدراسة، أدوات جمع البيانات وتحليلها وتأويلها عن طريق البرنامج الإحصائي (Spss(v23)، وأخيرا إلى النتائج المتوصل إليها والاقتراحات في الخاتمة العامة.

الفصل الأول: الإطار

النظري لإدارة المواد البشرية

و إدارة الجودة الشاملة

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري واستخدامها الأمثل له من أجل تحقيق كفاءة وخبرات للوصول إلى جودة عالية في المنتجات والخدمات، وهي الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة والمجتمع.

إذ يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى مفاهيم وممارسات جديدة لمساعدة المنظمة في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، ومن متطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود إدارة موارد بشرية فعالة لديها المقدرة على مساعدة الإدارة العليا والإدارات التنفيذية في كل مراحل وخطوات تطبيق الجودة.

فستتطرق بالتفصيل في هذا الفصل الموسوم بالإطار النظري المفاهيم لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والعلاقة التي تجمع بينهما، وبعض الدراسات السابقة لهذين المحورين.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن الاتجاه الذي يتبنى فكرة إدارة الموارد البشرية يؤكد أن تلك الإدارة مسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد بالمنظمة فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من خلال نشاطات توجه لزيادة فعاليته كالتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة. كما تستخدم تسمية إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها الإدارة المسؤولة عن فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها

سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى العديد من العناصر المرتبطة بتعريف والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية: هناك عدة تعريفات حيث عرفها:

- فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.
 - Glueck.w هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها¹.
 - عبد الرحمان توفيق: هي جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض، التحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهودها م من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 - د. نادر ابو شيخة: هي الجهود التي تستهدف تحقيق التوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المنظمة².
 - وعرفها: **Ivancevich** بأنها وظيفة من وظائف المنظمة، تستخدم لتحقيق كفاءة استخدام العنصر البشري لتحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية أو الشخصية .
- ويلاحظ على التعريف السابق الآتي:

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص.06.

² عادل أحمد الساعدي، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، بحق مقدم للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية اتحاد المدربين العرب، الكويت، 2016، ص.03.

- أنه يشار إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد الوظائف الأساسية للمنظمة .
- كما أشار إلى مفهوم النظم، فقيام إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي بدورها يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ككل .
- وركز بشكل مباشر على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الوظيفية وأهم دورها في تحقيق الأهداف المجتمعية³.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن التطورات التي ظهرت مع بداية الثورة الصناعية ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة . فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بهذه الإدارة كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الاسباب :

أ-التوسع والتطور الصناعي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة وهنا بدأت المشاكل بين الادارة والموارد البشرية .

- ب-التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين أدى لزيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي .
- ج-زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية .
- د-ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإدارية بالمنظمات العمالية .

من أهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الان هي:

المرحلة الأولى: تطور الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث :

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل .

³ مصطفى مصطفى كامل، نفيسة باشري دعاء رستم، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2018، ص.09.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير⁴.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية

التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية بقيادة تايلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة :

-تطور حقيقي في الإدارة: قصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو الطريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى الموارد والمعدات المستخدمة .

-الاختيار العلمي للعاملين: ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد ان نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحليل عبئ الوظيفة يتم اختيارهم .

-الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد وتدريب مناسب للعمل وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل .

-التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العمل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية .

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية مساعدة في ظهور النقابات العمالية .

المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (الفا وبيتا) وطلقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث،

⁴ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص. 09-10.

وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال لإنشاء للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل .
ثم أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الاقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في ادارة الموارد البشرية. عام 1919 و عام 1920 أنشأت كثير من إدارات موارد بشرية في الشركات الكبيرة والاحهزة الحكومية⁵.

المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الاولى والثانية

شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الانسانية حيث أجريت تجارب هوثون بواسطة التون مايو وأقنعت الكثيرين بأهمية رضاء العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة للعمل .

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والاعمال الروتينية.

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد واصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحتها .

ويمكن النظر لإدارة الموارد البشرية مستقبلا أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والايوتوماتيكيات في إنجاز كثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل .

المطلب الثاني: أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية

إن نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة كما أن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية لهذا العصر. حيث ذكر الدكتور فيصل حسونة مجموعة من هذه الوظائف :

⁵ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص.11-12.

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

-تحليل الوظائف: تقوم إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا النشاط بتجميع المعلومات عن الوظائف في المنظمة وتحليلها وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي لكل وظيفة متضمنة الواجبات والمسؤوليات.

-تخطيط الموارد البشرية: يهتم هذا النشاط بتحديد احتياجات المنظمة من الافراد بالكم والنوعية في المستقبل .

-التوظيف: ويشمل الاستقطاب واختيار الافراد القادرين والراغبين في العمل وفق المعايير لشغل الوظائف الشاغرة .

-تدريب وتطوير الموارد البشرية: يهدف هذا النشاط الى تطوير معارف ومهارات الموظفين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومن ثم زيادة الانتاجية⁶ .

-تصميم هيكل الأجر والمرتبات: تصميم نظام اجور ومرتبات لكل الوظائف في المنظمة وفق معايير موضوعية وعادلة .

-تصميم نظام الحوافز: تصميم نظام الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي والجماعي للمنظمة مبني على تقييم اداء عادل وموضوعي .

-صيانة ورعاية العاملين: يهتم هذا النشاط بوضع برامج للصحة والسلامة المهنية بهدف حماية العاملين من المخاطر وحوادث واصابات العمل .

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية وخصائصها

إن دور وخصائص إدارة الموارد البشرية أصبحت متعددة من أجل صياغة استراتيجية

المورد البشري للتوافق مع استراتيجية المنظمة.

أولاً: دور ادارة الموارد البشرية

إن دور إدارة الموارد البشرية أصبح متعددًا يتضمن أدوار تحليلية وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية وهنا أصبحت تختلف أدوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدة عوامل منها :

- حجم المنظمة .
- مدى اقتناع الادارة العليا بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة المواد البشرية .

⁶ عادل أحمد الساعدي، مرجع سابق، ص.05.

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

- مدى رغبة المنظمة في اتباع سياسة اللجوء الى مصادر خارجية أو التعهد عند ممارسة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية⁷.
- التغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتمثل خصائص إدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁸

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية .
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق والقدرة على الانطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والاسواق وشرائح المتعاملين باستمرار .
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية فب فروع المعرفة والخبرة مع إتاحة مساحة المعارف المساندة
- قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصدر توجيه وارشاد
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان هذا في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسؤوليات
- القدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن على إدراك قيمة العمل والتعامل بنمط مع الفريق.
- الابتكار والابداع واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف.

⁷ مصطفى مصطفى كامل، مرجع سابق، ص.10.

⁸ عثمانى أميرة، واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمؤسسة منصورى للورق سدراثة، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8ماي 45، 2017/2018، ص40.

- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية.
- تحمل الصدمات وقبول الفشل وتصحيح الأخطاء الموجودة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح بل السعي باستمرار إلى ما هو أفضل سواء أ أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصة لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع الواقع المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

سنتطرق إلى أهمية واهداف ادارة الموارد البشرية.

أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية: تكتسب أهمية الموارد البشرية من الوظائف التي تستعملها للوصول الى نتائج

المرغوب تحقيقها وتكمن فيما يلي

- التدخل الحكومي من خلال اصدار قوانين تتعلق برهاية الافراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.
- التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي.
- تغير النظرة الى العنصر البشري من عنصر انتاج الى أصل من أصول المنظمة.
- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- زيادة الاهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
- التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبروز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو احدى اهم افرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.⁹

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية: لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها تهدف إلى تنمية وتطوير

قدرات الافراد سعياً لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك احتياجات المنظمة:

- المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

⁹عادل الساعدي، مرجع سابق، ص14

- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كافة من المنظمة والموظف.
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين وإما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.¹⁰

المبحث الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة.

تعد إدارة النوعية الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

أولاً-تعريف الجودة

عرفها جوران Joran بأنها ملاءمة المنتج للمستخدم. يعني مفهوم الجودة بشكل عام بأنها أشياء كثيرة لعديد من الناس بالرغم من أنها غير ملموسة ولكنها حقيقة واضحة قد تكون محدودة المعالم ولكنها بدون حدود أو نهاية. عرفها فيجنبا Feigenbaum بأنها الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء مجموعة خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة التي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون.¹¹

أ-مداخل الجودة: حددها جارفين بخمس مداخل:

1-مدخل التفوق او المتسامي: tranxendent Approach

وفق هذا المدخل يقصد بالجودة ملاءمة المنتج للاستخدام اي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلكين من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشجيع رغبات المستهلك.

2-مدخل يعتمد على المنتج: The product-based Approach

هذا المدخل ينظر الى الجودة على انها الدقة والقدرة في قياس المفردات او الخصائص المطلوبة في المنتج والتي هي قادرة على تحقيق رغبات المستهلك.

¹⁰ فيصل حسونة مرجع سابق، ص13.

¹¹ محمد عبد اوهاب العزاوي: إدارة الجودة الشاملة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 15.

3-مدخل يعتمد على المستخدم: The user-based Approach

ويقصد بالجودة ملاءمة المنتج للاستخدام، أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقا للمواصفات التي تحقق رضا المستهلكين.

4-مدخل يعتمد على التصنيع: The Manufacturing-based Approach

وتعني الجودة وفق هذا المدخل صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة. ويمتاز هذا المدخل بتحقيق معايير قياس الجودة المستهدفة بأقل كلفة للجودة المطلوبة¹².

5-مدخل يعتمد على القيمة: The value-based Approach

يهدف هذا المدخل الى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، اي مدى إدراك المستهلك لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج ومدى ملاءمتها لحاجته مع سعر شراؤه. فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول ويحقق السيطرة على متغيراتها بالكلفة المقبولة.

ب-أهمية الجودة:

تكمن أهمية الجودة فيما يلي:

-سمعة الشركة: campan Réputation

حيث تستمد الشركة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط الشركة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، ومحاولة تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات زبائن الشركة.

-المسؤولية القانونية للجودة: Product liability

كل شركة صناعية أو خدمية تكون مسؤولة قانونا عن كل ضرر يصيب الفرد الزبون من جراء استخدامه لهذه المنتجات.

-المنافسة العالمية: Global compétition

التغيرات السياسية والاقتصادية ستؤثر في كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي وفي عصر المعلومات والعولمة. تكتسب الجودة أهمية متميزة اذ تسعى كل من الشركة والمجتمع إلى تحقيقها بهدف التمكن من تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام، والحصول على موطئ قدم في الاسواق العالمية.

¹² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات ال أيزو 9001:2000، ط.2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص

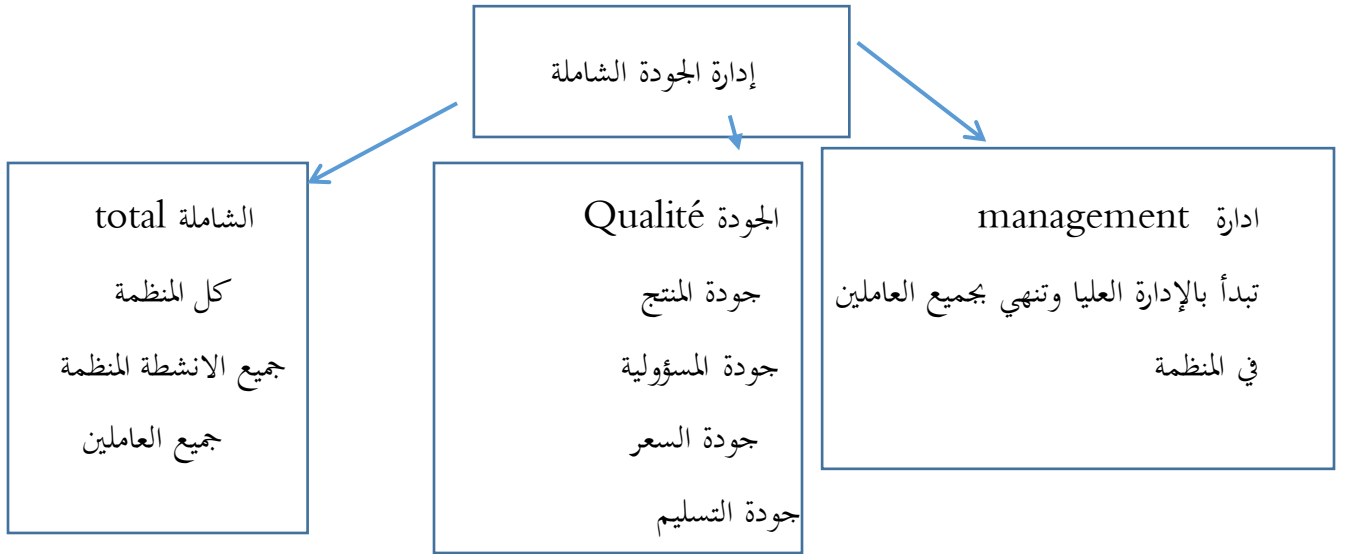
–حماية المستهلك: Consumer protection

تطبق الجودة في أنشطة الشركة ووضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري ويعزز الثقة في منتجات الشركة. عدم رضا المستهلك هو فشل المنتج الذي يقوم بشرائه.

ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة: هناك فصل بين مكونات الجودة الشاملة حيث يرى أن:

الإدارة management تعني التطوير والمحافظة على امكانية المنظمة من اجل تحسين مستمر للجودة. أما الجودة Qualité لا تعني تحقيق رغبات ومتطلبات المستهلك بل تجاوزتها وهي تلافي العيوب منذ المراحل الاولى للعملية بظا يرضي المستهلك. أما كلمة شاملة Total فتعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من حاجات المستهلك او المستهلك وإتهاء بتقويم رضاه عن الخدمات المقدمة له¹³.

الشكل(01): أبعاد مفهوم إدارة الجودة



المصدر: قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000.

–من وجهة نظر أمريكية: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث أن كافة العمليات داخل المنظمة تسعى إلى أن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين.

¹³ محمد عوض الترتوي، أغادير عرفات جويحان إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2006، ص 29-30

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

-عرفها جابل نسكي Jablonski بأنها شكل تعاوني لإنجاز الاعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية وبشكل مستمر.
قد ينظر البعض إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية تقوم على أساس تحقيق رضا المستفيد، أي أنها التصميم المتقن للخدمات أو المنتجات والتأكد من استمرارية هذا المنتج¹⁴.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

هناك مجموعة من المبادئ الخاصة بإدارة الجودة الشاملة:

1-إلتزام الإدارة العليا:

إن أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة هو مبدأ القيادة الإدارية للشركة وفي غيابه تصبح الجودة مجرد شعار. وتبدأ الجودة من هذا الإلتزام تكتسب قوتها وفعاليتها من الإدارة العليا للشركة.

2-التركيز على المستهلك:

المستهلك في مقدمة الاهتمامات والمقصود المستهلكين الداخليين أي جميع الاقسام والادارات الفرعية والعاملين داخل الشركة.

الشكل(2): شبكة العلاقات بين المستهلك والمورد داخل وخارج المنظمة



المصدر: قاسم نايف علوان إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001: 2000

¹⁴ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص. 80، 95، 96، 97.

يرتكز هذا المبدأ على تحسين الإنتاج وذلك من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات العملاء المتوقعة سواء كان العميل خارج المنظمة أو داخلها.¹⁵

3- إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات

استنادا إلى توفر الحقائق والمعلومات القيمة وتبني المفهوم العلمي لحل المشاكل من خلال فرص التحسين مع اشتراك جميع العاملين والمستهلكين، وذلك من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته التي تحدث في بيئة العمل، ويساهم في تحقيق ذلك وجود نظام كفاء للمعلومات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين.¹⁶ يتطبق هذا المبدأ الاعتماد على تقنيات وموارد تهيؤها القنوات اللازمة لتمكين الأفراد من إيصال ما يمت لكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للاستفادة منها في تحقيق الجودة.¹⁷

4- مشاركة الموردين:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على الموردين وضرورة التعامل معهم بشكل يسمح بتكوين علاقات طويلة ومستقرة وبناءة ومحاوله إشراكهم في تطوير وبناء جودة المنتجات، اعتبار المورد شريك العملية الانتاجية وعنصر فعال في بناء الجودة وتطويرها.

5- الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها:

إن هذا المبدأ يؤكد على جودة أداء العمليات والنتائج على حد سواء وذلك كمؤشر لمنع حالات عدم المطابقة مع المواصفات، لأن ذلك يحقق مبدأ الوقاية من الاخطاء قبل وقوعها وهذا يتطلب استخدام مقاييس مقبولة لأغراض القياس والتحليل المتمثلة: خرائط الضبط وتحليل باريتو ومخططات السبب والنتيجة وغيرها التي تستخدم في ضبط الجودة.

6- مسؤولية الجودة:

رفع مبدأ الجودة مسؤولية الجميع في الشركة من أجل بناء جودة مطابقة للمواصفات المطلوبة. هذا المبدأ ساهم في الوقاية من حدوث العيوب ومن رفع شعار الجودة عند المصدر.

¹⁵ حامد محمد علي الشمراي، معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدرج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام، اطرحه دكتورة المملكة العربية، جامعة أم القرى، 2008، ص58.

¹⁶ قاسم نايف علوان، مرجع سابق، ص98

¹⁷ محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص25.

7- النظرة التكاملية للشركة:

التكامل الشامل بين أنشطة الشركة يؤدي لتحقيق الهدف الرئيسي المتمثل في الجودة المطلوبة.

8- تدعيم وتدريب العاملين:

تتوقف فاعلية إدارة الجودة الشاملة على كفاءة العاملين، إذ يجب تدريبهم وتشجيعهم لتحقيق التطوير واكتساب الخبرات والمعارف ومواجهة التغيير. إذ أن العاملين يحبون الثناء والامتنان مقابل جهودهم وراعتهم.

9- معلومات التغذية العكسية:

يعتبر هذا المبدأ مساهما بشكل كبير في تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال توفير شبكة الاتصالات التي تحقق عملية الحصول على المعاملات المطلوبة في الوقت الملائم والتي تعتبر من العوامل الانسانية التي تساهم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والابداع في الشركة.

الجودة الشاملة تمثل نظاما اجتماعيا وفنيا يحقق التكامل بين جميع أنشطة المنظمة وكذلك خلق نظام يركز على المستهلك والعاملين والموارد ويعتمد على التغذية العكسية للتحديث المستمر للجودة.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن تحديد أهم المفاهيم في إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بما يلي:

-النظام: هو مجموعة من العلاقات المتبادلة للخطط والسياسات والعمليات والأساليب والأفراد والأجهزة اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة.

-العملية التعليمية: تشمل السياسات والمناهج والمراحل والحاجات الذاتية التي تستخدم في تحقيق العمليات العلمية، والبحث بصورة تميزه داخل الجامعة وخارجها.

-الهيكل الجامعي: ويشمل البناء الإداري والتنظيمي للجامعة الذي يخدم أهداف الجامعة ووظائفها.

-الأساليب: هي مجموعة المناهج النظامية والأساليب المعرفية والتكنولوجيا المتعلقة بها، الضرورية للوظيفة التعليمية.

عرف رودز إدارة الجودة الشاملة في التربية على أنها: عملية إدارية استراتيجية تركز على مجموعة من القيم، تستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر.

ومنهم من عرفها باعتبارها استراتيجية متكاملة للتطوير المستمر فهي مسؤولة جميع عناصر منظومة الجامعة من كتب ومكتبة وطلاب وأساتذة ومباني ومعامل وحواسيب الكترونية وغيرها ويجب مشاركة الجميع في قيادات ادارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة¹⁸.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة

نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية مرهون بتوفير جميع الامكانيات والموارد اللازمة: أهمها الموارد البشرية لأنه أصبحت المنظمات تعتمد على تنمية الموارد البشرية وكفاءتها باعتبارها القدرة على حسن إدارة التغيير، وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية بصفقتها الجهة المختصة والمسؤولة عن المورد البشري في المؤسسة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية في الجامعة:

1-تعريف إدارة الموارد البشرية في الجامعة:

فإدارة الموارد البشرية من منظور المديرية للمؤسسات الجامعية أهما تستخدم كعنصر للنجاح الاستراتيجي الشامل وكعنصر لتنمية الانتماء إلى الأسرة التعليمية والجامعية من خلال توثيق صلتهم بجامعتهم أكثر من مشاعر الانتماء إلى محابرتهم البحثية¹⁹. إن إدارة الموارد البشرية وسيلة تمكن من تقوية الانسجام المظمي.

2-البعدان الأساسيان لإدارة الموارد البشرية في الجامعة: البعدان الأساسيان لإدارة الموارد البشرية في

الجامعة يلي فيما يلي:

2-1 تسيير عمليات التوظيف: وهو البعد يطرح المسائل المتعلقة بعملية التوظيف وأحكام منهجي لسياسة جزئية لتنمية العلمية الاحتياجات البيداغوجية للمنظمة وكذا الاعتمادات المالية المعبأة من اجل عمليات التكوين.

2-2 تسيير الأفراد:²⁰ على تمكين الأساتذة الباحثين من الحصول على المهارات لتحقيق المهام الجديدة كمهارات في التكنولوجيا الجديدة.

¹⁸ عوض الترتوي، مرجع سابق، ص 77.

¹⁹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وآخرون، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 299.

²⁰ بوحنية قوى، إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 5، 2007، ص 300، 301.

ثانياً: طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

1- مواصفات إدارة الموارد البشرية في ظل الجودة الشاملة: نتيجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة فان إدارة

الموارد البشرية أصبحت تتصف بما يلي:

- زيادة دور الموارد البشرية في المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.
- نتيجة زيادة العبء الملقى في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أدت إلى زيادة الوظائف التي تقوم بها الإدارة.
- في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة أصبح التدريب إلزاماً على كل العاملين بالمؤسسة.
- أصبحت علاقات العمل في ظل إدارة الجودة الشاملة علاقات تضامنية تتعلق بتحسين المستمر بين المؤسسة والعاملين.

2- مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية:

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يختلف عن مفهوم إدارة الموارد البشرية ولا كنهما متكاملين، غير إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية حديث ويختلف عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة.²¹

2-1- إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية على تنمية الوارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد أكثر، لقد قامت إدارة الجودة الشاملة بإفراز تطبيقات رغبة متناهية على المستوى التطبيقي والنظري للبحث في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة فان دور إدارة الجودة الشاملة يعتمد على تغيير دور إدارة الموارد البشرية.

تنظر فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى المؤسسة ليس كنظام فني فقط وكذلك كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد وعليه فان الجوانب المتعلقة باتجاهات الطموحات والتفاعل بين الجماعات في ارض العمل أيضا هي موضع اهتمام، كما أنها ترى إن العنصر البشري هو أهم وأساس في نجاح الإدارة والجودة في العمل، وهي جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة ويجب على مديري المؤسسة الاعتماد على ما يلي:

²¹ نجمة عباس، دور إدارة الجودة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية "تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات" جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري، 2012، ص13.

تغيير ثقافة المؤسسة كلا من قيمها وقيم العاملين فيها ما لم يعترف القادة بوجود أزمة وبال الحاجة إلى التغيير لإنجاح الجودة.

- اقتناع كل فرد في المؤسسة بنظام الجودة.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الصحيحة ومساعدتهم في تحسين النظام.
- تعديل الأفراد من منطق التفتيش وكشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ وهذا بإحداث تغيير فكري أو سلوكي لهم.
- تحفيز العمال وتدريبهم.
- المسؤولية لكل عضو في الفريق.

2-2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية:

نرى أن بعد تجاوز مرحلة علاقة إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية وفق مفهوم العلاقة من خلال دور المورد البشري في تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة لتحقيق أهداف المنظمة لبقاء الاستمرارية، أما المفهوم الجديد لإدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية و يقصد به كل العمليات و الإجراءات الإدارية المتمثلة في كل من التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة لمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات العاملين وكذلك تحسين أدائهم و رفع من كفاءاتهم العلمية و العملية و الفنية و رفع معنوياتهم و ترقيةهم في العمل و الاستمرار فيه بوجود الوسائل المناسبة من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.²²

2-3 أهمية إدارة الجودة الشاملة للمورد البشري:

تمكن أهمية إدارة الجودة الشاملة للمورد البشري فيما يلي:

- النتائج المتحصل عليها من خلال تطبيق العملي لمفهوم هذا المصطلح الجديد.
- الاستخدام الأمثل والأفضل لأهم مورد من موارد المؤسسة الذي يمتاز بخصوصية أكبر عن باقي الموارد الأخرى والمصدر الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وغير قابلة للتقليد وفق أساليب وأدوات إدارة الجودة من بداية حتى نهاية العمل بالمؤسسة.

²² سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو 9000-10011، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1945،

2-4 أبعاد إدارة الجودة الشاملة:

- توصل كل من الباحثين Blackburn and rosen إلى تصور للجودة الشاملة للموارد البشرية الذي نشر في مجلة العلوم الإدارية عام 1993، حدد فيه الأبعاد الجيدة الشاملة للموارد البشرية على النحو التالي:²³
- يجب الالتزام بأداء العمليات حسب نوابت حلقات الجودة.
 - لا بد أن تكون الاتصالات مختلفة ومتعددة التوجه.
 - تشكل الجودة، الإبداع، سعة نطاق الرقابة.
 - تساهم تنمية الموارد البشرية في توسيع مدى المهارات، التفكير في حل المشكلات وتشخيصها.
 - يعتمد مقياس الأداء والتقييم على الإنتاجية، الجودة، التأكيد على الجودة والخدمات.
 - اعتماد منظومة مكافآت أساسها عمل الفريق، العمل الجماعي والمكافآت المالية وغير المالية.
 - الصحة والأمانة في مواجهة المشكلات.
 - الاختيار بواسطة خبراء الموارد البشرية.
 - يتطلب مسار التطور الوظيفي تنمية مهارات حل المشكلات والترقية ويكون المسار الوظيفي أفقياً.

2-5 -أهداف إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية:²⁴

- تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري باعتباره استثماراً يجب تقديره من خلال تنميته.
- توفير أحسن الظروف للحصول على بيئة عمل جيدة وملائمة
- تفجير القدرات الكامنة في الفرد واستغلالها من أجل رفع تنافسية المؤسسة.
- تحديد المكافآت ذات القيمة بالنسبة لكل عون بشري.
- خلق جو عمل مناسب وظروف مناسبة ومشجعة للتطور والإبداع.
- تحسين وتطوير نظم الاتصال، والانتباه بان تكون جداول العمل مرنة.
- جمع وربط كل من نظام الأجور والحوافز بنظام الجودة لكي يكون معبراً عن المستوى الحقيقي لأداء العمل لكل عامل في المؤسسة.
- تخطيط لعملية التدريب من أجل أن تكون أكثر فعالية وقادرة على تلبية جميع الاحتياجات المعلنة.

وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي: الوصف والمحاذاة-سلسلة الأداء الاستراتيجي - ط1 دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص199. ²³

24 أعر عزوي، مرجع سابق، ص50، 51.

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

- التدريب على كل التقنيات لحل المشاكل لمساهمة العامل في دعم نظام الجودة.
- لتخفيض التكاليف الحقيقية لا بد من التدريب على إدارة الوقت.
- وجوب الاهتمام بعملية تقييم الأداء.
- تدريب كل إطارات إدارة الموارد البشرية لشعور هذه الإدارة بأهمية دورها في تعبئة الموارد البشرية والتحكم في كل الأساليب الجديدة لتسيير الموارد البشرية.
- توفير الأمن الوظيفي للعمال.
- تشغيل نظام الحوافز الايجابية بتقديم التشجيع والتقدير للعمال ذو الكفاءة العالية.
- التأكيد على الإدارة العليا بحرصها على تحسين العلاقة المتواجدة بين الفرد(العامل) في المؤسسة ورئيسه المباشر لتحقيق أهداف جزئية على كل وحدة تنظيمية بالمؤسسة.
- ومفهوم المصطلح الجديد المتعلق بإدارة الجودة الشاملة للمورد البشري بالحصول على مختلف المزايا لاستخدام المورد البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، وتعتمد بشكل هام على وجود موارد بشرية داخل المؤسسة ولها خصائصها منها:

- القدرة على خلق البدائل والاحتمالات.
- الاستعداد الجيد واحتمال المخاطرة والمبادرة والتحمل.
- مستوى عالي من الذكاء المهني وكذلك الاجتماعي.

3- أهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

هناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية، وعمليات التصميم وأدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل من النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا التوجه ناتج عن عملية إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة، فهي مسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.²⁵

²⁵ محمد الصالح قريش، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 7/2011، جامعة منتوري قسنطينة. 2011 ص 83-86.

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

وطبقا ل Evan&Lindsay فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور الموارد عبر تغيير تصورات العاملين المختلفين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة وتبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، الثقة والاحترام.

هذا ويرى عبد المنعم عزة صبحي أن أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة يتمثل بالاستثمار في البشر بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وفروعها ليمدها بالحيوية والنشاط اللازمين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهو ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري.

وحسب Jean Brunet –le compte et Dominique Fauconniers يتطلب ذلك

وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- الاستماع لشكاوى وانتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للاطلاع على النتائج المتواصل إليها.

المبحث الثالث: الدراسات سابقة.

سنتطرق في هذا الفصل الى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي عنوانها ومضمونها إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي.

المطلب الأول: الدراسات العربية

يشتمل المطلب الأول الدراسات باللغة العربية لموضوع الدراسة.

أولاً: دراسة السيدة حياة بعنوان إدارة الموارد البشرية ضمن مداخل التغيير في المنظمة: مدخل إدارة جودة الشاملة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة الجزائر 3 سنة 2017، حيث استعمل الباحث دراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى ساهمت مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التأثير على فعالية إدارة الموارد البشرية في جامعة-أحمد دراية-بأدرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة الجامعية لتحسين وتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية وتقييم اقتراحات لتحسين أنظمة تسيير الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت عينتها في العينة عشوائية وقد تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية و تجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد دراية بأدرار كنموذج لتطبيق الدراسة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها إن تحفيز الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة هو أداة مهمة وإن التمكين هو أساس لتحقيق دمج العاملين في ظل إدارة الجودة الشاملة فهو يؤدي إلى تفعيل دور العامل بطريقة تشعره بالأهمية وتحقق الاستفادة الفعلية من طاقاته وإمكانياته من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات و تكوين فرق العمل.

ثانياً: دراسة مشنان بركة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم

العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر-باتنة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام IMD في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات، جامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2016.

حيث درس إشكالية التالية: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بفعالية في مؤسسات التعليم العالي؟ وهدفت هذه الدراسة إلى جملة من الأهداف عرض ومناقشة المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في تعليم العالي التعرف على واقع التعليم_العالي التعرف على واقع التعليم العالي بالجزائر مع حاجته لتطبيق

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

نظام ضمان الجودة، معرفة كل من درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وإذا كانت هناك علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الدراسة. استعملت أداة الاستبيان لجمع المعلومات وفق المنهج الاستنباطي يتعلق بالجانب النظري وتمثل المنهج الثاني في المنهج الاستقرائي.

ومن أبرز نتائجها تهتم الجامعة بالجوانب الشخصية للفرد وكأنها أسرة واحدة فقط فقد جاءت بدرجة مرتفعة من ناحية ممارسة ثقافة المجموعة وجود علاقة ارتباط قوية بين درجة ممارسة القيم التنظيمية ومدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

ثالثاً: دراسة الطالبة رزق الله حنان بعنوان أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة: مذكرة

مكملة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير شعبة تسيير المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، سنة 2010، حيث استعمل الكاتب دراسة الإشكالية الآتية: كيف يمكن التمكين أن يؤثر على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى إيضاح عملية التمكين، من حيث المفهوم والأبعاد والأساليب والمركزات والتعرف على أثر انتهاج التمكين باعتباره أحدث الأساليب التسييرية، في مجال إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة التعليمية.

حيث اختار منهج البحث المنهج الوصفي، واستعمل أداة الاستبيان لجمع المعلومات. ومن أبرز نتائجها ولد التمكين من رحم تطورات فكرية إدارية، حيث لا يوجد معنى موحد له ولا يمكن نجاح هذه الفكرة وغياب أهم أسلوب من أساليب القيادة التمكينية.

رابعاً: دراسة (مراجعة نظرية للدراسات السابقة المؤسسات التعليمية) للدكتور أمور صالح مجراب أستاذ

محاضر: مركز بحوث ودراسات الطاقة الشمسية طرابلس تاجوراء، د. ماجد المبروك الغريب، مركز بحوث ودراسات الشمسية طرابلس، الفراج، بعنوان دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي، (مؤتمر العلمي الرابع الجامعة النجم الساطع) بعنوان الإدارة الهندسة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. تحت شعار إعمار ليبيا، انعقاد المؤتمر 12-13/12/2018، وتمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي: على تأكيد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة التعليم العالي في المؤسسات التعليمية العربية لبيبة وهدفت الدراسة إلى تقديم الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة كالفلسفة إدارية من حيث النشأة وتطور المفهوم ومجالات التطبيق وإظهار المعوقين التي تحول دون نجاح تطبيقاتها بالواقع العملي.

حيث اختار منهج نظري وصفي وكان من أبرز نتائجها الإسراع في توصيف البرامج التعليمية والمقررات الدراسية الجامعية والعليا دعم ومساندة العاملين بتنظيم الجودة حتى يتمكنوا من القيام بالأعمال المتعلقة بتطبيق نظام الجودة، بناء نظام للتوثيق وحفظ البيانات والمعلومات الأساسية بوحدات ومرافق مؤسسات التعليم العالي.

خامسا: دراسة الطالبة حاجي هاجر بعنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة: في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي ام الباقي سنة 2017، حيث طرح الباحث الدراسة إشكالية التالية: ماهو واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تعليم العالي من خلال الأدبيات المختلفة التي تعرضت الموضوع ومدى توفرها في الواقع الجامعي، ومعرفة مدى اهتمام وإدراك الهيئات التدريسية بجامعة أم البواقي بأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وكذا معرفة معوقات التي تواجهها. تمت عينتها في عينة مكونة من 30 أستاذ موزعين على مختلف الرعب العلمية وتم اختيارها بطريقة عشوائية منظمة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات وفق المنهج الوصفي ومن أبرز النتائج الموصل إليها معظم أعضاء هيئة التدريس يؤكدون أهمية العمل الجماعي المتبادل الآراء والأفكار. وأكدوا كذلك أن الكلية تعاني من معوقات عديدة.

سادسا: دراسة الطلبة عبد اللطيف لخواش شرف الدين مناعي آمنة مرواني بعنوان إسهامات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي: لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات تخصص الإتصال والعلاقات العامة جامعة 08ماي 1945 قلمة سنة 2019، حيث تم صياغة الإشكالية على نحو التالي: ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الجودة في قطاع التعليم العالي؟ وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العنصر البشري، الخروج بنتائج ومؤشرات نهائية بدراسة الميزانية عبر عمليات تحليل البيانات، وتفسيرها، التي تساهم في توفير المعلومات للجامعة عن ضرورة تطبيق إدارة جيدة للموارد البشرية فيها وأهميتها في تحقيق الجودة في التعليم العالي، وقد تمثل عينتها في العينة العشوائية وقد تم اختيار جامعة 08 ماي 1945 -قلمة- كنموذج لتطبيق الدراسة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها.

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

التعريف بمبادئ الجودة وطرق تطبيقها لجميع العاملين بالجامعة من الهيئة الإدارية والأكاديمية خروج بنتائج ومؤشرات نهائية بدراسة الميزانية عبر عمليات تحليل البيانات وتفسيرها التي تساعد في توفير المعلومات للجامعة من ضرورة تطبيق إدارة جيدة للموارد البشرية فيها وأهميتها في تحقيق الجودة في التعليم العالي.

سابعاً: دراسة الطالبة بلقيرة زين الحياة بعنوان تنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة: أطروحة مقدمة

لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، تخصص تنظيم زعماء، جامعة الحاج لخضر-باتنة-01، سنة 2018، حيث تمحورت إشكالية حول تساؤل التالي: كيف نمي الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في ظل الجودة الشاملة؟ وهدفت هذه الدراسة على المتطلبات الإضافية لتجسيد مفهوم الجودة الشاملة لدى سعي المؤسسة إلى تنمية الموارد البشرية وتشخيص هذا التوجه داخل المؤسسة الوطنية الجزائرية، وتمثلت عينتها في العينة الطبقية وتمثل خصائص المبحوثين والمتمثلة في الجنس، الرتبة، الوظيفة، السن والمستوى التعليمي وحالة العائلية.

واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها، تنمي المؤسسة مواردها البشرية في ظل الجودة الشاملة من خلال وظائف الإدارية التدريب، القيادة، التحفيز، الإتصال، وثقافة المنظمة.

ثامناً: دراسة الطالبين جبلي سعاد طرشي جميلة بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة د-الطاهر مولاي-سعيدة-سنة 2018، حيث درست هذه الدراسة إشكالية التالية: ماهو دور إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة؟ وتمثل الهدف الرئيسي لهذه الظاهرة إبراز أهمية وأهداف وأهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة المواد الكاشطة.

وتمثلت عينتها في 60 فرد واستخدمت أداة الاستبيان في جمع المعلومات وبيانات المتعلقة بالدراسة وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها أنها أثبتت الدراسة أن مؤسسة المواد الكاشطة يوجد بها إدارة تهتم بالموارد البشرية، وكذلك أن المؤسسة المواد الكاشطة تطبق إدارة الجودة الشاملة.

تاسعا: دراسة علاء صباح الخير يوسف، الطاهر أحمد محمد علي، بعنوان دور الموارد البشرية في تحقيق

إدارة الجودة الشاملة، مجلة إدارة الجودة الشاملة: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، سنة 2017، حيث قدم الباحث دراسة الإشكالية التالية: ماهو دور الموارد البشرية في تحقيق متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين الإسلامية، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في شركة التأمين ومعرفة دور كذلك توظيف وتدريب الموارد البشرية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة وقياس العلاقة بين الموارد البشرية ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة.

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي الملائمة الأغراض الدراسة، وتمثلت عينتها في العينة العشوائية، وقام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرو نباخ.

وكان من أبرز نتائج متوصل إليها. جاءت بين محور التخطيط وبين الأبعاد (تحقيق رضا العملاء، وتحسين جودة الخدمة وإدارة العمليات) ضعيفة، محور التوظيف جاءت العلاقة بينه وبين الأبعاد (تحقيق رضا العملاء، تحسين جودة الخدمة) علاقة ضعيفة وبينه وبين (إدارة العمليات) علاقة لا تذكر، محور التدريب جاءت العلاقة بينهم وبين الأبعاد (تحسين جودة الخدمة) علاقة قوية وبينه وبين تحقيق رضا العملاء وإدارة العمليات علاقة متوسطة.

عاشرا: دراسة بحثية من إعداد عادل أحمد الساعدي بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ

إدارة الجودة الشاملة: مقدمة للمؤتمر العاشر لإدارة الموارد البشرية (الكويت)، سنة 2016، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؟ كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتعرف كذلك على الأدوار والاتجاهات الحديثة للإدارة الموارد البشرية وعلى أسس ومبادئ الجودة الشاملة ومحاولة التعرف على علاقة نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ودور إدارة الموارد البشرية، واعتمدت على المنهج الاستقرائي في جمع بياناتها ومن أبرز نتائج الجودة الشاملة و الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، والأدوار التي تمارسها لإدارة الموارد البشرية هي: نشر ثقافة الجودة وتدريب العاملين بهدف اكتسابهم معترف ومهارات وسلوكيات تمكنهم من تطبيق الجودة، وإعادة تصميم نظام والحوافز وإن الموارد البشرية هي أحد أهم متطلبات تطبيق الجودة الشاملة وبشكل غياب دورها احد معوقات تطبيقها.

إحدى عشر: دراسة الطالبة صليحة رقاد بعنوان تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

الجزائرية: رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سنة 2014، حيث طرحت الإشكالية التالية: ماهي معوقات وآفاق تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم

العالي الجزائرية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى عرض ومناقشة المفاهيم والأفكار المرتبطة بمفهوم نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وتعرف على معوقات وعوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

وتمثلت عينتها في 28 مسؤولاً، لضمان الجودة، استعملت أداة الاستبيان لجمع المعلومات، ومن أبرز النتائج المتواصل إليها عدم وجود اختلافات جوهرية بين إجابات مسؤولي ضمان الجودة حول تحديد المفهوم المناسب الجودة بين المطابقة للمعايير أو المطابقة للأهداف، وجود مجموعة من عوامل نجاح تطبيق الجودة في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكذلك وجود جملة من المعوقين التي تحدد من تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

اثني عشر: دراسة الطالب رحمون فتحى بعنوان إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي:

دراسة ميدانية لجامعة عبد الحميد ابن باديس (مستغانم)، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص التسيير الاستراتيجي الدولي سنة 2017، حيث درس الباحث الإشكالية على النحو التالي: ماهي الأليات التي يمكن أن تعتمدها مؤسسات التعليم العالي التطور في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟

وهدفت هذه الدراسة التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وعلى إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي، وكذا التعرف على متطلبات ومعايير والمعوقات العامة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

وتوضيح مسار التعليم العالي بالجزائر والتوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي نستعمل في تحسين جودة خدمة مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز نتائجها تطبيق نظام الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Lewis & smith. 1997) بعنوان أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي

الأمريكي: كان هدف هذه الدراسة معرفة وتوضيح أهمية تطبيق الجودة الشاملة يجعل الجامعة لها علاقة وارتباط بالمجتمع بصورة أفضل، وعدم التفريق بين كلياتها وأقسامها وكذلك زيادة القدرات في إعداد الطلبة مهنيًا وتربويًا، وسعت إلى تحديد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم العالي المتمثلة في تحسين المستمر وخلق روح التعاون والثقة بين الأفراد.

2) دراسة Isabell Pouliquen بعنوان 'la place des demaretres qualités dans l'enseignement supérieur

اعتمدت هذه الدراسة على تحديد أهم التحديات والصراعات التي تواجهها الجامعات والتعريف بطريقة الذي يطبق بها نظام إدارة الجودة بداخلها مع تحديد عوامل النجاح وبينت هذه الدراسة زيادة الطلب على التعليم العالي وضرورة تحقيق رضى أصحابي المنفعة تعد من أهم التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي ومن النتائج المتواصل إليها من هذه الدراسة. إن إدارة الجودة هو التقييم كما يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف، ويعتبر تكوين الموارد البشرية والقيادة تعتبر من أهم عوامل نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

3) دراسة Lewis & Smith بعنوان: أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأمريكي:

حيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح وتبيين أهمية تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، حيث قد توصلت الى ان تطبيق الجودة يسمح للجامعة بالارتباط بالمجتمع والتغلب على التفريق والتشتت بين اقسامها وكلياتها المختلفة، بالإضافة الى زيادة القدرة في معالجة جوانب النقص في اعداد الطلاب تربويا ومهنيًا.

كما وحددت هذه الدراسة الاعمدة الأساسية التي تقوم عليها الجودة الشاملة في التعليم العالي مثل: الالتزام بالتطوير المستمر، والتحدث بالحقائق العلمية، أي ان البيانات والمعلومات تستخدم المصدقية والحقيقة ويكون تعبير المعلومات دقيقًا. وكذلك احترام وتقدير الافراد المنتمين للمؤسسة من خلال بث الثقة وتشجيعهم على التعاون والانجاز.

4) دراسة Maria palou Olive ، M.J، J. Montano، J، Mai rata سنة 2012 تحت عنوان: Qualité est

contexte actuel: le rôle des systèmes d'assurance qualité (AQ) et les perceptives der pepectives

espagnol: حيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل واقع تطبيق نظام ضمان الجودة وافاقه في الجامعات الاسبانية، من خلال استجواب مسؤولي الجودة بالجامعات محل الدراسة، حيث كانت النتائج عن وجود خلايا لضمان الجودة بهذه

الجامعات وعن تحسن وتطور وظائفها. كما أوضحت الدراسة عن وجود مجموعة من المعوقات والمتطلبات. مثلا عدم وجود مسؤول لضمان الجودة، نقص الافراد المختصين في إدارة الجودة. كما أظهرت الدراسة ان نظام الجودة بعد احذ اهم العناصر التي تضمن المؤسسات التعليم الاسبانية التكيف بنجاح مع الفضاء الأوروبي للتعليم العالي.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الأهداف المشتركة من بينها: التوصل الى جملة من النتائج حول ضرورة تطبيق إدارة جيدة للموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحسين إدارة الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي. باستثناء دراسة فعالية وظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. تنوعت الدراسات السابقة في عينتها حيث تم الاعتماد في دراسة دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة تمثلت عينتها في 60 فرد وتبعت المنهج الوصفي ودراسة تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تمثلت في 28 مسؤولا.

❖ جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

مما لا شك أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات حيث حاولت أن توظف كثير من الجهود السابقة للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة".

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة التصور العام المقترح.

خلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نجد ان إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تأخذ اهتماما كبير من قبل الباحثين والاقتصاديين والكتاب، بحثا عن عوامل انتاج تحقق مردودية بالنسبة للمنظمة. وهنا أصبح على إدارة الموارد البشرية البحث عن وسائل وبرامج تحقق تحسن وتطور مستمر، ولذلك يجب تبني منهج جديد الذي هو إدارة الجودة الشاملة الذي يؤدي لأحداث تغيرات إيجابية تمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتضمن لها التفوق والتميز والنجاح على منافسيها وبالتالي تكسبها ثقة الموظفين والمجتمع ككل.

كما يتمثل أحد عناصر إدارة الجودة الشاملة في الاستثمار في المورد البشري بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وفروعها ليمدها بالحيوية والنشاط اللازمين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ولذلك على إدارة الموارد البشرية لمنظمات التعليم العالي تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة عن طريق مشاركة الجميع لقيادات إدارية وأساتذة في النجاح التنظيمي وتحقيق أهداف الجامعة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصل السابق التركيز على الجانب النظري المتعلق بموضوع البحث، لاستكمال هذه الدراسة والانتقال من النظري إلى الواقعي أصبح ضروري أن يعالج الفصل الأخير الدراسة الميدانية، سعياً نحو الكشف عن نتيجة الإشكالية والتساؤلات المدرجة ضمنها.

سنتطرق في هذا الفصل لإبراز دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم في جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت. باعتبار مؤسسات التعليم العالي عنصر أساسي من عناصر نهضة الدولة ورفيها، لما تقوم به من دور فعال ومؤشر لتطوير الحياة الثقافية لأي دولة بأبعادها العلمية أو الأدبية أو الفنية أو التكنولوجية. ومن أجل معالجة منهجية هذا الفصل ارتأينا تقسيمه إلى مبحثين: المبحث الأول سنتطرق إلى التعليم العالي في الجزائر ثم بالضبط إلى جامعة بلحاج بوشعيب ثم إلى إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، وأخيراً إلى منهجية الدراسة.

المبحث الأول: التعليم العالي

تشهد الحياة المعاصرة تغيرات اقتصادية وثقافية واجتماعية متعددة وقد ساهمت تجربة التعليم العالي في الجزائر في تحقيق مشاريع التنمية من خلال تدعيم مختلف القطاعات بالإطارات الفنية بالرغم من الجدل الواسع حول قدرة هذه المؤسسات على تكيف مناهجها ومحتويات التعليم فيها بما يتوافق مع كل احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث نجد تباعد بين المقررات النظرية المقدمة والخبرة التطبيقية المطلوبة ميدانيا في عالم الشغل. إن عدم التوافق بين الكفاءات العلمية المكتسبة عن طريق البرامج الجامعية والمهارات التي تساهم في ارتفاع معدل البطالة لحاملي شهادة التعليم العالي. مال يوضح ان المنتج العلمي في الجامعة الجزائرية لا يزال بعيد عن المقاييس العالمية في الجامعات المتطورة كونه لا يملك مهارات التعلم الجديدة.

المطلب الأول: قطاع التعليم العالي في الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعليم العالي بالجزائر والتطور الذي دخل عليه منذ الاستقلال حتى سنة 2013:

أولاً: التعليم العالي ومؤسساته

يقصد بالتعليم العالي كل أنواع الدراسات كما يمكن اعتباره مجتمع علمي يهتم بالبحث عالية للأداء الجيد من أجل تقديم وتلبية الخدمات المختلفة باستعمال مختلف العلوم والتكنولوجيا¹. وقد جاء في الجريدة الرسمية وفقاً للقانون 99-50 في المادة التالية بأنه كل نمط التكوين تقني على مستوى عالي من طرف مؤسسات التعليم العالي ويمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى علمي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.²

ثانياً: أهمية التعليم العالي

لدى التعليم العالي أهمية بالغة تكمن فيما يلي:

- يساهم في معرفة حياة المجتمعات في تقدمها وازدهارها ودرجة الوعي فيها.
- يضمن علاقات ما بين الناس داخل وخارج المؤسسات.
- يبين القوى السياسية والاجتماعية والثقافية بالمجتمع التي تستعمل في أداء سياسة التعليم العالي.
- يكشف عن درجة الانفصال من عدمها بين المجتمع والتعليم العالي على الصعيد الفكري والثقافي.

¹ منى عمور، سامية قارة، تحديات الجامعة الجزائرية في ظل نظام ل.م.د. الملتقى الوطني الثاني حول إشكالية التكوين واساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل.م.د. جامعة ورقلة. 7-8 ماي 2013 ص 511.

² الجريدة الرسمية. العدد 24، القانون رقم 99-05 المؤرخ 04 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي. ص 5.

تعمل الحكومة على تطوير التعليم العالي والبحث العلمي باستمرار في ظل مراقبة شديدة لما توصلت اليه مختلف الدول عبر العالم من تقدم وتطور وازدهار في هذا القطاع.³

ثالثا: واقع التعليم العالي في الجزائر

بعد تهيئ الظروف المناسبة تم القيام بالإصلاح وتعديل قطاع التعليم العالي في الجزائر بعد حوالي تسعة سنوات من الاستقلال.

يمكن توضيح أربعة مراحل عرفها تطور التعليم العالي في الجزائر فيما يلي:⁴

المرحلة الأولى: (1962-1969) تبدأ هذه المرحلة من الاستقلال إلى تأسيس أول وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي، وامتازت هذه المرحلة بإنشاء جامعات المدن الجزائرية الرئيسية بعد ما كان في حقبة الاستعمار الفرنسي، كان يحتوي القطاع على جامعة واحدة فقط، تأسست سنة 1877، افتتحت جامعة وهران سنة 1966 تليها جامعة قسنطينة سنة 1967، وبعد ذلك جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين بالجزائر وجامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف بهران وجامعة عنابة.

أما النظام البيداغوجي الذي كان متبعا فهو مورث عن فرنسا وكان مطابقا للنظام الفرنسي حيث كانت مراحلها كما يلي:

- **مرحلة اليسانس:** في أغلب الأحيان تدوم ثلاث سنوات، تنتهي بالحصول على شهادة في التخصص المدروس.
- **شهادة الدراسات المعمقة:** تقريبا تدوم سنة يكون فيها التركيز على منهجية البحث بالإضافة الى أطروحة مبسطة لتطبيق ما جاء بالدراسة النظرية.

- **شهادة دكتوراه دولة:** تتم مدة تحضيرها إلى خمس سنوات من البحث النظري أو التطبيقي حسب تخصصات الباحثين وكذا اهتمامهم.

المرحلة الثانية: (1970-1997) حيث بدأت بإعادة تنظيم وزارة متخصصة بالتعليم العالي والبحث العلمي، ومباشرة تليها الكليات إلى معاهد مستقلة تضم أقسام متجانسة وفيها تم تعديل في نظام محل الشهادات السنوية والاعتماد على نظام السداسيات. ولقد أجريت بعض التعديلات على مراحل الدراسة الجامعية، وتمثل في الآتي:
- **مرحلة اليسانس** تدوم أربع سنوات، أما الوحدات الدراسية تتمثل في المقاييس السداسية.

³ محمد بوعشة، ازمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجيل للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص10.

⁴ زبيدة مشري وشهزاد بولحية، التعليم العالي في الجزائر وسياسات التشغيل، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد 3 عدد 01 جامعة جيجل، مارس، 2019، ص252.

-مرحلة الماجستير: وتدعى كذلك ما بعد التدرج الأولى، وتدوم سنتين على الأقل وتنقسم إلى فترتين الأولى تتمثل في مجموعة من المقاييس النظرية أما الفترة الثانية تستغل في إعداد بحث يقدم في صورة أطروحة المناقشة.

-مرحلة دكتوراه علوم: تدوم هذه المرحلة الى خمس سنوات من البحث العلمي كما أضيفت في البرامج الجامعية الاشغال المرجعة والتطبيقات الميدانية وعرفت هذه المرحلة أيضا بوضع الخريطة الجامعية سنة 1984، وكان الهدف من ذلك تخطيط التعليم العالي إلى افاق 2000، في ضوء احتياجات الاقتصاد وتحقيق التوازن بين التوزيع للطلبة والتخصصات التي تحتاجها السوق الوطنية كما أنه بموجب هذه الخريطة الجامعية تم تحويل معاهد الطب إلى معاهد وطنية مستقلة.

المرحلة الثالثة: بدأت عام 1998 وقد امتازت بالتوسع التشريعي والهيكل والإصلاح الجزئي. ومن أهم الإجراءات التي عرفتها ما يلي: ⁵

-وضع القانون التوجيهي للتعليم العالي في سبتمبر 1998.

-قرار بإعادة تنظيم الجامعة على شكل كائنات.

-إنشاء ستة جذوع مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا جديدة.

-إنشاء جامعة بومرداس وكذلك تحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية ومستغانم إلى جامعات.

وبحلول عام 1999 فقد أصبح قطاع التعليم العالي يحصى على 17 جامعة و13 مركز جامعي وستة مدارس عليا للأساتذة و141 معهد وطنيا للتعليم العالي و12 معهدا ومدرسة متخصصة وظهرت بعد ذلك مدارس وجامعات أخرى وملاحق، مما ساهم في تدعيم هياكل قطاع التعليم العالي وتجسيد ديمقراطية.

المرحلة الرابعة: (2004-2013) في السنوات الأخيرة تم تنفيذ العديد من المشروعات التي تهدف إلى تطوير التعليم العالي وأساليب التكوين، حيث لم يعد خافيا وتم توجه أنظمة التعليم العالي في العالم نحو تنظيم نمطي يتخذ شكل (ليسانس، الماستر، الدكتوراه) ل م د ثلا أطوار أو ما يعرف بنظام:

-الليسانس: يتمثل في ستة سداسيات كما يتضمن مرحلتين الأولى تتمثل في التكوين القاعدي متعدد التخصصات والمرحلة الثانية تكوين متخصص.

-الماستر: يحضر لتكوين مهمتين مهمة مهنية وبجته ويشتمل على سداسيات.

-الدكتوراه: تشمل تكوينا يتضمن ستة سداسيات ويتوجه هذا الطور من التكوين بشهادة دكتوراه بعد مناقشة.

⁵ زبيدة مشري وشهزاد بولحية، مرجع سابق، ص 206

رابعا: إيجابيات تطبيق نظام ل.م.د:

- ضمان تكوين نوعي خلال الاستجابة للطلب الاجتماعي المشروع على التعليم العالي لتحقيق تناغم حقيقي مع المحيط السوسيو اقتصادي عن طريق تطوير وتحسين جميع التفاعلات ما بين الجامعة وعالم الشغل.⁶
- تشجيع التبادل والتعاون للدولتين وتنويعهما
- التفتح أكثر على التطورات العالمية خاصة تلك المتعلقة بالعلوم
- اشراك الجامعة في التنمية المستدامة للبلاد
- تمكين الحد جامعة الجزائرية من ان تصبح من جديد قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائرية الديمقراطية الشعبية اصلاح التعليم العالي.

رابعا: أنواع مؤسسات التعليم العالي المعمول بها: تضم الأنواع التالية:

- الجامعات: تضم 48 ولاية وتشكل من المعاهد والكليات والتي بدورها تضم مجموعة من الأقسام تمتد فيها الدراسة على اغلب الى ثلاث سنوات الى كليات الطب والعلوم الهندسية التي تتجاوز فيها أكثر من ذلك.
- المراكز الجامعية: 10 مراكز جامعية وهي تابعة لجامعات على مستوى الوطن، ويتم فيها اعداد القوى العاملة لمدة تتراوح ما بين أربع حتى خمس سنوات بعد منح شهادة جامعية.
- المدارس العليا للأساتذة: 07 مدارس موجودة تتكفل بإعداد معلمين وأساتذة ذوي كفاءة وتختلف مدة التكوين والاعداد من طور لأخر.
- المدارس التحضيرية: يتراوح عددها ما بين 12 مدرسة وتسمى كذلك بالأقسام التحضيرية للمدارس العليا للمهندسين، وهو نظام أكاديمي للتعليم العالي.
- الأقسام التحضيرية المدمجة: يوجد أربعة اقسام ومدة التكوين سنتين.
- ملحقات: يوجد أربعة تابعة لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

⁶ نفس المرجع السابق، ص 2065.

المطلب الثاني: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

إن دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى الواقع قد اخترنا المركز الجامعي - بلحاج بوشعيب- لولاية عين تموشنت كعينة لدراسة آليات وطرق تحقيق إدارة الجودة الشاملة:

أولاً: التعريف بالمركز الجامعي-بلحاج بوشعيب-

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب بولاية عين تموشنت عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني مكلفة بالتعليم العالي والبحث العلمي، تم تسميتها نسبة للمجاهد رحمة الله عليه -بلحاج بوشعيب- تنفيذ للقرار الوزاري لوزارة المجاهدين رقم 14/01 المؤرخ في 23 أكتوبر 2014.

ثانياً: نشأة المركز الجامعي-بلحاج بوشعيب-

لقد أنشئ المركز الجامعي بموجب مرسوم تنفيذي رقم 2005/08 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008 المتضمن انشاء مركز جامعي بعين تموشنت، له شخصية معنوية ويتمتع بالاستقلال المالي ويحدد عدد المعاهد التي يتكون منها واختصاصها كما يلي: ⁷

-معهد العلوم والتكنولوجيا

-معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

-معهد الآداب واللغات

إن التكوين بالمركز الجامعي يعتمد على نظام (ل.م.د) (ليسانس، ماستر، دكتوراه) حيث يوفر 09 ميادين مقسمة على 17 شعبة و37 تخصص، ويقدر عدد الطلبة للسنة الجامعية 2015-2016 حوالي 8400 طالب موزعين على مختلف التخصصات والاطوار.

يؤطّهم 305 استاذ جامعي و293 موظف بما فيهم الإداريين، وتمثلت في القدرة الاستيعابية للمركز الجامعي هي 4000 مقعد بيداغوجي، و4000 مقعد أخرى طور الإنجاز وتم تسجيل عملية لإنجاز 2000 مقعد أخرى بيداغوجية سيتم الشروع فيها أوائل 2017. ستصبح القدرة الاستيعابية للمركز 10000 مقعد بيداغوجي، و40000 مقعد أخرى طور الإنجاز. كذلك هناك خمسة مخابر في مجال البحث العلمي تزاول عملها.

⁷ المرسوم التنفيذي رقم 16-75 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير سنة 2016.

ثالثا: التنظيم الإداري للمركز وطبيعة مصالحه التقنية المشتركة:

توضح مديرية المركز الجامعي تحت مسؤولية المدير الذي يساعده كل من:

أولا: مدير مساعد الدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

الذي بدوره يتكفل بما يأتي:⁸

أ- متابعة كل الأمور والمسائل المرتبطة بتسيير التعليم العالي والتدريب

ب- يسهر على انسجام وعرض التكوين التي يقدمها المعاهد على مخطط التنمية للمركز الجامعي

ج- يسهر على احترام النظام المعمول به

د- متابعة نشاطات التكوين عن بعد والتكوين المتواصل والترقية

هـ- يسهر على احترام تنظيم وإجراء تسليم الشهادات والمعادلات

و- تحيين القائمة الاسمية للطلبة، ويساعد كل من:

- رئيس مصلحة التعليم والتدريب والتقييم

- رئيس مصلحة التكوين المتواصل

- رئيس مصلحة الشهادات والمعادلات

ثانيا: المدير المساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

أ- متابعة ومراجعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص وكذا السهر على تطبيق

التنظيم المعمول به في هذا المجال

ب- متابعة نشاطات البحث لمخابر ووحدات البحث وإعداد الحصيلة المتعلقة بها بالتنسيق مع المعاهد

ج- القيام بجميع الأنشطة التي من شأنها تميم نتائج البحث

د- ترقية علاقات المركز الجامعي مع محيطه الاجتماعي والاقتصادي

هـ- المبادرة بمختلف نشاطات ترقية التبادل مع المؤسسات الأخرى للتعليم العالي وأنشطة التعاون في التعليم والبحث

و- متابعة برامج وأنشطة تحسين المستوى للأساتذة وتجديد معلوماتهم والسهر على انسجامها.

ويساعد كل من:

- رئيس مصلحة ما بعد التدرج المتخصص

⁸ نفس المرجع السابق، ص 25.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

-رئيس مصلحة نشاطات البحث و تميم نتائجها

-رئيس مصلحة العلاقات الخارجية

ثالثا: المدير المساعد للتنمية والاستشراف

أ-إجراء الدراسات الاستشرافية في مجال تطوير وتحسين تعدد الطلابي وإقتراح كل إجراء لاسيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري

ب-القيام بالدراسات الاستشرافية في مجال تطور التعدد الطلابي

ج-متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج لتجهيز المركز الجامعي

ويساعد كل من:

-رئيس مصلحة الإحصاء والاستشراف

-رئيس مصلحة الاعلام والتوجيه

-رئيس مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز

رابعا: الأمين العام

أ-تحضير مشروع ميزانية المركز ومتابعة تنفيذها

ب-ضمان متابعة تمويل نشاطات البحث لوحدات ومخابر البحث

ج-ضمان متابعة تمويل وتنسيق مخططات الامن الداخلي للمركز الجامعي

د-ضمان تجميع سجلات الجرد

هـ-الحفاظ على أرشيف المركز

يساعد الأمين العام الذي يلحق به مكتب الامن الداخلي كل من:

-نائب مدير الميزانية والمحاسبة

-نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاط الرياضية والثقافية

ويتكفل نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الرياضية والثقافية بما يلي:

-ضمان سير المسار المهني لمستخدمي المركز الجامعي

-اعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضعه حيز التنفيذ

ويساعد كل من:

-رئيس مصلحة المستخدمين الأساتذة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

-رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعووان المصالح

-رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى

-رئيس مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية

خامسا: تتكون المصالح التقنية المشتركة للمركز الجامعي من: ⁹

أ-مركز التعليم المكثف للغات: يتكفل بما يأتي: الدعم التقني للدروس التمهيديّة وتحسين المستوى في اللغات التي تضمنها المعاهد، ويشمل فرعين:

-فرع البرمجة

-فرع النظافة والصيانة

ب-مركز الطبع والسمع البصري: ويشمل فرعين:

-فرع الطبع

-فرع السمع البصري، يتكفل بطبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية ويقوم بالدعم التقني لتحسين كل الدعائم السمعية البصرية ذات الاستعمال البيداغوجي والعلمي.

ج-مركز الأنظمة وشبكات الاعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد. ويشمل ثلاث فروع:

-فرع الأنظمة

-فرع الشبكات

-فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد، حيث يتكفل باستغلال شبكات وإدارتها وتسييرها ثم يقوم باستغلال تطبيقات الاعلام الالي لتسيير البيداغوجية وتطويرها ويتابع مشاريع التعليم المتلفز عن بعد ويسهر على التكوين والتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

د-البيو تكنولوجي: يتكفل بالدعم التقني للمعاهد في التنظيم وساري الاعمال الموجهة والتطبيقية في علوم الدقيقة والتكنولوجية.

⁹ المرسوم التنفيذي رقم 16-75 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير سنة 2016.

سادسا: مدير المكتبة المركزية للمركز الجامعي

يتكفل باقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات معاهد مع الحرص على التنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال طرق مناسبة للمعالجة والترتيب وتحيين جردها ويلتزم بوضع شروط ملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة ومساعدتهم في البحوث البيبلوغرافي. ويساعده كل من:

-رئيس مصلحة الاقتناء والمعالجة

-رئيس مصلحة البحوث البيبلوغرافي

-رئيس مصلحة التوجيه

سابعا: مدير المعهد: يوضع المعهد تحت مسؤولياته ويساعده:¹⁰

ا-مدير مساعد لدراسات في التدرج: تتكفل بضمان تسيير ومتابعة اقتراح كل إجراء من أجل تحسينها مع جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجة نشره ويساعد كل من:

-رئيس مصلحة التدريس.

-رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

-رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه.

ب-مدير مساعد لما بعد التدرج والبحث العلمي: يتكفل بضمان تسيير مسابقات الالتحاق لما بعد التدرج واتخاذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير لما بعد التدرج وكذا متابعة سير النشاطات البحث وضمان متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على ارشيفه. ويساعده كل من:

-رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج

-رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث

ج-نائب مدير الإدارة والمالية: يتكفل بمتابعة المسار المهني لمستخدمين المعهد بالاتصال مع الهياكل المعنية لمديرية المركز الجامعي.

-إعداد مشروع الميزانية للمعهد وضمان تنفيذها

-ضمان تنفيذ المخطط الامن الداخلي للمعهد.

¹⁰ المرسوم التنفيذي رقم 16-75 المؤرخ في 13 جمادى الأولى عام 1437 الموافق ل 22 فبراير سنة 2016.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ويساعده كل من:

-رئيس مصلحة المستخدمين.

-رئيس مصلحة المحاسبة والميزانية.

-رئيس مصلحة الوسائل والصيانة.

د-رئيس القسم: يساعد رئيس القسم رؤساء عند الاقتضاء، وكذا:

-رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم وتقييم في التدرج.

-رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة نشاطات البحث.

وتنشا اقسام ومخابر المعهد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المطلب الثالث: الموارد البشرية للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب

يوضح الجدول التالي أساتذة المركز الجامعي-بلحاج بوشعيب- من (أساتذة محاضرين، وأساتذة مساعدين).

الجدول رقم (01): الموارد البشرية لأساتذة المركز الجامعي

الرقم	الرتبة	عدد المستخدمين
01	أستاذ	37
02	أستاذ محاضر قسم أ	116
03	أستاذ محاضر قسم ب	129
04	أستاذ مساعد قسم أ	67
05	أستاذ مساعد قسم ب	27

المصدر: وثائق داخلية بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسة الميدانية بالمركز الجامعي بلحاج بوشعيب لولاية عين تموشنت عن طريق إعداد منهجية البحث العلمي ثم بعد استعمال نظام Spss (v23) نقوم بتحليل الوصفي لخصائص العينة المبحوثة، ثم نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتناسب مع طبيعة الموضوع من ناحيتين النظرية والتطبيقية، كما أنه يسمح لنا بمعرفة أهمية وفعالية الموارد البشرية من خلال إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

أولاً: مجتمع الدراسة وعينته

ينبغي علينا أن نحدد المجتمع الذي نستهدفه من البحث بدقة لأنه هو مجموعة الخصائص المشتركة التي سنجري عليها البحث. وقد تمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث في الأساتذة. وبعد تحديدنا لمجتمع البحث نختار بدقة حجم عينة الدراسة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق. والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة:

الجدول رقم: (02) توزيع مفردات عينة الدراسة ونسبة الاستجابة.

كلية الحقوق	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	البيان
25	63	العدد الإجمالي للأساتذة
24	50	عدد الاستبيانات الموزعة
16	43	عدد الاستبيانات المسترجعة
4	06	عدد الاستبيانات الملغاة
12	27	عدد الاستبيانات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

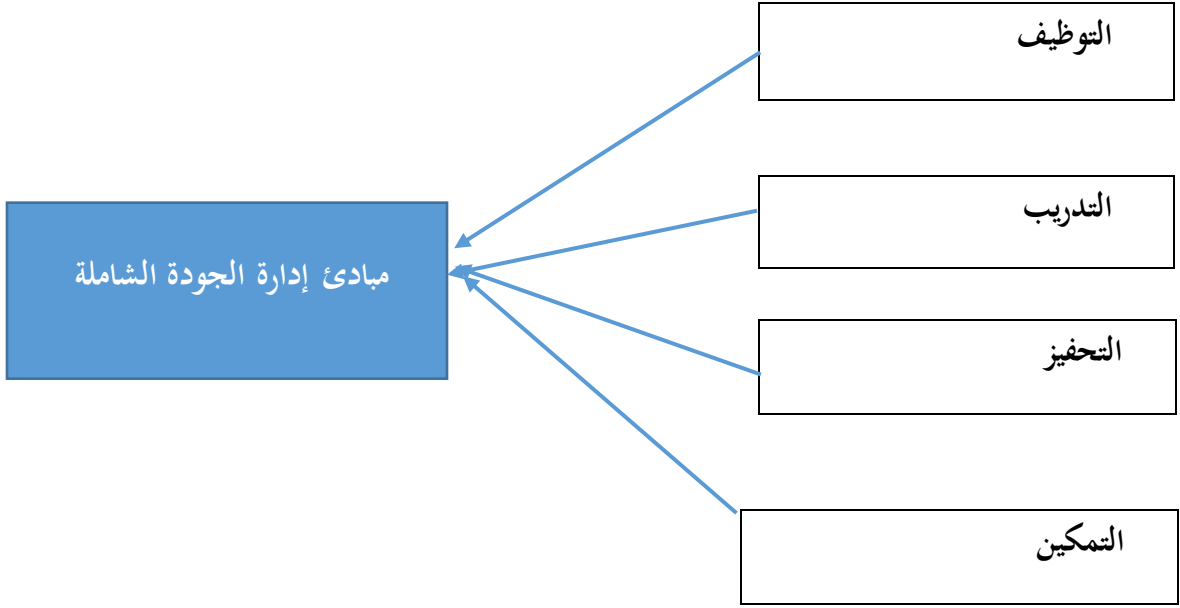
ثانياً: متغيرات الدراسة

إن الحقائق التي تجمع بين أفراد العينة والمتعلقة بخاصية أو سمة معينة بالبيانات وهي تمثل خصائص مجموعة من الأفراد المختلفين قد تأخذ قيما مختلفة بالنسبة للأفراد المختلفين قيد الدراسة، وتصنف إلى العديد من المتغيرات

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وفي هذه الدراسة سيتم تبني نوعين من المتغيرات التي من خلالها يتم الإجابة على الفرضيات المعتمدة مسبقا في هذا البحث وهذين المتغيران هما: وظائف إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل) ومبادئ إدارة الجودة الشاملة (متغير تابع). وهذا كما يبينه نموذج الدراسة الفرضي في الشكل التالي:

الشكل (03): نموذج الدراسة الفرضي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على فرضيات الدراسة.

ثالثا: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: لقد تمت عملية تصميم الاستبيان وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها والانتهاؤها منها. خلال الموسم الدراسي 2021/2020 من شهر مارس الى غاية شهر جوان.
- الحدود المكانية: غطت الدراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق للمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب - بولاية عين تموشنت.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على اختبار واقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة بجامعة -بلحاج بوشعيب- ومدى انعكاس ذلك في تفعيل وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين) للارتقاء بجودة مخرجات الجامعة.
- الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث في أعضاء هيئة التدريس التي تم توزيع الاستبيان عليها.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تتعدد أدوات جمع البيانات حسب الغرض الذي يستعمل كل نوع منها، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان: حيث تم تقسيم استمارة الاستبيان الى قسمين:

❖ القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية.

❖ القسم الثاني: يتضمن محاور الاستبيان ويشمل محورين:

- المحور الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين) وذلك من خلال تطبيق سلم لكارث الخماسي، يطرح أسئلة في صيغة إيجابية تدرج فيها الإجابة من: غير موافق تماماً، محايد، غير موافق، موافق إلى موافق بشدة، حيث تأخذ درجات السلم القيم من 1 إلى 5 حسب الترتيب.

- المحور الثاني: يتضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق سلم لكارث الخماسي، تطرح الأسئلة في صيغة إيجابية تدرج الإجابة فيها من غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق إلى موافق بشدة، حيث تأخذ درجات السلم القيم من 1 إلى 5 حسب الترتيب.

وقد تم استخدام مقياس ليكارث الخماسي كما هو مبين في الجدول أدناه كمقياس للإجابة:

الجدول (03): جدول ليكارث الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الرقم	1	2	3	4	5

خامساً: صدق أداة الدراسة

يقصد بها مدى قدرتها على قياس ما وضعت من أجله والتأكد من صدق الاستبيان المستخدم، ولصياغته تم استشارات الأستاذ المشرف من أجل تحديد مجالاته وملائمته مع تحقيق أهداف الدراسة في ظل التوجيهات والاقتراحات تم التعديل في بعض العبارات من خلال تعديل البعض وحذف البعض إلى أن توصلنا إلى الصورة النهائية المتواجدة في الملحق.

سادساً: ثبات أداة الدراسة

وهي أن تكون نتيجة الاستبيان نفسها إذا أعيد تطبيقها على نفس أفراد العينة في فترتين زمنيتين مختلفتين وتوفير نفس الظروف. وقد تم التحقق من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ لتأكد من ثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي لعباراته.

المطلب الثاني: نتائج التحليل الوصفي لخصائص العينة المبحوثة.

سوف نتطرق إلى مجموعة من التحليلات عن طريق برنامج Spss(v23) من أجل تحليل عينة الدراسة كالاتي:

أولاً: توزيع أفراد العينة

سنتطرق إلى توزيع عينة الدراسة حسب: (الجنس، الرتبة العلمية، سنوات الخدمة)

الجدول رقم(04): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	% النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	21	55.26
		أنثى	17	44.73

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss(v23)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن يوجد عدد أساتذة ذكور 21 أستاذ بنسبة مئوية قدرت ب 55.26%

أكثر من الإناث حيث أن كان عددهم 17 استاذة بنسبة مئوية قدرت ب 44.73%.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية.

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	% النسبة المئوية
02	الرتبة الوظيفية	أستاذ مساعد صنف -ب-	6	15.78
		أستاذ مساعد صنف -أ-	4	10.52
		أستاذ محاضر -ب-	6	15.78
		أستاذ محاضر -أ-	18	47.36
		أستاذ التعليم العالي	4	10.52

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss(v23)

يتبين من الجدول رقم (05) أن معظم أفراد العينة المبحوثة يعملون في رتبة أستاذ محاضر حيث

بلغت نسبة ب(47.36) تليها فئة أساتذة المحاضرين صنف -ب- وأساتذة المساعدين صنف -ب-

بنسبة (15.78) من أفراد العينة المبحوثة، وأخيراً تمثل فئة العاملين في رتبة أستاذ مساعد صنف -أ-

وأستاذ التعلم العالي الفئة الأقل التي بلغت نسبة (10.52).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة.

الرقم	المتغير	الفئة	النسبة المئوية %	التكرار
03	الخبرة	اقل من 5 سنوات	10.52	4
		من 5 الى 10 سنوات	36.84	14
		من 10 الى 15 سنة	31.57	12
		من 15 الى 20 سنة	10.52	4
		أكثر من 20 سنة	10.52	4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نظام spss23

يتبين من خلال الجدول رقم (06) أن معظم الفئات لديهم خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث يمثلون (36.84) من إجمالي أفراد العينة، وتليهم فئة التي لديهم الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة (31.57) تليهم من إجمالي أفراد العينة المدروسة، تم الفئات (من 15 إلى 20 سنة) و(أكثر من 20 سنة) و(أقل من خمس سنوات) على التوالي بنسبة (10.5) من إجمالي العينة المدروسة وهم الفئات الأقل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثانيا: اتجاهات مفردات الدراسة:

أ) -الصدق الداخلي لعبارات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة:

يتم تفصيل الصدق الداخلي لعبارات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يكون التوظيف في الجامعة على أساس الشهادة والتخصص	0.636	0.000
2	إتباع منهج علمي في اتخاذ القرارات يأخذ على عاتقه توفر المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين	0.738	0.000
3	تسعى إدارة الجامعة على النشر ثقافة الجودة بين هيئات التدريس	0.370	0.000
4	هناك قسم خاص بتدريب وتطوير هيئة الأساتذة	0.967	0.000
5	تمنح إدارة الجامعة المجال من أجل المناقشة ووضع حلول المشاكل	0.942	0.000
6	تستقبل إدارة الجامعة الشكاوى المقدمة من طرف هيئة التجريس وتقوم بمعالجتها	0.935	0.000
7	يوجد روح التعاون في الجامعة في إنجاز الأعمال	0.941	0.000
8	يوجد ثقة وتفاهم بين جميع الموظفين في الجامعة	0.959	0.000
9	تسعى إدارة الجامعة للتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	0.931	0.000
10	تمنح هيئات التدريس الحق في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا	0.871	0.000
11	يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات	0.871	0.000
12	تعتمد إدارة الجامعة على الرقابة الذاتية بذل الرقابة المفروضة	0.858.	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (Spss(v23)

بين الجدول رقم(07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتعلقة بالفقرة الأولى (ممارسات إدارة الموارد البشرية والمجموع الكلي لعبارتها المتعلقة بهذه الفقرة والتي تتراوح ما بين (0.370) كأدنى معامل الارتباط مثلته العبارة رقم (3) و (0.967) كأعلى معامل ارتباط مثلته عبارة رقم (04)، وهذا يدل على أن هناك علاقة فوق لمتوسط وتنتجه نحو العلاقة القوية لكل عبارة مع المجموع الكلي للعبارات المتعلقة بواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة المدروسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ب) -الصدق الداخلي لعبارات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

يتم تفصيل الصدق الداخلي لعبارات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يوجد دعم من الإدارة العليا لتبني العمل وفق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	0.898	0.000
2	إتباع منهج علمي في اتخاذ القرارات يأخذ على عاتقه توفير المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين	0.740	0.000
3	تسعى إدارة الجامعة على النشر	0.849	0.000
4	تسعى إدارة الجامعة لمعرفة مستوى رضا هيئات التدريس على الخدمات المقدمة في الجامعة عن طريق مقاييس موضوعي	0.936	0.000
5	تمنح إدارة الجامعة المجال من أجل المناقشة ووضع حلول للمشاكل	0.848	0.000
6	تستقبل إدارة الجامعة الشكاوى المقدمة من طرف هيئة التدريس وتقوم بمعالجتها	0.864	0.000
7	يوجد روح التعاون في الجامعة في انجاز الأعمال	0.912	0.000
8	يوجد ثقة وتفاهم بين جميع الموظفين في الجامعة	0.792	0.000
9	تسعى إدارة الجامعة للتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	0.723	0.000
10	تمنح هيئات التدريس الحق في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا	0.930	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (Spss(v23)

يبين الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من العبارات المتعلقة بالفقرة الثانية

(تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة) والمجموع الكلي لعبارتها المتعلقة بهذه الفقرة تتراوح ما بين

(0.723) كأدنى معامل ارتباط مثلته العبارة (09) و (0.936) كأعلى معامل ارتباط مثلته العبارة

رقم (04)، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط فوق المتوسط وتتجه نحو العلاقة القوية لكل عبارة مع

المجموع الكلي للعبارات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغير وظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة:

أ) - التحليل الوصفي لمتغير وظائف إدارة الموارد البشرية:

سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية عن طريق برنامج (Spss(v23) لوظائف

إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم(09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يكون التوظيف في الجامعة على أساس الشهادة والتخصص	4.05	0.700
2	عند التوظيف يتم استقطاب الكفاءات والخبرات عن طريق الترقية (مصادر داخلية)	3.26	1.280
3	عند التوظيف هناك شروط محددة	4.11	0.097
4	هناك قسم خاص بتدريب وتطوير هيئة الأساتذة	2.47	1.445
5	هناك دورات لتطوير واكتساب المهارات (تعلم اللغات، الكمبيوتر)	2.21	1.684
6	توفر إدارة الجامعة الميزانية المالية المناسبة لتوفير احتياجات الأساتذة في عمليات التبرص	2.47	1.229
7	تقدم الجامعة محفزات لتشجيع الكفاءات والقدرات الإبداعية	2.21	1.468
8	تعتمد إدارة الجامعة على نظام الحوافز والترقيات في مستوى تطلعاتك	2.32	1.303
9	تهتم إدارة الجامعة بالحوافز المعنوية	2.42	1.764
10	تحترم إدارة الجامعة رأي بيئة التدريس	2.16	1.434
11	يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات	2.16	1.434
12	تعتمد إدارة الجامعة على الرقابة الذاتية بدل الرقابة المفروضة	3.05	1.332

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج (Spss(v23)

من خلال نتائج الجدول رقم(09): نلاحظ أن قيم المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين

(4.05) و (3.05)

حي جاءت في العبارة "عند التوظيف هناك شروط محددة «في المرتبة الأولى كأعلى متوسط

حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.097) والعبارتين "تحترم إدارة الجامعة رأي بيئة التدريس"،

والعبارة «يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات» كأدنى قيمة متوسط حسابي وبانحراف المعياري

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

(1.434)، وهو ما يدل على عدم موافقة أفراد هيئة الدراسة حول أن إدارة الجامعة تعتمد على الرقابة الذاتية وليس المفروضة وأنهم غير موافقين ولا يرون أن إدارة الجامعة تحترم رأي هيئة التدريس وتشارك

ب) - التحليل الوصفي لمتغير عبارات مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات مبادئ إدارة الجودة الشاملة عن برنامج (Spss(v23).

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يوجد دعم من الإدارة العليا لتبني العمل وفق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة	2.32	1.627
2	إتباع منهج علمي في اتخاذ القرارات يأخذ على عاتقه توفر المعلومات بالنوع والوقت المطلوبين	2.37	1.536
3	تسعى إدارة الجامعة على النشر	2.95	1.240
4	تسعى إدارة الجامعة لمعرفة مستوى رضا هيئات التدريس على الخدمات المقدمة في الجامعة عن طريق مقاييس موضوعي	2.42	1.548
5	تمنح إدارة الجامعة المجال من أجل المناقشة ووضع حلول المشاكل	2.79	1.468
6	تستقبل إدارة الجامعة الشكاوى المقدمة من طرف هيئة التجريس وتقوم بمعالجتها	2.84	1.650
7	يوجد روح التعاون في الجامعة في إنجاز الأعمال	2.58	1.764
8	يوجد ثقة وتفاهم بين جميع الموظفين في الجامعة	2.11	1.070
9	تسعى إدارة الجامعة للتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	2.42	1.764
10	تمنح هيئات التدريس الحق في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا	3.11	1.491

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج (Spss(v23)

يتضح من الجدول رقم (10) إن المتوسطات الحسابية للعبارات هذه المبادئ تراوحت ما بين(2.32) و(3.11) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تمنح هيئات التدريس الحق في اتخاذ القرارات بأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا « كأعلى متوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.491) والعبارة «يوجد ثقة وتفاهم بين جميع الموظفين في الجامعة « كأدنى متوسط حسابي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

قيمته ب(2.11) وانحراف معياري (1.070)، وهذا يعني عدم اتفاق أفراد العينة على أن هناك ثقة وتفاهم بين الموظفين فالجامعة.

الجدول رقم (11): نتاج التحليل الوصفي المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
0.244	3.81	التوظيف	01
1.300	2.39	التدريب	02
1.339	2.32	التحفيز	03
1.000	2.46	التمكين	04
1.067	2.5684	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج Spss(v23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن المتوسطات الحسابية بوظائف إدارة الموارد البشرية يتراوح بين (3.18) كأعلى قيمة متوسط حسابي وانحراف معياري (0.244) وكأدنى متوسط حساب(2.32) وانحراف معياري(1.339). ومجموع الكلي لمتوسط مبادئ إدارة الجودة الشاملة قدر ب 2.5684 وانحراف معياري 1.067.

الجدول رقم(12): قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

معامل CRONBACH'S ALPHA	محاور الاستبيان		
0.82	التوظيف	01	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية
0.941	التدريب	02	
0.936	التحفيز	03	
0.833	التمكين	04	
0.959	مبادئ إدارة الجودة الشاملة		
0.971	جميع فقرات الاستبيان		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v23

من خلال الجدول أعلاه نجد إن معامل الفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.971 وهو أكبر من الحد الأدنى (0.82) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على تبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة

أ) - اختبار الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الجودة الشاملة.

الجدول (13): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسات

وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

المتغيرات	معامل ارتباط	معامل التحديد	T قيمة	المعنوية SIG	مربع معامل الارتباط	F قيمة	المعنوية SIG	الخطأ المعياري
وظائف إدارة الموارد البشرية	0.904	0.951	18.43	0.000	0.902	339.96	0.00	0.324

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نظام Spss v23

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أنه توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الجودة الشاملة خلال فترة وقد بلغ معامل الانحدار ب (0.904)، وهذا يعني أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية يساهم بنسبة 90.4 بالمئة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة، وبلغت قيمة t المحسوبة (18.34)، وبلغ معامل مربع معامل الارتباط ب (0.902)، وهذا يعني أن 90.2 بالمئة من التغيرات التي تحدث على المتغير إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الدراسة يعود سببها ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو 90.2 بالمئة والتي تبين علاقة طردية بين المتغيرين. وقيمة f المحسوبة (333.96)، هي ذات دلالة إحصائية.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة بمركز جامعي بلحاج بوشعيب.

ب) - اختبار الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التوظيف وإدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (14): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين ممارسة وظيفة التوظيف وبين إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة								المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار		مربع معامل الارتباط	اختبار		معامل التحديد R	معامل ارتباط R	
	المعنوية SIG	قيمة F		المعنوية SIG	قيمة T			
1.02141	0.183	1.845	0.022	0.183	1.358	0.049	0.221	التوظيف

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نظام spss v23.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أنه توجد علاقة تأثير سالبة بين ممارسة وظيفة التوظيف وبين إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الدراسة وقد بلغ معامل الانحدار (0.049) وهذا يعني أن ممارسة وظيفة التوظيف لوحده يساهم بنسبة 4.9 بالمائة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة وبلغت قيمة t المحسوبة ب(1.358)، وبلغ معامل التحديد R^2 ب(0.022) وهذا يعني أن 2.2 بالمائة من التغيرات التي تحدثت على المتغير إدارة الجودة الشاملة خلال الفترة المدروسة يعود سببها ممارسة وظيفة التوظيف وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين، الذي بلغ نحو 22.1 بالمائة والتي تبين أن هناك علاقة ضعيفة بين المتغيرين. بلغت قيمة f المحسوبة بلغت (1.845). وبهذه النتائج لا نقبل الفرضية الفرعية الأولى "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التوظيف على إدارة الجودة الشاملة.

(ج) - اختبار الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة التدريب وبين إدارة الجودة الشاملة

الجدول رقم (15): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة التدريب وبين إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة								المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار		مربع معامل الارتباط	اختبار		معامل الارتباط	معامل الانحدار R	
	المعنوية SIG	قيمة F		المعنوية SIG	قيمة T			
0.45138	0.000	157.785	0.809	0.000	12.561	0.814	0.902	التدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (v23)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول رقم(15) أنه توجد علاقة تأثير موجبة(طردية) ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة التدريب وبين إدارة الجودة الشاملة، خلال فترة الدراسة وقد بلغ معامل الانحدار (0.902)، وهذا يعني أن ممارسة وظيفة التدريب لوحده يساهم بنسبة (90.2%) في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة، وبلغت قيمة t المحسوبة (12.567)، وبلغ معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.814). وهذا يعني أن 81.4% من التغيرات التي حدثت على المتغير -إدارة الجودة الشاملة- خلال فترة الدراسة يعود سببها ويفسره ممارسة وظيفة التدريب، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين، الذي بلغ نحو (80.90) والتي بين العلاقة طردية قوية بين المتغيرين ، انطلاقاً من التحليل السابق يتبين لنا أن نموذج الانحدار معنوي باعتبار أن قيمة f المحسوبة بلغت(157.785)، هي ذات دلالة إحصائية ، وبهذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية "هناك أثر ذو دلالة إحصائية" لوظيفة التدريب على إدارة الجودة الشاملة.

(د) - اختبار الفرضية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة التحفيز وبين إدارة الجودة الشاملة
الجدول رقم(16): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة التحفيز وبين إدارة الجودة الشاملة.

إدارة الجودة الشاملة								المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار		مربع معامل الارتباط	اختبار		معامل التحديد R	معامل ارتباط R	
	المعنوية SIG	F قيمة		المعنوية SIG	T قيمة			
0.39783	0.000	213.466	0.582	0.000	14.610	0.952	0.856	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v23

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أنه توجد علاقة تأثير موجبة (طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة التحفيز وبين إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الدراسة ،وقد بلغ معامل الانحدار(0.952)،وهذا يعني أن ممارسة وظيفة التحفيز لوحده يساهم بنسبة 95.2% بالمئة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة وبلغت قيمة t المحسوبة 14.610، وبلغ معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.582) وهذا يعني أن 58.2% بالمئة من التغيرات التي حدثت على المتغير إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الدراسة يعود سببها ويفسره ممارسة وظيفة التحفيز وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين ،الذي بلغ نحو 85.6% بالمئة والتي تبين علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

انطلاقاً من التحليل السابق بين لنا أن نموذج الانحدار معنوي باعتبار أن قيمة F المحسوبة بلغت (213.466) هي ذات دلالة إحصائية. وبهذه النتائج نقبل فرضية الفرعية الثالثة "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التحفيز على إدارة الجودة الشاملة.

هـ) -اختبار الفرضية الخامسة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات وظيفة التمكين وإدارة الجودة الشاملة
جدول رقم (17): نتائج الانحدار الخطي البسيط بين وظيفة التمكين وبين ادارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة								المتغيرات
الخطأ المعياري	اختبار		مربع معامل الارتباط	اختبار		معامل التحديد R	معامل ارتباط R	
	المعنوية SIG	F قيمة		المعنوية SIG	T قيمة			
0.37945	0.000	238.83	.0.865	0.000	15.430	0.932	0.869	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss v23

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أنه توجد علاقة تأثير موجبة (طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة وظيفة التحفيز وبين إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الدراسة، وقد بلغ معامل الانحدار (0.932)، وهذا يعني أن ممارسة وظيفة التمكين لوحده يساهم بنسبة 93.2 بالمائة في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة المبحوثة وبلغت قيمة t المحسوبة 15.430، وبلغ معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.869) وهذا يعني أن 86.9 بالمائة من التغيرات التي حدثت على المتغير إدارة الجودة الشاملة خلال فترة الدراسة يعود سببها ويفسره ممارسة وظيفة التحفيز وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين، الذي بلغ نحو 86.5 بالمائة والتي تبين علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

انطلاقاً من التحليل السابق بين لنا أن نموذج الانحدار معنوي باعتبار أن قيمة F المحسوبة بلغت (238.83) هي ذات دلالة إحصائية. وبهذه النتائج نقبل فرضية الفرعية الثالثة "هناك أثر ذو دلالة إحصائية لوظيفة التمكين على إدارة الجودة الشاملة.

خلاصة:

يعتبر التعليم العالي كل نمط للتكوين أو التكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي، وهو التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية (شهادة البكالوريا) وتختلف مدة الدراسة به على حسب المستويات (الليسانس، الماجستير، الدكتوراه). وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي، يكتسب الفرد من خلاله معارف ومهارات وقدرات تخدمه وتخدم المجتمع. حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى التعليم العالي في الجزائر وقمنا بدراسة ميدانية للمركز الجامعي بلحاج بوشعيب لولاية عين تموشنت وقمنا بطرح استبانة لأساتذة المركز الجامعي لمعرفة مدى التوافق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها.

خاتمة

خاتمة:

قد تبين لنا بشكل عام من خلال ما ورد في هذه الدراسة في جانبها النظري ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة في ظل الاتجاهات الحالية للتعليم العالي لإدارة الجودة الشاملة تعد أحد أهم الممارسات الإدارية المعاصرة التي تم تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ومن هذا المنطلق وارتباطه بشكل جوهري واستراتيجي مع إدارة الموارد البشرية كونه له دور فعال في التغيير وتحسين الكفاءات .فالمؤسسات الحالية تتجه إلى إحداث التغيير بتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال الموارد البشرية فهو الذي يستولى عملية القيادة والتنفيذ لهذا النظام الجديد ولذلك وجب التركيز على تغيير إدارة الموارد البشرية وتعمل إدارة الموارد البشرية على استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية وتفعيلها فيما يناسب ويحقق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وان يكون محل الاهتمام بجميع النواحي بدءا من عملية التوظيف فهي تعمل على توظيف قدرات ومهارات التي تمتلكها الموارد البشرية بما يمكن المؤسسة تحقيق رضا العملاء. ومرورا ببرامج التدريب والتطوير وبعملية التحفيز والتمكين التي تعتبر من اهم الوسائل لكسب ثقة الافراد داخل المؤسسة وتحقيق التحسين المستمر.

حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا واخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي واستحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الخدمي في مختلف الجامعات بتطبيق إدارة الجودة الشاملة لمجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى الموظف.

النتائج الميدانية:

- أظهرت نتائج الدراسة ان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعة غير ماكد من طرف افراد العينة مما يعني انه شبه منفي.

- حتى تتمكن الجامعة الجزائرية من مواجهة التحديات، كان لا بد من التوجه نحو التطبيق السليم والشامل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق خطة استراتيجية لتحسين مستويات الجودة باعتبارها منهج علمي وعملي يقوم على مجموعة من المبادئ او القيم التي تساهم في سد كل نقص، لتصبح الجودة في هذه المنظمات كنظام متكامل.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التوظيف وإدارة الجودة الشاملة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التدريب وإدارة الجودة الشاملة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التحفيز وإدارة الجودة الشاملة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التمكين وإدارة الجودة الشاملة.

التوصيات:

- يمثل أعضاء هيئة التدريس داخل المؤسسات التعليمية الجامعية الجزء الأكبر من حجم الموظفين والمستخدمين، فبالإضافة الى مهامهم الأساسية ممثلة في التعليم، البحث العلمي يقومون بدور أساسي في قيادة الذاتية الواسعة في الجامعة، ومن هنا من الأهمية بمكان ان تأخذ هذه الفئة في الحسبان عند وضع سياسة لادارة الموارد البشرية الجامعية.

-وضع السياسات المناسبة لاستقطاب واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس، واستقطاب العمالة المتميزة اللازمة للوفاء باحتياجات الجامعة واختيار أفضل الكفاءات من سوق العمل.

-وجود نظام فعال للمكافأة والحوافز (المعنوية، المادية، والفكرية) تتناسب مع ظروف العمل ومستويات الإنجاز المقدمة من الموظفين والتي تأتي نظيرا للتميز وكفاءات الإنجاز.

-تمكين العاملين وتحفيزهم بما يتضمن تحقيق مستوى عالي من الرضى الوظيفي وقدر جيد من الولاء والانتماء للجامعة مما يدفعهم لتقديم أفضل الأداء لتحقيق الأهداف.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

المراجع الخاصة بالكتب:

- 1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط2011، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 2- مصطفى مصطفى كامل، نفيسة باشري، دعاء رستم، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2018.
- 3- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9000: 2000 الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان 2009.
- 4- محمد عوض الترتوي، اغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2006.
- 5- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2007.
- 6- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعالي واخرون، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2003، ص299.
- 7- هناء القيسي، فلسفة إدارة الجودة في التربية والتعليم العالي (أساليب والممارسات)، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص222.
- 8- سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10011، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 9- وائل محمد صبحي، ادريس طاهر محسن، منصور الغالي، توجيه الأداء الاستراتيجي: الوصف والمحاذات-سلسلة الأداء الاستراتيجي-ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص193.
- 10- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص15.
- 11- محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الحيل للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص10.

المراجع الخاصة بالمجلات:

- 1- بو حنيفة قوى، إعادة هندسة الأداء الجامعي، مقارنة معاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة الجزائر، العدد5، 2007، ص301، 300.

2- عمر عزاوي، إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية، مجلة الراحات للبحوث والدراسات، العدد 07، غرداية 2009، ص 50.

3- محمد الصالح قريش، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، ال عدد 2011/7، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011، ص 83، 82.

المراجع الخاصة بالملتقيات والمؤتمرات:

1- عادل احمد الساعدي، مقدمة للمؤتمر العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية، دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، اتحاد المدربين العرب، الكويت، 2012.

2- نجمة عباس، دور إدارة الجودة وانعكاساتها على مجالات إدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمة في تنافسية المؤسسات جامعة، محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 22-23 فيفري 2012، ص 13.

3- منى لعمور، سامية قارة، تحديات الجامعة الجزائرية في ظل نظام، ل.م.د. الملتقى الوطني الثاني حول إشكالية التقييم واساليبه في منظومة التعليم الجامعي في ظل نظام ل.م.د. جامعة ورقلة، أيام 7-8 ماي 2013، ص 511.

المراجع الخاصة بالرسائل الجامعية والاطروحات:

1- عثمانى اميرة، واقع إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية بمؤسسة منصورى للورق سدراته، رسالة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، 2017 / 2018.

2- وثائق داخلية للمركز الجامعي - بلحاج بوشعيب -

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد

قسم: علوم التسيير



استمارة استبيان

السادة الأساتذة المحترمين؛

تحية طيبة وبعد:

تتضمن استمارة مجموعة متغيرات تتعلق بدراسة حول موضوع: دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة لقطاع التعليم العالي، وتهدف الدراسة إلى استطلاع آراء واتجاهات الأساتذة الدائمين فيما يتعلق بأنشطة ووظائف الموارد البشرية والتي من خلال تأثيرها على الأساتذة فهي تؤثر على نوعية الخدمة التعليمية أو بتعبير آخر على جودة مخرجات النظام التعليمي.

وتعدّ هذه الاستمارة مقياسا يعتمد لأغراض البحث العلمي، وإن تفضلتم بالإجابة المناسبة سيتم الحصول على نتائج دقيقة بما يعزّز أهداف البحث العلمي.

الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1. البيانات الشخصية

1- القسم:.....

2- التخصص:.....

3- الجنس:

ذكر أنثى

4- السن:

من 18 سنة إلى 25 سنة من 33 سنة إلى 40 سنة

من 26 سنة إلى 33 سنة أكثر من 40 سنة

الملاحق

5- الرتبة

أستاذ التعليم العالي

أستاذ مساعد (أ)

6- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10

من 10 سنوات إلى 15

المحور الأول: واقع أنشطة إدارة الموارد البشرية في الجامعة

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التوظيف						
1	يكون التوظيف في الجامعة على أساس الشهادة والتخصص					
2	عند التوظيف يتم استقطاب الكفاءات والخبرات عن طريق الترقية (مصادر داخلية)					
3	عند التوظيف هناك شروط محددة					
التدريب						
4	هناك قسم خاص بتدريب وتطوير هيئة الأساتذة					
5	هناك دورات لتطوير واكتساب المهارات (تعلم اللغات، الكمبيوتر)					
6	توفر إدارة الجامعة الميزانية المالية المناسبة لتوفير احتياجات الأساتذة في عمليات التبرص					
التحفيز						
7	تقدم الجامعة محفزات لتشجيع الكفاءات والقدرات الابداعية					
8	تعتمد إدارة الجامعة على نظام الحوافز والترقيات في مستوى تطلعاتك					
9	تهتم إدارة الجامعة بالحوافز المعنوية					
التمكين						
10	تحترم إدارة الجامعة أري بيئة التدريس					
11	يتم إشراك الأساتذة في اتخاذ القرارات					
12	تعتمد إدارة الجامعة على الرقابة الذاتية بدل الرقابة المفروضة					

المحور الثاني: سعي الجامعة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبرة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يوجد دعم من الإدارة العليا لتبني العمل وفق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة					
2	تعتمد إدارة الجامعة لمعرفة مستوى رضا هيئات التدريس على الخدمات المقدمة في الجامعة عن طريق مقاييس موضوعية					
3	إتباع منهج علمي في اتخاذ القرارات يأخذ على عاتقه توفر المعلومات بالتنوع والوقت المطلوبين					
4	تسعى إدارة الجامعة على النشر ثقافة الجودة بين هيئات التدريس					
5	تمنح إدارة الجامعة المجال من أجل المناقشة ووضع حلول المشاكل					
6	تستقبل إدارة الجامعة الشكاوى المقدمة من طرف هيئة التحريس وتقوم بمعالجتها					
7	يوجد روح التعاون في الجامعة في إنجاز الاعمال					
8	يوجد ثقة وتفاهم بين جميع الموظفين في الجامعة					
9	تسعى إدارة الجامعة للتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة					
10	تمنح هيئات التدريس الحق في اتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا					

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ولذلك شملت جانبين الجانب النظري حيث تطرقنا إلى مفاهيم كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة ثم جمعنا بينهما في التعليم العالي، وفي الجانب التطبيقي فقد تطرقنا إلى دراسة استطلاعية لعينة من أساتذة المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لولاية عين تموشنت من خلال التوجه إليهم باستبانة تضمنت أسئلتها الأساسية محورين محور خاص بإدارة الموارد البشرية ومحور خاص بإدارة الجودة الشاملة.

حيث استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss(v23) ولتحليل النتائج المستخرجة توصلنا إلى النتائج الآتية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة وبين وظيفة (التدريب، التحفيز، التمكين) وإدارة الجودة الشاملة. وأيضا توصلنا إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين وظيفة التوظيف وإدارة الجودة الشاملة.

Abstract :

This study aims to see what rôle it plays human resources management in applied comprehensive in higher education and so it includes two sides concepts of human resources management and TQM. We got together in higher education and on the applied side. We came up with a survey professors universités centre Belhadj Bouchaib Ain-Temouchent through orientation to them with a resolution that included its questions. Basic two axes a human management focus. On global TQM. We used package software. We used social science statistical package program (Spssv23) analysis of extraction results we found that there was a statistically significant impact among management function practices and TQM and between the function (trainings, motivation, empowerment) and TQM, and the lack of statistically significant impact on the overall recruitment and TQM.