



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر كفاءة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

الأستاذ المشرف	اعداد الطلبة	
نور الهناء براهيم	آدم حيور	1
	حسان بوالبعير	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	الواعر خميسي
مشرفا ومقررا	نور الهناء براهيم
ممتحنا	جعفر سعدي

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ

وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(سورة التوبة: 105)

شكر وتقدير

لا يطيب ليلى إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بعطائك
ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك
ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك، إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة
ونصح الأمة نبينا نور العالمين سيدنا محمد "صلى الله عليه وسلم".
كما يطيب لنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء وفائق التقدير
للأستاذة المشرفة الدكتورة " نور الهناء براهيم"
التي كان لنا الشرف للبحث معها
ووفقا لتوجيهاتها ومساعدتها لنا في إتمام هذه المذكرة.



إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه.
إلى كل من صلى خير البرية "محمد عليه أفضل الصلاة والسلام"
إلى الزهرة التي لا تذبل وأطيب نساء الكون أمي
إلى كل عائلتي وأصدقائي.
إلى صديقتي "أدم"
إلى كل منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح أساتذتنا الكرام

حسان

إهداء

إلى من قال فيها الرسول صلى الله عليه وسلم الجنة
تحية أقدم الأعمام إلى التي سهرات الليلي
من أجل راحتي وأضاءت لي الدرب بالشموع إلى
أول اسم تلفظت به شفاهي
أمي ثم أمي ثم أمي الغالية
إلى ركيزة عملي ومنبع ثقتي وإرادتي
إلى من علمني معنى الحياة أبي العزيز
إلى كل عائلتي وأصدقائي
إلى صديقي حسان

أحمد



المُلخَص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر كفاءة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر موظفي وأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، مسلطين الضوء في ذلك على أهم المفاهيم المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية وأبعادها، وأهمية تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم صياغة إستبانة مكونة من ثلاث محاور، المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية، المحور الثاني فقد خصص لأبعاد كفاءة الموارد البشرية، أما المحور الثالث فقد خصص للجودة الشاملة، حيث تم اختيار عينة عشوائية من موظفي وأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-. وتم إخضاع 43 استمارة لدراسة بعد أن تم جمع البيانات ومعالجتها في البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود علاقة تأثير بين كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف ميلة". كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها حث مؤسسات التعليم العالي على ضرورة تنمية كفاءات الموارد البشرية كأداة لتحسين الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: كفاءة، الموارد البشرية، كفاءة الموارد البشرية، الجودة الشاملة.

Abstract:

This study aimed to measure the impact of human resource efficiency on total quality in higher education institutions from the perspective of employees and professors at the Abdelhafid Boualsouf University Center in Mila, focusing on important concepts related to human resource efficiency and its dimensions, as well as the importance of implementing total quality in higher education institutions.

To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed consisting of three axes. The first axis pertained to personal data, the second axis was dedicated to dimensions of human resource efficiency, and the third axis was allocated for total quality. A random sample of employees and professors from the Abdelhafid Boualsouf University Center in Mila was selected. Forty-three questionnaires were subjected to analysis after data collection and processing using the statistical software SPSS. The study reached several results, the most significant of which was the presence of an impact relationship between human resource efficiency and total quality at Abdelhamid Boualsouf University Center in Mila. Additionally, the study provided a set of recommendations, the most important of which was urging higher education institutions to develop human resource competencies as a tool to improve total quality.

Keywords: Efficiency, Human Resources, Human Resource Efficiency, Total Quality.

فهرس المحتويات

الشكر والتقدير

ملخص	
فهرس المحتويات.....	
قائمة الأشكال والجداول.....	
قائمة الملاحق.....	

الفصل الأول: الإطار النظري لكفاءة الموارد البشرية

مقدمة.....أ	
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات	3
المطلب الأول: ماهية الكفاءات.....	3
المطلب الثاني: أهمية الكفاءات	6
المطلب الثالث: تصنيفات الكفاءات	9
المبحث الثاني: أساسيات حول كفاءات الموارد البشرية	13
المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.....	13
المطلب الثاني: مفهوم كفاءات الموارد البشرية	16
المطلب الثالث: كفاءات الموارد البشرية (أهمية، أهداف، أبعاد).....	18
المبحث الثالث: الإطار التنظيمي لتنمية كفاءات الموارد البشرية	20
المطلب الأول: مفهوم تنمية كفاءات الموارد البشرية.....	20
المطلب الثاني: تحديات ومتطلبات نجاح تنمية كفاءات الموارد البشرية	22
المطلب الثالث: أساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية	25
الفصل الثاني: الإطار المفاهيم لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	33
المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة.....	33
المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.....	35

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	39
المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	41
المطلب الأول: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	41
المطلب الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	42
المطلب الثالث: نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وفق مواصفات ISO 900	45
المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	49
المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	49
المطلب الثاني: طرق قياس جودة التعليم الجامعي	51
المطلب الثالث: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	53
خلاصة الفصل:	58
الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف	
تمهيد	60
المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-	61
المطلب الأول: التطور التاريخي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	61
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة	63
المطلب الثالث: تحليل بعض المعطيات الكمية لتطور التعليم العالي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميلة -	64
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	67
المطلب الأول: تصميم الدراسة	67
المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة	69
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	71
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها	77
المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية	77

84.....	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة
95.....	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة
103.....	الخاتمة
106.....	قائمة المراجع
113.....	الملاحق

فهرس الجداول
والأشكال

فهرس الجداول:

47	جدول 1: كيفية حل المشكلات المتعلقة بالجودة عن طريق أنظمة الجودة ISO9000
64	جدول 2: تطور عدد الطلبة
65	جدول 3: تطور عدد الأساتذة والاداريين
66	جدول 4: الهياكل البيداغوجية المستغلة
67	جدول 5: عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ..
69	جدول 6: محاور الاستبيان
70	جدول 7: مقياس ليكارت الخماسي
71	جدول 8: درجات مقياس ليكارت الخماسي
72	جدول 9: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في المحور الأول
74	جدول 10: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في المحور الثاني
75	جدول 11: نتائج اختبار ثبات الاستبيان بحساب معامل ألفا كرومباخ
76	جدول 12: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة
76	جدول 13: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع
77	جدول 14: واختبار الفرضيات أفراد عينة الدراسة
84	جدول 15: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المعارف ..
87	جدول 16: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المهارات ..
89	جدول 17: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات السلوكيات ..
91	جدول 18: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بكفاءات الموارد البشرية
92	جدول 19: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الجودة الشاملة
95	جدول 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية
97	جدول 21: ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة المعارف والجودة الشاملة ..
98	جدول 22: ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المهارات والجودة الشاملة
99	جدول 23: ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين السلوكيات والجودة الشاملة

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم 1: نموذج الدراسة.....ح
- الشكل رقم 2: الكفاءات محور تمرکز نشطة إدارة الموارد البشرية8
- الشكل رقم 3: أثر التكوين على رفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة26
- الشكل رقم 4 : تخطيط تنمية كفاءة الموارد البشرية.....28
- الشكل رقم 5: مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي38
- الشكل رقم 6:الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة.....62
- الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف63
- الشكل رقم 8: تمثيل تكرار الطلبة.....64
- الشكل رقم 09: توزيع الأساتذة والاداريين65
- الشكل رقم 10:خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.....79
- الشكل رقم 11: خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر79
- الشكل رقم 12: خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....80
- الشكل رقم 13: خصائص أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....81
- الشكل رقم 14: خصائص أفراد العينة حسب نوع المنصب81
- الشكل رقم 15: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب كيفية الإلتحاق بالمركز الجامعي82
- الشكل رقم 16: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الإستفادة من الترقية83
- الشكل رقم 17:خصائص أفراد عينة الدراسة حسب كيفية الحصول على الترقية.....83

مقدمة

مقدمة

أدت التطورات المتلاحقة والتغيرات المتسارعة، والتقدم المستمر في مختلف المجالات، لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة، إلى جعل المؤسسات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تواجه مخاطر عديدة، وبذلك فرضت هذه التحديات التي يشهدها المحيط العالمي على الدول المختلفة ضرورة الارتقاء بنظمها التعليمية، لمواكبة التنافس ومواجهة التحدي من أجل البقاء، واهتمت القيادات بتحسين مخرجات التعليم، وضبط جودته، من خلال إعداد رأس المال البشري القادر على المشاركة في البيئة التنافسية الدولية، تعد كفاءة الموارد البشرية ومؤسسات التعليم العالي من الركائز الأساسية في تطوير المجتمعات وتنمية قدراتها البشرية، وفي ظل التغيرات السريعة والتحديات المتزايدة التي تواجهها هذه المؤسسات، أصبحت الحاجة ملحة لتحسين جودة التعليم وتطوير الأداء لتحقيق التميز الأكاديمي والإداري.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية كفاءات الموارد البشرية كعامل حاسم في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إذ تتطلب هذه المؤسسات كفاءات بشرية ذات مهارات ومعرفة عالية، قادرة على التكيف مع التحديات المستجدة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

1. إشكالية الدراسة

على ضوء ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

إلى مدى يمكن أن تؤثر كفاءة الموارد البشرية على الجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-؟

2. التساؤلات الفرعية

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المعارف والجودة على الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات والجودة على الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين السلوكيات والجودة على الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

قصد معالجة الإشكالية والإجابة عن التساؤلات الفرعية يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

❖ الفرضية الرئيسية:



✓ توجد علاقة تأثير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟

وينبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

✓ توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المعارف والجودة على الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

الفرضية الفرعية الثانية:

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات والجودة على الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين السلوكيات والجودة على الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

✓ تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في كونها تعالج جانبين على قدر بليغ من الأهمية داخل مؤسسة التعليم العالي، الأول كفاءة الموارد البشرية باعتبارها أهم العناصر داخل المؤسسة والجانب الثاني إدارة الجودة الشاملة باعتبارها من أساليب التنمية الحديثة.

5. أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

✓ التعرف على الإطار النظري للكفاءة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي
✓ تحديد مدى تأثير الكفاءات البشرية على جودة الخدمات التعليمية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؛

✓ التعرف على أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؛

✓ التوصل إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها المساهمة في تحقيق الجودة المنشودة في مؤسسات التعليم العالي.

6. أسباب اختيار موضوع الدراسة

ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى:

❖ الأسباب الذاتية: تتمثل في:

- ✓ الإهتمام الشخصي بالموضوع؛
- ✓ تماشي الموضوع مع إختصاص الدراسة؛
- ✓ الرغبة في الإطلاع على الموضوع وأثره وإمكانية الاستفادة من نتائجه من طرف مؤسسات التعليم العالي.
- ❖ **الأسباب الموضوعية:** تتمثل في:
- ✓ لفت انتباه الجامعة لأهمية تحسين الأداء المؤسساتي من خلال إيجاد حلول للمشاكل التي تتعلق بتطوير كفاءات الموارد البشرية والجودة الشاملة.
- ✓ حاجة مؤسسات التعليم العالي للعمل بمبادئ إدارة الجودة الشاملة قصد تطوير وتدعيم المورد البشرية؛
- ✓ أن يكون هذا الموضوع فاتحة لدراسات وبحوث ميدانية أخرى تتعمق في مختلف جوانب إدارة الجودة الشاملة وأهميتها في مواجهة التغيرات.

7. الدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، فهي تعتبر مصدرا عنيا لجميع الباحثين والدارسين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم، ومايلي عرض لبعض الدراسات:

الدراسة الأولى:

دراسة ليلي بن كعكع، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطembولي معسكر، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المسارات الوظيفية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وأهميتها في تنمية وتطوير كفاءات مواردها البشرية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

- ✓ بالرغم من تكامل وتلازم مداخل إدارة المسارات الوظيفية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، فإن الجامعة محل الدراسة مازالت تنتظر إلى هذه الممارسة على أنها مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في إتمام الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الإستراتيجي للجامعة بصفة عامة.

كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ✓ وضع أسس سليمة لتقدير ومطابقة احتياجات الإدارة مع احتياجات وتطلعات الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين المصالح وطبيعة المهام.
- ✓ زيادة الاهتمام بعملية تكوين الأفراد في القطاع العام وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعية من أجل تحسين وتحقيق متطلباتهم الوظيفية بمستويات أفضل.

الدراسة الثانية:

دراسة سارة خباطي وريان بودبيزة، دور تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2020-2021.

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين أداء البشرية، وتم اختيار مؤسسة عمر بن عمر كعينة لدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

✓ تهتم مؤسسة عمر بن عمر بتنظيم برامج تنمية الكفاءات دوريا لصالح مواردها البشرية.

✓ تؤثر عملية تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة عمر بن عمر.

كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

✓ العمل على تنمية كفاءات الموارد البشرية بصفة مستمرة مع ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات لأهميتها في

تحسين أداء الموارد البشرية، وسد مختلف الثغرات التي يمكن أن تحدث في الأداء.

✓ متابعة عمليات تنمية الكفاءات وتحديد الاحتياجات لضمان تحقيق الأهداف المسطر

الدراسة الثالثة:

دراسة سليمان خلف وبوحرركات سبخ، واقع تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة سعيدة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، 2018-2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:

✓ هناك أثر دال احصائيا لكل معايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على التطبيق السليم والناجح

لهذا النظام لأن للإدارة الجامعية دور مهم.

الدراسة الرابعة:

دراسة سعدية بوعلاق، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر دراسة حالة جامعة العربي التبسي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي تبسة، 2020-2021.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وإبراز مدى أهمية

تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر.

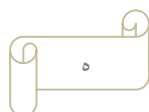
وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها:



- ✓ تؤثر جودة هيئة التدريس في تحسين مخرجات نظام جودة التعليم العالي من خلال متطلب جعل أهداف الجامعة تتماشى وهذا التوجه الاستراتيجي الذي انتهجته جامعة تبسة كغيرها من الجامعات الجزائرية.
- ✓ وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية بين جودة هيئة التدريس ومخرجات نظام الجودة في التعليم العالي في جامعة العربي التبسي.
- كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:
- ✓ ضرورة تدوين خبرات وتجارب حققها بعض الجامعات قد تفيد في تحقيق الجودة الشاملة على مستوى جامعة العربي التبسي تبسة، لاسيما منها ما يتماشى والمعطيات الحالية للتعليم العالي في الجزائر.
- ✓ العمل على إعادة تفعيل دور خلايا الجودة في الجامعات، لما لها من دور في تجسيد الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر.
- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع إدارة الجودة الشاملة، والبعض الآخر تناول موضوع الأداء الوظيفي، وفيما يلي غرض الأوجه التشابه والاختلاف

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
ليلي بن كعكع	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل المتمثل في كفاءة الموارد البشرية . - كما تشابهت في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان	اختلفت في المتغير التابع المتمثل في المسارات الوظيفية .
سارة خباطي، ريان بودبيزة	- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل المتمثل في كفاءة الموارد البشرية. - كما تشابهت مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات والمتمثل في استمارة الاستبيان.	تختلف هذه الدراسة مع دراسة الحالية في دراسة الميدانية، حيث تمحورت الدراسة السابقة في مؤسسة عمر بن عمر، أما الدراسة الحالية حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-



• تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع المتمثل في الجودة الشاملة. • تشابهت مع الدراسة الحالية في الدراسة الميدانية، اعتمدت على الجامعة كعينة للدراسة	• اختلاف في عدد متغير الدراسة، حيث في دراسة السابقة تطرق الى متغير واحد (الجودة الشاملة)، اما الدراسة الحالية تطرق الى متغيرين (كفاءة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة).
• تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع المتمثل في الجودة الشاملة.	• اختلاف من ناحية عينة الدراسة، حيث تم الدراسة الحالية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة والدراسة السابقة تمت في جامعة تبسة.

المصدر: من إعداد الطالبين

8. منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الواجب إتباعه قصد الإحاطة بأهم جوانب الموضوع، وعلى ذلك سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، المنهج الوصفي الذي يناسب الجانب النظري للدراسة، من خلال استعراض الجوانب النظرية ومحاولة تحليلها لإسقاطها على الواقع، وكذلك على المنهج التحليلي في تحديد نموذج ومعالمة من خلال إجراء مسح عن طريق العينة وتحليلها إحصائياً باستعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

9. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- ❖ **الحدود النظرية:** تم التركيز على أبعاد كفاءات الموارد البشرية وربطها مع إدارة الجودة الشاملة.
 - ❖ **الحدود المكانية:** ركزت هذه الدراسة على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
 - ❖ **الحدود البشرية:** اهتمت الدراسة باستقصاء آراء أساتذة وإداريين المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
 - ❖ **الحدود الزمانية:** بالنسبة للحدود الزمنية الخاصة بالبحث فتتعلق بالفترة الممتدة من 2020 إلى 2022 بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، حيث تم تتبع نشاط المؤسسة خلال هذه الفترة.
- أما بالنسبة للفترة الزمنية التي تمت فيها الدراسة فقد كانت من بداية فيفري إلى غاية شهر ماي من سنة 2024.

10. صعوبات الدراسة:

- أي جهد إنساني عموماً والبحث العلمي خصوصاً لا يخلو من الصعوبات التي يتلقاها الباحث، أما أهم الصعوبات التي تلقيناها خلال بحثنا هي على النحو التالي:
- ✓ ضيق الوقت في الفترة الممتدة للدراسة الميدانية؛
 - ✓ صعوبة توزيع الاستثمارات والوصول إلى كافة عينة الدراسة نتيجة الالتزام الإدارية والأكاديمية؛
 - ✓ صعوبة حصول على بعض المعلومات من طرف إدارة المركز.

11. هيكل الدراسة

لغرض الإحاطة بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، والإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة، والأخذ بعين الاعتبار الجانب النظري والتطبيقي، ولإثراء الدراسة وتقريبها من الواقع العلمي، تم تقسيم الدراسة إلى فصول نظرية وتطبيقية.

الفصل الأول: تحت عنوان " الإطار النظري لكفاءة الموارد البشرية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الكفاءات من خلال ثلاث مطالب والمبحث الثاني أساسيات حول كفاءات الموارد البشرية من خلال ثلاث مطالب، والمبحث الثالث مفاهيم أساسية حول تنمية كفاءات الموارد البشرية.

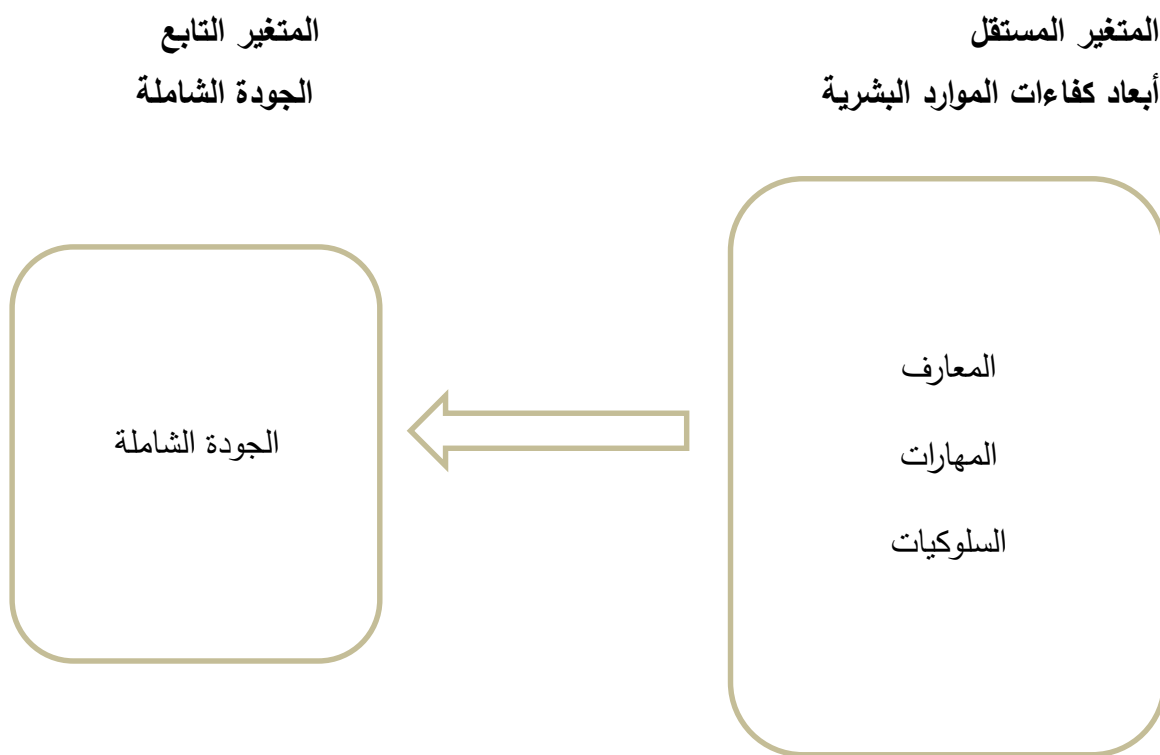
الفصل الثاني: أساسيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ثلاث مطالب، والمبحث الثاني مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ثلاث مطالب، والمبحث الثالث تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ثلاث مطالب أيضاً.

الفصل الثالث: قد تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية، وهو محاولة الإسقاط ما تم طرحه في الجانب النظري على واقع المركز جامعي عبد الحفيظ بوالصوف _ميلة، وذلك من خلال التطرق والبحث في وجود إثر كفاءة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في مؤسسة، كما سيتم توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأدوات وطرق جمع المعلومات، والطرق الإحصائية المستعملة لتحليل البيانات، بالإضافة إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

12. نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيريين اثنين، متغير مستقل أبعاد كفاءات الجودة الشاملة ومتغير تابع

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبان

الفصل الأول:

الإطار النظري لكفاءة

الموارد البشرية

تمهيد:

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف بالمؤسسات على اختلاف أنواعها، لكونها تضمن تزويد هذه الأخيرة بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، والتي تعتبر بدورها أهم عوامل الإنتاج على الإطلاق، لذلك فنجاح المؤسسات وتميزها مرتبطان بمدى امتلاكها لموارد بشرية عالية الكفاءة، حيث تتطلب هذه الكفاءات توافر عوامل مثل التدريب المستمر، التطوير المهني، والتحفيز، مما يساعد على بناء قوة عمل قادرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

وبناء على ذلك تم تقسيم البحث إلى المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات
- ✓ المبحث الثاني: أساسيات حول كفاءات الموارد البشرية
- ✓ المبحث الثالث: الإطار التنظيمي لتنمية كفاءات الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات

ظهر مفهوم الكفاءات واستطاع أن يحتل جزءا مهما من مخزون المفاهيم التي تدعم تطور إدارة الموارد البشرية، حيث أن هذا المفهوم لا ينحصر في قدرة الموارد البشرية على الوفاء بمتطلبات الوظائف التي تشغلها فقط، بل هو مضمون شامل ومعقد يتوقف على قدرتها على أداء الوظائف بطريقة أفضل.

المطلب الأول: ماهية الكفاءات

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الكفاءات وخصائص الكفاءات بالإضافة إلى مستويات الكفاءات.

أولاً: تعريف الكفاءات

وردت عدة تعريفات للكفاءات يمكن حصرها في :

التعريف الأول: عرفت الكفاءة على أنها: "مجموع ثلاث أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن".¹

التعريف الثاني: وعرفت أيضا على أنها: "مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة".²

التعريف الثالث: كما عرفت الكفاءة على أنها : "تلك الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة، في إطار ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها".³

التعريف الرابع: وعرفت الكفاءة أيضا على أنها: "خاصية تنظيمية تمنح المؤسسة ميزة تنافسية".⁴ يتضح من التعريفات السابقة أن الكفاءة هي:

هي عبارة عن مجموعة من المعارف، المعارف العملية والمعارف السلوكية لا يكتفي امتلاكها من طرف الأفراد فقط بل يجب تطويرها والتنسيق بينها، واستثمارها واستخدامها بشكل أفضل لتحقيق المهام المطلوبة.

¹ علي عماري، وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة، مجلة الاقتصاد الصناعي المجلد 09 ، العدد 1، جامعة حاج لخضر باتنة 01، الجزائر ، 2019، ص 20.

² محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63.

³ Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management, 4 the édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, P 411.

⁴ Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, édition Dunod, Paris, 2003, p.266.

ثانياً: خصائص الكفاءات

توجد عدة خصائص للكفاءات تتمثل في:¹

1. **الكفاءات لها غاية:** يتم استخدام معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين، أو تأدية عمل معين فالشخص يعتبر كفء إذا استطاع تأدية عمله بصفة كاملة، وهدفه هو تحقيق هدف المؤسسة مع كل التغيرات التي تطرأ أو تحصل في فترة عمله فيها؛
2. **الكفاءات لها تشكيل ديناميكي:** يقصد بذلك أنها عبارة عن تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها، وهذا بتراكم المعرفة والخبرة، وأيضاً من خلال معرفة نقاط الضعف والقوة لديها، وذلك من أجل دعمها وتصحيحها وخاصة تتميتها من خلال تدريبها وتحفيزها؛
3. **الكفاءة مفهوم مجرد:** الكفاءة ليست مرئية ولا ملموسة، وما يمكن رؤيته وملاحظته هو نتائجها من خلال الأنشطة والسلوكيات، التصرفات الممارسة والوسائل المستعملة. وهذا من خلال النتائج رضا الزبون وتطور واستمرار المؤسسة؛
4. **الكفاءة مكتسبة:** إن المورد البشري لا يدخل لوظيفة وهو بكامل معارفه وخبراته فقد يحمل معه بعض المعارف الجديدة والسلوكيات المختلفة لأداء مهامه، ولكن يكتسب مهارات وسلوكيات جديدة تجعله أكثر قدرة على أداء مهامه، وذلك من خلال التدريب والتعلم الموجه من طرف الإدارة؛
5. **الكفاءة ليست أصولاً ثابتة:** يقصد بذلك أن الكفاءة تمكن الفرد العامل من التحول تمكن الموظف من وضعية عمل إلى أخرى بحيث يتم الانتقال من مرحلة إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه؛
6. **الكفاءة تخلق القيمة:** يتميز المورد البشري بالتباين والاختلاف في كفاءاتهم من فرد لآخر ومن مستوى لآخر يساهم في خلق القيمة المتباينة للمؤسسة، فبقدر ما يكون المورد كفؤ ذو خبرة وكفاءة كلما زادت استفادة المؤسسة من هذا المورد، ويتم ذلك من خلال تنمية وتطوير كفاءته. وذلك بتحفيزه وتطويره وتدريبه، وهذا ما يسمح لها بمواجهة التطورات والتغيرات التي تحصل خاصة مع بيئتها الخارجية؛
7. **الكفاءات نادرة:** لتحقيق أهداف المؤسسة يجب أن تتميز بموارد كفؤة نادرة من أجل تحقيق هدف الاستمرار والتميز، وعليها أن تتمكن من استقطاب هذه الكفاءات النادرة وتحافظ عليها.

¹ عبد الحميد حمادي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 33.

8. **التلاشي أو التقادم:** عدم استعمال كفاءات الموارد البشرية بالطريقة المثلى، فسيؤدي حتماً ذلك إلى قتل الروح العملية والنشاط الداخلي للأفراد، ذلك أن مهارات الأفراد وكفاءاتهم ستضمحل وبالتالي سينعكس حتماً على موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين الآخرين¹.

ثالثاً: مستويات الكفاءات

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر، وهي:

1. **البيانات:** تعرف بأنها المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث، والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم تصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات².

2. **المعلومات:** هي ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات، مقارنات، موازنات ومعدلات وغيرها، وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات، وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية³:

✓ **التوقيت السليم:** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.

✓ **الدقة:** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.

✓ **الملائمة:** أي أن تتلاءم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.

✓ **الشمول:** أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

✓ **بالإمكان قراءتها:** أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

3. **المعرفة:** المعرفة بإطارها الشامل هي "كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحده وببحثه في معاني أو مفاهيم، تصورات، أفكار، ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل

¹ مختار شعلال، **دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية وعلاقته باستراتيجية المؤسسة**، دراسة ميدانية في مؤسستي سيفينال وسوناطراك أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص العمل والتنظيم جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2017-2018 ص 116.

² طاهر محمود الكلالدة، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 193.

³ محمد سويلم، **مرجع سابق**، ص 428.

ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع، وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم"، بحيث نجد أن البيانات هي كل ما نجمعه والمعرفة هي التي "تساعدنا على اتخاذ القرارات الجيدة، وتسمى عملية استخلاص المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات (Data Mining)، ويمكن تعريف تعدين البيانات بأنها عملية استكشاف وتحليل لكميات كبيرة من البيانات بغرض اكتشاف أنماط معنوية (اكتشاف المعرفة)، والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة. وأسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.¹

وفي الأخير تظهر عملية تطبيق المعرفة بأنها بداية حركة جديدة في حياة المعرفة، وتدل على بداية ولادة معارف جديدة من المهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تسعى لإنشاء القيمة الحقيقية داخل المؤسسة، والتي بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة عن منافسيها، وأصحاب المعرفة من خبراء وتقنيين يدركون جيدا معالم التجربة الجديدة، وهذه التجارب تطرح أسئلة جديدة تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة.²

4. **الخبرة:** وهي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله.

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات

أصبحت الكفاءات تحظى بأهمية وأولوية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة، وذلك بداية بالمستوى الفردي ثم الجماعي، وصولا إلى مستويات المؤسسة ككل.

1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

في ظل التحولات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد ومن أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة هي:³

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة والاعتبارات اقتصادية للمؤسسة والتمثلة في تخفيض التكاليف المترتبة على العاملين؛
- ✓ الحصول على مكان في السوق العمل يتناسب مع طموحه وكفاءته؛

¹ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سابق، ص 195.

² نزار عبد المجيد رشيد البروراي، وآخرون، التسويق المبنى على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، الوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 37.

³ محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلة مقدمة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2014، ص 120.

- ✓ تساعد في أحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاكهم لها؛
- ✓ تعطي الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير وخاصة من قبل المدراء.

2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي

تعتبر الكفاءة عنصر مهما لحسن سير العمل بالنسبة للجماعة، وتتجلى أهميتها على هذا المستوى فيم

أيلي:¹

- ✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛

- ✓ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج مما فرضه الاقتصاد الجيد ومجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة، مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛

- ✓ تلعب الكفاءة دورا مهما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة إذ تعتبر بمثابة أساس العمل في عصر المعرفة والمعلومات.

3. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية

- تعتبر الكفاءات عامل بالغ الأهمية على مستوى إدارة البشرية وتشكل محور اهتمام المدراء، وذلك من خلال التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص أي مبدأ الكفاءات المتعددة، ويمكن إبراز أهمية الكفاءة في عدة نقاط، هي:²

- ✓ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين إلخ....؛

- ✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءات وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات، والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

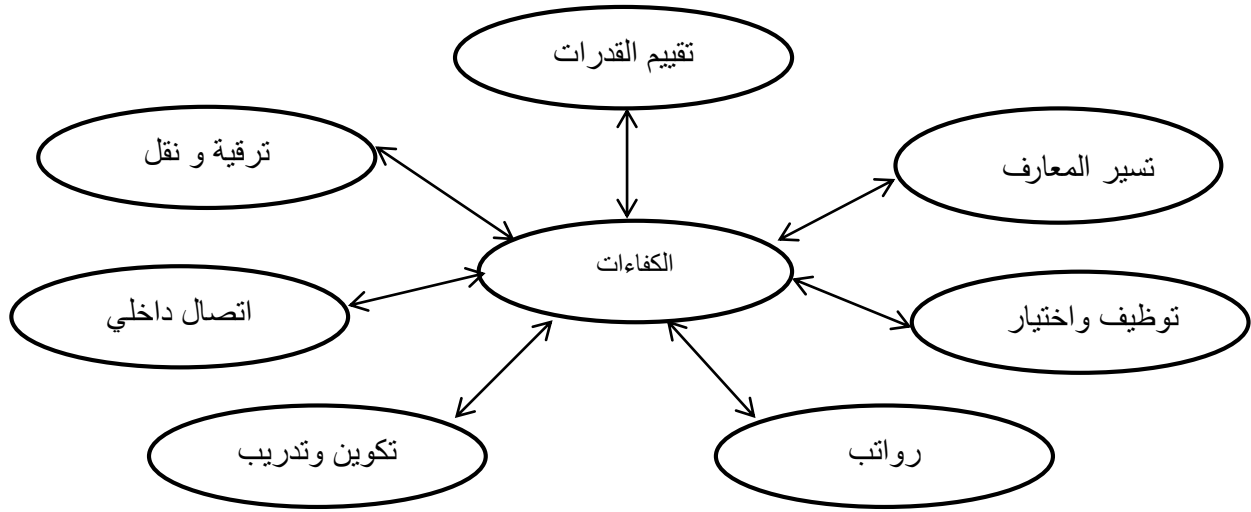
¹ غانم هاجرة مساهمة، إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة 2012.2013، ص 66.

² غانم هاجر، مراجع سابق، ص 66، 67.

- ✓ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق واستخدام وتصور أنظمة للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزود الدائم والمتجدد بالمعلومات الكفاءات؛
- ✓ بروز مفهوم الكفاءات في المؤسسة يدفع إدارة الموارد البشرية للاهتمام أكثر بتعليم الأفراد للتكيف مع جميع الظروف، وهذا لتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتصارعة خاصة في مجال التكنولوجيا؛
- ✓ اعتماد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات يساعدها على تحليل المناصب وتقييم المردودية.
- ✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز على الرعايا التدريبية للأفراد، وبشكل مكثف برفع قدراتهم للوصول بهم للمستوى المطلوب منهم.

ومن خلال هذا نستنتج أن الكفاءات هي محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 2: الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر : مقدود وهيبية، أسلوب الإدارة للكفاءات لتوجيه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة
 أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة
 بومرداس، 2017، ص 42.

4. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

- تحقق الكفاءات مزايا للمؤسسة، حيث أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتماماتها، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي¹:
- ✓ تعتبر الكفاءات بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهو الشيء الذي دفع بالمؤسسة في قناعتها بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءات؛
 - ✓ الاستثمار في الكفاءات أصبح يدر عوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاج جيد...) أو عوائد غير ملموسة مثل رضا العملاء إلخ؛
 - ✓ هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة تنافسية المؤسسة، فهي تريد من جودة منتجاتها وخدماتها مما يكسب مزايا تنافسية للمؤسسة؛
 - ✓ يتوفر الأفراد على مجموعة من المعارف والمهارات وهي موارد شخصية وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية استغلال هذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة لذا فمن الضروري على المؤسسة أن تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها لاستغلال مواردها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت.

المطلب الثالث: تصنيفات الكفاءات

يمكن تصنيفات الكفاءات داخل المؤسسة إلى ما يلي:

1. الكفاءات الفردية

- يقصد بالكفاءة الفردية هي المعرفة العلمية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته المختلفة.²
- ويمكن تعريف الكفاءة الفردية على أنها: "مجموعة منظمة ووظيفية من الخصائص (معارف قدرات مهارات ...) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات، بحل مشاكل كل تنفيذ نشاطات وانجاز أعمال.³

¹ بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصريّة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012، ص 61، 62.

² غانم هاجر، مرجع سابق، ص 55.

³ محبوب يمين، طرق وآليات إدارة الكفاءات بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة قالم، 2021، ص 18.

تتكون الكفاءات الفردية من مجموعة من العناصر المتفاعلة، والتي يمكن تقسيمها كما يلي¹:

التقسيم الأول: تعتبر الكفاءة الفردية مكونة من المعارف، الدوافع، القيم والقابلية؛

التقسيم الثاني: قد اختصر المكونات السابقة في القدرة الرغبة والمعرفة؛

التقسيم الثالث: فيعتبر الكفاءة الفردية ماهي إلا الكفاءة سلوكية وكفاءات تقنية يمتلكها الفرد، حيث تتمثل الكفاءات السلوكية في القدرات الاجتماعية للعامل ومدى استعداد له لحل المشاكل، بالإضافة إلى قدرته على التوجيه في حين ترتبط الكفاءة التقنية بأداء المهام والأنشطة في الوظيفة، ومن السهل ملاحظتها وقياسها. فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها الأهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض للكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

- ✓ المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة؛
- ✓ قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛
- ✓ القدرة على اتخاذ القرار وإدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- ✓ توظيف المواهب وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- ✓ إيجاد جو ملائم لتصوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.

2. الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد مجالات الاهتمام المتزايدة للمؤسسات، فهي تنشأ من خلال تعاون بين الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.

كما يمكن القول أن الكفاءات الجماعية تختلف من مؤسسة لأخرى، وذلك حسب أسس ومعايير تحديدها كل مؤسسة حسب متطلباتها، وتعتمد عليها في عملية التوظيف والإعداد البرامج التدريب².

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط، يمكن تلخيصها فيما يلي³:

¹ براق محمد رايح بن الشايب، تفسير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2016/06/15 ص21.

² قداش سمية، أثر التفسير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات موبيليس الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير فرع العلوم الاقتصادية، كلية جامعة قاصري مرياح ورقلة، 2011، ص 8.

³ محبوب يمينة، مرجع سابق ص19.

✓ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين الأفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛

✓ ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛

✓ وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتنمية التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

إن الكفاءات الجماعية تسمح بجلب عنصر إضافي أكبر من مجرد جمع الكفاءات الفردية فحتى وإن كان موجود وتعبئة هذه الأخيرة شرط ضروري فإنه غير كافٍ لضمان كفاءة جماعية، وبالتالي فإن الكفاءة الجماعية تنشأ من التعاضد فيما بين الكفاءات الفردية وإذا أردنا تلخيص ذلك في معادلة بسيطة سيكون على النحو التالي:¹

$$\text{الكفاءات الجماعية} = \text{الكفاءات الفردية} + \text{نتائج التعاضد}$$

✓ يمكن للأفراد الاستفادة بطريقة مباشرة من تبادلات الفريق الذي ينتمون إليه، وبالتالي يمكنهم تطوير كفاءاتهم الفردية.

3. الكفاءات التنظيمية

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمركزية واللامركزية.²

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والتمثلة في:³

- قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد التكنولوجية، قواعد المعلومات إلخ ، وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛
- إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفية، ويجسد ببنية المؤسسة تحديد السلطة، تقسيم الأدوار المهام والسياسات المحددة لها؛

¹ براق محمد رايح بن الشايب، مرجع سابق، ص 23.

² المرجع نفسه، ص 58.

³ براق محمد رايح بن الشايب، مرجع سابق، ص 25.

– **ديناميكية المعرفة:** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية، من خلال ما سبق يمكن القول إن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

4. الكفاءات الإستراتيجية

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية.¹

إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن والمنحدرة في بيئتها وتكنولوجياتها وعملياته الروتينية والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافس، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع الموارد هي:²

– الموارد المادية المعدات التكنولوجية؛

– الموارد البشرية كفاءات الأفراد؛

– الموارد التنظيمية الهيكلية الرقابة.

5. الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهني محدد، لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.³

6. الكفاءة الممتدة:

هي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة. إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف، وتطلق فيها نفس الكفاءات واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.⁴

¹ بن جدو محمد الأمين دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor برج بوعرييج، مذكرة مقدمة ضمن

متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013، ص 11.

² المرجع نفسه، ص 11.

³ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 12.

⁴ المرجع نفسه، ص 12.

المبحث الثاني: أساسيات حول كفاءات الموارد البشرية

تمثل كفاءات الموارد البشرية المحور الرئيسي الذي يمكن أن يحدث الفارق بين النجاح والفشل لأي مؤسسة، وترتبط كفاءات الموارد البشرية بالقدرات والمهارات والخبرات التي يتمتع بها الموظفون في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الموارد البشرية، وكذلك خصائصها ومختلف وظائفها.

أولاً: تعريف الموارد البشرية

التعريف الأول: "كل المقومات المتوفرة في مجتمع ما، والتي تمثل فرص يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع".¹

التعريف الثاني: "تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي الخبرات والقدرات والمهارات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين فيها بحماس واقتناع".²

التعريف الثالث: إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام، وتنمية، ودافعية، وتقويم، وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المؤسسة.

ثانياً: خصائص الموارد البشرية

تتمثل في:⁴

✓ **مهارات تواصل قوية:** يتمتع موظفو الموارد البشرية بمهارات تواصل قوية مع الجميع، فهم يتعاملون مع شرائح كبيرة ومختلفة من الأشخاص، الموظفين، المديرين التنفيذيين، والزلاء، بالإضافة إلى المتقدمين للوظائف، حيث إن عليهم أن يعرفوا كيف يستخدمون الكلمات المناسبة مع كل شخص كما يجب أن يكونوا مستمعين جيدين، فالاستماع الجيد يعد من أهم مهارات التواصل مع الآخرين حيث يعطي الموظف الفرصة لإبداء رأيه عن العمل واحترام هذا الرأي.

¹ بن كعكع ليلى، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام : ل م د، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد و المنظمات، جامعة وهران 2020/2019، ص 66.

² أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 12.

³ أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 19.

⁴ بن كعكع ليلى، مرجع سابق، ص 67.

- ✓ **فلسفة احترام الموظف:** تقوم فلسفة الموارد البشرية على افتراض أن الموظف بشر وليس عاملاً من عوامل الإنتاج مثل رأس المال والأرض، كما أنها تعترف بالاختلافات الفردية بين الموظفين، حيث إن كل مدير موارد بشرية ناجح يجب أن يمتلك مهارات اجتماعية لإدارة الأفراد باختلاف حاجاتهم ومتطلباتهم.
- ✓ **الأخلاق العالية:** يعتبر الصدق والتقدير من العناصر الأساسية لأي قسم موارد بشرية ناجح، كما يعمل قسم الموارد البشرية كضهير للمؤسسة، حيث إنه في كثير من الأحيان يطلع موظفوه على معلومات سرية خاصة بالموظفين أو حتى سياسات المؤسسة، ولذلك يجب أن يكتسب موظفو الموارد البشرية ثقة الموظفين والمديرين حتى يقوموا بوظائفهم بفعالية.
- ✓ **النزاهة:** تعتبر النزاهة في دعم تكافؤ فرص العمل مهمة جداً في عمل الموارد البشرية، حيث أن التوظيف العادل يقوم على الإنصاف بين المرشحين، وتتطلب النزاهة فهماً عميقاً لقوانين العمل والامتثال له من أجل تنظيم مكان العمل.
- ✓ **القيادة:** يجب أن يظهر مديرو الموارد البشرية قدرتهم على قيادة الفريق، وذلك بإظهار قدرتهم على إعطاء التوصيات للعمال، وقيادة مديري الإدارات الأخرى، كما يجب أن يظهروا حرصهم على تطوير وتدريب موظفي المؤسسة، وتقديم الإيضاحات اللازمة لمديري الأقسام الأخرى حول أهمية تحسين مهارات الموظفين، كما أنهم يلتزمون بقواعد السلوك في معاملة الموظفين باحترام.

ثالثاً: وظائف الموارد البشرية

تتمثل أهم وظائف الموارد البشرية، في الوظائف الإدارية التالية:

1. **التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:** يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة والأهمية التي تفرضها البيئة غير المستقرة التي تخلفها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد، فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكاليف قليلة، ويعتبر التخطيط ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس علمية، ومعلومات موضوعية، والهادف إلى تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد، والرغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً، أي أنه يمثل: مرحلة التفكير في المستقبل بقصد تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل وتحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحديد الموارد البشرية اللازمة لشغل كل وظيفة؛¹
2. **التنظيم (تنظيم الموارد البشرية):** يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعية للتنفيذ فالمؤسسات المحيطة بنا لم تكن على هذا النحو منذ بدايتها، بل بدأت في شكل

¹ أحمد صقر عاشور مرجع سابق، ص 12.

بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الانكماش أو التغيير، وبهذا فإنها مرت بعدة خطوات، وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والمراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد، ملاحظة.¹

3. **التوجيه:** هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبارها تكون مباشرة على الأفراد وتتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالإضافة إلى توجيه وإرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم ووفق استراتيجيات المؤسسة المعتمدة، وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم، والتوجيه أصبح يعنى بالسلوك الإنساني في العمل، فإدارة الموارد البشرية لم تعد تكتفي بتنظيم الأفراد وتوزيعهم بطريقة علمية وموضوعية وفق هيكل تنظيمي معين، يتم فيه توضيح وتحديد المهام والسلطة والعلاقات الوظيفية، بل أصبحت تعمل على التنبؤ بسلوكهم وتفاعلهم مع زملائهم ومع الوسائل المستخدمة في العمل، كما أنها أصبحت تقوم بإدارة المسار الوظيفي للعامل.²

4. **الرقابة:** تؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفذ بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، وتكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضاً، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها، وتبرز ضرورة الرقابة، حين تتوفر أسباب تؤدي إليها ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:³

- ✓ كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها وتعقد أنماطها الإدارية؛
- ✓ كونها تفيد في تقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الأداء؛
- ✓ كما تفيد في مراجعة أداء المرؤوسين في حالة الإدارة المركزية؛
- ✓ وتفيد في تقييم الأداء ومعدلات الإنتاج وتعديل أو تطوير الخطط والاستراتيجيات.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 13.

² المرجع نفسه، ص 14.

³ بوخمخ، عبد الفتاح: "إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص 65.

المطلب الثاني: مفهوم كفاءات الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى كفاءات الموارد البشرية، وكذلك خصائصها ومختلف العوامل المؤثرة فيها.

أولاً: تعريف كفاءات الموارد البشرية

إن جميع الاقتصاديين رغم اختلاف وجهات نظرهم، إلا أنهم اتفقوا على الثلاثية التقليدية الشهيرة: المعارف العلمية، المعارف العملية، المعارف السلوكية، ومن أهم التعاريف ما يلي:

التعريف الأول: "هي تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساساً بالكفاءات الفردية كما توجد عدة أساليب يمكن أن تنتجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من هذه الكفاءات بغية المحافظة على الميزة التنافسية.¹

التعريف الثاني: هي الركيزة الأساسية التي تعمل على تفعيل تحتاج المؤسسات.²

التعريف الثالث: هي المهارات الفعالة في التواصل وبناء العلاقات العامة، تتطلب هذه الكفاءات القدرة على التواصل بوضوح وفعالية مع الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين، وإدارة النزاعات، وتعزيز ثقافة الشركة الإيجابية. كما تشمل القدرة على التفاوض وحل المشكلات بطرق تعزز التعاون والانسجام في بيئة العمل.³

التعريف الرابع: هي القدرات التحليلية والإدارية التي تمكن المتخصصين في الموارد البشرية من تحليل البيانات المتعلقة بالقوى العاملة، وإدارة الموارد البشرية بفعالية، تشمل هذه الكفاءات القدرة على تفسير البيانات وتحليل الاتجاهات لتقديم رؤى استراتيجية، بالإضافة إلى المهارات الإدارية اللازمة لإدارة الوقت وتنسيق المشاريع، وتنظيم العمليات داخل المؤسسة.⁴

ثانياً: خصائص كفاءات الموارد البشرية

تتمثل خصائص كفاءات الموارد البشرية، في:⁵

- ✓ توظيف مهارات ومعارف وموارد ومؤهلات داخل المؤسسة لتحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين؛
- ✓ تساهم في تطبيق وتحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتزمها الزبون في المنتج؛
- ✓ تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى الحلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه الفترة؛

¹ بن كعك ليلي، مرجع سابق، ص 173.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 09.

³ Competency Frameworks: What Are They and How Can They Be Used?" Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), accessed May 20, 2024, <https://www.cipd.co.uk>.

⁴ "Understanding HR Competencies: Building a Strategic HR Function," HR Zone, accessed May 20, 2024, <https://www.hrzone.com>.

⁵ إليفي محم، بوجين ناصر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، 2017-2018، ص 17.

- ✓ خلق وفهم الإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات في وظائف برمجة الحاسبات الآلية؛
- ✓ الاهتمام بقدرات الأفراد داخل المؤسسة، والاهتمام بميادين ومعارف جديدة في المؤسسات عالية التقنية؛
- ✓ تحسن وسائل العمل الاجتماعي والعلاقات بين الأفراد والهيكل التنظيمية، بالإضافة إلى المحافظة على التنوع من الكفاءات والمعرفة؛
- ✓ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ✓ تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية والمعرفة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في كفاءات الموارد البشرية

توجد مجموعتان من العوامل:¹

- ✓ **عوامل داخلية** وهي مجموعة من العوامل المؤسسة المتصلة بالبيئة الداخلية لها المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة؛
- ✓ **المؤثرات الخارجية**: وهي متغيرات تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية: عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، سياسة العمالة في الدولة، عوامل تقنية، أوضاع سوق العمل؛
- **العوامل الاقتصادية**: إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية، إلا أن المؤسسة تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد؛
- **العوامل القانونية**: يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المؤسسات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتقييمهم؛
- **العوامل الاجتماعية**: تأتي هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب معيشة الأفراد وأسلوب تفكيرهم، وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع؛
- **العوامل التكنولوجية**: إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات، ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأتمتة وزيادة الاعتماد على الأجهزة والنظم الالكترونية.

¹ بن كعكع ليلي، مرجع سابق، ص 70.

المطلب الثالث: كفاءات الموارد البشرية (أهمية، أهداف، أبعاد)

سيتم التطرق في هذا المطلب الى أهمية كفاءات الموارد البشرية وأهدافها.

أولاً: أهمية كفاءات الموارد البشرية

تتجلى أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسات ولمواردها البشرية من خلال النقاط التالية:¹

- ✓ إثراء وتحسين الموارد البشرية؛
- ✓ تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
- ✓ سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولايتها للمؤسسة؛

- ✓ تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة؛
- ✓ استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المؤسسة في سوق العمل؛
- ✓ توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

ثانياً: أهداف كفاءات الموارد البشرية

تتمثل في:²

1. **على مستوى المؤسسة:**
 - ✓ تحقيق تنمية ملائمة لاحتياجات المؤسسة؛
 - ✓ تحقيق الانسجام بين تنمية الكفاءات وأهداف المؤسسة وخطط عملها.
2. **على مستوى المهام:**
 - ✓ تحديد الحاجة إلى الكفاءات بالنظر إلى متطلبات الوظائف؛
 - ✓ وضع محتوى برنامج لتنمية الكفاءات، يتماشى مع شروط العمل.
3. **على مستوى الموارد البشرية:**
 - ✓ توفير المعلومات الضرورية لتقييم الأداء؛
 - ✓ التشخيص الدقيق للوضعية الوظيفية للموارد البشرية؛
 - ✓ الزيادة من فعالية تنمية الكفاءات، بحسب قدرات الموارد البشرية ودوافعها.

ثالثاً: أبعاد الكفاءات البشرية

للكفاءات عدة أبعاد يختلف كل بعد عن الآخر نسبة إلى قطاع نشاط المؤسسة، ومن أبعاد الكفاءات ما

يلي:

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر 2008، ص 637.

² المرجع نفسه، ص 638.

1. بعد المعرفة:

وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة".¹

وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالأبستمولوجيا وهو مكونة من شقين ، ومعناها دراسة العلم، فالمعرفة هي عبارة عن معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات".²

ويرى أفلاطون المعرفة على أنها عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبرره، ويدل هذا على أنه لكي نعتبر شيئاً ما معرفة يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي : الذكاء والصدق، والتبرير.³ وتنقسم المعرفة الى:⁴

أ. المعرفة العملية:

وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية عند مقارنتها بالمهارات الأخرى عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي.

أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة، وتحمل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل"، وتتكون أساساً من رأسمال الفكري والخبرة الشخصية.

حيث أن رأس المال الفكري اعتبره ستيفن ستيفنسون سنة 1991 بأنه العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي)، وبات أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية إذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في اقتصاد اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية".

ب. المعرفة السلوكية:

وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني عبارة عن سلسلة هذه الممارسات الحركية أو العقلية أو الانفعالية، ويظهر بأن السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب الدقة، روح المبادرة، الثقة الاندفاع روح المسؤولية ... الخ، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية: معرفة السلوك والتصرف السليمين. المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين. طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد،

¹ المرجع نفسه، ص 38.

² المرجع نفسه، ص 38.

³ نزار عبد المجيد رشيد البروراي، مرجع سابق، ص 38

⁴ المرجع نفسه، ص 39.

والتي يستقبلها. ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة، الوراثة والمتعلمة، الاجتماعية والاقتصادية، الحالة الصحية والمزاجية وغيرها.

وهناك نوعان من المعارف هما: ¹

✓ **المعرفة النظرية** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات، أو أوامر رسمية تصدر من أجل تسيير المؤسسة.

✓ **المعرفة التطبيقية** هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة، وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.

2. بعد القدرات:

هو الإمكانية العملية للتنفيذ بفاعلية المهام المسند للفرد الذي يتحكم في هذه القدرات أكثر من غيره. ²

3. بعد الموهبة:

قد يكون من النادر توافرها لجميع الأفراد، فالأفراد الذين يملكون مواهب في مجال نشاطهم تصبح حظوظهم عالية جدا في تحقيق التميز والوصول إلى مستوى كفاءة جد عالية. ³

المبحث الثالث: الإطار التنظيمي لتنمية كفاءات الموارد البشرية

تعد عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية أمر حيوي لنجاح المؤسسات واستمراريتها في السوق التنافسية، فهي تشير إلى الجهود المبذولة لتحسين وتطوير مهارات وقدرات ومعارف العاملين في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تنمية كفاءات الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية وأهميتها، مع ذكر ما هي الحاجة من تنمية كفاءات الموارد البشرية.

أولاً: تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية

هناك عدة تعريفات أعطيت لتنمية كفاءات الموارد البشرية منها:

التعريف الأول: تنمية الكفاءات الموارد البشرية: "تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلا من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، وتهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات." ⁴

¹ جمال داود سلمان ، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص17.

² جمال داود سلمان ، مرجع سابق، ص18.

³ المرجع نفسه، ص18.

⁴ David a. DeCenzo and others, human resource development 2ed addition, Kogan page education, london,2005, p8

التعريف الثاني: "عملية التعلم، لأنها تؤدي إلى تغيير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارة والاتجاهات".¹

التعريف الثالث: "تنمية الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المؤسسة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات مواردها البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية".²

التعريف الرابع: "هي جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية وهي عملية ضرورية بالنسبة لجميع الشرائح الوظيفية بالمؤسسات، لذلك أصبحت تمثل الشغل الشاغل للمدراء بجميع المؤسسات على اختلاف القطاعات الاقتصادية التي تنتمي إليها، وتتضمن عملية تنمية الكفاءات تعليم الوارد البشرية معارف تفيدها في الاستجابة لمتطلبات ووظائفها الحالية والمستقبلية".³

بناءً على التعريفات السابقة يمكننا تعريف تنمية كفاءات الموارد البشرية بأنها عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتقجير طاقاتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية، وتحقيق استقرارها الوظيفي لها.

ثانياً: أهمية تنمية الكفاءات الموارد البشرية

تتجلى أهمية تنمية الكفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ومواردها البشرية، من خلال النقاط التالية:⁴

- ✓ تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي؛
- ✓ سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة؛
- ✓ تخفيض حجم العمالة بالمؤسسة، من خلال إكساب الموارد البشرية المؤهلات الجديدة، تمكّنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة؛
- ✓ استفادة الموارد البشرية من فرص للترقية، وتحسين مكانة المؤسسة في سوق العمل وتخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة؛
- ✓ رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجاباً على المؤسسة، ويحقق رضا زبائنها؛
- ✓ اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع؛
- ✓ إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 251.

² المرجع نفسه، ص 251.

³ Claude levy- leboyer, la **gestion des compétences**, une démarche essentielle pour les entreprises 2ème édition, d'organisation, paris, 2009, p111.

⁴ برحومة عبد الحميد وطلال زغب تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار الاستراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية في ظل المداخلة حديثة تسيير كفاءات، مداخلة ملتقى الوطني الأول، دور تسيير مهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات جامعة ورقلة 21-22 فيفري 2010، ص 25.

ثالثاً: الحاجة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية

تكون تنمية كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة في بعض الأحيان، وتكون خياراً إستراتيجياً في بعض الأحيان، بينما تصير غير مجدية تماماً في حالات أخرى. سيتم توضيح ذلك:¹

تكون المؤسسات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية عندما تسجل تراجعاً في معدلات أدائها، بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف نتيجة لنقص الكفاءات لديها، سواء تعلق الأمر بالمعارف العلمية أو السلوكية منها، في حين تصير تنمية كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها.

من بين أهم الحالات التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، ما يلي:

- ✓ عدم ملائمة ظروف العمل؛
- ✓ عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة؛
- ✓ وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق؛
- ✓ تغيير مكان العمل.

المطلب الثاني: تحديات ومتطلبات نجاح تنمية كفاءات الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم تحديات تواجهها تنمية كفاءات الموارد البشرية، بالإضافة إلى متطلبات نجاحها.

أولاً: التحديات التي تواجهها تنمية كفاءات الموارد البشرية

تواجه المؤسسات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية كفاءات مواردها البشرية، نوجزها فيما يلي² :

- ✓ جعل تنمية الكفاءات استثماراً فعالاً بالنسبة للمؤسسة؛
- ✓ تهيئة وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات؛
- ✓ الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المؤسسة من الكفاءات؛
- ✓ استعمال طرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات؛
- ✓ جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها؛
- ✓ ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات؛

¹ Sylvie. St et autres, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2eme édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004p281.

² حمود حيمر، **تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2017-2018، ص ص 69، 70.

✓ العولمة الاقتصادية ما تفرضه من انفتاح على ثقافات ومجتمعات مختلفة، وبالتالي ضرورة امتلاك كفاءات متنوعة بتنوع هذه المجتمعات؛

✓ الاعتماد الكبير على اقتصاد المعرفة، والذي يستجيب بدوره لامتلاك كفاءات عالية، وتنميتها باستمرار.

ثانيا: متطلبات نجاح عملية تنمية الكفاءات البشرية

توجد الكثير من العوامل التي تؤثر على تنمية الكفاءات لدى الأفراد وانعكاسها على سلوكياتهم بطريقة أو بأخرى، والتي من الضروري أخذها بعين الاعتبار وإعطائها أهمية لتعزيز بيئة مثالية تساعد على تنمية هذه الكفاءات، يمكن ذكر أهم العوامل فيما يلي:

1. **توصيف الوظائف:** وهو عبارة عن إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل، ومعدلات أداء.¹

2. **الاعتماد على تقارير التدقيق الاجتماعي:** يؤثر التدقيق الاجتماعي على عملية بناء استراتيجية تنمية الكفاءات حيث يجعلها تستجيب للمستجدات التي يتوصل إليها المدقق في مختلف النقاط التي تحتويها بما فيها آليات وطرق تنمية الكفاءات من خلال التشخيص والفحص الذي تقوم به والبحث عن الأدلة والقرائن، والمتمثلة في تلك المعلومات والحقائق التي يستند إليها لتكوين رأي موضوعي ودقيق حول الموضوع.²

3. **الاستثمار في رأس المال البشري:** يمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والخبرات المتواجدة بالمؤسسة من مختلف المستويات، وهو من أهم موارد المؤسسات الحديثة ذلك أنه الأداة الحقيقية لتحقيق الاهداف من خلال المزج بينه وبين الموارد الأخرى، ولأنه المصدر الرئيسي للمعرفة التي تعتبر بدورها ميزة تنافسية لمؤسسات العصر الحديث، لهذا لا بد من تسيير بأحسن الطرق والأساليب.³

4. **تسيير المعارف:** الجزء الأكبر من المعرفة موجود في عقول العاملين، وأن تسيير المعرفة يعتمد على اكتساب المعارف، توليدها، تخزينها، نشرها، توزيعها، وتطبيقها، فإنه لا يمكن تطبيق عملية تسيير المعرفة دون الأخذ بعين الاعتبار أن العاملين هم المصدر الرئيسي لاكتساب المعرفة وتوليدها

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2014، ص164.

² كاتبة خالف، مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات،

العدد10، جامعة ابن خلدون، تيارت، جوان 2014، ص264.

³ كاتبة خالف، مرجع سابق، ص265.

ونشرها، وبالتالي فإن عملية تسيير المعرفة تركز أكثر على المورد البشري وما يمتلكه من معارف ومهارات وخبرات.¹

5. **تسيير الكفاءات:** حيث أن بداية إدراك المؤسسات لمصدر نجاحها، وسر بقائها يكمن في مدى تسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على استمرارها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات، فظهور تسيير الكفاءات يرجع إلى ظهور بيئة تنافسية جديدة للمؤسسة.²

6. **مدخلات التكوين:** تنظر المؤسسات إلى التكوين كعنصر مستقل ووسيلة دعم لتعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة تهدف لتنمية الأشخاص، في حين ينبغي النظر إليه كجزء أساسي من عملية الإدارة الشاملة مع الحرص على نوعية البرنامج التكويني والدعم المقدم لنجاحه، والذي يستدعي إشراك جميع أصحاب المصلحة في مكان العمل وليس الإدارة وحدها لسد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة والمتاحة مع ضرورة توفير ظروف مناسبة، والأخذ بعين الاعتبار مختلف التغيرات والتحولات.³

7. **دعم بيئة العمل:** في معظم الأحيان يعتبر توفير بيئة عمل حاسمة ومرنة العنصر المهم لتعزيز الأداء وتحسين تعلم وتنمية الأشخاص، إذ على المؤسسات اليوم الاستعداد لتقليل حدة التأثيرات المختلفة التي قد تنجم عن سوء توفير المناخ الملائم للعمل في خضم الظروف التي أصبحت تعيشها والتركيز على تعزيز نقاط القوة وتنمية الأفكار الإبداعية وتحسين السلوكيات لدى الأفراد وخلق روح التعاون والعلاقات الإيجابية التي يحتاجونها من أجل إنتاجية أكثر مع توسيع وتنويع مجال مسؤولياتهم.⁴

8. **زيادة الرضا الوظيفي:** حيث أن الأخذ الشائع بأن زيادة الرضا الوظيفي من المرجح أن يؤدي بالموظف إلى بذل المزيد من الجهد على تعلم مهارات وكفاءات جديدة؛ كما أنه يعتبر عنصرا وحافزا مهما للأفراد إذ يتوقعون مكافأتهم على جهودهم، وأن يتم الاعتراف بمساراتهم الوظيفية وخطط التطوير الوظيفي لهم مما يشكل دافعا لتحسين مهاراتهم الوظيفية في مكان العمل والاستثمار فيها.⁵

9. **خلق فرص التعلم:** إن توفير بيئة تعليمية من شأنه تحريك دوافع الأفراد لإيجاد طرق مبتكرة لتغيير سلوكياتهم وتوجيهها نحو الاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم، وكذلك نحو التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على أدوارهم. إن التعلم يساعد الأفراد على الاستعداد الدائم لتطوير أنفسهم، وأن يصبحوا أكثر

¹ سملاي بحضبة، إثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015، ص 429.

² المرجع نفسه، ص 430.

³ نوري منير، مرجع سابق، ص 164.

⁴ المرجع نفسه، ص 165.

⁵ كاتبة خالف، مرجع سابق، ص 267.

وعيا مع الوقت. الأمر الذي يستدعي توفير برامج تعليمية ناجحة قابلة للتطبيق في مختلف السياقات والسهر على تنفيذها بالشكل الذي يسمح بتنمية وتطوير كفاءاتهم باستمرار.¹

10. **الثقة بالنفس وتولي المسؤولية:** إن اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة وناجحة يعزز من ثقته بنفسه عندما تصادفه ظروف صعبة، الأمر الذي يدفعه لاتخاذ قراراته واقتراح أفكاره دون تردد، وتحصيل المعلومات الدقيقة والحرص على تجديدها باستمرار بما يمكنه من تحسين كفاءاته الذاتية وتطويرها.²

المطلب الثالث: أساليب تنمية كفاءات الموارد البشرية

لكي تضمن المؤسسة أداء فعالا لمواردها البشرية كان من الضروري لها أن تستثمر في كفاءاتهم باعتبارها مفتاح النجاح، وهي بذلك تستعين بجملة من الأدوات والأساليب التنموية في ظل إتباع ميكانيزمات محددة ومتطابقة مع الأهداف الضرورية والعامّة للمؤسسة.

وفيما يلي أهم الأساليب المرتكز عليها في تنمية كفاءات الموارد البشرية:

1. تكوين الموارد البشرية

أدركت المؤسسات الحديثة أهمية الاستثمار بالموارد البشري، لذا زاد الاهتمام به كثرة فعالية، وظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي نحو تكوين العامل بهدف إكسابه المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة بهدف الرفع من كفاءاته، حتى يصبح قادرا على إحداث التغيير. فمفهوم التكوين تغير وأصبح قضية هامة في كافة القطاعات إذ له دورا هاما ومحوريا في تطوير العاملين وزيادة كفاءاتهم وتكوين مهارات معينة لديهم، ذات ارتباط مباشر بدورهم الوظيفي مما يرفع من معدلات أدائهم.³

ويعتبر التكوين إحدى العناصر الأساسية المكونة لسياسة الموارد البشرية، حيث يجب على المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار إمكانياتها الداخلية والتقنيات الجديدة في مجال الإدارة والتسيير، وما تفرضه من ضرورة اكتساب الموارد البشرية للمعارف والمهارات والسلوكيات طوال فترة الخدمة بها. وعلى المؤسسة كذلك تنظيم دورات تكوينية للأفراد بصفة دورية أثناء مسارهم الوظيفي في إطار مخططات التنقل والحركية من أجل تحسين المستوى، وضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته الوظيفية وتأهيله لمهام جديدة.⁴

والشكل الموالي يوضح أثر التكوين على رفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة.

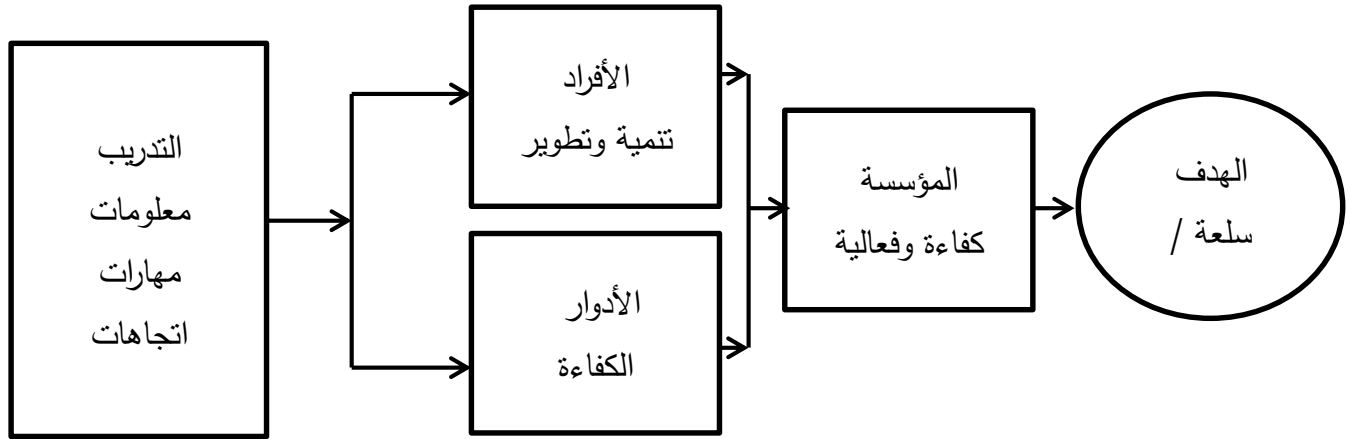
¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 166.

² المرجع نفسه، ص 167.

³ Fanny Verdun, «Mettre en place une gestion des carrières: comment», (Ecole Esc wesford Entreprise, 27 Juin 2005, p. 10 .

⁴ حامدي نور الدين، تسيير المسار الوظيفي في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الامر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 1، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2014 ص 120.

الشكل رقم 3: أثر التكوين على رفع الكفاءة والفعالية للمؤسسة



المصدر: عباس الحميري و آخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، ط2، دار اليازوري العلمية

للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 258

2. إستراتيجية التعلم التنظيمي والذاتي

أ. **التعلم التنظيمي:** من الطرق التي تؤدي إلى تنمية كفاءات الأفراد التعلم عداد المعارف بحيث أن الفرد وهو يؤدي مهامه فانه التنظيمي، والذي يعتبر المؤسسة بيئة لحيازة واكتسب معارف ويتبادلها مع الأفراد العاملين معه، وتتجدد هذه المعارف حسب ظروف العمل، وكذلك في ظل المد المعلومات وتطور وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبح للفرد فرصة للاستفادة من المعلومات المتاحة على شبكة الانترنت في أي وقت، وحسب الاحتياج وبسرعة، وأقل التكاليف.¹

ويعرف التعلم التنظيمي بأنه: تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة والتكيف مع ظروفها الداخلية والخارجية، فهو يمثل الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات وتحويلها إلى معرفة تستطيع المؤسسة الحصول عليها وتوظيفها وفي أغراضها الرئيسية فالتعلم التنظيمي هو جهد متواصل تمارسه المؤسسة في بناء المعرفة وتنظيمها وتحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.²

ب. **التعلم الذاتي:** يعرف بالتعلم الذاتي بأنه استراتيجية تتمركز حول المتعلم، تتيح لكل متعلم أن يتعلم بدافع من ذاته وانطلاقاً من قدراته وميوله واستعداداته وفي الوقت الذي يناسبه، ومن ثم يصبح المتعلم مسؤولاً عن تعلمه وعن مستوى تمكنه من المعارف والاتجاهات والمهارات المقصود تنميتها واكتسابها وكذلك مسئولاً عن تقييم إنجازاته ذاتياً، كما عرف أيضاً على أنه أساس الجهد المستمر المصمم لتحسين تنافسية الموظفين

¹ أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني،

2013، ص 139.

² أيمن حسن ديوب، مرجع سابق، ص 130.

في الأداء النظامي، وذلك بإمداد الموظفين بالمعارف والمهارات والاتجاهات الخاصة بتطوير أدائهم في العمل ومساعدتهم على تصحيح ومعالجة التقصير في الأداء.

فالتعلم الذاتي هو العملية التي تطور وتنمي المهارات من أجل إنجاز فعال لعمل أو لمهمة محددة، وهو يعمل على تعزيزها وزيادة قدرتهم على التواصل داخل المؤسسة.¹

3. جودة الحياة الوظيفية للأفراد

إن جودة الحياة الوظيفية هي تعبير يتضمن عادة تشجيع المبادرات الإدارية المتعددة التي تساهم في تطوير الكفاءات والارتقاء الوظيفي والرفاهية في العمل مع زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، أن الأهمية بجودة الحياة الوظيفية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار، مما يضيف مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المؤسسة. وفي تسيير المنصب الموكل إليه وهذا ما يمنح له تصرفاً واسعاً في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تقضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي.²

4. تخطيط وتنمية الموارد البشرية

يعتبر التخطيط أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل رفع كفاءتها وفعاليتها ويتوقف عليها وبدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المؤسسات في تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستقرار، التوسع، النمو، الأمن والربحية، وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة، ويكون هذا بزيادة عملية المعرفة، القدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.³

تبرز تنمية الموارد البشرية كوسيلة هامة تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم، فهي تعتبر واحدة من أهم الفرص وإطاراً لمساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم الشخصية والتنظيمية ومعارفهم وقدراتهم، وهي تتضمن فرصاً مثل التكوين، التعلم والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء وتطويره والتوجيه والتخطيط التعاقب العاملين، وبما أن تنمية الموارد البشرية تعتبر عملية لتدعيم فعالية المستقبل الوظيفي للمورد البشري فإن الهدف الأساسي منها هو تحقيق أربعة مخرجات تقيس فعالية المستقبل الوظيفي وهي: الأداء، الاتجاهات الهوية الذاتية، التكيف.⁴

¹ مالكوم بيبيل، التدريب الناتج للموظفين، مركز التعريب والبرمجة الدار العربية للعلوم، بيروت لبنان، 2014، ص45.

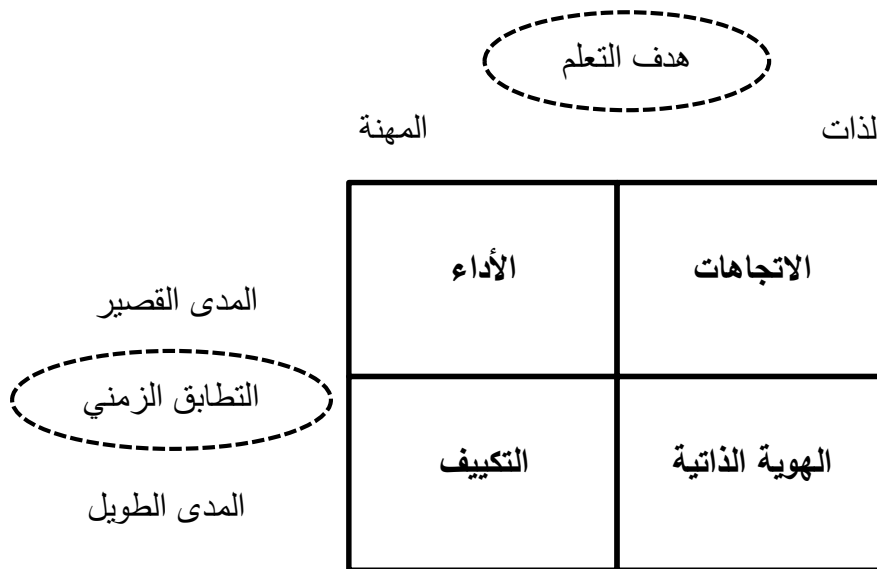
² عبد الكريم بن خالد، مبارك بوحفص، «فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المحال الوظيفي» مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية، العدد 20، سبتمبر 2016، جامعة العربي التيسبي تبسة، ص 126.

³ هادف حيزية، مرجع سابق، ص 6.

⁴ نبيلة جعيجع، وفاق جعيجع، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 13-14 أبريل 2011، ص96.

وهذه المخرجات يمكن تجزئتها بطريقتين بواسطة الإطار الزمني وبواسطة مخرجات التعلم كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 4 : تخطيط تنمية كفاءة الموارد البشرية



المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009 ص 84.

يتضح من الشكل رقم (04) أن الأداء والاتجاهات يهتمان بتحقيق أهداف العمل الحالية ومشاعر الموارد البشرية عن المستقبل الوظيفي، والمشاركة والالتزام والصراع، أما التكيف يعبر عن استعداد هذه الموارد المقابلة لمتطلبات مستقبله الوظيفي في حين تعني الهوية الذاتية رؤيتهم لمكونات هذا المستقبل، وبالتالي فإن أي نشاط يعزز واحداً أو أكثر من تلك الأهداف يدخل ضمن إطار تنمية الموارد البشرية وتكوين قوة عمل ذات جودة عالية ومستقرة، منتجة وملتزمة وقادرة على اكتساب مهارات واتجاهات ومعرفة جديدة وبطريقة سريعة.

5. تحديد الأجور وتحفيز الموارد البشرية

تسهر المؤسسة من خلال هذا النشاط على تعويض مواردها البشرية عن الجهد الفكري والعضلي الذي بذلته في العمل، سواء عن طريق دفع مقابل مادي مباشر مثل: الأجر، الرواتب. الحوافز المالية العمولات والمكافآت أو بواسطة تعويضات غير مباشرة مثل منحة التقاعد والضمان الاجتماعي، ويتم تحديد التعويضات المباشرة بالاعتماد على معيارين اثنين، هما: معيار الزمن، أي عدد ساعات العمل اليومية الأسبوعية الشهرية

أو السنوية، ومقياس الأداء، الذي يمثل عدد الوحدات المنتجة من طرف المورد البشري، وهو ما يصطلح على تسميته بأجر القطعة.¹

توجد تعويضات مادية يمكن قياسها قياساً كمياً بواسطة النقود، وأخرى معنوية لا يمكن قياسها كمياً وتختلف أهمية هذه العريضات من شخص لآخر، حيث يفضل البعض التعويضات المادية على المعنوية، في حين يفضل البعض الآخر عكس ذلك.²

تلعب التعويضات المادية والمعنوية دوراً هاماً في تحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل، وذلك لكونها معياراً للحكم على عدالة المؤسسة الداخلية والخارجية منه تحقيق الرضاء الوظيفي لمواردها البشرية، ودفعها للعمل بتفاني وإخلاص، بالإضافة إلى تحفيزها على اكتساب كفاءات جديدة وتطوير كفاءاتها الحالية، خاصة في حالة ربط التعويضات والأجور بهذه الأخيرة. للتعويضات والحوافز أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة ومواردها البشرية في نفس الوقت للأسباب التالية:³

- ✓ تمثل العريضات المحددة الرئيسي للمستوى المعيشي للموارد البشرية، وبالتالي تمثل أهم الدوافع للعمل، والمتحكم الرئيسي في إنتاجية الموارد البشرية وأدائها؛
- ✓ ربط العريضات بالكفاءة يجعل الموارد البشرية أكثر إقبالاً على تنمية كفاءاتها؛
- ✓ تحقيق الرضاء الوظيفي للموارد البشرية وإشباع حاجاتها المادية والمعنوية بواسطة التعويضات؛
- ✓ تعتبر التعويضات من أهم محددات سلوك الموارد البشرية في المؤسسات، فهي عامل رئيسي لتحقيق استقرارها الوظيفي؛
- ✓ تمثل التعويضات الجزء الأكبر من التكاليف التي تتحملها المؤسسات خاصة الخدماتية منها - لذلك يجب ترشيدها، كما أنها تمثل القدرة الشرائية لزيائنها والتي يجب تشجيعها؛
- ✓ نجاح المؤسسات مرتبط بكفاءة مواردها البشرية والتي يمكن توجيهها عن طريق التعويضات؛
- ✓ التعويضات بمثابة استثمار في رأس المال البشري يعود بالفائدة على المنظمات؛
- ✓ التعويضات تعزز المكانة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل، ومن خلالها يمكن الاحتفاظ بالكفاءات الحالية للمؤسسة وجذب الكفاءات الخارجية.

¹ نادر أحمد أبو شحبة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 110.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2015، ص 403.

³ سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 227.

خلاصة الفصل الأول

اهتمت معظم المؤسسات بكفاءة الموارد البشرية باعتبارها عنصر حيوي فعال في نجاحها وتطورها حيث تشمل هذه الكفاءات مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية، من بين هذه الكفاءات القدرة على القيادة الفعالة، والتواصل الجيد والقدرة على العمل الجماعي، والإبداع، والمرونة في التعامل مع التغييرات، وقد تم في التطرق هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول كفاءات الموارد البشرية، أبعادها، وكذا مراحل عملية تنمية كفاءات الموارد البشرية باختصار، إن الاستثمار في تطوير كفاءات الموارد البشرية ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق النمو المستدام والنجاح في عالم الأعمال المتغير .

الفصل الثاني:
الإطار المفاهيمي
لإدارة الجودة الشاملة
في مؤسسات التعليم
العالي

تمهيد

يشهد العالم اليوم تطوراً متسارعاً في كافة المجالات، مما يجعل المؤسسات تواجه تحديات كبيرة تتطلب تحسين أدائها لضمان البقاء والمنافسة. في هذا السياق، أصبحت الجودة الشاملة أحد المفاهيم الأساسية التي تتبناها المؤسسات لتحقيق أهدافها، فهي ليست مجرد تطبيق لإجراءات معينة أو استخدام أدوات قياسية، بل هي فلسفة إدارية تركز على تحسين مستمر وشامل لكل جوانب العمل داخل المؤسسة.

تتبع أهمية الجودة الشاملة من قدرتها على تحسين الأداء من خلال التركيز على تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل مستمر، وبالتالي تحقيق رضا العملاء وتعزيز ولائهم، كما تسهم الجودة الشاملة في تحسين الكفاءة الداخلية للمؤسسة من خلال تقليل الهدر وتحسين استخدام الموارد، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الربحية.

من هذا المنطلق سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى أساسيات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- ✓ المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
- ✓ المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

اتجهت أغلب الدول إلى الإهتمام أكثر بالتعليم العالي، حيث سخرت له الموارد ووضعت الاستراتيجيات والبرامج، من أجل جعل هذه المؤسسات تساهم في تطوير مجتمعاتها ودفع عجلة التنمية الاقتصادية بها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الجودة وتعريف إدارة الجودة الشاملة، والفرق بين الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

أولاً: تعريف الجودة

يمكن حصر أبرز التعاريف في:

التعريف الأول: عرفت الجودة على أنها: " هي عملية إشباع حاجات الزبون الحالي والمستقبلي، بمعنى الملائمة في الاستخدام وكذا استخدام طرق علمية لتحقيق التحسين المستمر".¹

التعريف الثاني: وعرفت الجودة أيضاً على أنها: " هي شكل جماعي لأداء الأعمال ينطلق من اتحاد واستثمار القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بصفة عامة و فرق العمل بصفة خاصة، لتحسين الجودة وزيادة الإنتاج".²

التعريف الثالث: كما عرفت أيضاً: "هي إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما".³

من خلال هذه التعريفات يتبين أن الجودة هي مجموع الخصائص الإنتاجية والتسويقية والمصممة لتعكس قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء الزبون.

ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

يمكن حصر أبرز التعاريف في:

التعريف الأول: تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " إستراتيجية وفلسفة تسييره تتبعها المؤسسات من أجل بلوغ أهدافها المسطرة بكل فعالية وكفاءة وأيضاً من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة".⁴

¹ علاء فرح الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص112.

² بوحروود فتحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015، ص28.

³ محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص20.

⁴ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص76.

التعريف الثاني: وعرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها: "الطريقة التي تستطيع من خلالها المؤسسة تحسين أدائها بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة".¹

التعريف الثالث: كما عرفت أيضا على أنها: " البحث المستمر لتحقيق التميز عن طريق خلق المهارات الصحيحة والتوجهات لدى الأفراد وكل هذا بهدف تحقيق رضا الزبائن أو المستخدمين كافة في كل الأوقات، فإدارة الجودة الشاملة تركز على كل الأنشطة داخل المؤسسة".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إداري شامل، وثقافة تنظيمية متميزة، لا تقتصر على شخص واحد فقط، أو مستوى إداري معين، بل تشمل الجميع بالمؤسسة بهدف الوصول إلى أعلى مستوى للجودة بأقل تكلفة ممكنة، بغية تحقيق سعادة الزبائن ورضاهم.

ثالثا: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

1. أهمية إدارة الجودة الشاملة

يمكن إجمال أهمية إدارة الجودة الشاملة فيما يلي:³

- ✓ التحكم في التكلفة بتخفيضها وزيادة الإنتاجية؛
- ✓ تحقيق رضا الزبون؛
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية وعائد مرضي؛
- ✓ تنمية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة لدى العاملين وتعزيز العمل في فرق؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة اتجاه زبائنها؛
- ✓ مراجعة وتقييم الأداء بصورة مستمرة؛
- ✓ توفر الأمن والضمان الوظيفي وتقلل المخاطر في جو العمل؛
- ✓ توفير أدوات تقويم عادلة وموضوعية لأداء العاملين؛
- ✓ تنمية قدرات ومهارات العاملين.

2. أهداف إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:⁴

- ✓ التركيز على احتياجات السوق والعمل على ترجمة هذه الاحتياجات إلى مواصفة للتصميم قابلة للتنفيذ؛
- ✓ ابتكار مقاييس للأداء لتحقيق أعلى أداء في كل المجالات؛

¹ محمد عوض الترتوري، و آخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص30.

² محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 208، ص 171.

³ نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، ط1، دار البازوريل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص32.

⁴ المرجع نفسه، ص33.

- ✓ وضع إجراءات وسيطة لأداء الجودة؛
- ✓ زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل القطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة
- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز للعاملين؛
- ✓ زيادة الربحية وتحسين اقتصاديات المؤسسة
- ✓ متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات؛
- ✓ تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الجودة التعليمية وتعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ومكونات نظام التعليم العالي، بالإضافة إلى خصائص إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: تعريف الجودة التعليمية

سيتم عرض أبرز التعاريف

التعريف الأول: تعرف الجودة التعليمية على أنها: " مجموعة من العوامل في مدخلات وعمليات ومخرجات النظام التعليمي، يتم من خلالها تقديم خدمات تحقق الرضا التام للأعضاء الداخليين والخارجيين من خلال تحقيق توقعاتهم الضريحة والضمنية".¹

التعريف الثاني: كما أيضا على أنها: "مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، سوق العمل، المجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة".²

التعريف الثالث: وعرفت الجودة التعليمية على أنها: "مكانية المؤسسة التعليمية على تكوين منتج تعليمي جيد يتمثل في خريجها بالإضافة إلى إسهامها في خدمة المجتمع وتنمية البيئة".³

ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يمكن حصر أبرز التعاريف في التالي:

التعريف الأول: تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على أنها: " نظام متكامل من مجموعة من المعايير المواصفات الإجراءات والأنشطة والإرشادات تضعها الجهة المسؤولة عن التعليم أو المؤسسة التعليمية نفسها ليهتدي بها في تنظيم عملها وتوفيرها لخدماتها بطريقة فاعلة للمستفيدين، وتتمثل في توصيل

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، الجودة الشاملة والاعتماد في التعليم اتجاهات معاصرة، المنهل، مصر، 2014، ص22.

² محمد حسن الطراونة، نموذج مقترح لمعايير ضمان جودة التقويم الحقيقي للطلبة في مناهج التعليم العالي، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية، 10-12 ماي 2011، ص81.

³ بوقرة رابح وآخرون، أدوار نماذج إدارة الجودة في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسينها، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة الإمارات، 3-4 مارس 2015، ص134.

المعلومات تقديم المادة العلمية، خدمة المجتمع ورفده بالقوى العاملة للإسهام في التنمية والتقدم إنتاج المواد التعليمية الجيدة، تلبية حاجات الطلاب، قياس تحصيل الطلاب بما يتفق ومعايير المؤسسة وإجراءاتها.¹

التعريف الثاني: هي مجموعة من العمليات المتعددة التي تهدف من ورائها الجامعة إلى رفع الأداء لدى العاملين فيها من إداريين وأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس، وتطوير الخطط الدراسية والمختبرات والمكتبات، مما يجعل الجامعة تتميز في تقديم الخدمات التعليمية. وهذا يعكس إيجاباً على مخرجات التعليم من الطلبة الخريجين.²

التعريف الثالث: هي منهج وعملية إدارية تهدف إلى تحقيق كفاية التعليم العالي وخلق الجو الأكاديمي المناسب للطلبة للحصول على الشهادة الجامعية وتقييم الإنجازات التي تم تحقيقها في مجال التعليم العالي، والتعليم ذو النوعية العالية يعني التميز في التعليم وفي نوعية الخريجين وهيئة التدريس، البحوث العلمية والعملية التعليمية وفق معايير معتمدة تؤهل الجامعة لنيل رضا المجتمع وذوي العلاقة معها.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها أفراد المؤسسة من أجل تلبية حاجات الزبائن ورغباتهم.

ثالثاً: مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتفق عدد من الكتاب في كون العملية التعليمية تتكون من عناصر أساسية هي:

1. المدخلات

تعتبر المدخلات الأساس في تحسين جودة التعليم حيث أن المدرسين الكفوئين والمهرة والصفوف المتكاملة من حيث تقنيات التعليم ومستلزماته، بالإضافة إلى الطلبة الذين يملكون الدافعية الذاتية والرغبة العالية في الدراسة، كل هذه الأمور تقدم مساهمة كبيرة وتلعب دوراً بارزاً في بناء العملية التعليمية ذات الجودة العالية. وهذا يعني أن تحقيق مفهوم الجودة الذي يصاحب العملية التعليمية والعلاقة المتبادلة بين المستويات المختلفة من الموارد الموجهة نحو العملية التعليمية والتي تقاس عادة على المستوى الوطني بنسبة مئوية من الدخل القومي للبلد وبين الجودة بالإدراك للتعليم أو ما يطلق عليها في بعض الأحيان بالجودة المتوقعة لمخرجات التعليم. وهذا يعني بأن جودة التعليم تفهم على أساس جودة المدخلات التي تسيطر على سياسة التعليم في البلد.⁴

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 205.

² عطا الله بن فهد السرحان، أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، المجلة العربية

لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية صنعاء، 2013، ص 8.

³ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 198.

⁴ عبد الستار العلي، مرجع سابق، ص 291.

2. العملية التعليمية

تقع عادة القوة المحركة الأعظم الحركة الجودة على تحسين جودة العملية التعليمية، وبمعنى آخر فإن تحسين جودة المدخلات تعادل في مضمونها تحسين جودة العملية التعليمية برمتها، وهنا يصعب الجدل بهذا الخصوص من الناحية النظرية، إلا أنه في الواقع العملي فإن الكثير من الإسهامات في تطبيقات الجودة يعود إلى تحسين جودة التعليم، ويمكن القول في هذا المفهوم بأن العملية التعليمية ما هي إلا صناعة محددة الأبعاد.¹

3. المخرجات

تعود جودة مخرجات التعليم العالي إلى المفاهيم التقليدية المعروفة والشائعة مثل معايير التعلم والمهارات والتطور المعرفي. وإن أحد الأسباب التي تؤدي إلى تحديد مفهوم خاص لجودة التعليم من خلال مفهوم المخرجات يعود إلى الشعور بإمكانية قياس مثل هذه المخرجات في الغالب. إلا أنه من الناحية الأخرى، يعتبر تحقيق المعايير المحددة للتعليم وهي في حقيقة الأمر لا تكافئ التعلم.²

والمقصود بالتعلم هنا هو المخرجات وليس العملية التعليمية والتي تعود إلى العلاقة النسبية ما بين الحالة الأولية، أي الحالة المعرفية لدى الطالب عند دخوله في البرنامج والحالة النهائية، أي عند إكمال الطالب لدراسته بالبرنامج، وببساطة يمكن القول بأن العملية تعني أن الطالب يملك ما مقداره (X) من المعرفة في بداية إلتحاقه بالبرنامج الدراسي ويحصل على ما مقداره (Y) من المعرفة في نهاية دراسته. ومن الضروري أيضا تحديد مستوى الموارد الضرورية للحصول على المخرجات مثل عدد الحصص الدراسية ومدة الدراسة وتكلفة الحصة الواحدة.³

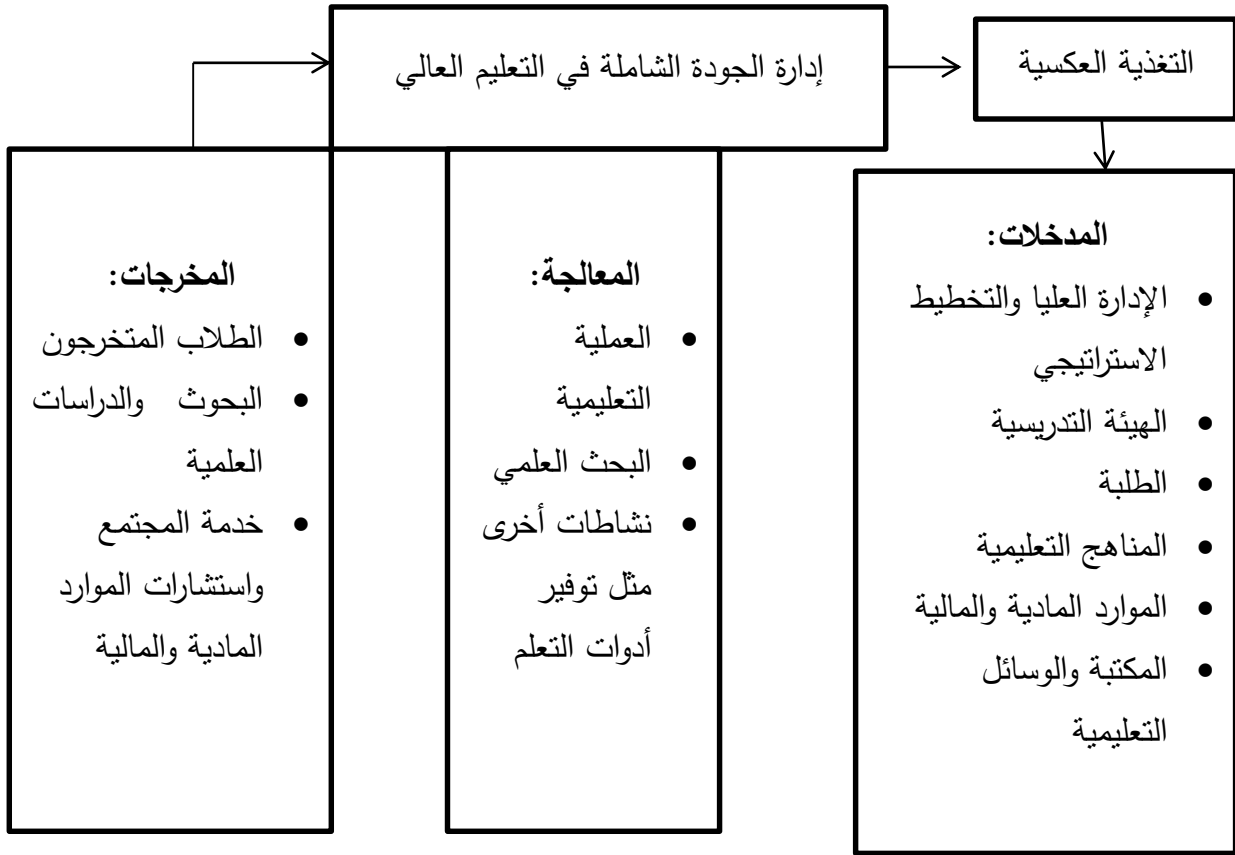
والشكل الموالي يوضح مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.

¹ المرجع نفسه، ص 291.

² المرجع نفسه، ص 291.

³ المرجع نفسه، ص 292.

الشكل رقم 5: مكونات نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبان

يتضح من خلال الشكل رقم (05) أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب مجموع الموارد المادية، المالية والبشرية وتضافر الجهود المبذولة من قبل الإداريين أو هيئة التدريس لرفع مستوى مخرجات النظام التعليمي الطالب البحوث العلمية بما يتناسب مع متطلبات المجتمع والتغير المستمر لحاجاته ومشاكله، وكل هذا يتطلب تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية للوصول إلى أفضل النتائج المخططة. كما أن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لها مخرجاتها وتنتج عنها تغذية عكسية يمكن الاعتماد عليها في تصحيح بعض النقائص والأخطاء في التنفيذ.

رابعاً: فوائد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق واستخدام مبادئ ومفاهيم إدارية معينة لا يمكن أن يحظى باهتمام الإدارة العليا إلا إذا ترتب عنه تحقيق فوائد معينة وإن تطبيق مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تحقيق كثير من الفوائد من أبرزها:¹

✓ تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة؛

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 210.

- ✓ رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة؛ تخفيض تكاليف الخدمات والتشغيل؛
- ✓ العمل على تحسين وتطوير طرق وأساليب العمل؛
- ✓ زيادة ولاء وانتماء ورضا العاملين عن المؤسسة.
- كما أن هنالك فوائد يجنيها الأفراد العاملون في المؤسسة نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة منها:¹
- ✓ استخدام العاملين لخبراتهم وقدراتهم وإعطائهم فرصة لذلك؛
- ✓ تنمية مهارات العاملين في المؤسسة من خلال اشتراكهم في تطوير أساليب وإجراءات العمل في المؤسسة؛
- ✓ توفير وتسهيل التدريب اللازم للعاملين؛
- ✓ إعطاء العاملين الحوافز نتيجة للجهود التي يبذلونها للقيام بأعمالهم.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة أهدافها.

أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- يمكن تحديد الأهمية من اعتماد الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:²
- ✓ ضمان الوضوح والشفافية للبرامج الدراسية في مؤسسات التعليم العالي؛
 - ✓ توفير معلومات واضحة ودقيقة للطلبة، وتحديد أهداف واضحة ودقيقة للبرامج الدراسية والتحقق من توفر الشروط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية، وأنها ستستمر في المحافظة على هذا المستوى؛
 - ✓ وسيلة فعالة للاتصال داخل الجامعة وخارجها؛
 - ✓ تقديم خدمات أفضل للطلبة وهو ما تدور حوله الجودة؛
 - ✓ وسيلة لتغيير الثقافة بين الموظفين؛
 - ✓ الارتقاء بنوعية الخدمات التي تقدمها الجامعة وضمان مستوى أداء مرتفع لجميع الإداريين والمشرفين والعاملين في المؤسسات التعليمية؛
 - ✓ التمكن من توفير آليات يتم من خلالها مساءلة جميع المعنيين بالإعداد والتنفيذ والإشراف على البرامج الدراسية في الجامعات؛
 - ✓ ضمان أن الأنشطة المعتمدة في مؤسسات التعليم العالي تلبي متطلبات الاعتماد الأكاديمي وتتفق مع المعايير العالمية؛
 - ✓ هيكلية واضحة ومحددة وشاملة ومتكاملة وعلمية ومستقرة للمؤسسة التعليمية؛

¹ المرجع نفسه، ص 210.

² محمد عوض الترتوري، مرجع سابق، ص 80.

✓ معايير جودة محددة لجميع مجالات العمل في الجامعات سواء أكاديمية أو إدارية.

ومن العناصر التي ارتبطت بأهمية الجودة في التعليم العالي ما يلي:¹

- الاهتمام والتركيز على متطلبات المستفيد؛
- المشاركة على كافة المستويات؛
- منهجية قياس النتائج المحققة بالأهداف المحددة؛
- الإقتناع والدعم من الإدارة العليا؛
- التحسين المستمر.

ثانياً: أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من بين الأهداف التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة،

يمكن ذكر ما يلي:²

✓ ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوظيف الأدوار والمسؤوليات المحددة لكل فرد في النظام الجامعي وفق قدراته ومستواه؛

✓ تحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى الأداء لجميع الإداريين من خلال التدريب المستمر؛

✓ تطوير الهيكلية الإدارية للجامعة بطريقة تسهل عملية التعلم بعيداً عن البيروقراطية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية؛

✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب تجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فاعلية.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة، يمكن إضافة النقاط التالية:³

✓ مما لا شك فيه أن الهدف الرئيسي في تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية هو تطوير الخدمات والمخرجات مع تخفيض التكاليف والوقت والجهد لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء لكسب رضاهم؛

✓ تحقيق الجودة؛

✓ تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام؛

✓ زيادة الكفاءة بزيادة التعاون وتشجيع العمل الجماعي؛

✓ تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها الأعمال المتكررة؛

✓ توطيد الثقة بين العاملين.

¹ المرجع نفسه، ص 81.

² اكرم محمد احمد الحاج علي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الجوف، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة الخضر الوادي، العدد 11 2015، ص 14، ص 15.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 104.

المبحث الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

لا يعد تحقيق النجاح في تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية أمراً يسيراً بل هو من أكثر الأمور المهمة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: الركائز الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك ثلاثة ركائز جوهرية يحسب التركيز عليها في أي نموذج لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وهي:¹

✓ اهتمامات العميل؛

✓ المؤسسة التعليمية؛

✓ القيادة.

أولاً: اهتمامات العميل

بالنسبة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة يكون الهدف دائماً هو التركيز المتواصل على متطلبات واحتياجات العميل ويكون مفتاح هذا التركيز هو علاقة المشاركة بين المورد والعميل. وهناك عدة أساليب وأدوات يمكن إتباعها لكي يتحقق التركيز على حاجات العملاء منها:²

✓ المقابلات الشخصية بين الموردين والعملاء؛

✓ الاستماع الفعال؛

✓ العصف الذهني؛

✓ الاستبانات وعمليات المسح؛

✓ الرسوم البيانية للاحتتمالات المتوقعة.

ومؤسسات التعليم العالي بدورها تركز أيضاً على العملاء من خلال تحديد العميل والتعرف على متطلباته ورغباته، وأن القيمة الحقيقية للتعليم لا تظهر مباشرة ولكنها قد تظهر بعد فترة طويلة.

ثانياً: المؤسسة التعليمية

المؤسسة التعليمية هي عبارة عن مؤسسة تتميز بمهارة في ابتكار وإكساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها بما يمكنها من تقديم معارف ورؤى جيدة ومن بين خصائصها:³

✓ تركز على تحويل البيانات إلى معارف مفيدة؛

¹ صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 119.

² المرجع نفسه، ص 120.

³ المرجع نفسه، ص 120.

- ✓ تتقبل التغيير؛
 - ✓ تشجع المديرين على أن يكونوا زملاء ومعاونين ومسيرين للتعلم؛
 - ✓ لها علاقة اندماجية مع المجتمع؛
 - ✓ نصر على التطوير المستمر.
- ومن بين أنشطتها أيضا الاستفادة من الخبرات السابقة ومن خبرات وممارسات الآخرين وحل المشكلات بشكل منظم.

ثالثا: القيادة

- هنالك عدة أشكال لسلوك القائد يمكن أن تزيد بشكل إستراتيجي من احتمال حدوث النجاح والرضا وهي:¹
- ✓ تشجيع وإغراء الطلاب عن التعلم؛
 - ✓ زيادة فرص الأداء التربوي الجيد والنجاح في الكلية؛ تقييم الإرشاد والتوجيه نحو الأهداف من خلال التعلم الذاتي؛
 - ✓ العمل على تحديد أو على الأقل تقليل عوائق التعلم؛
 - ✓ دفع الطلاب نحو القناعة لتطوير مهارات التعلم؛
 - ✓ المساعدة على توضيح أهداف التعليم وتشجيع الطلاب على تحقيق التعلم الناشط المرتبط بالأداء الفعال.

المطلب الثاني: معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك عدة معايير التي يتم استخدامها في المجال التعليمي، وتشمل:

1. معيار جودة عضو هيئة التدريس

ويعني العمل على تأهيل عضو هيئة التدريس علميا وسلوكيا وثقافيا ليعمل على إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التي يرسمها المجتمع، لذلك ينبغي أن توفر له فرص النمو المهني المستمر من خلال التدريب الفاعل والمستمر.²

ويقوم هذا المعيار على عدد من المؤشرات أبرزها:³

- ✓ حجم أعضاء هيئة التدريس وكفايتهم التدريسية؛
- ✓ مستوى التدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس؛
- ✓ مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع؛
- ✓ مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس.

¹ صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 120.

² مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار الجريد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 424.

³ المرجع نفسه، ص 424.

2. معيار جودة الطالب

- يقصد بها تأهيل الطالب علمياً، اجتماعياً، ثقافياً ونفسياً ليتمكن من استيعاب دقائق المعرفة.
- وتحدد مؤشرات هذا المعيار بما يلي:¹
- ✓ انتقاء وقبول الطلبة؛
 - ✓ نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس؛
 - ✓ متوسط تكلفة الطالب الواحد؛
 - ✓ استخراج معدل عدد السنوات اللازمة والفعالية لتخريج طالب واحد ثم يتبعها احتساب عدد السنوات المهدورة بسبب الرسوب والتسرب؛
 - ✓ نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية لطلبتها؛
 - ✓ الكشف عن دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم؛ احتساب نسبة عدد المتخرجين إلى عدد المسجلين.

3. معيار جودة المناهج الدراسية

يتضمن أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها ومدى ارتباطها بالواقع ومواكبتها للتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجيات، بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم، كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم الأمر الذي يسهم في زيادة وعي الطالب، ومن ثم القدرة على التحميل الذاتي للمعلومة بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.²

4. معيار جودة البرامج التعليمية

يقصد بجودة البرامج التعليمية شمولها وعمقها ومرونتها واستيعاب لمختلف التحديات العالمية والثورة المعرفية ومدى تطويرها بما يتناسب مع المتغيرات العامة وإسهامها في تكوين الشخصية المتكاملة للطالب الأمر الذي من شأنه أن يجعل طرق تدريسها بعيدة تماماً عن التلقين ومثيرة لأفكار وعقول الطلاب من خلال الممارسات التطبيقية.

5. معيار جودة تقويم الطلاب

يجب أن تتنوع أساليب تقويم أداء الطلاب وأن تساهم هذه الأساليب في التعليم والإفادة من التغذية الراجعة، ويشترط كذلك أن يتصف المقومون بالشفافية والعدالة والموضوعية في أساليبهم وتمكين الطلاب من مناقشة علاماتهم ومراجعتها، وكذلك قدرة هذه الأساليب التقييمية المستخدمة على تحديد مستويات الطلاب وقياس مخرجات التعليم.³

¹ مهدي صالح السامرائي، المرجع السابق، ص 425.

² المرجع نفسه، ص 425.

³ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 46.

لذلك يجب مراعاة جودة عملية التقويم، وذلك من خلال تصميم نظام تقويمي يقوم على عدة مقومات منها:¹

- ✓ وضع نظام فعال لتقييم أداء الطلاب مبني على أسس موضوعية وعلمية حديثة؛
- ✓ الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في مجال التقويم المدرسي؛
- ✓ التدريب المستمر لمصممي التقويم وللمقيمين أنفسهم؛
- ✓ العمل على تنوع أساليب التقويم بحيث تحتوي على الجوانب التالية شفهي، تحريري، عملي؛
- ✓ شمولية التقويم لمختلف مجالات التعليم مهارات، معارف، اتجاهات قيم؛
- ✓ الاهتمام بأساليب التقويم البديل للاختبارات الذي يركز على تقويم الأداء وتقويم ملفات أعمال الطلاب والتقويم القائم على الملاحظة وغيرها.

6. معيار جودة الإمكانيات المادية

- تتعدد إمكانيات المادية في المؤسسة التعليمية حيث تشمل جميع أنواع الأثاث والتجهيزات والمختبرات والمكتبات إضافة إلى التهوية والإضاءة، وتتضمن جودة هذا المعيار المؤشرات التالية:²
- ✓ مرونة المبنى المدرسي وقدرته على تحقيق الأهداف؛
 - ✓ مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المكتبة؛
 - ✓ مدى استفادة أعضاء هيئة التدريس والطلبة من المختبرات والورشات؛
 - ✓ حجم الاعتماد المالي.

7. معيار العلاقة بين المؤسسة والمجتمع

- وذلك من حيث مدى وفاء المؤسسة باحتياجات المجتمع والمشاركة في حل مشكلاته وربط التخصصات بطبيعة المجتمع، وحاجته والتفاعل بين المؤسسة ومواردها البشرية والفكرية وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.³

8. معيار جودة تقويم الأداء

ويتضمن المؤشرات التالية:⁴

- ✓ إشراك العاملين بشكل نظامي في عملية التقويم؛
- ✓ مدى سلامة إجراءات التقويم وأدواته؛
- ✓ مدى القدرة على الاستجابة السريعة لنتائج التقويم؛
- ✓ مدى فاعلية تقويم الأداء في تحسين مهارات العاملين؛

¹ يزيد قادة، المرجع نفسه، ص 47.

² مهدي صالح السامرائي، مرجع سابق، ص 426.

³ المرجع نفسه، ص 48.

⁴ صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 117.

✓ شمول عملية التقويم.

9. معيار جودة الإدارة التعليمية

إن جودة الإدارة في المؤسسة التعليمية تتوقف إلى حد كبير على القائد فإن فشل في إدراكه للمدخل الهيكلي نحو إدارة الجودة الشاملة فمن غير المحتمل أن يتحقق أي نجاح ويدخل في إطار جودة إدارة المؤسسة التعليمية جودة التخطيط الاستراتيجي، ومتابعة الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة إدارة الجودة الشاملة، ومن أبرز مؤشرات هذا المعيار:¹

✓ التزام القيادة في الإدارة العليا بالجودة؛

✓ مناخ العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والقيادة الإدارية؛

✓ اختيار القيادة الإدارية وتدريبها.

المطلب الثالث: نموذج إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وفق مواصفات ISO 900

سيتم التطرق إلى مفهوم الأيزو وتصنيفاته والتعديلات عليه.

أولاً: مفهوم سلسلة المواصفات العالمية للجودة الأيزو 9000

إن الأيزو 9000 عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة الصادرة عن المؤسسة العالمية للمواصفات ISO، تحدد هذه السلسلة مجموعة من العناصر الرئيسية، الواجب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المؤسسة، للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع توقعات الزبائن.² فمواصفات الأيزو 9000 هي مواصفات عالمية تتناول ما يخص جودة المؤسسة ككل، فهي ليست مواصفات خاصة بالمنتج، ولكنها تقيس درجة جودة الإدارة، ومدى تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين على حد سواء، بشكل يكفل استمرارية المؤسسة في الأداء المتميز وبالمستوى الرفيع من الجودة، بما يمكنها من الحصول على شهادة الأيزو 9000.

وعليه يمكن القول بأن أنظمة إدارة الجودة الأيزو 9000 هي مجموعة إرشادات تحدد مختلف الخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة، لكنها لا تحدد كيفية تطبيق هذه الإرشادات.³ إن هيكل مواصفات الأيزو يضم مجموعة من المواصفات تبدأ بالمواصفة القياسية العالمية الأيزو 8402، تليها مواصفة الأيزو 9000، ثم الأيزو 9001 الأيزو 9002، الأيزو 9003، الأيزو 9004 وفيما يلي عرض لهذه المواصفات:

¹ صالح ناصر عليمات، مرجع سابق، ص 118.

² راتب السعود، إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 02، دمشق، 2002،

ص 94.

³ المرجع نفسه، ص 95.

- ✓ الإيزو 8402: هي مواصفة قياسية عالمية تضع تعريفا للمصطلحات المستخدمة عبر سلسلة مواصفات الإيزو، بحيث تعطي فهما مشتركا لها عبر التعاملات على المستوى العالمي.¹
- ✓ الإيزو 9000: حسب مواصفة الإيزو (8402) فإن سلسلة المواصفات العالمية (الإيزو 9000) تتعلق بإدارة وتأكيد الجودة، وهي المرشد الذي يحدد مجالات تطبيق كل من:²
- الإيزو 9001 تضم عشرين عنصرا من عناصر الجودة، وتتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في المؤسسة التي يبدأ عملها بالتصميم، وينتهي بخدمة ما بعد البيع.
 - الإيزو 9002: تضم ثمانية عشر عنصرا من عناصر الجودة، تهتم هذه المواصفة بنظام الجودة في المؤسسة التي يقتصر عملها على الإنتاج والتكيب، دون التصميم أو خدمة ما بعد البيع.
 - الإيزو 9003: تخص المؤسسات التي لا تعمل بالإنتاج أو تقديم الخدمة وإنما يقتصر عملها على الفحص والتفتيش والاختبار.
 - الإيزو 9004: تحدد عناصر ومكونات نظام الجودة، وتعتبر المرشد الذي يحدد كيفية إدارة الجودة. وتجدر الإشارة إلى أن سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 9000، قد صدرت لأول مرة عام 1987 وأجريت عليها ثلاث مراجعات: المراجعة الأولى كانت عام 1994، والمراجعة الثانية عام 2000، والثالثة في عام 2008، حيث كان الهدف من هذه التعديلات هو تصحيح الأخطاء المكتشفة أثناء تطبيق المواصفات وتطوير النصوص الخاصة بها، ويمكن توضيحها كما يلي:

✓ التعديل الأول عام 1994

انسجاما مع الضوابط التي اعتمدتها منظمة الإيزو، بإجراء مراجعة لمواصفاتها كل خمس سنوات قامت اللجنة الفنية (ISO/TC 176) ولجانها الفرعية عام 1992، بإجراء مراجعة لبعض مواصفات هذه السلسلة، كما قامت بوضع مقترحات المواصفات جديدة تبين وجود الحاجة إليها نتيجة استخدام المواصفات التي تم إصدارها، وقد تم إصدار المواصفات المعدلة عام 1994، إلا أن التعديلات لم تكن جوهرية حيث لم تمس البنية وإنما اقتصر على إضافة متطلبات فرعية.³

✓ التعديل الثاني عام 2000

صدرت هذه المواصفة في 15/12/2000 لتحل محل المواصفة السابقة إصدار عام 1994، وهذا تماشيا مع قواعد المنظمة العالمية للمواصفات القياسية، والتي تتضمن ضرورة مراجعة مواصفات الإيزو 9000 كل خمسة أعوام، بحيث تستجيب أكثر لمتطلبات الزبائن واحتياجات إدارة العمل، في المؤسسات المختلفة من

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 296.

² هيثم حمود الشبلي، المرجع نفسه، ص 297.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 69.

مختلف الأحجام وفي مختلف أنواع النشاطات، إلى جانب متغيرات التجارة الدولية، وأساس هذه المراجعة الدولية هو الدروس المستفادة من تطبيق المواصفات السابقة لها.¹

✓ التعديل الثالث عام 2008

تمثل هذا التعديل في إصدار المواصفة القياسية الدولية (ISO 19011:2000)، والتي حلت من الناحية العملية، محل جميع المواصفات ذات العلاقة بالتدقيق لكل من أنظمة إدارة الجودة والإدارة البيئية، التي كانت تعتمد الأغراض التدقيق، وذلك بهدف رفع كفاءة هذه الأنظمة وتوفير معلومات دقيقة عن مجالات تطويرها باستمرار، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه التدقيق في دعم سياسة الجودة وتحقيق أهدافها.²

والجدول الموالي يوضح كيفية حل المشكلات المتعلقة بالجودة عن طريق أنظمة الجودة ISO9000.

جدول 1: كيفية حل المشكلات المتعلقة بالجودة عن طريق أنظمة الجودة ISO9000

المشكلات المتعلقة بالجودة	حل المشكلات عن طريق أنظمة الجودة ISO9000
ارتكاب أخطاء من قبل العاملين بسبب عدم تدريبهم بشكل مناسب.	التأكد من أن كل شخص في المؤسسة يعرف ما هو مطلوب منه، وكيفية القيام بها.
تباين في جودة المنتج بسبب قيام عدة أشخاص بتصنيعه.	نبني أفضل طريقة لتصنيع المنتج واستخدامها من قبل جميع العاملين بشكل مستمر.
تصنيع منتجات مرفوضة بسبب استخدام وثائق ملغاة أو غير صحيحة.	التأكد من أنه لدى كل العاملين الإصدار الصحيح من الوثائق المناسبة.
حدوث الأخطاء بسبب اتخاذ بعض القرارات من قبل أشخاص غير مخولين بذلك.	تحديد المسؤولين عن اتخاذ القرارات المتعلقة بكل نشاط.
ليس هناك تواصل بين العاملين في المؤسسة.	التأكيد على التواصل والتعاون بين العاملين في القسم الواحد وبين العاملين في الأقسام المختلفة.
لا يعتبر العاملون الجودة من ضمن مسؤولياتهم.	كل شخص يعتبر نفسه مسؤولاً عن جودة العمل الذي يقوم به.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 70.

² المرجع نفسه، ص 70.

تكرار حدوث العيوب والأخطاء.	دراسة طبيعة العيوب، تحديد أسبابها، وتنفيذ الأعمال التصحيحية المناسبة لمنع حدوثها مرة ثانية.
-----------------------------	---

المصدر: محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 69.

يتضح من الجدول أعلاه أن المشكلات السابقة المتعلقة بالجودة هي مشكلات يومية، تحدث داخل المؤسسة نتيجة ممارستها لنشاطها، وتأتي أنظمة الإيزو لتجد لها حلا، كما تأتي كطريقة لتصحيح الأخطاء مع تبني أفضل طريقة للعمل.

أما عن الفوائد المحققة للمؤسسة والناجمة عن اعتماد مواصفات الإيزو 9000 فأهمها ما يلي:¹

- ✓ إعطاء صورة جيدة عن المؤسسة في بيئة الأعمال؛
- ✓ المساهمة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ مساعدة المؤسسة على زيادة نصيبها من السوق؛
- ✓ زيادة مبيعات المؤسسة، ومنحها أرباحها؛
- ✓ تصميم جيد للمنتجات؛
- ✓ تخطيط أفضل للمنتجات وتوزيعها؛
- ✓ التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتجات؛
- ✓ تقليل التكلفة الخاصة بالحصول على المواد الخام واستخدامها.
- ✓ استخدام أمثل لمعدات المؤسسة؛
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- ✓ تشجيع التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة للمؤسسة؛
- ✓ تقليل نسبة التلف والمعييب في الإنتاج؛
- ✓ مقابلة احتياجات السوق الأجنبية؛
- ✓ كسب رضا العملاء واستمرارهم في التعامل مع المؤسسة.

¹ المرجع نفسه، ص 71.

المبحث الثالث: تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أصبح تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي مطلباً ملحا لأجل التفاعل مع متغيرات عصر يتسم بالتسارع المعرفي والتكنولوجي وتتزايد فيه المنافسة والصراع بين الأفراد والجماعات والمؤسسات، وبالتالي حث مؤسسات التعليم الأخذ بالجودة الشاملة في كأداة للتنمية والتقدم ومن ثم الوفاء باحتياجات المجتمع من الكوادر والقوى البشرية المتخصصة.

المطلب الأول: مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى متطلبات تطبيقها.

أولاً: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- لكي نترجم إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع في التعليم العالي، فإن الجامعة مطالبة ببذل الجهد وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التغيير، حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في:¹
- ✓ التمهيد قبل التطبيق بزرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي، لتعزيز الثقة بإدارة الجودة الشاملة، وتطوير الثقافة المؤسسية إلى ثقافة تؤمن بالجودة والتميز مع ضرورة تبني الإدارة العليا المفاهيم الجودة وإعطائها الأهمية المناسبة، وإيجاد بيئة تساعد على التغيير، وتسهيل عملية تطبيقها والالتزام بها من قبل العاملين بمؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ على مستوى الجامعة تقوم هذه الأخيرة بمراجعة أنظمتها وقوانينها، والعمل على تطويرها إدارياً ومهنيًا بما يحقق تطويراً نوعياً في الأجهزة والمختبرات المرافق والخدمات الرضا الوظيفي، وسائل الاتصال، الحقوق والواجبات؛
- ✓ على مستوى الطالب الجامعي، ينبغي أن ينتقل الطالب من مجرد وسيلة استقبال، إلى عنصر فعال في تشكيل منع ومحاور المادة العلمية، وإبداء وجهة النظر، وتشكيل شخصية علمية مستقلة قادرة على إبداء الرأي ومحاورة الآخرين؛
- ✓ على مستوى عضو هيئة التدريس، ينبغي أن يواكب التغيرات العلمية المتسارعة ويطور من أدائه، وفي هذا المجال يأتي دور الجامعة في تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس وتصنيفهم (حسب أدائهم الأكاديمي، استخدامهم للوسائل الحديثة في عملية التدريس، نشر أبحاث علمية محكمة، مشاركتهم في ندوات ومؤتمرات علمية)، وفي حال عدم توافق عضو هيئة التدريس مع هذه المواصفات، تقوم الجامعة بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس المعنيين، بهدف توجيههم وتطوير أدائهم العلمي والمعرفي؛

¹ أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2012-2013، ص 58.

- ✓ على مستوى المناهج، تتم مراجعتها من قبل لجان متخصصة بهدف تطويرها أو تغيير محتواها العلمي بما يتناسب مع التطورات العلمية المتسارعة؛
- ✓ السعي نحو التخفيض من الرقابة الإدارية، وتنمية روح التقييم الذاتي وصولاً لتحسين الأداء؛
- ✓ تطبيق المنهج العلمي في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وارساء نظام للتحسين المستمر للعمليات البحث عن السبل الكفيلة للتحسين المستمر لأداء الأعمال؛
- ✓ العمل على التقليل من تكلفة التعليم، مع زيادة عوائده المتوقعة؛
- ✓ وضع معايير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في ميدان التعليم العالي، وهو يعني مدى قدرة المواصفات القياسية العالمية للعمل على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ولقد تم تطوير نظام الايزو 9000 ليتوافق مع الميدان التعليمي، حيث يتضمن 19 بنداً تمثل في مجموعة المتطلبات الواجب توفرها في نظام الجودة المطبق بالمؤسسات التعليمية للوصول إلى خدمة تعليمية عالية، وتتمثل هذه البنود في: (مسؤولية الإدارة العليا، نظام الجودة، مراجعة العقود، ضبط الوثائق والبيانات الشراء، التحقق من الخدمات والمعلومات المقدمة من الطالب أو ولي أمره، تمييز وتتبع العملية التعليمية للطلبة، ضبط ومراقبة العملية التعليمية، التفتيش والاختيار، ضبط وتقويم الطلبة، حالة التفتيش والاختبار حالات عدم المطابقة، الإجراءات التصحيحية والوقاية، التداول والتخزين والحفظ والنقل، ضبط السجلات، المراجعة الداخلية للجودة، التدريب، الخدمة، الأساليب الإحصائية).

ثانياً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

- من بين أهم المتطلبات التي يجب توافرها في مؤسسات التعليم العالي، يمكن ذكر ما يلي:¹
- ✓ إدراك الطبيعة الخاصة للجامعات ومراكز البحث العلمي بأنها مؤسسات خدمية في المقام الأول، وبالتالي لا بد من تطبيق جودة الخدمة في هذه المؤسسات، وما قد يترتب على ذلك من صعوبات ومعوقات قد تعترض عمليات التطبيق خاصة في الأجل القصير.
- ✓ إدراك الطبيعة الخاصة للموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات، وفئات هذه الموارد هي:²
- 1. **القيادة الجامعية:** متمثلة في مجلس إدارة الجامعة "الإدارة العليا في الجامعة" وهي التي تتخذ القرارات الإستراتيجية وتضع الخطط وترسم السياسات، وهي المحدد الرئيسي لكفاءة الأداء الجامعي، وهذه الفئة قد تكون الدافع الرئيسي نحو نجاح عملية التطبيق، كما في الدول الأوروبية والأمريكية، وقد تكون أحد أسباب القصور وتعويق عمليات التطبيق كما في كثير من الدول النامية.

¹ اسيد محمد حماد الرب إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، ، دون دار نشر، مصر، 2010، ص115.

² المرجع نفسه، ص 116.

2. **أعضاء هيئة التدريس:** وهي الفئة الأكثر عددا والأكثر تأثيرا، وهم أيضا الذين يعكسون الجانب الفني للعملية التعليمية والبحثية، وهم أساس التقدم المعرفي لأي مؤسسة تعليمية، ويقع على عاتقهم حمل الرسالة التعليمية والبحثية والقيام بإجراء البحوث والمشاريع البحثية، وتقديم الاستشارات الفنية للمجتمع.
 3. **معاوني أعضاء هيئة التدريس:** وهم الباحثون والمعيدون والمدرسون المساعدون، وهم فئة لا يستهان بها في القيام بالبحوث المبتكرة وتدريب التطبيقات العملية، وهم حلقة وصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
 4. **الجهاز الإداري:** بدءا من الأمين العام للجامعة وحتى أحدث موظف وعامل، وهم مسؤولون عن الشؤون المالية والإدارية، المباني، التجهيزات، المعامل، الورش، والمدن الجامعية والوحدات الخاصة وغيرها، لذا لا بد من أخذ حاجات هذه الفئة بعين الاعتبار عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
 5. **الطلاب والباحثين من خارج الجامعة:** وهم المادة الخام التي يعمل النظام الجامعة عليها وإخراجها في شكل متميز وبما يخدم متطلبات وسوق العمل، لهذه الفئة دور متميز في تطبيق الجودة الشاملة من خلال مشاركتهم مشاركة فعالة ودمجهم في البيئة الجامعية، وأخذ آرائهم في المناهج وطرق التدريس والامتحانات وطرق تقييمها والأنشطة الرياضية الثقافية الاجتماعية والفنية وغيرها.
- أيضا يمكن اعتبار عنصر إدارة الوقت والتدريب المستمر أحد متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:¹
- ✓ **إدارة الوقت:** على أن يتم ذلك بشكل علمي وسليم ويتطلب ترشيد إدارة الوقت في المؤسسات الجامعية التخطيط والتنظيم والرقابة على الوقت بأسلوب علمي، حتى لا يحدث أي هدر تعليمي عند التطبيق الحقيقي لعمليات إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ **التدريب المستمر** بعد تحسين مستوى العاملين والذين توكل لهم مهمة تنفيذ إدارة الجودة الشاملة والسياسات والاستراتيجيات في المستوى العملياتي جد مهم، وذلك من أجل الإتيان وتسهيل تنفيذ حيث يتدرب المشاركون على المهارات الضرورية التي تمكنهم من العمل بفعالية أكبر.

المطلب الثاني: طرق قياس جودة التعليم الجامعي

لعل الاختلاف والتباين في تحديد تعريف واضح للجودة قد أدى إلى الاختلاف والتباين حول قياس الجودة فتعددت الأساليب بناء على تعدد التعاريف، فالتعريف الذي يربط الجودة بالأهداف يؤكد في قياس الجودة على المخرجات، والتعريف الذي ينظر إلى الجودة كمصطلح معياري يركز على تحديد خصائص الجودة يكون أساسا معياريا للقياس، وقد حدد عدة أساليب لقياس الجودة ويمكن حصرها في المداخل التالية:²

✓ **قياس الجودة وفقا لمدخل السمعة (آراء الخبراء)؛**

¹ اسيد محمد حماد الرب مرجع سابق، ص 115.

² أسماء عميرة، المرجع نفسه، ص 65

✓ قياس الجودة بدلالة المدخلات؛

✓ قياس الجودة بدلالة المخرجات؛

✓ قياس الجودة بدلالة العمليات.

1. **قياس الجودة بدلالة المدخلات:** يستند هذا الأسلوب على أن المدخلات هو جوهر التعليم وجودته فالمؤسسة التي يتوفر فيها محكمة مباني مجهزة تجهيزا كاملا من معدات وأجهزة حديثة ومعلمين أكفاء وقوانين، لوائح، مناهج، كتب، أدوات مطورة، وخدمات مساندة، بالإضافة إلى توفر الأهداف والسياسات الواضحة، وبالتالي يكون التعليم منتج وفعال فبذلك تحصل على الجودة، فهنا تقاس الجودة بدلالة تكلفة المدخلات فإن زيادة معدل التكلفة لكل طالب يكفل جودة المدخلات، فبالنتالي يكفل جودة التعليم ككل. إلا أن تزايد معدل تكلفة الطالب لا يضمن دوما انعكاسا ايجابيا على المدخلات، وهذا يعد عيبا في هذا الأسلوب لأنه قد تهر النفقات في أمور ليس لها علاقة جوهرية بالعملية التعليمية.¹

2. **قياس الجودة بدلالة المخرجات:** في هذا الأسلوب لا يتم التركيز إلا على نواتج التعليم ومخرجاته فالتأكيد هنا على ما يتعلمه الفرد بالفعل بدلاً من تكلفة تعليمه، وقد تأثر هذا الأسلوب بتعريفات الفعالية التي ربطت بالأهداف، ومن المخرجات التي حظيت بالاهتمام كمقياس للجودة هي نسبة المتخرجين من المؤسسة، ونسبة الحاصلين على درجات علمية عليا، بالإضافة إلى الإنتاج العلمي للأفراد هذه المؤسسة.²

3. **قياس الجودة بدلالة العمليات:** اهتم أصحاب هذا الأسلوب بشكل أساسي بالعمليات دون إغفال المدخلات والمخرجات، إلا أن هناك تباينات كبيرة بين أصحاب هذا الأسلوب نظرا لتركيز كل منهم على أحد عناصر العمليات والتي تتصف بالتعدد والتنوع، وقد ظهر أثر التخصص في اختيار عنصر العمليات، فالمختصون في اقتصاديات التعليم ركزوا بشكل أكبر على حجم الفصل ونسبة المعلم إلى الطلبة ومدة العام واليوم الدراسي ومستويات المرتبات والنفقات لكل طالب بينما المختصون في علم النفس التربوي والمناهج وطرق التدريس ركزوا على الأمور المرتبطة بتخصصاتهم، وربطوا الجودة بالعمليات ذات الطابع النفسي والتربوي.³

ويمكن القول أن هذا الأسلوب في قياس جودة التعليم قد خطى بجودة التربية خطوات إلى الأمام من حيث التحديد وقياس الأثر والنتيجة إلا أنه يلاحظ عليه ما يلي:

✓ تركيز أصحابه بشكل أكثر على مكونات العمليات الأقرب إلى المناهج وطرق التدريس وإغفالهم النسبي لمكونات مهمة كتنظيمات المعلمين والتنظيمات التعليمية؛

✓ إغفالهم النسبي المكونات المدخلات في تتبعهم العلاقات السبب - النتيجة حيث ينصب تركيزهم على مكونات العمليات كمتغيرات مستقلة؛

¹ المرجع نفسه، ص 65.

² المرجع نفسه، ص 66.

³ أسماء عميرة، المرجع نفسه، ص 67.

✓ تركيزهم الغالب في علاقات السبب - النتيجة على التحصيل الدراسي فقط دون عناصر المخرجات الأخرى فضلا عن إغفالهم لأثر الجودة في حياة الخريج العملية.

4. قياس الجودة في التعليم وفقا لآراء الخبراء (مدخل السمعة):

يعد هذا المدخل من المداخل التقويمية للجودة وقد ساد مدخل السمعة في دراسات جودة البرامج وبخاصة في التعليم العالي.

تعد الخاصية الأكثر وضوحا في هذا المدخل الاعتماد على الخبراء للقيام بتقدير جودة البرامج والحكم عليها، وبالرغم مما أسهمت به دراسات هذا المدخل من الاهتمام حول الجودة وضرورة قياسها وتقويمها، إلا أنه يؤخذ عليه الكثير من العيوب وهي:¹

✓ التحيز منها على سبيل المثال أن السمعة الكلية لمؤسسة ما يمكن أن تؤثر في تقديرات المحكمين (الخبراء) خاصة إذا لم تتوفر لديهم بيانات كافية.

✓ غالبا لا تتوفر للمحكمين المعلومات الوافية التي تؤهلهم لاتخاذ أحكام خاصة بجودة البرامج في المؤسسات.

✓ المعايير المستخدمة لتقدير الجودة في معظم دراسات السمعة تعد محدودة جدا، فالبحوث على مستوى الدراسات العليا تركز على مقياس مفرد لتقدير الجودة وهو جودة هيئة التدريس.

المطلب الثالث: تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالإضافة إلى صعوبات ومعوقات تطبيقها.

أولا: فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تقسيم فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم إلى ثلاثة أنواع من الفوائد، والتي تكون ناتجة عن ضبط جودة التعليم العالي:

1. فوائد تعود على المجتمع ككل

وتشتمل هذه الفوائد على النقاط التالية:²

✓ التحسين السلوكي والشخصي لدى الطالب، والمتمثلة في القيم الدينية والاجتماعية والوطنية؛

✓ التغيرات الثقافية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي يحدثها التعليم؛

✓ الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة؛

✓ تحقيق رضا المستفيدين وهم الطلبة، أولياء الأمور، المعلمون المجتمع؛

¹ المرجع نفسه، ص 68.

² خضير مصباح، مرجع سابق، ص 188.

✓ تحسين وتطوير المنظومة التعليمية وذلك من خلال تقييم لنظام التعليم وتشخيص أوجه القصور فيه؛

✓ مواكبة التغير وتكييف واستشراف مستقبله والإعداد له.

2. فوائد تعود على المؤسسة التعليمية

وتشتمل على النقاط التالية:¹

✓ تنظيم أفضل للعمل الإداري في المؤسسة وبجهد أقل؛

✓ تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية والتعامل معها من خلال إجراءات تصحيحية وقائية لمنع حدوثها مستقبلاً؛

✓ تحسين العملية التربوية ومخرجاتها بوثيرة مستمرة؛

✓ تطوير المهارات القيادية والإدارية لقيادة المؤسسات التعليمية؛

✓ تنمية مهارات ومعارف واتجاهات العاملين في لحقل التربوي؛

✓ التركيز على تطوير العمليات أكثر من تحديد المسؤوليات؛

✓ توفير أدوات ومعايير لقياس الأداء؛

✓ تنظيم العمل الإداري بشكل أكثر فعالية وكفاءة وبتكلفة وجهد أقل.

3. فوائد تعود على الطالب

وتشتمل النقاط التالية:²

✓ قدرة الطالب على التعلم الذاتي والتحليل والنقد من خلال أساليب علمية مناسبة؛

✓ قدرة الطالب على الاحتفاظ بالمعرفة لمدى طويل بسبب التركيز على الفهم وليس طريقة الحفظ والتلقين؛

✓ رفع مستوى الوعي لدى الطلاب وكافة المستفيدين من الخدمات التعليمية؛

✓ قدرة الطالب على تكوين معرفة جديدة؛

✓ قدرة الطالب على تطبيق ما لديه في حل المشكلات، ومجابهة المواقف المختلفة التي يتعرض لها؛

✓ قدرة الطالب على توصيل ما لديه من معرفة للآخرين من خلال الكلمة المقروءة أو الكلمة المكتوبة أو المسموعة وامتلاكه لمهارات الأرقام والتمثيل البياني والرسم الهندسي، ومهارات الاتصال والمنطق؛

✓ رغبة الطالب في معرفة المزي، والاستعداد للتعلم مدى الحياة.

كما توجد مجموعة أخرى من الفوائد لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي والمتضمنة:³

✓ ضبط وتطوير النظام الإداري في المؤسسة التعليمية نتيجة الوضوح وتحديد المسؤوليات بدقة؛

¹ المرجع نفسه، ص 189.

² المرجع نفسه، ص 189.

³ خضير مصباح، المرجع نفسه، ص 190.

- ✓ الارتقاء بمستوى الطلاب من جميع النواحي البدنية والنفسية والعقلية؛
- ✓ زيادة كفاءات الإداريين والمدرسين والعاملين بالمؤسسات التعليمية؛
- ✓ زيادة الوعي والشعور بالانتماء نحو المؤسسة من قبل الطلاب والمجتمع المحلي؛
- ✓ الترابط والتكامل بين الإداريين والعاملين بالمؤسسة التعليمية للعمل بروح الفريق؛
- ✓ تطبيق نظام الجودة الشاملة يمنح للمؤسسة مزيداً من الاحترام والتقدير المحلي والاعتراف العالمي؛
- ✓ يؤدي تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحسين كفاءة إدارة مؤسسات التعليم العالي ورفع مستوى أداء أعضاء الهيئات التدريسية وتنمية البيئة الإدارية في هذه المؤسسات وتحسين مخرجات النظام التعليمي وإتقان الكفاءات المهنية وتطوير أساليب القياس والتقويم، وتحسين استعمال التقنيات الحديثة؛
- ✓ تحسين المركز التنافسي بين الجامعات المحلية والعالمية وتنظيم دور الجامعات في المساهمة في التنمية الاقتصادية وتطوير المجتمع المحيط بالجامعة، وتحسين جودة خريجي الجامعة بما يساهم في زيادة الطلب على مخرجات الجامعة.

ثانياً: صعوبات ومعوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

هناك العديد من الصعوبات والمعوقات التي تقف في طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية لتشكل عائقاً يحول دون ذلك.

1. صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

ومن بين أهم هذه الصعوبات ما يلي:¹

- ✓ المركزية في اتخاذ القرارات التعليمية، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب المرونة والسرعة مما يستوجب تطبيق اللامركزية في الإدارة؛
- ✓ عدم استقرار الإدارة وتغيرها الدائم؛
- ✓ صعوبة تحديد معايير قياس مدى جودة الخدمات؛
- ✓ انعدام التساوي في الأهداف والأغراض؛
- ✓ التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد على جودة أعلى؛
- ✓ ضعف النظام المعلوماتي للمؤسسة التعليمية؛
- ✓ اعتماد نظام المعلومات في المجال التعليمي على الأساليب التقليدية؛
- ✓ عدم انساق سلوكيات القادة مع أقوالهم؛
- ✓ إهمال تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛
- ✓ التقصير في توفير البيانات والمعلومات على نحو سريع ودقيق عن النظام التعليمي؛

¹ رافدة عمر الحريري، مرجع سابق، ص 73-74.

- ✓ تسبب بعض العاملين وعدم التزام بعضهم في أداء أدوارهم بالمؤسسة التعليمية؛
- ✓ عدم توفر المورد البشري المدرب والمؤهل في مجال إدارة الجودة الشاملة في العملية التعليمية؛
- ✓ يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية إلى ميزانية كافية ومناسبة؛
- ✓ عدم تقبل أساليب التطوير والتحسين تأثراً بالموروث التعليمي التقليدي؛
- ✓ عدم تحويل التزام الإدارة لتطبيق البرنامج وتدريب العاملين فيها إلى حيز الواقع وغياب مشاريع التطوير؛
- ✓ تشديد المؤسسة على تبني طرق وأساليب إدارة الجودة الشاملة التي لا تتفق مع نظام إنتاجها وموظفيها؛
- ✓ مقاومة التغيير والتطوير بسبب نقص في ثقافة الجودة لدى المديرين والعاملين في المؤسسة التعليمية؛
- ✓ عدم التركيز على النظام ككل والاقتصار على أساليب معينة في إدارة الجودة؛
- ✓ تخوف بعض العاملين من تحمل المسؤولية إزاء معايير حديثة غير مألوفة لديهم؛
- ✓ اعتماد برامج الجودة الشاملة على خبراء في الجودة أكثر من اعتمادها على الأفراد العاديين في المؤسسة التعليمية؛
- ✓ توقع نتائج فورية وليست على المدى البعيد، فقد تقوم بعض المؤسسات بتكثيف جهودها في تطبيق البرنامج مما يقودها إلى الفشل.

2. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تصنيف هذه المعوقات كالآتي:¹

- ✓ **معوقات تتعلق بالإدارة العليا:** تسمى أحيانا بالقيادة، فلا إدارة العليا ما لم تكن مقتنعة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتلتزم بذلك فمن غير الممكن تجاوز عقبات التطبيق ولا يمكن حتما الوصول إلى تطبيقها، فالمطلوب من رئيس ومجلس الجامعة القيام بالبحث والتقصي عن أعمال الجامعة والاستماع إلى مشكلات أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة والعاملين في آن واحد وتدريبهم على التقنيات الجديدة وإقامة شبكة اتصالات مع الأقسام العلمية والكليات، بما يضمن تحقيق تحسين فعال في أداء العاملين، ويتطلب ذلك بناء نظم معلومات تساعد في وضع الخطط لتطوير جودة التعليم الجامعي، فضلا عن ضرورة تمتع أفراد الإدارة العليا بالمواصفات والخصائص التي تمكنهم من تطبيق TQM ولا ينبغي على الإدارة العليا تخصيص الموارد اللازمة فحسب بل الالتزام بدعم البرامج الخاصة بالجودة الشاملة في مختلف البرامج التعليمية.

¹ المرجع نفسه، ص 27.

- ✓ **معوقات تتعلق بالموارد البشرية:** تعتبر الموارد البشرية هي الأساس في وجود الجامعة وبدونها لا وجود للجامعة وهم أولا أعضاء الهيئة التدريسية الذين يمثلون أحد أركان العملية التعليمية، لذا ينبغي تذليل العقبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس والعمل على الارتقاء بهم وتطويرهم، من أجل الارتقاء بالجامعة، ثانيا إلى جانب ذلك لا يمكن نسيان الموارد البشرية الأخرى الساندة للعملية التعليمية. وهم العاملون في الإدارات المختلفة داخل الجامعة والذين يعدون أيضا زبائن داخليين للجامعة وبدونهم لا يمكن أن تسير عجلة العملية التعليمية ببسر لذا لابد من الاهتمام بهم أيضا، وتشجيع العمل بروح الفريق لإزالة هذا النوع من العقبات.
- ✓ **معوقات تتعلق بالمناهج التعليمية:** تعرف المناهج التعليمية بأنها مجموعة من الخبرات التي تقدمها المؤسسة التعليمية للمتعلمين لديها بما يساعدهم على اكتساب هذه الخبرات تحت إشرافها بهدف تحقيق النمو الشامل والمتكامل والمتوازن للمجتمع.
- ✓ **معوقات تتعلق بالبحث العلمي:** بعد البحث العلمي أحد أركان أو ركائز التعليم الجامعي فللجامعة دور مهم في تنمية المعرفة من خلال البحوث العلمية، ولا يمكن أن تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقي إذا ما أهملت البحث العلمي أو لم تعطه استحقاقه، ومن المعروف أن التطورات في مجالات متعددة كالطب والعلوم المختلفة كان أساسها البحوث العلمية.
- ✓ **معوقات تتعلق بخدمة المجتمع:** يمثل المجتمع لأي مؤسسة تعليمية من أهم مجالات التخطيط إذ لابد من الاستفادة والاستفادة من المجتمع، ولكن ومما لاشك فيه أن العلاقة بين الجامعات والمجتمع ضعيفة رغم وجود بعض المحاولات لتحسينها، ولابد من زيادة الاهتمام من قبل الجامعات الاستغلال قدراتها وكفاءاتها وبحوثها في خدمة المجتمع الذي ما كان ليتطور لولا الجامعات العلمية وما ترفده له من كفاءات ومهارات علمية في مختلف القطاعات.
- ✓ **معوقات التمويل:** تحتاج أي مؤسسة جامعية إلى التمويل وإذا كانت الجامعات الحكومية تنال نصيبها المالي من الدولة، فالحصول على التمويل للعملية التعليمية يتطلب البحث عن جهات وأساليب متنوعة للحصول على المستلزمات المالية، ومن أهمها الأقساط الدراسية التي يدفعها الطلاب وغيرها.
- ✓ **معوقات تتعلق بالطلبة:** يعد الطالب أحد الأركان الأساسية في العملية التعليمية فهو الزبون الأول الذي تهدف المؤسسة التعليمية إلى خدمته وبالمقابل يتوجب عليه عدم إساءة استخدام هذه الخدمة لأنها ستعود عليه بالضرر وذلك بعدم الحصول على الفائدة المرجوة من التعليم.

خلاصة الفصل الثاني:

إن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي إلى خفض التكاليف بشكل ملموس وذلك من خلال رفع مستوى الأداء وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية بمستوى عال من الإلتقان، كما يساهم بدرجة كبيرة في نجاح هذه المؤسسات وفي تحقيق أهدافها. وهذا ما يؤدي إلى تلبية رغبات جميع المستفيدين منها بالإضافة إلى تحسين طرق التدريس ووسائل التقويم وتصميم مناهج تربوية تلائم عمليات التعلم الحديثة، وهذا يتطلب تضافر جهود جميع العاملين بمؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق الجودة التعليمية المنشودة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدما تم التطرق في الفصلين السابقين إلى مختلف المفاهيم متعلقة بأثر كفاءات الموارد البشرية والجودة الشاملة سوف يتم التطرق في هذا الفصل الإسقاط أبعاد كفاءات الموارد البشرية التي تم التعرف إليها من خلال دراسة ميدانية قمنا بها في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله - ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل في :

✓ المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف - ميله -.

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

✓ المبحث الثالث: تحليل البيانات واختيار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام للمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة-

تعتبر الجامعة في الجزائر من المؤسسات العمومية العلمية الثقافية التي تعتبر أساس تقدم وازدهار البلاد لذلك فإن تطوير التعليم الجامعي وزيادة جودة العملية التعليمية من أهم أهداف الجامعات خاصة وأنها تحت وصايا الدولة في خدمة الأهداف السياسية، الاقتصادية والثقافية انطلاقا من هذا سنتحدث عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة.

المطلب الأول: التطور التاريخي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

سيتم التطرق إلى نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة وموقعه الجغرافي.

أولا: نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

المركز الجامعي بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 204-08 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق 09 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين و الذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف، وذلك يوم الأول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.¹

يوفر المركز الجامعي لطلبته تكوينا نوعيا في الميادين التالية:

✓ الليسانس

✓ مرحلة الماستر

✓ الدكتوراه في (بعض التخصصات)

وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي :

✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛

✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛

✓ المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛

¹www.centre-univ-milz.dz consulté 20/05/2024 à 22.00

✓ المشاركة في التكوين المتواصل.

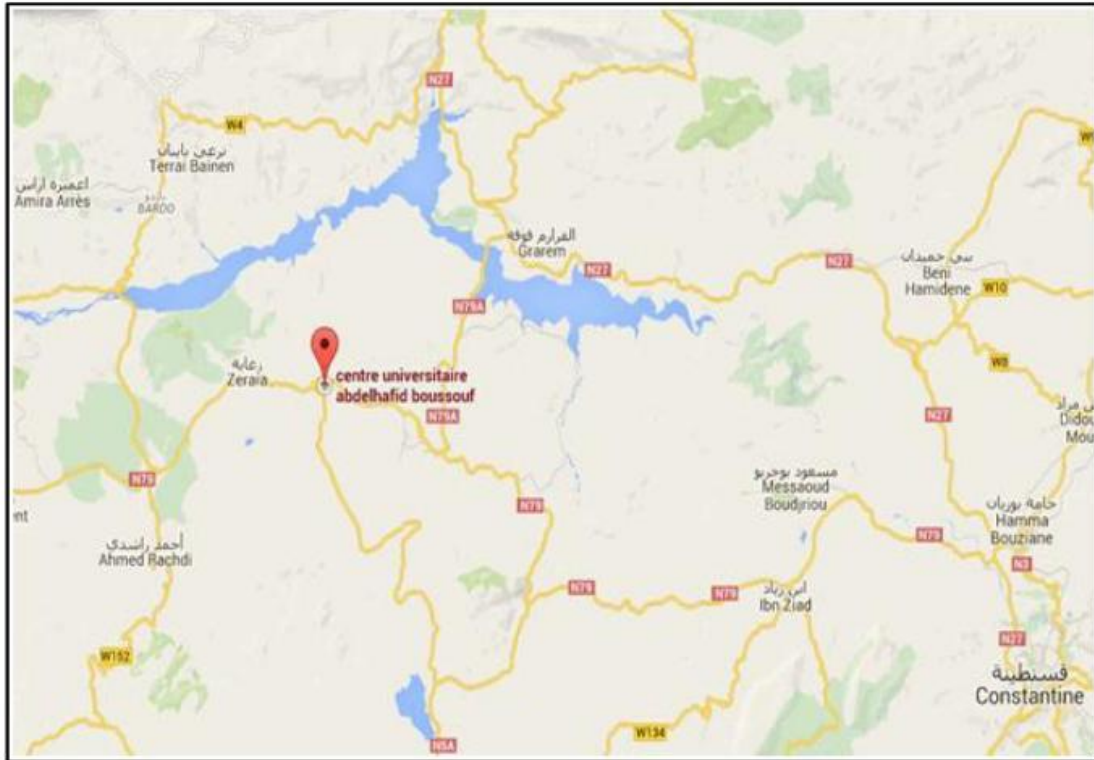
تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص المنارة للاستشارات فيما يلي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- ✓ المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية
- ✓ تجميع نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

ثانيا: موقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد خمسة كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية و يتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار.¹

الشكل رقم 6: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميله



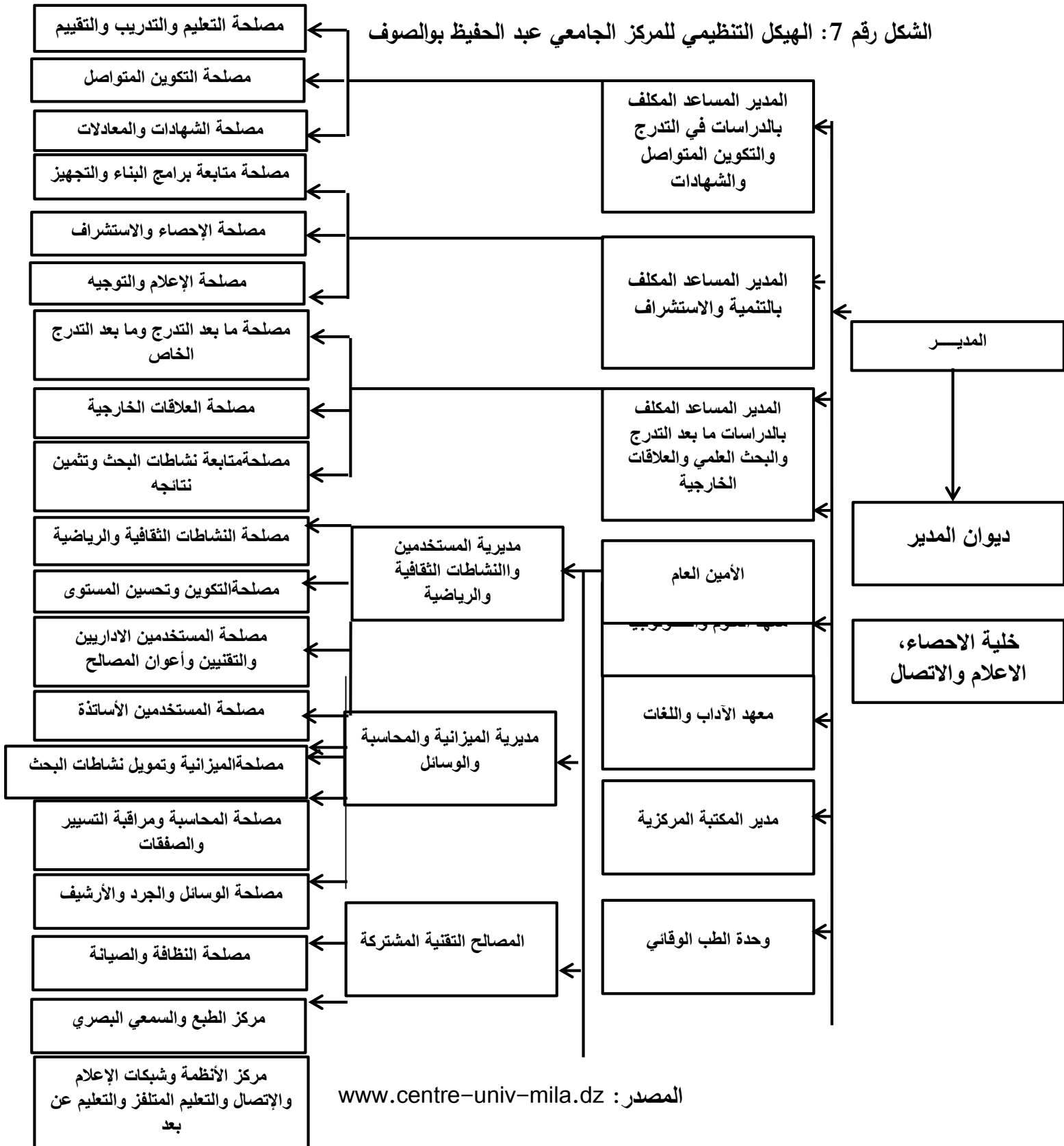
المصدر : www.centre-univ-mila.dz

¹www.centre-univ-mila.dzconsulté le 20/05/2024 a 22.15

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

نقدم الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في الشكل الموالي:

الشكل رقم 7: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف



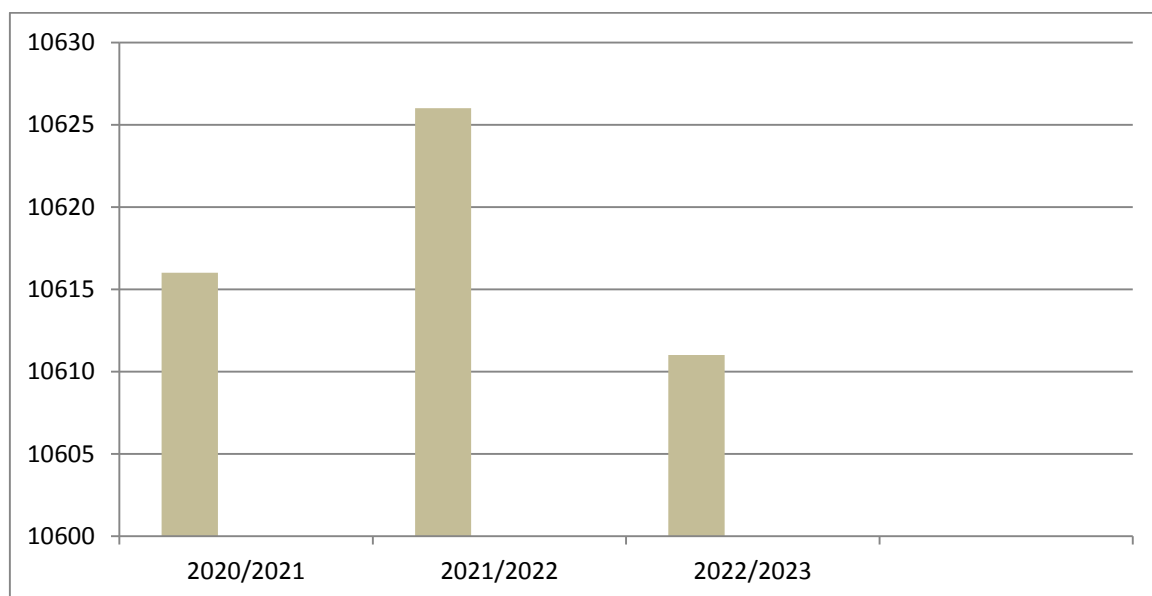
المطلب الثالث: تحليل بعض المعطيات الكمية لتطور التعليم العالي المركز الجامعي عبد الحفيظ
بو الصوف - ميله -
أولا تطور عدد الطلبة

جدول 2: تطور عدد الطلبة

2023/2022	2022/2021	2021/2020	السنة الجامعية الطلبة
10611	10626	10616	الطلبة

المصدر: www.centre-univ-mila.dz

الشكل رقم 8: تمثيل تكرار الطلبة



المصدر: www.centre-univ-mila.dz

ثانيا: تطور أعضاء هيئة التدريس

الجدول الموالي يوضح ذلك

جدول 3: تطور عدد الأساتذة والإداريين

2023/2022		2022/2021		2021/2020		السنة الجامعية
الإداريين	الأساتذة	الإداريين	الأساتذة	الإداريين	الأساتذة	
300	506	257	435	233	419	العدد

1. تحليل الاتجاهات

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأساتذة والإداريين في تزايد مستمر خلال السنوات الثلاث الأخيرة في تزايد، حيث تشير هذه الزيادة إلى توسع الجامعة وزيادة الطلب على التعليم العالي.

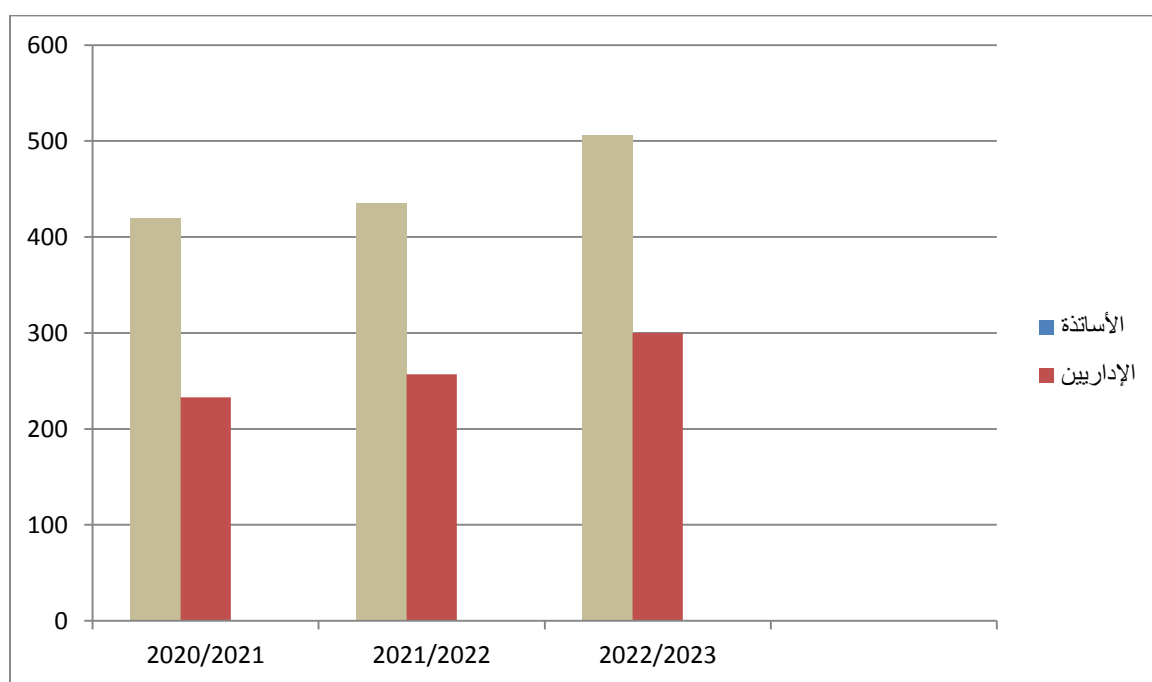
2. مقارنة معدلات النمو

- معدل نمو الأساتذة كان 3.82% بين (2021 و 2022)، و 16.3% بين (2022 و 2023)
- معدل نمو الإداريين كان 10.3% بين (2021 و 2022)، و 16.7% بين (2022 و 2023)

3. الاستنتاج

المركز الجامعي عبد حافيظ بوالصوف في حالة توسع مستمر ومستقر في كل من الهيئتين الأكاديمي والإدارية، حيث ينبغي على المركز الحفاظ على هذا التوازن بين التوسع الأكاديمي والإداري لضمان استدامة النمو وتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.

الشكل رقم 9: توزيع الأساتذة والإداريين



المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثا: الهياكل البيداغوجية

تتمثل هذه الهياكل في مايلي:

- الشرط 01:** يتمثل في معهد العلوم و التكنولوجيا, سنة تأسيس الهيكل (2005-2006)، حيث يحتوي على 2000 مقعد بيداغوجي و مكتبة بقدرة استعاب 500 مقعد بيداغوجي.
- الشرط 02:** يتمثل في معهد الآداب العربي واللغات, سنة تأسيس الهيكل (2007)، حيث يحتوي على 2000 مقعد بيداغوجي و مكتبة بقدرة إستعاب 250 مقعد بيداغوجي.
- الشرط 03-04:** يتمثل في معهد العلوم اقتصادية وحقوق ,سنة تأسيس الهيكل (2010)، حيث يحتوي على 4000 مقعد ومكتبة بقدرة إستعاب 500 مقعد بيداغوجي .
- مكتبة مركزية:**تمتلك قدرة إستعاب 800 مقعد بيداغوجي .
- جدول 4: الهياكل البيداغوجية المستغلة**

الهيكل	العدد	قدرة الاستيعاب
مدرجات	14	4000
قاعة التدريس	92	4000
قاعات أعمال تطبيقية	20	400
قاعات إعلام آلي	10	200
قاعات انترنت	05	259
مخابر اللغات	04	120
قاعات كبرى	10	1000/700
قاعات التعليم المتلغز	01	/
مكتبات	04	20500

المصدر: www.centre-univ-mila.dz

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة التي أجريت مع العاملين والأساتذة في المركز الجامعي، وسيتم وصف أفراد العينة ثم تحليل البيانات الشخصية والرئيسية، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تصميم الدراسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على منهج المتبع في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، مع تحديد متغيرات الدراسة، وأسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد الذين تتوفر فيهم خصائص الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة الحالية من مجموع الموظفين والعمال (إداريين-أساتذة) المركز الجامعي بالوصوف - ميلة، وبالع 806 عدد هم موظف.

2. عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة أثناء توزيع الاستمارات، فقد قام الطالب باختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لمجتمع الدراسة، اختيار العاملين (إداريين وأساتذة) من معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، وبالع 200 موظف، حيث تم توزيع 50 استمارة، بنسبة 25% وتم استرجاع 43 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. والجدول الموالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.

جدول 5: عدد الاستبيانات الموزعة على مستوى معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير الصالحة للتحليل الإحصائي	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي
المركز الجامعي عبد الوصوف	50	43	00	43

المصدر: من إعداد الطالبين

3. أداة الدراسة

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث توفر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي نحتاجها لتحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة. ومن بين هذه الأدوات ما يلي:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث العلمي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها، وبالتالي تصبح مصدر رئيسي لجمع البيانات، فعل الرغم من أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث مباشرة.
 - **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم التقنيات التي لا يمكن لأي باحث الاستغناء عنها والتغاضي عن إمكانياتها لمالها من نتيجة في تحقيق كم هائل من البيانات، إذ تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة التي تم طرحها على المبحوث من قبل الباحث حول موضوع الدراسة، والتي تسمح بجمع البيانات والمعلومات التي من الممكن أن يستعصي جمعها عن طريق الملاحظة أو الاستمارة، وهي عبارة عن مواجهة بين الباحث والمبحوث.
 - **الاستبيان:** الاستبيان هو أداة لجمع البيانات تُستخدم في البحث الاجتماعي والاقتصادي والنفسي وتتمثل في مجموعة من الأسئلة التي يتم إعدادها بطريقة محددة لقياس متغيرات معينة عند المشاركين، يتم توزيع الاستبيان على عينة من الأفراد، ويمكن أن يكون مكتوباً أو إلكترونياً ويستخدم لجمع بيانات كمية ونوعية عن آراء أو تجارب أو سلوكيات أو خصائص المشاركين¹.
- تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستبيان - المبين في ملاحق الدراسة، والذي كان مقسماً إلى 03 محاور رئيسية نوضحها كما يلي:

- ✓ **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة في المنصب، المنصب، العمر، حيث خصصنا هذا الجزء من أجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.
- ✓ **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير المستقل كفاءات الموارد البشرية، والذي احتوى على 23 عبارة، تم تقسيمها إلى الأبعاد التالية:

- المعارف
- المهارات
- السلوكيات

¹ عبيدات، ذياب وآخرون. البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع. الأردن، 2001، ص 490

✓ **المحور الثالث:** وهو المحور الأخير من الاستبيان تم تسلط الضوء على الجودة الشاملة، والذي احتوى على 12 عبارة.

والجدول الموالي يوضح أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد.

جدول 6: محاور الاستبيان

المحور	المتغيرات	مجال العبارات
كفاءات الموارد البشرية	المعارف	08_01
	المهارات	16_09
	السلوكيات	23_17
الجودة الشاملة	الجودة الشاملة	35_24

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهذا بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS. (Statistical package for social science) win version 23

أولاً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي

وهي:

1. التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

2. المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

3. الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

4. التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولمغروف.

5. معامل ارتباط بيرسون (R):

تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

6. معامل التحديد (R^2)

لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

7. اختبار T و F للمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

8. استخدام اختبار الانحدار البسيط (Simple Régression) لإيجاد العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

9. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويتم الاستعانة بهذا اختبار للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، حيث يستخدم مقياس ألفا كرونباخ ((Cronbach- Alpha ، لتحديد مدى ثبات الظاهرة المدروسة وفقا لما يلي:

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا أقل من (0.6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في بناء أداة الدراسة.

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.6 و 0.7، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل كرونباخ ألفا يتراوح بين 0.7 و 0.8، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .

السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى

كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى ومنه المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{المدى} = 5/4 = 0.8$$

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي حسب الجدول التالي:

جدول 7: مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

جدول 8: درجات مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1	من 1 إلى أقل من 1.80
منخفضة	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
متوسطة	3	من 2.6 إلى أقل من 3.40
عالية	4	من 3.4 إلى أقل من 4.20
عالية جدا	5	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عبد الفتاح عز مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية تحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي يتضمنها الاستبيان، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة بأنه عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة.

1. الصدق الظاهري:

ويتم ذلك من خلال:

✓ **صدق المحكمين:** قبل توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، تمت مراجعتها من قبل المشرف العلمي وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي، وقد تم إبداء بعض الملاحظات القيمة وأجريت وفقاً لها تعديلات في صياغة بعض العبارات، وبالتالي تم دعم واختبار جانب مصداقية مضمون الاستبيان.

✓ **صدق الاتساق الداخلي:** لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) بين درجة أبعاد المحاور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول 9: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المعارف			
1	اظن أن امتلاك المعارف مهم جدا في وظيفتي.	0.57	0.000
2	ساهمت المعارف التي اكتسبتها في حل أحد مشاكل الإدارية أو الأكاديمية بالمركز الجامعي.	0.52	0.000
3	يسعى المركز الجامعي إلى امتلاك المعرفة بأحدث التقنيات والممارسات التعليمية.	0.63	0.000
4	يقدم المركز الجامعي دورات تدريبية بصفة مستمرة لرفع معارف الكفاءات البشرية	0.68	0.000
5	البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة من قبل المركز الجامعي تلبي الاحتياجات الشخصية والمهنية.	0.80	0.000
6	يوفر المركز الجامعي الجو الملائم للاستفادة من المعارف المتوفرة.	0.66	0.000
7	يعمل المركز الجامعي على استقطاب كفاءات بشرية ذات كفاءة لكسب معارف جديدة.	0.68	0.000
8	يشجع المركز الجامعي على العمل الجماعي من خلال تبادل المعلومات والمعارف والخبرات	0.72	0.000
المهارات			
9	لديك القدرة على التواصل مع مختلف فئات المجتمع الجامعي.	0.65	0.004
10	تمتلك مهارات تدريبية قوية وقدرة على توجيه والهام الطالب.	0.70	0.000
11	تمتلك مهارات في تفاوض وإدارة الصراعات.	0.66	0.000
12	تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر يساهم في تحسين مهارات ومردودية المورد البشري	0.53	0.000
13	لا أجد صعوبة في تطبيق ما تعلمته في عملي.	0.69	0.004

14	يقوم المركز الجامعي بعقد برامج تطويرية مستمرة للعاملين لتعزيز كفاءتهم ومهاراتهم الإدارية والأكاديمية.	0.54	0.000
15	تتمتع إدارة المركز الجامعي بمهارات التخطيط والتنظيم بطريقة تتناسب مع احتياجات وتطلعات الطلاب.	0.58	0.000
16	يمتلك المركز الجامعي كفاءات بشرية يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية الاستخدام الحاسوب ومشتقاته	0.54	0.000
السلوكيات			
17	يهتم المركز الجامعي بمستوى التواصل والتعامل بين الإداريين والأساتذة فيما بينهم.	0.54	0.000
18	يولي المركز الجامعي أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات الإيجابية بين العاملين.	0.70	0.001
19	وجود سلوكيات تشجيعية وداعمة بين أعضاء الإدارة في المركز الجامعي.	0.65	0.000
20	يظهر العاملين سلوكيات قيادية تعزز التعاون وروح الفريق في المركز الجامعي.	0.64	0.000
21	هناك إحساس من قبل الكفاءات البشرية بالمسؤولية تجاه العمل.	0.60	
22	هناك تعامل من قبل الأساتذة والإداريين مع الاختلافات الثقافية والتنوع الطلابي في بيئة التعلم بشكل مميز.	0.63	0.000
23	يمنح المركز الجامعي الحرية المطلقة للعاملين لاتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم	0.64	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم ارتباط العبارات للمحور الأول كانت عالية، حيث تراوحت بين 0.52 و0.72، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على اتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له، مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

جدول 10: معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لكل مجال في المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
الجودة الشاملة			
24	يقوم المركز الجامعي بجهود كافية لتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل.	0.64	0.000
25	يسعى المركز الجامعي جاهدة لتحقيق نظام شفاف ولتقييم أداء العاملين وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم.	0.66	0.000
26	تقوم ادارة المركز الجامعي بتبني سياسات واضحة لتعزيز جودة التعليم والتعلم وتحفيز الابتكار والتطور.	0.77	0.000
27	هناك تشجيع على التفاعل والتعاون بين الأقسام والكليات لتحسين الجودة وتبادل الخبرات.	0.70	0.000
28	لدى المركز الجامعي نظام فعال لإدارة الموارد المالية والبنية التحتية.	0.50	0.000
29	يقوك المركز الجامعي باستخدام فعال للتكنولوجيا والوسائط المتعدد في عملية التعليم والتعلم.	0.57	0.000
30	يحث المركز الجامعي على إعطاء فرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير السياسات الجامعية.	0.82	0.000
31	يشجع المركز الجامعي الثقافة المبنية على الابتكار والابداع والتحسين المستمر.	0.69	0.000
32	يسعى المركز الجامعي لتحقيق معايير الجودة في التعليم العالي.	0.72	0.000
33	توفر جامعة فرص للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.	0.75	0.000
34	تعزيز السياسات والإجراءات القائمة داخل الجامعة مفهوم الحوكمة الرشيدة والشفافية في اتخاذ القرارات.	0.58	0.000
35	تقوم الجامعة بتوفير دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الأساتذة والاداريين في مجال التعليم الشامل.	0.79	0.000

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ارتباط العبارات بالنسبة للمحور الثاني عالية، حيث تراوحت بين 0.50 و 0.79، وكانت كلها دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على اتساق العبارات مع كل المجال، وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخلياً مع المجال الذي تنتمي له مما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات، وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة.

✓ حساب معامل ألفا كرومباخ Cronbach Alpha:

يتم قياس الثبات في هذه الطريقة من خلال استخدام معامل ألفا كرومباخ Cronbach Alpha، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.6.

جدول 11: نتائج اختبار ثبات الاستبيان بحساب معامل ألفا كرومباخ

الرقم	المحاور والمجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	المعارف	08	0.71
02	المهارات	08	0.67
03	السلوكيات	07	0.74
04	الجودة الشاملة	12	0.89
	كل فقرات الاستبيان	35	0.88

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جداً حيث بلغ 0.88 الإجمالي لعبارات الاستبيان أكبر من القيمة المقبولة 0.6، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.67 كحد أدنى و 0.89 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار Kolmogorov – smartest والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

1. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة

تم اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة، حيث تم حساب كولمجروف سمرنوف وشبيرو ويلك، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول 12: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المستقلة

Shapiro – will			kolomgorov–sminov test			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.15	43	0.95	0.2	43	0.09	المعارف
0.68	43	0.95	0.1	43	0.09	المهارات
0.30	43	0.96	0.2	43	0.12	السلوكيات

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

من الجدول أعلاه يتبين بأن قيمة كالمجروف سمرنوف للمتغيرات المستقلة تراوحت ما بين 0.09 و0.12 ومستوى الدلالة الإحصائية لها تراوح ما بين 0.1 و0.2، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك تراوحت ما بين 0.95 و0.96 ومستوى الدلالة الإحصائية لها ما بين 0.15 و0.68، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، أي أن بيانات المتغيرات المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

تم اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع الجودة الشاملة، حيث تم حساب كولمجروف سمرنوف وشبيرو ويلك، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول 13: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Shapiro – will			kolomgorov–sminov test			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية Ddl	القيمة الإحصائية Statistique	

0.77	43	0.95	0.77	43	0.13	الجودة الشاملة
------	----	------	------	----	------	-------------------

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26:

من الجدول أعلاه يتبين بأن قيمة كولمجروف سمرنوف لمتغير التابع بلغت 0.13 ومستوى الدلالة الإحصائية بلغ 0.77 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.95 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.77، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق، فإنه يتم في هذا المبحث عرض مختلف نتائج الإحصاء الوصفي عن طريق تحديد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو المتغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، وتحديد تلك التي حازت على أعلى وأقل درجات الموافقة وفقاً لإجابات مفردات العينة، وكذلك عرض تحليل وصفي للمتغيرات خصائص الديمغرافية لأفراد العينة، بعد ذلك يتم اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية. لتقييم العلاقات بين المتغيرات الدراسة وتحديد ما إذا كانت تلك العلاقات ذات دلالة إحصائية أو لا، بعد إجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، يتم مناقشة النتائج وتفسيرها بشكل مفصل، واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معالجة الاحصائية التي تتمثل في وصف خصائص عينة الدراسة، من حيث متغير السن، الجنس، المنصب، الخبرة، والمؤهل العلمي.

يوضح الجدول الموالي نتائج الدراسة الاحصائية المتعلقة بهيكلية عينة الدراسة:

جدول 14: اختبار الفرضيات أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	17	39.5%
	أنثى	26	60.5%
العمر	أقل من 30 سنة	4	9.3%
	30-35 سنة	9	20.9%
	36-40 سنة	16	37.2%
	41-45 سنة	10	23.3%

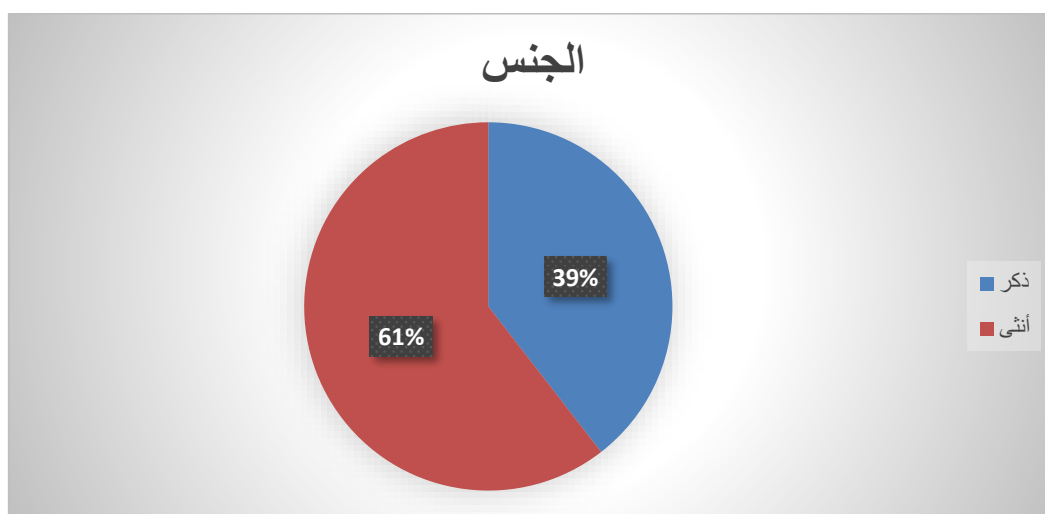
4.7%	2	46 - 50 سنة	
4.7%	2	أكبر من 50 سنة	
4.7%	2	ثانوي	
32.6%	14	ليسانس	المستوى التعليمي
18.6%	8	ماستر	
44.2%	19	دراسات عليا	
25.6%	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة في المنصب
32.6%	14	من 5 الى 10 سنوات	
25.6%	11	من 11 الى 15 سنة	
14%	6	من 16 الى 20 سنة	
2.3%	1	أكثر من 15 سنة	
55.8%	24	إداري	المنصب
44.2%	19	أستاذ	
79.1%	34	مسابقة	كيفية الإلتحاق بالمركز الجامعي
20.9%	9	شهادة	
58.1	25	نعم	الإستفادة من الترقية
41.9	18	لا	
27.9%	12	الخبرة في العمل	طريقة الحصول على الترقية
9.3%	4	تقييم العمل	
14%	6	شهادة	
48.8%	21	الخبرة + شهادة	

المصدر: إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

أولاً: حسب متغير الجنس

ويمكن ترجمة البيانات الجدول لرقم (14): في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



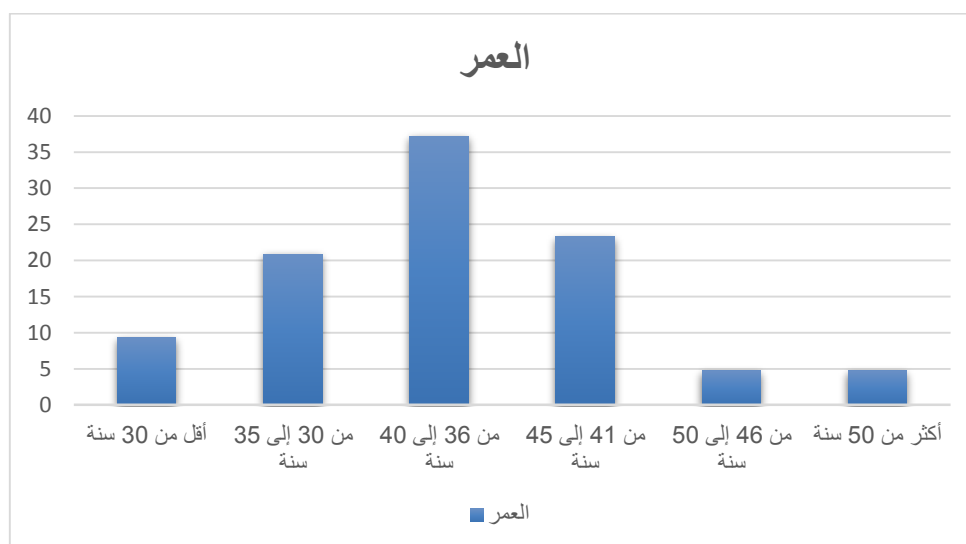
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (14)

يتضح من خلال الشكل رقم (11) أن معظم الأفراد المبحوثين إناث بنسبة 60.5% في مقابل 39.5% من أفراد العينة ذكور.

ثانياً: حسب متغير العمر

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (14) في الشكل التالي:

الشكل رقم 11: خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (14)

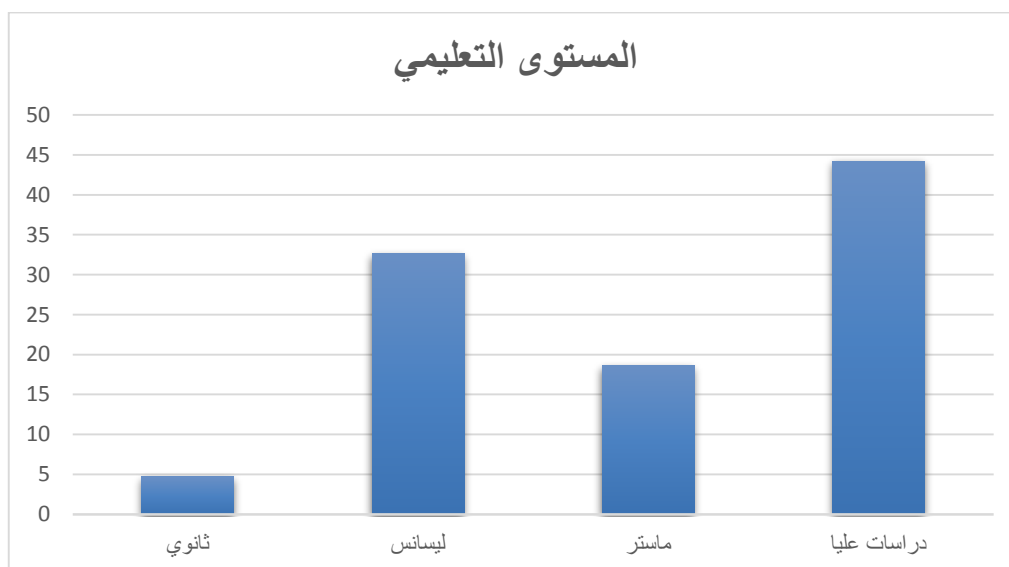
يتبين من خلال الشكل أعلاه أن توزيع العمر في الدراسة يظهر تنوعاً في الفئات العمرية المشمولة، حيث يتراوح العمر من الأصغر إلى الأكبر كالتالي: الفئة العمرية 36-40 سنة تأتي في المرتبة الأولى بنسبة

37.2%، تليها الفئة العمرية 45-41 سنة بنسبة 23.3%، ثم الفئة العمرية 35-30 سنة بنسبة 20.9%، والفئة الأقل تمثيلاً هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 9.3%. بعدها تأتي كل من الفئة العمرية 46-50 سنة وأكبر من 50 سنة بنسبة 4.7% لكل منهما. من خلال نتائج نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تولي أهمية لاستقطاب فئة الشباب للعمل، لقدرتهم على العطاء والتميز في هذا السن.

ثالثاً: حسب متغير المستوى التعليمي:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (14): في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



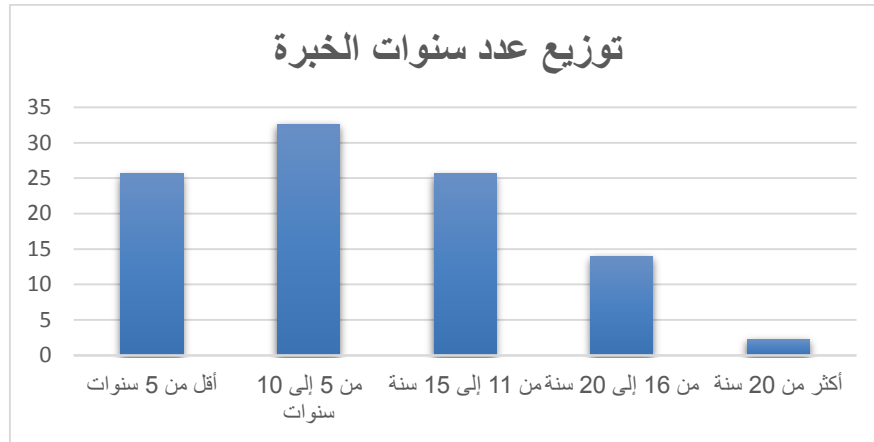
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج جدول رقم (14)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن مستوى التعليم في الدراسة تظهر تنوعاً ملحوظاً بين مختلف المستويات التعليمية. يأتي المستوى التعليمي "دراسات عليا" في المرتبة الأولى بنسبة 44.2%، يليه المستوى "ليسانس" بنسبة 32.6%، ثم المستوى "ماستر" بنسبة 18.6%، وفي المرتبة الأخيرة يأتي المستوى "ثانوي" بنسبة 4.7%. ويرجع هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة الذي يستوجب وجود مهارات وكفاءات قادرة على تسييرها بشكل جيد من أجل تحقيق إنتاجية مرتفعة وأداء متميز.

رابعاً: حسب متغير عدد سنوات الخبرة

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (14): في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: خصائص أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



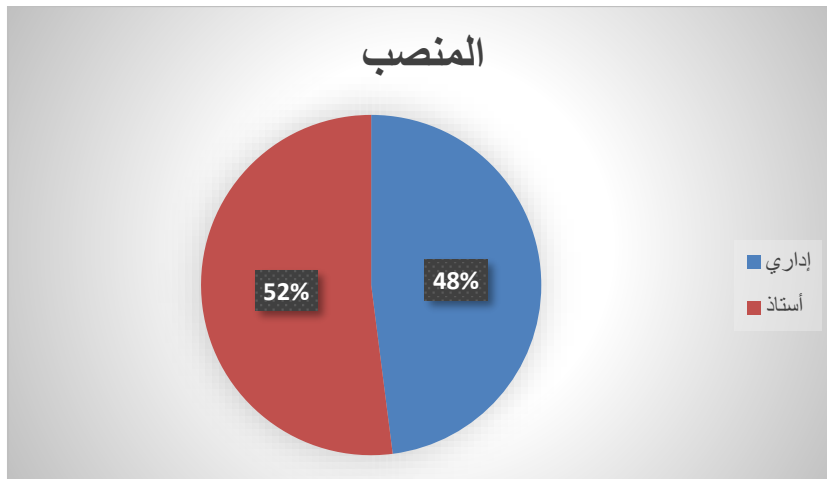
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج جدول رقم (14)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نتائج توزيع عدد سنوات الخبرة بين أفراد عينة الدراسة تفاوتت في مستويات الخبرة. حيث يظهر أن 32.6% من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تتراوح بين 5 و 10 سنوات، بينما تمتلك نسبة مماثلة بلغت 25.6% خبرة تتراوح بين 11 و 15 سنة. وفي المقابل، تشير النسبة إلى أن 25.6% لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات، في حين يمتلك 14% خبرة تتراوح بين 16 و 20 سنة. وتظهر النسبة الأدنى بنسبة 2.3% لأولئك الذين لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة. وهذا يعكس تنوع الخبرات بين أفراد عينة الدراسة، مما يوفر فرصة لفهم تأثيرات مختلفة يمكن أن تكون لها سنوات الخبرة على كفاءات الموارد البشرية وجودة العمل في مؤسسات التعليم العالي.

خامساً: حسب متغير المنصب:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (14): في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: خصائص أفراد العينة حسب نوع المنصب



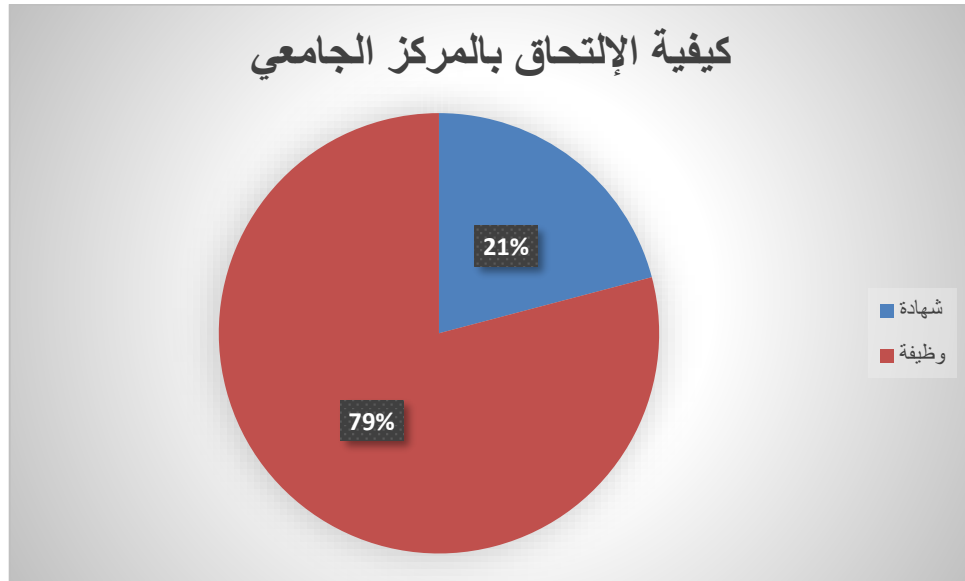
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج جدول رقم (14)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة النتائج في الدراسة أن منهم يشغلون مناصب إدارية بنسبة قدرت بـ 55.8%، بينما يشغل الباقون، أي بنسبة 44.2%، مناصب أكاديمية كأساتذة.

سادسا: كيفية الالتحاق بالمركز الجامعي

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (14): في الشكل التالي:

الشكل رقم 15: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب كيفية الالتحاق بالمركز الجامعي



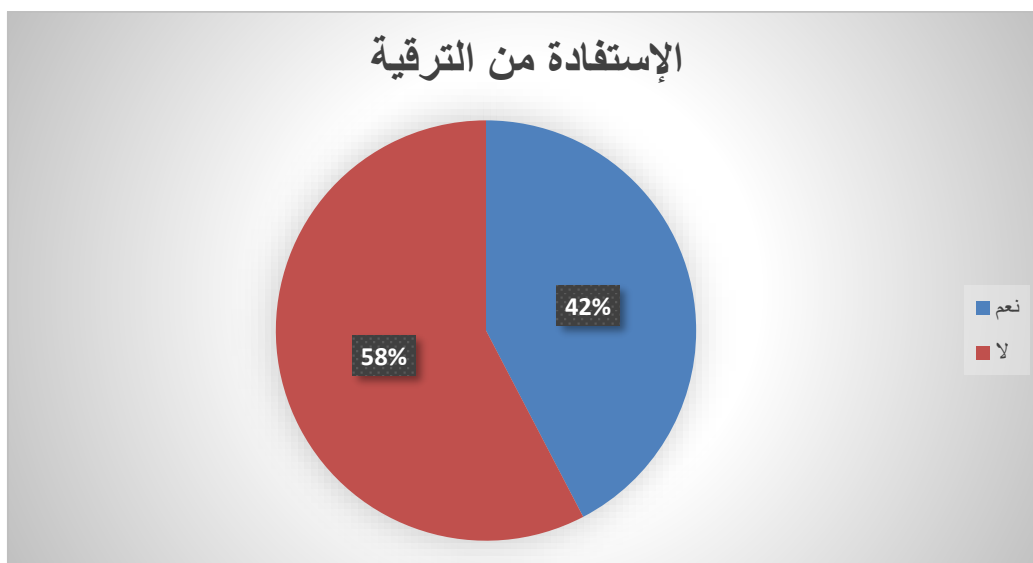
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (14)

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الفئة الأعلى [الالتحاق عن طريق المسابقة] أخذت النسبة 79.1% وهي أكبر نسبة، ثم الفئة الثانية [الالتحاق عن طريق الشهادة] بنسبة 20.9%، وهذا يعود إلى نوعية الإستقطاب وطريقة التوظيف المتبعة من قبل المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة-.

سابعا: حسب متغير الاستفادة من الترقية

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (14): في الشكل التالي:

شكل رقم 16: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الاستفادة من الترقية



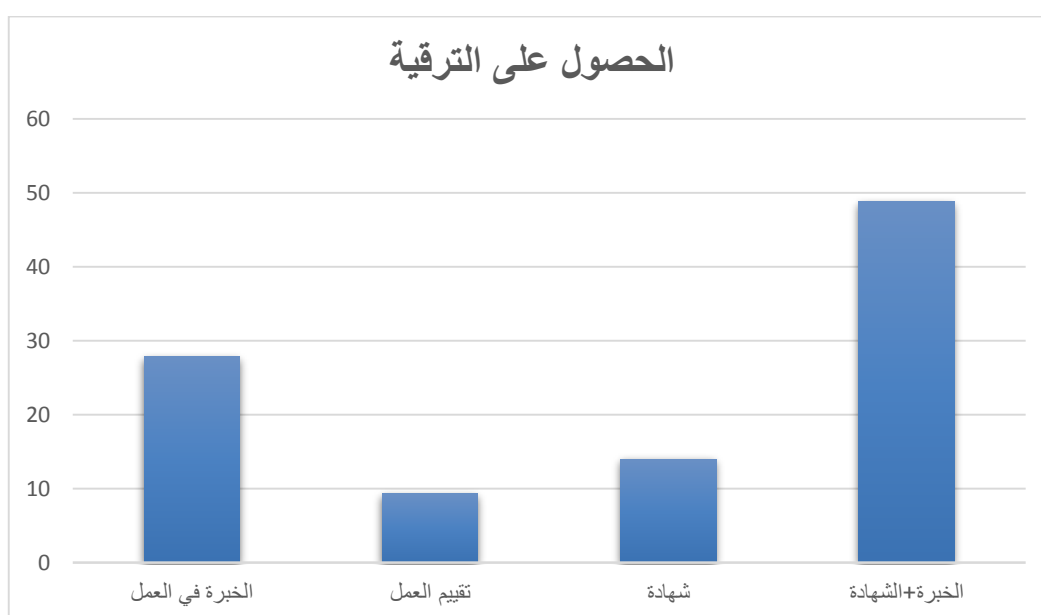
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (14)

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن ما نسبته 58.1% من أفراد عينة الدراسة استفادوا من فرص الترقية، بينما أفاد 41.9% عدم الاستفادة منها. هذه النتائج تشير إلى أن هناك جزء كبير من الموظفين يقدرون ويستفيدون من فرص الترقية التي تقدمها المؤسسة، وهذا قد يعكس إدراكهم لأهمية تطوير مساهمهم المهني وزيادة فرص التقدم في مسار وظيفي مستقر.

ثامنا: حسب متغير الحصول على الترقية:

ويمكن ترجمة البيانات الجدول رقم (14): في الشكل التالي:

الشكل رقم 17: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب كيفية الحصول على الترقية



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (14)

تظهر النتائج أن معظم الموظفين في المركز الجامعي حصل وأعلى الترقية عبر خبرة في العمل وشهادات، حيث حصل معظمهم على الترقية من خلال الجمع بين الخبرة والشهادة بنسبة قدرت بـ (48.8%)، تليها الخبرة في العمل بنسبة 27.9%، ثم الحصول على شهادة بنسبة 14%، وأخيراً تقييم العمل الذي يأتي بنسبة 9.3%. وهذا راجع لتنوع الطرق المستخدمة في عملية لترقية من قبل المركز.

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرضاً وتحليلاً للنتائج التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة، وسيتم تحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

أولاً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور كفاءات الموارد البشرية

1. تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالمعارف

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المعارف.

جدول 15: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المعارف

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب	درجة الموافقة
01	اظن أن امتلاك المعارف مهم جدا في وظيفتي.	3.84	1.344	2	درجة عالية
02	ساهمت المعارف التي اكتسبتها في حل أدمشاكل الإدارية أو الأكاديمية بالمركز الجامعي.	4.00	8450.	1	درجة عالية جدا
03	يسعى المركز الجامعي إلى امتلاك المعرفة بأحدث التقنيات والممارسات التعليمية.	3.07	1.033	3	درجة متوسطة
04	يقدم المركز الجامعي دورات تدريبية بصفة مستمرة لرفع معارف الكفاءات البشرية	2.98	1.144	5	درجة متوسطة
05	البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة من قبل المركز الجامعي تلبي الاحتياجات الشخصية و المهنية.	2.70	1.166	7	درجة متوسطة

06	يوفر المركز الجامعي الجو الملائم للاستفادة من المعارف المتوفرة.	2.88	0.931	6	درجة متوسطة
07	يعمل المركز الجامعي على استقطاب كفاءات بشرية ذات كفاءة لكسب معارف جديدة.	3.07	1.078	3	درجة متوسطة
08	يشجع المركز الجامعي على العمل الجماعي من خلال تبادل المعلومات والمعارف والخبرات	3.00	1.215	4	درجة متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن:

العبارة 1: "أظن أن امتلاك المعارف مهم جداً في وظيفتي."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.84 وانحراف معياري قيمته 1.344 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة موافقة عالية. حيث تشير هذه القيم تعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن امتلاك المعارف مهم جداً في وظيفتهم، مما يعكس أهمية كبيرة للمعارف في تحسين أداء العاملين.

العبارة 2: "ساهمت المعارف التي اكتسبتها في حل أحد المشاكل الإدارية أو الأكاديمية بالمركز الجامعي."
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 4.00 وانحراف معياري قيمته 0.845 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية جداً. حيث تشير هذه القيم إلى أن المعارف المكتسبة لها دور كبير ومهم في حل المشاكل سواء كانت إدارية وأكاديمية، مما يعكس فاعلية المعارف المكتسبة في التطبيق العملي.

العبارة 3: "يسعى المركز الجامعي إلى امتلاك المعرفة بأحدث التقنيات والممارسات التعليمية."
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.07 وانحراف معياري قيمته 1.033 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة. هذه القيم تعني أن هناك تبايناً في آراء العينة حول سعي المركز لامتلاك بعض المعرفة بأحدث التقنيات، وقد يكون هناك حاجة لمزيد من الجهود لتعزيز هذا السعي.

العبارة 4: "يقدم المركز الجامعي دورات تدريبية بصفة مستمرة لرفع معارف الكفاءات البشرية."
في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.98 وانحراف معياري قيمته 1.144 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة موافقة متوسطة. هذه القيم تعني أن أفراد العينة يرون أن هناك بعض الجهود المبذولة في تقديم الدورات التدريبية، لكن ربما ليست كافية لتحقيق الرضا الكامل من قبل أفراد العاملين.

العبارة 5: "البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة من قبل المركز الجامعي تلبي الاحتياجات الشخصية والمهنية."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.70 وانحراف معياري قيمته 1.166 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة موافقة متوسطة. هذه القيم تعني أن هناك تبايناً كبيراً في آراء العينة حول مدى تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات الشخصية والمهنية، مما يشير إلى وجود ضعف ونقص من قبل المركز في تقديم برامج بصفة مستمرة، وبالتالي حدوث فجوة في تلبية هذه الاحتياجات.

العبارة 6: "يوفر المركز الجامعي الجو الملائم للاستفادة من المعارف المتوفرة."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.88 وانحراف معياري قيمته 0.931 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة موافقة متوسطة. هذه القيم تعني أن هناك بعض الرضا حول الجو الملائم للاستفادة من المعارف، لكن هناك مجالاً للتحسين.

العبارة 7: "يعمل المركز الجامعي على استقطاب كفاءات بشرية ذات كفاءة لكسب معارف جديدة."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.07 وانحراف معياري قيمته 1.078 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة. هذه القيم تعني أن المركز يسعى إلى استقطاب كفاءات بشرية لكن بنسبة ضئيلة جداً، وهذا الأمر يستعدي تحسين استراتيجياته في هذا الجانب.

العبارة 8: "يشجع المركز الجامعي على العمل الجماعي من خلال تبادل المعلومات والمعارف والخبرات."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.00 وانحراف معياري قيمته 1.215 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة. هذه القيم تعني أن هناك جهوداً لتشجيع العمل الجماعي وتبادل المعارف، ولكن ربما ليست كافية لتحقيق توافق كامل بين أفراد العينة.

✓ إجمالي المجال الأول المتعلق بالمعارف

بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي البعد الأول المتعلق بالمعارف 3.19 وانحراف معياري قيمته 0.630 بدرجة موافقة متوسطة. هذا يشير إلى أن هناك مستوى معقول من الرضا حول أهمية المعارف في المركز الجامعي، لكن هناك حاجة لمزيد من التحسينات لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والرضا بين أفراد العينة.

2. تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بمستوى المهارات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المهارات.

جدول 16: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات المهارات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	لديك القدرة على التواصل مع مختلف فئات المجتمع الجامعي.	3.41	1.138766	6	درجة عالية
02	تمتلك مهارات تدريبية قوية وقدرة على توجيه والهام الطالب.	3.62	0.873506	2	درجة عالية
03	تمتلك مهارات في تفاوض وإدارة الصراعات.	3.48	1.05	5	درجة عالية
04	تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر يساهم في تحسين مهارات ومردودية المورد البشري	3.53	1.12	3	درجة عالية
05	لا أجد صعوبة في تطبيق ما تعلمته في عملي.	3.69	0.88	1	درجة عالية
06	يقوم المركز الجامعي بعقد برامج تطويرية مستمرة للعاملين لتعزيز كفاءتهم ومهاراتهم الإدارية والأكاديمية.	3.04	1.06	7	درجة متوسطة
07	تتمتع ادارة المركز الجامعي بمهارات التخطيط والتنظيم بطريقة تتناسب مع احتياجات وتطلعات الطلاب.	2.74	1.135	8	درجة متوسطة
08	يمتلك المركز الجامعي كفاءات بشرية يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية الاستخدام الحاسوب ومشتقاته	3.51	1.14	4	درجة عالية

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

العبارة 01: «لديك القدرة على التواصل مع مختلف فئات المجتمع الجامعي».

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.41 وانحراف معياري قيمته 1.138766 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة عالية. هذه القيم تعني أن هناك أفراد عينة الدراسة أذكروا على وجود بعض المهارات قادرة على التواصل مع فئات المجتمع الجامعي، لكن هناك مجال لتحسينها لتحقيق مستوى أعلى من أجل تحقيق أفضل النتائج.

العبارة 02: «تمتلك مهارات تدريبية قوية وقدرة على توجيه والهام الطالب».

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.62 وانحراف معياري قيمته 0.873506 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة عالية. هذه القيم تشير إلى أن هناك مهارات تدريبية فعالة ولها القدرة على التواصل مع الطالب وتوجيهه، مما يعكس فاعلية الأداء في هذا الجانب.

العبارة 03: «تمتلك مهارات في تفاوض وإدارة الصراعات».

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.48 وانحراف معياري قيمته 1.05 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة عالية. هذه القيم تشير إلى توفر مهارات تساعد المركز في حل المشاكل وتفاوض، وكذا إدارة الصراعات، ولكن قد تحتاج إلى بعض التطوير لتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة.

العبارة 04: «تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر يساهم في تحسين مهارات ومردودية المورد البشري».

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.53 وانحراف معياري قيمته 1.12 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة عالية. هذه القيم تشير إلى أن تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر يساهم بدرجة كبيرة في تحسين مهاراتهم ومردوديتهم، مما يعكس أهمية التدريب المستمر في تطوير وتنمية الموارد البشرية.

العبارة 05: «لا أجد صعوبة في تطبيق ما تعلمته في عملي».

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.69 وانحراف معياري قيمته 0.88 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة عالية. هذه القيم تشير إلى أن أغلبية أفراد عينة أكدوا أنهم لا قدرة في تعلم كل جديد، وأكدوا أنهم لا يواجهون صعوبة كبيرة في تطبيق ما تعلموه في أعمالهم، مما يعكس فعالية التعلم في تنمية المورد البشري.

العبارة 06: «يقوم المركز الجامعي بعقد برامج تطويرية مستمرة للعاملين لتعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم الإدارية والأكاديمية».

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.04 وانحراف معياري قيمته 1.06 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة متوسطة. تشير هذه القيم أن هناك تبايناً في آراء العينة حول فعالية برامج التطوير المقدمة من المركز الجامعي، وربما يحتاج الأمر إلى مزيد من الجهود لتعزيز فعاليتها.

العبارة 07: «تتمتع إدارة المركز الجامعي بمهارات التخطيط والتنظيم بطريقة تتناسب مع احتياجات وتطلعات الطلاب».

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.74 وانحراف معياري قيمته 1.135 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة متوسطة. تشير هذه القيم أن هناك ضعف في التخطيط والتنظيم حول مهارات، مما يستدعي بذل جهود أكبر لتحسين هذه النقاط.

✓ إجمالي المجال الثاني المتعلق بالمهارات

بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي المجال الثاني المتعلق بالمهارات 3.38 وانحراف معياري قيمته 0.58 بدرجة متوسطة. يشير هذا إلى وجود مستوى معقول من الرضا حول المهارات في المركز الجامعي، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة في تطوير وتنمية الموارد البشرية.

3. تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بمستوى السلوكيات

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات السلوكيات.

جدول 17: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات السلوكيات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
01	يهتم المركز الجامعي بمستوى التواصل والتعاملين الإداريين والأساتذة فيما بينهم.	3.20	1.05	3	درجة متوسطة
02	يولي المركز الجامعي أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات الإيجابية بين العاملين.	3.11	0.90	5	درجة متوسطة
03	وجود سلوكيات تشجيعية وداعمة بين أعضاء الإدارة في المركز الجامعي.	3.25	0.789	2	درجة متوسطة
04	يظهر العاملين سلوكيات قيادية تعزز التعاون وروح الفريق في المركز الجامعي.	3.11	0.82	5	درجة متوسطة
05	هناك إحساس من قبل الكفاءات البشرية بالمسؤولية تجاه العمل.	3.16	0.89	4	درجة متوسطة

06	هناك تعامل من قبل الأساتذة والاداريين مع الاختلافات الثقافية والتنوع الطلابي في بيئة التعلم بشكل مميز.	3.44	0.76	1	درجة مرتفعة
07	يمنح المركز الجامعي الحرية المطلقة للعاملين لاتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم	3.04	0.99	6	درجة متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن:

العبارة 01: "يهتم المركز الجامعي بمستوى التواصل والتعامل بين الإداريين والأساتذة فيما بينهم." في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.20 وانحراف معياري قيمته 1.05 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير إلى وجود اهتمام معتدل من قبل المركز الجامعي بأهمية التواصل والتعامل بين الإداريين والأساتذة، مما يعكس وجود تواصل وتفاعل مقبول بين الأطراف المختلفة، ولكنه يحتاج إلى بعض التحسين.

العبارة 02: "يولي المركز الجامعي أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات الإيجابية بين العاملين." في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.11 وانحراف معياري قيمته 0.90 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة. هذه القيم تعني أن هناك اهتماماً متوسط بتطوير السلوكيات الإيجابية بين العاملين، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز المبادرات التي تساهم في تعزيز هذه السلوكيات.

العبارة 03: "وجود سلوكيات تشجيعية وداعمة بين أعضاء الإدارة في المركز الجامعي." في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.25 وانحراف معياري قيمته 0.789 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة متوسطة. تشير هذه القيم قبول ضعيف من قبل أفراد عينة الدراسة حول وجود سلوكيات تشجيعية وداعمة بين أعضاء الإدارة، مما يستدعي حرص الإدارة في المركز الجامعي على جوا من الدعم والتشجيع الذي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

العبارة 04: "يظهر العاملون سلوكيات قيادية تعزز التعاون وروح الفريق في المركز الجامعي." في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.11 وانحراف معياري قيمته 0.82 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير إلى أن العاملين يظهرون بعض السلوكيات القيادية التي تعزز التعاون وروح الفريق، ولكن هناك مجال لتعزيز هذه السلوكيات لتحقيق نتائج أفضل.

العبارة 05: "هناك إحساس من قبل الكفاءات البشرية بالمسؤولية تجاه العمل."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.16 وانحراف معياري قيمته 0.89 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة. هذه القيم تعني أن هناك شعوراً متوسطاً بالمسؤولية تجاه العمل من قبل الكفاءات البشرية، مما يشير إلى إمكانية تحسين هذا الشعور لزيادة الالتزام والإنتاجية.

العبارة 06: "هناك تعامل من قبل الأساتذة والإداريين مع الاختلافات الثقافية والتنوع الطلابي في بيئة التعلم بشكل مميز."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.44 وانحراف معياري قيمته 0.76 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة. هذه القيم تشير إلى تعامل مميز من قبل الأساتذة والإداريين مع الاختلافات الثقافية والتنوع الطلابي، مما يعكس تقديراً واحتراماً للتنوع الثقافي في بيئة التعلم.

العبارة 07: "يمنح المركز الجامعي الحرية المطلقة للعاملين لاتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.04 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة متوسطة. هذه القيم تعني أن هناك حرية معتدلة للعاملين في اتباع السلوكيات المناسبة، ولكن قد يكون هناك حاجة لمزيد من المرونة والحرية لتعزيز التحفيز وتطوير القدرات.

✓ إجمالي المجال الثالث المتعلق بالسلوكيات

بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي المحور الثالث المتعلق بالسلوكيات 3.19 بانحراف معياري قيمته 0.56 بدرجة متوسطة. يشير هذا إلى وجود مستوى متوسط من السلوكيات الإيجابية في المركز الجامعي، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتحقيق مستوى أعلى من التعاون والدعم بين العاملين. ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بكفاءات الموارد البشرية كالآتي:

جدول 18: ملخص نتائج المحور الأول الخاصة بكفاءات الموارد البشرية

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
المعارف	3.19	0.63	2	درجة متوسطة
المهارات	3.38	0.58	1	درجة متوسطة
السلوكيات	3.19	0.56	2	درجة متوسطة
إجمالي المحور	3.25	0.46		درجة متوسطة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 24.

ثانياً: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محور الجودة الشاملة

1. تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالجودة الشاملة

والجدول التالي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الجودة الشاملة:

جدول 19: التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الجودة الشاملة

رقم العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبرة	درجة الموافقة
01	يقوم المركز الجامعي بجهود كافية لتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل.	3.23	0.97	2	درجة متوسطة
02	يسعى المركز الجامعي جاهدة لتحقيق نظام شفاف ولتقييم أداء العاملين وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم.	3.09	1.06	5	درجة متوسطة
03	تقوم ادارة المركز الجامعي بتبني سياسات واضحة لتعزيز جودة التعليم والتعلم وتحفيز الابتكار والتطور.	3.09	1.08	5	درجة متوسطة
04	هناك تشجيع على التفاعل والتعاون بين الأقسام والكليات لتحسين الجودة وتبادل الخبرات.	3.13	1.05	4	درجة متوسطة
05	لدى المركز الجامعي نظام فعال لإدارة الموارد المالية والبنية التحتية.	3.18	1.00	3	درجة متوسطة
06	يقوك المركز الجامعي باستخدام فعال للتكنولوجيا والوسائط المتعدد في عملية التعليم والتعلم.	3.24	0.90	1	درجة متوسطة
07	يحث المركز الجامعي على إعطاء فرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير السياسات الجامعية.	2.72	1.09	10	درجة متوسطة
08	يشجع المركز الجامعي الثقافة المبنية على الابتكار والابداع والتحسين المستمر.	2.86	1.05	9	درجة متوسطة
09	يسعى المركز الجامعي لتحقيق معايير الجودة في التعليم العالي.	3.02	1.16	7	درجة متوسطة
10	توفر جامعة فرص للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.	2.6	1.01	11	درجة منخفضة

11	تعزيز السياسات والإجراءات القائمة داخل الجامعة مفهوم الحوكمة الرشيدة والشفافية في اتخاذ القرارات.	2.90	0.99	8	درجة متوسطة
12	تقوم الجامعة بتوفير دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الأساتذة والاداريين في مجال التعليم الشامل.	3.06	1.05	6	درجة متوسطة
إجمالي محور الجودة الشاملة		3.02	0.71	درجة متوسطة	

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من الجدول أعلاه أن:

العبارة 1: "يقوم المركز الجامعي بجهود كافية لتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.23 وانحراف معياري قيمته 0.97 واحتلت المرتبة الثانية بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير إلى وجود جهود معتدلة لتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل، ولكن يمكن تحسين هذه الجهود لتحقيق تنوع وشمولية أكبر.

العبارة 2: "يسعى المركز الجامعي جاهدة لتحقيق نظام شفاف ولتقييم أداء العاملين وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.09 وانحراف معياري قيمته 1.06 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة. هذه القيم تعني أن هناك جهوداً متوسطة لتحقيق نظام شفاف لتقييم أداء العاملين، ويمكن تعزيز هذه الشفافية والدعم لتحقيق نتائج أفضل.

العبارة 3: "تقوم إدارة المركز الجامعي بتبني سياسات واضحة لتعزيز جودة التعليم والتعلم وتحفيز الابتكار والتطور."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.09 وانحراف معياري قيمته 1.08 واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير إلى أن إدارة المركز تتبنى سياسات معتدلة لتعزيز جودة التعليم والتعلم وتحفيز الابتكار، ولكن قد يكون هناك حاجة لمزيد من الوضوح والفعالية في هذه السياسات.

العبارة 4: "هناك تشجيع على التفاعل والتعاون بين الأقسام والكليات لتحسين الجودة وتبادل الخبرات."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.13 وانحراف معياري قيمته 1.05 واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير إلى وجود تشجيع معتدل من قبل الإدارة على التفاعل والتعاون بين الأقسام والكليات، مما يمكن تحسينه لزيادة الفعالية في تبادل الخبرات وتحسين الجودة.

العبارة 5: "لدى المركز الجامعي نظام فعال لإدارة الموارد المالية والبنية التحتية."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.18 وانحراف معياري قيمته 1.00 واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة متوسطة. تشير هذه القيم أن إدارة المركز تسعى جاهدة لوضع نظام لإدارة الموارد المالية والبنية التحتية.

العبارة 6: "يقوم المركز الجامعي باستخدام فعال للتكنولوجيا والوسائط المتعددة في عملية التعليم والتعلم."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.24 وانحراف معياري قيمته 0.90 واحتلت المرتبة الأولى بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير إلى استخدام معتدل للتكنولوجيا والوسائط المتعددة في التعليم والتعلم، مما يمكن تحسينه لتحقيق استخدام أكثر فعالية.

العبارة 7: "يحث المركز الجامعي على إعطاء فرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير السياسات الجامعية."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.72 وانحراف معياري قيمته 1.09 واحتلت المرتبة العاشرة بدرجة متوسطة. تشير هذه القيم إلى أن أفراد عينة الدراسة أكدوا أن هناك محدودية في اتخاذ القرارات، من قبل العاملين، وهذا راجع لسياسة المتبعة من قبل إدارة المركز.

العبارة 8: "يشجع المركز الجامعي الثقافة المبنية على الابتكار والإبداع والتحسين المستمر."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.86 وانحراف معياري قيمته 1.05 واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير أن هناك ضعف من قبل إدارة في تشجيع على الابتكار والإبداع، ولكن يمكن تعزيز هذا التشجيع لتحقيق تحسين مستمر أكبر.

العبارة 9: "يسعى المركز الجامعي لتحقيق معايير الجودة في التعليم العالي."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.02 وانحراف معياري قيمته 1.16 واحتلت المرتبة السابعة بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير أن هناك جهوداً من قبل المركز الجامعي لتحقيق معايير الجودة في التعليم العالي.

العبارة 10: "توفر الجامعة فرصاً للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.60 وانحراف معياري قيمته 1.01 واحتلت المرتبة الحادية عشرة بدرجة متوسطة. تشير هذه القيم أن هناك ضعف ومحدودة للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يتطلب زيادة هذه الفرص لتعزيز المشاركة الفعالة.

العبارة 11: "تعزيز السياسات والإجراءات القائمة داخل الجامعة مفهوم الحوكمة الرشيدة والشفافية في اتخاذ القرارات."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 2.90 وانحراف معياري قيمته 0.99 واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير إلى وجود جهود معتدلة لتعزيز الحوكمة الرشيدة والشفافية، ولكن يمكن تحسين هذه الجهود لتحقيق نتائج أفضل.

العبارة 12: "يقوم المركز الجامعي بتوفير دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الأساتذة والإداريين في مجال التعليم العالي."

في هذه العبارة بلغ المتوسط الحسابي 3.06 وانحراف معياري قيمته 1.05 واحتلت المرتبة السادسة بدرجة متوسطة. هذه القيم تشير إلى وجود جهود متوسطة لتوفير دورات تدريبية وورش عمل، مما يمكن تحسينه لتعزيز مهارات الأساتذة والإداريين بشكل أكبر.

✓ إجمالي محور الجودة الشاملة

بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي محور الجودة الشاملة 3.02 وانحراف معياري قيمته 0.71 بدرجة متوسطة. يشير هذا إلى وجود مستوى متوسط من الجهود لتعزيز الجودة الشاملة في المركز الجامعي، مع وجود بعض الجوانب التي يمكن تحسينها لتحقيق مستوى أعلى من الجودة والفعالية في التعليم والإدارة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية

في هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيات الدراسية الرئيسية والفرعية، وذلك اعتماداً على الانحدار الخطي البسيط لإثبات أو نفي تلك الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضيات

1. بالنسبة للفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بالصوف ميلة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بالصوف ميلة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بالصوف ميلة.

من أجل اختبار الفرضية السابقة، تم الاعتماد على اختبار الانحدار البسيط، لتلخص نتائج التحليل في الجداول الموالي:

جدول 20: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الجودة الشاملة	كفاءات الموارد البشرية	0.40	0.16	2.86	8.20	0.00
*دال إحصائية عند مستوى مغنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن:

✓ **معامل الارتباط ($R = 0.40$):** يشير إلى وجود علاقة ضعيفة وإيجابية بين كفاءات الموارد البشرية والجودة الشاملة. هذا الارتباط ليس قوياً جداً، لكنه ليس ضعيفاً أيضاً، مما يدل على أن هناك علاقة ملموسة بين المتغيرين.

✓ **معامل التحديد ($R^2 = 0.16$):** يعني أن 16% من التغيرات في الجودة الشاملة يمكن تفسيرها بواسطة كفاءات الموارد البشرية. هذا يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تشكل نسبة الـ 84% المتبقية من التغيرات في الجودة الشاملة والتي لم يتم تفسيرها بواسطة كفاءات الموارد البشرية وحدها.

✓ **قيمة T:** تبلغ 2.86 وهي أكبر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن معامل الانحدار المكتشف ليس ناتجاً عن الصدفة وأن هناك تأثير حقيقي لكفاءات الموارد البشرية على الجودة الشاملة. يثبت هذا أن النتائج ذات دلالة إحصائية.

✓ **قيمة F:** قيمة F البالغة 8.20 تشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة مناسب بشكل إحصائي لتفسير العلاقة بين المتغيرين. وجود قيمة F مرتفعة معناه أن التباين في البيانات يمكن تفسيره بشكل كبير بواسطة نموذج الانحدار.

✓ **قيمة Sig:** قيمة Sig (الاحتمالية) التي تساوي 0.00 (أقل من 0.05) تؤكد أن النتائج التي تم الحصول عليها ذات دلالة إحصائية عالية. هذا يعني أن هناك احتمالية ضعيفة جداً أن تكون النتائج ناتجة عن الصدفة، مما يعزز صحة الفرضية القائلة بأن كفاءات الموارد البشرية تؤثر على الجودة الشاملة في المركز الجامعي.

النتائج تشير إلى وجود تأثير ضعيف ولكنه مهم لكفاءات الموارد البشرية على الجودة الشاملة في المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة. بالرغم من أن كفاءات الموارد البشرية تفسر 16% فقط من التغيرات في الجودة الشاملة، إلا أن العلاقة ذات دلالة إحصائية مما يدعم الفرضية الرئيسية للدراسة. يمكن بناءً على هذه النتائج اقتراح تعزيز كفاءات الموارد البشرية كوسيلة لتحسين الجودة الشاملة في المركز الجامعي. ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

"توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة".

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

- **تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى:** معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين المعارف والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة.
- الفرضية الصفرية H_0 :** لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المعارف والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المعارف والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف ميلة.

تم إختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول 21: ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإختبار العلاقة المعارف والجودة الشاملة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الجودة الشاملة	المعارف	0.27	0.07	1.86	3.47	0.069
غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

يتضح من الجدول أعلاه أن:

✓ **معامل الارتباط ($R = 0.27$):** يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جداً بين المعارف والجودة الشاملة. هذا يعني أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرين، أي أن زيادة المعارف مرتبطة بزيادة بسيطة في الجودة الشاملة، لكن هذه العلاقة ليست قوية.

✓ **معامل التحديد ($R^2 = 0.07$):** يعني أن 7% من التغيرات في الجودة الشاملة يمكن تفسيرها بواسطة المعارف. هذا يشير إلى أن المعارف تفسر جزءاً صغيراً جداً فقط من التغيرات في الجودة الشاملة، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تساهم بنسبة 93% من التغيرات، والتي لم يتم تفسيرها بواسطة المعارف وحدها.

✓ **قيمة T (1.86):** وهي أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن معامل الانحدار المكتشف، تبين نتائجه أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة 95%. هذا يشير إلى أن النتائج قد تكون ناتجة عن الصدفة.

✓ **قيمة F (3.47):** تشير إلى أن النموذج الكلي للانحدار له بعض الأهمية الإحصائية، ولكن ليس بشكل قوي. يعني ذلك أن التباين في البيانات يمكن تفسيره بشكل ما بواسطة نموذج الانحدار، لكن ليس بشكل كبير.

✓ **قيمة Sig (0.069):** هي أكبر من 0.05، مما يعني أن النتائج أنه لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة 95%. ومع ذلك، فهي قريبة جداً من أن تكون ذات دلالة، مما قد يشير إلى وجود علاقة محتملة يجب النظر فيها بمزيد من التدقيق.

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين المعارف والجودة الشاملة في المركز الجامعي عبد الحميد بوصف ميلة، حيث تفسر المعارف 7% من التغيرات في الجودة الشاملة. إلا أن قيمة T وقيمة Sig تشير أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية. يمكن أن يكون هناك علاقة محتملة بين المعارف والجودة الشاملة، لكن النتائج الحالية ليست قوية بما يكفي لدعم هذه الفرضية بشكل قاطع. ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

«لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المعارف والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصف ميلة».

• **تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى:** معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين المهارات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصف ميلة.

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصف ميلة.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصف ميلة.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول 22: ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين المهارات والجودة الشاملة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
الجودة الشاملة	المهارات	0.15	0.023	7.600	1.00	0.32
غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير نتائج التحليل إلى:

- ✓ **معامل الارتباط ($R = 0.15$):** يشير إلى وجود علاقة ضعيفة جداً وإيجابية بين المهارات والجودة الشاملة. هذا يعني أن هناك ارتباط إيجابي بين المتغيرين، ولكن هذه العلاقة ضعيفة للغاية.
- ✓ **معامل التحديد ($R^2 = 0.023$):** يعني أن 2.3% فقط من التغيرات في الجودة الشاملة يمكن تفسيرها بواسطة المهارات. هذا يشير إلى أن المهارات تفسر جزءاً صغيراً جداً من التغيرات في

الجودة الشاملة، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تساهم بنسبة 97.7% من التغيرات والتي لم يتم تفسيرها بواسطة المهارات وحدها.

✓ **قيمة T (7.600):** وهي أقل من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة 0.05، مما يعني أن معامل الانحدار المكتشف، تبين نتائج أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية قوية عند مستوى الثقة 95%. هذا يشير إلى أن النتائج قد تكون ناتجة عن الصدفة.

✓ **قيمة F (1.00):** تشير إلى أن النموذج الكلي للانحدار ليس ذا أهمية إحصائية. هذا يعني أن التباين في البيانات لا يمكن تفسيره بشكل جيد بواسطة نموذج الانحدار.

✓ **قيمة Sig (0.32):** التي تساوي 0.32 هي أكبر بكثير من 0.05، مما يعني أن النتائج ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى الثقة 95%. هذا يشير إلى ألا توجد العلاقة بين المهارات والجودة الشاملة

تشير النتائج أن هناك وجود علاقة ضعيفة جدًا بين المهارات والجودة الشاملة في المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة، حيث تفسر المهارات 2.3% فقط من التغيرات في الجودة الشاملة. إلا أن قيمة T وقيمة Sig تشير إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية. وبالتالي لا توجد أدلة كافية لدعم الفرضية القائلة بوجود أثر ذات دلالة إحصائية للمهارات على الجودة الشاملة.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية الصفرية التالية:

" لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين المهارات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة".

• **تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى:** معرفة مدى وجود علاقة تأثير بين المهارات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة".

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السلوكيات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة".

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السلوكيات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Simple)، حيث نقبل الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

جدول 23: ملخص نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين السلوكيات والجودة الشاملة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة T	قيمة F	قيمة Sig
-------------------	-----------------------	----------------	---------------	--------	--------	----------

0.00	17.08	5.89	0.29	0.54	السلوكيات	الجودة الشاملة
دال إحصائياً عند مستوى معنوية *0.05						

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 26.

تشير بيانات الجدول أعلاه:

✓ **معامل الارتباط ($R = 0.54$):** يشير إلى وجود علاقة متوسطة القوة وإيجابية بين السلوكيات والجودة الشاملة. هذا يعني أن هناك ارتباطاً متوسطاً بين المتغيرين، حيث أن تحسين السلوكيات قد يرتبط بزيادة الجودة الشاملة.

✓ **معامل التحديد ($R^2 = 0.29$):** يعني أن 29% من التغيرات في الجودة الشاملة يمكن تفسيرها بواسطة السلوكيات. هذا يشير إلى أن السلوكيات تفسر جزءاً معتبراً من التغيرات في الجودة الشاملة، مما يعني أن هناك عوامل أخرى تساهم بنسبة 71% من التغيرات والتي لم يتم تفسيرها بواسطة السلوكيات وحدها.

✓ **قيمة T (5.89):** تشير إلى أن معامل الانحدار المكتشف قوي جداً وذو دلالة إحصائية. هذه القيمة تدل على أن العلاقة بين السلوكيات والجودة الشاملة ليست ناتجة عن الصدفة.

✓ **قيمة F (17.08):** تشير إلى أن نموذج الانحدار الكلي ذو أهمية إحصائية عالية. هذا يعني أن التباين في البيانات يمكن تفسيره بشكل جيد بواسطة نموذج الانحدار.

✓ **قيمة Sig (0.00):** هي أقل بكثير من 0.05، مما يعني أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى الثقة 95%. هذا يشير إلى أن العلاقة المكتشفة بين السلوكيات والجودة الشاملة ليست ناتجة عن الصدفة ويمكن الاعتماد عليها.

تشير النتائج إلى وجود علاقة متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية بين السلوكيات والجودة الشاملة في المركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف ميلة، حيث تفسر السلوكيات 29% من التغيرات في الجودة الشاملة. قيمة T وقيمة Sig تشير إلى أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عالية، مما يدعم الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات والجودة الشاملة. هذا يعني أن تحسين السلوكيات داخل المركز الجامعي يمكن أن يكون له تأثير ملموس على تحسين الجودة الشاملة.

ووفق النتائج السابقة ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التالية:

" توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين السلوكيات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف ميلة."

خلاصة الفصل:

جاء هذا الفصل تجسيدا لأهم ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين، تم حصر الإطار التطبيقي للدراسة، والمتعلق بدراسة أثر كفاءة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة ، وهذا يندرج ضمن دراسة تم إنجازها بأداة لجمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان التي وزعت على الموظفين والأساتذة في حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة. من أجل دراسة المشكلة الدراسة وتحديد عينة الدراسة، ولإستكمال جمع البيانات تم الاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع البيانات، تم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع بيانات إضافية تفيد الدراسة.

ولمعرفة التوجه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة تم تحليل أجزاء ومحاوَر الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاوره، وتم استخدام اختبار (T) لاختبار الفرضيات.

الخاتمة

الخاتمة

لقد ارتبطت إشكالية هذه الدراسة بالعلاقة بالغة الأهمية، إذا حاولت الربط بين متغير رئيسي مستقل وهو كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة كمتغير تابع وذلك من خلال تجزئة هذه الدراسة إلى جزئين رئيسيين، جزء خاص بالإطار النظري للدراسة ثم التطرق فيه الى اهم المفاهيم المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية الذي يعتبر أداة رئيسية لتطوير المؤسسات التعليمية، بالإضافة الى التعرف على الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها، ثم الجزء الثاني تم التطرق فيه الى الدراسة الميدانية وتبيان مدى إثر كفاءة الموارد البشرية على الجودة الشاملة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف _ميلة_ والتعرف على ابعاد كفاءة الموارد البشرية وإمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن أجل معرفة إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج احصائي spss.

أولاً: نتائج الدراسة

التوصل في هذه الجولة الى النتائج النظرية الميدانية والمتمثلة أهمها في الاتي:

1. نتائج الدراسة النظرية:

- ✓ يساهم وجود كفاءة الموارد البشرية عالية في مؤسسات التعليم العالي يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري.
- ✓ كفاءة الموارد البشرية تلعب دور حاسم في تحسين الإدارة المالية والبشرية والتكنولوجية جعل الإدارة الفعالة لهذه الموارد تسهم في الاستخدام الأمثل لها، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية.
- ✓ اثبت أسلوب إدارة الجودة الشاملة كفاءات عالية في جميع المؤسسات التي اتقنت تطبيقاتها بنجاح سواء كانت طبيعية ام خدمية، بفضل ما يوفر عليه من مداخل يصعب تعويضها لما لها من قدرة على اكتساب التميز والسبق التنافسي
- ✓ يساهم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تعزيز ثقافة الجودة وتطوير البنية التحتية، حيث يشمل ذلك تطوير السياسات وإجراءات وفعالة لإدارة الجودة وتطبيق أدوات التقييم وتحسين المستمر.

2. نتائج الدراسة الميدانية

تتمثل في:

- ✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس اناث بنسبة 60.5% وذكر بنسبة 35.5%.
- ✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يتمركزون في الفئة العمرية من 36-40 سنة وقدرة نسبتهم ب 37.2% ومؤشر إيجابي يدل على ان الفئة العمرية حيوية وتتمتع بالقدرة على الإنتاجية هذا ما يتوفق وطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

- ✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى التعليمي دراسة عليا بنسبة 44.2%، وهذا راجع لسياسة المتبعة من المؤسسة في استقطابا فراد ذوي شهادات للاعتماد عليهم في أعمال المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ من خلال الدراسة الميدانية تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الذي الخبرة في المنصب تتراوح خبرتهم بين 5 الى 10 سنوات بنسبة 32,6% وراجع الى اقدمية المؤسسة
- ✓ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أهمية كفاءة الموارد البشرية.
- ✓ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أهمية إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ضرورة امتلاك المعارف في الاستخدام الوظيفي.
- ✓ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية جدا على ان المعارف المكتسب القبلية تساعد في حل أحد مشاكل الإدارية او الاكاديمية بالمركز الجامعي.
- ✓ موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على ان المهارات تساعد في تفاوض و إدارة الصراعات.
- ✓ من خلال الدراسة الميدانية نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على ان المركز يتمتع بالمهارات والتقنيات الفنية الاستخدام التكنولوجي الحديث.
- ✓ من خلال الدراسة تطبيق الإدارة الجودة الشاملة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ وجدنا أنها تتمتع بمستوى متوسط إلى مقبول لممارسة الجودة الشاملة لكونها تهتم بشكل كبير بهذا الجانب من أجل تنمية الجودة داخل المركز الجامعي.
- ✓ بعد تقييم أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف _ميلة_ تبين أن للمركز نقاط قوة وجب عليها تعزيزها والحفاظ عليها والعمل على تطويرها وتحسين الجودة، وكذا العمل على تصحيح بعض النقائص الموجودة.

3. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تتمثل أبرز النتائج في:

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تنمية كفاءات الموارد البشرية والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية (H_0)؛
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المعارف والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بوصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية البديلة (H_1)؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المهارات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بالصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية البديلة (H1)؛

✓ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات والجودة الشاملة بالمركز الجامعي عبد الحميد بالصوف ميلة عند مستوى الدلالة (0.05) من وجهة نظر عينة الدراسة، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية (H0)؛

ثانياً: التوصيات

✓ ضرورة احترام المؤسسات التعليمية انتهاج المنهج العلمي في تطبيق كفاءة الموارد البشرية من أجل الوصول الى أداء أكاديمي وإداري ممتاز؛

✓ حث مسيري المركز عبد الحفيظ بالصوف على تبني مفاهيم خاصة بالجودة الشاملة؛

✓ على المؤسسة محل الدراسة الاهتمام بتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجديد، وتقديم حوافز للموظفين الذين يقدمون أفكار جديدة تساهم في تحسين جودة التعليم؛

✓ الاستفادة من خبرات المؤسسات التي تستعمل الجودة الشاملة من أجل إعداد وتصميم نماذج بشكل المطلوب؛

✓ على المؤسسة أن تولي اهتمام كبير بجانب التعلم والنمو من أجل الحصول على نتائج إيجابية في مجال الجودة؛

ثالثاً: آفاق الدراسة

تم إشارة في الأخير الى ان مجال هذا الدراسة واسع ويمكن دراسته من جوانب أخرى، لذا فقد تم اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي يمكن ان تكون عناوين لدراسات مستقبلية وتتمثل فيما يلي:

✓ تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؛

✓ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء الموارد البشرية في الجامعات؛

✓ دور الحكومة الرشيدة في تعزيز كفاءة الموارد البشرية والجودة الشاملة في الجامعات.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
4. اسيد محمد حماد الرب إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، إستراتيجيات التطوير ومناهج التحسين، دون دار نشر، 2010.
5. بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2015.
6. جمال داود سلمان، اقتصاد المعرفة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
7. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
8. رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
9. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
10. صالح ناصر عليّات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. طارق عبد الرؤوف عامر، الجودة الشاملة والاعتماد في التعليم اتجاهات معاصرة، المنهل، مصر، 2014.
12. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
13. عبيدات، ذياب وآخرون. البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن 2001.
14. علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2015.
16. مالكوم ببيل، التدريب الناتج للموظفين، مركز التعريب والبرمجة الدار العربية للعلوم، بيروت لبنان، 2012.

17. محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
18. محمد عبد الفتاح، إدارة الجودة الشاملة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.
19. محمد عوض الترتوري، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
20. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر 2008.
21. مهدي صالح السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي دار الجريز للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
22. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
23. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، وآخرون، التسويق المبني على المعرفة مدخل الأداء التسويقي المتميز، ط1 الوراق للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
24. نواف محمد البادي، الجودة الشاملة في التعليم وتطبيقات الإيزو، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
25. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص164.
26. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
27. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
28. محمود عبد الرحمن، التطوير التنظيمي والإداري، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. أسماء عميرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 02، الجزائر، 2012-2013.
2. إليفي محم، بوجين ناصر، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي بونعامة، 2017-2018.

3. بن جدو محمد الأمين دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراك condor برج بوعرييج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012-2013.
4. بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، كلية علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011-2012.
5. سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015.
6. عبد الحميد حمادي، دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم التنافسية للمنظمات المعاصرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.
7. غانم هاجرة مساهمة، إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الغير أجراء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة 2012.2013.
8. قداش سمية، أثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات موبيليس الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير فرع العلوم الاقتصادية، كلية جامعة قاصري مرباح ورقلة، 2011.
9. كعكع ليلي، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية، دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة وهران 2019/2020.
10. محبوب يمينة، طرق وآليات إدارة الكفاءات بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة قالمة، 2021.
11. مختار شعلال، دور التكوين في تنمية كفاءات الموارد البشرية وعلاقته باستراتيجية المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسستي سيفيتال وسوناطراك أطروحة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص العمل والتنظيم جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2017-2018.

12. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
13. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، 2017-2018.

ثالثا: مجلات

1. اكرم محمد احمد الحاج علي تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها على كفاءة الأداء الأكاديمي في الجامعات السعودية، دراسة تطبيقية على جامعة الجوف، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة الخضر الوادي، العدد 11 2015.
2. أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثاني، 2013.
3. حامدي نور الدين، تسيير المسار الوظيفي في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الامر 06-03 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد 1، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2014.
4. راتب السعود، إدارة الجودة الشاملة نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن، مجلة جامعة دمشق، المجلد 18، العدد 02، دمشق، 2002.
5. عبد الكريم بن خالد، مبارك بوخفص، «فلسفة إدارة جودة الحياة الوظيفية في المحال الوظيفي مجلة العلوم الإنسانية الاجتماعية»، العدد 20، سبتمبر 2016، جامعة العربي التبسي تبسة.
6. عطا الله بن فهد السرحان، أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد السادس، العدد 13، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية صنعاء.
7. علي عماري، وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية الكفاءات من منظور المعرفة، مجلة الاقتصاد الصناعي المجلد 09، العدد 1، جامعة حاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2019.
8. كاتبة خالف، مكانة تقارير التدقيق الاجتماعي في صياغة استراتيجية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، جامعة ابن خلدون، تيارت، جوان 2014.
9. نبيلة جعيجع، وفاق جعيجع، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية الملتقى الوطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 13-14 أفريل 2011.

رابعاً: مداخلات

1. محمد حسن الطراونة، نموذج مقترح لمعايير ضمان جودة التقويم الحقيقي للطلبة في مناهج التعليم العالي، مداخلات ضمن المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، المملكة الأردنية، 10-12 ماي 2011.
 2. وقرة رايح وآخرون، أدوار نماذج إدارة الجودة في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي وتحسينها، مداخلات ضمن المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة الإمارات، 3-4 مارس 2015.
 3. محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلات مقدمة الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2014.
 4. براق محمد رايح بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2016/06/15
 5. برحومة عبد الحميد وطلال زغب، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار الاستراتيجي لتحقيق ميزة التنافسية في ظل المداخلات حديثة تسيير كفاءات، مداخلات ملتقى الوطني الأول، دور تسيير مهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات جامعة ورقلة 21-22 فيفري 2010.
- خامساً: الكتب باللغة الأجنبية

1. Claude levy- leboyer, la gestion des compétences, une démarche essentielle pour les entreprises 2ème édition, d'organisation, paris, 2009.
2. David a. DeCenzo and others, human resource development 2ed addition, Kogan page education, london, 2005.
3. Fanny Verdun, «Mettre en place une gestion des carrières: comment,» (Ecole Esc wesford Entreprise, 27 Juin 2005 .
4. Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management, 4 the édition, édition d'Organisation, Paris, 2003.
5. Paris, 2003.
6. Rodolphe Durand, Guide du management stratégique, édition Dunod
7. Sylvie. St et autres, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2eme édition, Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004.

سادسا: المواقع الإلكترونية

1. www.centre-univ-milz.dz
2. www.cipd.co.uk
3. www.hrzone.com

الملاحق

القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
محكم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أستاذ محاضر	د. زيد جابر
محكم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أستاذ محاضر	د. حمزة الوافي
محكم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أستاذ محاضر	د. فاروق بوالريحان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
-المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
التخصص: ادارة اعمال

الموضوع: استبيان حول:

كفاءات الموارد البشرية وأثرها على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

في إطار التحضير لمذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال حول موضوع " كفاءات الموارد البشرية وأثرها على الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض إفادتنا من جميع البيانات ذات الصلة ببحثنا. من أجل ذلك نرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستمارة بصدق وموضوعية، كما نشكركم على تعاونكم بملأ هذا الاستبيان

من إعداد الطالبين:

تحت إشراف:

❖ آدم حيور

د. براهيم نور الهناء

❖ حسان بوالبعير

السنة الجامعية 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-35 سنة ☐ من 36-40 سنة ☐ من 41-45 سنة ☐ من 46-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا
4. المنصب: ☐ إداري ☐ أستاذ
5. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 11 - 15 سنة ☐ من 16 - 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة
6. كيفية الالتحاق بالمركز الجامعي: مسابقة ☐ شهادة ☐
7. الاستفادة من الترقية: نعم ☐ لا ☐
8. طريقة الحصول على الترقية: الخبرة في العمل ☐ تقييم العمل ☐ شهادة ☐ خبرة + الشهادة ☐

المحور الثاني: كفاءات الموارد البشرية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المعارف						
01	اظن أن امتلاك المعارف مهم جدا في وظيفتي.					
02	ساهمت المعارف التي إكتسبتها في حل أحد مشاكل الإدارية أو الأكاديمية بالمركز الجامعي.					
03	يسعى المركز الجامعي إلى امتلاك المعرفة بأحدث التقنيات والممارسات التعليمية.					
04	يقدم المركز الجامعي دورات تدريبية بصفة مستمرة لرفع معارف الكفاءات البشرية					
05	البرامج التدريبية والتطويرية المقدمة من قبل المركز الجامعي تلبي الاحتياجات الشخصية والمهنية.					
06	يوفر المركز الجامعي الجو الملائم للاستفادة من المعارف المتوفرة.					
07	يعمل المركز الجامعي على استقطاب كفاءات بشرية ذات كفاءة لكسب معارف جديدة.					
08	يشجع المركز الجامعي على العمل الجماعي من خلال تبادل المعلومات والمعارف والخبرات					
المهارات						

					09	لديك القدرة على التواصل مع مختلف فئات المجتمع الجامعي.
					10	تمتلك مهارات تدريبية قوية وقدرة على توجيه وإلهام الطالب.
					11	تمتلك مهارات في تفاوض وإدارة الصراعات.
					12	تدريب العاملين بشكل دوري ومستمر يساهم في تحسين مهارات ومردودية المورد البشري.
					13	لا أجد صعوبة في تطبيق ما تعلمته في عملي.
					14	يقوم المركز الجامعي بعقد برامج تطويرية مستمرة للعاملين لتعزيز كفاءاتهم ومهاراتهم الإدارية والأكاديمية.
					15	تتمتع إدارة المركز الجامعي بمهارات التخطيط والتنظيم بطريقة تتناسب مع احتياجات وتطلعات الطلاب.
					16	يملك المركز الجامعي كفاءات بشرية يتمتعون بالمهارات الفنية والتقنية لإستخدام الحاسوب ومشتقاته
السلوكيات						
					17	يهتم المركز الجامعي بمستوى التواصل والتعامل بين الإداريين والأساتذة فيما بينهم.
					18	يولي المركز الجامعي أهمية كبيرة لتطوير السلوكيات الإيجابية بين العاملين.

19	وجود سلوكيات تشجيعية وداعمة بين أعضاء الإدارة في المركز الجامعي.				
20	يظهر العاملون سلوكيات قيادية تعزز التعاون وروح الفريق في المركز الجامعي.				
21	هناك إحساس من قبل الكفاءات البشرية بالمسؤولية تجاه العمل.				
22	هناك تعامل من قبل الأساتذة والاداريين مع الاختلافات الثقافية والتنوع الطلابي في بيئة التعلم بشكل مميز.				
23	يمنح المركز الجامعي الحرية المطلقة للعاملين لاتباع السلوكيات المناسبة لتحفيزهم وتطوير قدراتهم .				

المحور الثالث: الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	يقوم المركز الجامعي بجهود كافية لتعزيز التنوع والشمولية في بيئة العمل.					
25	يسعى المركز الجامعي جاهدة لتحقيق نظام شفاف ولتقييم أداء العاملين وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم.					

					26	تقوم ادارة المركز الجامعي بتبني سياسات واضحة لتعزيز جودة التعليم والتعلم وتحفيز الابتكار والتطور.
					27	هناك تشجيع على التفاعل والتعاون بين الأقسام والكليات لتحسين الجودة وتبادل الخبرات.
					28	لدى المركز الجامعي نظام فعال لادارة الموارد المالية والبنية التحتية .
					29	يقوك المركز الجامعي باستخدام فعال للتكنولوجيا والوسائط المتعدد في عملية التعليم والتعلم.
					30	يحث المركز الجامعي على إعطاء فرص للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير السياسات الجامعية.
					31	يشجع المركز الجامعي الثقافة المبنية على الابتكار والابداع والتحسين المستمر.
					32	يسعى المركز الجامعي لتحقيق معايير الجودة في التعليم العالي.
					33	توفر جامعة فرص للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار.
					34	تعزز السياسات والإجراءات القائمة داخل الجامعة مفهوم الحوكمة الرشيدة والشفافية في اتخاذ القرارات.
					35	تقوم الجامعة بتوفير دورات تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات الأساتذة والاداريين في مجال التعليم الشامل.

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	39.5	39.5	39.5
	أنثى	26	60.5	60.5	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	9.3	9.3	9.3
	من 30 إلى 35 سنة	9	20.9	20.9	30.2
	من 36 إلى 40 سنة	16	37.2	37.2	67.4
	من 41 إلى 45 سنة	10	23.3	23.3	90.7
	من 46 إلى 50 سنة	2	4.7	4.7	95.3
	أكثر من 50 سنة	2	4.7	4.7	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

00000000000000000000

المستوى_التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	2	4.7	4.7	4.7
	ليسانس	14	32.6	32.6	37.2
	ماجستير	8	18.6	18.6	55.8
	دراسات عليا	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

المتنص					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إداري	24	55.8	55.8	55.8
	أسناد	19	44.2	44.2	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

عدد_سنوات_الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	11	25.6	25.6	25.6
	من 5 إلى 10 سنوات	14	32.6	32.6	58.1
	من 11 إلى 15 سنة	11	25.6	25.6	83.7
	من 16 إلى 20 سنة	6	14.0	14.0	97.7
	أكثر من 20 سنة	1	2.3	2.3	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

كيفية_الانتحاق_بالمركز_الجامعي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	شهادة	9	20.9	20.9	20.9
	مسابقة	34	79.1	79.1	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

الاستفادة_من_الترقية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	25	58.1	58.1	58.1
	لا	18	41.9	41.9	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

طريقة_الحصول_على_الترقية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الخبرة في العمل	12	27.9	27.9	27.9
	تقديم العمل	4	9.3	9.3	37.2
	شهادة	6	14.0	14.0	51.2
	الخبرة+الشهادة	21	48.8	48.8	100.0
	Total	43	100.0	100.0	

Correlations									
		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع
1ع	Pearson Correlation	1	.356*	-.146-	.090	-.063-	-.054-	-.058-	-.015-
	Sig. (2-tailed)		.019	.350	.564	.690	.733	.713	.926
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
2ع	Pearson Correlation	.356*	1	-.191-	.049	-.145-	-.151-	-.131-	-.093-
	Sig. (2-tailed)	.019		.220	.754	.354	.333	.404	.554
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
3ع	Pearson Correlation	-.146-	-.191-	1	.445**	.552**	.454**	.423**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.350	.220		.003	.000	.002	.005	.005
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
4ع	Pearson Correlation	.090	.049	.445**	1	.566**	.288	.252	.445**
	Sig. (2-tailed)	.564	.754	.003		.000	.061	.103	.003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
5ع	Pearson Correlation	-.063-	-.145-	.552**	.566**	1	.537**	.586**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.690	.354	.000	.000		.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
6ع	Pearson Correlation	-.054-	-.151-	.454**	.288	.537**	1	.673**	.400**
	Sig. (2-tailed)	.733	.333	.002	.061	.000		.000	.008
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
7ع	Pearson Correlation	-.058-	-.131-	.423**	.252	.586**	.673**	1	.455**
	Sig. (2-tailed)	.713	.404	.005	.103	.000	.000		.002
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
8ع	Pearson Correlation	-.015-	-.093-	.417**	.445**	.656**	.400**	.455**	1
	Sig. (2-tailed)	.926	.554	.005	.003	.000	.008	.002	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
المعارف	Pearson Correlation	.274	.122	.632**	.690**	.807**	.662**	.684**	.724**
	Sig. (2-tailed)	.075	.436	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

		Correlations								
		9ع	10ع	11ع	12ع	13ع	14ع	15ع	16ع	المهارات
9ع	Pearson Correlation	1	.735**	.301*	.194	.505**	-.036-	.140	.179	.658**
	Sig. (2-tailed)		.000	.049	.214	.001	.819	.371	.250	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
10ع	Pearson Correlation	.735**	1	.460**	.208	.619**	.070	.070	.148	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.180	.000	.655	.657	.345	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
11ع	Pearson Correlation	.301*	.460**	1	.116	.467**	.296	.166	.242	.666**
	Sig. (2-tailed)	.049	.002		.458	.002	.054	.286	.118	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
12ع	Pearson Correlation	.194	.208	.116	1	-.001-	.317*	.166	-.107-	.437**
	Sig. (2-tailed)	.214	.180	.458		.994	.038	.287	.493	.003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
13ع	Pearson Correlation	.505**	.619**	.467**	-.001-	1	.065	.205	.415**	.697**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.002	.994		.677	.187	.006	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
14ع	Pearson Correlation	-.036-	.070	.296	.317*	.065	1	.226	-.040-	.432**
	Sig. (2-tailed)	.819	.655	.054	.038	.677		.145	.801	.004
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
15ع	Pearson Correlation	.140	.070	.166	.166	.205	.226	1	.122	.486**
	Sig. (2-tailed)	.371	.657	.286	.287	.187	.145		.437	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
16ع	Pearson Correlation	.179	.148	.242	-.107-	.415**	-.040-	.122	1	.442**
	Sig. (2-tailed)	.250	.345	.118	.493	.006	.801	.437		.003
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
المهارات	Pearson Correlation	.658**	.704**	.666**	.437**	.697**	.432**	.486**	.442**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.004	.001	.003	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Correlations

		17ع	18ع	19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	السلوكيات
17ع	Pearson Correlation	1	.545**	.162	.245	.063	.118	.103	.541**
	Sig. (2-tailed)		.000	.299	.114	.686	.450	.511	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
18ع	Pearson Correlation	.545**	1	.324*	.365*	.152	.130	.520**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000		.034	.016	.331	.405	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
19ع	Pearson Correlation	.162	.324*	1	.466**	.242	.360*	.468**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.299	.034		.002	.118	.018	.002	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
20ع	Pearson Correlation	.245	.365*	.466**	1	.393**	.332*	.138	.641**
	Sig. (2-tailed)	.114	.016	.002		.009	.029	.377	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
21ع	Pearson Correlation	.063	.152	.242	.393**	1	.655**	.257	.603**
	Sig. (2-tailed)	.686	.331	.118	.009		.000	.096	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
22ع	Pearson Correlation	.118	.130	.360*	.332*	.655**	1	.346*	.635**
	Sig. (2-tailed)	.450	.405	.018	.029	.000		.023	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
23ع	Pearson Correlation	.103	.520**	.468**	.138	.257	.346*	1	.649**
	Sig. (2-tailed)	.511	.000	.002	.377	.096	.023		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43
السلوكيات	Pearson Correlation	.541**	.709**	.660**	.641**	.603**	.635**	.649**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43

Correlations

		24ع	25ع	26ع	27ع	28ع	29ع	30ع	31ع	32ع	33ع	34ع	35ع	البوردية الشاملة
24ع	Pearson Correlation	1	.738**	.362*	.407**	.393**	.148	.441**	.194	.248	.343*	.515**	.541**	.647**
	Sig. (2-tailed)		.000	.017	.007	.009	.344	.003	.212	.110	.024	.000	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
25ع	Pearson Correlation	.738**	1	.548**	.452**	.317*	.198	.471**	.138	.421**	.358*	.233	.545**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.038	.204	.001	.376	.005	.018	.133	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
26ع	Pearson Correlation	.362*	.548**	1	.526**	.245	.315*	.760**	.632**	.750**	.394**	.228	.492**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.017	.000		.000	.113	.040	.000	.000	.000	.009	.141	.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
27ع	Pearson Correlation	.407**	.452**	.526**	1	.064	.385*	.525**	.336*	.518**	.618**	.306*	.587**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.007	.002	.000		.682	.011	.000	.028	.000	.000	.046	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
28ع	Pearson Correlation	.393**	.317*	.245	.064	1	.261	.264	.293	.159	.317*	.422**	.436**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.009	.038	.113	.682		.091	.088	.057	.309	.039	.005	.003	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
29ع	Pearson Correlation	.148	.198	.315*	.385*	.261	1	.218	.287	.357*	.404**	.107	.256	.470**
	Sig. (2-tailed)	.344	.204	.040	.011	.091		.160	.062	.019	.007	.496	.098	.001
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
30ع	Pearson Correlation	.441**	.471**	.760**	.525**	.264	.218	1	.743**	.638**	.642**	.389**	.592**	.828**
	Sig. (2-tailed)	.003	.001	.000	.000	.088	.160		.000	.000	.000	.010	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
31ع	Pearson Correlation	.194	.138	.632**	.336*	.293	.287	.743**	1	.562**	.553**	.439**	.477**	.699**
	Sig. (2-tailed)	.212	.376	.000	.028	.057	.062	.000		.000	.000	.003	.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
32ع	Pearson Correlation	.248	.421**	.750**	.518**	.159	.357*	.638**	.562**	1	.469**	.248	.463**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.110	.005	.000	.000	.309	.019	.000	.000		.002	.108	.002	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

33ع	Pearson Correlation	.343 [*]	.358 [*]	.394 ^{**}	.618 ^{**}	.317 [*]	.404 ^{**}	.642 ^{**}	.553 ^{**}	.469 ^{**}	1	.440 ^{**}	.621 ^{**}	.753 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.024	.018	.009	.000	.039	.007	.000	.000	.002		.003	.000	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
34ع	Pearson Correlation	.515 ^{**}	.233	.228	.306 [*]	.422 ^{**}	.107	.389 ^{**}	.439 ^{**}	.248	.440 ^{**}	1	.482 ^{**}	.583 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.133	.141	.046	.005	.496	.010	.003	.108	.003		.001	.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
35ع	Pearson Correlation	.541 ^{**}	.545 ^{**}	.492 ^{**}	.587 ^{**}	.436 ^{**}	.256	.592 ^{**}	.477 ^{**}	.463 ^{**}	.621 ^{**}	.482 ^{**}	1	.796 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.003	.098	.000	.001	.002	.000	.001		.000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
الجودة الشاملة	Pearson Correlation	.647 ^{**}	.665 ^{**}	.777 ^{**}	.704 ^{**}	.502 ^{**}	.470 ^{**}	.828 ^{**}	.699 ^{**}	.727 ^{**}	.753 ^{**}	.583 ^{**}	.796 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	35

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	12

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.810
		N of Items	18 ^a
	Part 2	Value	.895
		N of Items	17 ^b
	Total N of Items		35
Correlation Between Forms			.360
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.529
	Unequal Length		.529
Guttman Split-Half Coefficient			.527

a. The items are: 10ع ,9ع ,8ع ,7ع ,6ع ,5ع ,4ع ,3ع ,2ع ,1ع ,
.18ع ,17ع ,16ع ,15ع ,14ع ,13ع ,12ع ,11ع

b. The items are: 25ع ,24ع ,23ع ,22ع ,21ع ,20ع ,19ع ,18ع ,
.35ع ,34ع ,33ع ,32ع ,31ع ,30ع ,29ع ,28ع ,27ع ,26ع

Explore

Case Processing Summary						
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المعارف	43	100.0%	0	0.0%	43	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
المعارف	Mean	3.1919	.09696
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.9962
		Upper Bound	3.3875
	5% Trimmed Mean	3.2025	
	Median	3.2500	
	Variance	.404	
	Std. Deviation	.63583	
	Minimum	2.00	
	Maximum	4.25	
	Range	2.25	
	Interquartile Range	1.00	
	Skewness	-.052-	.361
	Kurtosis	-.923-	.709

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المعارف	.091	43	.200 [*]	.961	43	.156

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المهارات	43	100.0%	0	0.0%	43	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
المهارات	Mean	3.3837	.08945
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.2032
		Upper Bound	3.5642
	5% Trimmed Mean	3.3976	
	Median	3.5000	
	Variance	.344	
	Std. Deviation	.58655	
	Minimum	1.75	
	Maximum	4.50	
	Range	2.75	
	Interquartile Range	.75	
	Skewness	-.425-	.361
	Kurtosis	.162	.709

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المهارات	.090	43	.200 [*]	.981	43	.682

Explore

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
السلوكيات	43	100.0%	0	0.0%	43	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
السلوكيات	Mean	3.1927	.08582
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.0195
		Upper Bound	3.3659
	5% Trimmed Mean	3.2135	
	Median	3.2857	
	Variance	.317	
	Std. Deviation	.56276	
	Minimum	2.00	
	Maximum	4.00	
	Range	2.00	
	Interquartile Range	.86	
	Skewness	-.511-	.361
	Kurtosis	-.391-	.709

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
السلوكيات	.124	43	.096	.942	43	.030

Frequencies

Statistics

		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	7ع	8ع	المعارف
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.84	4.00	3.07	2.98	2.70	2.88	3.07	3.00	3.1919
Std. Deviation		1.344	.845	1.033	1.144	1.166	.931	1.078	1.215	.63583

Frequencies

		Statistics								المهارات
		9ع	10ع	11ع	12ع	13ع	14ع	15ع	16ع	
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.42	3.63	3.49	3.53	3.70	3.05	2.74	3.51	3.3837
Std. Deviation		1.139	.874	1.055	1.120	.887	1.068	1.136	1.142	.58655

Frequencies

		Statistics							السلوكيات
		17ع	18ع	19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.21	3.12	3.26	3.12	3.16	3.44	3.05	3.1927
Std. Deviation		1.059	.905	.790	.823	.898	.765	.999	.56276

Frequencies

		Statistics												الحودم الشاملة
		24ع	25ع	26ع	27ع	28ع	29ع	30ع	31ع	32ع	33ع	34ع	35ع	
N	Valid	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.23	3.09	3.09	3.14	3.19	3.26	2.72	2.86	3.02	2.67	2.91	3.07	3.0213
Std. Deviation		.972	1.065	1.087	1.060	1.006	.902	1.098	1.060	1.165	1.017	.996	1.055	.71156

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجوده_الشاملة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المعارف

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.280 ^a	.078	.056	.61786

a. Predictors: (Constant), الجوده_الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.328	1	1.328	3.478	.069 ^b
	Residual	15.652	41	.382		
	Total	16.980	42			

a. Dependent Variable: المعارف

b. Predictors: (Constant), الجوده_الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.437	.416		5.863	.000
	الجوده_الشاملة	.250	.134	.280	1.865	.069

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجوده_الشاملة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المهارات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.155 ^a	.024	.000	.58652

a. Predictors: (Constant), الجوده_الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.346	1	.346	1.004	.322 ^b
	Residual	14.104	41	.344		
	Total	14.450	42			

a. Dependent Variable: المهارات

b. Predictors: (Constant), الجوده_الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.999	.395		7.600	.000
	الجوده_الشاملة	.127	.127	.155	1.002	.322

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجودة_الشاملة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: السلوكيات

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.542 ^a	.294	.277	.47855

a. Predictors: (Constant), الجودة_الشاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.912	1	3.912	17.083	.000 ^b
	Residual	9.389	41	.229		
	Total	13.301	42			

a. Dependent Variable: السلوكيات

b. Predictors: (Constant), الجودة_الشاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.897	.322		5.892	.000
	الجودة_الشاملة	.429	.104	.542	4.133	.000

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الجوده_الشامله ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: كفاءات_الموارد_البشرية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.408 ^a	.167	.146	.43272

a. Predictors: (Constant), الجوده_الشامله

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.536	1	1.536	8.203	.007 ^b
	Residual	7.677	41	.187		
	Total	9.213	42			

a. Dependent Variable: كفاءات_الموارد_البشرية

b. Predictors: (Constant), الجوده_الشامله

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.444	.291		8.396	.000
	الجوده_الشامله	.269	.094	.408	2.864	.007