



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



المرجع :/2021

المبذآن: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

دور خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية

- دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

- محبوب فاطمة

إعداد الطلبة:

- غربي مروان

- دربوش خالد

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	

السنة الجامعية 2021/2020



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

" وان ليس للإنسان إلا ما سعى، وأن سعيه سوف يرى، ثم يجزاه الجزاء الأوفى "

سورة النجم: الآيات 40 . 41

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله. "

رواه الإمام عبد الله بن احمد

شكرا لله أولا وأخيرا وحمدا له على نعمه وعلى تمكيننا من انجاز هذا العمل ونتوجه بالشكر الجزيل

والتقدير الخاص إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة محبوب فاطمة، لما منحتنا لنا من وقت وتوجيه

ونصائح، مما سمح لنا بإتمام هذه المذكرة في أحسن وأيسر الظروف.

وإلى رئيس خلية ضمان الجودة لسعة صدره وتخصيصه لنا جزءا من وقته الضيق، ولا ننسى

أعضاء الخلية الذين التقينا بهم ولم يبخلوا علينا بمعارفهم القيمة في موضوع الدراسة ونشكر أيضا

سكرتيرة خلية ضمان الجودة على تعاونها معنا، ونخص أيضا بأسمى عبارات التقدير والاحترام

أستاذنا الدكتور بوظلعة محمد الذي لا يوفي شكرنا هذا جزئاً بسيطاً مما قدمه لنا طوال خمس

سنوات من العمل الجبار الذي لا ينكره الا جاحد، وإلى كل من ساهم في هذه المذكرة من قريب أو

من بعيد خاصة الأساتذة الذين استفدنا من توجيهاتهم ونصائحهم.

إهداء

الحمد لله العزيز الوهاب على ما أعطى من جزيل نعمته وأنانب ووقفتي في إنجاز هذا العمل

المتواضع راجيا منه النجاح والدعاء المستجاب

أهدي هذا العمل إلى من كلله الله بالهبة والوقار...

إلى من علمني العطاء بدون انتظار...

إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

إلى والدي العزيز محمد عبد اللطيف أطال الله عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة

إلى من سهرت الليالي من أجل راحتي

إلى أمي الغالية فاطيمة الزهراء أطال الله عمرها

وإلى إخوتي مهدي عبد السلام ونزهر عبد الحكيم وحمزة عبد الرحيم

وإلى جدتي حفصها الله وأطال عمرها

والى جدي رحمه الله وجعله في عليين

وإلى كل العائلة الكريمة

وإلى أصدقائي الغاليين عبد البارئ وأكرم وإسلام وبرهان الدين

مروان

إهداء

إلى كل من أعرفهم وأحببتهم في الله وأحبوني فيه، إلى كل العائلة الكريمة
إلى من رباني وأوصلني إلى المرتبة التي تشرفنا ببلوغها
إلى كل الأهل والأصدقاء والمعارف من قريب ومن بعيد
إلى كل أساتذتي الذين تتلمذت على أيديهم في كل الأطوار
إلى كل وجه بشوش لقيناه وعشنا معه أجمل اللحظات وأسعد الذكريات
إلى زملاء الدراسة الذين عشنا معهم أحلى الأوقات
يطول الحديث ولا أجد العبارات التي تصف فرحتنا باختتام هذا المسار
الذي نسأل الله أن يبارك لنا فيه
إليكم جميعاً مع تحياتي...

خالد

الفهارس

فهرس المحتويات

I.....	الشكر
III - II.....	الاهداء
VII-V.....	فهرس المحتويات
VIII.....	قائمة الجداول
IX.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الملاحق
XII- XI.....	ملخص الدراسة
ح-أ.....	مقدمة
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري لخلية ضمان الجودة
2.....	تمهيد الفصل:
3.....	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة
3.....	المطلب الأول: نشأة إدارة الجودة الشاملة
7.....	المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة
8.....	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
12.....	المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
13.....	المبحث الثاني: نظام ضمان جودة التعليم العالي
14.....	المطلب الأول: نشأة نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر
14.....	المطلب الثاني: تعريف نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
15.....	المطلب الثالث: محاور تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي
22.....	المطلب الرابع: دوافع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
24.....	المبحث الثالث: أسس تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
24.....	المطلب الأول: مداخل تطبيق مفهوم الجودة في التعليم العالي
26.....	المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي
27.....	المطلب الثالث: طرق واليات تقييم نظام ضمان جودة التعليم العالي
28.....	المطلب الرابع: معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي
29.....	خلاصة الفصل:
30.....	الفصل الثاني: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية
31.....	تمهيد الفصل:
32.....	المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
32.....	المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

34.....	المطلب الثاني: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية.....
36.....	المطلب الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية.....
37.....	المطلب الرابع: تحديات تنمية الموارد البشرية.....
39.....	المبحث الثاني: التدريب كوسيلة أساسية لتنمية الموارد البشرية.....
39.....	المطلب الأول: تعريف العملية التدريبية.....
40.....	المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية.....
45.....	المطلب الثالث: مبادئ العملية التدريبية.....
47.....	المطلب الرابع: العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.....
49.....	المبحث الثالث: علاقة تنمية الموارد البشرية بنظام ضمان الجودة.....
49.....	المطلب الأول: مكانة المورد البشري في ظل نظام ضمان الجودة.....
50.....	المطلب الثاني: أهمية العلاقة بين الجودة وتنمية الموارد البشرية.....
50.....	المطلب الثالث: مبادئ ضمان جودة تنمية الموارد البشرية.....
52.....	المطلب الرابع: تغيرات آليات تنمية الموارد البشرية في ظل نظام ضمان الجودة.....
54.....	خلاصة الفصل:.....
55.....	الفصل الثالث: دور خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة.....
56.....	تمهيد الفصل:.....
57.....	المبحث الأول: تقديم عام حول المركز الجامعي ميلة.....
57.....	المطلب الأول: نبذة عن المركز الجامعي ميلة.....
60.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميلة.....
62.....	المطلب الثالث: أهداف المركز الجامعي ميلة.....
62.....	المطلب الرابع: مهام المركز الجامعي ميلة.....
63.....	المبحث الثاني: نبذة عن خلية ضمان الجودة.....
63.....	المطلب الأول: ماهية خلية ضمان الجودة.....
65.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة.....
66.....	المطلب الثالث: أهداف خلية ضمان الجودة.....
68.....	المطلب الرابع: ميادين عمل خلية ضمان الجودة.....
69.....	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.....
69.....	المطلب الأول: مجالات وأدوات الدراسة.....
72.....	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة.....
75.....	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة المستهدفة.....
81.....	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها.....
87.....	خلاصة الفصل:.....

88.....	خاتمة.....
92.....	المراجع.....
98.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

- 01: أهداف تنمية الموارد البشرية. 35
- 02: قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبيان. 71
- 03: قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان. 72
- 04: توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب متغير الجنس. 72
- 05: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية. 73
- 06: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة. 73
- 07: توزيع أفراد العينة حسب خبرة العمل. 74
- 08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي. 74
- 09: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالمبادئ والمتطلبات التي تركز عليها خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية. 76-75
- 10: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق باعتماد التدريب كأداة فعالة لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله. 77
- 11: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالتغيرات في أدوار العاملين لتناسب مع فلسفة الجودة. 79-78
- 12: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق برفع مستوى الأداء بما يخدم خطط وبرامج المركز الجامعي ميله. 80
- 13: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بالمبادئ والمتطلبات التي تركز عليها خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله. 81
- 14: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالتدريب كآلية رئيسية تقوم به خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله. 82
- 15: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بتغيير أدوار العاملين لتناسب مع فلسفة الجودة بالمركز الجامعي ميله. 83
- 16: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة برفع خلية ضمان الجودة لمستوى أداء العاملين بالمركز الجامعي ميله. 84

قائمة الأشكال

- 01 : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة. 6
- 02: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة. 10
- 03: شكل يوضح أهم متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة. 11
- 04: أهمية إدارة الجودة الشاملة. 12
- 05: التغيرات التي تطرأ على هيئة التدريس في ظل العمل بنظام ضمان الجودة في التعليم العالي. 17
- 06: جودة مناهج التعليم العالي. 19
- 07: محاور نظام ضمان جودة التعليم العالي. 22
- 08: دوافع تطبيق نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي. 24
- 09: مراحل إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي. 27
- 10: مصطلحات مرتبطة بمفهوم تنمية الموارد البشرية. 33
- 11: مراحل إعداد البرنامج التدريبي. 40
- 12: أهم خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية. 42
- 13: مبادئ العملية التدريبية. 47
- 14: مبادئ ضمان جودة تنمية الموارد البشرية. 52
- 15: هوية المركز الجامعي ميلة. 57
- 16: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي ميلة. 58
- 17: تطور عدد طلبة المركز الجامعي ميلة حسب المعاهد من السنوات 2008-2017. 59
- 18: توزيع أساتذة المركز الجامعي ميلة على مختلف المعاهد. 60
- 19: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميلة. 61
- 20: الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة. 65

قائمة الملاحق

- 01: قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستبيان.....99
- 02: استمارة جمع المعلومات.....101-100
- 03: مطوية تعريفية بخلية ضمان الجودة بالمركز الجامعي ميلة.....104

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور خلية ضمان الجودة في تنمية وتطوير مهارات، قدرات ومعارف العاملين بمؤسسات التعليم العالي، ونحن في عصر التكنولوجيا وثورة المعلومات واقتصاد المعرفة، وكون الجامعات مؤسسات معرفية بالأساس فهي أمام مسؤولية كبيرة أمام محيطها الاقتصادي والاجتماعي، ما يستوجب عليها ضمان جودة عملياتها ومخرجاتها، حيث تم استحداث نظام ضمان جودة التعليم العالي لهذا الغرض. ومن أجل تحليل شامل لمختلف متغيرات الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لفهم ماهية خلية ضمان الجودة ودورها في تنمية الموارد البشرية، مع دراسة ميدانية لمؤسسة المركز الجامعي ميلة لمعاينة نشاطات هذه الخلية بها والنتائج التي حققتها، والصعوبات التي تواجهها في تطوير رأس المال البشري. وخلصت الدراسة إلى أن نجاح خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة يستدعي مجموعة من المتطلبات البشرية، الهيكلية، التكنولوجية، المالية والثقافية، بالإضافة إلى مجموعة من التغييرات في أدوار العاملين والمدراء والتركيز على التحسين المستمر والتدريب كما توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الكفاءة والفعالية بمفهومهما الحديث مرتبطان بضمان جودة المخرجات، والمركز الجامعي ميلة كمؤسسة، فهو معني بتكريس هذا التوجه ليحتل مكانة بين الجامعات الرائدة محليا وإقليميا.

Abstract:

The purpose of this study is to know the role of the Quality Assurance Cell in the development of the skills, capabilities and knowledge of workers in the age of technology, the information revolution and the knowledge economy. Universities are essentially knowledge institutions that have a great responsibility to their economic and social environment. For a comprehensive analysis of the various variants of the study, we have used the analytical descriptive approach to understand what the Quality Assurance Cell is and its role in human resources development, with a field study of the University Centre Mila inclined to examine its activities, the results it has achieved, and the difficulties it faces in developing human capital. The study concluded that the success of the Quality Assurance Cell in Human Resource Development at the University Centre requires a range of human,

structural, technological, financial and cultural requirements. In addition to a series of changes in the roles of staff and managers and a focus on continuous improvement and training, we have also come to a conclusion that efficiency and effectiveness in their modern sense are linked to quality assurance of output, and that the university status of Mila as an institution is concerned with dedicating this orientation to a place among leading universities locally and regionally.

مقدمة

تمهيد:

بعد انتهاج الجزائر منذ سنوات عديدة سياسة تعتمد على استحداث جامعات في كل ولايات الوطن، وتحديات دمج المؤسسة الجامعية في محيطها الاجتماعي والاقتصادي كونها ترتبط مباشرة بسوق العمل وتعتبر خزان هائل للموارد البشرية المؤهلة لتكون أكثر فاعلية في تأدية الأدوار المنوطة بها، برزت أهمية جودة المستوى التعليمي والبحثي الذي تقدمه هذه الأخيرة في ظل التنوع الكبير الذي شهدته في مجالات البحث والتعليم في شتى الميادين. وحرصا منها اعتمدت الوزارة الوصية آليات وسبل تسمح لها بضمان جودة الخدمات العديدة التي تقدمها الجامعة الجزائرية في إطار أداء مهامها.

أولا-مشكلة الدراسة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من التوجهات الإدارية الحديثة التي تهدف لإحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل، وأمام هذه المتغيرات والمعطيات عكفت وزارة التعليم العالي بعد أن أدركت أهمية وحتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي على استحداث ما يسمى بخلايا ضمان الجودة والتي تعنى مباشرة بعمليات التكوين المتخصص والمستمر لأعضاء هيئة التدريس وباقي العاملين في المؤسسات الجامعية عامة والمركز الجامعي ميلة خاصة، وتوظيف آليات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل تحقيق تأطير بيداغوجي ناجع وفعال ومواكب للتغيرات العالمية. وهنا يبرز دور المورد البشري كمحرك أساسي لمختلف القطاعات الخدمانية والإنتاجية وكونه المعني مباشرة بعملية ضمان الجودة وكذلك هو المشرف عليها.

ويلعب العنصر البشري دورا هاما في نجاح أي مؤسسة فهو من يقوم بتأدية المهام والنشاطات المختلفة لضمان السير الحسن لمختلف الأعمال اليومية وضمان جودتها، وبتجميع جهود كل العاملين تتمكن المؤسسة من تحقيق مختلف أهدافها القصيرة والطويلة المدى، وما يهمنا في دراستنا في هذا الجانب اهتمام المؤسسات بالجانب البشري وتقدير جهود أفرادها وخلق جو ملائم للعمل ما يساعد على التفاهم والإبداع وتنمية المهارات وإظهار القدرات والمشاركة في اتخاذ القرارات. ولعل أسهل الطرق لتحسين أداء العاملين هي عملية التدريب والتكوين المستمرين وفق متطلبات مجال العمل، وهذا ما يطلق عليه بتنمية الموارد البشرية التي تتضمن عدة مداخل أهمها: التدريب، الإعداد، التأهيل قبل الخدمة، التطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية.

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية لا يمكن أن يكون بعيدا عن مفهوم الجودة والتحسين المستمر لأداء العاملين فهنا يأتي دور خلية ضمان الجودة التي تعتبر كمرافق لمختلف العمليات القائمة داخل المؤسسة محل الدراسة كالتكوين والتدريب وتقديم الدعم لرفع قدرات، معارف ومهارات العاملين بما يتناسب مع التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي وذلك بالسعي

لتوفير البيئة الفكرية والعلمية المناسبة لتحقيق تكوين علمي ومعرفي نوعي، وهذا في كل مراحل وجوانب العمليات القائمة في المركز الجامعي ميعة الذي هو موضوع دراستنا التطبيقية.

واعتمادا على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- كيف يمكن لخلية ضمان الجودة تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصف ميعة؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتمد خلية ضمان الجودة التدريب كآلية لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميعة؟

- هل تغير خلية ضمان الجودة أدوار العاملين بالمركز الجامعي ميعة لتناسب مع فلسفة الجودة؟

- هل تحسن خلية ضمان الجودة أداء الموارد البشرية في المركز الجامعي ميعة؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يمكن لخلية ضمان الجودة تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميعة من خلال تركيزها على عدة مبادئ ومتطلبات.

وتتجزأ هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية تمثل إجابة عن التساؤلات الفرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى:

تعتمد خلية ضمان الجودة التدريب كآلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميعة.

الفرضية الفرعية الثانية:

تسعى خلية ضمان الجودة إلى تغيير أدوار عمال المركز الجامعي ميعة لتناسب مع فلسفة الجودة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تقوم خلية ضمان الجودة برفع مستوى الأداء لدى عمال المركز الجامعي ميعة.

ثالثا - أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

- عرض المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها؛

- دراسة علاقة الجودة بالتعليم العالي وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي؛

- عرض التجربة الوطنية في مجال إدخال الجودة في التعليم العالي والإصلاحات التي أدخلت على منظومة التعليم العالي مواكبة للتطورات الحاصلة في ميدان التعليم العالي في العالم؛

- إبراز واقع وأهداف وأساليب عمل خلية ضمان الجودة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛

- التعرف على الأنشطة والآليات التي تقوم بها خلية ضمان الجودة من أجل تنمية الموارد البشرية على مستوى المركز الجامعي ميلة؛

- التعرف على عوامل نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في المركز الجامعي ميلة؛

- محاولة الوصول إلى اقتراحات لمساعدة متخذي القرار لإيجاد الطرق والآليات المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة بطريقة ناجحة في المؤسسة الجامعية.

رابعاً-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع جديد نسبياً وهو نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر متمثلاً في خلية ضمان الجودة، ونظراً لازدياد الطلب على رفع جودة مخرجات التعليم العالي من قبل الأطراف ذات المصلحة باعتبار جودة خدمة التعليم العالي ركيزة أساسية لتحقيق بناء ورفاه المجتمع، برزت أهمية الموضوع في الجهود المبذولة من قبل الدولة لوضع التشريعات والتسهيلات المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي والأخذ كنموذج لذلك بالتجربة الخاصة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة كونه من المؤسسات الرائدة في اعتماد هذا النظام، كما يعتبر ركيزة أساسية لتنمية الموارد البشرية بذات المركز وفقاً لأطر ورؤى إدارة الجودة الشاملة.

خامساً-منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بتقديم بعض المفاهيم المتعلقة بنظام ضمان الجودة في التعليم العالي وسبل تطبيقه من خلال الإطلاع على مختلف الكتب والبحوث والوثائق العلمية التي تناولت الموضوع، كذلك تناولنا مفاهيم أخرى متعلقة بتنمية الموارد البشرية من حيث أسسها، أساليبها وعلاقتها بالجودة، حيث قمنا بدراسة حالة المركز الجامعي ميلة وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية لفهم دور خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية من خلال تجربة عمل خلية ضمان الجودة بالمركز الجامعي ميلة عن طريق تحليل الاستبيانات و المقابلات التي أجريناها.

سادساً-دوافع اختيار الموضوع:

- باعتبار تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي يلقي اهتماماً كبيراً على المستوى الدولي والمحلي لما له من أثر مباشر في جودة مخرجات التعليم العالي؛

- المساهمة في تكريس وتعزيز الثقافة المتعلقة بالجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛

- النقص في عدد المراجع الخاصة بتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؛

- محاولة المساهمة في تقديم مرجع يساعد على فهم دور نظام الجودة المتمثلا في خلية ضمان الجودة في تنمية المورد البشري بالجامعة الجزائرية بأخذ تجربة المركز الجامعي بميلة كأنموذج؛
 - محاولة الإسهام في مساعدة متخذي القرار في الوقوف على مختلف جوانب تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وكذا عوامل النجاح في تطبيقها؛
 - التشجيع على البحث في هذا الموضوع من خلال تزويد الباحثين بمرجع في هذا المجال.
- سابعا- صعوبات الدراسة:**

في ظل الظروف الاستثنائية التي تعيشها بلادنا والعالم أجمع المتمثلة في جائحة كورونا التي نعاني من آثارها للعام الثاني على التوالي ونحن بصدد إعداد هذه الدراسة، وفي ظل الإجراءات الاحترازية المفروضة للحد من انتشار العدوى، قلت فرص التواصل مع الأساتذة وكان المجال المكاني والزمني محدود وما نتج عنهما من صعوبات بسبب تشعب الموضوع في حد ذاته، وصعوبة جمع البيانات والتعامل معها ومعالجتها بسبب نقص التكوين في هذا المجال ما جعلنا نقضي فترة زمنية طويلة في إعداد الاستبيانات، تفرغها ومعالجتها عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية " SPSS " .

ثامنا- الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض أهم الدراسات السابقة التي تناولت جوانب دراستنا:

1-دراسة محمد بن عبد الله البكر (1422هـ) بعنوان "أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية".

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار منهجي لدعم وتقييم مسار جودة العملية التعليمية وذلك من خلال توظيف المواصفات الدولية للجودة، في مجال التربية والتعليم وتطبيق عناصرها واستخدامها كمعايير لعملية تقييم وقياس مستوى وفاعلية جودة الأداء في المؤسسات التعليمية وذلك من خلال دعم مفاهيم التخطيط المستقبلي، وتعزيز الشعور بالمسؤولية اتجاه العمل.

واعتمد الباحث في الدراسة على بعدين رئيسيين هما: التحليل والتطبيق وتتمثل عملية التحليل في دراسة المواصفات الدولية للجودة من حيث الأبعاد المعرفية والفلسفية لها، أما الجانب التطبيقي فيتمثل بعملية توظيف وتكييف عناصر المواصفة الدولية للجودة في حقل التربية والتعليم وذلك عن طريق وضع الخطوات التطبيقية لتوظيف المواصفات الدولية في البيئة التعليمية وتوصلت الدراسة إلى:

- نظام الجودة له فاعلية في دعم المؤسسات الإدارية التعليمية، وأنه سوف يمكنها من إحداث عملية التغيير في النظام التربوي التعليمي.
- أسهمت الدراسة في بلورة إطار متكامل للمواصفة الدولية للجودة في مجال التربية.

- وضع الخطوات الإجرائية لتوظيف مكونات وعناصر هذه المواصفة في تصميم ومراجعة أداء الأجهزة والعناصر والمحتويات ذات العلاقة بالعملية التعليمية على اختلاف مستوياتها.

2-دراسة للباحثين زين الدين بروش ويوسف بركان (2012) بعنوان: " مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: الواقع والآفاق. "

وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بإعطاء نظرة عن الديناميكية الحالية والإجراءات المتخذة من طرف وزارة التعليم العالي من أجل تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وقد خلصت الدراسة إلى غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، وقلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، وعدم توافر الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفاعلية مع نظام المعلومات. ومقاومة بعض الأطراف الداخلية لتطبيق نظام الجودة تعد من أهم معوقات تطبيقه. كما اقترحت الدراسة ضرورة الاهتمام بالاتصال الفعال والمشاركة كعوامل أساسية للتخفيف من حدة مقاومة التغيير.

3-دراسة للباحثين بن فرج زوينة ونوي نبيلة (2014) بعنوان: "تحو إستراتيجية لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر (تقويم نماذج وخبرات معاصرة في ضمان جودة التعليم العالي: تقويم خبرات عربية) "

وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي، وتشخيص وضعية التعليم العالي في الجزائر قبل الإصلاح وبعده والهيكلية الجديدة للتعليم العالي كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن قطاع التعليم العالي في الجزائر سجل نتائج بارزة مست العديد من المستويات (مستوى مؤسسة التعليم العالي، على المستوى الجهوي على المستوى الوطني) والوقوف عند مجالات عدة (مجال التأطير، مجال التنظيم، مجال تسيير وتقييم المؤسسات الجامعية، مجال البيداغوجيا، مجال خريطة الجامعية، مجال التعاون الدولي مجال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية).

4-دراسة رقاد صليحة (2014) بعنوان: "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة حالة بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"

وتهدف لدراسة معوقات وآفاق تطبيق نظام الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وخلصت إلى أن كل من التحديات الداخلية والخارجية دفعت لاعتماد هذا النظام بالإضافة لوجود اختلافات في وجهات نظر مسؤولي الجودة على مستوى الجامعات محل الدراسة حول السياسة المناسبة لتطبيق نظام ضمان الجودة، وهناك العديد من المعوقات التي تحد من تطبيق النظام والمتعلقة بالجانب القيادي على مستوى الوزارة والوصية والجانب الإداري والتنظيمي على مستوى مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة للجانب السلوكي للأطراف المعنية بتطبيقه، كما كشفت

الدراسة عن وجود جملة من عوامل النجاح ذات الأهمية المتفاوتة من وجهة نظر مسؤولي خلايا ضمان الجودة وبذلك وجب على متخذي القرار الأخذ بها لإنجاح تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي والسعي الدائم لمواجهة قوى مقاومة التغيير.

5-دراسة للباحث سمير بن حسين سنة (2015) بعنوان: "تقييم فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر".

وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التكوين الجامعي في الجزائر في ضوء التوجهات الدولية الحالية للتعليم العالي لتقييم دور وفعالية خلايا ضمان الجودة المكلفة بالمساهمة في بناء وتطوير نظام الجودة والقدرة على تحسين التكوين الجامعي وقابلية توظيف الخريجين. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن خلايا ضمان الجودة لا تساهم بالقدر الكافي في التقييم الداخلي لبرامج التكوين والبحث والعمل المؤسساتي والتكوين المستمر لمواردها البشرية في مجال ضمان الجودة كما أنها بعيدة عن درجة الفعالية المطلوبة في إعلام الفاعلين والمهتمين بالتعليم العالي حول إجراءات ضمان الجودة التي تقوم بها والفائدة التي يمكن تحقيقها من هذه الإجراءات. وفي ضوء المؤشرات التي أظهرتها الدراسة خلص الباحث إلى أن درجة فعالية خلايا ضمان الجودة في المساهمة في بناء وتطوير نظام ضمان الجودة منخفضة، ولم ترتق بعد إلى المستوى المطلوب منها لأداء المهمة الموكلة إليها.

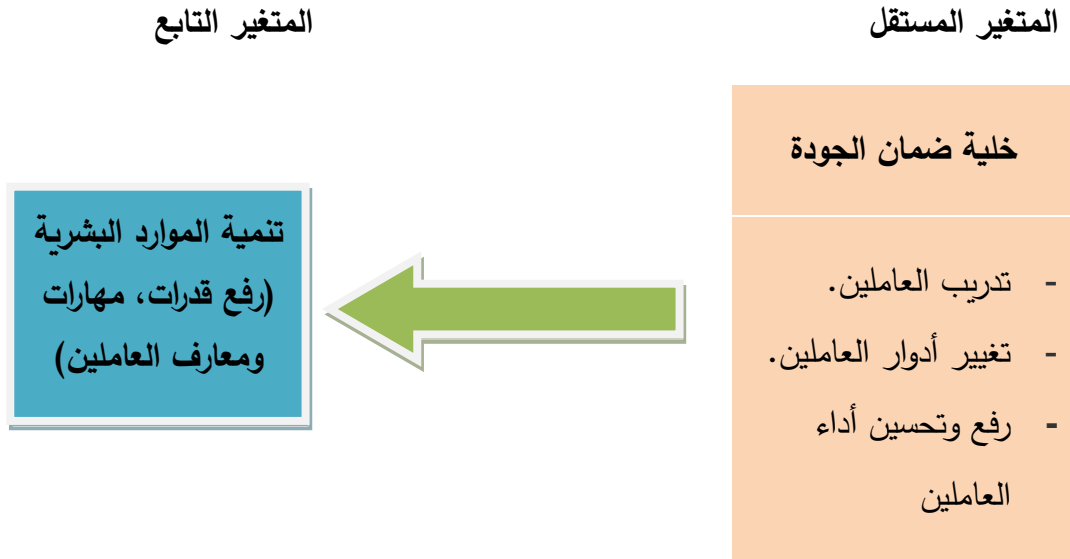
6-دراسة للباحث ربيع قرين (2019) بعنوان: "نماذج وتجارب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات".

حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة أحد المداخل المهمة لتحقيق أهداف قطاع التعليم العالي، خاصة بعد أن أثبتت نجاحها في قطاعي الصناعة والأعمال، وذلك من خلال الارتقاء بالمستوى التعليمي والذي سينعكس على الاستجابة السريعة لحاجات المجتمع وقد أكدت تجارب الدول الرائدة في هذا المجال هذا الطرح متمثلة في التجربة الأمريكية، البريطانية، الفرنسية والسعودية، هذه الأهمية تكمن في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي وتخرج طلبة قادرين على الإبداع والعمل بأفضل الطرق لصالح لمجتمعهم، وحسب الباحث لكي تصل الجامعات لهذا المستوى لا بد أن تتبع أحد النماذج الرائدة في تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي والتركيز على الطلبة وهيئة التدريس وكذلك العاملين، فضلا عن ضرورة التزام ودعم الإدارة العليا بتبنيها لفلسفة الجودة الشاملة وتحقيق التفاعل المستمر مع المحيط الخارجي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح لنا واقع خلايا ضمان الجودة حيث أشارت جميعها لأهمية خلية ضمان الجودة ضمن منظومة التعليم العالي وربطها بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، لتأتي هذه الدراسة في كونها من الدراسات القليلة التي ربطت موضوع خلايا ضمان الجودة بتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، باعتبارها خلايا داعمة تمس كل الوظائف والأقسام الناشطة بالجامعات ولا شك بأنها تستهدف بالدرجة الأولى المورد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف العمليات القائمة داخل المؤسسة محل الدراسة وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

تاسعا- نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على تحليل متغيرات الدراسة وأبعادها.

الفصل الأول:
الإطار النظري لخلية
ضمان الجودة

تمهيد الفصل:

تمثل خلايا ضمان الجودة أداة فعالة بيد إدارات مؤسسات التعليم العالي لتطبيق نظام ضمان الجودة في الوسط الجامعي، والذي تسعى من خلاله هذه الأخيرة لتحقيق رهان تقديم خدمات بيداغوجية ذات مستوى جيد بما يتلاءم مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي، والرهانات والأهداف المسطرة التي تسعى الوزارة الوصية لبلوغها، انطلاقاً من إيمانها الراسخ بضرورة الاهتمام بمخرجات التعليم العالي وأنه يمثل رافعة من رافعات النمو والازدهار في أي مجتمع.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة

إن الجودة في وقتنا الحاضر لم تعد محصورة في شكلها المادي فقط والمترجم في جمالية وصلابة وجدوى المنتج النهائي بل تعدى مفهوم الجودة ليشمل كل مستويات، أقسام، عمليات ومراحل العملية الإنتاجية سواء في القطاع الإنتاجي أو الخدماتي، وتعدى المفهوم كونه محصور في جودة المدخلات والمخرجات إلى مختلف الجوانب المتدخلة في العملية الإنتاجية بدءاً بجودة التصميم إلى المطابقة إلى الأداء.

المطلب الأول: نشأة إدارة الجودة الشاملة

يتفق أغلب الباحثين على أن التطور التاريخي للجودة يتضمن سبع مراحل تشمل:¹

المرحلة الأولى: مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة (Operator) [1776 - 1900]

كانت تلك أول خطوة للتطوير في مجال الجودة التي كانت ملازمة لوظيفة التصنيع نهاية القرن التاسع عشر وتحت هذا النظام كان هناك عاملاً واحداً أو مجموعة محددة من العمال كانت مسؤولة عن تصنيع المنتج بالكامل، ولهذا كان كل عامل يستطيع مراقبة الجودة بالكامل في جميع الصنع، إن هذا الأسلوب من ضبط الجودة كان ينسجم مع نظام التصنيع في الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي كانت سائدة آنذاك.

المرحلة الثانية: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة (Forman) [1900 - 1917]

بدأت هذه المرحلة مع بداية القرن العشرين نتيجة تطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة وظهور الصناعات الحديثة، الأمر الذي أدى إلى صعوبة ضبط الجودة ومراقبتها من قبل العامل المنفذ وضرورة تكليف رئيس مجموعة العمل بهذه المهمة، إذ يقوم عدد كبير من العمال بالعمل نفسه ويتم الإشراف عن طريق رئيس العمال الذي يتولى مسؤولية الجودة في إنتاج تلك المجموعة.

المرحلة الثالثة: مرحلة الجودة عن طريق التفتيش (Inspection) [1917 - 1939]

خلال الحرب العالمية الأولى أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً وتتنوعت أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية، من جانب آخر أصبحت أعداد كبيرة من العمال مسؤولة من قبل مشرف الإنتاج ونتيجة لذلك ظهرت في الصورة وظيفة المفتش وقد استمرت هذه الحالة لغاية اندلاع الحرب العالمية الثانية (1939) وفيها استوجب على إدارة المصنع تكليف مفتشين في ورش الإنتاج متخصصين لإنجاز مهمة التفتيش بقصد عزل الإنتاج غير الجيد.

1. خليل ابراهيم محمود القزاز وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001-2000، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002، ص12.

كان منطق التفتيش الكامل يبدو فكرة جيدة في ذلك الوقت واستخدمه كثير من أصحاب المصانع لضمان الجودة، فوضعت الشركات مواصفات قاسية في التصنيع ومارست عمليات تفتيش صارمة، إن المأزق الذي واجهته الشركات هو جودة تصنيع أعلى أمام معايير تفتيش أشد.

المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة (Statistical Quality Control) [1939 – 1945]

بدأت هذه المرحلة عملياً مع بداية الحرب العالمية الثانية سنة (1939) فالتوسع الكبير في الإنتاج واعتماد نمط الإنتاج المستمر لتلبية الحاجات المستمرة والمتزايدة للفيالق العسكرية المتحاربة أدى إلى صعوبة ممارسة أسلوب التفتيش بنسبة (100%) للإنتاج، ونتيجة لذلك تم اللجوء إلى الفحص بالعينات.¹

ومن أجل خفض نسبة المعاب أثناء تنفيذه تم اعتماد لوحات الضبط للتنبؤ بالمعاب قبل وقوعه بغية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت والمكان المناسبين، وفي حقيقة الأمر ان الأساليب الإحصائية التي طبقت للحد من مشاكل التفتيش كانت في معامل أجهزة الهاتف الأمريكية، وكان من قبل (فريز) (Frazee) الذي استخدم منحى خاصة التشغيل لتحديد احتمالية قبول المنتجات.

إلا أن أول تطبيق للمناهج الإحصائية الجديدة في مجال الضبط الإحصائي للجودة كانت على يد العالم الإحصائي (والتر شيوارت) (Walter Shewhart) الذي يعد من مؤسسي ومطوري نظرية ضبط الجودة الإحصائية فقد قام بتحليل العديد من العمليات في معامل شركة (ابل) للهواتف واستنتج أن جميع العمليات التصنيعية تظهر تغيرات قام بتصنيفتها إلى نوعين رئيسيين من الانحرافات:

النوع الأول: انحرافات تحدث بسبب عوامل عشوائية.

النوع الثاني: انحرافات تحدث بسبب عوامل يمكن معرفتها وبالتالي وضع المعالجات المناسبة لها لمنع تكرار حدوثها.

المرحلة الخامسة: مرحلة الضبط الشامل للجودة (Total Quality Control) (T.Q.C) [1980 –]

[1945]

بدأت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية، ومضمون الأسلوب الذي شاع في هذا المجال هو الاتساع بنشاط الضبط الشامل ليشمل ذلك جميع المراحل الإنتاجية بدءاً من المواد الأولية ومروراً بالعمليات الإنتاجية وانتهاءً بالمنتج الجاهز.²

1 نفس المرجع السابق، ص 13.
2 بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، ورقلة، العدد 06، 2008، ص178.

وقد ترجم مفهوم الضبط الشامل للجودة على انه نظام لتحقيق التكامل من اجل تطوير الجودة والإبقاء عليها وتحسينها لمختلف القطاعات في المنطقة بحيث يمكن الإنتاج وتقديم الخدمات عند أفضل المستويات الاقتصادية وتحقيق الإشباع الكامل للمستهلك ولذلك فإن رقابة الجودة بالشركة الصناعية تتطلب الرقابة قبل وأثناء وبعد الإنتاج حتى يتم توصيل المنتج للمستهلك النهائي والتأكد من استخدامه بكفاءة تحقق له الرضا المطلوب.

ويستند تحقيق ذلك إلى وجود العديد من العوامل التي تؤثر على جودة المنتج التي يجب الاهتمام بها وهي المدخلات (الآلات، العمل، المواد، التقنية) والعمليات الصناعية والمخرجات وطرائق المناولة للمواد من خلال المصنع وعمليات النقل الخارجي والتخزين والتسويق، فكل تلك العوامل تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على الجودة النهائية للمنتج وبالتالي تؤثر على درجة إرضاء المستهلك النهائي.

المرحلة السادسة:مرحلة توكيد الجودة (1980-1987) (Quality Assurance)

كان الهدف من هذه المرحلة استمرارية المحافظة على المستويات التي تم تحقيقها وضمن ثباتها واستخدمت في ذلك التخطيط وإدارة نظم الجودة علاوة على ما قد سبق ذكره، إذ بدأ التفكير بمسألة توكيد الجودة في التصميم، الإنتاج، التركيب والخدمات والتطوير بعد عام (1980) من خلال الأنشطة الخدمية المرتبطة بالفعاليات الهندسية وتحمل مسؤوليات تحقيقها على كافة العاملين في الشركة.¹

وجدير بالإشارة إلى ان هذه الفكرة جاءت نتيجة ما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة التي باسروا العمل بها في مختلف الشركات وتحقيقهم لشعار العيوب الصفرية بالكامل.

لقد كان الهدف من حلقات الجودة هو ان يجتمع بعض الموظفين في الشركة في لقاءات اسبوعية منتظمة لمناقشة سبل تحسين موقع العمل وجودة العمل، وفيها يتم التركيز على تحديد المشكلات المحتملة للجودة ثم عرض ومناقشة الحلول.

لقد وصل عدد حلقات الجودة إلى أكثر من (1000000) (مليون) حلقة تمارس عملها في الشركات اليابانية لدرجة أنها وصفت في مجلة (**Business Week**) عام (1986) بأنها نموذج الثمانيات وبينما نجحت حلقات الجودة بشكل ملحوظ في اليابان وكان لها تأثير إيجابياً على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية وكان لها تأثيراً إيجابياً على تحسين الجودة في الصناعات اليابانية، فإنه لم تلقى إلا نجاحاً هامشياً في أمريكا بسبب الطريقة التي استخدمت بها وليس لسبب جوهر في التقنية نفسها.

¹ لخليل ابراهيم محمود القزاز وآخرون، مرجع سابق، ص 15.

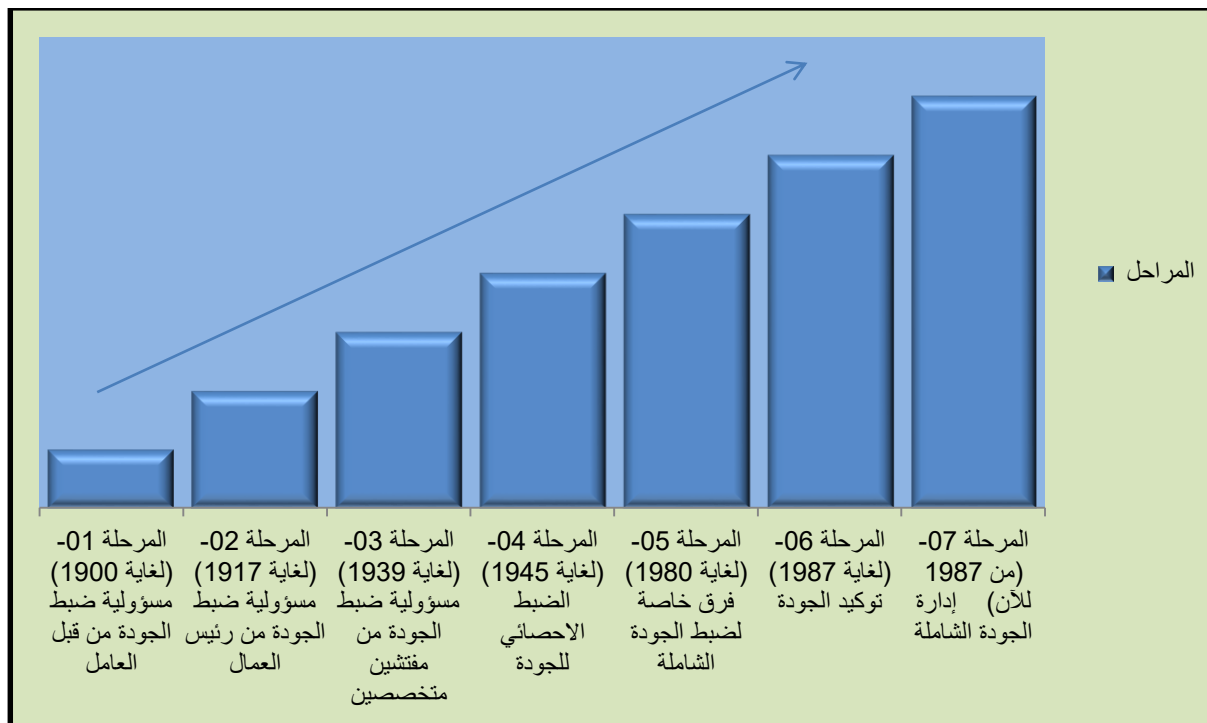
المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) منذ (1987- إلى الآن)

وهي المرحلة المعاصرة التي تميزت بالتطور الشامل والمستمر لنظم الجودة واتساع المفهوم التطبيقي للجودة ليشمل جميع عناصر التنظيم، وكان من ابرز خصائص هذه المرحلة استخدام معلومات إدارة الجودة الشاملة وبإنشاء منظمة التقييس العالمية (ISO) في شهر (1987) المواصفات القياسية الدولية (ISO 9000) وتوابعها كمعيار دولي موحد لتوكيد الجودة بتطبيق المواصفات (ISO 9002 - 9903 - 9001) طبقاً لتخصصات الشركات كمرجع قياسي دولي لإدارة الجودة وتطبيق المواصفة (ISO 9004) كدليل إرشادي.

وفي بداية القرن الحادي والعشرين تم دمج المواصفات اعلاه في مواصفة موحدة هي (ISO- 9001 - 2000) لتكون صالحة للتطبيق في جميع المنظمات السلعية والخدمية على حد سواء.

ويوضح الشكل الآتي مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

الشكل رقم 01 : مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة تعاريف كثيرة تعددت حسب رؤية كل هيئة أو شخص قام بإعطاء تعريف لها، ومن هذه التعاريف نذكر:

- عرّفها المنظمة الدولية للتوحيد، والقياس ISO على أنها: "تكامل الخصائص، والمعاليم المرتبطة بمنتج أو خدمة ما، بما يؤدي إلى تلبية احتياجات، ومتطلبات مُحدّدة من قبل بدقّة".¹
- عرّفها معهد المقاييس البريطاني على أنها: "فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات، وتوقعات العميل، والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفاً الطرق، وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين جميعهم بدافع مُستمرٍ للتطوير".²
- عرّفها (جوزيف جوران) على أنها: "عملية إدارية تُؤدّيها المنظمة بشكل تعاوني؛ لإنجاز الأعمال، من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة بكلٍ من الإدارة، والعاملين؛ لتحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية بشكل مستمر، عن طريق فرق العمل، وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة؛ للتخلّص من كلّ أعمال الهدر في المنظمة".³
- هي مجموع العمليات التي تستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة تقوم علىمسؤولية تضامنية لكافة الإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد والعاملين لإشباع حاجات وتوقعات العملاء ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد ومرورا بعمليات التشغيل حتى التعامل مع العميل سواء إن كان مستهلك أو مستفيد بخدمة أو فكرة.⁴
- إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شي داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية وإجراءات العمل المختلفة وذلك من اجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى اعلي جودة في مخرجاتها⁵
- هي الرغبة في تحقيق نتائج مرغوبة توفر نفعاً لأصحاب المصلحة ويقوم على تحقيقها مجموعة من المختصين يديرون الموارد والإمكانات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة ويضعون الخطط والبرامج

¹ محمد بن عبد العزيز الراشد، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2011، ص ص 2، 3.

² جباري فادية، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، شعبة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011، ص ص 17، 18.

³ صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب التربوية دراسة وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، رسالة دكتوراه، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 1430/1429هـ، ص 46.

⁴ عمرو حنفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001، ص 60.

⁵ طارق الشلبي مأمون الدراكة، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، الإسكندرية 2011، ص 19.

ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون أداءهم للتأكد من تحقيق النتائج المرجوة مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بهم ويلتزمون الفرص ويتجنبون المخاطر ويستعدون لاحتمالات المستقبل¹

- تمثل مبادئ إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات ايجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعا أو خدمات وبأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.²

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن استنتاج أن إدارة الجودة الشاملة تعني: مجموع الجهود التي يبذلها العاملون، والمدراء؛ بهدف ضمان رضا العملاء على المدى الطويل ذلك بان إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل أمثل مجموعة من الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات الإدارية والأدوات الإحصائية والموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء، فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين و تطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل ، مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن أي مؤسسة تريد أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر على عدة متطلبات لازمة وضرورية والتي نلخصها فيما يلي:

أولاً: ثقافة المنظمة

إن المؤسسة الراغبة في تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب عليها أن تتخلى عن إدارتها التقليدية بما تحملها من قيم ومفاهيم رسخت عبر السنين والانتقال إلى إدارة حديثة تحمل قيم ومفاهيم عمل جديدة تركز على تحسين وتطوير جودة الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين.³

ثانياً: مشاركة وتحفيز العاملين

مشاركة جميع العاملين وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو خلق بيئة محفزة للإنتاجية أو الخدمة المستهدفة لأنهم هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل، وإن تحفيزهم ومشاركتهم تخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.

ثالثاً: التدريب

¹ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص8.

² عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص12.

³ عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006، ص 54.

لكي يتمكن العمال من تطبيق مفاهيم الحديثة لإدارة الجودة الشاملة يجب أن نقوم بتدريبهم وإكسابهم وتعليمهم المهارات اللازمة حتى يتمكنوا من أداء الأعمال بشكل صحيح للمرة الأولى وكل مرة وفقاً لمبدأ الذي يقوم عليه.

رابعاً: التزام الإدارة العليا بالجودة

لكي تستطيع جميع الإدارات في المؤسسة أن تلتزم بإدارة الجودة الشاملة وأن تكون مقتنعة بها، يجب أن تلتزم بها الإدارة العليا، وأن تطبق من قبلها وكذلك تقوم بتغيير من العمل بالمبادئ الإدارية التقليدية إلى العمل وفقاً لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وهذا بتقديم الدعم اللازم لفرق العمل لإجراء التغييرات الكفيلة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

خامساً: التركيز على العملاء

إن رضا العميل هو المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة ولهذا يجب تصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، بما يحقق رغبات وحاجات العملاء وهكذا يتحقق الولاء لتلك المؤسسة.²

سادساً: التحسين المستمر

إن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن برنامج للتحسين والتطوير بشكل مستمر للوصول إلى الكمال أو على الأقل محاولة ذلك، ولهذا يجب تقييم جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات المعلومات، بشكل مستمر وفقاً للمعلومات التي تم جمعها وتحليلها بشكل مستمر ودوري.³

سابعاً: التخطيط الاستراتيجي للجودة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يبدأ بتوضيح الرؤية المستقبلية محددة وأهداف بعيدة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وهذا يتحقق بمشاركة جميع العاملين بشكل مخطط له مسبقاً، بحيث تتمكن الإدارة العليا من تقييم أدائها الفعلي وفقاً لما في الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ثامناً: القياس والتحليل

إن القرارات التي تتم في ظل إدارة الجودة الشاملة تتصف بالموضوعية، وهذا لأنها تعتمد على طرق والأدوات العلمية الصحيحة في جمع البيانات وتحليلها، ثم تقدم هذه المعلومات إلى متخذ القرار في المؤسسة المعلوماتية وتعتبر كمرشد له.

تاسعاً: منع الأخطاء قبل وقوعها

¹آلاء عبد الموجود، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، العلوم الإدارية، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص 39.

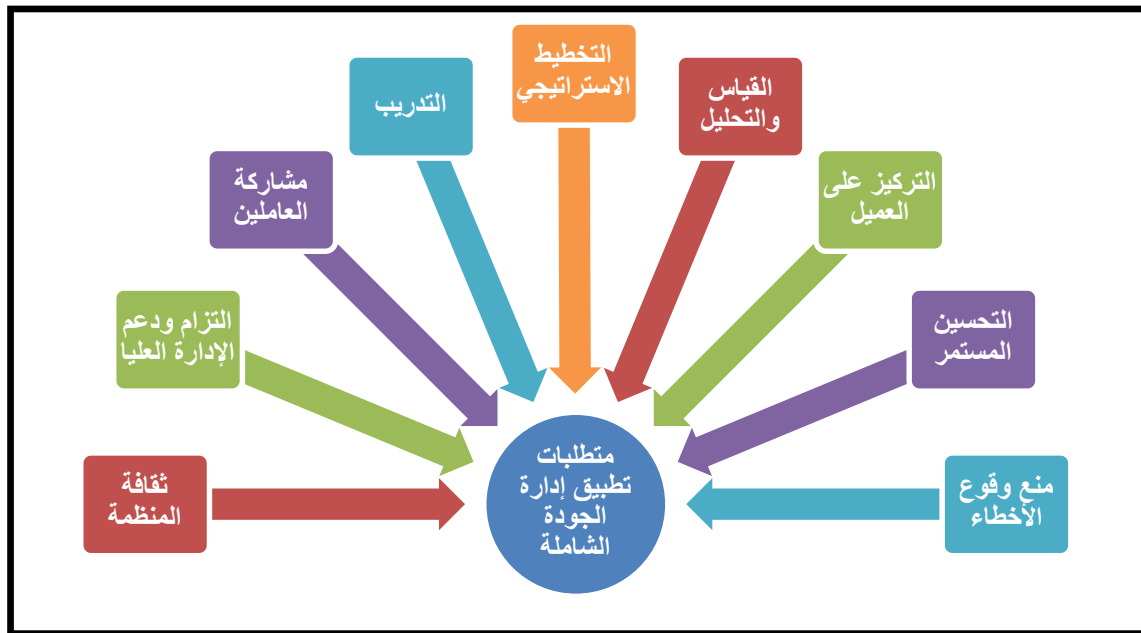
²نفس المرجع السابق، ص 39.

³التميمي وحسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 40.

إن إدارة الجودة الشاملة تأخذ مبدأ الوقاية من الأخطاء والعيوب وهذا من خلال الفحص والمراجعة والتحسين المستمر من أجل معرفة المشكلات قبل وقوعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها كخطوة استباقية وبهذا تعتبر إدارة الجودة الشاملة أن تكاليف الوقاية أقل بكثير من تكاليف الإصلاح، وهذا أشبه بالصيانة المستمرة للمؤسسة من خلال مراجعة وتحليل العمليات التي تقوم بها بشكل دائم.

ويمكن تلخيص متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الشكل التالي:

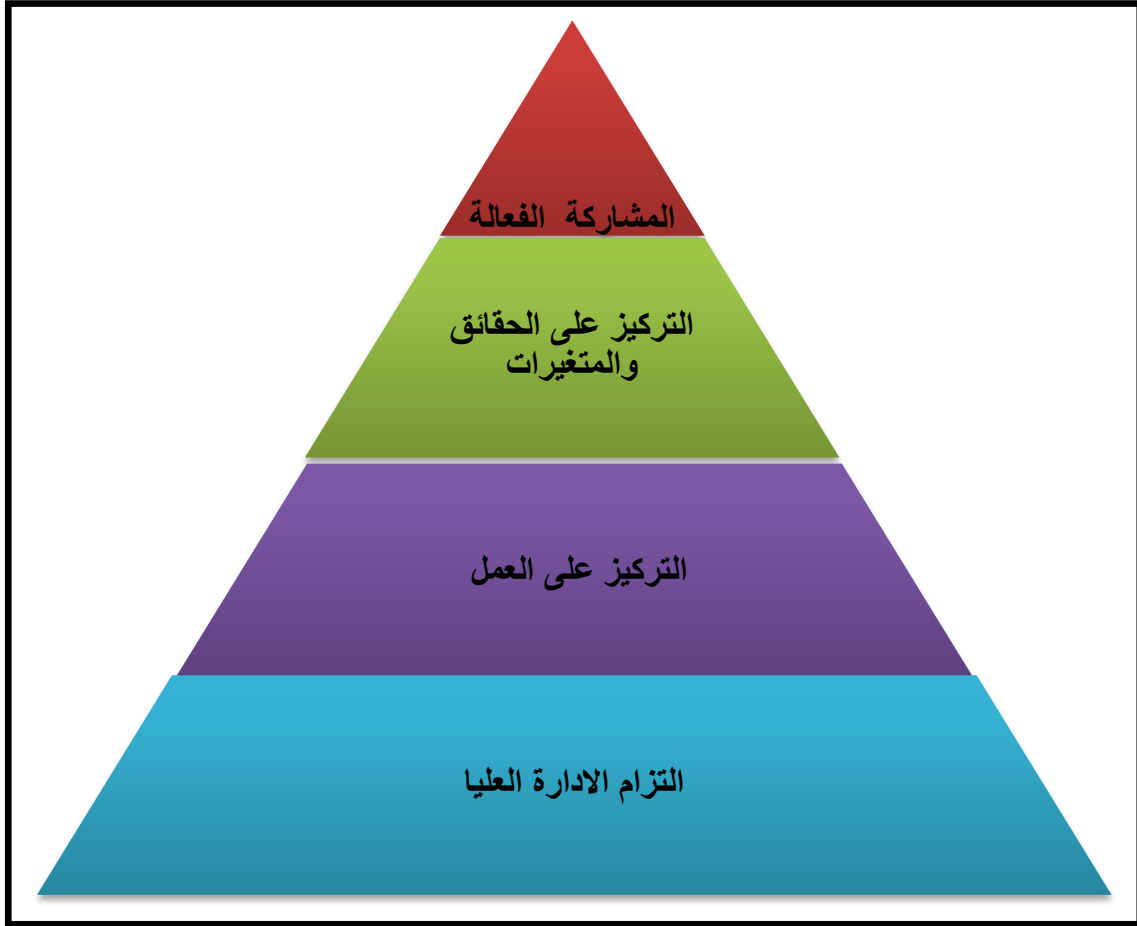
الشكل رقم 02: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا ترتيب بعض هذه المتطلبات حسب الأهمية وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 03: شكل يوضح أهم متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على ما سبق.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

سنتطرق في هذا المطلب لأهداف إدارة الجودة الشاملة وأهمية هذه الأخيرة.

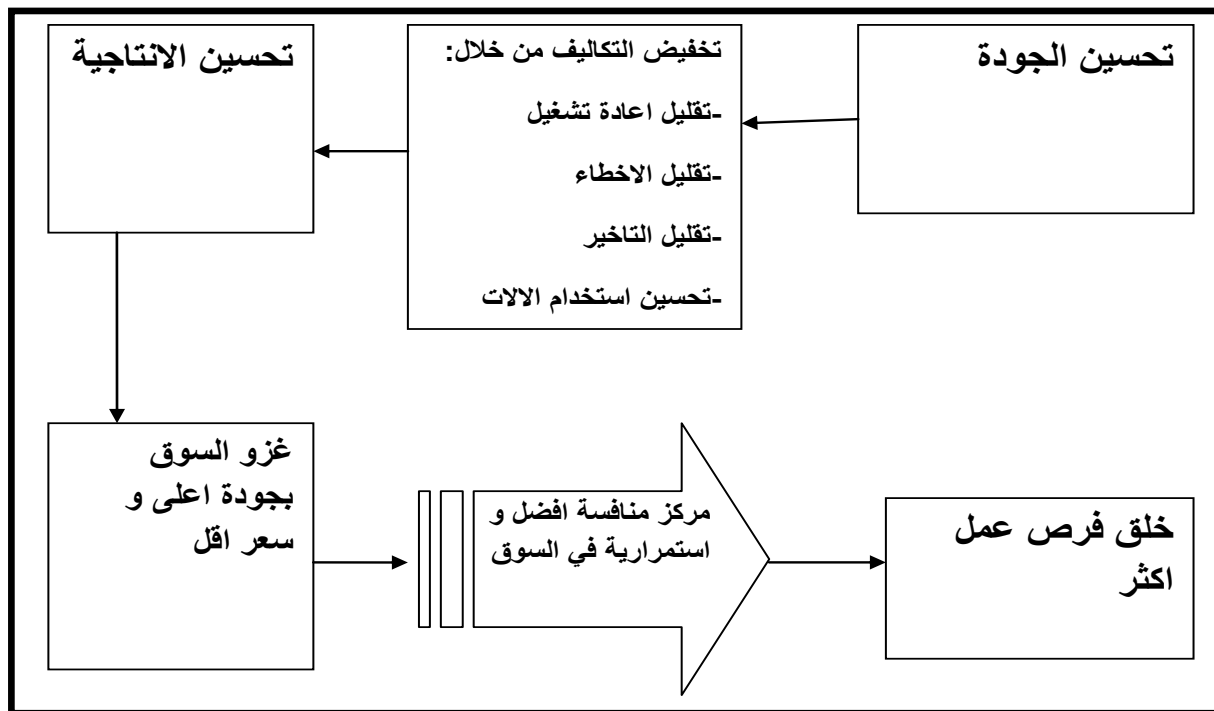
أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة

لإدارة الجودة الشاملة أهمية في المنظمات وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة¹؛
- تحقيق رضا العميل، وتقديم أحسن وأفضل المنتجات للعميل؛
- تحسين عملية الاتصال بين مختلف المستويات، وتنمية شعور بوحدة المجموعة وزيادة الثقة بين الأفراد؛
- تحسين في السمعة الطيبة للمنظمة في نظر عملائها²؛
- تغيير في سلوكيات الأفراد العاملة في المنظمة تجاهها؛
- تمكين العاملين من القيام بعملية مراجعة وتقييم للأداء بشكل مستمر؛
- منهج شامل لتغيير بعيد عن النظام التقليدي المطبق في شكل إجراءات وقرارات.

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: أهمية إدارة الجودة الشاملة.



المصدر: بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص 179.

¹عزة بنت محمد الغامدي، مرجع سابق، ص 54.

²بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 178.

يتضح لنا من خلال الشكل 04 أن تحسين الجودة بخلق فرص عمل أكثر، وهذا مرورا بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية واكتساح السوق ثم ضمان مركز تنافسي أفضل والاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.

ثانيا: أهداف إدارة الجودة الشاملة

إن المؤسسة من خلال اعتمادها وتطبيقها لفلسفة إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف نذكر منها:

- تحديد الحاجات والمتطلبات الحقيقية للعملاء؛
- العمل على تلبية حاجيات هؤلاء العملاء، من خلال تقديم سلع وخدمات مطابقة للمواصفات وتطويرها حسب حاجاتهم ورغباتهم¹؛
- تحقيق الرضا لكل من الزبائن والموظفين والمدبرين على حد سواء؛
- توقع حاجات العميل مستقبلا، والعمل من أجل تلبيتها، لجذب المزيد من العملاء والمحافظة على الحاليين منهم²؛
- ضمان التحسين المستمر والشامل لكل نشاطات المؤسسة ووظائفها، وزيادة قدرتها على التطور؛
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية في ظل التنافسية الحادة؛
- زيادة ربحية المؤسسة عن طريق زيادة حصتها السوقية الناتجة عن الكفاءة الإنتاجية، بتخفيض التكلفة وتحسين الجودة في نفس الوقت؛
- تشجيع فكرة العمل الجماعي بالمؤسسة؛
- منح حق اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة، لتحسين مجالات العمل المشترك؛
- التكيف مع التغيرات التقنية، الاقتصادية والاجتماعية بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة³.

المبحث الثاني: نظام ضمان جودة التعليم العالي

إن جودة الخدمة المقدمة في قطاع التعليم العالي تحظى بأهمية كبيرة ضمن الإستراتيجيات الموضوعية في ذات القطاع، لما لها من أثر مباشر في رفع كفاءة المؤسسات الجامعية، ويقوم بهذا الدور الهام والفعال ما يسمى بنظام ضمان الجودة عموما ونظام ضمان جودة التعليم العالي خصوصا. وهذا ما سنتعرف عليه من خلال المطالب التالية:

¹عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000، ص26.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص41.

³فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص

المطلب الأول: نشأة نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر

يعتبر نظام ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر حديث النشأة إذ تمخضت الفكرة عن توصيات المؤتمر الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 19 و 20 ماي 2008، والندوة الدولية حول ضمان الجودة في التعليم العالي بتاريخ 01 و 02 جوان 2008 بالجزائر والتي انبثقت منها خلية أو فرقة عمل كلفت من طرف الوزارة بالتفكير في المشروع مدعمة في البداية ببعض الخبراء الدوليين¹، وبصدور القرار الوزاري رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي، ومنه تم ترسيم عمل الفرقة وتعيين مسؤولين عن ضمان الجودة في التعليم العالي على مستوى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي. والتي تباشر عملها وفق ما اسند لها من مهام:²

- إعداد منظومة وطنية للمعايير والمؤشرات لضمان الجودة مع الأخذ في الاعتبار المعايير الدولية؛
- تحديد معايير اختيار مؤسسات التعليم العالي النموذجية ومعايير اختيار المسؤولين عن ضمان الجودة في المؤسسات الجامعية؛
- إعداد برنامج إعلامي موجه للمؤسسات الجامعية وبرنامج تدريبي للمسؤولين عن ضمان الجودة في كل مؤسسة؛
- تحديد برنامج تطبيق ضمان الجودة في المؤسسات المختارة والسهرة على متابعة تنفيذه.

المطلب الثاني: تعريف نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يتضمن مفهوم نظام ضمان الجودة مجموعة من التعاريف ندرج بعضها كما يلي:

- نظام ضمان الجودة هو نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة، اتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة.³
- وعرف أيضا على أنه ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أن ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت بكتابتها واعتمادها.⁴
- وبطريقة أشمل عرف نظام ضمان الجودة على أنه مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام وفي جميع المستويات بهدف ضمان أن ناتج العمليات سوف يلبي حاجات

¹ كيجلي عائشة وآخرون، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 41.

² زين الدين بروش ويوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012، ص 813.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 309.

⁴ أحمد الخطيب ورداح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2010، ص 36.

الزبائن وتوقعاتهم، وذلك من خلال التأثير على الطريقة التي يتمّ وفقها تصميم المنتجات وتصنيعها وتفتيشها واختبارها وتركيبها وتسليمها وخدمتها، ويهدف نظام الجودة إلى تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة.¹

- وفيما يتعلق بالتعليم فإن نظام ضمان جودة التعليم العالي تتمحور في جودة عناصر العملية التعليمية المكوّنة من الطالب، عضو هيئة التدريس، جودة المادة التعليمية؛ من برامج وكتب جامعية وطرق التدريس وجودة مكان التعلم في الجامعات والمخابر ومراكز الحاسوب والورشات والقاعات التعليمية ومن سياسات وفلسفات إدارية، وأيضا من هياكل تنظيمية ووسائل تمويل وتسويق وأخيرا جودة التقويم الذي يلبي احتياجات سوق العمل.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن نظام ضمان جودة التعليم يمكن حصره في جملة مركبة ومتشابكة من العوامل المتعلقة بتهيئة البيئة الفعلية لبلوغ درجات التميز والجودة في التعليم التي تقاس على أساس عدة معايير منها التحصيل العلمي والدرجات العلمية التي تمنحها المؤسسة الجامعية وكذلك مدى استقطابها للكفاءات والمواهب وجعل هذا كله رأسمال تفتخر به المؤسسة الجامعية وتكسب رضا عملائها الداخليين والخارجيين وكذلك محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

المطلب الثالث : محاور تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي

تتمثل أهم المحاور التي يركز عليها نظام ضمان الجودة فيما يلي:

أولاً: جودة الطلبة

وهم من أبرز عوامل تحسين جودة الخدمة التعليمية، وتتلخص تحته العناصر التالية:

1-انتقاء الطلبة: تتمثل عملية انتقاء الطلبة لقبولهم للالتحاق بالتعليم العالي إحدى الممارسات الشائعة في الجامعات والكليات، باعتبار الجامعات والكليات التي تنتقي طلبتها تتميز عن مثيلاتها الأقل انتقاء، حيث إن انتقاء الطلبة وقبولهم يمثل الخطوة الأولى في جودة التعليم الجامعي.³

¹ زين الدين بروش ويوسف بركان، مرجع سابق، ص 814.

² رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 121.

³ صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه و معوقاته، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، السنة الجامعية 2013/2014، ص 46.

2-نسبة عدد الطلبة: من بين مظاهر جودة الخدمة التعليمية الأخذ بعين الاعتبار نسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس، إذ يجب أن تكون هذه النسبة مقبولة بالدرجة التي تضمن تحقيق فعالية العملية التعليمية فكلما كان عدد الطلبة قليلا كان ذلك أفضل في رفع حيوية الدرس، وإتاحة فرصة أكبر للمشاركة وتبادل الأفكار، بالإضافة لعنصر مهم وهو دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم وسعيهم للمعرفة وحبّ الاطلاع والاستكشاف والرغبة في الحصول على ثراء معلوماتي.¹

ثانيا: جودة هيئة التدريس

ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حقا في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التربوية التي يرسمها المجتمع.²

ويحتلّ عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية و توصيل المعلومة بأمانة، فمهما بلغت البرامج التعليمية من تطوّر في الخدمات التربوية والتعليمية ومهما بلغت هذه البرامج من الجودة، فإنها لا تحقق الفائدة المرجوة منها إذا لم يجب توافر عدد من السمات لدى عضو هيئة التدريس التي تضمن الكفاءة التدريسية المناسبة، منها جملة من السمات الشخصية والنفسية والقدرة على الاتصال بالإضافة إلى الالتزام بالمنهج العلمي والعمل على تنمية المهارات الفكرية التنافسية بين الطلبة خدمة للجامعة التي ينتمي إليها زيادة على خدمة المجتمع.³

وبالتالي تصنف أدوار عضو هيئة التدريس وفق هذا المفهوم إلى:⁴

1- أدوار اتجاه طلابه؛

2- أدوار اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها؛

3- أدوار اتجاه المجتمع المحيط به؛

4- أدوار اتجاه نفسه.

كما يعد مؤشر مقدار الإنتاج العلمي للأستاذ الذي يتطلب معايير لقياس إنتاجيته منها: المنشورات العلمية، التقديرات والاعتراف العلمي مثل العضوية الشرفية في بعض الجمعيات العلمية أو رئاسة مؤسسة مهنية وطنية، ويمكن تحديد أدوار الأستاذ في النقاط التالية: التدريس والتقييم، الإرشاد والتوجيه، التآليف والترجمة، البحث العلمي، خدمة المجتمع، العمل الإداري والتطوير المهني.

¹ بن اعمار منصور، الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، غنابة، 18-19 ماي 2011، ص16.

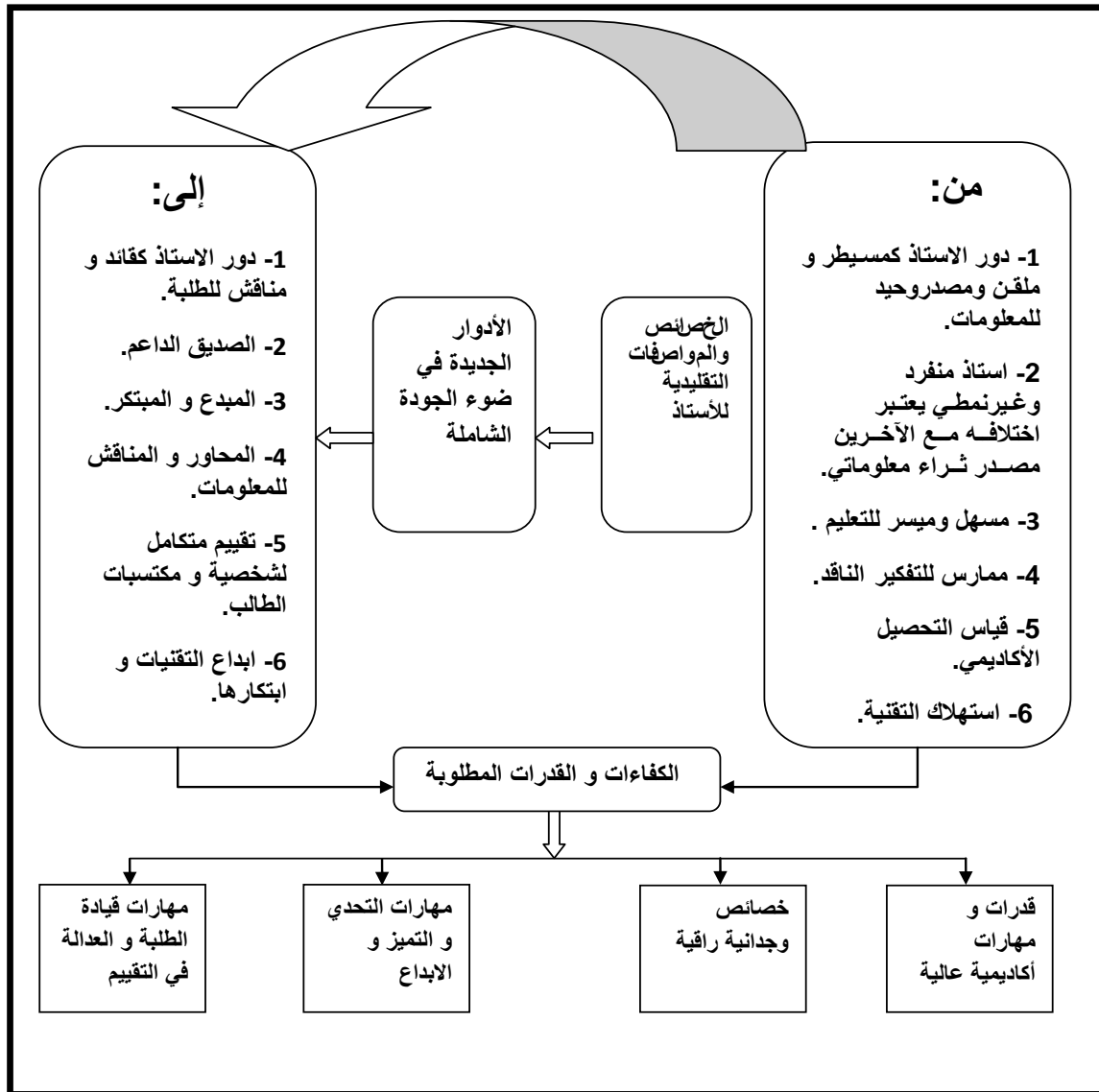
² صليحة رقاد، مرجع سابق، ص44.

³ ربيع قرين، تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي كمدخل لضمان جودة التعليم في ضوء التجربة الأمريكية والبريطانية والفرنسية، مجلة اوراق اقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 262.

⁴ رزق الله حنان، مرجع سابق، ص123.

ويمثل الشكل التالي التغييرات التي تطرأ على هيئة التدريس في ظل العمل بنظام ضمان الجودة في التعليم العالي:

الشكل رقم 05: التغييرات التي تطرأ على هيئة التدريس في ظل العمل بنظام ضمان الجودة في التعليم العالي.



المصدر: صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاه و معوقاته، رسالة دكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 01، السنة الجامعية 2013/2014 ، ص45.

ثالثاً: جودة المناهج

تعدّ الموازنة بين الأصالة والمعاصرة في إعداد المناهج، من حيث المحتوى والأسلوب من العوامل المرتبطة بجودة الخدمة التعليمية، ويرتبط هذا الجزء من المعايير بالمدى الذي تستطيع فيه هذه المناهج الدراسية أن تعمل على تنمية قدرة الطالب على تحديد المشكلات وحلها، إذ أن أولوية جودة الخدمات التعليمية تستدعي تحسين المناهج¹. ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية:

1- تحديد إستراتيجية التعليم:

وذلك بوضع إطار لسياسات يستهدف المحافظة عليها في تكامل وتوقيت ملائمين وتوجيهها الوجهة الصحيحة وينبغي مراعاة خاصيتين عند تحديد إستراتيجية التعليم هما:

- أ - **وجوب التركيز على العلاقات بين الأشياء:** وذلك بإيجاد سلسلة كاملة من العلاقات الداخلية في النظام التعليمي الموجودة بين مستوياته المختلفة، بين النظام التعليمي ككل والبيئة التي يتواجد فيها.
- ب- **وجوب التركيز على التجديد:** بحيث يكون شاملاً لجميع جوانب العملية التعليمية بهدف إحداث التوافقات التي يحتاج إليها النظام.

2- دراسة الوضع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة:

حيث تتضمن هذه الدراسة طرق التدريس ووسائله وأساليب التقويم، وإعداد الأستاذ وتدريبه بالإضافة إلى الإدارة الجامعية.

3- التخطيط:

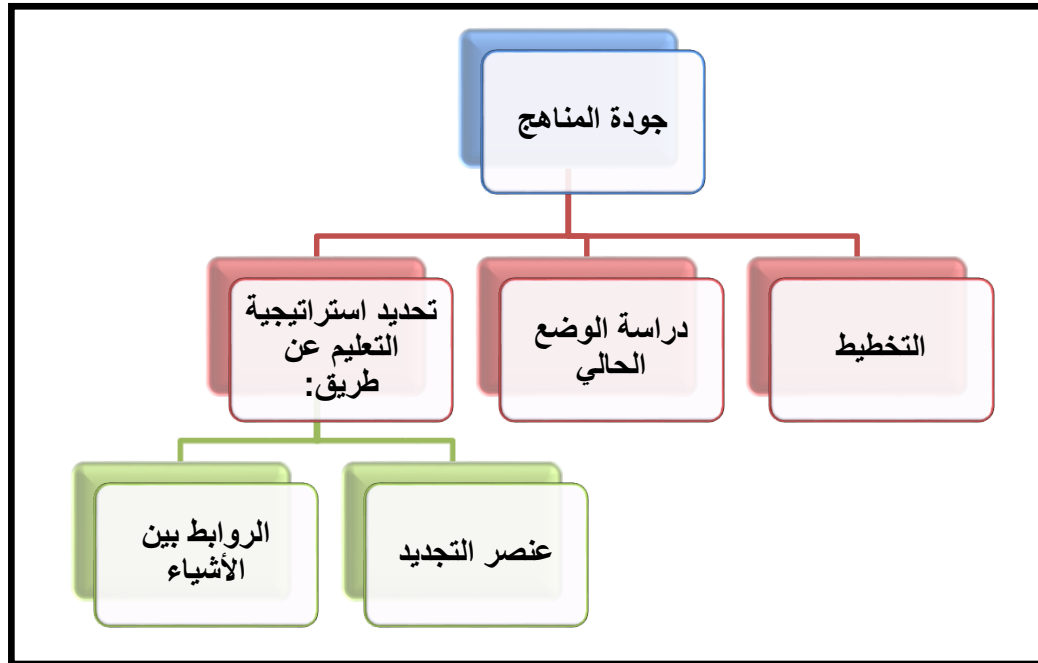
عبارة عن عملية تتضمن اتخاذ مجموعة من القرارات للوصول إلى أهداف محددة وعلى مراحل معينة وخلال فترة زمنية معينة مستعينا بالإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة والهدف من ذلك أنها تسهل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التعليمية.²

¹بن اعمارة منصور، مرجع سابق، ص16.

²نفس المرجع السابق، ص 16.

ويمكن تلخيص مختلف جوانب جودة المناهج في التعليم العالي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 06: جودة مناهج التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

رابعا: جودة القيادة الإدارية

1- تعريف القيادة: : سنحاول وضع مفهوم مبسط للقائد لنتمكن من خلاله تعريف القيادة:

فالقائد هو كائن في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر الذي ينظر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسم، والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ الأهداف الجماعية وتحريك الجماعة نحوها وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، والحفاظ على تماسك الجماعة، وتسيير مواردها، وهكذا يمكن النظر للقيادة أيضا كعملية سلوكية.

كما تعرف على أنها عبارة عن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوط بهم بحماس وثقة. وقد أثبتت الأبحاث أن الشخص الذي تتم قيادته بشكل جيد يمكن أن يزداد جهده بحوالي 40 بالمائة.¹

ولقد تطور مفهوم القيادة الإدارية عبر مرحلتين متعاقبتين:²

¹جمال الدين عويصات، مبادئ الإدارة، دار الهومة، الجزائر، 2005، ص 20.

²محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية- أسس و مبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم، الجزائر، 2010، ص 97.

أ- **المرحلة الأولى:** والتي تمثل المعنى التقليدي للقيادة الإدارية، والذي يرتبط بفكرة السلطة السلمية داخل التنظيم الإداري، فالقائد الإداري هو كل رئيس إداري يتمتع بحق إصدار أوامر السلطة، والتي يتعين على التابعين تنفيذها وطاعتها، وإلا تعرضوا للجزاء، فعناصر القيادة الإدارية إذن هي: الأوامر والطاعة والجزاء.

ب- **المرحلة الثانية:** والتي تمثل المعنى الحديث للقيادة الإدارية، والذي يعتمد على فكرة العلاقات الإنسانية التي تربط بين القائد وأعضاء التنظيم ليس بوصفهم أتباعا بل كيان، فتتحدد سلطة القائد في قدرته على التأثير على العاملين من أعضاء التنظيم، وخلق الولاء بينهم، وغرس روح الفريق الواحد من أجل بلوغ الأهداف المشتركة للمنظمة.

ما نخلص إليه إذن أن القائد الإداري هو الذي يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه، ويمتون إليه بالطاعة، فهو الذي يوجب الاحترام، وليس الذي يفرض الاحترام¹.

ومن هنا يظهر الفرق بين القائد الإداري، والرئيس الإداري، فالقائد على خلاف الرئيس لا يستمد نفوذه من السلطة الهرمية الرسمية، وإنما يستمد نفوذه من اختيار الجماعة له كقائد، ويصبحون أتباعا له.

2- صفات القائد الإداري: يجب أن يتحلى القادة الإداريون في كل المستويات بالصفات الأخلاقية الأساسية كالنزاهة، الأمانة، الشرف، الكرامة، بحيث يمثلون قدوة أخلاقية لتابعيهم ومرؤوسيهم. فليست هناك جدوى أو قيمة لرئيس يملك مهارات استثنائية وعلم وثقافة إذا لم يكن على هذا المستوى المطلوب من النزاهة والشرف ثم إنه لو كان كذلك سيكون قدوة سيئة، ولا شك في أهمية القدوة الطيبة الحسنة بالذات في القائد الإداري الأعلى، والتي تتطلب نكران الذات واليقين والحماسة والأخلاق.²

3- متطلبات القيادة الجامعية: يتطلب من القيادة الجامعية امتلاكها لمجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والإدراكية كي يتمكنوا من القيام بأدوارهم الأكاديمية والإدارية والتربوية بحيث يجب أن تكون هذه الأدوار مقنعة وواضحة، إذ لا تكفي السلطة الرسمية التي تمنحها اللوائح في تحقيق المهام القيادية وخاصة في البيئة الأكاديمية التي تتسم بحساسية عالية اتجاه الأنماط التسلطية في اتخاذ القرارات والتي تقود إلى فشل محقق إزاء أشكال المقاومة المختلفة. فجودة الإدارة تتركز على جودة القائد الذي ينبغي عليه الالتزام بجودة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة الأنشطة من ملتقيات ودورات تدريبية للقوى العاملة بالجامعة.³

إضافة إلى ذلك تتلخص جودة القيادة الإدارية في المعايير الأكاديمية والمناهج الجديدة المواكبة للتغيرات البيئية، وتنمية وترقية البحث العلمي، وكذلك المعايير التربوية المتمثلة في انخفاض معدلات المشاكل سواء

¹ رزق الله حنان، مرجع سابق، ص 125.

² نفس المرجع السابق، ص 125.

³ ربيع قرين، مرجع سابق، ص 263.

للطلبة أو الأساتذة أو الاثنين معا، وأيضا معايير الإدارة المتمثلة في انخفاض معدلات المخالفات الإدارية وعنصر التحفيز، وسهولة تنفيذ المعاملات الإدارية. فلا بد للقيادة أن لا تركز على التدريس دون التعلم وعلى المعرفة والمهارة دون السلوك، وعلى الكم دون الكيف، ويجب على أساتذة التعليم الجامعي أن يكونوا على قدر كبير من الانضباط في السلوك والدقة والأمانة والولاء، حتى يكونوا قدوة في أعين طلابهم.

خامسا: جودة الإنفاق والتمويل

يمثل تمويل التعليم مدخلا بالغ الأهمية من مدخلات أي نظام تعليمي، وبدون التمويل اللازم يقف نظام التعليم عاجزا عن أداء مهامه الأساسية، أما إذا توافرت له الموارد المالية الكافية قلّت مشكلاته، وصار من السهل حلها، ولاشك أن جودة التعليم على وجه العموم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل التعليمي في كل مجال من مجالات النشاط، ويعدّ تدبير الأموال اللازمة للوفاء بتمويل التعليم أمرا له أثره الكبير في تنفيذ البرامج التعليمية المخطط لها، وكذلك فإن سوء استخدام الأموال سيؤدي إلى تغيير خطط وبرامج التعليم، الأمر الذي يؤثر حتما على جودة التعليم والتي تحتاج غالبا إلى تمويل دائم، مصادره من التمويل الحكومي والذاتي وعائد الخدمات ومراكز البحوث والاستشارات والتدريب.¹

وتتعدّد الإمكانيات المادية في مؤسسات التعليم العالي حيث تشمل جميع أنواع الأثاث، والتجهيزات والمختبرات والمكتبات ويتضمن هذا المتغير مجموعة من المؤشرات:²

أ - مرونة المبنى والإمكانات المتوفرة فيه ودرجة الاستيعاب؛

ب- مدى استفادة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من المكتبات الخاصة بالكليات من خلال توفيرها للمصادر التخصصية، وغير التخصصية من كتب ومجلات وحواشيب وجودة عمال المكتبة من خلال تنظيمهم وتسهيلهم الوصول للمعلومة؛

ج - حجم الاعتماد المالي.

¹ حبيبة شهرة، فجوة البحث العلمي بين الغرب و العرب، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن ومركز الاحتواء الاجتماعي دولة قطر، 15-16 مارس 2015، ص 90.

² مسلم أحمد الجعباري، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر: عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم بجامعة المرقب، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن ومركز الاحتواء الاجتماعي بقطر، 15-16 مارس 2015، ص 43.

واختصاراً يمثل الشكل التالي أهم محاور تطبيق نظام الجودة في التعليم العالي كما يلي:

الشكل رقم 07: محاور نظام ضمان جودة التعليم العالي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على ما سبق.

المطلب الرابع: دوافع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

يلعب نظام ضمان الجودة دور كبير في تحسين جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي لعدة دوافع نذكر أهمها كما يلي:

أولاً: العولمة

أصبحت عالمية المناهج الأكاديمية جزء من التقدم المطلوب للخطط التعليمية ولتطوير المناهج. ومع تطور تكنولوجيا الاتصالات لم تعد الحاجة إلى الاعتماد الكلي على انتقال الطلبة والأساتذة حول العالم بل أصبح بإمكان الطلبة الاشتراك في كثير من الدول للدراسة في صف واحد دون مغادرة منازلهم كما أدت كذلك عولمة بعض المهن والحركية النشيطة التي شهدتها سوق العمل إلى زيادة الضغط على الدول ومؤسسات التعليم العالي لإنتاج شهادات معترف بها على مستوى سوق العمل الدولية.

ثانيا: الاتفاقية العامة حول تجارة الخدماتGATSوسوق التعليم العالي العابرة للحدود

يعد نمو التعليم العالي العابر للحدود الوطنية مظهر من مظاهر العولمة، إذ أدت هذها لأخيرة إلى انتقال البرامج الأكاديمية و المؤسسات التعليمية والطلبة عبر الحدود، وهذا يعتبر نهاية لعصر كانت فيه المؤسسات العامة الوطنية لوحدها من تقوم بتوفير خدمة التعليم العالي.¹

ثالثا: السوق الدولية لخدمات ضمان الجودة

أدى تحرير الخدمات في قطاع التعليم العالي إلى بروز ونمو خدمات ضمان الجودة والاعتماد عليها بشكل متسارع، فقد أصبحت العديد من المؤسسات المعتمدة التي تنشط على المستويات الوطنية لبعض الدول وفي مجالات عدة كالتكوين في إدارة المؤسسات، الهندسة والطب تقدم خدماتها في حدود دول أخرى، وعلى الرغم مما تقدمه هذه المنظمات الدولية من مزايا إلا أنها قد تفرض قيما خاصة بها ومعايير لا تكون متماثلة مع ما تفرضه السلطات الوطنية، وهذا ما يشكل عليها ضغطا كبيرا.

رابعا: تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي

تزايد الإقبال على التعليم العالي بشكل ملحوظ في العصر الحالي خاصة في الدول النامية. وفي هذا الإطار، أشار تقرير منظمة (Unesco) لسنة 2010 إلى أنه على الصعيد العالمي تزايد عدد الطلبة من 68 مليون لسنة 1961 إلى 159 مليون طالب لسنة 2008.²

خامسا: خصخصة التعليم العالي

نظرا لضخامة حجم الموارد المالية المطلوبة للاستجابة لمختلف احتياجات التعليم العالي وعدم كفايتها لجأت العديد من الدول التي كانت تعتبر التعليم جزءا مهما وأساسيا من المسؤوليات الوطنية للدولة لفتح الباب للقطاع الوطني الخاص، وفي كثير من الأحيان للمؤسسات الأجنبية للإسهام في نشاط التعليم بما في ذلك التعليم العالي.

سادسا: قلة الموارد المالية

نظرا لتزايد عدد الطلبة المنتسبين إلى مؤسسات التعليم العالي وتنوع احتياجاتهم، تواجه حكومات الدول مشكلة عدم كفاية الدعم المالي المخصص لهذه المؤسسات لمقابلة هذا التزايد وكنتيجة لذلك عمدت العديد من مؤسسات التعليم العالي إلى مراجعة البرامج التي تقدمها وتوجيه إنفاق الموارد المتاحة لترشيد هذه النفقات من تأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة.

¹ شريط عبد الحكيم وآخرون، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية RSEPS، المجلد 18، العدد 1، جامعة الجزائر 03، ماي 2019، ص 198.
² نفس المرجع السابق، ص 198.

ويمثل الشكل التالي دوافع تطبيق نظام جودة التعليم العالي كما يلي:
الشكل رقم 08: دوافع تطبيق نظام ضمان الجودة في مجال التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

المبحث الثالث: أسس تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

إن تطبيق نظام ضمان الجودة يكتسي أهمية بالغة إذ أن الهدف النهائي منه يتمثل في تحسين نشاطات ومهام مؤسسة التعليم العالي وضمان خدمة ذات مردودية اقتصادية وهذا لا يتم إلا عن طريق عدة عمليات ومعطيات تتعلق به ويجب أخذها بعين الاعتبار.

المطلب الأول: مداخل تطبيق مفهوم الجودة في التعليم العالي

تشير أدبيات البحث في مجال الجودة في التعليم العالي إلى أنه يمكن تطبيق مفهوم جودة التعليم العالي من عدة مداخل على النحو التالي:¹

¹كحيلي عائشة وآخرون، مرجع سابق، ص 36.

أولاً: الجودة بمعنى التميز

تقوم فكرة التميز في التعليم العالي بالتركيز على مدخلات ومخرجات النظام التعليمي، من تحديد متطلبات الدخول إليها أو التخرج منها، مثل الشروط القياسية لقبول الطلبة فيها وصعوبة مقرراتها والامتحانات التي يخضع لها الطلبة. هذا المفهوم يعتبر تقليدي على اعتبار إن مؤسسات التعليم العالي مؤسسة لها ما يميزها وذات مستوى عال وطبيعة خاصة.

ثانياً: الجودة بمعنى الموائمة مع الغايات (الكفاءة الداخلية)

يتمتع هذا المدخل برواج كبير، إذ انه ينطلق من غايات وأهداف المؤسسة أو البرامج ويحاول ضمان الجودة من خلال التأثير على العمليات التي تجري داخل المؤسسة بالنظر إلى الموارد المتاحة لجعلها تحقق بشكل أفضل الغايات والأهداف المعتمدة، وبذلك يوازي هذا المدخل الجودة بالكفاءة الداخلية. وبرغم من ما يميز هذا المدخل من ضرورة إشهار المؤسسة لغاياتها وأهدافها وتحديدها بشكل دقيق، إلا انه يعاب عليه عدم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستفيدين من التعليم العالي سواء كانوا الطلبة أو أصحاب مؤسسات التشغيل أو حكومات وسائر أصحاب الشأن المعنيين من المجتمع ككل.¹

ثالثاً: الجودة بمعنى تأمين رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة

عمد هذا المدخل إلى تطبيق الجودة يعود بالدرجة الأولى إلى مدى قدرة المؤسسة أو البرامج على استيعاب توقعات المستفيدين وسائر أصحاب المصلحة. حيث يهتم هذا التوجه بالتركيز على الأطراف الخارجية والنظر إلى مجمل عناصر المؤسسة والبرنامج وتقييم الغايات والأهداف نحو مدى ملاءمتها مع الاحتياجات المجتمعية وتقييم العمليات من وجهة نظر الطلبة وتوسيع نطاق التقييم ليشمل جودة المخرجات ومدى موائمتها لاحتياجات سوق العمل.

رابعاً: الجودة بمعنى تأمين معايير الحد الأدنى

يرتكز هذا التوجه على احترام مؤسسات التعليم العالي للحد الأدنى من متطلبات الجودة على اعتباره مدخل بمثابة الضمانة للسلطات الحكومية والمجتمع. ويعتمد على سلسلة من المعايير المحددة مسبقاً بشكل واضح والواجب احترامها من جهة ومن جهة ثانية يقتضي هذا المدخل عمليات ضمان الجودة تحت إشراف جهات خارجية مستقلة عن مؤسسات التعليم العالي لتأمين الثقة المجتمعية بهذه العمليات وبناتجها.

¹ صليحة رقاد، مرجع سابق، ص 46.

المطلب الثاني: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بأربعة مراحل أساسية وهي¹:

1- مرحلة التحضير (التمهيد): وتشمل الخطوات التالية:

- تبني فكرة أو فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- البحث عن العناصر الفعالة وتعيين ممثل الإدارة وتشكيل لجنة التوجيه؛
- تقييم وتشخيص وتحديد الإجراءات، وتعليمات العمل والوثائق الإرشادية المطلوبة؛
- إعداد ورشات عمل ووضع خطة التطبيق التفصيلية؛
- تشكيل نظام أداء متكامل مع الفرق الفرعية وتحديد مهامها؛
- الترويج والإعلان للبرنامج وتوعية العاملين.

2- مرحلة توثيق نظام الجودة (التخطيط): وتشمل على الخطوات التالية:

- إعداد دليل كامل لكل متطلبات الجودة الشاملة في المؤسسة التعليمية؛
- توثيق الإجراءات وتعليمات العمل وإعداد الاستمارات؛
- التعاون مع الهيئات المتخصصة لإعداد الوثائق الإرشادية وبرنامج جدول الأعمال وفق مدة معينة.

3- مرحلة تطبيق النظام الموثق (التنفيذ): وتشمل على الخطوات التالية:

- تدريب العاملين والكوادر المساندة على وثائق نظام الجودة والأساسيات وفق برامج ودورات؛
- تنفيذ أساسيات نظام الجودة مع التوثيق المستمر.

4- مرحلة التدقيق الداخلي للنظام المطبق (التقويم): وتشمل على الخطوات التالية :

- الاستعداد الداخلي والجاهزية لتعيين المدققين الداخليين وتدريبهم؛
- المراجعة المستمرة وفق التغذية الراجعة؛
- مراجعة الإدارة وفق التسلسل الأفقي والعمودي مع مراعاة الحالات المستعجلة؛
- تشكيل لجان أو فرق من الأساتذة والخبراء تحت إشراف المجلس الأعلى للجودة من أجل تقويم أداء الجامعة من جميع النواحي.

كما يمكن تقسيم مراحل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي إلى ثلاث مراحل²:

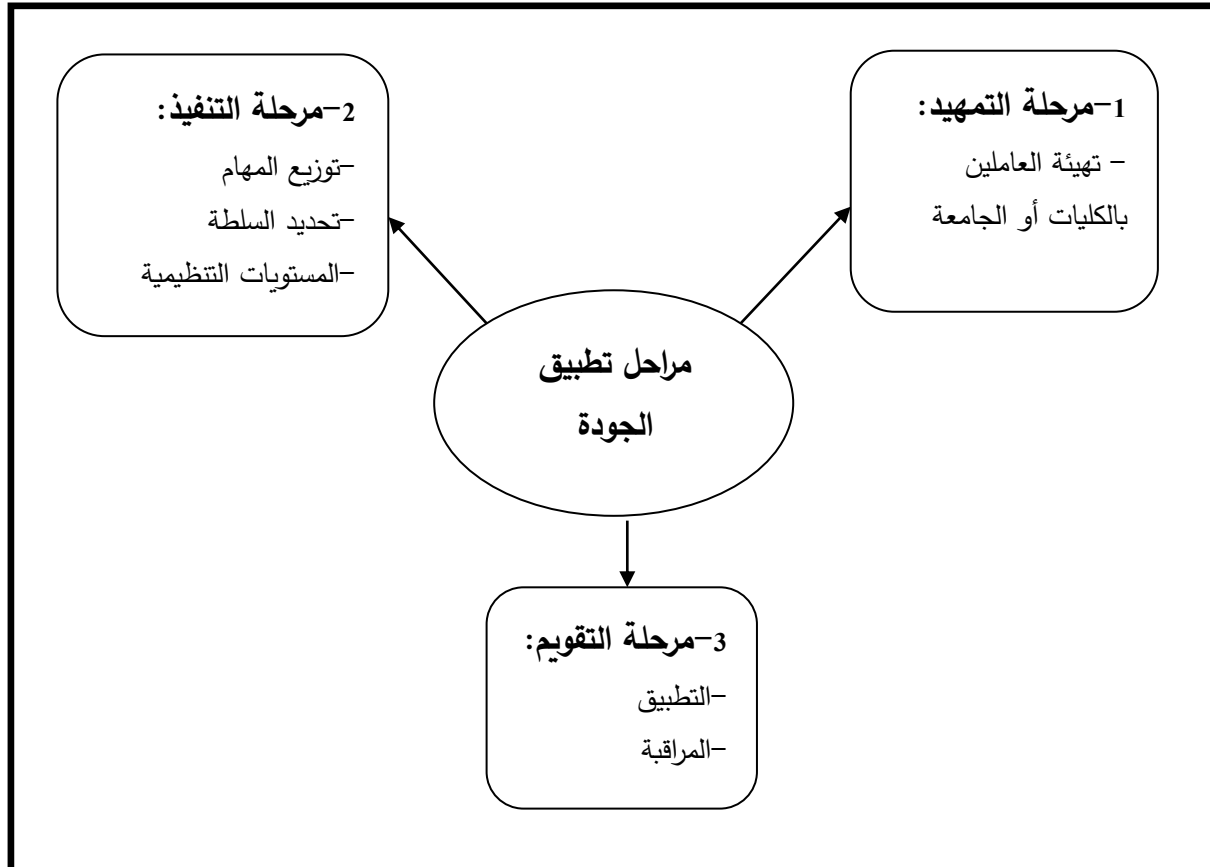
- 1- مرحلة التمهيد:** ويتم فيها تهيئة العاملين بالكلية أو الجامعة لتقبل مفهوم إدارة الجودة الشاملة .
- 2- مرحلة التنفيذ:** من خلال توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطة المناسبة للأفراد ومستويات التنظيم.
- 3- مرحلة التقويم:** من خلال تطبيق منهج المراقبة المستمرة للأداء من مرحلة التمهيد حتى نهاية مرحلة التطبيق.

¹ بشيرة حسين، تطبيقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مطبوعة دراسية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة وإشراف تربوي، جامعة محمد لمين دباغين، جامعة سطيف، 2016، ص ص46،47.

² بوحنية قوي، تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 06، 2005، ص ص67،68.

ويمثل الشكل التالي مراحل تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

الشكل رقم 09: مراحل إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثالث: طرق وآليات تقييم نظام ضمان جودة التعليم العالي

تعتمد هيئات ضمان الجودة على طريقتين:¹

أولاً: التقييم الكمي

وتتم عملية التقييم الكمي للمؤسسات التعليمية العالي بالخطوات التالية:

- 1- الطلب من مؤسسات التعليم العالي إظهار مدى تطبيقها للمعايير الكمية الموضوعية؛
- 2- الطلب من المقيمين الأقران فحص مدى التزام مؤسسات التعليم العالي بتطبيق المعايير؛
- 3- إظهار النتائج في شكل كمي.

¹IIEP-UNESCO, Assurance Qualité Externe: Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur, module 2, Evaluer La Qualité, Paris, 2011, pp43-48.

ثانياً: التقييم من قبل الأقران أو النظراء

حيث تفضل بعض هيئات ضمان الجودة التي لا ترغب في اتباع نهج تقييدي أن لا تطلب من مؤسسات التعليم العالي تحقيق أهداف كمية، كأن لا تطلب منهم مثلاً احترام نسبة عضو هيئة تدريس واحد لعشرة طلبة أو أن يدرس برامج الدكتوراه أعضاء هيئة تدريس من حملة شهادة الدكتوراه، بل يكفي أن يكون لديهم مستوى كاف ومناسب من المؤهلات لضمان تكوين جيد.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي

هناك عدة معوقات تواجهها إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ونذكر منها ما يلي:¹

- نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال؛
- تخصيص ميزانية غير كافية من أجل تطبيق النظام؛
- الاعتقاد الخاطئ لبعض العاملين بعدم حاجاتهم للتدريب؛
- انتهاج الأسلوب الديكتاتوري، في الإدارة وتشدد المديرين في تفويض صلاحياتهم؛
- عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة؛
- مقاومة بعض العاملين للتغيير وهذا بسبب طبيعتهم أو بسبب تخوفهم من التغيرات، أو من عدة أسباب أخرى؛
- عدم توفر نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية؛
- عدم وجود انسجام وتآلف بين أعضاء فريق العمل، أو بين فرق العمل مع بعضهم؛
- عدم اقتناع الإدارات بفلسفة الجودة الشاملة وعدم تبنيها لها لضعف قناعتها بجدوى التغيير؛
- الالتزام بالشعارات فقط دون التطبيق الفعلي لفلسفة الجودة الشاملة؛
- معايير قياس الجودة غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والانجاز؛
- جمود الأنظمة والقوانين وبروز الروتين والفساد الإداري في السياسات الإدارية؛
- عدم توفر بيانات متكاملة عن مجالات العمل داخل الجامعة؛
- إهمال كفاءة عضو هيئة التدريس عند اختياره لتنفيذ أعمال معينة؛
- قلة تنوع مصادر التعليم في الجامعة؛
- عدم الاهتمام بالتعلم الذاتي للطلبة؛
- عدم وضوح بعض المصطلحات المرفقة لنظام ضمان الجودة؛
- تعيين أشخاص غير مؤهلين في مواقع إدارية في الجامعة عن طريق المحاباة وليس الكفاءة.

¹ خالد بن جميل مصطفى زقروق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة أم القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، سنة 2008، ص ص 47، 48.

خلاصة الفصل:

يمكن القول أن نظام الجودة الشاملة نظام عالمي يمكن تطبيقه في كافة المؤسسات الجامعية ونظام ضمان جودة التعليم العالي جزء من هذه المنظومة المتكاملة، غير أنه يحتاج إلى دقة في التنفيذ، وتهيئة المناخ المناسب لتفعيله ناهيك عن النفقات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة أثناء عملية التطبيق وخاصة فيما يتعلق بتوفير البيئة الدراسية المتميزة من مبان ومرافق وتدريب للكوادر البشرية والتجهيزات والمعامل والمختبرات ومعامل اللغات والحاسوب وكل ما يتعلق بالعملية التعليمية، وكل ذلك ينبغي توفيره حتى تحصل المؤسسة على مواصفات الجودة الشاملة، ولا يعني ذلك أن نتخلى بالكلية عن البحث عن مصادر أخرى يمكن أن توصلنا إلى تحقيق بعض جوانب الجودة الشاملة، ومن هذه المصادر التدريب لكافة العاملين في المؤسسة باختلاف وظائفهم ومناصبهم، وتهيئة مناخ العمل ومشاركة الجميع في تفعيل دور المؤسسة والارتقاء به. ويجب التنبيه هنا أن نظام ضمان جودة التعليم العالي هو نظام متشعب يشمل عدة ميادين ويسعى لتكريس ثقافة الجودة لدى جميع المكونات البشرية داخل المؤسسة الجامعية ويحقق جميع الأهداف المنشودة خاصة ما تعلق بجودة المخرجات.

الفصل الثاني:
الإطار النظري لتنمية
الموارد البشرية

تمهيد الفصل:

يحتل موضوع تنمية الموارد البشرية الأهمية الكبرى ضمن خطط الدول والمنظمات المختلفة التي تسعى للتقدم والتوسع وتحسين إنتاجيتها وضمان جودة مخرجاتها كما وكيفا، إذ أنه لا يخفى على أحد أن المكون البشري يمثل دعامة العمل ومحرك العمليات ضمن جميع المنظمات بشتى أنواعها ومؤسسات التعليم العالي ليست استثناء لهذه القاعدة، والسعي لتنمية مهارات وقدرات المورد البشري تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحاصلة والتقنيات الحديثة التي ظهرت مؤخرا التي فرضت على الأفراد أن يكونوا مطلعين على كل جديد مدركين للتغييرات الحاصلة في مجال عملهم، فالحياة العملية في تغيير مستمر وهذا ما يفرض ضمان جودة تكوين وتدريب في المستوى في مختلف مراحل شغل الوظيفة مهما كانت طبيعتها.

المبحث الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية من المواضيع البالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تحدد بدقة درجة كفاءة موردها البشري، ويرتبط مفهوم تنمية الموارد البشرية بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الأول: تعريف تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية من أهم المفاهيم التي ركزت عليها الإدارة الحديثة وتعددت التعاريف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية اخترنا مجموعة منها على النحو التالي:

- ربط الدكتور احمد منصور التدريب بمفهوم التنمية البشرية وعرفها بأنها: "وسيلة تدريبية تزود المورد البشري بالطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية والسلوكية المتطورة والمسالك المتبادلة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج"¹. وشرح عملية التنمية بأنها تنمية القدرات والكفاءة البشرية في جوانبها السلوكية والفنية.
- أما الكاتبان جون دون وإيفيس ستيفن E.Stephens- J.Daunn يعرفانها بأنها: "تراكم رأس المال البشري وأنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية والثقافية هذا بتعبير اقتصادي، ومن وجهات النظر الاجتماعية، تساعد الإنسان على أن يقدم على حياة غنية بدون التقيد بالتقاليد"². لقد بين الكاتبان أن تنمية الموارد البشرية استثمار فعال لرأس المال البشري وأن عملية التنمية الاقتصادية ترتبط بتنمية الموارد البشرية كما أنها تمكن الفرد من الحصول على حياة كريمة وغنية.
- أما الدكتور علي السلمي فذكر "أن عملية التدريب رغم أهميتها إلا أنها غير كافية لوحدها، وأنها لا تعدو أن تكون مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا متكاملًا لعملية تنمية الموارد البشرية وهي نشاط مستمر ومنتظم ينطوي على أنشطة أساسية هي اختيار الأفراد والتتقيف المستمر المنتظم"³ فحسب تعريفه عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على عملية التدريب وحدها.
- يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة، القدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة.⁴

¹ أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص195.

² نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، 2011، ص 276.

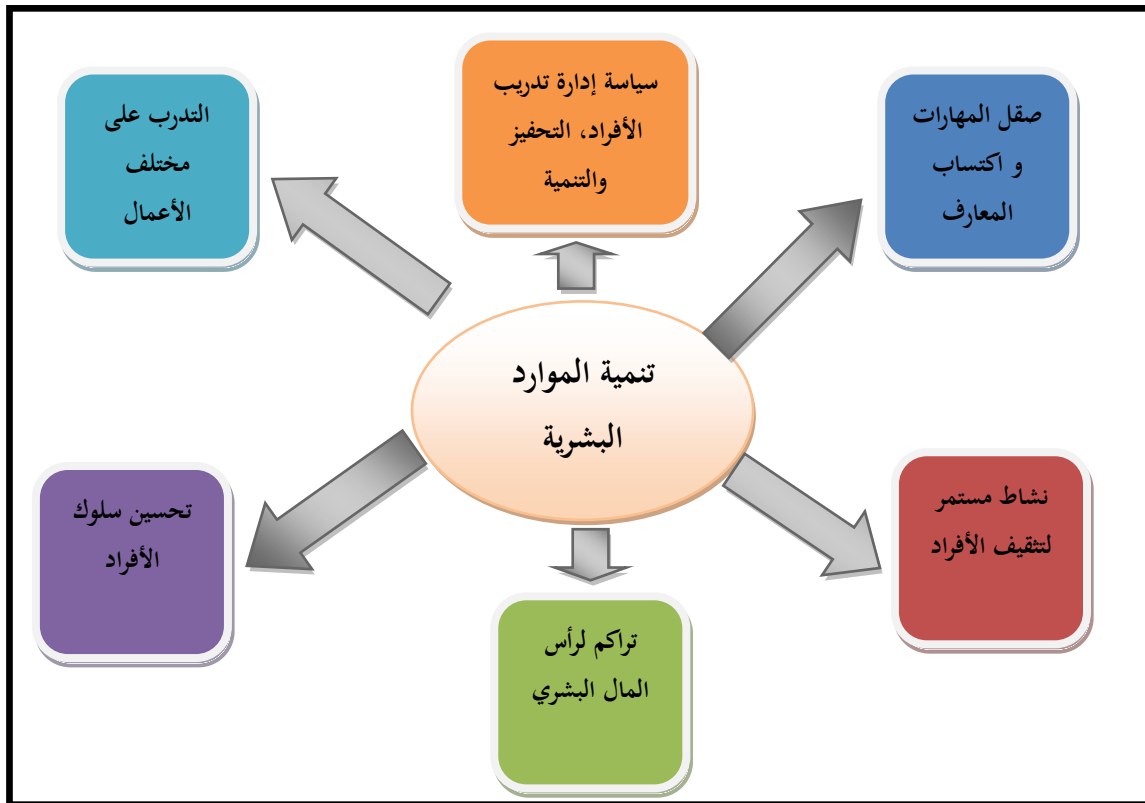
³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والتشتر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص51.

⁴ بن زاهي منصور والشايب محمد السامين، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية نظرة سيكولوجية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص02.

- كما يشير مفهوم تنمية الموارد البشرية إلى كل تلك الأنشطة المقترنة بإدارة الأفراد في المنظمات والتي تشمل على سلسلة واسعة من الممارسات تغطي كل أوجه إدارة الأفراد في المنظمات مثل السياسات والممارسات في مجالات الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، تصميم الوظائف، إدارة الأداء وتقييمه مستويات الأجور المكافآت والتقدير، ضمانات الأمن الوظيفي، رفاهية العاملين ونظم الترقيات الداخلية.¹

تشير التعاريف السابقة إلى أن تنمية الموارد البشرية تتضمن زيادة المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن وكذا تحسين أداء المنظمة وتطويرها. ويمثل الشكل التالي أهم النقاط المشتركة بين تعريف تنمية الموارد البشرية:

الشكل رقم 10: مصطلحات مرتبطة بمفهوم تنمية الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على التعاريف السابقة.

¹ جاب بايو وآخرون، إدارة الموارد البشرية والأداء -التحديات والانجازات:ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة 2015، ص23.

المطلب الثاني: خصائص وأهداف تنمية الموارد البشرية

لا شك في أن تنمية الموارد البشرية تعتبر غاية تسعى لتحقيقها كل المؤسسات بمختلف أصنافها وهذا لما لها من أثر مباشر على نشاط المؤسسة وجودة عملياتها القائمة انطلاقاً من عدة خصائص وأهداف:

أولاً: الخصائص

تتميز تنمية الموارد البشرية بأنها عملية إستراتيجية كونها تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار إستراتيجية أكبر وهي إستراتيجية المنظمة. وعليه فهي تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، وتسعى إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، بهدف تطوير أداء كل من يعمل بها، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، ومساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، ورفع الكفاءة الإنتاجية، والفعالية، التنظيمية باستمرار لتحقيق رضا زبائنهم، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة. إن هذه التغيرات التي تحدثها التنمية تساهم إلى حد كبير في تخفيض الضغوطات التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية كما تعد تنمية الموارد عملية تعلم مستمرة لأنها تهدف إلى بناء معارف، مهارات سلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تحسين أدائها الحالي والمستقبلي، والتكيف مع التغيرات البيئية.

ثانياً: الأهداف

يمكن تقسيم الأهداف من وراء عملية تنمية الموارد البشرية إلى مستويين: بالنسبة للمؤسسة ككل وبالنسبة للأفراد العاملين.

ويوضح الجدول التالي هذه الأهداف كما يأتي:

الجدول رقم 01 : أهداف تنمية الموارد البشرية.

أهداف تنمية الموارد البشرية	
الأهداف بالنسبة للمنظمة	الأهداف بالنسبة للمورد البشري
<p>- تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة التغيرات خاصة التكنولوجية منها فدون قوة بشرية مطورة لن تستطيع تحقيق أهدافها؛</p> <p>- تخفيض الحوادث وإصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المنظمة من عملية التنمية؛</p> <p>- استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة المنظمة لمشاريعها المختلفة؛</p> <p>- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المنظمة نتيجة للتغير أو الهدر في مواد معينة (آلات، معدات، ومواد)؛</p> <p>- تكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها.</p>	<p>- توسع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي؛</p> <p>- تحديد وتنمية المهارات والخبرات المطلوبة للمورد البشري بالمستقبل ووضع الإستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك وتحفيزه وتوعيته بأهمية التدريب والتنمية لتحسين أدائه وزيادة إنتاجية وهذا من شأنه أن يؤهله للارتقاء واستلام وظائف عليا؛</p> <p>- مساعدة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل، وكذا التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المنظمة؛</p> <p>- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير (system of thinking) الذي بموجبه يتعلم المورد البشري كيف يفكر في الأمور بشكل صحيح عن طريق دراسة وتحليل مكوناته وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكل صحيح ليصل إلى استنتاجات وحلول، بالإضافة إلى تعليمه كيف يستخدم قدراته في عميلة الإبداع وخلق أشياء جديدة.</p>

المصدر: نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 224.

المطلب الثالث: متطلبات تنمية الموارد البشرية

لكي تنمي المؤسسة مواردها البشرية يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات والأسس التي يمكن حصرها في هذه النقاط:

أولاً: التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل الوظائف بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المؤسسة.¹

ثانياً: الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين.

وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.²

ثالثاً: ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.³

رابعاً: تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للمتميزين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 115.

² أحمد السيد طه الكردي، حلقة بحث بعنوان: تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة بنها، مصر، بدون سنة، ص 21.

³ علي السلمي، مرجع سابق، ص 116.

خامساً: تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.¹

سادساً: مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتاحة للعناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.²

سابعاً: فتح قنوات الاتصال وتسيير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل بها باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول بل بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

ثامناً: تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

هذا إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

المطلب الرابع: تحديات تنمية الموارد البشرية

لقد واجهت عملية تنمية المواد البشرية العديد من التحديات منها³:

أولاً: الاتجاه نحو عالمية السوق

إن أهم تحدى يواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو إيجاد كفاءات قادرة على الابتكار وكسب كامل التزامهم. وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات الدولية التي قد تواجه نقصاً في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية التي لا شك أنها سترتبط بالمؤسسات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية وبالتالي تطلب الأمر مع تلك الشركات العمل على تطوير أنظمة التدريب والتحفيز الملائمة على جذب الكفاءات عالية الأداء.

¹ نفس المرجع السابق، ص 116.

² أحمد السيد طه الكردى، مرجع سابق، ص 22.

³ رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 16، 17.

أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياتها في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة، لأجل هذا يتوقف تحقيق المؤسسات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري وذلك من خلال التركيز على¹:

- تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي؛
- تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات وحل الصراعات وبناء فرق العمل الجماعي؛
- التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلدان المستضيفة؛
- اكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولية.

ثانياً: تنوع مزيج الموارد البشرية

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات والثقافات والأعمار، مما يعنى اختلاف في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيد من التنمية والتدريب الجيد.

ثالثاً: الاتجاه المتزايد للتصغير

في سبيل زيادة كفاءتها التنافسية، زاد اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتدريب العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي.

رابعاً: إعادة هندسة العمليات

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية تقع بأهمية التغيير ودوافعه وتجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملين أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.

خامساً: الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير

تقتضى ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد والكفاءات البشرية في مختلف المستويات التنظيمية من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 17، 18.

بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفويض والتسيير بالمشاركة، تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

سادسا: الاتجاه نحو تنوع المهارات

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداة العمليات واتخاذ القرارات المطلوب اكتسابها من طرف الموارد والكفاءات البشرية بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المؤسسات الاقتصادية خاصة الخدمية كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية لذلك كان لزاما على المؤسسات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم¹.

المبحث الثاني: التدريب كوسيلة أساسية لتنمية الموارد البشرية

تتجه غالبية المؤسسات الآن نحو الأخذ بوسائل التدريب المتقدمة؛ لرفع وزيادة الكفاءة الإنتاجية؛ والتي تمثل إحدى الأهداف الرئيسية للتنمية البشرية، وإن اختلفت درجات هذا التوجّه بين المؤسسات الخدمية والإنتاجية، فمعظم هذه المؤسسات أصبحت تعي أهمية التدريب؛ لما له من دور فعّال في المحافظة على مكتسباتها الحالية، والمساعدة في تحقيق استراتيجياتها المستقبلية.

المطلب الأول: تعريف العملية التدريبية

هناك عدة تعاريف للعملية التدريبية وسنحاول فيما يلي التطرق إلى أهمها:

- التدريب بعكس التعليم عملية محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها².
- هناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز³.
- كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة

¹ توفيق طه، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013، ص ص 62، 63.

² محمد قاسم القنيوزي، إدارة الأفراد، جمعية عمال المطابع التعاونية 1984، عمان، الأردن، ص 152.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 222.

لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق.¹

- ويمكن تعريف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهارات وقدرات وتغيير سلوكها واتجاهات بشكل ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.²

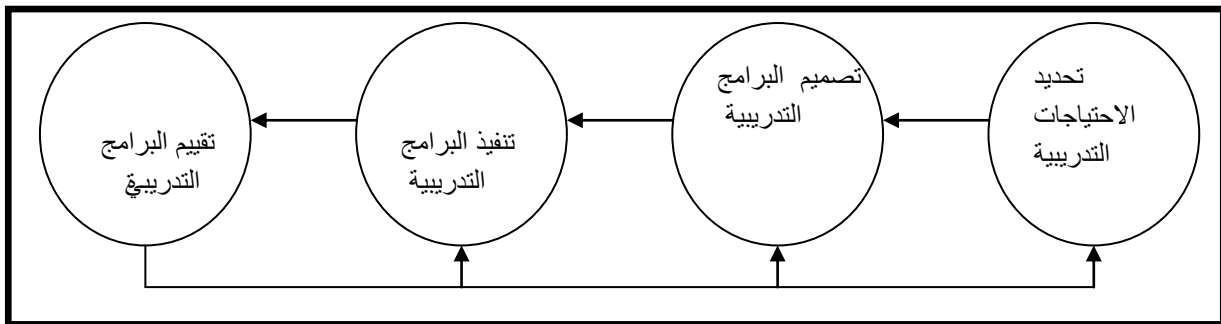
من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن العملية التدريبية هي إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل، كذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تتقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل العملية التدريبية

التدريب عملية متكاملة تبدأ من التخطيط وتنتهي بتقييم النتائج مروراً بعدد من النشاطات اللازمة للوصول للغاية المنشودة منه.

ويبين الشكل التالي هذه المراحل في العملية التدريبية كما يلي:

الشكل رقم 11: مراحل إعداد البرنامج التدريبي.



المصدر: أحمد عساف، معتز عبد القادر، التميز في إدارة الموارد البشرية، موسوعة التميز الإداري، الجزء السابع، منشورات اتحاد المصارف العربية، 2008، ص 13.

وسنأتي على ذكر أهم هذه المراحل تباعاً على النحو التالي:

¹ محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 36.

² عبد الجبار إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 103.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

لا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية التي توجد لدى الأفراد المعنيين الذين يشغلون وظائف محددة في المؤسسة حتى تتمكن هذه المؤسسة من تحقيق أهدافها¹، وتتعلق الاحتياجات التدريبية من حيث المفهوم ببعدين زمنيين الحاضر والمستقبل، أي بالوضع الحالي وما يجب أن يكون في المستقبل، حيث ينظر للاحتياجات التدريبية على أنها الفرق بين المستوى المعرفي والمهاري الواجب توافره لدى الفرد لأداء عمل معين وبين المستوى الموجود لديه فعلاً.²

تحدد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل المؤسسة ككل ومختلف الأعمال وكذلك تحليل الأفراد بدراسة شاملة لفحص كافة الجوانب التالية³:

- 1- أهداف المؤسسة؛
- 2- عمليات المؤسسة؛
- 3- الموارد والإمكانات المادية المتاحة لها؛
- 4- السياسات المعمول بها والأنظمة والإجراءات؛
- 5- متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة؛
- 6- الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- 7- مواصفات الوظائف والقائمين بها؛
- 8- دراسة تقارير تقييم الأداء وتحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب.

ويمكن تلخيص أهم المواقف التي تظهر فيها الحاجة إلى التدريب فيما يلي⁴:

- 1- عندما يكون مستوى الأفراد لدى بعض العاملين أقل من المطلوب؛
- 2- تغيير توصيف الوظائف أو إحداث أخرى جديدة من حيث السلطات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لأدائها؛
- 3- تغيير ظروف أداء الوظائف أو إدخال تقنيات جديدة؛
- 4- تعيين أفراد جدد، أو ترقية أفراد قدامى إلى وظائف جديدة مختلفة عن وظائفهم الحالية.

¹ليلي محمد بدران، حلقة بحث بعنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية، جامعة دمشق، سوريا، العام الدراسي 2010/2009، ص 20.

² نفس المرجع السابق، ص 20.

³ د.الرشيد ومازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001ص690.

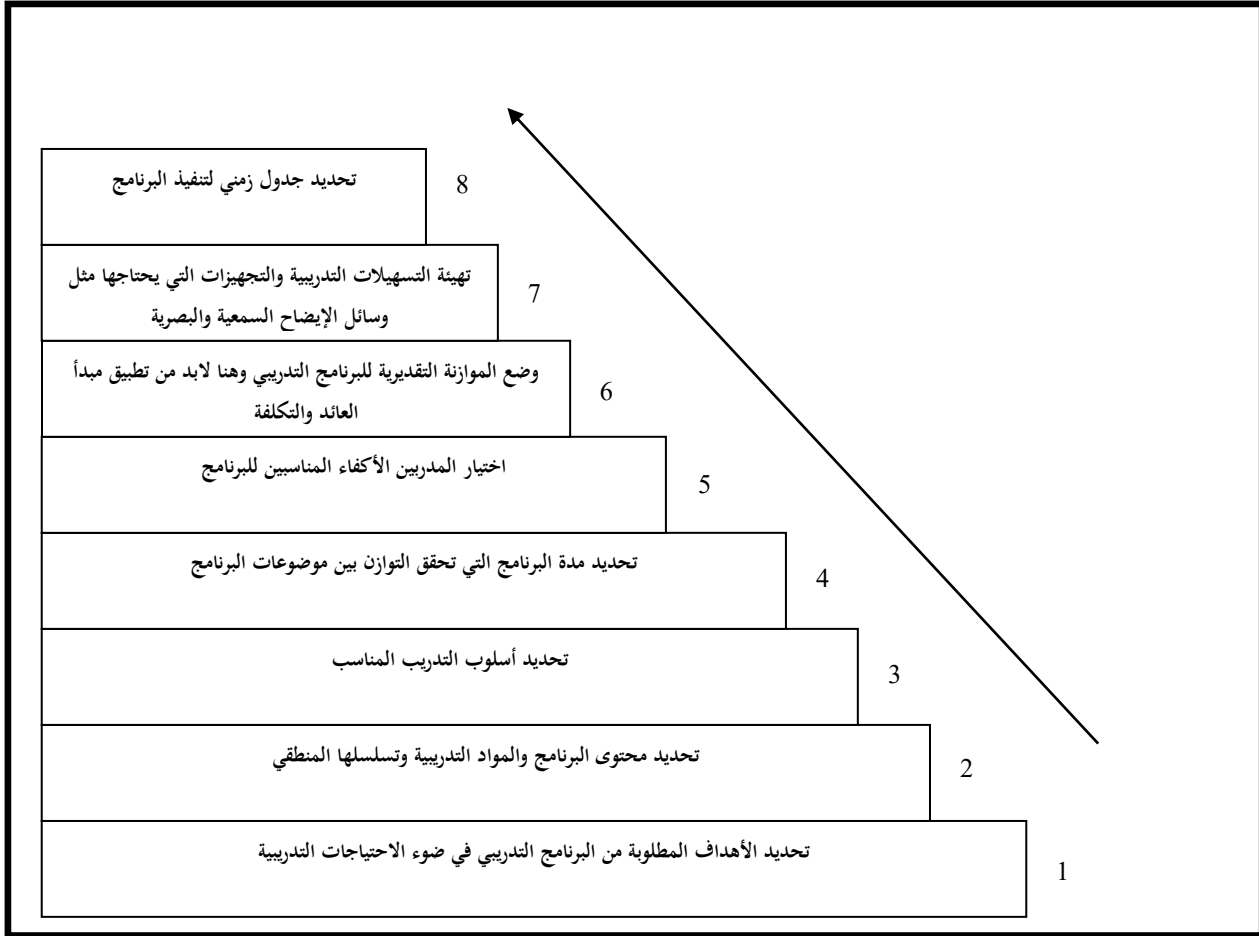
⁴ سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003، ص186.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً.

ويمثل الشكل التالي مراحل وخطوات تصميم البرامج التدريبية على النحو التالي:

الشكل رقم 12: أهم خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية.



المصدر: سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003 ص 187-188.

1- تحديد الأهداف المطلوبة من البرامج التدريبية:

لابد لكي تكون الأهداف التدريبية جيدة أن تحقق المواصفات التالية:

أ- يجب أن تحدد كمياً: أي أن تنص على نتائج ومخرجات يمكن قياسها وأن تبتعد عن العموميات والغموض؛

ب- واقعية يمكن تحقيقها وليست صعبة المنال؛

ج- أن تتسجم مع فلسفة المنظمة وسياساتها.

2- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية: ويشمل:

أ- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل؛

ب- المهارات والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء؛

ج- أنماط السلوك المرغوب تتميتها.

3- اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:

هناك مجموعة كبيرة من تقسيمات أساليب التدريب، والاختيار بينها يكون حسب التكلفة وعدد المتدربين ومكان وزمان التدريب¹:

أ- من حيث مكان التدريب: التدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل؛

ب- من حيث موضوع التدريب: ينقسم إلى تدريب مهني، وفني، وسلوكي؛

ج- حسب عدد المتدربين: تدريب فردي، تدريب جماعي؛

د- حسب محتوى التدريب: محاضرات، سمعي-بصري، تعليمات مبرمجة؛

هـ- حسب العمليات: تمثيل الأدوار، دراسة الحالة، المباريات الإدارية.

✓ فإذا أخذنا مثلاً التقسيم الأول من حيث مكان التدريب فإنه يتضمن ما يلي²:

أولاً: التدريب أثناء العمل

ويسمى أيضاً بالتدريب الداخلي و يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسته الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

1- يقضي الموظف الجديد فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح مسؤولاً تماماً عن عمله؛

2- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيتعرف الموظف على الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها؛³

3- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسته مباشرة، أو إلى

¹ د. الرشيد ومازن فارس، مرجع سابق، ص 694، 695.

² فاكية سقني، محاضرات في التدريب وتنمية الموارد البشرية، مطبوعة دراسية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف 02، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2019، ص ص 08، 09.

³ جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمنظمة، رسالة دكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف 01، السنة الجامعية 2018/2017، ص 32.

جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدرج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة؛

4- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات؛

5- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد بينما يؤدون أعمالهم، أو القدامى المرشحين للترقية أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

ثانياً: التدريب الرسمي خارج العمل

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب له استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل: المعاهد مراكز التدريب، الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة. ومن أهم هذه الاعتبارات:

- 1- مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين؛
- 2- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية؛
- 3- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية؛
- 4- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب؛
- 5- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.

ثالثاً: تقييم البرامج التدريبية

تقييم البرنامج التدريبي هو مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل. ويشمل النقاط التالية¹:

- 1- متابعة وتقييم النشاط التدريبي، عملية مستمرة، أثناء وبعد انتهاء منه؛
- 2- إن عملية المتابعة والتقييم لا بد أن تركز على معرفة مدى التغير في سلوك المتدربين وانعكاس ذلك على المنظمة؛
- 3- عملية تقييم البرامج التدريبية هي عملية مستمرة تبدأ قبل البرنامج وتجري أثناءه وتستمر بعده، وتخضع لعملية التقييم هذه جميع مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب؛
- 4- تقييم البرامج التدريبية، عملية تعاونية، لا بد أن تشترك فيه جميع الأطراف المتأثرة بنتائج التدريب، ونتائج التقييم حتى يكون التقييم أكثر موضوعية، والتدريب أكثر فاعلية.

المطلب الثالث: مبادئ العملية التدريبية

هناك مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة وهي²:

أولاً: مبدأ الاستمرارية

فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى.

وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المنظمة نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية.

ثانياً: مبدأ الشمولية

فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.

¹ عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، دون سنة، ص 331، 332.

² ليلى محمد بدران، مرجع سابق، ص ص 14-19.

ثالثاً: التدريب نظام متكامل

ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات تتمثل في المتدربين والمدربين والمعارف والمهارات المطلوبة. مخرجات تتمثل في معارف ومهارات مكتسبة وولاء ورضا العاملين. ومجموعة من النشاطات التدريبية التي تتمثل في تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييم نتائج التدريب.

رابعاً: مبدأ ديناميكية ومرونة التدريب (الحركية)

ولعل هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المنظمات، وعليه نبي بأن التدريب نشاط متجدد وليس نشاطاً جامداً، بل يجب تطويره وتغييره ليواكب التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها، وذلك من خلال:¹

- تطوير مستمر لموضوعات البرامج التدريبية وأساليب التدريب وطرق تقييم النتائج؛

- أن يتلائم موضوع البرامج التدريبية مع محتوياتها، فعادة يتغير اسم البرنامج إلا أن محتوياته تظل نفسها.

خامساً: مبدأ التدرج والتفرّد في التدريب

يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق. والتفرّد في التدريب هو تصميم برامج تدريبية تتلاءم مع الاختلافات الشخصية بين الأفراد في قدراتهم مهاراتهم، مستوى ثقافتهم، سماتهم الشخصية.

سادساً: مبدأ العائد والتكلفة

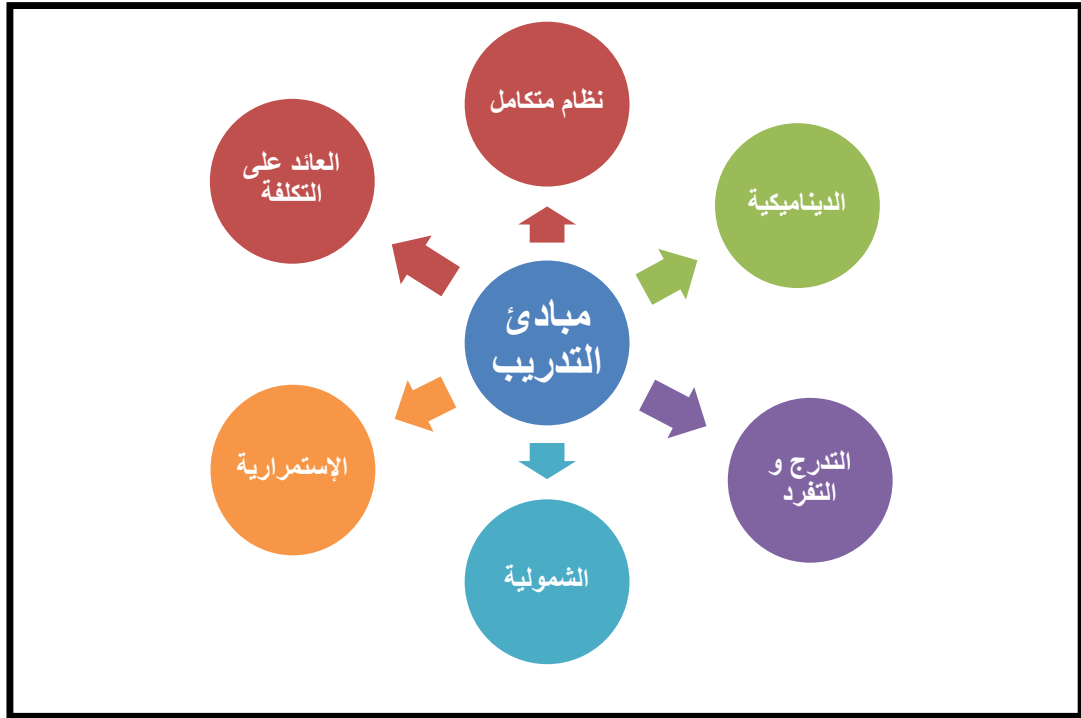
ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها.

وذلك ليكون التدريب مجدي من الناحية الاقتصادية فلا يكون عليه من النفقات ما هو أكبر مما له من المنافع المتوقعة.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 14-19.

ويمثل الشكل التالي مبادئ العملية التدريبية كما يلي:

الشكل رقم 13: مبادئ العملية التدريبية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على ما سبق.

المطلب الرابع: العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

تتجلى العلاقة الوطيدة بين التدريب ومفهوم تنمية الموارد البشرية من خلال النقاط التالية:

أولاً: وجود كفاءات منتقاة من المديرين، تم صقلها بأساليب تدريبية عالية، أكسبتهم مهارات خاصة، وخبرات كبيرة. هؤلاء المديرين تعقد عليهم مؤسساتهم آمالاً عريضة في الانتقال بها نحو مصاف المؤسسات الناجحة بل والتميزة، فالمدير الناجح يعمل دائماً على رفع مستوى أدائه، ورفع مستوى أداء وتنمية مهارات العاملين معه تحت إدارته¹.

وتظهر كفاءة المديرين من خلال نتائج عدة، أهمها: استمرار جودة المنتج أو الخدمة وتطورهما، مع خفض التكاليف، وخلق أسواق جديدة للمنتج، مع المحافظة على حصة المؤسسة، والعمل على زيادتها في الأسواق التي تنشط بها، مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية فيها، ويكون له مردوده الإيجابي والمباشر على التنمية البشرية للعاملين في هذه المؤسسات، وعلى التنمية الاقتصادية للقطاع التي تنتمي إليها، فضلاً عن التنمية الاقتصادية للمجتمع والدولة ككل.

¹ جربي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 52.

ثانياً: العمل على توافر وامتلاك المهارات المكتسبة، عن طريق التدريب، وتنمية هذه المهارات واستغلالها الاستغلال الأمثل، فالمهارات يمكن إكسابها للأفراد عن طريق الخطط التدريبية ذات الكفاءة العالية والمخطط لها بشكل علمي سليم، مع الحفاظ في ذات الوقت على مهارات ومواهب الأفراد بعد اكتشافها، بالعمل على تنميتها وصلها ببرامج تدريبية خاصة، وتوفير البيئة الصحيحة المساعدة على تأصيل هذه الموهبة، وهذا ما يقودنا لتحقيق الرضا الوظيفي.¹

ثالثاً: وجود خطط تدريبية عامة وخاصة؛ فتدريب العاملين أمر هام وضروري، خاصة العاملين أصحاب المهن الفنية المعقدة، باتباع طرق التدريب الأساسي، والتدريب التخصصي. فالصناعات الدقيقة والمعقدة تتطلب دائماً عمالة فنية ذات مهارات عالية، وهذه العمالة تحتاج أيضاً بشكل مستمر لبرامج تدريبية متخصصة؛ لكي تؤهلهم وتمكنهم من التعامل مع الصناعات القائمة، وما يطرأ عليها من تطور ودخول لتقنيات حديثة. ولا يخفى على أحد أن العمالة الماهرة المدربة، تنهات عليها كبريات المؤسسات العالمية ولها معاملة مميزة من حيث الرواتب والمكافآت والحوافز لا يتوافر لغيرها، فالتدريب المتخصص يساعد على تنمية الموارد البشرية.²

رابعاً: انفتاح العمالة مدربين ومدربين على العلم في مجال التخصص، والثقافة بشكل عام، والعمل على اكتساب لغات الدول المتقدمة صناعياً وتكنولوجياً؛ حتى تتمكن هذه العمالة من مسايرة كل جديد في مجال تخصصها، فضلاً عن فتح فرص عمل ذات مميزات خاصة لها، عن طريق الالتحاق بالوظائف المميزة في المؤسسات الرائدة، التي انتشرت حول العالم كمظهر من مظاهر العولمة، أو ترغيب هذه المؤسسات في الاستثمار في بلدان هذه العمالة الماهرة، مما ينعكس بدوره على إنعاش اقتصاديات أوطان هذه العمالة وخلق فرص عمل جديدة، وبالتالي تنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها، وهذا كله يصب في تقدم بلدانهم صناعياً اجتماعياً، وثقافياً.

ويعد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية حجر الزاوية، وأساساً جوهرياً لتأكيد التنمية بمفهومها الشامل لكل المجالات، سواء كانت اقتصادية، أم اجتماعية، أم سياسية، أم ثقافية. والأخذ بالتنمية الشامل المدعوم بالتدريب العام والمتخصص يمكّن المؤسسة، والفرد، من مواكبة التغيرات السريعة التي يشهدها عالم اليوم.

والتدريب هو استثمار حقيقي ومباشر يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية؛ فكلما زاد استثمار المؤسسات باختلافها في تنمية مهارات الأفراد، ورفع مستوى كفاءتهم العملية والعملية، ومن ثم الإنتاجية، مما يصب في النهاية في مجرى رفع مستوى معيشتهم؛ كلما كسبت رهان رضاهم وولائهم وانتمائهم وبالتالي خفض

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 278.

² فاكية سقني، مرجع سابق، ص 06.

معدلات دوران العمل، فضلاً عن امتلاكها لمهاراتهم التي أكسبتهم إياها ببرامج التدريب المدروسة والموجهة واستثمارها بما يخدم جميع الأطراف.

المبحث الثالث: علاقة تنمية الموارد البشرية بنظام ضمان الجودة

تتميز إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية بالشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري ولا يخفى أن تنمية الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد في إطار برامج إدارة الجودة الشاملة ممثلة في نظام ضمان الجودة، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها إسهاماً في تحقيق الأهداف والبرامج.

المطلب الأول: مكانة المورد البشري في ظل نظام ضمان الجودة

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج نظام ضمان الجودة بمؤسسات التعليم العالي والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها فقد لا يكتب النجاح لبرنامج نظام ضمان الجودة مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية إذا ما غيب دور المورد البشري فيه. فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلاً من الأساليب والوسائل، فالموارد البشرية هم المفتاح لنجاح تطبيقات نظام ضمان الجودة وليست الإمكانيات، المعدات والوسائل المتاحة فقط.

ويتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال¹:

1- عملية صنع القرارات؛

2- بناء علاقات الزبون؛

3- إجراء التغييرات في تصميم العمل.

واهتمام نظام ضمان الجودة بالموارد البشرية مهمة إذ أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج أو الخدمة غالباً ما تأتي من العاملين فضلاً عن مشاركتهم في حل المشكلات؛ لذلك زادت المطالبة بإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات العملاء.

¹ محمد الصالح قريشي، إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري، مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد والمجتمع، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد السابع، 2011، ص 81.

المطلب الثاني: أهمية العلاقة بين الجودة وتنمية الموارد البشرية

هناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة ممثلة في نظام ضمان الجودة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية وعمليات التصميم وأدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل من النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة فهي المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساس في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة.¹

ويركز نظام ضمان الجودة على تغيير دور الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المختصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية، إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، الثقة والاحترام وذلك يتطلب وجود أساليب لتنمية الموارد البشرية ذات جودة عالية.

وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه يجب تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات²:

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

المطلب الثالث: مبادئ ضمان جودة تنمية الموارد البشرية

إن نظام ضمان الجودة يركز أساساً على المورد البشري باعتباره المورد المستهدف بشكل كبير من ضمن الموارد الأخرى وهذا ما يتضح في التقنيات الست والمتمثلة في:³

أولاً: تفويض السلطة

وهي تمكين المرؤوس من الحصول على السلطة لاستكمال أداء مهام معينة وهذا يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 82.

² نفس المرجع السابق، ص 82.

³ عمار بحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص ص 116، 117.

ثانيا: المشاركة

وهي إشراك العمال والموظفين في اتخاذ القرارات وحل مختلف المشاكل وهذه المشاركة ينتج عنها قبول لدى الأفراد في تنفيذ القرارات باعتبارهم جزء من متخذها.

ثالثا: الإبداع والابتكار

إن الإبداع والابتكار هو الخروج عن المألوف وإضافة أشياء جديدة تحسن من أداء المؤسسة ككل، إلا أن بعض المديرين يصرون على العمل بالأساليب المعتادة من أجل ضمان النتائج حسب اعتقادهم، أو خوفا من المغامرة، غير أن هذا أمر مستحيل بسبب التغير السريع الذي تشهده بيئة الأعمال وهذا ما يتطلب المرونة الكاملة والتحسين المستمر من أجل المنافسة والبقاء.

رابعا: الإدارة بالنتائج

إن قياس الأداء باستمرار وإعلانه بصفة دورية ورسمية يساهم في تحسين الأداء وزيادة سرعته وهذا يعني أن النتائج الايجابية ينبغي تطويرها أما النتائج السلبية فيجب العمل على تدارك أخطائها.

خامسا: بناء الفريق

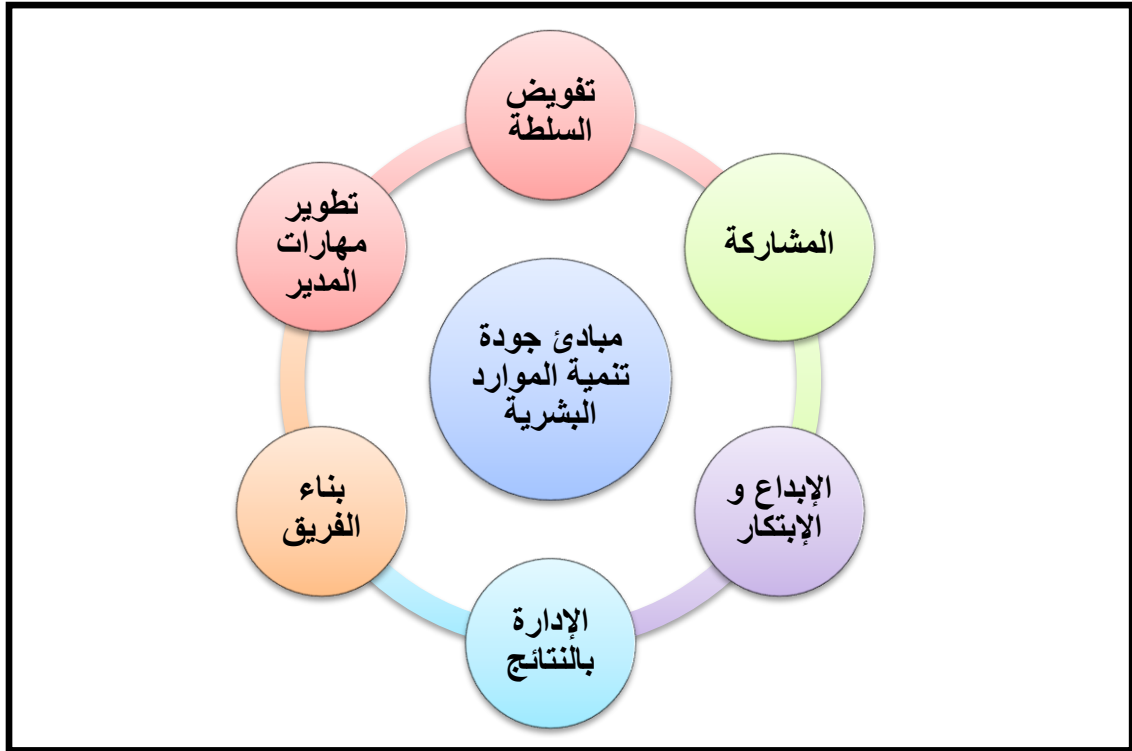
إن نجاح الأعمال لا يقتصر على فرد واحد، إنما على مجهودات جماعية تتطلب تكامل وتفاعل الأفراد فيما بينهم.

سادسا: تطوير مهارات المدير

إن المدير يلعب دور أساسي في تحسين جود المخرجات، فالمهارات القيادية تجعل من المدير شخص مغامر ومخاطر وذلك من أجل مواجهة التحديات وإبعاد شبح الخوف من اقتحام التجارب.

ويمثل الشكل التالي مبادئ ضمان جودة تنمية الموارد البشرية كما يلي:

الشكل رقم 14: مبادئ ضمان جودة تنمية الموارد البشرية.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على ما سبق.

المطلب الرابع: تغيرات آليات تنمية الموارد البشرية في ظل نظام ضمان الجودة

إن تنمية الموارد البشرية بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها¹:

أولاً: التغيير في أدوار العاملين

إن التغيير في أدوار العاملين في ظل نظام ضمان الجودة يشمل النواحي الآتية:

1- الوظائف والمهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمنظمة هي مسؤولية كل العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات عن تحسين العمليات بالمنظمة.

2- فرق العمل: إن فرق العمل هي حجر الزاوية في تطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي، عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة وجعلهم جزءاً منه ، وبالتالي كسب ولائهم للبرنامج وفهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه والحصول على المعلومات المرتردة التي تساعد على تحسين جودة الأداء.

¹ريان النويري مساعد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية حالة شركة بزبانوس للمشروبات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الجودة و التميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019، ص ص 55-57.

3- وظيفة المساعدين والمسهلين: في ظل نظام ضمان الجودة، ظهرت مسميات لوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين ، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل تطبيق نظام ضمان الجودة. ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام ، فإن العاملين بالخطوط الأمامية بالمنظمة يصبحوا مساعدين يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، ولذلك فهم يمتلكون قوة المعرفة الخاصة بها.

كما أن الرؤساء يصبحون مسهلين باعتبارهم الأكثر تعلماً وخبرة وبتوافر صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه ، مهارات الاتصال ، رؤية واسعة عن العمل ، درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين.

ثانياً: التغيير في أداء العاملين

في ظل تطبيق مفهوم نظام ضمان الجودة، فإن هناك تغييرات حدثت في أداء العاملين، وهذه التغييرات تمثلت في:

1- جمع البيانات عن العمليات والنتائج المترتبة عليها: في ظل تطبيق مفهوم نظام ضمان الجودة فإن فرق العمل في المؤسسة أصبح تتوافر لديهم بيانات عن العمليات الإنتاجية، ويقومون كذلك بإجراء تحسين في هذه العمليات ، وذلك من خلال خرائط العمل الموجودة في منطقة العمل الخاصة بهم.

2- المكافآت الخاصة: تكون جماعية أو فردية.

3- التدريب: إن تطبيق مفهوم نظام ضمان الجودة يتطلب تدريب العاملين على المعارف الجديدة وأدوات حل المشكلات والتطبيقات الإحصائية اللازمة للرقابة على الجودة.

4- تقييم الأداء: في ظل تطبيق نظام ضمان الجودة، أصبح لا يقتصر على تقييم الرئيس لأداء المرؤوسين وإنما يشمل كذلك تقييم العملاء والموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمؤسسة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.

5- الأجور والحوافز: في ظل تطبيق نظام ضمان الجودة، فإن الأجور والحوافز منها ما هو مادي كالزيادات والترقيات، وحتى تملك أسهم بالمؤسسة ومنها ما هو غير مادي كتدريب العامل على مهارات متعددة تشمل مهارات تحسين العمليات.

خلاصة الفصل:

تناولنا خلال هذا الفصل مفهوم تنمية الموارد البشرية ووجدنا بأنه مصطلح يشير إلى تنمية ورفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين في المؤسسات، وذلك لا يتحقق إلا باعتماد التدريب والتكوين كوسيلة فعالة لتنمية الموارد البشرية، لأن المورد البشري هو الدعامة الأساسية لنجاح المؤسسات، لذلك فهي مطالبة اليوم بتكثيف جهودها في مجال الاستثمار في القدرات البشرية لتمكين من الوصول لأهدافها المسطرة، و زيادة عن هذا لا بد من متابعة مختلف العمليات التي تسعى لتنمية الموارد البشرية والعمل على جعلها ذات جدوى وأثر واضح على أرض الواقع من خلال نتائجها المباشرة كما وكيفاً، وهنا يأتي دور مفهوم الجودة الشاملة ممثلة بنظام ضمان الجودة في قطاع التعليم العالي الذي يباشر مهامه انطلاقاً من أسس صلبة، تقودنا لتحقيق الكفاءة والفعالية في تأدية مختلف الأعمال والنشاطات المترابطة لتحقيق هدف المؤسسة ككل.

الفصل الثالث:

دور خلية ضمان الجودة
في تنمية الموارد البشرية
بالمركز الجامعي ميله

تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين لأهم الأسس النظرية لموضوع البحث، وبهدف معرفة دور خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، قمنا بدراسة ميدانية معمقة مع أطراف خلية ضمان الجودة للتغلغل في حيثيات تطبيق نظام إدارة الجودة في المركز الجامعي ميله ومعرفة وجهات نظر أعضاء خلية ضمان الجودة وبعض الفئات التي تُعنى بها خلال أداء مهامها، كمجتمع بحث مستهدف حول الأطر الأساسية التي تنمي بها الخلية مختلف الموارد البشرية. وفي الأخير سنحاول معرفة وجهات نظرهم عن أهم الأساليب المنتهجة من قبل الخلية لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميله.

المبحث الأول: تقديم عام حول المركز الجامعي ميلة

يمثل المركز الجامعي ميلة أحد أهم الصروح في ولاية ميلة والذي يقدم خدمة نوعية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي وهذا تماشياً مع إستراتيجية الدولة الساعية لتجسيد اللامركزية في قطاع التعليم العالي تحت شعار لكل ولاية جامعة.

المطلب الأول: نبذة عن المركز الجامعي ميلة

نشأ المركز الجامعي أو قطاع التعليم العالي بولاية ميلة بالافتتاح في جويلية 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008. وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، فتح أبوابه في بداية الموسم الجامعي 2008-2009 بأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في ولاية ميلة.¹

ويمثل الشكل التالي هوية المركز الجامعي ميلة:

الشكل رقم 15: هوية المركز الجامعي ميلة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة -
ديوان مدير المركز الجامعي
خلية ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي

رؤية رسالة قيم أهداف المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميلة

Our vision
We are looking forward to making our university centre as an excellent pioneering scientific block, taking a superior place within the international ranked universities.

رؤيتنا
تتطلع أن يكون مركزنا الجامعي صرحاً علمياً وادياً متميزاً، يتبوأ مكانة مرموقة ضمن مصاف الجامعات المصنفة عالمياً.

Our mission
We are an academic institution that aims to the continuous development, and creation of new majors keeping up with the rapid evolution of the educational process, and ensures the overall performance quality, which makes its students qualified with the knowledge and scientific experiences, and able to compete in the labor market.

رسالتنا
نحن مؤسسة جامعية تهدف إلى التطوير المستمر، وإنشاء تخصصات جديدة تواكب التطورات السريعة للعملية التعليمية، وتضمن جودة الأداء الشامل الذي يجعل طلابها مؤهلين بالمعارف والخبرات العلمية، وقادرين على المنافسة في سوق العمل.

Our Values
Affiliation; Quality and Excellence; Teamwork; Transparency; Innovation; Social Responsibility.

قيمنا
الالتزام؛ الجودة والتميز؛ العمل بروح الفريق؛ الشفافية؛ الإبداع؛ المسؤولية الاجتماعية.

Our Objectives
To provide a scientific, cultural, and social environment, capable of developing the qualitative learning opportunities, through preparing students able to draw their way toward higher education, and compete in the labour market successfully, with the development of pedagogical and administrative staff's skills, and enhancing their sense of affiliation and appreciation, by giving the sustainable material and moral support.

أهدافنا
أن توفر بيئة علمية، وثقافية، واجتماعية، كريمة بتطوير فرص التعلم النوعي من خلال إعداد طلبة قادرين على شق طريقهم نحو الدراسات العليا، والتنافس في سوق العمل بنجاح، مع تنمية مهارات الكادر البيداغوجي والإداري، وتمتد بزورح الالتئام والاعتزاز لديهم بتقديم الدعم المادي والمعنوي المستمر.

المصدر: عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

¹ عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 نذكرى ثورة التحرير الوطنية.¹

يقع المركز الجامعي على الطريق الوطني رقم 79 الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية على بعد 03 كلم غرب مدينة ميلة على مساحة 87 هكتارا كما هو موضح في الشكل أدناه:²

الشكل رقم 16: الموقع الجغرافي للمركز الجامعي لميلة.



المصدر: عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

هذا ويوفر المركز الجامعي لميلة العديد من عروض التكوين في الأطوار الثلاثة، ليسانس، ماستر ودكتوراه، وفي مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية. يشرف على تكوين الطلبة نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة. وتتوزع عروض التكوين على ثلاثة معاهد:³

1- معهد العلوم والتكنولوجيا: يضم ثلاث أقسام: الرياضيات والإعلام الآلي، علوم الطبيعة والحياة وقسم العلوم والتقنيات؛

¹ عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

² عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

³ عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

2- **معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:** يتألف من أربعة أقسام: قسم العلوم الاقتصادية قسم الجذع المشترك، قسم علوم التسيير، وأخيرا تم استحداث قسم جديد وهو قسم الحقوق؛

3- **معهد الآداب واللغات:** ويتكون من قسمين: قسم اللغة العربية وقسم اللغات الأجنبية.

ولتنظيم ودعم البحث العلمي، تضم جامعة ميلة ثلاث مخابر بحث تحت إشرافها:¹

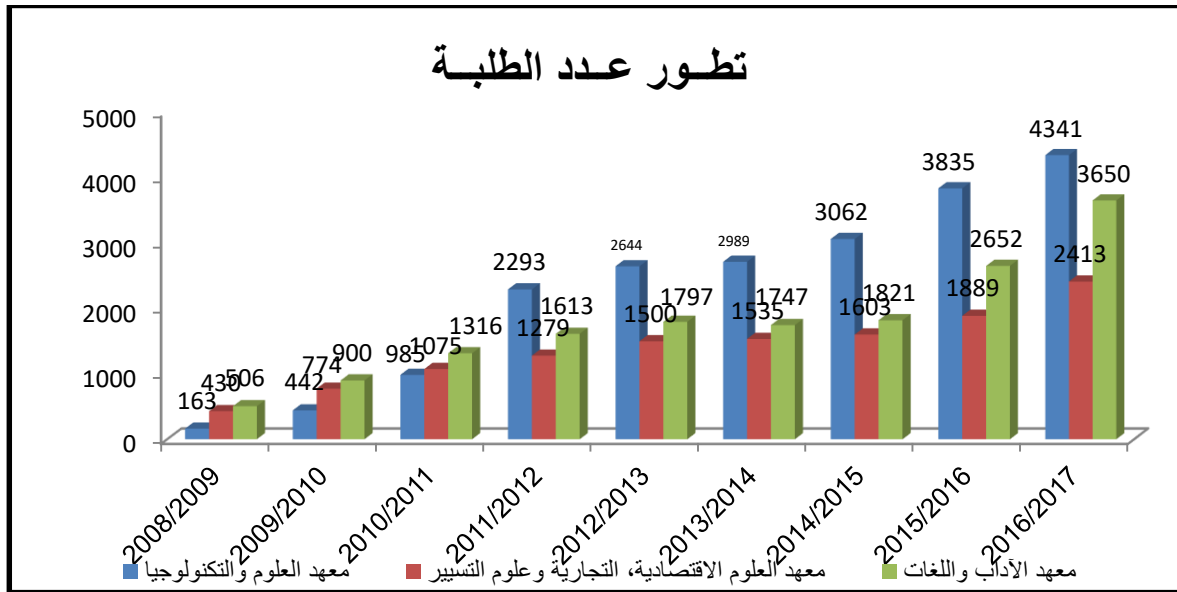
1- مخبر الرياضيات وتفاعلاته؛

2- مخبر العلوم الطبيعية والمواد؛

3- مخبر دراسات استراتيجيات التنوع الاقتصادي من اجل التنمية المستدامة.

ويتوزع طلبة المركز الجامعي على مختلف المعاهد حسب السنوات كما يلي:

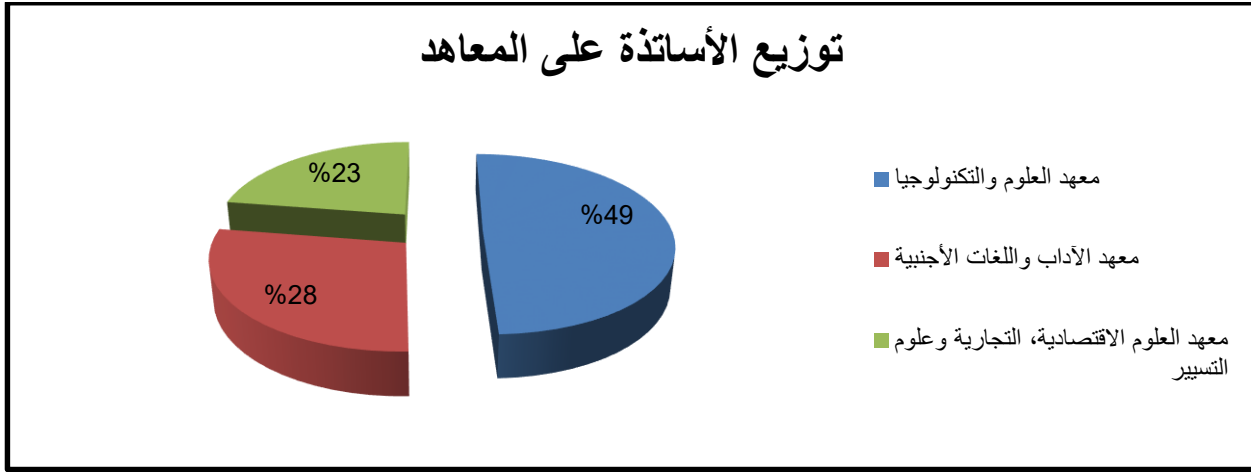
الشكل رقم 17: تطور عدد طلبة المركز الجامعي ميلة حسب المعاهد من السنوات 2008-2017.



المصدر: عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

¹ عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

كما تتوزع هيئة التدريس بالمركز الجامعي على مختلف المعاهد كما هو مبين في الشكل التالي:
الشكل رقم 18: توزيع أساتذة المركز الجامعي ميله على مختلف المعاهد.



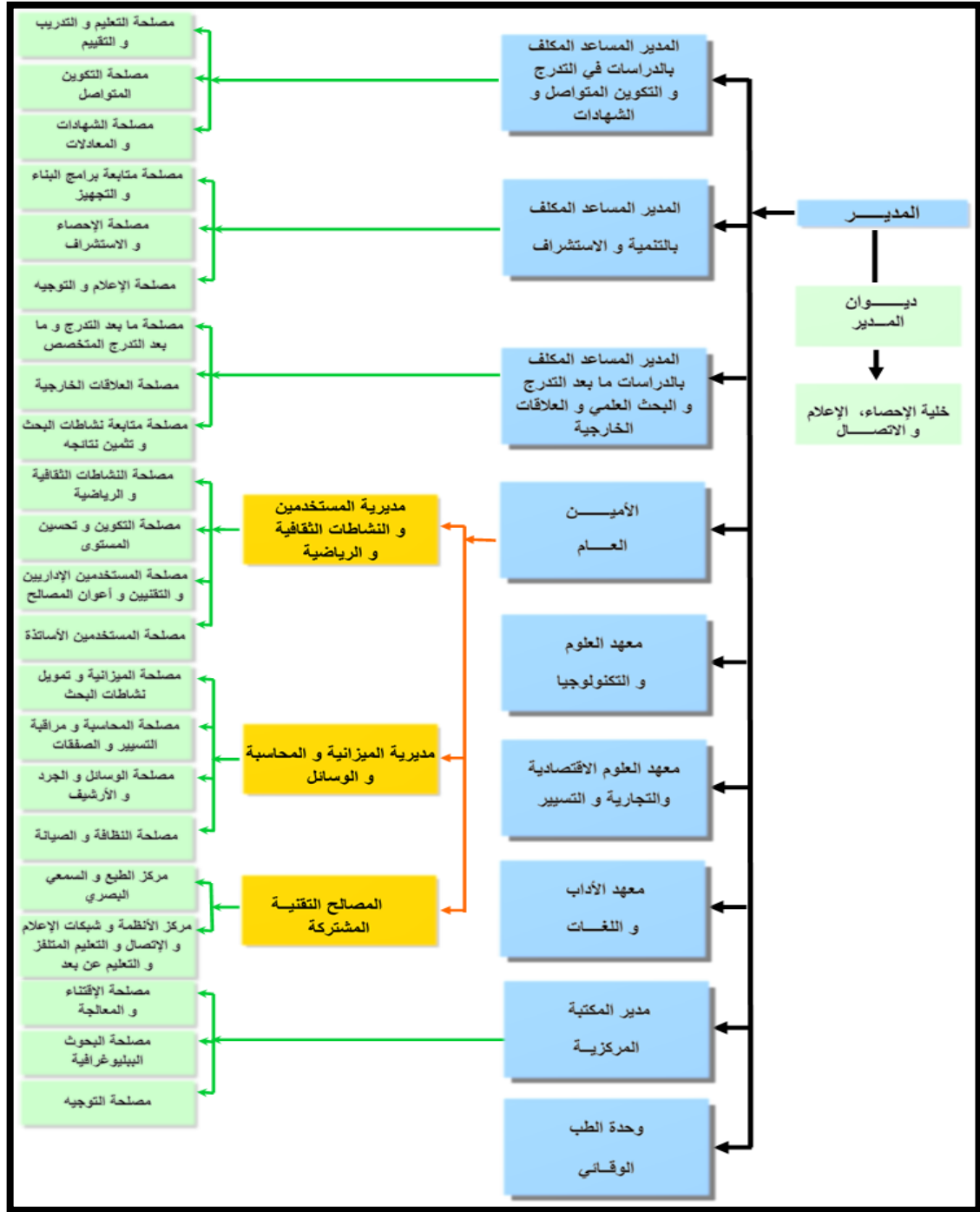
المصدر: عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميله

ينقسم الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي إلى عدة أقسام يؤدي كل منها دوره، وبتجميع أدوار مختلف الأقسام والوظائف المكونة للتنظيم يقوم المركز الجامعي ميله بتأدية مهامه وتحقيق مختلف أهدافه المسطرة.

ويمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميلة:

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي ميلة.



المصدر: عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

كما ينقسم الهيكل الجغرافي للمركز الجامعي ميلة بدوره إلى ستة أجزاء والتي تتمثل في المكتبات، شطر أول، شطر ثاني، شطر ثالث، شطر رابع وإدارة مركزية. وهذه الأجزاء بدورها تنقسم إلى أقسام.

المطلب الثالث: أهداف المركز الجامعي ميله

- يساهم المركز الجامعي ميله في تكوين طلبة متخصصين في المجالات الموجودة فيه ليكونوا مؤهلين وقادرين على العمل أو الاستمرار في البحث والتكوين الأكاديمي والعلمي:¹
- تكوين طلبة متخصصين في عدة مجالات؛
 - نشر الوعي في المجتمع؛
 - تلبية احتياجات القطاع الاقتصادي من الكفاءات البشرية المؤهلة علميا في هذا المجال؛
 - مواكبة التطورات التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية وماليا؛
 - خلق إدراك تام بأهمية التسويق في الحياة الاقتصادية التنافسية خصوصا في ظل تنافس اقتصاد السوق؛
 - القيام بنشاطات توعوية وثقافية تستهدف المكونات البشرية لتنمية معارفهم ومهاراتهم؛
 - تطبيق مختلف استراتيجيات الدولة والمساهمة في نجاحها.

المطلب الرابع: مهام المركز الجامعي ميله

في إطار المرفق العمومي للتعليم الآلي والبحث العلمي يتولى المركز الجامعي مهام التكوين العالي والبحث العلمي التطوير التكنولوجي:

أولا: مهام المركز الجامعي في مجال التكوين العالي

وتتمثل المهام الأساسية على الخصوص في:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ثانيا: مهام المركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير

وتتمثل المهام الأساسية على الخصوص في:

- المساهمة في الجهد الوظيفي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- تنمية نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والثقافي؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

¹ عن الموقع الإلكتروني: www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 18:10، يوم 05/05/2021.

المبحث الثاني: نبذة عن خلية ضمان الجودة

إن خلية ضمان الجودة هي الهيئة المكلفة داخل الوسط الجامعي بمتابعة و تطبيق مختلف الآليات والسبل التي تقودنا لضمان جودة الخدمة المقدمة في قطاع التعليم العالي عبر مختلف المؤسسات التابعة له ولا شك أن لها أدوارا مهمة في مختلف الجوانب الإدارية والبشرية التي تضطلع بأدائها وهذا ما سنحاول معرفته في العناصر التالية:

المطلب الأول: ماهية خلية ضمان الجودة

خلية ضمان الجودة حلقة أساسية في تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي وهذه القاعدة تنطبق على خلية ضمان الجودة بالمركز الجامعي ميلة.

أولاً: تعريف الخلية

هي خلية إدارية فنية تابعة لديوان المدير، تسعى إلى ضمان جودة العمليات الأكاديمية والإدارية وتطويرها كما تعمل على تطوير أداء المنتسبين للمركز الجامعي وتدريبهم على مبادئ وأدوات الجودة. وتتكون من مسؤول الخلية وأعضاء يمثلون كل الكليات بالمؤسسة، وتشرف الخلية مركزيا على تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعة، وتتبع مباشرة للسيد مدير الجامعة.¹ وتتأسس في كل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة.

ثانياً: رؤية الخلية

نشر وترسيخ ثقافة الجودة والتميز في المركز الجامعي بكافة معاهده ووحداته ومديرياته ومراكزه وعلى كافة مستوياته الإدارية، لضمان تميزه في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي.²

ثالثاً: رسالة الخلية

المساهمة في الارتقاء بمستوى أداء الجامعة، من خلال ضمان مستوى عالٍ لنوعية المدخلات والعمليات والمخرجات لأنشطة المركز الجامعي الأكاديمية والإدارية وتعزيز قدراته التنافسية على المستوى الوطني والإقليمي والدولي.³

رابعاً: قيم الخلية

- تتمثل قيم خلية ضمان الجودة في⁴:
- الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق،
- تعميق مفهوم الانتماء؛
- احترام الأنظمة والتعليمات المتعلقة بالجودة؛
- التطوير والتحسين المستمران؛

¹الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

²الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

³الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

⁴الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

- رضا المستفيدين متمثلين في الطلبة، الأساتذة، الإداريين، المجتمع؛
- مكافأة ذوي الأداء المتميز وتقديرهم؛
- تفويض السلطات ومنح الصلاحيات؛
- قيادة إدارة التغيير؛
- الإبداع والابتكار؛
- النزاهة والعدالة والشفافية.

خامسا: أهداف الخلية

تتمثل أهداف خلية ضمان الجودة في:¹

- المساهمة في تحقيق رسالة المركز الجامعي وغاياته وأهدافه الرئيسية؛
- المساهمة في تحسين الأداء الإداري والأكاديمي للمركز الجامعي؛
- ترسيخ وإشاعة ثقافة الجودة لدى المنتسبين للمركز الجامعي؛
- الارتقاء بمستوى جودة التعليم الجامعي من خلال تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية ، بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل؛
- التعرف على المعوقات ومحاولة حلها ومعالجة الصعوبات التي تواجه التغيير والتطوير والتحديث في المركز الجامعي؛
- تطوير أنظمة وإجراءات تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس بهدف رفع كفاءتهم في مختلف المجالات؛
- إعداد مختلف الدراسات التي تساهم في تطوير عمل المركز الجامعي.

¹الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة

تتبع خلية ضمان الجودة مباشرة للسيد رئيس المركز الجامعي ميلة.

ويبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة كما يأتي:

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة.



المصدر: الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

وتتكون الخلية من رئيس الخلية وأعضاء الخلية البالغ عددهم إثنا عشر (12) عضوا يمثلون مختلف المعاهد والهيئات داخل المركز الجامعي من أساتذة وإداريين وحتى طلبة.¹

¹ الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

المطلب الثالث: أهداف خلية ضمان الجودة

- تتمثل أهم أهداف الخلية فيما يلي:¹
- تطبيق رسالة ورؤية وأهداف وقيم المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله؛
- جمع معطيات واقع جودة الأداء بالمركز الجامعي؛
- القيام بعملية التقييم الذاتي للمؤسسة بشكل دوري؛
- تحديد القطاعات أو المجالات بالمركز الجامعي وترتيبها حسب الأولوية لاستهدافها بخطط إدارة الجودة؛
- إعداد الخطة الكلية الإستراتيجية العامة؛
- بناء الخطط التشغيلية؛
- وضع مؤشرات قياس الأداء (على مستوى مركزي، وصولاً للمعاهد والأقسام)؛
- نشر ثقافة الجودة في المركز الجامعي عن طريق دليل ضمان الجودة، منشورات ومطويات إخبارية للتعريف بالجودة وأهدافها، شرح إستراتيجية المركز الجامعي وتبني ثقافة الجودة؛
- إعادة بناء الموقع الإلكتروني وفقاً للخطة الإستراتيجية لضمان الجودة للمركز الجامعي ومراعاة المعايير الدولية في عملية تصميم المواقع الإلكترونية وجعله أكثر تفاعلية؛
- مراقبة وتقويم النتائج باستمرار، لتتبع بدقة تطبيق نظام الجودة، وضمان التحسين المستمر؛
- إعلان تقرير تطبيق برنامج الجودة سنوياً في حفل اختتام الموسم الجامعي، ومكافأة وتقدير العاملين المشاركين في جهود الإبداع والتحسين؛²
- التقويم الشامل السنوي وتعديل خطط برنامج الجودة؛
- تكوين الأساتذة وتوجيههم للبحث العلمي؛
- جعل العملية التعليمية والبحث الجاد محور كل الجهود المبذولة ومحل تسخير كل الوسائل كأولوية سائدة؛

¹الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.
²الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

- تنمية المستوى الثقافي والحس الاجتماعي وتوطيد العلاقات الإنسانية بين العاملين بالجامعة؛
- تحفيز الموارد البشرية في مسارها العلمي والبيداغوجي والإداري والمهني؛¹
- إشراك كل الأطراف العاملة في مسعاها لضمان الجودة؛
- تحسين ظروف العمل وتمكين كل طرف في العملية التكوينية من كل الإمكانيات لأداء مهمته بطريقة فعالة؛
- تعزيز الضمير المهني والسلوك الإيجابي؛ الداعي لحب العمل وإتقانه؛
- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي تفكيراً وسلوكاً على كل المستويات؛²
- أداء العمل بأمانة وإخلاص والالتزام بالآداب والأخلاقيات المهنية؛
- تنمية المهارات والقدرات ودعم الموهوبين؛
- تحقيق مقومات العدالة وتساوي الفرص والإنصاف في التعامل مع الجميع؛
- إنتاج معرفي متميز نوعاً وكماً على المستويين الوطني والدولي؛
- تثمين أعمال فرق البحث والمخابر والمراكز والوحدات البحثية، وتعميم إنتاجها المعرفي؛
- تشجيع الأساتذة الباحثين المشاركين في الملتقيات والأنشطة العلمية؛
- إيجاد آليات تنظيمية وتحفيزية للأستاذ لحثه على البحث والتطوير؛
- التميز العلمي لمجلات الجامعة المحكمة؛
- وضع آليات عملية للاستفادة من نتائج الملتقيات العلمية بالمركز الجامعي؛
- تقديم خدمات مجتمعية وأبحاث تطبيقية متميزة، بما يساهم في بناء تنمية قائمة على المعرفة؛
- استهداف الحصول على براءات الاختراع؛
- تطوير المكتبة بما يستجيب لمتطلبات البحث العلمي الفعال .

¹الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

²الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

المطلب الرابع: ميادين عمل خلية ضمان الجودة

تتمثل ميادين نشاط خلية ضمان الجودة في سبعة ميادين أساسية موزعة كما يلي:¹

أولاً: ميدان التكوين

ويضم النقاط التالية:

- التكفل بالطالب وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي؛
- مراقبة التحصيل العلمي والمعرفي للطالب؛
- تقييم ومراجعة المواد التعليمية؛
- تكوين في الدكتوراه؛
- تكوين الأساتذة حديثو التوظيف.

ثانياً: ميدان البحث العلمي

ويشمل ما يلي:

- تشجيع دينامية البحث وتشجيع الأساتذة الباحثين؛
- تسهيل الوصول لمصادر التوثيق الضرورية للبحث؛
- رصد التطورات العلمية والمنهجية والتكنولوجية الحاصلة من خلال الملتقيات والندوات؛
- تطوير سياسة التكوين للبحث وبواسطة البحث؛
- الإعلام ونشر الإنتاج العلمي؛
- تطوير الشراكات الدولية في مجال البحث العلمي؛
- الحرص على تكامل أنشطة البحث داخليا.

ثالثاً: ميدان الحكامة

ويضم:

- العمل على أرشفة ونشر المعلومات البيداغوجية والإدارية والعلمية؛
- تنظيم وترقية وتسيير الاتصالات؛
- التشاور الداخلي في التكوين والبحث والتسيير الإداري والحكامة.

رابعاً: ميدان الحياة الجامعية

ويشتمل على:

- الاستقبال والتكفل بالطلبة والموظفين؛
- ترقية أخلاقيات وآداب المهنة.

¹الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة.

خامسا: ميدان الهياكل القاعدية

ويشمل:

- توفير الهياكل الإدارية الخاصة بالأنشطة الإدارية والبيداغوجية ومراكز للموارد المكتبية؛
- توفير مخابر وورشات البحث لاستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث.

سادسا: العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي

ويضم:

- السهر على تخريج كوادر تلبي طلبات واحتياجات الوسط الاقتصادي؛
- الإسهام في خلق، تطوير حاضنات للشركات؛
- القيام بنشر وتحضير وتنميين المعلومة العلمية والتقنية.

سابعا: ميدان التعاون

يعمل على:

- سياسة الانفتاح على العالم؛
- تبادل المعلومات والاستفادة من خبرات الآخرين ومشاركتهم المعارف الخاصة؛
- وضع إستراتيجية في مجال البحث والتكوين تتضمن الإطار الدولي؛
- التركيز على سياسة الاتصال، التي تمكنها من تحسين بروزها على المستوى الدولي.

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تمت الدراسة الميدانية لتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة التي يمكن من خلالها فهم العلاقة بين خلية ضمان الجودة وتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميله وهذا ما سنوضحه فيما يأتي:

المطلب الأول: مجالات وأدوات الدراسة

أجرينا دراستنا الميدانية وفق الأطر التالية:

أولاً: مجالات الدراسة

اشتملت الدراسة على عدة مجالات مكانية، زمانية وبشرية تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات وتحليلها:

1- المجال المكاني: اقتصرت الدراسة الميدانية على دراسة مختلف الهياكل التي يتوفر عليها المركز الجامعي ميله من معاهد وإدارات.

2- المجال الزمني: استغرقت دراستنا ما يقارب أربع (04) أشهر من شهر مارس إلى غاية شهر جوان مروراً بعدة مراحل بداية بمرحلة جمع المعلومات حول الموضوع (المعلومات النظرية) وكذا الإحاطة ببعض جوانب الموضوع وتحديد المفاهيم العامة لمتغيرات الدراسة. ثم مرحلة استطلاع للبحث حيث قمنا بزيارة لخلية

ضمان الجودة وأجرينا مقابلة مع سكرتيرة الخلية ثم رئيسها حول الموضوع. بعدها أنجزنا الأدوات المستعملة في البحث وتم عرضها على الأساتذة لتحكيمها، وبعدها عرضت على الأستاذ المشرف لغرض التصحيح النهائي واعتمادها كأداة من أدوات جمع البيانات. ثم شرعنا مباشرة في جمع البيانات وهذا في الفترة الممتدة ما بين شهر أبريل وماي بإجراء مقابلات مع أعضاء خلية ضمان الجودة وتوزيع الاستمارات ومن ثم تحليل البيانات من أجل الحصول على النتائج.

3- المجال البشري: اقتصر هذه الدراسة على العناصر البشرية بالمركز الجامعي ميلة.

4- عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة على رئيس خلية ضمان الجودة وأعضاءها بالإضافة للأساتذة والإداريين من مختلف الهياكل والمعاهد المكونة للمركز الجامعي ميلة بحجم بلغ مجموعه 41 شخصا.

ثانياً: أدوات الدراسة

1- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا على كل من الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات اللازمة التي تمكننا من معرفة دور خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة.

أ- الاستبيان: تم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال استخدام الاستمارة كأداة بحثية رئيسية حيث تم توزيع 45 استمارة إلى مجتمع البحث المستهدف، وقد تم استرجاع 41 استمارة، نظراً لعدم استجابة وتعاون بعض الأفراد، وقدرت نسبة الاستجابة بـ 91%، وهي نسبة مقبولة للتحليل الإحصائي. وفيما يتعلق بتصميم استمارة الدراسة، تم تناول الأقسام والمحاور التالية:

- **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية المرتبطة بعينة البحث شملت: الجنس، الفئة العمرية الصفة، خبرة العمل والمؤهل العلمي.
- **القسم الثاني:** تضمن أربع (04) محاور تتعلق بأدوار خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية موزعة كما يلي:
- **المحور الأول:** سيتم من خلاله دراسة المبادئ والمتطلبات التي تركز عليها الخلية لتنمية الموارد البشرية من خلال 07 عبارات.
- **المحور الثاني:** سنتطرق فيه التدريب كآلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية من خلال 07 عبارات.
- **المحور الثالث:** سنتناول فيه أهم التغيرات التي ستطرأ على أدوار العاملين في ظل فلسفة الجودة من خلال 07 عبارات.
- **المحور الرابع:** سندرس فيه مختلف جوانب مستوى الأداء في ظل رؤية خلية ضمان الجودة من خلال 07 عبارات.

أما عن ثبات الاستمارة (الاعتماد على الاستبيان)، فقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي بحساب معامل " ألفا كرونباخ " ، الذي يعتبر مؤشرا إحصائيا دقيقا على مدى الاعتمادية، وقد بلغت قيمته 92,5 % ، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط عال بين عبارات الاستبيان، وإلى إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تكرر القياس في أوضاع مختلفة ومع مرور الوقت. وقد كانت معاملات الثبات الخاصة بكل محور مثلما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

معامل الارتباط	اسم المحور	رقم المحور
0,98	المبادئ والمتطلبات	01
0,88	التدريب	02
0,93	تغيير الأدوار	03
0,91	تحسين الأداء	04
0,925	المعدل العام للثبات	

ب- المقابلة: اعتمدنا أيضا في دراستنا على أسلوب المقابلة والتي أجريت مع رئيس الخلية وبعض أعضاء الخلية في شكل مناقشات مفتوحة وأسئلة موجهة، وكان الهدف الأساسي منها هو الحصول على أكبر حجم من المعلومات التي تساعدنا في فهم الإجابات على عبارات الاستبيان، وذلك قصد إعطاء تفسيرات موضوعية وذات دلالة لهذه الإجابات.

2- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت منهجية معالجة البيانات في هذه الدراسة وبالاعتماد على حزمة معالجة البيانات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

أ- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات عينة الدراسة من حيث خصائصها.

ب- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، كما استخدمنا الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم استجابات عينة البحث عن المتوسط الحسابي.

ج- تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد أوزان عبارات محاور الدراسة وأهميتها النسبية بطول فقرة يبلغ 0,8، وعليه تكون قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية.

ويمثل الجدول التالي القيمة المتوافقة لكل من الوسط المرجح، الأوزان المئوية ودرجة الموافقة:
الجدول رقم 03: قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لمحاور الاستبيان.

الوسط المرجح	الأوزان المئوية (*100)	درجة الموافقة
من -1 أقل من 1.8	-0.2 أقل من 0.36	ضعيفة جدا
من -1.8 أقل من 2.6	-0.36 أقل من 0.52	ضعيفة
من -2.6 أقل من 3.4	-0.52 أقل من 0.68	متوسطة
من -3.4 أقل من 4.2	-0.68 أقل من 0.84	عالية
من -4.2 أقل من 5	-0.84 أقل من 1	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على سلم ليكرت الخماسي.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة

سنعرض أهم السمات الديموغرافية والوظيفية للعينة محل الدراسة، والتي تمثل عوامل مهمة لتفسير اتجاهاتهم حول محاور الدراسة وكانت نتائج تحليل الاستبيان في هذا الشأن كما يلي:

أولاً: الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:
الجدول رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب متغير الجنس.

الجنس	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
ذكر	13	31,71
أنثى	28	68,29
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ويتبين من خلال الجدول رقم 04 أن نسبة الإناث تمثل أكثر من الثلثين من العدد الإجمالي للعينة بنسبة 68,29% فيما كانت نسبة الذكور 31,71%، وهذا نظرا لتوجهات المجتمع بصفة عامة، حيث أن قطاع التعليم يعرف تفاوت واضح وسيطرة لعدد الإناث المتواجدين به، بالإضافة إلى أسباب أخرى منها التسرب المدرسي الذي يمس فئة كبيرة من الذكور، وتوجه أغلبهم لوظائف أخرى بعيدا عن الوسط الجامعي.

ثانياً: الفئة العمرية

تتوزع أعمار عينة الدراسة وفق عدة فئات.

ويوضح الجدول التالي هذه الفئات كما يأتي:

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	0	0
من 25 إلى أقل من 35 سنة	19	46,34
من 35 إلى أقل من 50 سنة	18	43,90
من 50 سنة فما فوق	4	9,76
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان.

ويتبين من خلال الجدول رقم 05 أن أغلب أفراد العينة يندرجون ضمن الفئات العمرية من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة بنسبة 46,34% والفئة الثانية من 35 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 43,90%، وكلتا الفئتين تتدرجان ضمن فئة الشباب وهذا يرجع إلى كون المركز الجامعي حديث النشأة وأغلب الموظفين الحاليين بدؤوا مساهمهم المهني بذات المركز خاصة فئة الإداريين، فيما تمثل نسبة الفئة من 50 سنة فما فوق 9,76% ويتوزع أغلب أفراد هذه الفئة ضمن الأساتذة الإداريين حيث تتطلب الوظائف التي يشغلونها خبرة عمل طويلة خاصة الوظائف القيادية على مستوى رئاسة الأقسام والمعاهد والمركز الجامعي ككل.

ثالثاً: الوظيفة

استهدفنا من خلال الدراسة فئات بشرية محددة تعتبر من الموارد الهامة في الأسرة الجامعية و التي تعتبر المحرك الأساسي للعمليات بالمركز الجامعي، ويمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب وظائفهم:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الصفة	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
أستاذ	17	41,46
إداري	16	39,02
أستاذ إداري	8	19,51
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان.

ويتبين من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة الأساتذة 41,46% والإداريين 39,02% وهي نسب متقاربة أما نسبة الأساتذة الإداريين فتمثل الفئة الأقل عدداً بواقع 19,51% وهذا يرجع للمؤهلات الخاصة التي تتطلبها الوظائف التي تجمع بين البعدين الإداري والأكاديمي.

رابعاً: الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة انطلاقاً من خبرتهم في الوظائف التي يشغلونها:
الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب خبرة العمل.

خبرة العمل	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
أقل من سنتين (02)	3	7,32
من سنتين إلى أقل من 5 سنوات	6	14,63
من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	12	29,27
من 10 سنوات فما فوق	20	48,78
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان.

ويتبين من خلال الجدول رقم 07 أن حوالي نصف أفراد العينة يتمتعون بخبرة من 10 سنوات فما فوق حيث يمثلون ما نسبته 48,78% وهذا ما يتناسب مع تاريخ إنشاء المركز الجامعي إذ أن الكثير من الأساتذة والإداريين بدؤوا العمل في المركز منذ إنشائه، لتأتي الفئة من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات في المرتبة الثانية بنسبة 29,27%، ثم الفئة من سنتين (02) إلى أقل من 05 سنوات بنسبة 14,63%، وأخيراً الفئة أقل من سنتين (02) بنسبة 7,32% ويرجع هذا لتجميد التوظيف على مستوى مؤسسات الدولة خصوصاً مع أزمة جائحة كورونا والأوضاع السياسية والاقتصادية الصعبة التي تعيشها البلاد.

خامساً: المؤهل العلمي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي:
الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.

المستوى العلمي	عدد التكرارات	النسبة المئوية (%)
ثانوي فأقل	0	0
بكالوريا	1	2,44
ليسانس	11	26,83
ماستر	4	9,76
ماجستير	3	7,32
دكتوراه	16	39,02
تأهيل جامعي	6	14,63
المجموع	41	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان.

يتبين لنا من معطيات الجدول رقم 08 أن عدد الأفراد الذين يملكون مستوى الدكتوراه هو 16 بنسبة 39,02%، وهذا راجع لعدد الأساتذة المعتبر في العينة، في حين يمثل حاملي شهادة الدكتوراه أكبر نسبة ضمن الأساتذة الموظفين بالمركز الجامعي ميلة، فيما تمثل نسبة حاملي شهادة الليسانس 26,83%، وذلك يرجع إلى أن أغلب حاملي هذه الشهادة يعملون كإداريين بالمركز الجامعي، أما باقي المستويات العلمية فتتوزع بشكل متفاوت، حيث تمثل فئة حاملي البكالوريا نسبة 2,44%، والماستر 9,76%، والماجستير 7,32%، فيما تتعدى نسبة ذوي المستوى الثانوي فأقل نظرا لطبيعة عينة الدراسة والتي تتطلب مؤهلات خاصة لتأدية مهامها.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج إجابات أفراد العينة المستهدفة

سنحاول إدراج التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان، وتحليل البيانات المتعلقة بها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما سنقوم بتحديد الأهمية النسبية لمختلف فقرات محاور الدراسة ودرجات الموافقة حولها.

أولاً: تحليل بيانات المحور المتعلق بالمبادئ والمتطلبات التي تركز عليها الخلية لتنمية الموارد البشرية

سيتم إدراج التوزيعات التكرارية في هذا الصدد لإجابات عينة الدراسة المستهدفة، وتحديد طبيعة اتجاهاتهم حول المبادئ والمتطلبات التي تركز عليها خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية.

ويوضح الجدول التالي النتائج المتحصل عليها فيما يخص المحور الأول:

الجدول رقم 09: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالمبادئ والمتطلبات التي تركز عليها خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة.

الرقم	العبارة	عدد التكرارات					الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة النسبية (%)	الأهمية النسبية (%)	
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
		5	4	3	2	1				
1	خلية ضمان الجودة تعتمد على أساليب التوعية لنشر ثقافة الجودة.	10	17	8	6	0	3,76	0,98	عالية	75,12
2	تشجع خلية ضمان الجودة على المشاركة في اتخاذ القرارات.	12	20	6	2	1	3,98	0,92	عالية	79,51
3	تعمل خلية ضمان الجودة على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى عمال المركز الجامعي ميلة.	14	17	4	6	0	3,95	1,01	عالية	79,02
4	التحسين المستمر على مستوى خلية ضمان الجودة يمكن من تطوير أساليب العمل.	15	21	3	2	0	4,20	0,77	عالية جدا	83,90

5	تبنى الإدارة العليا لفلسفة الجودة ضروري لأداء خلية ضمان الجودة لمهامها.	11	23	6	1	0	4,07	0,71	عالية	81,46
6	لمنع الأخطاء قبل وقوعها، يجب على خلية ضمان الجودة تسطير برامج مسبقة للتعامل معها.	5	17	12	5	2	3,44	1,01	عالية	68,78
7	التقييم الذاتي للمركز الجامعي ميله يمكن خلية ضمان الجودة من وضع استراتيجيات محكمة لتنمية الموارد البشرية للمركز.	10	20	10	1	0	3,95	0,76	عالية	79,02
المعدل العام										
							3,91	0,92	عالية	78,12

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

تشير معطيات الجدول رقم 09 إلى أن المعدل العام للعبارات قدر بـ 3,91 وانحراف معياري مقداره 0,92 ووزن مئوي يقدر بـ 78,12% وبالتالي فهو يقع في مستوى الموافقة العالية (68%-84%) لأفراد عينة الدراسة على تركيز خلية ضمان الجودة على مبادئ ومتطلبات معينة تسهل عليها أداء نشاطاتها ومن ضمنها تنمية الموارد البشرية، ويتضح من الجدول أيضا أن كلا من تبني الإدارة العليا لفلسفة الجودة بنسبة موافقة بلغت 81,46%؛ والتحسين المستمر بنسبة موافقة 83,90% وهي نسبة قريبة جدا من الموافقة العالية جدا (أكثر من 84%)، يعتبران من وجهة نظر عينة الدراسة المستهدفة هما الأكثر أهمية بالمقارنة مع باقي العبارات، أما فيما يتعلق بتبني أساليب نشر ثقافة الجودة فيرى أفراد عينة الدراسة أنه يوجد نوع ما من التقصير في هذا الشأن حيث كانت نسبة الموافقة 75,12%. وقد كان العنصر الأقل أهمية بالنسبة لبقية العناصر من وجهة نظرهم هو منع الأخطاء قبل وقوعها من قبل العاملين، وذلك من خلال إعداد برامج مسبقة للتعامل معها بنسبة موافقة بلغت 68,78%.

وتتفق نتائج هذا المحور من الاستبيان مع نتائج دراسة (ربيع قرين) التي توصلت إلى أن دعم والتزام الإدارة العليا لثقافة الجودة مدخل أساسي من مداخل تطبيقها في الجامعات وضمان تكوين نوعي لمختلف المكونات الفاعلة داخل الوسط الجامعي من عاملين، أساتذة، طلبة وغيرهم.

بالإضافة لدراسة (زين الدين بروش ويوسف بركان) والتي توصلت إلى غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي وقلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن العينة محل الدراسة يوافقون بدرجة عالية على أن خلية ضمان الجودة تركز على عدة مبادئ ومتطلبات تعتبر أساسية في سبيل أداء نشاطها وقيامها بمهامها المتنوعة ومنها تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله.

ثانياً: تحليل بيانات المحور المتعلق باعتماد التدريب كأداة فعالة لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة

من خلال إدراج التوزيعات التكرارية سنستعرض إجابات عينة الدراسة المستهدفة، وطبيعة اتجاهاتهم حول هذا المحور والذي يعنى بالتدريب كأداة فعالة تنتهجها خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميلة.

ويوضح الجدول التالي أهم النتائج المتحصل عليها بخصوص المحور الثاني:

الجدول رقم 10: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق باعتماد التدريب من قبل خلية ضمان الجودة كأداة فعالة لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة.

الرقم	العبارة	عدد التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة النسبية (%)
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
		5	4	3	2	1			
8	الدورات التدريبية للعاملين التي تعتمد على خلية ضمان الجودة أداة رئيسية لتحسين وتطوير قدراتهم، مهاراتهم ومعارفهم.	19	19	2	1	0	4,37	0,69	عالية جدا
9	لخلية ضمان الجودة إستراتيجية تدريب محكمة.	11	23	6	1	0	4,07	0,71	عالية
10	الأموال المخصصة لتنفيذ البرامج التدريبية كافية لتغطية كل الحاجات التدريبية.	1	5	17	14	4	2,63	0,9	متوسطة
11	فرص التدريب التي توفرها خلية ضمان الجودة متوازنة.	2	15	9	12	3	3,02	1,07	متوسطة
12	كمية ونوع برامج التدريب المعتمدة من طرف خلية ضمان الجودة تحسن الشعور بالرضا لدى العاملين.	4	21	8	8	0	3,51	0,91	عالية
13	البرامج التدريبية لخلية ضمان الجودة تهتم بالوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة.	15	19	6	0	1	4,15	0,84	عالية
14	تستمتع خلية ضمان الجودة لانشغالات وطلبات العاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.	15	17	8	0	1	4,10	0,83	عالية
المعدل العام							3,69	1,05	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

تشير معطيات الجدول رقم 10 إلى أن المعدل العام للعبارات قدر ب3,69 وانحراف معياري مقداره 1,05 ووزن مئوي يقدر ب73,87% وبالتالي فهو يقع في مستوى الموافقة العالية (68%-84%) لأفراد عينة الدراسة بشأن اعتماد خلية ضمان الجودة التدريب كآلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميله، ويتضح من الجدول أيضا بناء على وجهة نظر عينة الدراسة المستهدفة أن البرامج التدريبية التي تعدها خلية الجودة أساسية لرفع قدراتهم ومهاراتهم، بالإضافة إلى إعداد إستراتيجية لخلية ضمان الجودة بشأن التدريب، وكذلك اهتمام البرامج التدريبية بالوسائل التكنولوجية الحديثة وضرورة تحديد الحاجات التدريبية بدقة. هو الأكثر أهمية بالنسبة لباقي العناصر، أما فيما يتعلق بكل من الأموال المخصصة للبرامج التدريبية وفرص التدريب المتوازنة التي توفرها الخلية فيرى أفراد عينة الدراسة أنه هناك تقصير في هذا الجانب ويجب تدارك الأمر سريعا، وهذا ما لمسناه خصوصا في فئة الإداريين إذ كانوا الأكثر تشاؤما بشأن عمل الخلية فيما يخص برامجها التدريبية.

ثالثا: تحليل بيانات المحور المتعلق بالتغيرات في أدوار العاملين لتناسب مع فلسفة الجودة

سيتم إدراج التوزيعات التكرارية في هذا الصدد لإجابات عينة الدراسة المستهدفة، وتحديد طبيعة اتجاهاتهم حول التغيرات التي ستطرأ على أدوار العاملين بالمركز الجامعي ميله لتناسب مع فلسفة الجودة.

ويوضح الجدول التالي أهم النتائج المتحصل عليها بخصوص المحور الثالث من الاستبيان:

الجدول رقم 11: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق بالتغيرات في أدوار العاملين بالمركز الجامعي ميله لتناسب مع فلسفة الجودة.

الرقم	العبارة	عدد التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة النسبية (%)	الأهمية النسبية (%)
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
		5	4	3	2	1				
15	تشجع خلية ضمان الجودة العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة العمليات.	6	20	10	4	1	3,63	0,93	عالية	72,68
16	تقترح خلية ضمان الجودة تأدية مختلف الأعمال والنشاطات داخل المركز الجامعي ميله ضمن فرق عمل متخصصة.	5	22	8	5	1	3,61	0,93	عالية	72,20
17	أدوار العاملين ضمن فرق العمل تعتمد على ميولاتهم ومؤهلاتهم الشخصية.	7	18	9	6	1	3,59	1,01	عالية	71,71
18	لفرق العمل المختلفة دور في تصميم مختلف برامج خلية ضمان الجودة.	6	21	10	3	1	3,68	0,9	عالية	73,66

19	تعلّم تقنيات جمع البيانات والمعلومات ضمن فرق العمل يحسن العمليات القائمة في المركز الجامعي ميلة.	6	27	5	1	2	3,83	0,88	عالية	76,59
20	المهارات والمعارف المكتسبة من نشاطات خلية ضمان الجودة تشجع العاملين على التعلم أكثر.	12	20	7	1	1	4,00	0,88	عالية	80,00
21	برامج ونشاطات خلية ضمان الجودة المختلفة تنمي شعور العاملين بالانتماء للمركز الجامعي وتعزز الرقابة الذاتية لديهم.	14	16	7	3	1	3,95	1,01	عالية	79,02
المعدل العام										
							3,76	0,95	عالية	75,12

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

تشير معطيات الجدول رقم 11 إلى أن المعدل العام للعبارات قدر بـ 3,76 وانحراف معياري مقداره 0,95 ووزن مئوي يقدر بـ 75,12% وبالتالي فهو يقع في مستوى الموافقة العالية (68%-84%) لأفراد عينة الدراسة على أن خلية ضمان الجودة تغير أدوار عمال المركز الجامعي ميلة لتناسب مع فلسفة الجودة. ويتضح من الجدول أيضا أن تعزيز الشعور بالانتماء والرقابة الذاتية وكذلك تشجيع التعلم من وجهة نظر عينة الدراسة المستهدفة هو الأكثر أهمية مقارنة بباقي العناصر، أما فيما يتعلق بفرق العمل عموما واعتماد اقتراحات العاملين بشأن تحسين جودة العمليات القائمة بالمركز الجامعي فيرى أفراد عينة الدراسة أنه يوجد نوع ما من عدم الوضوح، وغياب رؤية واضحة وإمام بشأن أحد أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي فرق العمل وعمليات العصف الذهني القائمة ضمنها والمشاركة في حل المشكلات والتحسين المستمر للعمل، وقد كان العنصر الأقل أهمية بالنسبة لبقية العناصر من وجهة نظرهم هو شغل الوظائف ضمن فرق العمل اعتمادا على مؤهلات واهتمامات العاملين.

رابعا: تحليل بيانات المحور المتعلق برفع مستوى الأداء بما يخدم خطط وبرامج المركز الجامعي ميلة

سيتم إدراج التوزيعات التكرارية في هذا الصدد لإجابات عينة الدراسة المستهدفة، وتحديد طبيعة اتجاهاتهم حول رفع مستوى الأداء بما يخدم خطط وبرامج المنظمة ككل.

ويوضح الجدول التالي أهم النتائج المتحصل عليها من الاستبيان بخصوص المحور الرابع:

الجدول رقم 12: المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات المحور المتعلق برفع خلية ضمان الجودة مستوى أداء العاملين بما يخدم خطط وبرامج المركز الجامعي ميلة.

الرقم	العبارة	عدد التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية (%)
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
		5	4	3	2	1				
22	قياس مستوى الأداء يمكن من وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة.	10	24	4	3	0	4,00	0,8	عالية	80,00
23	قياس الأداء قبل تنفيذ البرامج التدريبية يتم باختبارات كتابية وشفوية.	5	18	8	7	3	3,37	1.12	متوسطة	67,32
24	قياس مستوى الأداء أثناء تنفيذ البرامج التدريبية يتم بتحديد درجة الاستيعاب من خلال التقارير التي يعدها المتدربون في نهاية كل دورة.	4	23	7	6	1	3,56	0.94	عالية	71,22
25	قياس مستوى الأداء بعد تنفيذ البرامج التدريبية يتم بتحليل أثر تلك البرامج على زيادة إنتاجية المتدربين.	10	16	11	3	1	3,76	0,98	عالية	75,12
26	يشعر المتدربون بالفرق في مستوى أدائهم قبل وبعد كل دورة تدريبية.	8	21	8	4	0	3,80	0,86	عالية	76,10
27	تحسين الأداء يمكن من تأدية المهام والأعمال بكفاءة عالية وفي الوقت المناسب.	11	25	3	2	0	4,10	0,73	عالية	81,95
28	تجنب خلية ضمان الجودة العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية العمل.	7	22	7	5	0	3,76	0,88	عالية	75,12
75,26	المعدل العام						3,76	0,94	عالية	75,26

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان.

تشير معطيات الجدول رقم 12 إلى أن المعدل العام للعبارات قدر بـ 3,76 وانحراف معياري مقداره 0,94 ووزن مئوي يقدر بـ 75,26% وبالتالي فهو يقع في مستوى الموافقة العالية (68%-84%) لأفراد عينة الدراسة علقيا بخلية ضمان الجودة برفع مستوى الأداء لدى عمال المركز الجامعي ميلة. ويتضح من الجدول أيضا أن كلا من قياس الأداء لوضع البرامج التدريبية المناسبة؛ ورفع الكفاءة لأداء الأعمال في أقل وقت ممكن، من وجهة نظر عينة الدراسة المستهدفة هو الأكثر أهمية بالنسبة لباقي العناصر. أما فيما يتعلق

بقياس مستوى الأداء قبل تنفيذ البرامج التدريبية فقد كان الأقل موافقة من طرف عينة الدراسة وقد كان العنصر الأقل حضوراً بالنسبة لبقية العناصر من وجهة نظرهم.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

سنحاول خلال هذا العنصر اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وفي النهاية سنستعرض أهم نتائج الدراسة الميدانية.

أولاً: اختبار الفرضيات

سنقوم باختبار صحة فرضيات الدراسة من عدمها، وذلك باستخدام المؤشرات الإحصائية المناسبة.

الفرضية الرئيسية:

ومفادها: "يمكن لخلية ضمان الجودة تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله من خلال تركيزها على عدة مبادئ ومتطلبات."

ومنه فإننا نضع الفرضية البديلة والفرضية الصفرية كما يلي:

H1: تركز خلية ضمان الجودة على عدة مبادئ ومتطلبات لتتمكن من تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله.

H0: لا تركز خلية ضمان الجودة على أية مبادئ أو متطلبات لتتمكن من تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله.

وقد اقتضت عملية اختبار هذه الفرضية، استخدام اختبار T لعينة واحدة، لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط إجابات عينة الدراسة وقيمة المتوسط الفرضي 3 عند مستوى الدلالة 0,05.

ويبين الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 13: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة صحة الفرضية الرئيسية المتعلقة بالمبادئ والمتطلبات التي تركز عليها خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T* الجدولية	قيمة T المحسوبة	قيمة المتوسط الحسابي	المحور
معنوية	0,000	2,021	6,33	3,91	المحور الأول المتعلق بالفرضية الرئيسية

قيمة T* عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 40.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 13، إلى أن المتوسط العام للإجابات والمقدر بـ 3,91 فوق قيمة المتوسط الفرضي 3، وهذا يدل على أن عينة الدراسة وافقوا بدرجة عالية على أن خلية ضمان الجودة تركز على عدة مبادئ ومتطلبات لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله. وبالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول رقم 13 إلى أن قيمة إحصاء الاختبار T المحسوبة للمتوسط العام للإجابات المقدرة بـ 6,33 أكبر من قيمة T الجدولية المقدرة بـ 2,021 وبمستوى دلالة أقل من 0,05، وهذا يثبت أنه يتعين على خلية ضمان الجودة حتى تتمكن من تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله أن تركز من خلال عملها على عدة مبادئ ومتطلبات تساعد على تأدية مختلف المهام والنشاطات المنوطة بها لاسيما فيما يتعلق بضمان تكوين نوعي ذو جودة عالية للعاملين بالمركز الجامعي ميله، بل إن هذه المداخل هي ما يميزها عن باقي الإدارات التي تعنى أيضا بالموارد البشرية، من حيث إدارته وتطويره وتثمينه، لضمان كفاءة أداء الأعمال. وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

ومفادها: "تعتمد خلية ضمان الجودة التدريب كآلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميله".

ومنه فإننا نضع الفرضية البديلة والفرضية الصفرية كما يلي:

H1: تعتمد خلية ضمان الجودة التدريب كآلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله.

H0: لا تعتمد خلية ضمان الجودة التدريب كآلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله.

وقد اقتضت عملية اختبار هذه الفرضية، استخدام اختبار T لعينة واحدة، لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط إجابات عينة الدراسة وقيمة المتوسط الفرضي 3 عند مستوى الدلالة 0,05.

وبين الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالتدريب

كآلية رئيسية تقوم به خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T* الجدولية	قيمة T المحسوبة	قيمة المتوسط الحسابي	المحور
معنوية	0,000	2,021	4,20	3,69	المحور الثاني المتعلق بالفرضية الفرعية الأولى

قيمة T* عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 40.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 14، إلى أن المتوسط العام للإجابات والمقدر بـ3,69 فوق قيمة المتوسط الفرضي 3، وهذا يدل على أن عينة الدراسة وافقوا بدرجة عالية على أن خلية ضمان الجودة تعتمد التدريب كآلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميله. وبالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول رقم 14 إلى أن قيمة إحصاء الاختبار T المحسوبة للمتوسط العام للإجابات المقدر بـ4,20 أكبر من قيمة T الجدولية المقدر بـ2,021 وبمستوى دلالة أقل من 0,05، وهذا يثبت أن خلية ضمان الجودة تعتمد على التدريب كآلية رئيسية لتنمية الموارد البشرية في المركز الجامعي ميله، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

ومفادها: "تسعى خلية ضمان الجودة إلى تغيير أدوار عمال المركز الجامعي ميله لتناسب مع فلسفة الجودة".

ومنه فإننا نضع الفرضية البديلة والفرضية الصفرية كما يلي:

H1: تسعى خلية ضمان الجودة لتغيير أدوار العاملين لتناسب مع فلسفة الجودة.

H0: لا تسعى خلية ضمان الجودة لتغيير أدوار العاملين لتناسب مع فلسفة الجودة.

وقد اقتضت عملية اختبار هذه الفرضية، استخدام اختبار T لعينة واحدة، لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط إجابات عينة الدراسة وقيمة المتوسط الفرضي 3 عند مستوى الدلالة 0,05.

والجدول التالي، يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 15: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة صحة الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بتغيير أدوار العاملين لتناسب مع فلسفة الجودة بالمركز الجامعي ميله.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T* الجدولية	قيمة T المحسوبة	قيمة المتوسط الحسابي	المحور
معنوية	0,000	2,021	5,12	3,76	المحور الثالث المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية

قيمة T* عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 40.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 15، إلى أن المتوسط العام للإجابات والمقدر بـ3,76 فوق قيمة المتوسط الفرضي 3، وهذا يدل على أن عينة الدراسة وافقوا بدرجة عالية على أن خلية ضمان الجودة تغير من أدوار العاملين لتناسب مع فلسفة الجودة في المركز الجامعي ميله. وبالإضافة إلى ذلك، تشير

نتائج الجدول رقم 15 إلى أن قيمة إحصاء الاختبار T المحسوبة للمتوسط العام للإجابات المقدر بـ 5,12 أكبر من قيمة T الجدولية المقدر بـ 2,021 وبمستوى دلالة يقل عن 0,05، مما يؤكد أن خلية ضمان الجودة تغير من أدوار العاملين في المركز الجامعي ميله لتتناسب مع فلسفة الجودة، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

وتتص على: "تقوم خلية ضمان الجودة برفع مستوى الأداء لدى عمال المركز الجامعي ميله".

ومنه فإننا نضع الفرضية البديلة والفرضية الصفرية كما يلي:

H1: تقوم خلية ضمان الجودة برفع مستوى الأداء لدى عمال المركز الجامعي ميله.

H0: لا تقوم خلية ضمان الجودة برفع مستوى الأداء لدى عمال المركز الجامعي ميله.

وقد اقتضت عملية اختبار هذه الفرضية، استخدام اختبار T لعينة واحدة، لاختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية من عدمه بين متوسط إجابات عينة الدراسة وقيمة المتوسط الفرضي 3 عند مستوى الدلالة 0,05.

ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 16: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمعرفة صحة الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة برفع خلية ضمان الجودة لمستوى أداء العاملين بالمركز الجامعي ميله.

النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة T* الجدولية	قيمة T المحسوبة	قيمة المتوسط الحسابي	المحور
معنوية	0,000	2,021	5,17	3,76	المحور الرابع المتعلق بالفرضية الفرعية الثالثة

قيمة T* عند مستوى الدلالة 0,05 ودرجة حرية 40.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 16، إلى أن المتوسط العام للإجابات والمقدر بـ 3,76 فوق قيمة المتوسط الفرضي 3، وهذا يدل على أن عينة الدراسة وافقوا بدرجة عالية على أن خلية ضمان الجودة ترفع من مستوى أداء العاملين في المركز الجامعي ميله. وبالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج الجدول رقم 16 إلى أن قيمة إحصاء الاختبار T المحسوبة للمتوسط العام للإجابات المقدر بـ 5,17 أكبر من قيمة T الجدولية المقدر بـ 2,021 وبمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05، مما يؤكد أنه بالفعل فإن خلية ضمان الجودة تقوم برفع مستوى أداء العاملين في المركز الجامعي ميله، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

انطلاقا من الدراسة الميدانية، سنستعرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال جمع بيانات عينة الدراسة من أساتذة وإداريين على مستوى المركز الجامعي ميلة.

1- النتائج المستمدة من وصف بيانات عينة الدراسة:

وصف بيانات عينة الدراسة قادنا للنتائج التالية:

- أغلبية عينة الدراسة من جنس الإناث بنسبة 68,29% ، فيما بلغت نسبة الذكور 31,71%.
- أغلبية أعمار عينة الدراسة تتراوح بين 25 وأقل من 35 سنة بنسبة 46,34%، وتمثل نسبة الأعمار فوق 50 سنة 9,76%، في حين انعدمت فئة الأعمار أقل من 25 سنة.
- أغلبية عينة الدراسة تتوزع بين وظائف الأساتذة سواء كانوا أساتذة أو أساتذة إداريين بنسبة كلية بلغت 60,98%، في حين مثلت فئة الإداريين ما نسبته 39,02%.
- أغلبية عينة الدراسة كانت لديهم خبرة أكبر من 10 سنوات بما نسبته 48,78%، في حين كانت نسبة من تقل خبرتهم عن 05 سنوات 7,32%.
- أغلبية عينة الدراسة يملكون مؤهل علمي عالي حيث كانت نسبة من يملكون شهادة دكتوراه وتأهيل جامعي 53,65%، في حين انعدمت نسبة من يملكون مستوى الثانوي فأقل.

2- النتائج المستمدة من تحليل أجابية عينة الدراسة عن عبارات ومحاوِر الاستبيان:

تحليل إجابات عينة الدراسة قادنا للنتائج التالية:

- خلية ضمان الجودة لا يمكنها العمل إلا في حالة توفر مجموعة من الشروط والمتطلبات وفي المقابل لا بد لها من الالتزام بعدة مبادئ منها الحرص على منع الأخطاء قبل وقوعها، تنمية الإبداع الوظيفي.
- ترى عينة الدراسة خلية ضمان الجودة تعتمد أسلوب التوعية لتتشر ثقافة الجودة في المركز الجامعي ميلة بنسبة موافقة 75%.
- يلعب التحسين المستمر دورا محوريا في نشاط خلية ضمان الجودة إذ كانت العبارة المتعلقة به الأكثر موافقة ضمن باقي العبارات من المحور بنسبة 83,9%.
- ترى أغلبية عينة الدراسة أن خلية ضمان الجودة تعتمد التدريب كآلية رئيسية لتنمية مهاراتهم، قدراتهم ومعارفهم بنسبة موافقة بلغت 87,32%.
- موازنة فرص التدريب في خلية ضمان الجودة تحتاج إلى إعادة النظر حيث كانت نسبة الموافقة على هذا العنصر متوسطة بنسبة 60,49%.
- الأموال التي تخصصها خلية ضمان الجودة لتنفيذ برامجها التدريبية غير كافية إذ كانت هذه العبارة هي الأقل موافقة في هذا العنصر 52,68% وهي نسبة ضعيفة.

- وافقت أغلبية عينة الدراسة بدرجة عالية على التغييرات الإيجابية التي تحدثها خلية ضمان الجودة ومن ضمنها فرق العمل كونها وسيلة تطبيق فعالة لفلسفة الجودة في المركز الجامعي ميله، وبلغت نسبة الموافقة 75,1% لعبارات هذا محور.
- تعزز برامج خلية ضمان الجودة بالمركز الجامعي الرقابة الذاتية لدى العاملين، انطلاقاً من تنمية شعور انتمائهم للمركز الجامعي، وكانت نسبة الموافقة لهذه العبارة عالية بـ 79,02%.
- أغلبية عينة الدراسة يرون أن خلية ضمان الجودة تقوم برفع مستوى أدائهم وتحسنه بنسبة موافقة كلية لعبارات المحور بلغت 75,26%.
- كانت درجة موافقة عينة الدراسة متوسطة بشأن قياس الأداء قبل تنفيذ البرامج التدريبية، حيث بلغت نسبة الموافقة 67,32%.
- بالنسبة لعينة الدراسة فإن قياس الأداء يمكن من وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة، وكذلك تحسين الأداء يمكن من تأدية الأعمال بكفاءة عالية، بنسب موافقة تجاوزت 80%.

3- النتائج المستمدة من اختبار الفرضيات:

- تضمنت فرضيات الدراسة عدة متغيرات تمت دراستها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وعلى ضوءها توصلنا للنتائج التالية:
- تركز خلية ضمان الجودة على عدة مبادئ ومتطلبات لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميله.
 - التدريب أداة رئيسية وفعالة بيد خلية ضمان الجودة، تمكنها من تنمية المورد البشري ورفع قدرات مهارات ومعارف العاملين على مستوى المركز الجامعي ميله.
 - تقوم خلية ضمان الجودة بتغيير أدوار العاملين بالمركز الجامعي ميله، وتغيير أنماط العمل لتناسب مع فلسفة الجودة.
 - تعمل خلية ضمان الجودة على رفع مستوى الأداء لدى عمال المركز الجامعي ميله وتوجيهه بما يخدم خطط وبرامج المركز الجامعي ككل.

خلاصة الفصل:

تناولنا خلال هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة دور خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية على مستوى المركز الجامعي ميله، واستعرضنا عدة أطر مفاهيمية تخص المركز الجامعي ميله، وكذلك خلية ضمان الجودة على مستوى ذات المركز، من حيث النشأة، المهام، المكونات والهيكل التنظيمية. ثم انتقلنا إلى عرض عينة الدراسة المستهدفة والمتمثلة في الأساتذة والإداريين العاملين بالمركز الجامعي ثم عرفنا بمختلف أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، والمتمثلة في كل من أدوات الاستمارة والمقابلة والأدوات الإحصائية المناسبة للتحليل واختبار الفرضيات الموضوعية. وبعدها عرجنا لتحليل بيانات الاستمارة بداية بقسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ثم بيانات القسم الثاني الذي ضم عدة محاور الذي حاولنا من خلاله إسقاط مبادئ ومتطلبات نظام ضمان الجودة في التعليم العالي على المركز الجامعي ميله، وتحليل آراء العينة حول التدريب كوسيلة أساسية تعتمد عليها خلية ضمان الجودة لتنمية الموارد البشرية وكل ما يخص أيضا كلا من التغيرات في أدوار العاملين ورفع مستوى أدائهم. وقمنا أيضا باختبار الفرضيات، واستعراض أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تطرقنا إلى موضوع خلايا ضمان الجودة وعلاقتها برفع كفاءة، قدرات ومهارات الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية، حيث يعتبر ضمان الجودة منهج علمي حتمي على كافة المؤسسات للبقاء والاستمرار وكسب الرهانات القائمة وتحقيق الأهداف المنشودة، وتبني هذه الفلسفة الإدارية يزيد من كفاءة أداء الأعمال، وكما يتضح لنا جليا أن لها علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي نظرا لكون خلايا ضمان الجودة أحد المعايير الأساسية لنجاح المؤسسات الجامعية المختلفة، والمعيار المحدد أيضا للأداء المتميز، والتغيير نحو الأفضل، ومقياس للمفاضلة بين مختلف المؤسسات الجامعية، ومما زاد من أهميتها هو العلاقة الوثيقة بينها وبين تنمية المورد البشري، الذي يمكن أن نشير على أنه ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الغاية، والتي هي ضمان مخرجات التعليم العالي، وهذا بالنظر إليه على أنه الترجمة العملية لكافة العمليات القائمة من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة. حيث تركز هذه العمليات على تحسين أداء الموارد البشرية على اعتبارها المحرك الديناميكي وأهم عنصر مشارك في عملية التكوين البيداغوجي.

إذ أن تطبيق معايير نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي واستيعاب المورد البشري لمبادئه المعمول بها يساهم بشكل كبير في تغيير جودة الأداء الوظيفي، ورفع مهارات وقدرات العاملين، وتطوير أساليب العمل، والتقليل من إجراءات العمل الروتينية وتعزيز العلاقات الإنسانية وتقوية الولاء للمؤسسة. وعلى اعتبار أن تطبيق مبدأ التدريب المستمر والمشاركة في التحسين المستمر للعمليات التي تقتضي فتح الباب للموظفين المتميزين والمبدعين في عملهم، واعتماد مبدأ العمل الجماعي القائم على أسلوب فرق العمل يعتبر من أهم الطرق في زيادة الإنتاجية وتحسين ورفع مستوى أداء الموارد البشرية.

وعلى هذا الأساس استهدفت هذه الدراسة في جانبها التطبيقي تسليط الضوء على خلايا ضمان الجودة ودورها في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الجامعية، وتركزت الدراسة الميدانية على مستوى المركز الجامعي ميلة حيث وجهت استمارة جمع المعلومات لفائدة عينة من الأساتذة والإداريين لمعرفة ما مدى مساهمة خلية ضمان الجودة بالمركز الجامعي ميلة في تنمية المهارات، القدرات والمعارف لديهم.

وبالنسبة للفرضيات الموضوعية، ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي توصلنا إلى أنه:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية: ومفادها أنه يمكن لخلية ضمان الجودة تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة من خلال تركيزها على عدة مبادئ ومتطلبات تمكنا من تأكيد صحة هذه الفرضية وأن خلية ضمان الجودة تقوم فعلا من خلال نشاطاتها المختلفة بتنمية مهارات وقدرات عمال المركز الجامعي ميلة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: والمتعلقة باعتماد خلية ضمان الجودة على التدريب لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة، تمكنا من تأكيد الفرضية وأن الخلية تعتمد فعلا البرامج التدريبية المختلفة لتنمية مهارات وقدرات العاملين بالمركز الجامعي ميلة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية: والمتعلقة بتغيير أدوار العاملين بالمركز الجامعي ميلة لتتناسب مع فلسفة الجودة، تمكنا من تأكيد صحة الفرضية وأن خلية ضمان الجودة تغير من أدوار العاملين في ظل العمل بنظام ضمان الجودة.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة: والتي نصت على أن خلية ضمان الجودة ترفع من مستوى أداء العاملين بالمركز الجامعي ميلة، مكنت الدراسة الميدانية ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي من تأكيد صحة هذه الفرضية.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والمقترحات تمثلت فيما يلي:

أولاً: النتائج:

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في:

- 1- يعتبر مفهوم نظام ضمان الجودة من المفاهيم الحديثة في الوسط الجامعي.
- 2- يكتسي تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي أهمية كبيرة، بالنظر إلى وجود العديد من التحديات والمبررات التي تفرض تبنيه، منها التحولات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية العميقة التي تشهدها الجزائر في السنوات الأخيرة.
- 3- وافقت نسبة معتبرة من عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية التي تتبناها خلية ضمان الجودة وسيلة أساسية لرفع مهاراتهم، معارفهم وقدراتهم وتحسين أدائهم.
- 4- تعبر خلية ضمان الجودة عن ثقافة وفلسفة إدارية تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل يستند إلى العديد من المبادئ والمتطلبات لعل أهمها هو تبني ودعم الإدارة العليا لفلسفة الجودة.
- 5- تلعب فرق العمل دورا كبيرا في ظل نظام ضمان الجودة، حيث أن العمل الجماعي يتيح تأدية المهام والوظائف على قدر عالٍ من الكفاءة والجودة.
- 6- يشمل نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي العديد من الميادين وتشمل ميدان التكوين، البحث العلمي، الحكامة، الحياة الجامعية، الهياكل القاعدية، العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وميدان التعاون.
- 7- تساهم خلية ضمان الجودة بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة من خلال تركيزها على عدة مبادئ ومتطلبات تسهل من عملها.
- 8- تستخدم خلية ضمان الجودة بالمركز الجامعي ميلة التدريب كوسيلة رئيسية لرفع قدرات، مهارات ومعارف العاملين.
- 9- تقوم خلية ضمان الجودة بتغيير أدوار العاملين بالمركز الجامعي ميلة لتتناسب مع فلسفة الجودة.
- 10- ترفع خلية ضمان الجودة أداء العاملين على مستوى المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة.

ثانياً: الاقتراحات:

- انطلاقاً من الاختلالات والنقائص المتوصل إليها بعد إجراء الدراسة على مستوى المركز الجامعي ميلة ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية:
- 1- تنظيم دورات تكوينية لفائدة القيادات الجامعية الأكاديمية أو الإدارية على الأساليب والوسائل الإدارية الحديثة المواكبة لروح العصر.
 - 2- منح استقلالية أكبر ولا مركزية أكثر لخلية ضمان الجودة بالسعي لتعميمها وفتح فروع لها على مستوى معاهد المركز الجامعي ميلة، مع ضرورة تعيين مكلفين بضمان الجودة على مستوى الأقسام، وتكثيف عمليات التحسيس حول الجودة الموجهة لكافة الفاعلين والأطراف الداخلية.
 - 3- ضرورة قيام خلية ضمان الجودة بموازنة فرص التدريب من دورات تكوينية وغيرها لطلبة الأطوار الثلاثة وعدم التركيز على أطوار دراسية محددة فقط.
 - 4- دمج ضمان الجودة في البرامج التعليمية التي تقدمها خلية ضمان الجودة للمتربصين لديها، وتعميمها لتشمل بعض التخصصات في مجال الإدارة.
 - 5- ضبط قائمة أعضاء خلية ضمان الجودة على مستوى المركز الجامعي ميلة، ومضاعفة الدورات التكوينية لفائدتهم، لتبليغ التزام إدارة المركز الجامعي بالجودة وسياستها في هذا المجال للشركاء الداخليين من أساتذة ومستخدمين وطلبة.
 - 6- وضع معايير صارمة لاختيار أعضاء خلية ضمان الجودة، ومراجعة نظام الحوافز الخاص بهم لنتناسب مع المهام الموكلة لهم.
 - 7- الاهتمام بالتقييم الذاتي وجعله عملية مستمرة ودورية طوال السنة الجامعية لتحديد النقائص ونقاط الضعف الواجب معالجتها.
 - 8- تبني مقاربة تشاركية في مجال الجودة، بإنشاء بنك لتلقي اقتراحات وآراء الفاعلين في المركز الجامعي لتنمية روح الإبداع وطرح الأفكار بطلاقة وتشجيع المبادرات الفردية والاستفادة منها.
 - 9- الاهتمام أكثر بفتة الإداريين وتمكينهم من الاستفادة من مختلف البرامج التدريبية التي تتيحها خلية ضمان الجودة.
 - 10- العمل على ترسيخ ونشر ثقافة الجودة، بإنشاء مجلة دورية تصدر عن خلية ضمان الجودة لنشر مقاربتها واستعراض نشاطاتها وتقريبها أكثر إلى الواقع الجامعي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب باللغة العربية:

- 1- أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
- 2- جمال الدين عويسات، مبادئ الإدارة، دار الهومة، الجزائر، 2005.
- 3- أحمد الخطيب وراح الخطيب، الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2010.
- 4- التميمي، حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 5- توفيق طه، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2013.
- 6- جاب بايو وآخرون، إدارة الموارد البشرية والأداء-التحديات والانجازات: ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة 2015.
- 7- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 8- خليل ابراهيم محمود القزاز وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000-9001، مطبعة الأشقر، بغداد، 2002.
- 9- د.الرشيد ومازن فارس، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، السعودية، 2001.
- 10- رواية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 11- سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2003.
- 12- طارق الشلبي مأمون الدراكة، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء، الإسكندرية 2011.
- 13- عبد الباري ابراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاته في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 14- عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، دون سنة.
- 15- عبيد علي أحمد حجازي، اللوجستك كبديل للميزة النسبية، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2000.
- 16- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
- 17- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001.
- 18- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والتتشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

- 19- عمار بحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.
- 20- عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى منهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 21- عمرو حنفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2001.
- 22- فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة: ترجمة عبد الحكم احمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 23- محمد جمال مرعي، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة، 1993.
- 24- محمد قاسم القنيوزي، إدارة الأفراد، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، الأردن، 1984.
- 25- محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية- أسس و مبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم، الجزائر، 2010.
- 26- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 27- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

• الأطروحات والمذكرات:

- أطروحات دكتوراه:

- 1- جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمنظمة، رسالة دكتوراه، شعبة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة سطيف 01، السنة الجامعية 2018/2017.
- 2- صلاح صالح درويش معمار، مدى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في التدريب التربويةدراسة وجهة نظر مشرفي التدريب والمشرفين المتعاونين بمنطقة المدينة المنورة، رسالة دكتوراه، جامعة كولومبس الأمريكية، كلية إدارة الأعمال، السعودية، 1430/1429هـ.
- 3- صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه و معوقاته، رسالة دكتوراه ، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، السنة الجامعية 2014/2013.

- رسائل ماجستير:

- 1- آلاء عبد الموجود، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، العلوم الإدارية، جامعة الموصل، العراق، 2002.
- 2- جباري فادية ، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، رسالة ماجستير، شعبة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011.
- 3- خالد بن جميل مصطفى زقروق، تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء كلية خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة ام القرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة ام القرى، السعودية ، سنة 2008.
- 4- رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية لعينة لكليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة تسيير مؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
- 5- ريان النويري مساعد، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية حالة شركة بزيانوس للمشروبات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الجودة والتميز، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2019.
- 6- عزة بنت محمد الغامدي، تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية دراسة تطبيقية على العاملين بمكتبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2006.

• المجالات العلمية:

- 1- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث ورقلة، العدد 06، 2008.
- 2- بوحنية قوي، تنافسية مخرجات الجامعة في ظل العولمة، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 06، 2005.
- 3- ربيع قرين، تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي كمدخل لضمان جودة التعليم في ضوء التجربة الامريكية والبريطانية والفرنسية، مجلة اوراق اقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2020.
- 4- شريط عبد الحكيم وآخرون، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية RSEPS، المجلد 18، العدد 1، جامعة الجزائر 03، ماي 2019.

- 5- كحلي عائشة وآخرون، حتمية تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة عباس لغرور خنشلة، العدد الثاني، ديسمبر 2017.
- 6- محمد الصالح قريشي، إدارة الجودة الشاملة و تحدي المورد البشري، مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد والمجتمع، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد السابع، 2011.
- 7- محمد بن عبد العزيز الراشد ، إدارة الجودة الشاملة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية 2011،
- 8- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، 2011.

• الملتيقيات:

- 1- بن اعمارة منصور ،الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي : الإبداع والتغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة باجي مختار، عنابة ، 18-19ماي 2011.
- 2- بن زاهي منصور والشايب محمد السامين، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية نظرة سيكولوجية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
- 3- حبيبة شهرة، فجوة البحث العلمي بين الغرب و العرب، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الرابع: للبحث العلمي في العصر الرقمي، مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن ومركز الاحتواء الاجتماعي دولة قطر، 15-16مارس 2015.
- 4- زين الدين بروش ويوسف بركان، مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر الواقع والآفاق، المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012.
- 5- مسلم أحمد الجعباري، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر: عينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الآداب والعلوم بجامعة المرقب، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع للبحث العلمي في العصر الرقمي،مركز البحوث والاستشارات الاجتماعية بلندن ومركز الاحتواء الاجتماعي بقطر، 15-16 مارس 2015.

• المطبوعات الدراسية:

- 1- بشيوة حسين، تطبيقات الجودة في مؤسسات التعليم العالي، مطبوعة دراسية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة وإشراف تربوي، جامعة محمد لمين دباغين، جامعة سطيف، 2016.
- 2- فاكية سقني، محاضرات في التدريب وتنمية الموارد البشرية، مطبوعة دراسية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف 02، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2019.

• حلقات البحث:

- 1- أحمد السيد طه الكردي، حلقة بحث بعنوان: تنمية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال العصرية، جامعة بنها، مصر، بدون سنة.
- 2- ليلي محمد بدران، حلقة بحث بعنوان: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية، جامعة دمشق، سوريا، العام الدراسي 2010/2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-I'IIEP-UNESCO, Assurance Qualité Externe: Options Pour Les Gestionnaires de L'enseignement Supérieur, module 2, Evaluer La Qualité, Paris, 2011.

ثالثا: مواقع الأنترنت

1- www.centre-univ-mila.dz، على الساعة 10:18، يوم 2021/05/05.

رابعا: الوثائق الداخلية

1- الوثائق الداخلية لخلية ضمان الجودة بالمركز الجامعي ميله.

الملاحق

ملحق رقم 01: قائمة الأساتذة الذين قاموا بمراجعة الاستبيان.

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
محبوب فاطمة	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
ربيع قرين	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
أسامة سنوسي	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
بنون خير الدين	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
زموري كمال	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
فرحات هولي	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
بوبكر ياسين	أستاذ محاضر قسم ب	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

ملحق رقم 02: استمارة جمع المعلومات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

تحية تقدير واحترام؛

نقوم بإعداد دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الأعمال بعنوان:

"دور خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية: دراسة حالة

المركز الجامعي ميلا"

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة ممثلة في خلية ضمان جودة التعليم العالي في تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية، نرجو التكرم والإجابة على العبارات المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة. كما نأمل أن تساعدنا إجاباتكم وترفع من المستوى العلمي لهذه الدراسة.

مع العلم أن جميع العبارات المطروحة ضمن هذا الاستبيان تستخدم لأغراض البحث العلمي، وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة.

تقبلوا منا فائق الشكر والعرفان لتعاونكم وحسن استجاباتكم

إعداد الطالبين:

- غربي مروان

- دربوش خالد

تحت إشراف: د. محبوب فاطمة

السنة الجامعية 2021/2020

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن البيانات الشخصية والوظيفية بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 25 سنة من 25 إلى أقل 35 سنة من 35 إلى أقل من 50
 من 50 سنة فما فوق

3- الوظيفة:

أستاذ إداري أستاذ إداري

4- الخبرة المهنية:

أقل من سنتين
 من سنتين (02) إلى أقل من 05 سنوات
 من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات فما فوق

5- المستوى العلمي:

بكالوريا فأقل ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه تأهيل جامعي

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بدور خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية، يرجى اختيار الخانة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية:

المحور الأول: تركز خلية ضمان الجودة على عدة مبادئ ومتطلبات لتنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة.						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	خلية ضمان الجودة تعتمد على أساليب التوعية لنشر ثقافة الجودة.					
2	تشجع خلية ضمان الجودة على المشاركة في اتخاذ القرارات.					
3	تعمل خلية ضمان الجودة على تنمية روح الإبداع والابتكار لدى عمال المركز الجامعي ميلة.					
4	التحسين المستمر على مستوى خلية ضمان الجودة يمكن من تطوير أساليب العمل.					
5	تبنى الإدارة العليا لفلسفة الجودة ضروري لأداء خلية ضمان الجودة لمهامها.					
6	لمنع الأخطاء قبل وقوعها، يجب على خلية ضمان الجودة تسطير برامج مسبقة للتعامل معها.					
7	التقييم الذاتي للمركز الجامعي ميلة يمكن خلية ضمان الجودة من وضع إستراتيجيات محكمة لتنمية الموارد البشرية للمركز.					

المحور الثاني: التدريب أداة فعالة تعتمد عليها خلية ضمان الجودة في تنمية الموارد البشرية بالمركز الجامعي ميلة.						
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	الدورات التدريبية للعاملين التي تعتمد عليها خلية ضمان الجودة أداة رئيسية لتحسين وتطوير قدراتهم، مهاراتهم ومعارفهم.					
9	لخلية ضمان الجودة إستراتيجية تدريب محكمة.					
10	الأموال المخصصة لتنفيذ البرامج التدريبية كافية لتغطية كل الحاجات التدريبية.					
11	فرص التدريب التي توفرها خلية ضمان الجودة متوازنة.					
12	كمية ونوع برامج التدريب المعتمدة من طرف خلية ضمان الجودة تحسن الشعور بالرضا لدى العاملين.					
13	البرامج التدريبية لخلية ضمان الجودة تهتم بالوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة.					
14	تستمع خلية ضمان الجودة لانشغالات وطلبات العاملين لتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.					

المحور الثالث: تسعى خلية ضمان الجودة إلى تغيير أدوار العاملين بالمركز الجامعي ميلة لتناسب مع فلسفة الجودة.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	تشجع خلية ضمان الجودة العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين جودة العمليات.					
16	تقترح خلية ضمان الجودة تأدية مختلف الأعمال والنشاطات داخل المركز الجامعي ميلة ضمن فرق عمل متخصصة.					
17	أدوار العاملين ضمن فرق العمل تعتمد على ميولاتهم ومؤهلاتهم الشخصية.					
18	لفرق العمل المختلفة دور في تصميم مختلف برامج خلية ضمان الجودة.					
19	تعلّم تقنيات جمع البيانات والمعلومات ضمن فرق العمل يحسن العمليات القائمة في المركز الجامعي ميلة.					
20	المهارات والمعارف المكتسبة من نشاطات خلية ضمان الجودة تشجع العاملين على التعلم أكثر.					
21	برامج ونشاطات خلية ضمان الجودة المختلفة تنمي شعور العاملين بالانتماء للمركز الجامعي و تعزز الرقابة الذاتية لديهم.					

المحور الرابع: تقوم خلية ضمان الجودة برفع مستوى الأداء وتوجيهه بما يخدم خطط وبرامج المركز الجامعي ميلة ككل.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	قياس مستوى الأداء يمكن من وضع الخطط والبرامج التدريبية المناسبة.					
23	قياس الأداء قبل تنفيذ البرامج التدريبية يتم باختبارات كتابية وشفوية.					
24	قياس مستوى الأداء أثناء تنفيذ البرامج التدريبية يتم بتحديد درجة الاستيعاب من خلال التقارير التي يعدها المتدربون في نهاية كل دورة.					
25	قياس مستوى الأداء بعد تنفيذ البرامج التدريبية يتم بتحليل أثر تلك البرامج على زيادة إنتاجية المتدربين.					
26	يشعر المتدربون بالفرق في مستوى أدائهم قبل وبعد كل دورة تدريبية.					
27	تحسين الأداء يمكن من تأدية المهام والأعمال بكفاءة عالية وفي الوقت المناسب.					
28	تجنب خلية ضمان الجودة العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية العمل.					

انتهى.

ملحق رقم 03: مطوية تعريفية بخلية ضمان الجودة بالمركز الجامعي ميلة.

<h3>الهيكل التنظيمي لخلية ضمان الجودة</h3> <p>مدير الجامعة</p> <p>خلية ضمان الجودة</p> <p>نواب مدير الجامعة</p> <p>الأمين العام للجامعة</p> <p>مديرو المعاهد</p> <p>الخلية الشرعية</p> <p>نواب العميد</p> <p>الأمين العام لكلية</p> <p>رئيس القسم</p> <p>نواب رئيس القسم</p> <p>مسؤول الميدان</p> <p>مسؤول التفتيش</p> <p>مسؤول التخصص</p> <p>مركز ضمان الجودة</p> <p>من معلقورات ل.ت.ص.ر.ت.ع.</p> <p>لجنته: د.عبد الحميد بن عبد السلام</p> <p>11 شارع مطرف، ميلة - بن مغلون - الجزائر العاصمة</p> <p>هاتف: 213 021 91 24 66</p> <p>البريد الإلكتروني: cel@univ-mila.dz</p> <p>موقع: www.univ-mila.dz</p> <p>الصفحة الأولى</p> <p>الجزيرة العاصمة - فصل الأول - 2016</p>	<h3>تعريفها:</h3> <p>خلية ضمان الجودة هي: هيئة تتكون من مسؤول الخلية، وأعضاء يمثلون ككل الكليات بالمؤسسات وتتصرف الخلية مركزيا على تطبيق نظام ضمان الجودة بالجامعة، وتتبع مباشرة للسيد مدير الجامعة. وتأسس في ككل كلية أو معهد وحدة ضمان الجودة يترأسها عضو خلية ضمان الجودة.</p> <h3>مهام خلية ضمان الجودة</h3> <ul style="list-style-type: none"> • تنفيذ معايير المرجعية الوطنية لضمان الجودة؛ • اقتراح ومتابعة مشاريع تطوير الجودة؛ • إدخال وتقوية الممارسات الحسنة المتميزة؛ • القيام بنشاطات إعلام وتوعوية حول موضوع الجودة؛ • السهر على تكوين أعضاء الخلية؛ • العمل على تكوين الإداريين والأساتذة وتجويد الأداء؛ • تحسين الأداء التكويني للطلبة، والتشجيع على البحث العلمي. <p>من معلقورات ل.ت.ص.ر.ت.ع.</p> <p>السهر على تكوين أعضاء الخلية؛</p> <p>العمل على تكوين الإداريين والأساتذة وتجويد الأداء؛</p> <p>تحسين الأداء التكويني للطلبة، والتشجيع على البحث العلمي.</p> <p>الصفحة الأولى</p> <p>الجزيرة العاصمة - فصل الأول - 2016</p>	<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p> <p>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي</p> <p>المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة</p> <p>خلية ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي</p> <h3>تعريف بخلية ضمان جودة التعليم العالي والبحث العلمي</h3> <p>cel_ass_qualite@centre-univ-mila.dz</p> <p>مسؤول خلية ضمان الجودة: د. فاتح مرزوق بن علي</p> <p>من معلقورات ل.ت.ص.ر.ت.ع.</p> <p>لجنته: د.عبد الحميد بن عبد السلام</p> <p>11 شارع مطرف، ميلة - بن مغلون - الجزائر العاصمة</p> <p>هاتف: 213 021 91 24 66</p> <p>البريد الإلكتروني: cel@univ-mila.dz</p> <p>موقع: www.univ-mila.dz</p> <p>الصفحة الأولى</p> <p>الجزيرة العاصمة - فصل الأول - 2016</p>
<h3>الميدان الخامس: ميدان الهياكل القاعدية</h3> <ul style="list-style-type: none"> - توفير الهياكل الإدارية الخاصة بالأنشطة الإدارية، البيداغوجية، ومراكز للموارد المكتنبية؛ - توفير محاضرات وورشات البحث لاستقبال الأعمال التطبيقية وأنشطة البحث. <h3>الميدان السادس: العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي:</h3> <ul style="list-style-type: none"> - السهر على تكوين خريجين تستجيب لاحتياجات الاقتصاديين؛ - الاسهام في خلق وتطوير حاضنات للشركات؛ - القيام بتحضير ونشر وتأمين المعلومات العلمية والتقنية. <h3>الميدان السابع: ميدان التعاون:</h3> <ul style="list-style-type: none"> - سياسية الانفتاح على العالم؛ - تبادل المعلومات والاستفادة المشتركة من الموارد؛ - وضع استراتيجيات في مجال البحث والتكوين تتضمن الأطار الدولي؛ - العمل على سياسة الاتصال: تمكينا من تحسين بروزها على المستوى الدولي. <p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p> <p>REPUBLICAINE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE</p> <p>وزارة التعليم العالي والبحث العلمي</p> <p>MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE</p> <p>موقع: www.univ-mila.dz</p> <p>الصفحة الأولى</p> <p>الجزيرة العاصمة - فصل الأول - 2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> - رصد التطورات المنهجية والعلمية والتكنولوجية من خلال المنتديات والندوات؛ - تطوير سياسات تكوين للبحث وبوساطة البحث؛ - العمل على سياسة الاعلام، ونشر لانتاجها العلمي؛ - ضمان تطور الشراكات الدولية في مجال البحث العلمي؛ - الحرص في الداخل على تكامل أنشطة البحث. <h3>الميدان الثالث: ميدان الحكامة:</h3> <ul style="list-style-type: none"> - العمل على ارضية ونشر المعلومات الادارية والبيداغوجية والعلمية؛ - تنظيم وتسيير وترقية الاتصالات مع الاطراف المعنية الداخلية والخارجية؛ - التشاور الداخلي في التكوين والبحث والتسيير الاداري والحكامة؛ - تنظيم وقيادة المكونات والمصالح؛ - مختلف هيئات القيادة والإدارة وظائف واختصاصات وصلاحيات ومسؤوليات محددة بوضوح. <h3>الميدان الرابع: ميدان الحياة الجامعية</h3> <ul style="list-style-type: none"> - الاستقبال والتكامل بالطلبة والموظفين؛ - الحرص على أخلاقيات وآداب المهنة؛ 	<h3>مبادئ خلية ضمان الجودة</h3> <p>تتضمن الخلية الميدان الآتية:</p> <h3>الميدان الأول: ميدان التكوين:</h3> <ul style="list-style-type: none"> - التكامل الشامل بالطلاب من خلال توجيهه وتسهيل اندماجه في المحيط الجامعي. - مراقبة التحصيل العلمي والمعرفي للطلاب. - تقييم ومراجعة المواد التعليمية. - تكوين في الدكتوراه، أي ضمان وتحسين تكوين المكونين والباحثين. - تكوين الأساتذة حديثو التوظيف. <h3>الميدان الثاني: ميدان البحث العلمي:</h3> <p>يعمل هذا الميدان على:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تشجيع ديناميّة البحث وتحفيز أساتذتها الباحثين؛ - تشجيع الوصول إلى مصادر التوثيق الضرورية للبحث؛