



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي دراسة حالة: جامعة محمد خيضر - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

رايس عبد الحق

بن ابراهيم عبد الحفيظ

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2016/2017

قسم علوم التسيير

إهداء

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه..

أمي الحبيبة

والدي الحبيب

إلى زوجتي التي شاركتني أيام العمل، حفظها المولى ورعاها وبناتي مروة و

أميمة ..

إلى إخوتي وأخواتي.

والى اولاد اخي يحي، معتر بالله، نعيمة وزوجته الكريمة

إلى كل زملائي وزميلاتي في العمل

إلى جميع أساتذتي المحترمين

إلى كل زملائي دفعة 2016-2017

وإلى كل من يستفيد من قراءة هذا البحث.

## شكر وعرفان

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي إنهاء

هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل وحمده "سبحانه وتعالى"، أتقدم بخالص

شكري وعظيم تقديري إلى أستاذي الفاضل "رايس عبد الحق" على خدماته ودعمه

وتوجيهاته التي كان له الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، وسعة صدره، فجزاه الله عني

خير ورعاه وأنار دربه.

كما يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذا

البحث.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2017 تسيير موارد بشرية

بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

شكرا جزيلا لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة بسكرة نحو دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعًا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (90) موظفًا من الطاقم الإداري في الجامعة، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، وكان عدد الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي (60) استبانة، واعتمد في تحليل بياناتها على مقاييس الإحصاء الوصفي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء مرتفعًا، كما كان مستوى جودة التعليم العالي بنفس الجامعة بمستوى مرتفع. كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده وجودة التعليم العالي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على إدارة الجامعة أن تشجع الطالب على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والعمل على تحسين قاعات التعليم من أجل تحسين جودة الطالب، العمل على تقديم تحفيزات لمكافأة الأداء العالي، توفير قسم مخصص بتدريب وتطوير العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، جودة التعليم العالي، جامعة بسكرة.

## **Abstract**

This study aims at identifying the attitudes of the administrative staff at Biskra University toward the role of strategic management of human resources in achieving the quality of higher education at Mohammed Khader Biskra University and testing the differences in these trends according to their different personal and functional characteristics. The study included a random sample of (90) administrative staff at the university, where the questionnaires were distributed to them through field visits. The number of questionnaires retrieved and valid for the statistical analysis (60) was identified. In the analysis of their data on descriptive statistics, Several of the most important results: The level of strategic management of human resources came high, and the quality of higher education at the same university was at a high level. The results showed that there were statistically significant differences in the attitudes of the respondents towards the concept of strategic management of human resources due to the variable of scientific qualification and the current field of work, as well as the existence of statistically significant differences in the attitudes of the respondents about the concept of quality of higher education due to gender variable,

The study concluded with several recommendations, the most important of which are the following: The university administration should encourage students to make optimal use of information technology, improve the educational halls in order to improve student quality, provide incentives for high performance reward, and provide a dedicated section for training and development of employees.

**Keywords: Strategic Management of Human Resources, Quality of Higher Education, University of Biskra.**

# الفهرس

الصفحة	الموضوع
VI	الإهداء.
VI	الشكر.
VI	الملخص.
VI	الفهرس.
VI	قائمة الأشكال.
VI	قائمة الجداول.
أ - د	مقدمة عامة.
<b>الفصل الأول: مدخل إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية</b>	
02	تمهيد.
03	المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي.
03	المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي.
04	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسيير الاستراتيجي.
07	المطلب الثالث: مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي.
10	المطلب الرابع: معوقات تطبيق التسيير الاستراتيجي.
12	المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية.
12	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.
13	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية.
14	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية.
16	المطلب الرابع: وظائف، تحديات تسيير الموارد البشرية.
20	المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
20	المطلب الأول: مفهوم وعناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
23	المطلب الثاني: خصائص أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

26	المطلب الثالث: مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
27	المطلب الرابع: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية.
32	المبحث الرابع: نماذج، متطلبات، تحديات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
32	المطلب الأول: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
35	المطلب الثاني: متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
37	المطلب الثالث: تحديات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
39	خلاصة.
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لجودة التعليم العالي</b>	
41	تمهيد.
42	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للجودة.
42	المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.
45	المطلب الثاني: أهمية الجودة.
46	المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالجودة.
47	المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الجودة.
50	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة التعليم العالي.
50	المطلب الأول: تعريف جودة التعليم العالي وأسباب الاهتمام بها.
54	المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة التعليم العالي.
57	المطلب الثالث: مبادئ وعناصر جودة التعليم العالي.
59	المطلب الرابع: مراحل تطبيق جودة التعليم العالي.
61	المبحث الثالث: محاور، نماذج، متطلبات، معوقات جودة التعليم العالي.
61	المطلب الأول: محاور جودة التعليم العالي.
65	المطلب الثاني: نماذج جودة التعليم العالي.
67	المطلب الثالث: متطلبات جودة التعليم العالي.
69	المطلب الرابع: معوقات جودة التعليم العالي.
70	المبحث الرابع: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي.
70	المطلب الأول: دور إستراتيجية التوظيف في تحقيق جودة التعليم العالي.
71	المطلب الثاني: دور إستراتيجية التعويض في تحقيق جودة التعليم العالي.

72	المطلب الثالث: دور إستراتيجية التدريب في تحقيق جودة التعليم العالي.
73	المطلب الرابع: دور إستراتيجية علاقات العمل في تحقيق جودة التعليم العالي.
75	خلاصة.
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي.</b>	
77	تمهيد.
78	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - جامعة محمد خيضر بسكرة -
78	المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة.
80	المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.
84	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.
85	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة.
85	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
86	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
86	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل.
89	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
89	المطلب الأول: تحليل النتائج.
100	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.
102	خلاصة.
104	الخاتمة.
109	قائمة المراجع.
119	قائمة الملاحق



## قائمة الأشكال.

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	26
02	نموذج مونتغمري.	65
03	نموذج إرفن.	66
04	نموذج معيار مكافأة بالدرج.	66
05	نموذج MOTWEN & ASHOK	67
06	الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.	84
07	التمثيل البياني لمتغير الجنس.	89
08	التمثيل البياني لمتغير العمر.	90
09	التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي.	91
10	التمثيل البياني لمتغير مجال الوظيفة الحالية	92
11	التمثيل البياني لمتغير سنوات الخبرة.	93

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
22	الفرق بين بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.	01
48	أبعاد الجودة.	02
52	الفرق بين الجودة في القطاع الصناعي والقطاع التعليمي.	03
88	معاملات الثبات	04
89	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	05
90	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	06
91	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	07
92	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية.	08
93	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	09
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	10
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات جودة التعليم العالي.	11
100	علاقة الارتباط بين جودة التعليم العالي وأبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	12
101	علاقة الارتباط بين جودة التعليم العالي و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية	13

## مقدمة:

إن التعليم العالي وباعتباره آخر مرحلة في المنظومة التعليمية، يمد سوق العمل برأس المال البشري المكون تكويناً عالياً والمتخصص في مختلف الميادين والمؤهل والقادر على التكيف مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية المحلية والعالمية الذي يحقق النمو الاقتصادي المرجو. ومن هنا تكمن أهمية التعليم العالي في مخرجاته، ليس فقط من حيث الكم (عدد حاملي الشهادات، الأبحاث)، بل نوعية هذه المخرجات (رأسمال بشري مؤهل، أبحاث تخدم المجتمع) ما أدى إلى ضرورة الاهتمام بجودة مخرجاته والتي تعكس جودة العملية التعليمية. فجودة التعليم العالي هي التي تمد كافة مفاصل المجتمع بالموارد البشرية الكفوءة، والذي يعتبر أهم مورد تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق أهدافها، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات الحفاظ على هذه الموارد وتنميتها وحسن إدارتها لكي تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة الكلية. كما فرضت المنافسة على المؤسسة التحول نحو التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي والذي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية.

### 1- إشكالية الدراسة:

لقد فرضت المنافسة على المؤسسات العمل على الرفع من تنافسيتها وذلك من خلال إتباع السياسات التي تمكن من الرفع من أدائها، وتعد الجودة المدخل الشامل الذي يمكن للمؤسسة من ذلك، ونظراً للنجاح الكبير الذي حققه هذا المدخل بدأ الاهتمام باستخدامه في مختلف المجالات وأوجد مبرراً قوياً لتطبيقه بالمؤسسات التعليمية في العديد من الدول، حيث تسهم مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة في تعظيم القدرة المعرفية، إلا أن نجاح هذه المؤسسات يتطلب ضرورة الاهتمام بجودة التعليم العالي، فهي تؤمن بأن العنصر البشري هو الأساس الأقوى والأهم في إنجاح الإدارة، وبالتالي فإنه على مديري المؤسسات الاعتماد على

التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية الذي يساهم في تحقيق المزايا التنافسية. وبناءا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

**ما هو دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي؟**  
وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو دور إستراتيجية التوظيف في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة بسكرة.

ما هو دور إستراتيجية التعويض في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة بسكرة.

ما هو دور إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة بسكرة.

ما هو دور إستراتيجية علاقات العمل في تحقيق جودة التعليم العالي في جامعة بسكرة.

## 2 فرضيات الدراسة.

في محاولة للإجابة على التساؤلات السابقة، وتفسير الإشكالية التي تم طرحها، ارتأينا صياغة بعض الفرضيات التي سنحاول طرحها للمناقشة:

**الفرضية الأولى:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعاده المختلفة على جودة التعليم العالي بجامعة بسكرة"؟.

**الفرضية الثانية:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الجامعة من وجهة نظر العاملين بها تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟.

**الفرضية الثالثة:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى جودة التعليم العالي في جامعة بسكرة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية؟.

## 3 -حدود الدراسة: وتتمثل فيما يلي.

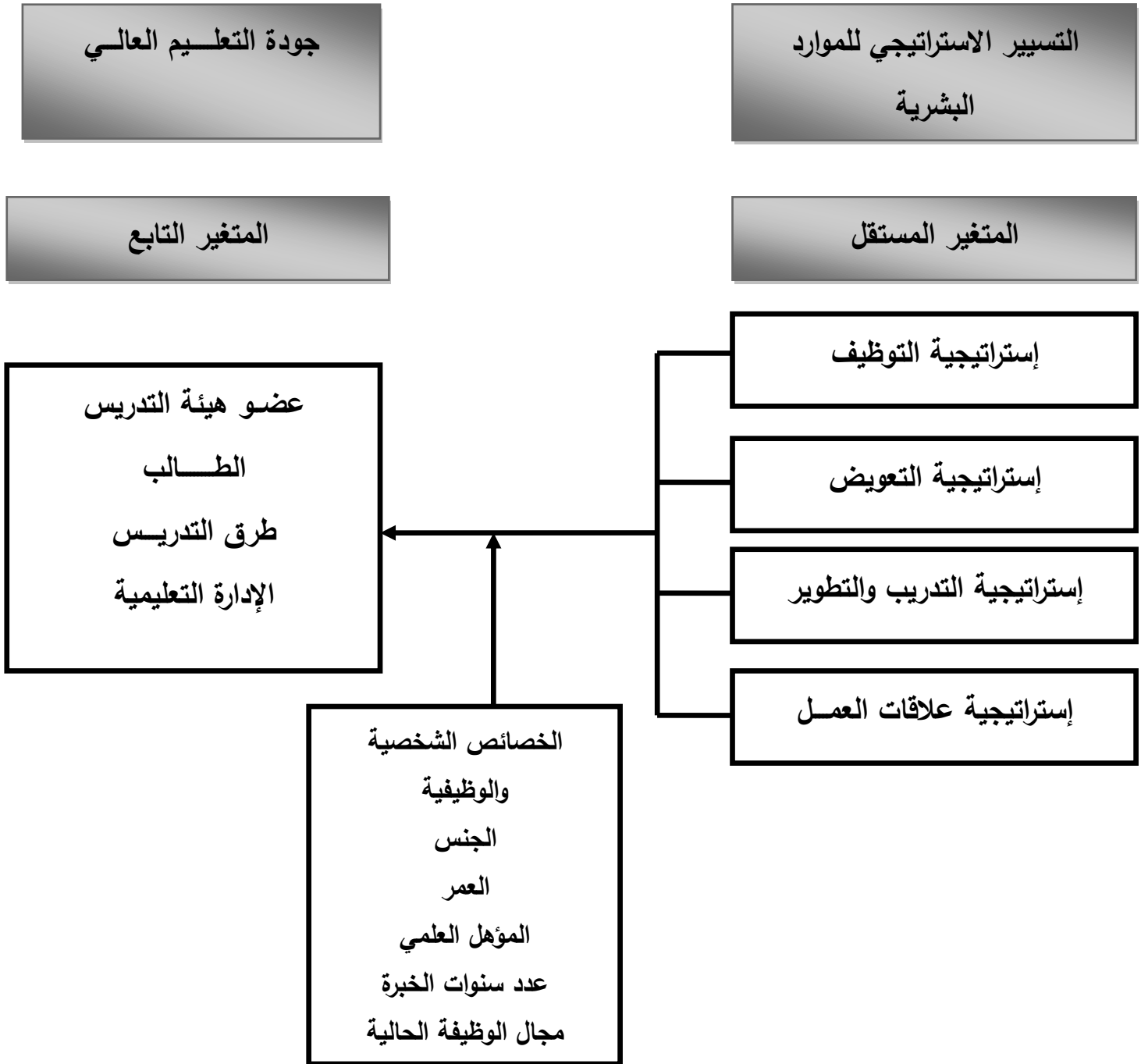
**أ -الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة على العمال الإداريين بجامعة بسكرة.

**ب -الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة التعليم العالي.

ت -الحدود المكانية: أنجزت الدراسة الميدانية في الكليات الستة بجامعة بسكرة.

ث -الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من السنة الجامعية: 2016-2017.

4 -نموذج الدراسة. يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات البحث.



المصدر: من إعداد الطالب

## 5 أهداف الدراسة:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة التعليم العالي.
- التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التعويض، التدريب والتطوير) بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التركيز على أهم مفاهيم جودة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة.
- التعرف على درجة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة التعليم العالي بالجامعة.
- تبني مقترحات وتوصيات مهمة في ضوء نتائج الواقع الميداني.
- المساهمة في إثراء المكتبة العلمية في هذا المجال لاسيما الجانب التطبيقي.

## 6 أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة التعليم العالي.
- تسهم هذه الدراسة إلى فهم طبيعة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة التعليم العالي في المؤسسة محل الدراسة.
- تعزيز فهم العاملين لأهمية جودة التعليم العالي.
- فهم استراتيجيات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة محل الدراسة.

## 7 أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من أهم الأسباب الداعية لاختيار موضوع الدراسة نذكر:

### أ الأسباب الذاتية:

- طبيعة الموضوع لها علاقة مع التخصص المتبع، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص تسيير الموارد البشرية.

- الشعور بأهمية مثل هذه المواضيع خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

- وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بجودة التعليم العالي.

#### ب - الأسباب الموضوعية:

- ضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على مختلف جوانب الجودة في مؤسسات التعليم العالي.

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت هذا الموضوع، خاصة العلاقة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة التعليم العالي.

- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في الاطلاع على هكذا مواضيع.

#### 8 منهج الدراسة:

سيعتمد خلال المراحل المختلفة للدراسة على المنهج الوصفي بمحاولة مسح وتوضيح مختلف المفاهيم والتعاريف المتعلقة بالموضوع، لذا لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات، كالاستبانة والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذلك اعتمدنا على المنهج التحليلي والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

#### 9 للدراسات السابقة:

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في توجيه الباحث وتحديد موضع بحثه مما قدمه الغير، قامت الباحثة برصد الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، من بين هذه الدراسات نذكر:

1 دراسة سمالي يحضيه 2004: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات

على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -مدخل الجودة والمعرفة-، أطروحة دكتوراه دولة

في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: أن أهم مسعى للمؤسسات الاقتصادية في ظل توجهاتها الإستراتيجية وفي إطار امتلاكها للموارد والكفاءات البشرية الفردية والجماعية هو امتلاك الميزة التنافسية والحفاظ عليها، هذا مرهون بتطبيقاتها الإدارية الحديثة المساعدة على تنمية الكفاءات البشرية خاصة الفردية منها، على رأسها إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا لتحسين ورفع من أداء الموارد البشرية ضمن توجهات الإستراتيجية واعتبارها أصلا وشريكا في استراتيجيات المؤسسة.

**2 دراسة راضية بوزيان (2010) واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية.** وقد هدفت الدراسة، إلى تحديد متطلبات ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي. وقد كشفت نتائج الدراسة، فيما يتعلق عن أهم المتطلبات: ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا لنظام إدارة الجودة ترسيخ ثقافة الجودة بين جميع الأفراد، مشاركة جميع العاملين، التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد وتفويض الصلاحيات. أما عن المعوقات فأهمها: عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية والثقافة التنظيمية التي تتفق ومتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة وذلك على مستوى الأبعاد الثقافية التنظيمية (القيادة، الهياكل والنظم، التحسين المستمر والإبداع)، المركزية في اتخاذ القرارات، ضعف الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة، عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم، عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل ومقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات.

**3 دراسة مدوري نور الدين (2011): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة " مؤسسات اتصالات الجزائر بمستغانم "**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر، تلمسان، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء وعلى برامج التدريب للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز ترفع من معنويات العمال وبالتالي تحسين الأداء، أي رفع



القدرات والمهارات. وأن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد.

**4 دراسة زين الدين بروش ويوسف بركان (2012):** " 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 نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية وكذا التوقع بآفاقه مع التركيز على المعوقات. وقد خلصت الدراسة، بأن غياب ثقافة الجودة في التعليم العالي، قلة مستوى تكوين وتدريب القائمين عليها، عدم توافر الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تمكن من التعامل بفعالية مع نظام المعلومات ومقاومة بعض الأطراف الداخلية لتطبيق نظام ضمان الجودة تعد من أهم معوقات تطبيقه.

**5 -دراسة صليحة رقاد (2014):** واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أهداف تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات التعليمية، وواقع تطبيقها في المؤسسات الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التعليمية الجزائرية لا تطبق إدارة الجودة الشاملة، وأن الإصلاحات المطبقة لم تحقق النتائج المرجوة لأنها لم تكن كافية، لذلك ينبغي تزويد مؤسساتنا التعليمية بمدراء ذوي مستوى تعليمي عالي ويمتلكون المهارات الادارية والتربوية الضرورية لحسن تسييرها، وحتى نرقى بمؤسساتنا إلى الأحسن والأفضل من أجل الحصول على منتج تعليمي ذا جودة عالية ترضي جميع عملاء مؤسسات التعليم العالي.

#### 10 -الإطار العام للدراسة:

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة. وبغية التأكد من تحقق أو عدم تحقق الفرضيات، تمت هيكلة الدراسة على نحو تقسيمها إلى ثلاثة فصول:

**الفصل الأول:** جاء بعنوان مدخل إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ويحتوي على أربعة مباحث هي: ماهية التسيير الاستراتيجي، ماهية تسيير الموارد البشرية، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، نماذج، متطلبات، تحديات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

**الفصل الثاني:** جاء بعنوان: مفهوم جودة التعليم العالي، وشمل أربع مباحث أساسية تتمثل في: الإطار المفاهيمي العام للجودة، مفاهيم أساسية حول جودة التعليم العالي، محاور، نماذج، متطلبات، معوقات جودة التعليم العالي، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي.

**الفصل الثالث (دراسة الحالة):** جاء بعنوان: دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة . وشمل على ثلاث مباحث تمثلت في: تقديم المؤسسة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة. تحليل النتائج واختبار الفرضيات..

### تمهيد:

في ظل التطورات التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة، أصبحت المؤسسات تولي أهمية كبيرة للموارد البشرية باعتبارها أهم مورد تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، لذا أصبح من الضروري على هذه المؤسسات الحفاظ على هذه الموارد وتنميتها وحسن إدارتها لكي تتماشى مع إستراتيجية المؤسسة الكلية. فإهتمام بتسيير الموارد البشرية لا يعتبر أمراً حديثاً، فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، من خلال مساهمات المدارس التسييرية والتحولات التي عرفتها المؤسسة وظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية... الخ، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية ذات موقع ومكانة إستراتيجية لا تقل عن بقية الوظائف الأساسية كالتسويق، والإنتاج... الخ.

كما فرضت المنافسة على المؤسسة الاقتصادية التحول نحو التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية، خاصة مع التأكيد المتزايد لرواد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات على أن عوامل الأداء التنافسي المتميز ترتبط بالأصول المعنوية غير الملموسة، كالكفاءات، والمعرفة، والجودة، التي تعتبر أحد أهم مداخل الفعالية لنظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي للموارد البشري من خلال المباحث التالية:

- 1- المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي.
- 2- المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية.
- 3- المبحث الثالث: ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 4- المبحث الرابع: نماذج، متطلبات، تحديات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية التسيير الاستراتيجي.

أصبح التسيير الاستراتيجي ضرورة حتمية وسر نجاح المؤسسة وتفوقها التنافسي لتحقيق غاياتها وأهدافها وضمان ديمومتها خاصة مع سرعة التحولات التي يشهدها المحيط.

المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي:

لقد تعددت وتنوعت التعاريف التي تناولت موضوع التسيير الإستراتيجي وذلك حسب تباين واختلاف وجهات نظر الباحثين، حيث عرفت على أنه:

يعرف المرسي وآخرون التسيير الاستراتيجي على أنه: " رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، على ضوء مختلف متغيرات المحيط، ثم تنفيذ الاستراتيجية، ومتابعتها وتقييمه".<sup>1</sup>

في حين يرى دافيد (David) التسيير الاستراتيجي بأنه: " علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية التي ستسمح للمؤسسة تحقيق أهدافها".<sup>2</sup>

أما هنجر (Hunger) و ويلن (Wheelen) فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه: " مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في الأمد الطويل".<sup>3</sup>

ومن وجهة نظر السالم فقد حدد هذا المفهوم بأنه: " تلك العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقديم القرارات ذات المدى الطويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل حيث تحرص على رضا العملاء وجذب المزيد منهم إلى المؤسسة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002، ص21.

<sup>2</sup> F.R. David, **Strategic management**, Prentice hall, New Jersey, 2010, p120.

<sup>3</sup> T.H. Wheelen and J.D. Hunger, **Strategic management and Business policy**, AddisonWesley Publishing Co, New York, 2012, p59.

<sup>4</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن، 2009، ص83.

فيما يرى حريم أنه: " عملية تكييف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد، وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها".<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسيير الاستراتيجي.

يعتبر التسيير الإستراتيجي حلقة الوصل بين المنظمة ومحيطها فهو الذي يمكنها من التعامل مع طوارئ المحيط ويمكنها من خلق الأفضلية التنافسية الدائمة التي تضمن لها البقاء، ومن مما تقدم سنتطرق في هذا المطلب إلى أهمية وأهداف التسيير الاستراتيجي.

### الفرع الأول: أهمية التسيير الاستراتيجي.

تبرز أهمية التسيير الاستراتيجي في التعامل مع التحديات والمتغيرات التي تواجه المؤسسات،<sup>2</sup> فهو يساهم إسهاما كبيرا في استغلال الفرص استغلالا أمثلا، والاستفادة من نقاط القوة وتقويتها، وكذا الابتعاد عن المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة والعمل على تدني نقاط ضعفها، وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، كما أنه بإمكانها تبني رؤية مستقبلية واضحة لمكانة تنافسية مميزة، من خلال تحقيق الكفاءة في استغلال مواردها المادية والبشرية، بما يمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، من ذلك فإن انتهاج المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها الفوائد التالية:<sup>3</sup>

**1 - وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:** تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بمجريات الأمور والاستعداد لها، مما يمكن من تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة، أي أن التسيير الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل، والتأثير في الأنشطة المختلفة؛ وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

**2 تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة:** أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تستخدم التسيير الاستراتيجي هي أكثر نجاحا من تلك التي لا تستخدم هذا الاختصاص، فهناك علاقة إيجابية

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص86.

<sup>2</sup> Michel Marchesnay : **Management Stratégique**, Les Editions L'Adreg, France, 2012, p34.

<sup>3</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية - عامل الكفاءات في المؤسسة: دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص 64 - 65.

بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة ومدى اهتمامها بتسيير استراتيجياتها طويلة المدى.

**3-التخصيص الفعال للإمكانيات والموارد:** يساعد التسيير الاستراتيجي على توجيه جهود المؤسسة بشكل جيد في المدى البعيد، كما يساهم في حسن استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، مما يضمن استغلال نقاط القوة، والتغلب على نقاط الضعف.

**4 عمل استراتيجيات جيدة:** تاريخياً، كانت الفائدة الأساسية للتسيير الاستراتيجي تنحصر في مساعدة المؤسسة في عمل استراتيجيات جيدة، من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، وبالرغم من ذلك لا زال يشكل ميزة أساسية في التسيير الاستراتيجي، إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد على أن العملية وليس القرار أو التوثيق، هي المساهمة الأهم للتسيير الاستراتيجي.

**5 - استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير:** تستطيع المؤسسات من خلال اعتمادها على التسيير الاستراتيجي الاستيعاب الأفضل والتأثير في الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومتغيرات بيئتها في المدى البعيد، قياساً في وضعها في المدى القصير؛ ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية، بما يخدم نقاط القوة، و يحجم نقاط الضعف داخلياً.

**6 تدعيم المركز التنافسي:** التسيير الاستراتيجي يقوي مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية ويمكنها من بناء مزايا تنافسية نظراً لفهمها الصحيح لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص يتم استغلالها بطريقة تفوق منافسيها<sup>1</sup>.

فيما يرى آخرون أن أهمية التسيير الاستراتيجي تتجلى في:<sup>2</sup>

-يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.

-يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة.

-يهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وآفاق تطورها.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 34.

<sup>2</sup> نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011، ص 38.

- يعتبر دليلا مرشدا للمؤسسة، ومساعدة للمديرين، وباقي الموارد البشرية على التغيير.
- يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة، والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.
- يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل، التكامل، التعاون، والجدية.
- يمكن من تجدد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة، وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
- تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة و بذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع التغيير.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف التسيير الاستراتيجي.

- يهدف التسيير الاستراتيجي إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء والمساهمين ككل، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>
- إيجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب سواء كانوا مساهمين أو مجتمع ككل أو قطاع منه.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.
- اتخاذ المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص55.

<sup>2</sup> سعد الغالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2002، ص ص 26-27.

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية.

- مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل

المؤسسة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها وتطوير إمكانياتها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: مراحل ومستويات التسيير الاستراتيجي.

إن التسيير الاستراتيجي يمكن اعتباره من مظاهر تطور علم الإدارة ويتسم بالتغير المستمر وهو

سمة من سمات الحياة وخاصة الاقتصادية، فلا بد للتسيير الاستراتيجي من التطور وفي مستويات مختلفة تبعاً لتطور الحياة ومستوياتها، وذلك لأن الثابت الوحيد في حياة المنظمات هو التغير.

### الفرع الأول: مراحل التسيير الاستراتيجي.

يتضمن التسيير الاستراتيجي أربعة مراحل رئيسية هي:<sup>2</sup>

#### أولاً- التحليل والرصد البيئي:

هو استعراض وتقييم وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية

إلى المديرين الاستراتيجيين وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل

الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة. وابتدأ طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل

SWOT ويستخدم لتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة والتي هي ليست تحت

سيطرته في الأجل أو المدى القصير، وتشكل هذه المتغيرات الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة

وتتمثل بالقوى والاتجاهات الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية، السياسية وكذلك القوى التكنولوجية.

#### ثانياً- صياغة الإستراتيجية:

ويشمل صياغة الإستراتيجية تطوير رسالة المؤسسة للتعرف على الفرص والتهديدات في البيئة

الخارجية، وتحديد عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية، وتأسيس الأهداف طويلة المدى،

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الإستراتيجي، الإدارة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 80.

<sup>2</sup> بلقيس صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013،



وتوليد الاستراتيجيات البديلة، وأخيرا اختيار إستراتيجية أو استراتيجيات محددة للتنفيذ<sup>1</sup>. وتتضمن

عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:<sup>2</sup>

- **تحديد رسالة المنظمة** : تكمن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة خاصة تميزها عن المنظمات الأخرى. فرسالة المنظمة هي سبب وجودها في بيئة معينة، فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد.

**تحديد الأهداف القابلة للتحديد** : الأهداف هي النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة، وتختلف الأهداف عن الغايات فالغاية هي عبارة أو حالة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه مستقبلا دون أن يكون ذلك محدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنه كميا، أما الأهداف فهي تشتق من الغايات النهائية الواجب تحقيقها مثل: تعظيم الأرباح .

**وضع الاستراتيجيات وتطويرها**: الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها. وذلك من خلال الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة.

**وضع السياسات**:لابد على الإدارة العليا أن تضع مجموعة من السياسات تصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المنظمة.

### ثالث- تنفيذ الإستراتيجية:

يقصد بتنفيذ أو تطبيق الإستراتيجية، العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات. ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل مسيري الإدارة الوسطى والإشرافية ولكنها تراجع من قبل الإدارة العليا ويشار إليها بالتخطيط التشغيلي وهي

<sup>1</sup> منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011، ص16.

<sup>2</sup> بلقيوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص69.

تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد وقد تتضمن هذه العملية تغيير في ثقافة المؤسسة و الهيكل التنظيمي ونظام الإدارة.... الخ.

#### رابعاً: التقييم والرقابة:

يتم التقييم على مستوى المنظمة ومستوى وحدات الأعمال أيضا ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عند الأداء، من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات وتفيد هذه العملية (التقييم والرقابة) في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة وهذا يحفز الإدارة على عملية التصحيح<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: مستويات التسيير الاستراتيجي.

يرتبط تعدد واختلاف مستويات التسيير الاستراتيجي مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، وتتمثل هذه المستويات في:<sup>2</sup>

#### 1 -التسيير الإستراتيجي على مستوى المنظمة.

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها وكذلك تحديد الاتجاه العام للمنظمة من حيث، مدى النمو وكيفية إدارة أنشطة المنظمة وخطوط سلعها.

#### 2 -التسيير الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال.

خلافاً لإستراتيجية المنظمة فان إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في مستوى الأقسام وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الإستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة، تمتلك السلطة في تنمية استراتيجياتها الخاصة وذلك في

<sup>1</sup> بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>2</sup> قوفي علي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010، ص 57.

إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة.

### 3 - التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل: الإنتاج، التمويل، التسويق... الخ، ومن الضروري أن تكون هناك ملائمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى وكذلك أن تسهم الاستراتيجيات الوظيفية بفعالية وكفاءة في تحقيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي قصير الأجل لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة.

### المطلب الرابع: معوقات تطبيق التسيير الاستراتيجي.

تواجه المنظمات عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والاستفادة منها إلا إذا أُديرت المنظمة إدارة إستراتيجية، فبالرغم من المزايا التي يحققها التسيير الاستراتيجي للمنظمات إلا أنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات أهمها:<sup>1</sup>

- تسارع التغيرات الكمية والنوعية في بيئة الأعمال : عالمنا اليوم سريع التغير والتطور وهذا في جميع نواحيه ومظاهره، والذي يظهر في البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والمعلوماتية، ومن ثم أصبح وضع الاستراتيجيات والتعامل مع الفرص والتهديدات أمراً حيوياً وهاماً في مختلف أنواع المؤسسات.

- ازدياد شدة المنافسة : لم تعد المنافسة مقتصرة على السعر وجودة المنتج فقط، بل تعددت لتشمل كل أنشطة المنظمة، وذلك بظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة بصورة عامة، وهذا ما يفرض على الإدارة تحديها بوضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في أسواق مختلفة.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص ص 20-21.

- ندرة الموارد: زيادة الصراع حول الموارد النادرة جعل المؤسسات تعمل على وضع الاستراتيجيات التي تضمن توفير تلك الموارد بالقدر وبالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.

- تطوير عمليات التفكير الاستراتيجي: حيث أن إتاحة الفرصة للتفكير الاستراتيجي ومدى توافر الهيكلية اللامركزية، التي تساعد المديرين على صياغة الإستراتيجية بناء على رسالة المؤسسة، يعد تحديا كبيرا يواجه التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.<sup>1</sup>

- ظهور المنظمات المتعلمة: أمام التغيرات البيئية السريعة أصبح لزاما على المنظمات امتلاك القدرة على التنافس الناجح في مثل هذه البيئات، ولا يتأتى لها ذلك إلا بامتلاك مرونة إستراتيجية تمكنها من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، يتطلب ذلك تطوير و تنمية الموارد ذات الأهمية الاستثنائية كما تتطلب إلزامية أن تصبح المنظمة متعلمة وتركز بشكل مباشر على الحصول على المعرفة، حيث تعتبر هذه الأخيرة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد، وهي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية، و تقوم المعرفة بدور المضاعف للثروة و القوة.<sup>2</sup>

- انخفاض تكاليف استعمال شبكات الحاسب الآلي وانتشارها: حيث أصبح التنافس بين الشبكات بدلا من الشركات، ويتطلب النجاح والبقاء والتميز في هذه الظروف الجديدة ، استراتيجيات أكثر ابتكارا وكفاءة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص 37-38.

<sup>2</sup> فيصل بن محمد بن مطلق الحنفي القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية الأعمال، 2010، ص32.

<sup>3</sup> بلقيدوم صباح، مرجع سبق ذكره، ص 65.

## المبحث الثاني: ماهية تسيير الموارد البشرية.

تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. حيث أنها تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

## المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

تعددت واختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لتسيير الموارد البشرية، وفيما يلي سنستعرض البعض منها:

يعرف **Dolan** تسيير الموارد البشرية على أنها: "مجموعة أنشطة تهدف إلى تسيير المواهب والقدرات للمساهمة في تحقيق الرؤية والاستراتيجية والأهداف التنظيمية".<sup>1</sup>

في حين يرى **Allégre** أن تسيير الموارد البشرية عبارة عن: نظام يتكون من مجموعة من الوظائف الفرعية والمتمثلة في الحصول على الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها.<sup>2</sup>

أما من وجهة نظر البعض فيرى أنه: "التسيير المعني بتخطيط، تنظيم وقيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة، فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كاستقطاب، التوظيف، التدريب، التطوير المكافأة".<sup>3</sup>

كما يعرف **عبد المطلب** تسيير الموارد البشرية بأنه: مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Dolan SH L et Saba T et Autres, **La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, Ed° Pearson Education, Paris, 2013, P5.

<sup>2</sup> Allégre CB et Andréassian AE, **Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel**, Ed° De Boeck, Bruxelles, 2008, P28.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004، ص16.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص15.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل لها تأثير كبير على تسيير الموارد البشرية و تتمثل في أربعة عوامل أساسية هي:<sup>1</sup>

### 1. العوامل الاقتصادية و الاجتماعية:

إن الحالة الاقتصادية والظروف المحيطة تؤثر على الموارد البشرية، فالإدارة تتجه إلى التطوير والتوسيع في أنشطتها الخاصة بالموارد البشرية، في فترات الرواج وتقليصها في فترات الكساد، وذلك فإن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة والذي كان له تأثير كبير على الممارسة الخاصة بالموارد البشرية لا يستطيع أن يتحقق إلا بتطوير المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين، أما العوامل الاجتماعية فلقد عرف المجتمع خلال هذا القرن تطورا كبيرا و كذا تغييرا في أسلوب معيشة الأفراد و أسلوب تفكيرهم، فلقد تغيرت نظرتهم بالنسبة للمؤسسة والدور الذي يلعبه في حياتهم، وتغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع ومواقفه من إجراء التجمعات العالمية أي النقابات و الاتحادات العمالية والدور الذي يلعبه التعلم و التعليم العالي و أهميته.

### 2. العوامل القانونية:

لقد كمان للعوامل القانونية دور كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، و ذلك بتدخل الدولة في شؤون المؤسسات بإصدار القوانين و التشريعات و الابتعاد عن فكرة دعه يعمل، فتدخل القوانين و التشريعات في تحديد دور المنظمات العالمية و حقوقها و الحد الأدنى للأجور و الحد الأقصى لساعات العمل والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و تدريبهم و أمن صحتهم و ترفيتهم و تقييمهم.

### 3. العوامل التكنولوجية:

إن التطور التكنولوجي صاحبه تغيير جذري في القوى العاملة كنتيجة لتطور حاجات و متطلبات المشروعات مما يتطلب يد عاملة مؤهلة و ذو خبرة و كفاءة متطورة لكي نستطيع السير و التطور لتطوير جو العمل و تحسينه.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص39.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية تعنى بأهم مورد في المنظمة، ألا وهو المورد البشري، لما له من أهمية وتحقيق للأهداف بالنسبة للمنظمات.

#### الفرع الأول: أهمية تسيير الموارد البشرية:

تتجلى أهمية تسيير الموارد البشرية في الآتي:<sup>1</sup>

- إن تنظيم الأفراد هو بحد ذاته استثمار إذا أحسن تسييره وتهيئته.
- إن سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية لا بد أن تعمل على إشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبارهم عملاء داخليين.
- إن برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- إن التغيرات العالمية في أغلب دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان أجبر المنظمات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل الجيد مع العنصر البشري.

#### الفرع الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية:

يكمن الهدف العام لتسيير الموارد البشرية في التأكيد على أن قدرة المؤسسة في النجاح يتوقف

على أشخاصها العاملين فيها، وتتمثل أهداف تسيير الموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1 **فاعلية المنظمة:** يهدف تسيير الموارد البشرية إلى دعم برامج تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق تطوير السياسات في إدارة المعلومات وإدارة المواهب، والعمل على التطوير والتحسين المستمر لسياستها وعلاقتها مع العملاء.

<sup>1</sup> عبد العزيز علي حسن، إدارة التمييز للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة ، مذكرة بحث مقدم من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2013، ص 08.

**2 رأس المال البشري:** يحتوي رأس المال البشري لأي مؤسسة على الأفراد العاملين بها ككلهم، لا الذين فقط يعتمد عليهم في نجاح العمل، وفي هذا الإطار يهدف تسيير الموارد البشرية على التأكد من وصول المؤسسة واحتفاظها بالقوى العاملة الماهرة التي تحتاج إليها، ومعنى ذلك أنه لا بد من اتخاذ خطوات لتقييم وإرضاء احتياجات الأشخاص في المستقبل، ودفع وتطوير القدرات المتأصلة للأفراد والاستفادة منها عن طريق توفير فرص تطوير وتعليم مستمر.

**3 إدارة المعلومات:** يقصد بها مجموعة العمليات التي تشمل تحديد ما مطلوب من معلومات وتطويرها وتفعيل المشاركة بها وتقويمها من أجل إضافة قيمة إلى الأعمال لينعكس ذلك في تطوير وتحسين الإنتاجية وتسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة".<sup>1</sup> فهي عملية يتم فيها استخدام المعلومات البناءة، المكتسبة والاستفادة منها أيا كان مكانها لدفع التعلم والأداء في المؤسسة، ويهدف تسيير الموارد البشرية في هذا الإطار إلى تعزيز وتطوير المعرفة للمؤسسة والمهارات التي تتكون نتيجة عملية التعلم.

**4 إدارة المكافآت:** يهدف تسيير الموارد البشرية إلى دفع التحفيز، الالتزام والارتباط بالوظيفة عن طريق عرض سياسات وإجراءات تعمل على تأكيد أنه قد تم تقييم الأفراد وتمت مكافأتهم على ما قاموا بفعله وتحقيقه، وذلك حسب مستويات المهارة والمنافسة التي وصلوا إليها.

**5 علاقات الموظفين:** يهدف تسيير الموارد البشرية إلى إنشاء مناخ يمكن من خلاله تحقيق وإنجاز العمل، وذلك عن طريق العلاقات المشتركة بين الإدارة والموظفين.

**6 الإيفاء بالاحتياجات المتنوعة:** يهدف تسيير الموارد البشرية إلى تطوير وتمثيل السياسات التي تؤدي إلى التوازن والتكيف مع احتياجات المساهمين وإدارة القوى العاملة المتنوعة، مع الوضع في عن الاعتبار الاختلافات بين الفرد والمجموعة في العمل، والاحتياجات الشخصية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 316.

<sup>2</sup> عبد الحكيم جري، مرجع سبق ذكره، ص 08.



## المطلب الرابع: وظائف ومعوقات تسيير الموارد البشرية.

سننتظر من خلال هذا العنصر إلى كل من وظائف ومعوقات تسيير الموارد البشرية.

### الفرع الأول: وظائف تسيير الموارد البشرية.

يعد تسيير الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية داخل المؤسسة، على اعتبار أنها جزء من العملية الإدارية الكلية التي تتم داخلها، وعلى الرغم من ذلك فليس هناك اتفاق حول وظائف تسيير الموارد البشرية، حيث تختلف هذه الوظائف تبعاً لاختلاف حجم الأنشطة والأعمال وحجم العاملين بالمؤسسات المختلفة. وبصفة عامة يمكن القول أن وظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المختلفة تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1 تحليل وتوصيف الوظائف:** وهذا بغرض تحديد الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات المختلفة لكل وظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، وتحديد شغل الوظيفة.

**2 تخطيط الموارد البشرية:** يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بالعدد المناسب وبالنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب، بكافة مجالات المؤسسة سواء كان ذلك بالحاضر أو المستقبل.

**3 الاستقطاب والاختيار:** يعرف الاستقطاب بأنه عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المؤسسة،<sup>2</sup> وهنا نركز على استقطاب المرشحين لشغل الوظائف سواء داخل أو خارج المؤسسة، بعدها يتم اختيار أفضل المرشحين وذلك باستخدام العديد من الاختبارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم.

**4 تدريب وتنمية الموارد البشرية:** تعد هذه الوظيفة من الوظائف الهامة والضرورية وذلك بالنسبة لكل من الموظفين الجدد والقدامى، حيث يتم اكتساب الموظفين الجدد المهارات المختلفة التي تجعلهم

<sup>1</sup> سراج وهيبية، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012، ص ص 19 - 20.

<sup>2</sup> Mondy, R.& Others, "Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition, 2005. p151.

قادرين على أداء الواجبات المتوقعة منهم بطريقة مرضية وصحيحة، وكذلك يتم تطوير وتنمية قدرات العاملين القدامى على أداء أعمالهم.

**5 تقييم أداء العاملين:** هنا يتم التقييم الدوري لأداء العاملين، من خلال قياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، مع الأخذ في الاعتبار كلا من الأداء الحالي والقدرات والمستقبلية لهم.

**6 الأجور والحوافز:** وضع وتصميم نظام الأجور والحوافز والمكافآت بما يحقق الأمان الوظيفي والمادي للعاملين والمساهمة في رفع الروح المعنوية لهم وزيادة إنتاجيتهم.

**7 النقل والترقية:** تعد وظيفة هامة، فهي بمثابة العامل الرئيسي والحاسم في جذب أو طرد الكفاءات البشرية إلى ومن المؤسسة، وعليه لا بد من العمل على أدائها على مستوى عال من الكفاءة.

**8 -تصميم وتنفيذ برامج الصيانة البشرية:** هذه الوظيفة تهدف إلى تحسين وتطوير بيئة العمل سواء المادية أو الاجتماعية أو الصحية أو النفسية، وتطوير حياة العمل فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تحديات تسيير الموارد البشرية.

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، على الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي أخذها بالحسبان عند وضع سياسات تسيير الموارد البشرية، ومن بين أهم هذه التحديات:<sup>2</sup>

#### 1 - زيادة الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة:

إن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تتزايد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب، التنمية والتنظيم

<sup>1</sup> اسراج وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص20.

<sup>2</sup> سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الشرق - قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص18.

قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

### 2 - التغيرات في تركيب القوى العاملة:

نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل المؤسسات، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف. وهذا سيلقي عبء كبير على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين.

### 3 -نظم معلومات إدارة الموارد البشرية:

يعتبر نظم معلومات إدارة الموارد البشرية من أهم التحديات الأساسيّة في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشمل كل البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح والمشورة.

لذلك ينبغي أن تتوفر لإدارة الموارد البشرية قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات الكبيرة في الوقت الحالي هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

فيما يقسم آخرون تحديات تسيير (إدارة الموارد البشرية) إلى:<sup>1</sup>

### 1 تحديات العمولة الاقتصادية:

لقد ساهمت المؤسسة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية، حيث أصبح المجتمع الإنساني كالقريّة صغيرة نستطيع في خلال الثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على البدائل السلعية المعروضة و كذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمة المتباينة، حيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضا، كما أن التناسبية المستخدمة بين الشركات المتعددة الجنسيات جعلت التعامل مع العاملين خاضع للعديد من الآثار المتغيرات التشريعات المختلفة.

<sup>1</sup>حمود حظير كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص ص 86-87.

## 2 -التحديات التكنولوجية:

لقد لعبت التكنولوجيا وتحديات ثورة المعلومات و الاتصالات دورا بارزا في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما أدى إلى تغيير سبل تعاملها مع القوة العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية ، وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية، كما لعبت هذا التنوع الثقافي الأفراد على تأكيد قيم جديدة أملتها ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية من احترام العمل ومواعيد تنفيذه واعتبار الوقت كلفة، و تحسين نوعية حياة الأفراد العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية المختلفة.

## 3 -التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معاملها من خلال استجابتها للمتغيرات المسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية أي بنية غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة طبيعية، أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية، ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمؤسسات القرن الواحد والعشرين ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة و الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية و إفرازاتها المختلفة.

### المبحث الثالث: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من بين أهم الممارسات المعاصرة التي ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى مع ممارسات إستراتيجية المؤسسة ورسالتها، حيث يمثل منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها.

#### المطلب الأول: مفهوم وعناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

من أجل فهم ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل جيد، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة العناصر التالية: مفهومه، عناصره، خصائصه، أهميته.

#### أولاً: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتصف تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الباحثين من استخدامه وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته، وفيما يلي أهم التعاريف: يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه: "مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية<sup>1</sup>.

كما عرفه آخرون بأنه: "مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة"<sup>2</sup>.

1 Abdelwahab Aït Razouk, *Gestion Strategique Des Ressources Humaines Recherche Theorique Et Empirique Sur La Durabilite De La Relation Entre Strategie Rh Et Performance*, Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion, Institut D'administration Des Entreprises, Université Nancy 2, France, P43.

<sup>2</sup> بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ع 08، 2008، ص05.

أما من وجهة نظر البعض يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه: " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافات التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمؤسسة".<sup>1</sup>

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: "مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يتبين أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو: " عملية تتابعية بهدف تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المؤسسة وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".<sup>3</sup>

ومن خلال ما سبق نستخلص أهم الفروقات بين التسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية حيث:<sup>4</sup>

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته و توظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجير، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية، وفيما يلي سنوضح أهم الفروقات بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص24.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2009، ص 46.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005، ص 44.

<sup>4</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011، ص68.

## الفصل الأول:.....مدخل إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

جدول رقم (01): يوضح الفرق بين تسيير الموارد البشرية و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:	تسيير الموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. - المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار تحمل المسؤولية.	- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري. - الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار.
- الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية.	- التركيز على الجوانب المادية للعمل. - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. - تحسين بيئة العمل المادية.
- تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. - تنمية العمل والأداء الجماعي.	- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني وإكساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل والأداء الفردي.

المصدر: سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011، ص 68.

### الفرع الثاني: عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

-دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

-دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لمعالجتها.

<sup>1</sup> سملالي يحيى، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2006، ص 829.

-صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.

-وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.

-مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته

على حدا.

### الفرع الأول: خصائص التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتمتع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بخصائص تجعله يختلف عن باقي أساليب تسيير

العنصر البشري في المؤسسة، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

1 - تعيش المؤسسة في محيط متغير لذلك تحتاج إلى الإستراتيجية حتى تتكيف معه أو أكثر من

ذلك تسبق أحداثه. ونجاح إستراتيجية المؤسسة اليوم يعتمد وبالدرجة الأولى على مواردها الداخلية وبالذات المورد البشري.

2 -المنطق الأساسي أنه مورد وكفاءة ومن ثم أصل من أصول المؤسسة لا يمكن استراتيجيا التخلي

عنه أو الاستهانة بقدراته، فهو مصدر تغلبها وتفوقها على منافسيها.

3 يأتي التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية برؤية جديدة للمنظمة، فهو يعيد النظر في الموقع

الاستراتيجي للوظيفة التي تهتم بالعنصر البشري في التنظيم.

4 -ضرورة دمج إستراتيجية الموارد البشرية كصيرورة بإستراتيجية المؤسسة في المدى المتوسط

والطويل، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية

فيما بينها من جهة، ويؤكد على ضرورة ربطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة أخرى.

5 -البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية يزيد في مهامها معبرا عن زيادة أهميتها، مما يطرح

<sup>1</sup> رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص ص 40-41.



ضرورة تقاسم أعبائها مع بقية وظائف المؤسسة.

6 - الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية المستدامة. فهو يمكن المؤسسة من الاستفادة بأهم أصل فيها وبكل ما يملكه هذا الأصل من معارف وقدرات ومؤهلات ومهارات وسمات، فهو يسخره لخدمتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

هناك من يعتمد على منهج الخصائص لتحديد ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية،

وتتمثل هذه الخصائص في:<sup>1</sup>

1 - النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.

2 - الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

3 - ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما.

4 - ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي الضعف.

5 - النظر إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

### الفرع الثاني: أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية، بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، الأردن، 2008، ص25.

فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا للتسيير الاستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية.<sup>1</sup>

وتتجلى أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كآلاتي:<sup>2</sup>

- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة، والفرص والتهديدات في المنظمة، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث، ومعدل الغياب.
- خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية، وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل.
- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.
- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد الثغرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

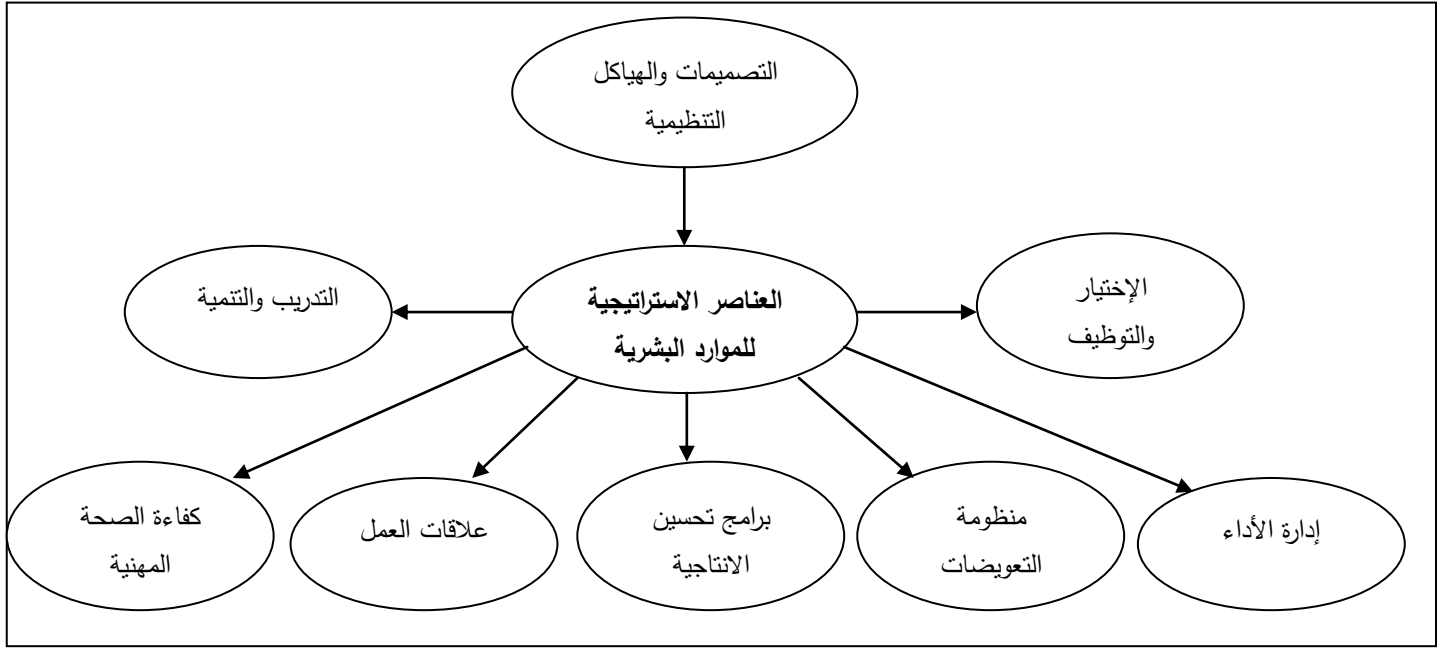
<sup>1</sup> علي عبد الله وأحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الشلف، (27-28 نوفمبر)، 2008، ص 96.

<sup>2</sup> بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 26.

المطلب الثالث: مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يمكن عرض مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 92.

وفيما يلي سنتطرق إلى مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:<sup>1</sup>

- 1 - **التصميمات والهياكل التنظيمية** : ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
- 2 - **الاختيار والتوظيف**: وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الاستراتيجي، واختيار المديرين والقيادات.
- 3 - **التدريب والتنمية**: ويقصد به النشاط المخطط الذي يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي معدل أداء الأفراد في عملهم.<sup>2</sup> وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.

<sup>1</sup> فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص ص 92 - 93.

<sup>2</sup> Mathis and Jackson , **Human Resource Management**, 2nd Ed, Canada, South-Western Thomson Learning, 2002, p 84.

- 4 - إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية.
- 5 - منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والايجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور، والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
- 6 - برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، وقياس نتائج الجودة في المصادر، والبيئة، والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- 7 - علاقات العمل الإنسانية الفعالة : وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، والتأمينات الاجتماعية، والمعاشات والعلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- 8 - كفاءة الصحة والسلامة: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: استراتيجيات تسيير الموارد البشرية:

تؤدي استراتيجيات تسيير الموارد البشرية دورا أساسيا في نجاح المؤسسات، فالمؤسسة تسعى من خلالها إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية، ومن بين أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

#### 1 إستراتيجية التوظيف:

تسعى إستراتيجية التوظيف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص المتقدم للوظيفة وهذا من شأنه أن يقلل معدلات الدوران والغياب ويزيد من رضى العاملين حيث يشعر الأفراد بجديّة سياسات التوظيف المطبقة مما ينعكس على أدائهم وزيادة احترامهم والتزامهم بعملهم. وأركان إستراتيجية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين) يجب إنجازها بكفاءة وفاعلية لنجاح بقية الأنشطة في المؤسسة.

<sup>1</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص93.

ولكي تضمن المؤسسة نجاح إستراتيجية التوظيف فيجب أن تكون هذه العملية منسجمة مع:

- 1- عملية تحليل وتصميم الأعمال والتي تُزوّد المنظمة بتفاصيل دقيقة عن طبيعة الأعمال في المؤسسة، ماهيتها، أسلوب إنجازها، صفات القائمين عليها.
- 2- عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تُمدُّ المؤسسة بمعلومات عن الاحتياجات الكمية والنوعية من العنصر البشري. وهذا التكامل ما بين هذه الأعمال من شأنه أن يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة وضمان أداء يتناسب مع المستويات المطلوبة<sup>1</sup>.

### 2 إستراتيجية التعويض:

تعرف إستراتيجية التعويضات بأنها: " نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم أنواع المدفوعات الهادفة لجذب، وإبقاء، وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع الخصائص البيئية، وتشمل دفع الراتب أو الأجر المقابل الذي يحصل عليه المورد البشري يمثل قيمة للوظيفة التي يشغلها جرى تحديده على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة، ودفع منافع لجميع الموارد البشرية في المؤسسة الالتزامات الاجتماعية تجاه أعضائها، وهي غير مرتبطة بأدائها للعمل بل تسهم في المحافظة عليه، وتشمل مزايا مادية عن وقت لا يجري العمل فيه الإجازات الرسمية، والتأمينات، الخدمات الصحية، الأدوية والهبات، القروض لحالات الولادة أو الزواج، الخدمات الاجتماعية الأخرى، ودفع الحوافز وهي الوسائل التي تستطيع المؤسسة بواسطتها أن تدفع الموارد البشرية لانجاز عملها بصورة أفضل.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى إستراتيجيات

فرعية منها: إستراتيجية الرواتب والأجور، إستراتيجية الحوافز المادية، إستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هبة محمد زرقان الفرخ، إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل: دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق ، دراسة أعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص5.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت - لبنان-، 2014، ص63.

وتكمن أهمية إستراتيجية التعويضات فيما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم المكافآت المستحقة لسلوك العامل.

- تعد حافزا للعمل خاصة عند ربط الإنجازات بالمكافآت التي تتضمنها هذه الإستراتيجية.

- الرفع من معدلات الكفاءة داخل المؤسسة، وبالتالي ارتفاع احتمالات نجاحها في نشاطها.

-تدعيم ثقافة المنظمة التي ترغب الإدارة في نشرها خاصة إذا تمّ ربط الأجر بالأداء.

وتتكون إستراتيجية التعويضات من التعويضات المالية والتعويضات المعنوية حيث تكمن

التعويضات المادية في الحاجات المادية وتكون عادة ملموسة، والتي تتمثل في:

أ- **التعويضات المباشرة:** يمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العاملون في

المنظمة لقاء كمية وجودة الإنتاج أو الأداء الذي يقدّمه العامل للمنظمة خلال عمله لدعمها.

ب- **التعويضات غير المباشرة:** هي خدمات اجتماعية تتخذ عدة أشكال كبرامج الحماية التي

تستهدف مساعدة العامل وعائلته في حالة توقف أجره أو التخفيف من أعباء النفقات الصحية.

أما التعويضات المعنوية: فتتعلق بالعمل ، وتتناسب معارف الموظف ومهاراته واهتمامه

وطموحاته، وهذا التوافق يكون محفزا على الأداء الفاعل ودافعا ذاتيا للتميز ، ويتعلق ببيئة العمل من

خلال ظروفه المادية، من إضاءة وتهوية وغيرها، فالظروف الجيدة تسهم بالشعور بالرضا عن

العمل. وتنمية الدافع والتقليل من الأخطاء، ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاجية.

### 3- إستراتيجية التدريب:

تؤدي إستراتيجية التدريب دور أساسيا في نجاح المؤسسات، حيث تمثل عملية تحسين الأداء

الحالي والمستقبلي من خلال تعزيز قدرات العاملين.

وتعرف على أنها: " أي جهد مبادر من قبل المؤسسة لتبني التعلم وتشجيعه بين أفرادها، تسعى

المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إكساب عاملها المهارات والمعرفة وتنمية قدراتهم الحالية

<sup>1</sup> مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية ، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2013، ص150.

والمستقبلية من أجل تحقيق جودة أداء أفرادها وزيادة فرص المؤسسة في تحقيق النجاح الاستراتيجي." فهي إحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، فقد أصبحت هذه الإستراتيجية من النشاطات الأساسية السائدة لإدارة الموارد البشرية، بعد إدراك المؤسسات لحقيقة أن التدريب وإعادة التدريب للعاملين للقيام بأعمال المستقبل ذات الطبيعة المتغيرة قد يحدد النجاح أو الفشل التنظيمي.<sup>1</sup>

وتكمن أهمية إستراتيجية التدريب في:<sup>2</sup>

- تحسين الكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم والمساهمة في بناء الكفاءات.
- تحقيق الفعالية في الأداء لجميع العاملين، وتحسين عمل الجماعات، وتخفيض حوادث العمل.
- تخفيض النفقات وتحقيق الاستقرار في النتائج لأن الأفراد المدربين يضمنون استمرار التشغيل بكفاءة عالية.
- مساعدة الأفراد العاملين للتكيف مع متغيرات العمل.
- ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب القيادة الإدارية.
- بناء قاعدة فعالة في مجال الاتصالات والاستشارات الداخلية.

<sup>1</sup> سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، الأردن، مج31، ع1، 2009، ص 65.

<sup>2</sup> سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص88.

#### 4 إستراتيجية علاقات العمل:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجيات علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية، ومنها:<sup>1</sup>

- استراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.

- استراتيجية السلامة والحماية.

- استراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الإستراتيجية بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم أثناء تأدية وظائفهم داخل المنظمة. وكذلك التطرق لموضوعات مثل: الشكاوي والنزاعات، والتأديب والفصل في الخدمة.

ولم تقتصر استراتيجية علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 63.



المبحث الرابع: نماذج، متطلبات، تحديات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

سننترق في هذا المبحث إلى فهم كل من نماذج، متطلبات، تحديات التسيير الاستراتيجي

للموارد البشرية.

**المطلب الأول: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.**

بما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا يمكن من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وباعتباره أداة لإحداث التغيير الايجابي، سنقوم ضمن هذا المطلب بالتعرف على أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، التي يعتبرها العديد من الباحثين مدخلا للموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل الاقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة. والمتمثلة في:<sup>1</sup>

**أولا: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.**

تم تصنيف هذا النموذج كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ويعتبر من أكثر النماذج ثراء بالأبحاث، حيث يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية كما ونوعا مع المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية.<sup>2</sup> كم أنه يساعد المؤسسة في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدراتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية، إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي وإحداث التغيير واستخدام

<sup>1</sup> سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-73.

<sup>2</sup> سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 100.

موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي.<sup>1</sup>

### ثانيا : نموذج محاسبة الموارد البشرية.

لقد تطور نموذج محاسبة الموارد البشرية بالتوازي وبدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ويهتم بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية. فقد ظهر هذا النموذج في الستينات بسبب عدة أسباب من بينها حاجة المؤسسة إلى نظام معلومات يراقب ويحسب التكلفة والقيمة الاستثمارية للموارد البشرية. ولقد تطور بدعم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. يهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية، إن هذا النموذج يهدف إلى تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية بما يساعد الإدارة على اختيار الأفراد ذوي القدرات والمهارات النوعية وتدريبهم وتحفيزهم. فهو يسعى إلى وضع نظام محاسبي ملائم يوفر المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة والتي تحقق الاستغلال والتوظيف الرشيد والأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.<sup>2</sup>

### ثالثا : نموذج تسيير الكفاءات.

يعرف تسيير الكفاءات على أنه: "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.<sup>3</sup> فقد أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذجاً لذلك

<sup>1</sup> رندة البايي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 16، العدد 01، 2008، ص277.

<sup>2</sup> سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-73.

<sup>3</sup> Lou van beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd : de boeck, Belgique, 2006, p33.

التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة. كما يمثل أيضا مساهمة تنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات، فنموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الإستراتيجية للمؤسسة، كما انه يسمح بتحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتثمين قدرات ومهارات متاحة و متراكمة.

وأخيرا إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجعل من القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصرا أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات التنافسية ومن ثم أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لبناء واستثمار الكفاءات الجماعية الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.

### رابعا: نموذج تسيير المعرفة.

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يتمثل تسيير المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وتجميع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها عند الحاجة. كما ترتبط عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة فعالة<sup>1</sup>. فتحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تثمين كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا

<sup>1</sup> سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-73.

المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الايجابية بين تلك الكفاءات الفردية<sup>1</sup>.

### خامسا: نموذج تسيير الجودة الشاملة.

ينظر إلى تسيير الجودة الشاملة على أنه: "مجموعة المبادئ والأساليب المنظمة في إستراتيجية شاملة، بهدف توجيه كل المؤسسة نحو الحصول على أحسن إرضاء للزبون بأقل تكلفة"<sup>2</sup>. ويعتبر هذا النموذج من أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فهو يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية، وهذا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق، والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية و إستراتيجية العمل ككل، ومن أهم هذه المتطلبات<sup>4</sup>:

#### 1- تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:

بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمؤسسة، وتزيد قابليتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد، من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم

<sup>1</sup> سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، أطروحة دكتوراه دولية في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، 2005، ص108.

<sup>2</sup> Gomez.P-Y, *Qualité et théorie des conventions*, économica, paris, 2009, p41.

<sup>3</sup> سملاي يحضية، مرجع سبق ذكره، ص 832.

<sup>4</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص98.

تتماشى مع الغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء.

## 2- تغيير ماهية ووظيفة تسيير الموارد البشرية:

بحيث يزيد إشراكها في تكوين و إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

## 3- تغيير ماهية وظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية:

وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.

## 4- تغيير وتطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة : و هي

### - دورة الحياة الوظيفية للعاملين :

حيث يمر الفرد فيما يسمى بدورة الحياة الوظيفية ، تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة حياة المنتج في مجال التسويق ، و تشمل هذه الدورة على عدة مراحل حددها كل من " آرثر " ، " هول " و "لورنس " في أربعة مراحل و كل مرحلة من المراحل الأربعة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية و علاقتها باحتمالات مستويات الانجاز و سوف نشرح باختصار هذه المراحل الأربعة :

**مرحلة التأسيس أو البداية :** و يتم في هذه المرحلة البحث عن عمل و الالتحاق به ، ويتم اختيار الفرد لواقع قدراته و إمكانياته ، فإذا وفق قي العمل و شعر بالرضا والارتياح فانه سيجرّص على الاستمرارية فيه في حالة عدم التوفيق فانه يضطر للبحث عن عمل آخر .

**مرحلة التقدم :** يركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الانجاز و تحقيق الذات و إبراز قدراته و مؤهلاته، وذلك من اجل الظفر بمناصب قيادية أعلى.

**مرحلة المحافظة على المكاسب و الحرص على الاستمرارية :** في هذه المرحلة تنقلص توقعات الموظف عن ذي قبل ،إذا ما يهتم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب وليس الحصول على المزيد منها و في هذه المرحلة يكون الموظف قد وصل تقريبا إلى أقصى طموحاته،

حيث يكون قد أَرْضَى كل اشباعاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية ، و لكن مع ذلك يسعى إلى التركيز على جلب الاحترام لنفسه و الحصول عليه من الآخرين.

-مرحلة التدهور أو الانسحاب: و هي مرحلة الاستعداد للتقاعد و يخطط الموظف للاعتزال من الخدمة و يكيف نفسه لقبول ادوار اقل أهمية.

### المطلب الثالث: تحديات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة العمل سواء أكانت داخلية أم خارجية مما يزيد من حاجاتها للاتجاه إلى إدارة وتخطيط مواردها البشرية استراتيجيا، وتقسم هذه التحديات إلى تحديات داخلية وتحديات خارجية وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1 -التحديات الداخلية التي تواجه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة واللازمة لأداء عملهم.
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المؤسسة لقدراتهم استغلال كامل.
- شعور الأفراد بقلّة الأمان الوظيفي الناتج عن العجز وقلة المهارة المطلوبة للعمل بسبب التطور التكنولوجي السريع.

- المطالبة بالمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.

#### 2 للتحديات الخارجية التي تواجه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- المنافسة الخارجية الشديدة.

- تغير أذواق المستهلكين وزيادة تنوع حاجاتهم.

- التطور التكنولوجي السريع.

<sup>1</sup> محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص26.

- التغيرات القطاعية، والقوانين الحكومية التي تقيد بعض الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.
  - التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل الخارجي.
- كل هذه التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن تتفاعل معها وتحدد إستراتيجية وتتلاءم مع مجموعة المتغيرات التي تواجهها.

### خلاصة.

يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم التوجهات الحديثة في المنظمات، ولهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه، من خلال التعرف على التسيير الاستراتيجي الذي يعتبر رسم للاتجاه المستقبلي للمؤسسة وذلك بالتطرق إلى مفهومه، أهميته، أهدافه، مراحل ومستويات، معوقات التسيير الاستراتيجي)، وإلى تسيير الموارد البشرية (مفهوم العوامل المؤثرة في تسيير الموارد البشرية، أهمية وأهداف، وظائف وتحديات)، وبما أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المحور الرئيسي لنجاح أي منظمة في مهامها، فقد تطرقنا إلى مفهومه، وعناصره، وخصائصه، بالإضافة إلى مكوناته ونماذجه و متطلباته، وتناولنا إلى جانب ذلك استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وفي الأخير تحديات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.



### تمهيد:

يعد التعليم العالي ضرورة اجتماعية وحضارية تملئها متطلبات العصر الحديث ويعتبر أيضا حجر الأساس في تقدم المجتمعات، وغالبا ما يقاس مقدار التطور والثقافة للمجتمعات من خلال واقع مؤسسات التعليم العالي فيها كونها هي التي تمد كافة مفاصل المجتمع بالموارد البشرية الكفوءة والقادرة على تحقيق التقدم في كافة ميادين الحياة. وانسجاما مع مفاهيم إدارة الجودة التي ظهرت في العالم المتقدم والتي شملت كافة المؤسسات الصناعية والخدمية على حد سواء، أصبح لازما على المؤسسات التعليمية تطبيق تلك المفاهيم للارتقاء بجودة التعليم العالي وصولا إلى جودة المخرجات التعليمية.

وبناء على ذلك فإن تحديد المرتكزات الأساسية للجودة يحتل أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي لها في مختلف المؤسسات ومنها مؤسسات التعليم العالي.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التركيز على جودة التعليم العالي و ذلك من خلال التطرق إلى: مفهوم الجودة، أهميتها، أهدافها، عناصر ومبادئ ومراحل جودة التعليم العالي، نماذج ومحاور ومعوقات جودة التعليم العالي وإيجابيات تطبيقها، وفي الأخير دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي .

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي العام للجودة.

يعد مفهوم الجودة من المفاهيم الحديثة التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة أن تطبقها من أجل تحقيق أفضل أداء، وتحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح، وتحسين سمعة المؤسسة، وذلك لكي تحظى بالقبول العالمي حسب معايير الجودة المتفق عليها دولياً.

### المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي.

من الجدير بالذكر أن الجودة والاهتمام بها، كان منذ أن وجد الإنسان على البسيطة، حيث مثلت الجودة هدفه في كافة سياقات حياته. وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهومها.

### الفرع الأول: تعريف الجودة.

لقد تباينت وتعددت التعريفات لمفهوم الجودة، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتتوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعريفات نجد: معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي والذي عرف الجودة بأنه: " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسين الأداء".<sup>1</sup> كما تعرفها المنظمة العالمية للتقييس على أنها: " مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمناً".<sup>2</sup> ومن وجهة نظر آخرون تعرف على أنها: " بأنها ملائمة المنتج للاستخدام أي قدرة أداء المنتج للاستخدام وفقاً للمواصفات التي تحقق رضا المستهلك من خلال تقديم أداء أفضل وأدق صفات تشبع رغبات المستهلك".<sup>3</sup>

في حين عرفتها الجمعية الفرنسية للتقنيين AFNOR على أنها: " مجموعة من الخصائص والمميزات الجوهرية التي تعمل على إرضاء المتطلبات المعلنه أو الضمنية لمجموعة من العملاء".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 28 .

<sup>2</sup> Terfaya Nassima, *Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques*, Ed Houma, Alger, 2014, p13.

<sup>3</sup> علوان قاسم، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 04، عمان - الأردن، 2009، ص 142.

<sup>4</sup> Daniel Duret, Maurice Pillet, *Qualité En Production : De Iso 9000 A Six Sigma*, 2eme édition, édition d'organisation, Paris, 2012, P21

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

أما المنظمة الدولية للمواصفات ISO فقد عرفت الجودة على أنها: "مجموعة الصفات والخصائص التي تؤثر على مقدرة سلعة أو خدمة على تلبية حاجة معينة".<sup>1</sup> وبالتالي فالجودة هي: "مميزات المنتج التي تلي توقعات المستهلك".

وعليه يمكننا أن نستنتج أهم خصائص الجودة:<sup>2</sup>

- الجودة قائمة على المنتج: التعامل مع اختلاف خصائص المنتج وجودتها.
- الجودة قائمة على المستخدم: قدرة المنتج على إرضاء توقعات ورغبات الزبائن.
- الجودة قائمة على التصنيع: تعني الجودة مطابقة لمواصفات تصميم المنتج.
- الجودة قائمة على القيمة: فالمنتج الأكثر جودة يلبي حاجة الزبائن بالسعر الملائم.

### الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة.

بدا التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشرت بعدها في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم، وكانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من المفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويرها. حيث أن مفهوم الجودة تطور ومر بأربعة مراحل رئيسية تتمثل في:<sup>3</sup>

- 1- مرحلة فحص الجودة:** كان التركيز على التحديد الواضح لمواصفات المنتج بالإضافة إلى تحديد الخطوات اللازمة لصنع المنتج، وبالتالي فإن المنتجات المطابقة للمواصفات الفنية يمكن تسليمها إلى العميل، أما المنتجات غير المطابقة للمواصفات الفنية فإنها إما أن تتلف أو يعاد العمل عليها أو يبيعها بأسعار أقل، إن عملية فحص المنتج كانت تركز فقط على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.
- 2- مرحلة مراقبة الجودة:** كانت الجودة هنا تهدف إلى تقليل نسبة المعيبات (العيب في المنتجات) مستخدمة بالإضافة للمرحلة الأولى تطبيق الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة لأداء أنشطة

<sup>1</sup> فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 27.

<sup>2</sup> حيدر علي المسعودي، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر، 2011، ص 03.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

الجودة والتحقق من مطابقة المنتج لمقاييس الجودة، و على الرغم من أن مراقبة الجودة أكثر تقدماً من مجرد مدخل الفحص إلا أن التقدم في إدارة الجودة جعل الاعتماد على مراقبة الجودة غير كافي بل و غير ملائم بمفرده لتحقيق التحسين المستمر.

**3 - مرحلة تأكيد الجودة:** إن تأكيد الجودة لا تهتم فقط بالمنتج، بل تهتم أيضاً بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة. كما تقوم أيضاً بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا بهدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات العميل وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محلياً وعالمياً ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الإيزو 9000، لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية.<sup>1</sup>

**4 - مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** والتي ظهرت مع تقدم الفكر الإداري وزيادة التحديات، وتقوم على الإيمان بأن الجودة الشاملة للخدمة وما يرتبط من رضا المستفيدين يمثل مفتاح النجاح لأية منظمة، ويتطلب الأمر من أي منظمة ثلاثة خصائص هي:

- فهم ما يريده المستفيد وإشباع احتياجاته وقت طلبها وبأقل تكلفة.
- مجارة التغيير في الجوانب التكنولوجية والسياسية و الاجتماعية.
- توقع احتياجات المستفيدين في الفترات الزمنية المستقبلية.

**5- الإدارة الإستراتيجية للجودة:** وتترافق هذه المرحلة مع جميع عناصر التطورات في المراحل الأربعة السابقة ويظهر هذا الترافق من خلال اهتمام المديرين في الإدارة العليا بدراسة الجودة كمنفعة تنافسية في عملياتهم للتخطيط الاستراتيجي الذي يركز على قيمة الزبون، وقد تميزت هذه المرحلة بمجموعة من الخصائص منها: الربط الكامل بين قضية الجودة وقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، تعريف

<sup>1</sup> محمود الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الرابع عشر: الجودة في التعليم العام (1- 4 نوفمبر)، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، 2011، ص22.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

الجودة من وجهة نظر العميل، إدخال الجودة كجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، واستخدام الجودة كسلاح تنافسي.

### المطلب الثاني: أهمية الجودة.

للجودة أهمية كبيرة لما تحققه من مزايا هامة للمؤسسة، والاهتمام بها يسمح بالحصول على

هوامش ربح عالية، وتتجلى أهميتها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1 -سمعة المؤسسة:** تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال

العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين والعاملين وخبرتهم ومهارتهم، وأيضا محاولة تقديم

منتجات تعمل على تلبية رغبات وحاجات زبائن المؤسسة وهو المطلوب، ذلك حتى تتمكن المؤسسة

من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس القطاع.

**2 -المسؤولية القانونية للجودة:** تتزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا

مؤسسات تقوم بتصميم منتجات وتقديمها بشكل غير جيد من ناحية الإنتاج والتوزيع، هذا الأمر يؤدي

إلى أن تكون مؤسسة حسب نوع نشاطها صناعي كان أم خدمي مسؤولة قانونيا عن أي ضرر

يصيب الزبون جراء استخدامه للمنتج.

**3 -المنافسة العالمية:** إن التطورات الحاصلة على كافة المستويات السياسية والاقتصادية تؤثر على

كيفية وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق دولي تنافسي، تكسب الجودة أهمية متميزة إذ

تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها من أجل تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد.

**4 -حماية المستهلك:** حيث يتم وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش

التجاري وتعزز الثقة في منتجات المؤسسة، بسبب انخفاض الجودة أو عدم جودة المواصفات

الموضوعة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمنا.

**5 -التكاليف وحصة السوق:** إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل النتاج من شأنه أن

<sup>1</sup> الهام شيلي، دور استراتيجية الجودة الشاملة في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2013/2014، ص06.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء وتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة من تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

### المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بالجودة.

هناك عدة عوامل وأسباب التي تقود المؤسسة إلى الاهتمام بالجودة والسعي نحو تطبيقها وتتجلى ضرورة الجودة فيما يلي:<sup>1</sup>

-**الضرورة المالية:** إن العيوب والأخطاء في جودة المنتجات تؤدي بالمستهلك والمؤسسة، إلى تحمل تكاليف باهظة تتمثل أساسا في تكاليف إصلاح المنتج المعيب، وتكاليف أجور العمال، وبناءا على تقدير الخبراء في أهم الدول الصناعية الأوروبية فإن أكثر من 10 % من الناتج الخام يمثل ضياعا وتبذيرا في المواد الأولية و المنتجات المصنعة، و الطاقة، ووقت العمل، وهذا يجر القول أن أخطاء الجودة تعبر عن تبذير يؤدي إلى ارتفاع سعر التكلفة وانخفاض الأرباح والمنافسة للمؤسسة.

-**الضرورة التجارية:** الجودة تعتبر أساس القدرة التنافسية، خصوصا وأن الصناعة تمر بمراحل هامة، فارتفاع أسعار الطاقة والمواد الأولية زيادة على منافسة المنتجات الأجنبية و متطلبات السوق الدولية، والحاجة الماسة لرفع الصادرات، كل هذه العوامل تجعل المؤسسة في وضعية حرجة، من هنا نستخلص أن حياة المؤسسة مرتبطة بتحسين مرد وديتها و قدرتها التنافسية، أما من وجهة المستهلك أو الزبون، هذه المنافسة تترجم عن طريق أفضل علاقة جودة /سعر ، مع احترام آجال التسليم.

-**الضرورة التقنية:** إن التطور المستمر في التقنيات يؤدي إلى خلق منتجات ذات نتائج عالية، و تحسين التقنية يسمح بجعل أعمال المنتجات أكبر من النتائج المحققة و يساهم في أفضل تبني و تحسين خصائصه المرتبطة باستعماله، فالجودة تساهم في التحكم الجيد في التقنيات و ذلك بتوحيد طرق التصنيع و تحسين الأساليب وإجراءات المراقبة.

<sup>1</sup> نسرين محمد عبد الله المحمود، العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة ومجالات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة أعمال، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 18 - 19.

### المطلب الرابع: أبعاد ومحددات الجودة.

اختلف العلماء والمهنيين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد ومحددات الجودة، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وطبيعتها وطبيعة المدخل الذي يعتمده كل باحث، وبهذا سنقوم في هذا المطلب بإبراز أبعاد كلا من أبعاد ومحددات الجودة.

### الفرع الأول: أبعاد الجودة.

حرصت منظمات الأعمال التي ترغب في تحقيق السعادة لزيائنها بالتوسع في مفهوم الجودة فطورت قابليتها على إنتاج منتجات وتقديم خدمات تحتوي على عددا كبيرا من أبعاد الجودة، فقد اختلف العلماء والباحثين حول الأبعاد التي تحدد مستوى الجودة، فهناك من يحددها كالآتي:<sup>1</sup>

- **الأداء:** فهذا البعد يمثل المواصفات التشغيلية للسلعة، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها. فعلاقة الأداء بالجودة تنعكس من خلال ردود أفعال الأفراد ورغباتهم.<sup>2</sup>

-**المظهر:** خصائص المنتج الثانوية وتمثل الصفات المضافة إلى المنتج كجهاز التحكم عن بعد.

-**المطابقة:** هي الدرجة التي تكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء لسلعة ما مماثلة لمواصفات معدة مسبقا، وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات ذات مستوى الجودة..

-**الاعتمادية:** مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أي متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

-**الصلاحية:** العمر التشغيلي المتوقع (حيث أن لكل آلة أو منتج عمر تشغيلي محدد بشكل مسبق).

-**الخدمات المقدمة:** حل المشكلات و الاهتمام بالشكاوي بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح (ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح).

-**الاستجابة:** مدى تجاوب البائع مع العميل مثل لطف وكياسة البائع في التعامل مع العميل.

-**الجمالية:** لهذا البعد دورا كبير في جذب الزبائن، فهي تتضمن المعايير الذوقية، والتي يمكن السيطرة عليها من خلال دراسات السوق ودراسة سلوك المستهلك وتوقعاته.

<sup>1</sup> نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، تصور مقترح لتوظيف مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2011، ص31.

<sup>2</sup> Barrie g.dale, **Managing quality**, fourth edition, Blackwell publishing, USA, 2007, p 24 .

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

-السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج، كأن يحمل العميل فكرة أن المنتج الذي يشتريه من أفضل المنتجات في السوق<sup>1</sup>.

وإن أبعاد الجودة لدى بانك 2000 تشير إلى خمسة أبعاد من وجهة نظر المستهلك وهي<sup>2</sup>:

- مطابقة المواصفات للخدمة أو المنتج.

- مطابقة المواصفات لتوقعات المستهلك.

- قدرتها على الخدمة لفترة أطول أي موثوقيتها. - قيمة التبادل النقدية.

-الحصول على الخدمة أو السلعة في الزمان المناسب وسرعة أي نشاط توصيلها.

أما التصنيف الأكثر تداولاً في الأدب الإداري هو تصنيف CARVIN 1984، ويقوم على

تحديد أبعاد الجودة في الأصناف التالية: الأداء، المظهر، المعولية، الجمالية، القابلية للخدمة،

والجدول التالي يوضح أهم أبعاد الجودة حسب CARVIN:

### الجدول رقم (02): يوضح أبعاد الجودة.

الأبعاد	مفهومها
الأداء	الخصائص الأساسية للمنتج: اللون والوضوح في الصورة.
المظهر	الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل: مدى توفر السيطرة عن بعد كالتلفزيون.
المعولية	احتمالية استمرار المنتج بالعمل بكفاءة دون عطل.
الجمالية	كيف يبدو مظهر المنتج: مذاقه ورائحته.
القابلية للخدمة	مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة وطول الفترة اللازمة للتصليح.

المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص37.

<sup>1</sup> نعمة عبد الرؤوف عبد الهادي منصور، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقة، نوفمبر، 2011، ص88.



### الفرع الثاني: محددات الجودة.

يمكن للسلع أو الخدمات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها من خلال الاعتماد على أربع محددات، وتتمثل في:<sup>1</sup>

**1- التصميم:** يشير إلى غرض المصمم في تضمين بعض الخصائص أو عدم تضمينها في المنتج أو الخدمة، و يجب أن يأخذ المصمم متطلبات المستهلك في الاعتبار بالإضافة إلى القدرات الإنتاجية أو التصنيفية للمنتج أو الخدمة، و اعتبارات التكاليف عند التقييم للمنتجات والخدمات.

**2- التوافق مع التصميم (جودة التوافق):** يشير هذا المحدد إلى درجة تطابق المنتج أو الخدمة أو تحقيقها لغرض التصميم، وهذه بدورها تتأثر بمجموعة من العوامل، مثل القدرات الإنتاجية، كقدرة الآلات والمعدات ومهارة العاملين والتدريب والحوافز، لئلا تعتمد أيضا على عمليات المتابعة والرقابة لتقييم عملية التوافق و تصحيح الانحرافات في حالة حدوثها<sup>2</sup>.

**3- سهولة الاستخدام:** إن سهولة الاستخدام وتوافر العمليات لمستهلك عن كيفية استخدام المنتجات، لها أهمية قصوى في زيادة قدرة المنتجات على الأداء بطريقة سليمة وآمنة، وفقا لما هو مصمم لها.

**4- خدمات ما بعد التسليم:** بما أن من وجهة نظر الجودة المحافظة على أداء المنتج أو الخدمة أما هو متوقع و هنالك الكثير من الأسباب التي قد تؤدي إلى اختلاف الأداء عما هو متوقع، وفي هذه الحالات لابد من أخذ التصرفات التصحيحية التي تضمن الأداء وفقا للمعايير الموضوعية.

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البرواري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2011، ص29 .

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القوى التنافسية، دار الفكر العرب، القاهرة، 2003، ص16.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

**المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول جودة التعليم العالي.**

إن التنافس الكبير الذي أصبح موجود بين مختلف مؤسسات التعليم العالي في العالم وتعدد لأشكالها كما أدى إلى البحث عن جودة التعليم العالي، والتركيز على النوع وليس على الكم.

**المطلب الأول: مفهوم جودة التعليم العالي وأسباب الاهتمام بها.**

يشكل تحديد مفهوم جودة التعليم العالي تحدياً كبيراً بذاته، إذ يصعب تحديد تعريف محدد له أو النظر إليه من زاوية واحدة.

**الفرع الأول: تعريف جودة التعليم العالي.**

لقد اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم موحد لجودة التعليم العالي، وفيما يلي عرض لأهمها:

تعرف جودة التعليم العالي على أنها: "تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقولة"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها بأنها: "فلسفة شاملة للحياة والعمل في المؤسسات التعليمية، تحدد أسلوباً في الممارسة الإدارية بهدف الوصول إلى التحسين المستمر لعمليات التعليم والتعلم وتطوير مخرجات التعليم على أساس العمل الجماعي، بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وأولياء الأمور وسوق العمل"<sup>2</sup>. فيما يشير البعض الآخر إلى أنها: "جملة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في جميع عناصر العملية التعليمية بالجامعة، سواء ما يتعلق بالمدخلات أو العمليات أو المخرجات التي تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، ورغبات المتعلمين وحاجاتهم، وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية بالجامعة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> John.P, " Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires De L'enseignement Supérieur, Modules De 1, Op.Cit , P.26.

<sup>2</sup> حسين سالم مرجين، جودة التعليم في مقدمة ابن خلدون، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي ( 3-5 مارس)، جامعة الشارقة، الإمارات، 2015، ص80.

<sup>3</sup> محمد عمر شقوف، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات محاور الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة ميدانية على كليات جامعة سرت بليبيا، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي ( 3-5 مارس)، جامعة الشارقة، الإمارات، 2015، ص337.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

في حين يرى البعض الآخر على أنها: " مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي على تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، فتحقيق جودة التعليم العالي يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوي الذي نسعى جميعا لبلوغه".<sup>1</sup>

إذن تعرف جودة التعليم العالي على أنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي. أو فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية وبحثية بأكفاً الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة".<sup>2</sup>

وهناك من يعرف جودة التعليم العالي من عدة مداخل وهي كالآتي:<sup>3</sup>

- **الجودة بمعنى التميز:** وتقوم 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، صعوبة مقرراتها والامتحانات التي يخضع لها الطلبة.

- **الجودة بمعنى المواءمة مع الغايات (الكفاءة الداخلية):** يتمتع هذا المدخل برواج كبير، إذ أنه ينطلق من غايات وأهداف المؤسسة، ويحاول ضمان الجودة من خلال التأثير على العمليات التي تجرى داخل المؤسسة بالنظر إلى الموارد المتاحة لجعلها تحقق بشكل أفضل الغايات. وبذلك يوازي هذا المدخل الجودة بالكفاءة الداخلية. وعلى الرغم من ما يتميز به هذا المدخل من ضرورة إشهار المؤسسة لغاياتها وأهدافها، إلا أنه يعاب عليه عدم الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر المستفيدين من

<sup>1</sup> بن أعمار منصور، الإبداع و الابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي (18 - 19 ماي) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص 06.

<sup>2</sup> مريم محمد إبراهيم الشرفاوي، دراسات في الإدارة التعليمية، ط1 ، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2010، ص82.

<sup>3</sup> صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2014، ص30.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

التّعليم العالي سواء كانوا طلبة أو سائر أصحاب الشأن المعنيين من المجتمع ككل.

-الجودة بمعنى تامين رضى المستفيدين وأصحاب المصلحة: ظهر هذا المدخل على إثر الانتقادات الموجهة لمدخل الجودة من منظور الكفاءة الداخلية. وقد عمد إلى مساواة الجودة بقدرة المؤسسة على الاستجابة لتوقعات المستفيدين وسائر أصحاب المصلحة. وبذلك يهتم هذا المدخل بالتوجه نحو الخارج والنظر إلى مجمل عناصر المؤسسة، بما في ذلك تقييم الغايات والأهداف لقياس مدى ملاءمتها مع الاحتياجات المجتمعية، وتقييم العمليات من وجهة نظر الطلبة وتوسيع نطاق التّقييم ليشمل جودة المخرجات ومدى ملاءمتها لاحتياجات سوق العمل. وفيما يلي جدول يوضح الفرق بين الجودة في القطاع الصناعي والقطاع التعليمي.

### جدول رقم (03): الفرق بين الجودة في القطاع الصناعي والقطاع التعليمي

قطاع الصناعة	قطاع التعليم
المنتج	سلع/ خدمات.
الزبون	زيادة المعرفة، اكتساب المهارات، تطوير الشخصية.
المواد الخام	المشتري، المستخدم النهائي للسلعة.
العاملون	مود أولية، معدات، آلات، قطع غيار
فحص الجودة	الطالب، سوق العمل، المؤسسات العامة أو الخاصة.. .
العمليات الاتاجية	الطالب الجديد، الكتب، معدات، فصول، معامل.
التصميم	المنتجين، الفنيين، المهندسين.
	المدرسون، الموظفون.
	الكشف، القياسات، التحاليل.
	الامتحانات، الأبحاث، عمليات التقييم الفصلي.
	التدريس، التدريب، التلقين، التوجيه.
	تصميم السلعة/ الخدمة.
	تصميم المناهج، الكتب والمراجع، وتصميم الامتحانات.

المصدر: يزيد بن قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية: دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، ص50

### الفرع الثاني: أسباب الاهتمام بجودة التعليم العالي.

منذ أوائل التسعينيات تزايد الاهتمام بالنوعية والجودة في مؤسسات التعليم العالي (جودة التعليم

العالي)، وذلك في ظل متغيرات عديدة طرأت على الميدان، ومن بين هذه الأسباب نجد<sup>1</sup>:

1- حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي في مختلف أنحاء العالم، وخاصة في الدول النامية. وحدث تنوع كبير في أهداف التعليم العالي ومجالاته وبرامجه وأنماطه، حيث لم يتوافق ذلك مع الزيادة في الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي بشكل عام. مما أدى إلى التركيز الكبير على ضمان النوعية وضبطها تقاديا لحدوث تدهور في المستويات التعليمية.

2- تزايد القناعة لدى الحكومات بأن النجاح والتقدم الاقتصادي يتطلب قوى عاملة جيدة التكوين والإعداد، الأمر الذي يتأتى من خلال برامج تعليمية جيدة النوعية في مؤسسات التعليم العالي.

3- ازدياد الاهتمام الاجتماعي والمنظمات المهنية والثقافية والإنسانية والهيئات الدولية بضرورة تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والرعاية الاجتماعية وتحسين التعليم في كل المستويات، وتجاوب الحكومات مع هذه المطالب. وقد لعبت اليونسكو دورا كبيرا في دفع الاهتمام بالنوعية من خلال المؤتمرات المتعددة التي نظمتها أو ساهمت فيها، وكذا من خلال منشوراتها كالكاتب والنشر.

4- زيادة التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب والحصول على الدعم المالي الحكومي أو من الهيئات الخاصة والمنظمات المانحة.

5- ارتباط الكثير من دول العالم باتفاقيات التجارة الإقليمية والدولية والمجالس المهنية ومنظمات التعليم العالي الدولية ومنظمات التعاون والتمويل مما زاد التوجه نحو التركيز على النوعية العالية في الصناعات والأبحاث والبرامج والنظم التعليمية.

لقد عملت هذه الأسباب كقوة دافعة أثرت على مختلف الدول للمضي قدما في الاهتمام بالجودة في قطاع التعليم العالي، حيث توجهت إلى الإصلاحات التعليمية المرتكزة في أساسها على مبادئ

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان-

الأردن، 2011، ص 77.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

إدارة الجودة، نظرا لكونها تقود التغيير الاجتماعي وتهدف إلى الإسهام في تعديل وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط بالجامعة نحو الأفضل ومواكبة التطور الذي يحدث في شتى المجالات العلمية.

ومن بين أسباب الاهتمام بجودة التعليم العالي بالنسبة للسامرائي نجد:<sup>1</sup>

- 1 - التقليل من تكاليف الخدمات التي تضيع هدرا، بسبب غياب التركيز على الجودة.
- 2 - وجود المنافسة الشديدة الحالية والمتوقعة في ظل العولمة .
- 3 - الزيادة المتتالية والمستمرة في أعداد الطلاب الملتحقين بالتعليم العالي.
- 4 - الحاجة إلى تحقيق أداء عالي في عملية التعليم العالي.
- 5 - ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما يترتب عليها من تأثير على العملية التعليمية.
- 6 - كون متطلبات وتوقعات العملاء (المستفيدين) في ازدياد مستمر .
- 7 - كون أسلوب الجودة يعتمد على حل المشكلات من خلال فرق العمل.
- 8 - امتداد الحاجة المستمرة في التعليم وتحصيل المعرفة إلى ما بعد التخرج أي "التعليم مدى الحياة"، مما يتطلب تعليم الطلاب كيفية الاعتماد على النفس في تحصيل المعرفة.
- 9 - الاستمرار في تقديم الخدمة التعليمية بأسلوب لا يحقق الطموحات المطلوبة.
- 10 - إيجاد ثقافة تنظيمية تتوافق مع مفاهيم جودة التعليم العالي.

**المطلب الثاني: أهمية وأهداف جودة التعليم العالي.**

**الفرع الأول: أهمية جودة التعليم العالي.**

أثبتت إدارة الجودة الشاملة نتائجها الإيجابية في تحقيق المركز التنافسي لعدد من الشركات الصناعية، حيث أن هذا النظام يساعد وبشكل منظم إدارات المؤسسات التعليمية على إحداث عملية التطوير والتحديث في النظام التعليمي. ذلك أن نظرية الجودة الشاملة نظرية منظمة وطريقة متكاملة التطبيق، يتم استخدامها أو توظيفها كآلية أو نظام في أثناء عملية تحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عامر السامرائي، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة: دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجا، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012، ص991.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

كما تركز مبادئ وعناصر مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنظرية تطبيقية على أهمية تفعيل دور كل شخص في إطار النظام التعليمي من أجل التطوير والتحسين المستمر.

ويمكن إجمال هذه الأهمية التي تتحقق على مستوى مؤسسات التعليم العالي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم، وتحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة.
  - زيادة خبرة المدرسين عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمرة.
  - إعادة النظر في البرامج الأكاديمية للجامعة، وتحسينها في ضوء متطلبات العصر.
  - سهولة تقييم الأداء وإزالة جميع الجوانب غير المنتجة في النظام الجامعي.
  - تسيير العمل الأكاديمي وفق منظومة فعالة توفر الرضا ل جميع، وإشاعة القيم الإيجابية ونبذ الاتجاهات السلبية.
  - زيادة التعاون والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية.
  - رفع دافعية العمل والإنتاج لدى أساتذة الجامعة.
  - زيادة المساهمات العلمية والأكاديمية لهيئات التدريس.
  - توثيق العلاقة بين خريجي الجامعة وأساتذتها، وزيادة دافعية الطلاب نحو التعليم، وتنمية مهارات التعلم الذاتي لدى الطالب الجامعي.
  - تخفيض تكاليف الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للطلاب وكسب رضاهم.
- فيما يرى البعض الآخر أن أهمية جودة التعليم العالي تتجلى في:<sup>2</sup>
- ضبط وتطوير النظام الإداري والذي يساعد في تقييم ومراجعة وتطوير المناهج الدراسية.
  - رفع مستوى الطلبة بتقديم خدمات أفضل لهم .
  - زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة الجامعية .

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، دور الاعتماد الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي ومواجهة المخاطر، المؤتمر العلمي لمؤتمر العلمي القومي الثالث عشر للجمعية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010، ص 93.

<sup>2</sup> مها كامل جواد، صباح النجار، دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص30.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

- ارتفاع الثقة والاحترام للمؤسسة التعليمية والتربوية بتعليماتها .
- تحسين جودة الخدمات التعليمية والتدريبية.
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتربوية والخدماتية .
- التركيز على حاجات الزبائن الكلية والعمل على تحقيقها.
- الفهم الكامل للكلية المنافسة والتطوير الفعال لاستراتيجيات تنافس الكليات النظرية .
- تحقيق الميزة التنافسية على صعيد الجودة والكلفة .
- تحسين الأداء الجامعي للعمليات التعليمية وزيادة الانتاجية.
- تنمية الشعور بوحدة العمل في الكلية كفريق واحد والانتقاء للكلية .
- تحسين عمليات الاتصال للمساعدة في تغيير سلوك العامل نحو مفهوم الجودة .

### الفرع الثاني: أهداف جودة التعليم العالي.

جاء في عدد من الدراسات أنّ لجودة التّعليم العالي أهداف عدة، نذكر منها:<sup>1</sup>

- 1 - إيجاد نظام شامل لضبط الجودة في الجامعات، يَمكّنها من تقييم وتطوير المناهج الدراسية فيها.
- 2 - تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة.
- 3 - ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعار لا بديل عن الصحيح، والتّعليم مدى الحياة.
- 4 - تحقيق نقلة نوعية في عملية التّعليم العالي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطلبة.
- 5 - الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التّعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التّعليمي.
- 6 - اتخاذ كافة الإجراءات التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس.

---

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 37.



## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

7 - الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها.

8 - فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما، والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجه وتطويرها وضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

9 - فتح منشآت التعليم العالي القدرة التنافسية.

10 - تطوير أسلوب العمل الجماعي عن طريق فرق العمل، وتطوير إمكانياتها وتقويتها.

**المطلب الثالث: عناصر ومبادئ جودة التعليم العالي.**

**الفرع الأول: عناصر جودة التعليم العالي.**

يعد ضمان الجودة الركيزة الأساسية لإدارة المؤسسة التعليمية لكونه السبيل الوحيد الذي يجعلها في مقدمة المؤسسات المنافسة ويحقق رضا الطلبة والمجتمع على حدا سواء، وعلى هذا الأساس من أهم عناصر جودة التعليم:<sup>1</sup>

1. **التزام الجامعة:** ويقصد به التزام إدارة الجامعة بشكل دائم بموضوع جودة التعليم العالي.
2. **السياسة والممارسات:** ويتعلق بكيفية تطور خطوات الإرشاد خطوة بعد خطوة حيث تتطور من دليل مرتكز على الأدب التعليمي إلى الإرشاد التعليمي للممارسة تبعاً للمقاييس التعليمية العالمية، مما يسهل ذلك على المؤسسة تامين جودة تعليمية عالية للطلبة.
3. **التوثيق:** ويعد ذلك عنصر هام في الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة للطلبة، وبما أن نظام الجودة يؤكد على التوثيق التعليمي من خلال نظام مراقبة وتدقيق مستمر فإن نموذج التوثيق التعليمي متعدد (خطة التقييم المبدئية وخطة الخدمة التعليمية) وهو جزء من برنامج ضبط الجودة التعليمية.
4. **تغيير الثقافة (تثقيف الطالب):** إن برنامج تعليم الطلبة يؤكد على التغيير الثقافي لهم اتجاه

<sup>1</sup> محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة: دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز زيادة الأعمال (سبتمبر)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2014، ص 229.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

الجودة التعليم، وهذا يتطلب المرونة المطلوبة من خلال المعلم والمتعلم.

5. **دعم خدمات الطلبة والمجتمع:** ويقصد به امتياز الخدمة الذي هو مدخل متعدد الأطراف للخدمة التعليمية التي تتضمن القيادة والمسؤولية والتخطيط والمهارات التدريسية، حيث أن هدف امتياز الخدمة هو تقوية وتحسين خدمات الجامعة من حيث المتوقع للطلبة والمجتمع على حد سواء.

6. **البيئة الجامعية:** على الجامعة أن تحافظ على بيئة الطالب حتى تؤمن أقصى درجات الراحة والامان لكل الطلبة وتقوم بذلك بتوفير النادي الترفيهي ومراكز الانترنت والتجهيزات الأخرى.

7. **معالجة شكاوي الطلبة:** وهي تعد فرصا للتحسين التعليمي، وهذا يتطلب القيام بجولات مع المعنيين في الجامعة حتى يكشفوا عدم رضا الطلبة عن سير التعليم والأداء وهذا ما يتطلب تسجيل الشكاوي ومناقشة الطلبة بها ومعالجتها مباشرة.

8. **برامج تقييم الجودة:** وهذا يعتمد على طريقتين الأولى تقييم الطلبة داخل المؤسسة من خلال الاختبارات النظرية والتطبيقية. أما الثانية يتم عبرها تقييم الخريجين في مؤسساتهم التي يعملون بها لقياس مدى كفاءتهم في واجباتهم التي يؤدونها، فضلا عن تقييم أداء الجامعة اتجاه جودة التعليم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مبادئ جودة التعليم العالي.

يتضمن نظام جودة التعليم العالي العديد من المبادئ الواجب التقيد والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيقها ومن أهمها:<sup>2</sup>

1 -الوعي بمفهوم الجودة في التعليم الجامعي لدى جميع الجهات الإدارية بالجامعة واقتناعهم في نجاح تنفيذ الجودة الشاملة.

2 - وجود أهداف محددة وواضحة للجامعة، يشارك في وضعها جميع العاملين.

3 - توافر القيادة الفعالة التي تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين بالجامعة.

<sup>1</sup> عبد المحسن النعساني، محلة بعنوان: نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، **الملتقى**

العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية، يومي 11 و 13 مارس، سوريا، 2013، ص29.

<sup>2</sup> عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفقهي، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني

لضمان جودة التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا، 2012، ص163

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

- 4 - الدولم إدارة الجامعة بتنمية ثقافة الجودة والحرص على تنفيذ أسسها.
  - 5 - تبني فلسفة منع الخطأ، وليس مجرد كشفه والتركيز على تصحيح العمليات.
  - 6 - احترام العاملين في الجامعة، ومراعاة حقوقهم وتلبية رغباتهم.
  - 7 - تصميم البرامج التعليمية والمناهج الدراسية، ودراسة احتياجات ومتطلبات سوق العمل.
  - 8 - تحقيق التكامل بين البرامج التعليمية للأقسام المختلفة على مدى سنوات الدراسة في مرحلتها البكالوريوس والدراسات العليا.
  - 9 - وجود قاعدة بيانات متكاملة يتم استخدامها بالشكل الذي يضمن سلامة ما يتخذ من قرارات.
  - 10 - انفتاح الجامعة على البيئة المحيطة بمؤسساتها المختلفة.
  - 11 - تطبيق مبادئ التعليم المستمر، والتدريب للعاملين على عمليات الجودة وعلى كل جديد.
  - 12 - التركيز على العمل الجماعي، وتحقيق التوافق والتعاون بين الأقسام والنظم الفرعية.
  - 13 - الاعتماد على الرقابة الذاتية والتقييم بدلا من الرقابة الخارجية.
  - 14 - التخلص من الخوف لأنه يقلل من عمليات المبادأة والتجديد والإنتاجية.
- المطلب الرابع: مراحل تطبيق جودة التعليم العالي.**

تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمسة مراحل أساسية على النحو التالي:<sup>1</sup>

- 1 - **مرحلة نشر ثقافة الجودة:** وهذه العملية تقتضي بأن تعمل المؤسسة التعليمية بقيادتها العليا على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في المؤسسات التعليمية والإيمان بها والانحياز التام لتطبيقها. ولتحقيق ذلك يجب تهيئة المناخ التعليمي الذي يقتضي تطبيق نظام الجودة، وتبصير جميع العاملين بمبادئ الجودة وأهميتها وما توفر من نوعية وتقليل الكلفة والهدر في الوقت والجهد. ويتطلب ذلك عقد لقاءات ومؤتمرات وإلقاء محاضرات من خبراء في نظام الجودة للتعريف به وتزويد جميع العاملين بأسس العمل التي يقوم عليها النظام، والهدء ببرامج تدريبية لكبار المسؤولين

<sup>1</sup> محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص116.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

تتناول مفهوم النظام وأهميته ومتطلباته والمبادئ التي يستند إليها<sup>1</sup>.

**2- مرحلة التخطيط:** التخطيط بصفة عامة يعني التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل،<sup>2</sup> وتشمل هذه المرحلة وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ وتحديد متطلبات تطبيق جودة التعليم العالي، ودراسة تامة بمدخلات وعمليات ومواصفات ومخرجات نظام الجودة، بمعنى أن المخططين يجب أن يمتلكوا رؤية واضحة عن جميع مدخلات البرنامج وعملياته، وعليهم بتحديد أهداف المؤسسة التعليمية، وتحديد متطلبات العملاء والمواصفات التي يتوقعونها في المنتج (الخريج)، وكذلك تحديد العملاء أو المستفيدين من الخدمة التعليمية.

**3- مرحلة التقويم:** وتبدأ ببعض التساؤلات الهامة والتي في ضوء الإجابة عليها تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن أبرز الممارسات التي تتضمنها عملية التقويم المراقبة المستمرة للأداء، وإعادة توجيه العمل نحو المتطلبات الجديدة للتعامل وتحديد الأخطاء وتصحيحها.

**4- مرحلة التنفيذ:** وتتضمن اختيار فرق العمل التي سيعهد إليها بعملية التنفيذ، ليتم تدريبهم على أحدث وسائل التدريب المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد بما يتفق مع قدراتهم وإمكاناتهم، وزيادة القدرات والمهارات اللازمة للتنفيذ من خلال عمليات التدريب المستمر.

**5- مرحلة تبادل ونشر الخبرات:** حيث يتم استثمار الخبرات والنجاحات التي يتم تحقيقها من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

<sup>1</sup> مختار عبد النور الحيص، نموذج مقترح لتطوير الجودة بمؤسسات التعليم العالي الليبية ، ندوة مساهمة برنامج الدراسات العليا والتدريب في خطة التنمية الوطنية، جامعة سبها، 2010، ص23.

<sup>2</sup> James M, Hardy, **Corporate Planning For Nonprofit Organizaton**, New York, Association Press, 2009, P12.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

المبحث الثالث: محاور، نماذج، معوقات، وإيجابيات تطبيق جودة التعليم العالي.

نظرا لتعاظم أهمية موضوع جودة التعليم العالي على المستوى الدولي والإقليمي، سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم المحاور والنماذج التي ركزت عليها معظم الدراسات والأبحاث والهيئات التي تهتم بها، إضافة إلى المتطلبات والتحديات والتي تعيق تطبيقها.

### المطلب الأول: محاور جودة التعليم العالي.

سنحاول من خلال هذا المطلب، التطرق إلى توضيح مدى أهمية الاهتمام بجودة كل من

عضو هيئة التدريس، الطلبة، البرامج التعليمية وطرق التدريس في تحقيق جودة التعليم العالي<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: جودة عضو هيئة التدريس وطرق التدريس.

• **جودة عضو هيئة التدريس:** يعتبر عضو هيئة التدريس عصب التعليم العالي،<sup>2</sup> ويحتل المركز الأول من حيث أهميته في نجاح العملية التعليمية، فمهما بلغت البرامج التعليمية من الجودة فإنه لا تحقق الفائدة إذا لم ينفذها أساتذة أكفاء ومؤهلون. وهذا بالنظر إلى مختلف الأدوار التي يقوم بها سواء اتجاه الطلبة من تدريس، إشراف على البحوث والدراسات، أو اتجاه مؤسسة التعليم العالي من خلال المشاركة في وضع السياسات والمشاركة في الاجتماعات، أو اتجاه المجتمع المحيط به كإجراء الدراسات والبحوث التي تساعد على حل المشكلات التي يعاني منها المجتمع وتدعيم علاقة مؤسسة التعليم العالي بالمجتمع المحلي، أو اتجاه نفسه من خلال السعي وراء تطوير ذاته مهنيًا<sup>3</sup>.

• **جودة الطالب:** يعتبر الطالب محور منظومة التعليم بالجامعة وأهم عناصر العملية التعليمية،<sup>4</sup> فهو العميل الذي يتلقى الخدمة التعليمية، ولتحقيق جودة الطالب لا بد من توافر عدة متطلبات منها:

<sup>1</sup> صليحة رقاد، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014، ص44.

<sup>2</sup> Isabelle POULIQUEN, "La Place Des Demarches Qualities Dans L'enseignement Supérieur", Actes du colloque internationale sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, Université De Skikda, Novembre, 2010. P65.

<sup>3</sup> صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>4</sup> محمد عطوة مجاهد، المتولي إسماعيل بدير، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص76.

- 1 - مناسبة عدد الطلبة لعضو هيئة التدريس.
  - 2 - توافر الخدمات التي تقدم للطلاب.
  - 3 - اكتساب الطلبة مهارات فنية تسهل انخراطهم في سوق العمل.
  - 4 - تعزيز دافعية الطلبة واستعدادهم للتعلم.
  - 5 - شمولية عملية التقييم والتقويم للطلاب، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار لجميع الجوانب الشخصية.
  - 6 - تعزيز صلة الطالب بالمكتبة.
  - 7 - تعريف الطلبة برسالة الجامعة وبرامجها ومرافقها.
- **جودة البرامج التعليمية:** تعرف على أنها المعارف والمهارات التي يمتلكها الخريج في مجالات التخصصات المعرفية والمهنية. فهي خطة تعليمية ضرورية تعتمد على مؤسسة التعليم العالي للحصول على الخريجين المؤهلين.
  - **جودة طرق التدريس الجامعي:** يعبر التدريس الجامعي على مجموعة من الأنشطة الشاملة لكيفية تنفيذ موقف التدريس طبقاً لمبادئ محددة تتصف بقدر من المرونة، لتكون أكثر ملائمة للظروف المتغيرة في المواقف التعليمية على أن يشارك كل من المعلم والمتعلم بفعالية لتحقيق الأهداف المسطرة. ويتمثل المبدأ الأساسي للتدريس الجامعي في مدى فهم الطلبة للمعلومات ومدى قدرتهم على توظيفها في حياتهم، وليس حفظها واسترجاعها ثم نسيانها بعد ذلك.<sup>1</sup>
- الفرع الثاني: جودة المباني التعليمية، الوسائل والكتاب التعليمي.**

تعدّ كل من المباني التعليمية، الوسائل والكتاب التعليمي أحد أهم العناصر التي يعتمد عليها في القيام بالعملية التعليمية، ولتحقيق الجودة فيها ينبغي الاهتمام بجودة هذه العناصر.

- **جودة المباني التعليمية وتجهيزاتها:** يعتبر المبنى التعليمي والمكتبات والمختبرات من الإمكانيات المادية اللازمة لكافة أنشطة المؤسسة، ومن بين الخصائص الايجابية للمباني التعليمية التي تدعم

<sup>1</sup> صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

تحقيق الجودة تصميمه الصحي وبعده على المناطق الصناعية والأماكن المزدهمة،<sup>1</sup> فهو يعتبر بجوانبه المادية والمعنوية من بين أهم محاور العملية التعليمية كالتقاعات، التهوية، الإضاءة، المقاعد، النادي الطلابي، الحدائق وغيرها، كما أنه يؤثر على جودة التعليم ومخرجاته، فكلما حسنت واكتملت قاعات التعليم كلما أثر ذلك بدوره إيجابا على قدرات عضو هيئة التدريس والطلبة.

• **جودة الوسائل:** تسمح التقنيات والأجهزة الحديثة بتسهيل الحصول على المعلومات وتبادلها وجعلها متاحة لمن يطلبها. ولتحقيق الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، لابد من تحديد الاحتياجات من المعلومات من كل نشاط داخل مؤسسة التعليم العالي أو خارجها ثم تحديد الوسائل التي يتم بها تجميع المعلومات، بالإضافة إلى تنظيم واسترجاع المعلومات بشكل يحقق الأهداف المسطرة.

• **جودة الكتاب التعليمي:** ويقصد به جودة محتويات الكتاب وتحديثه المستمر بما يواكب التغيرات المعرفية المستمرة، فهو يساعد الطالب على توعية ذاته في دراسته وأبحاثه، كما يساهم في زيادة الوعي لديه ومن ثم القدرة على التحصيل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع.

### الفرع الثالث: جودة الإدارة التعليمية.

ويقصد بذلك جودة العملية الإدارية التي يمارسها كل مدير أو قائد في النظام الجامعي، وتتألف من عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة على مختلف الأنشطة التي تقود إلى خلق ثقافة الجودة، وكلما زادت جودة العملية الإدارية حسن استخدام الموارد المتاحة البشرية والمادية،<sup>2</sup> وفيما يلي توضيح لذلك:<sup>3</sup>

• **التخطيط:** يعد التخطيط الجامعي من أهم وسائل تحقيق أهداف التخطيط العام، فهو يبنى على أساس كل من احتياجات المجتمع والمواءمة بين متطلبات التنمية وإمكاناته.

• **التنظيم:** يقصد به عملية تحديد المسؤوليات، تفويض السلطات، توزيع المهام بين الموظفين كل

<sup>1</sup> العابد أبو جعفر عبد الله، الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول جودة التعليم العالي، ليبيا، 2009، ص42.

<sup>2</sup> محمد الريفي، الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق، مجلة الجودة في التعليم الجامعي، مج1، ع1، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009، ص49.

<sup>3</sup> صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

حسب تخصصه وتعاونهم جميعا من أجل تنفيذها بغية تحقيق أهداف التنظيم المرسومة مسبقا.

• **القيادة:** تعتبر القيادة محور العملية الإدارية، وتأتي أهميتها في كونه تؤدي دورا فاعلا في جميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية تجاه تحقيق الأهداف.

• **الرقابة الجامعية:** على العموم، تعرّف الرقابة على أنها العملية التي يستطيع من خلالها صانعي القرار التأكد من أنّ النشاطات الفعلية تتماشى مع النشاطات المخططة لها، من خلال القيام بقياس الأداء، تحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول إلى الهدف المسطر.

**الفرع الرابع: جودة المناهج، التمويل وتقييم الأداء التعليمي.**

من العناصر الأخرى التي ينبغي تسليط الضوء عليها لتحقيق الجودة فيها ومن ثم تحقيق رضى

الأطراف المستفيدة من خدمات مؤسسة التعليم العالي، نجد<sup>1</sup>:

• **جودة المناهج:** تعتبر المناهج الدراسية من بين المحاور الرئيسية لتحقيق جودة التعليم فكلما كانت محققة لأهداف الطلاب والمؤسسة والمجتمع كل ما اتصفت برامج المؤسسة بالجودة<sup>2</sup>، ويتم تطوير المناهج بإتباع مجموعة من الخطوات، تتمثل في تحديد إستراتيجية التعليم، ودراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة، وتتضمن هذه الدراسة طرق التدريس، وسائله، أساليب التقييم، إعداد عضو هيئة التدريس وتدريبه.

• **جودة التمويل الجامعي:** يتطلب تسيير شؤون التعليم الجامعي، تنفيذ مهامه وتوفير الكثير من الموارد المالية، وهذا ما يطلق عليه بتمويل التعليم الجامعي. وقد أضحى الاهتمام بمدى كفاءة تشغيل الأموال في تمويل التعليم يتزايد بشكل كبير، وهذا راجع إلى عدة عوامل، منها: الزيادة الكبيرة في أعداد الطلبة، إضافة إلى مشروعات التطوير في التعليم الجامعي التي استدعت إضافة مبالغ كبيرة من الأموال إلى موازنة مؤسسة التعليم الجامعي. فلا شك أن جودة التعليم تمثل متغيرا تابعا لقدرة التمويل الجامعي، ومدى توازن أبواب الإنفاق مع قدر التكاليف في كل مجال من مجالات النشاط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صليحة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>2</sup> العابد أبو جعفر عبد الله، مرجع سبق ذكره.

<sup>3</sup> أحمد ابراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008، ص 83.



## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

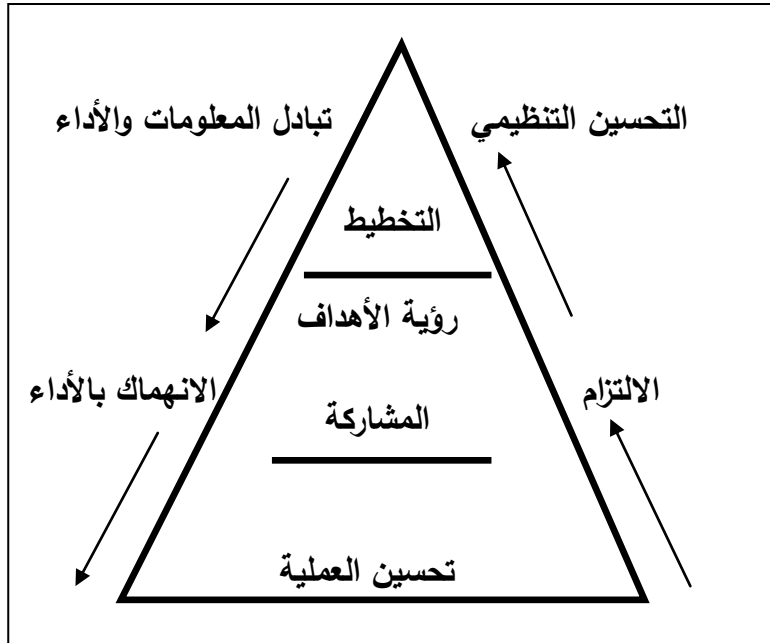
• **جودة التقييم:** يهتم التعليم العالي بتحديد فعالية كافة عناصر الجودة التي تتكون منها العملية التعليمية، فهو يهتم بالطالب، عضو هيئة التدريس، البرامج التعليمية وطرق تدريسها وتمويل وإدارة الجامعة. ويحتاج تقييم هذه العناصر إلى معايير واضحة ومحددة وبسهل القياس عليها.

### المطلب الثاني: نماذج جودة التعليم العالي.

هناك عدة نماذج معتمدة في نظام TQM من أبرزها:<sup>1</sup>

**1- نموذج مونتهري 1991:** والذي يرى أن TQM تتضمن ثلاثة عناصر هي: التخطيط والمشاركة وتحسين العملية وهنا التحسين يقوم على مبادئ التحكم بالجودة، أما التخطيط والمشاركة فيرتبطان بالبيانات الإحصائية المتعلقة بتحسين الجودة. والشكل التالي يوضح تصور حول مخطط تنظيمي ثلاثي العناصر لنموذج مونتهري:

الشكل رقم (02): يوضح نموذج مونتهري.



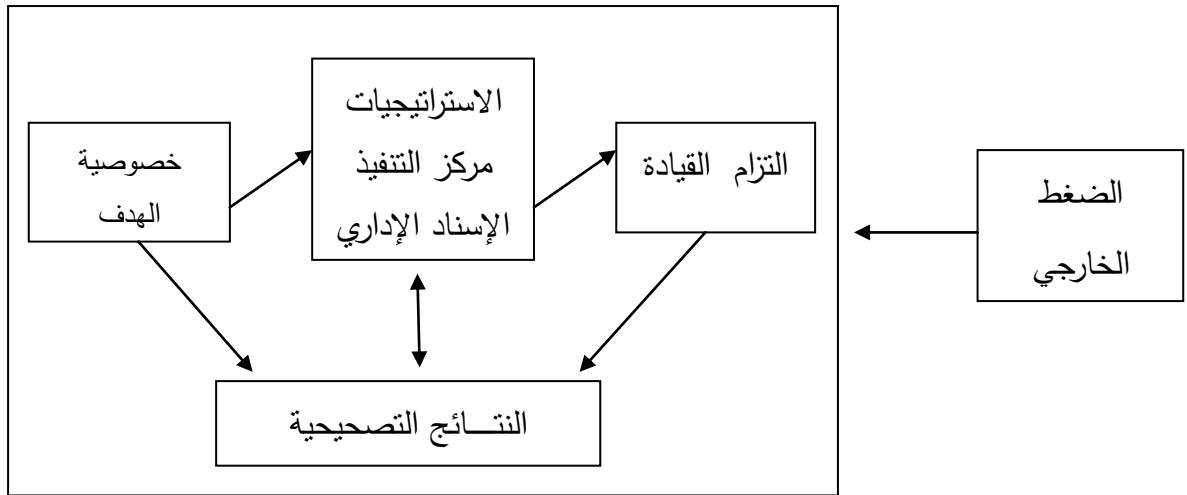
**2- نموذج إرفن 1995:** يقترح إرفن أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في: يقترح إرفن أبعاد تبين استراتيجيات تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في TQM وتنفيذها وإيجاد الخيارات

<sup>1</sup> لرقط علي، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية: دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، تخصص الإدارة والتسيير التربوي، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص52.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

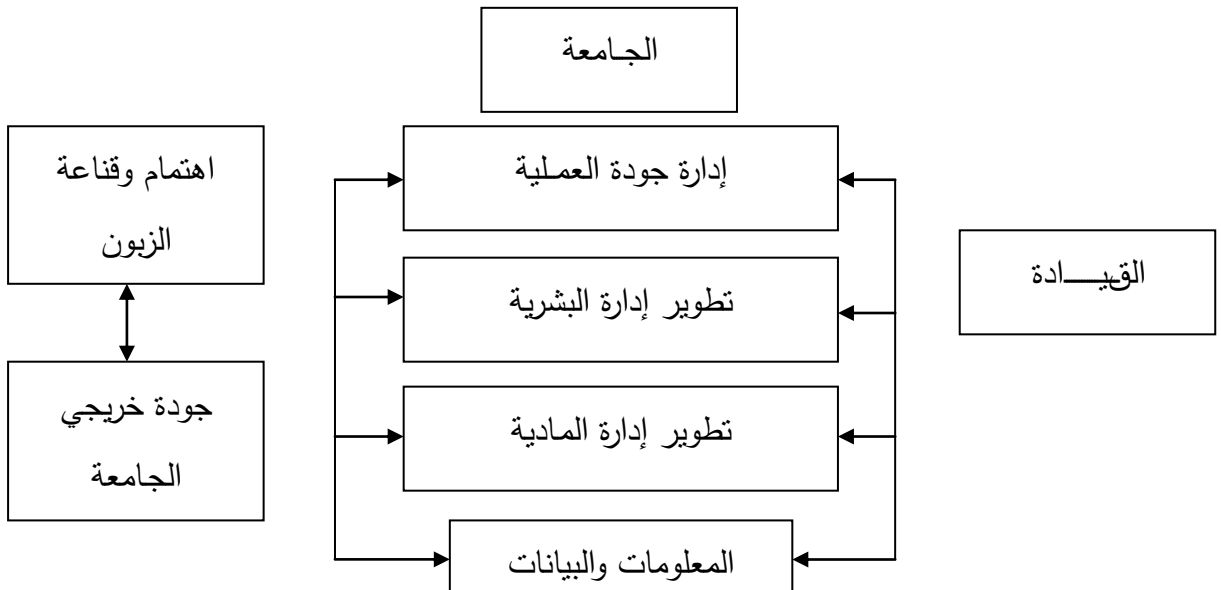
الإستراتيجية للتغيير وإتباع النهج التقني في اختيار مؤشرات المؤسسة التعليمية لتقييم التقدم وخصوصا الهدف نحو TQM كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح نموذج إرفن.



3 معيار مكافأة بالدرج: ويتألف من أربعة عناصر هي القيادة العليا المكلفة بإحراز التحسين، وإجراء التغيير الشامل من قبل المسؤولين عن عملية التغيير، وإبتكار القيم والأهداف والنظم المساعدة على تحقيق الجودة وإحراز التقدم، أما هدف أنشطة النظام فهي تحسين قناعة الزبون وتحقيق نتائج جاهزة للعمل (خريج الجامعة) والشكل التالي يوضح إطار عمل مكافأة بالدرج.

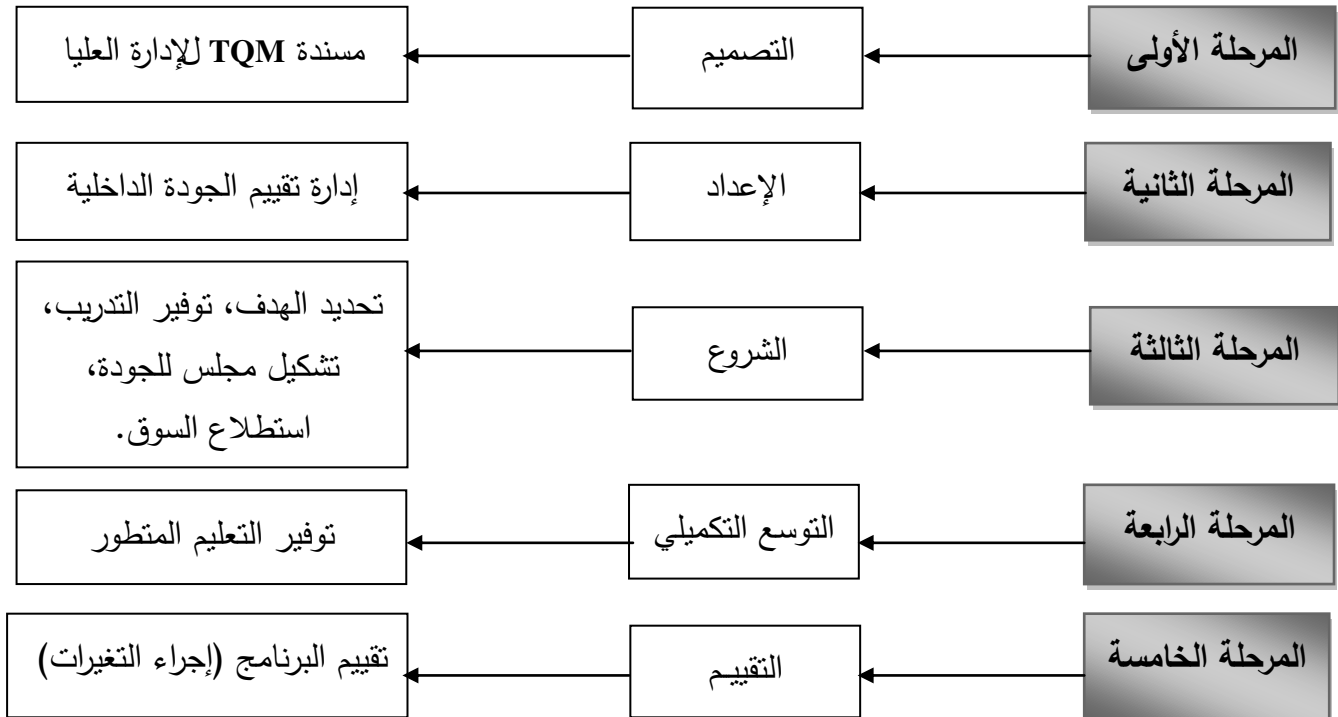
شكل رقم (04): نموذج معيار مكافأة بالدرج.



## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

4 - نموذج MOTWEN & ASHOK: المكون من خمسة مراحل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية (الجامعة) وهي: التصميم ، الإعداد ، الشروع والتوسع التكميلي ، التقييم كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (05): يوضح نموذج MOTWEN & ASHOK.



### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق جودة التعليم العالي.

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة العالية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات<sup>1</sup>:

أ - الثقافة التنظيمية: إن مفهوم الثقافة التنظيمية في الجودة الشاملة هي الطريقة التي تؤدي بها الأعمال إذ يؤكد فيليب تكنسون أن الثقافة عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة فعلى

<sup>1</sup> خيضر كاضم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، 2000، ص61.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

العمل على ترسيخ الثقافة التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرار واعتبار ذلك بمثابة قاعدة أساسية في العمل.

ب- ضرورة الابتعاد عن الخوف من تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

ت- إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، و إدراكها لمسئولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة.

ث- القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تعليمي مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب و اكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة.

ج- ضرورة معرفة الأسباب و المشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة العالية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

ح- ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام والكلية داخل الجامعة لتطبيق مدخل TQM.

خ- ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار ،حيث تهتم إدارة الجودة الشاملة بمتابعة العمليات عن طريق الجمع المتواصل للبيانات الإحصائية وتفسيرها وتحليلها حتى يمكن تحديد ومواجهة المشكلات فور ظهورها بدلا من الانتظار حتى تفاقمها ثم محاولة حلها.

د- النظر إلى عملية تطوير و تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.

ذ- التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة.

ر- المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة العالية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الخطيب أحمد، البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003، ص57.

<sup>2</sup> جلبي أحمد اسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مصر، 2007، ص 41.

### المطلب الرابع: معوقات جودة التعليم العالي.

رغم السمات والمميزات لجودة التعليم العالي إلا أن تطبيقها يصادف العديد من الصعوبات التي تحد من فاعليته في المؤسسات التعليمية بصفة عامة والجامعات الخاصة، ومن أهم هذه الصعوبات نذكر: <sup>1</sup>

1. إعادة النظر في أهداف الجامعة وتحديد أدوارها، وتنظيم مسؤوليات العمل فيها، وتوفير البيانات المستمدة من الممارسات والأبحاث لتوجيه السياسات والأداء من أجل الوصول الى تحسين جوانب العمل والمناخ المحيط بالأداء التعليمي.

2. عدم ملائمة الأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بالجامعات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة، وذلك على مستوى (فلسفة التعليم الحالية وأهدافه وهياكل وأنماط التعليم الجامعي، أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وأدوات العملية التعليمية ونظام الدراسات العليا والبحث العلمي والإمكانات المادية وتمويل التعليم الجامعي).

3. عدم مشاركة جميع العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

4. عدم ملائمة جودة الخدمة التعليمية المقدمة للطلاب ومستوى جودة الخدمة التي تتفق مع رغباتهم وتوقعاتهم، وذلك فيما يختص (بالكتاب الجامعي، وأداء هيئة التدريس وأساليب التقييم المتبعة، وكفاءة وفعالية نظام تقديم الخدمة ورعاية الطلاب).

5. عدم الربط بين الكليات بالجامعة وقطاعات سوق العمل من حيث(مدى تطور المناهج طبقا لمتطلبات سوق العمل).

6. مقاومة التغيير سواء من العاملين أو من الإدارات وخاصة الاتجاهات عند الإدارات الوسطي.

7. قلة الإطارات المدربة والمؤهلة في مجال الجودة التعليمية والقادرة على تحمل المسؤولية

والابتكار.

<sup>1</sup> العاجز فؤاد، وجيمس نشوان، تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة، المؤتمر الدولي السابق حول مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمون يوم (18-20 نوفمبر)، كلية التربية جامعة الفيوم، ، 2009، ص 201.

**المبحث الرابع: دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي.**

إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المؤسسة حيث أن سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض هذه الاستراتيجيات ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي.

**المطلب الأول: دور استراتيجية التوظيف في تحقيق جودة التعليم العالي.**

تضمن اسراتيجية التوظيف الوصول إلى عنصر بشري كفؤ يخدم الأهداف الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فهي تتكون من أنشطة ذات علاقة تكاملية تسلسلية، فلا تبدأ عملية الاختيار والتعيين إلا بعد تنفيذ نشاط التحليل الوظيفي، الذم يوفر الموصفات التي على أساسها ستنتم عملية انتقاء الأفراد، أي أن هيوافر معايير الاختيار، بعد ذلك تأتي وظيفتخ طيط الموارد البشرية التي تحدد لعملية الاختيار عدد ونوعية هذه الموارد التي يحتاجها حجم العمل في المؤسسة للحاضر والمستقبل، بعدها يبدأ نشاط الاستقطاب دوره بأن يستقطب لاختيار أعداد كافية من الموارد البشرية التي حددها تخطيط هذه الموارد، لانتقاء أفضل وأكفأ المؤهلين منها وفق الموصفات التي حددها التحليل الوظيفي<sup>1</sup>.

فعملية استقطاب الأفراد تعد من الجوانب الإستراتيجية والاستثمارات الهامة في إدارة مؤسسات التعليم العالي وذلك لاستقطاب الكفاءات المناسبة والفعالة وبموصفات عالية وفق معايير معينة،<sup>2</sup> وكذلك بالنسبة لعملية الاختيار فاختيار عضو هيئة التدريس وإعداده وتطويره لها جانب كبير من الأهمية فيجب اختيار عضو هيئة تدريس متميز، فالشهادة ليست مقياس للكفاءة، وتوخي الحياد والموضوعية في اختيار عضو هيئة التدريس والهيئات الإدارية كذلك، باعتبار عضو هيئة التدريس أهم ركيزة من ركائز التعليم العالي فهو نواة العملية التعليمية ومحور الارتكاز لتحقيق أهداف الجامعة، حيث يتوقف نجاح الجامعة على كفاءة وجودة عضو هيئة التدريس فهو الدعامة الرئيسة في

<sup>1</sup> عبد الحكيم جربي، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>2</sup> علي حمود محمد شرف الدين، تصرف لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن: جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، يومي 11 - 13 أكتوبر، 2010، ص69.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

قوة الجامعة ومستواها وسمعتها وهو يتحمل العبء الأكبر في عملية جودة التعليم العالي وصناعة العقول وبناء شخصية الطالب وقدراته الذهنية المقبلة على التحصيل بإبداع وإتقان وصولاً إلى مرحلة التعليم الذاتي القادر على الاستمرارية، وبالتالي العمل إلى إرضاء العميل (الطالب)<sup>1</sup>.

فالمؤسسة من خلال وضعها الشخص المناسب في المكان المناسب تستطيع رفع مستوى فاعلية أدائها، وبالتالي تحقيق جودة عملياتها الإدارية وتعليمها العالي ، لأن جودة التعليم العالي تتوقف على جودة أعضاء هيئة التدريس الذي يعتبر عضواً فعالاً في العملية التعليمية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: دور استراتيجية التعويض في تحقيق جودة التعليم العالي.

أصبح المورد البشري اليوم يحتل صدارة الاهتمام في المؤسسات، وخاصة مؤسسات التعليم العالي، باعتباره مصدراً للتنمية والتطوير، والتميز لما يملكه من معارف، ومهارات إبداع وسرعة رد الفعل وسبق التغيرات، وهو ما يمكن مؤسسات التعليم العالي من التأقلم مع التغيرات التي يشهدها المحيط بتحديد أهداف والسياسات ووضع الخطط والإستراتيجيات لذا فهو أحد أهم العوامل التي تحدّد نجاح أو فشل المؤسسة، وتعد إستراتيجية التعويضات من أهم الاستراتيجيات التي ترسمها الإدارة المسؤولة عنه، فهي تمثل الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين المقدمة من إدارة المؤسسة لمواردها البشرية إما لمكافأة المجهود المبذول من طرفهم أو لتحفيزهم على المزيد من الأداء الجيد، وبالتالي الوقوف على مراحل العمل أول بأول، والذي يؤدي بدوره في التحسين المستمر لعمليات التعليم بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس وتلبية متطلبات العميل (الطالب) وكافة العاملين (الهيئات الإدارية) بالمؤسسة بما يضمن رضا الأساتذة والطلبة وجودة أدائه م، وهذا ما يساهم في ولاء العاملين بالمؤسسات، وتحقيق جودة عالية في التعليم، وبذلك العمل على تحقيق ميزة تنافسية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ندى علي سالم الهويد، مساهمة تقويم أداء عضو هيئة التدريس في رفع جودة التعليم العالي : دراسة ميدانية من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس والطالبات في جامعة أم القرى ، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2015، ص23.

<sup>2</sup> علي حمود محمد شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>3</sup> مديحة بخوش، مرجع سبق ذكره، ص156.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

وقد توصلت المؤسسات التعليمية إلى جودة عالية في منتجاتها التعليمية، وتلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين، من خلال التعويضات التي تقدّمها المؤسسة لمواردها البشرية.<sup>1</sup>

وبالتالي فإستراتيجية التعويض تعمل على زيادة قدرة المهارات الأساسية الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس والتحفيز على التدريس الإبداعي، ومن ثم يجب على عضو هيئة التدريس أن يقوم قدراته التدريسية ويطورها بصفة مستمرة لتحسين طرق وكفاءة التدريس وفاعليته وتحديث تقنياته لتحقيق أهداف البرنامج بجودة عالية. لتواكب التقدم التعليمي السريع والمتميز في مجال تخصصه، مما يساعد على تحسين مهارات الاتصال والتعرف على ما هو جديد لتحفيز الطلبة على الإقبال على التعلم والتحصيل ونقل مهاراتهم المنشودة لسوق العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: دور إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق جودة التعليم العالي.

إن جودة التعليم تعتبر من أكثر التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم في الوقت الراهن، لاسيما مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي). ولذلك فإن تحسين كفاءة وجودة التعليم العالي ونوعيته لا يمكن أن تتم إلا من خلال تقديم سلسلة طويلة من المدخلات للتدريس والبحث العلمي، ووضع خطط طويلة المدى لرفع مستوى أداء الهيئات التدريسية ومؤهلاتها، مع ضرورة توفير منح تدريبية، والقيام بدورات تدريبية للهيئات الإدارية وهيئات التدريس، بالإضافة إلى إرساء قواعد للتعاون المهني مع الجامعات المتقدمة.

ويتضح تأثير تحدي جودة النوعية على التطوير المهني لأعضاء الهيئات التدريسية سيما وأن الجودة تتطلب تغييراً في المفاهيم، والأدوار، ومستويات الأداء، و علاقات العمل، و لهذا فإن التطوير المهني ينطلق من حصيلة أهداف أساسية تشمل تزويد أعضاء الهيئات التدريسية بالمعارف

<http://www.alukah.net>

<sup>1</sup> محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة،

<sup>2</sup> هبة محمد حسين الطائي، دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل)، مجلة التقني، مج 27، ع 5، العراق، 2014، ص 48.



## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

والمهارات والاتجاهات والقيم من خلال دورات تدريبية<sup>1</sup>.

فللتكنولوجيا أداة تستعمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس في عدد من المؤسسات التعليمية ، كما أن تزايد مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الفصول الدراسية، يؤكد على أهمية رفع الكفاءة بها في البرامج التدريبية لإعداد أعضاء هيئة التدريس.

ولاشك أن استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعليم الجامعي يحتاج إلى تطوير مهارات وكفاءة أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم لاستخدام الوسائل الإلكترونية في التدريس وذلك من خلال تعريفهم وتدريبهم على بعض البرامج الحاسوبية.

فلذا كان الدافع لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والتعليم الإلكتروني هو ضمان جودة التعليم العالي وتخفيض تكلفته وزيادة القدرة التنافسية فان نجاح تحقيق هذه الأهداف يتطلب تأهيل أعضاء هيئة التدريس والطلبة واستمرارية تدريبهم واطلاعهم على كل جديد في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتوفير الإمكانيات الفنية والمادية لأنها من العوامل المؤثرة في إنجاح التعليم الإلكتروني في ضمان جودة التعليم العالي<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: دور إستراتيجية علاقات العمل في تحقيق جودة التعليم العالي.

تسعى الجامعة من خلال إستراتيجية علاقات العمل إلى تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بينها وبين النقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. فلقد أصبحت هذه الإستراتيجية جزءاً من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ أن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا الإدارة التعليمية في الجامعة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم، وبالتالي الوقوف على العمل أول بأول، وهذا يكون له

<sup>1</sup> زرقان ليلي، إقتراح بناء برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ضوء معايير الجودة في التعليم العالي بجامعة سطيف 1-2 نموذجاً، رسالة دكتوراه في العلوم، قسم علم النفس، تخصص: إدارة تربوية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص 145.

<sup>2</sup> غدير زين الدين محمد فلمبان، دراسة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المهارات الخاصة والمعارف التقنية في جامعة الطائف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مج 3، ع 4، 2014، جامعة الطائف، السعودية، ص34.

## الفصل الثاني:.....الإطار النظري لجودة التعليم العالي

---

أبلغ الآثار الإيجابية على أداء عملياتهم التعليمية وجودتها، وكسب ولائهم، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل، تسليط الضوء على مختلف الجوانب التي تمس موضوع جودة التعليم العالي، وقد تبين لنا من خلاله بأنّ الجودة في التعليم العالي تعني قدرة مؤسسة التعليم العالي على تقديم مختلف خدماتها التدريسية والبحثية والمجتمعية بشكل يتفق مع حاجات ولما لا توقعات الأطراف ذات المصلحة ويحقق رضاهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بتحقيق الجودة في جميع العناصر التي تدخل في تكوين نظام مؤسسة التعليم العالي، لهذا الصدد قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها من خلال التعرف على أسباب الاهتمام بها، أهميتها، أهدافها، مراحلها، نماذجها، ومعوقاتنا، وبما أن جودة التعليم العالي هي من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات التعليمية فقد تطرقنا إلى متطلبات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة التعليم العالي بجامعة بسكرة والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالأثر الذي يلعبه التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في جودة التعليم العالي بجامعة بسكرة وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين متغيري البحث على أرض الواقع بجامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين والإطارات الذين اخترناهم كمجتمع بحث.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الباحثة الرئيسية التالية:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

**المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي 02 كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالا طريق شتمه، وجنوبا الإقامة الجامعية للبنات، وشرقا الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغربا طريق سيدي عقبة.

**المطلب الأول: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة.**

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

**المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992).**

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

-المعهد الوطني للهندسة المعمارية ( المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 05/08/1984).

-المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254 المؤرخ في: 18/08/1984).

-المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 18/08/1986).

**المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي ( 1992-1998).**

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيداغوجية ومالية، وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى رقم: 295 - 92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

**المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا).**

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219 المؤرخ في : 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد ( معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية).  
وبإصلاح التعليم العالي، وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397: المؤرخ في 1998/12/02  
المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 83-544 المؤرخ في: 1998/12/02  
المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم الهندسة.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

ويصدر المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم:  
98-219 لمؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05  
كليات وهي:

- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

-كلية العلوم والتكنولوجيا.

-كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية.

-كلية الحقوق والعلوم السياسية.

-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

### الوضعية الحالية:

جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتم المرسوم لتنفيذي  
رقم 98-219 المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

-كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

-كلية العلوم والتكنولوجيا.

-كلية الآداب واللغات.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في ستة ( 06 ) كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية، 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:
  - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
  - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
  - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
  - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.
- المطلب الثاني: مهام وأهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.**

### الفرع الأول: مهام جامعة محمد خيضر بسكرة.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

**\* في مجال التعليم العالي:**

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

### **\* في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي:**

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

### الفرع الثاني: أهداف جامعة محمد خيضر بسكرة.

وتتمثل أهداف جامعة محمد خيضر فيما يلي:

-تعتمد جامعة محمد خيضر بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها، ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

-تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية:

-ضمان تكوين بيداغوجي نوعي.

-تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية.

-إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات الاقتصادية والاجتماعية.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة محمد خيضر بسكرة.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل نلاحظ أن الجامعة تسيير بهيكل إداري متكون من:

#### 1. مديرية الجامعة.

وتخضع هذه الأخيرة لسلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، وتضم ما يأتي:

أ. نيابات مديرية الجامعة.



## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

والتي يحدد عددها وصلحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مديرية الجامعة المعنيين، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة. وتتمثل هذه النيابات في:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات.

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم، مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي، مصلحة التكوين المتواصل.

- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون.

لا تشمل هذه النيابة إلا على مصلحتين هما: مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه، ومصلحة التعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

تشمل هذه النيابة على: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برنامج البناء وتجهيز الجامعة.

ب . الأمانة العامة.

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة، وتوضع هذه لأخيرة تحت مسؤولية أمين عام مكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام، ومكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة، مصلحة الموظفين لإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

-المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

تتكون من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة الوسائل، ومصلحة النظافة والصيانة، ومصلحة الأرشيف.

-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

تتكون هذه الأخيرة من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

ت . المصالح المشتركة للجامعة.

تتكون المصالح المشتركة من عدة مراكز هي:

-مركز التعليم المكثف للغات.

-مركز الطبع السمعي والبصري.

-مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعلم عن بعد.

-البهاء التكنولوجي.

ث . المكتبة المركزية للجامعة.

تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة ومصلحة البحث الببليوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه.

ج . الكليات والأقسام.

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة، ويضم كل قسم لجنة علمية يديرها رئيس القسم بمساعدة مساعد القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية  
في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

---

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

بغرض التعرف على فاعلية فرق العمل في بناء بمخابر الجامعة و الإجابة على إشكالية الدراسة يجب إتباع منهجية ملائمة تسمح بالربط المنطقي بين الإطار النظري المقترح و الدراسة التطبيقية المنجزة، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من اجل الإلمام الجيدة بطبيعة الموضوع ، حيث نوضح من خلاله منهجية الدراسة المتبعة و كذا تقنية البحث و تحديد أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة.

### المطلب الأول: منهجية الدراسة.

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها و تحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها و مؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلاله<sup>(1)</sup>.

وتتعدد المناهج و تختلف باختلاف موضوع البحث و طبيعة المشكلة المراد دراستها، و للإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة اتبعنا المنهج الاستكشافي و الاختباري.

**1. المنهج الاستكشافي :** و يعتمد علي طرح أكبر قدر ممكن من الأسئلة ا والإجابة عليها ، حتى نتمكن من خلالها الكشف على كافة زوايا وأبعاد الموضوع ، بما يضمن إنتاج معارف وحقائق جزئية جديدة<sup>(1)</sup>. و تتعلق الاستكشاف بإيجاد نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو دمج مفاهيم جديدة في مجال نظري ، كما يساعد البحث الاستكشافي على تحديد أفضل تصميم للبحث، وطريقة جمع البيانات وتحديد المواضيع.

<sup>1</sup> محمد عبد الغني مسعودي و محسن احمد الخضيرى، الاسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير و الدكتوراه ، مكتبة الانجلو المصرية، الاسكندرية،1992،ص46

<sup>2</sup> إبراهيم الديب ، صناعة المستقبل العقل والتفكير و التخطيط الاستراتيجي ، دار البيان ، مصر ،2008،ص65

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

2. المنهج الاختباري : ويتعلق الاختبار بتلك العمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع بهدف تقييم صحة فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير، أي هو وضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. فهو يقوم على أسلوب الاستنباط الذي ينطلق من القوانين ليستنبط منها الحقائق، فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها انه إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة، فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة. أي انه يبدأ بالنظريات التي تستنبط منها الفرضيات ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن البيانات لاختبار صحة الفرضيات (3).

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

أ -مجتمع الدراسة: يشير مجتمع الدراسة إلى تلك المجموعات الكلية من الأفراد أو الظواهر أو الأشياء التي نعمم نتائج بحثنا عليها، حيث تشكل العينة مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين الإداريين بالكليات الستة ( 06) إضافة إلى المعهد لجامعة محمد خيضر- بسكرة . .

ب -عينة الدراسة: في دراستنا تم تحديد عينة الدراسة من خلال اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستمارة على الطاقم الإداري بجامعة بسكرة، و البالغ عددهم 90 عامل، و يعود سبب اختيار هذه العينة لأنها تحقق أغراض الدراسة وتستطيع تقديم المعلومة التي نخدمنا وتم الاستمارات المسترجعة 68 استمارة، تم استبعاد 08 استمارة لعدم اكتمال المعلومات فيها والباقية كلها صالحة للتحليل.

<sup>2</sup> احمد حسين الرفاعي، مرجع نفسه، ص86.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب التحليل:

### 1 -مصادر الدراسة:

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من المصادر هما:

➤ **المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانه وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V19) (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذلت قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة. ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة، تم إعداد استبانه حول: " دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي"، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

**القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانه أو الدراسة، ويتكون من 46 عبارة .

➤ **المصادر الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة.

### 2 - أساليب المعالجة الإحصائية:

**أولاً: أدوات التحليل الإحصائي:**

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V19)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

➤ **التكرارات والنسب المئوية:** لاستخراج النتائج التيمن شأنها مساعدتنا في وصف البيانات العامة

للطاقم الإداري بجامعة محمدخير بسكرة.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

- المتوسطات الحسابية والوسط الحسابي: وذلك من أجل معرفة درجة موافقة الطاقم الإداري عن كل بعد من أبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتقييم مستوى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وكذا مستوى جودة التعليم العالي بالجامعة.
- الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت إجابات عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي المحقق.
- تحليل الارتباط: للتعرف على درجة الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): لقياس ثبات أداة البحث.

### ثانيا: ثبات أداة الدراسة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج مقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستعمال ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

### جدول رقم(04): يوضح معاملات الثبات.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	06	0.730
	06	0.684
	08	0.715
	03	0.721
المجموع	23	0.899
جودة التعليم العالي	08	0.819
	06	0.788
	05	0.821
	04	0.779
المجموع	23	0.927
الاستبانة ككل	46	0.949

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.949) لعدد العبارات المقدره بـ: 46 عبارة، وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض الدراسة، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة، حيث بلغ معامل ثبات المتغير المستقل (0.889) لعدد العبارات المقدره بـ: 23 عبارة وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية جدا تؤكد الاتساق الداخلي لعبارات للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، فيما بلغ معامل ثبات المتغير التابع (0.927) لعدد العبارات المقدره بـ 23 عبارة وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية جدا تؤكد الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد جودة التعليم العالي ، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

### المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

في هذا العنصر سنقوم بتحليل محاور الاستبيان للإجابة على أسئلة الدراسة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1 - 5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وجودة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة.

#### **المطلب الأول: تحليل النتائج.**

#### **أولاً: خصائص مبحوثي الدراسة.**

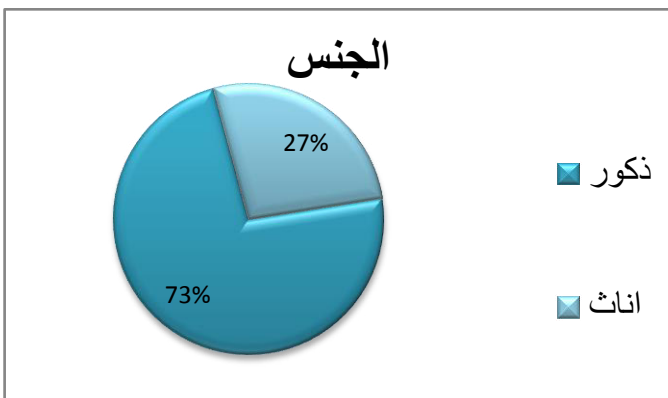
تم استخدام القسم الأول لتوضيح خصائص مبحوثي الدراسة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، والتي سيتم تحليلها كالتالي:



## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

### 1 الجنس:

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لمتغير الجنس.



جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب

متغير الجنس.

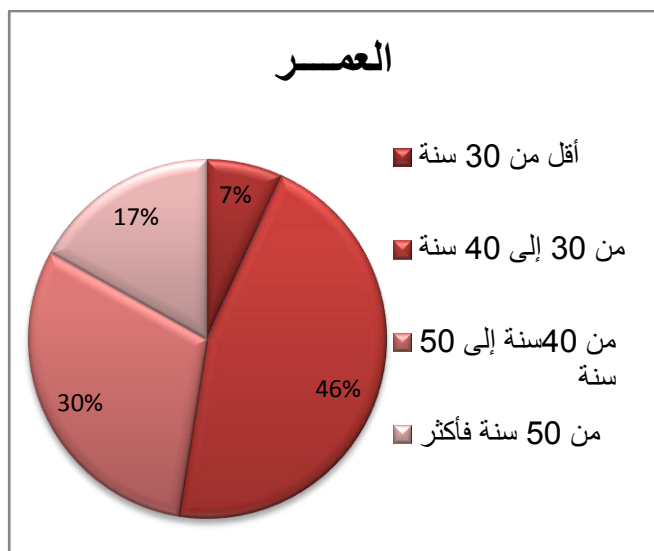
الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	44	73.3%
أنثى	16	26.7%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في أفراد العينة، بحيث بلغ عددهم 44 فردا بنسبة 73% ، بينما نلاحظ أن فئة الإناث بلغت 16 فردا بنسبة بلغت 27%، وقد تم توضيحه في التمثيل البياني المقابل.

### 2-العمر:

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لمتغير العمر.



جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب

متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	7%
من 30 إلى 40 سنة	27	45%
من 40 إلى 50 سنة	18	30%
أكثر من 50 سنة	10	17%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

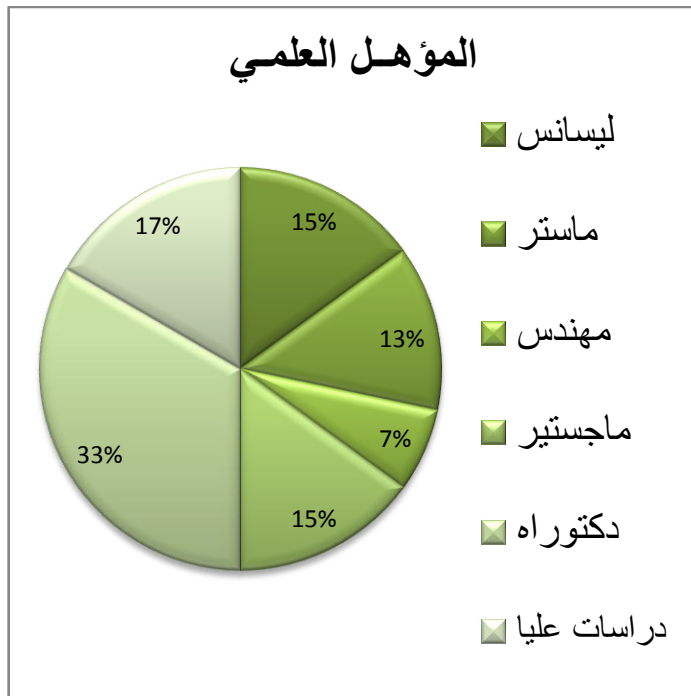
يتضح من خلال هذا الجدول أن الفئة الغالبة من أفراد العينة هي الفئة التي تبلغ من السن بين (30 إلى 40 سنة)، حيث قدرت هذه الفئة بـ 27 فردا والتي تمثل 45% من نسبة العملاء الإجمالية، وأقل فئة من أفراد عينة الدراسة هي الفئة التي لا يتجاوز سنها 30 سنة، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 7% من نسبة العملاء الإجمالية لعينة الدراسة، في حين تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 50) بـ 17%، وفي الأخير 10% من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر، وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة، وقد تم توضيحها في التمثيل البياني المقابل لجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

### 3- المؤهل العلمي:

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب

المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ليسانس	9	15%
ماستر	8	13%
مهندس	4	7%
ماجستير	9	15%
دكتوراه	20	33%
دراسات عليا	10	17%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

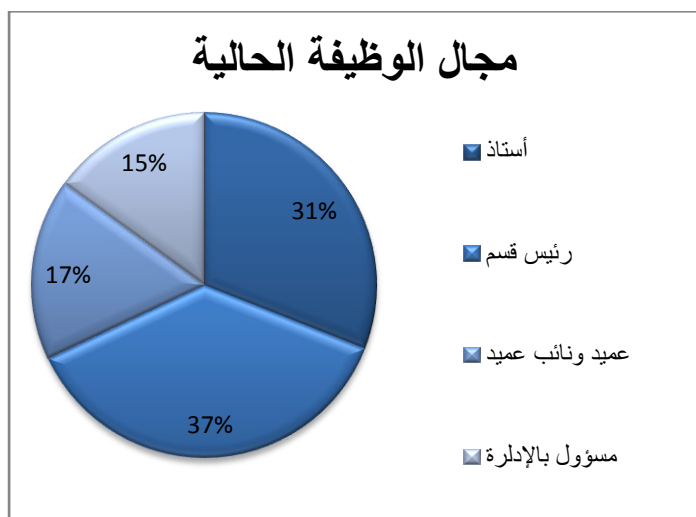
## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

يتضح من خلال الجدول أن الفئة الغالبة من أفراد العينة حاصلون على شهادة الدكتوراه حيث قدرت هذه الفئة بـ 20 فرداً، والتي تمثل النسبة الغالبة من العملاء حيث قدرت بنسبة 33% من النسبة الإجمالية، أما أقل فئة من أفراد عينة الدراسة حاصلون على شهادة مهندس حيث تمثل هذه الفئة نسبة 7% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة، وهي فئة ضئيلة مقارنة بفئة الأفراد حاصلون على شهادة الماستر حيث قدرت هذه الفئة بـ 13%، في حين قدرت فئة الأفراد حاصلون على دراسات عليا بنسبة 17%، بينما كانت نسبة المبحوثين الحاملين لشهادة ليسانس والماجستير نفس النسبة والمقدرة بـ 15%. وقد تم توضيح هذه النسب في التمثيل البياني المقابل لجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

### 4 - مجال الوظيفة الحالية.

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية



مجال الوظيفة الحالية	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ	19	31%
رئيس قسم	22	37%
عميد ونائب عميد	10	17%
مسؤول بالإدارة	9	15%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

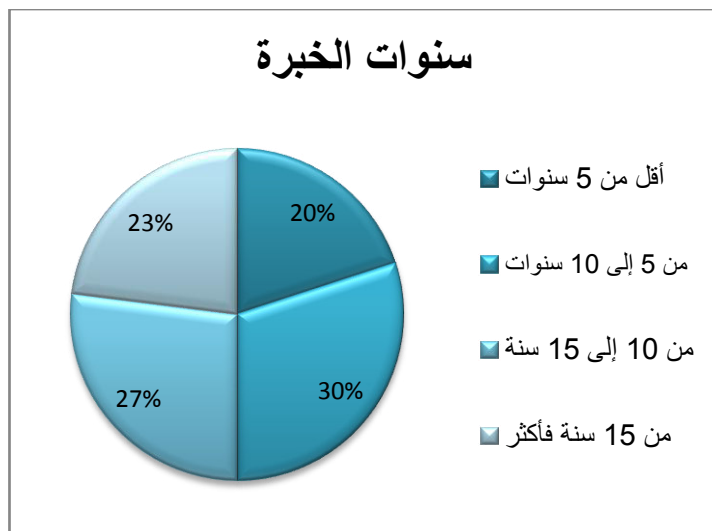
يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يعملون في مجال رؤساء أقسام بنسبة 37%، حيث قدرت هذه الفئة بـ 22 فرداً، وأقل فئة من أفراد عينة الدراسة تعمل في مجال مسؤولي الإدارة حيث تمثل هذه الفئة نسبة 15% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال أساتذة 37%، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال عميد ونائب عميد فقد بلغت 17%. وقد تم توضيحها في التمثيل البياني المقابل لجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.

### 5- سنوات الخبرة.

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة حسب

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة



سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	20%
من 5 إلى 10 سنوات	18	30%
من 10 إلى 15 سنة	16	27%
من 15 سنة فأكثر.	14	23%
<b>المجموع</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أن الفئة الغالبة من أفراد العينة هي الفئة التي تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات حيث قدرت هذه الفئة بـ 18 فرداً، والتي تمثل النسبة الغالبة من العملاء حيث قدرت بنسبة 30% من النسبة الإجمالية، أما أقل فئة من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم عن 5 سنوات

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

حيث تمثل هذه الفئة نسبة 20% من النسبة الإجمالية لعينة الدراسة، في حين قدرت الفئة التي تتراوح خبرتهم بين 10 إلى 15 سنة بـ 16%، بينما كانت نسبة المبحوثين الذين بلغت خبرتهم 15 سنة فأكثر بـ 14%. وقد تم توضيح هذه النسب في التمثيل البياني المقابل لجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

### ثانيا: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ( على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحوري الدراسة. ويظهر الجدولان تلك النتائج.

**السؤال الأول: ما هو مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في جامعة بسكرة؟.**

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضح في الجدول (10).

**جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.**

رقم العبارة	أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	أ- إستراتيجية التوظيف.	3.66	0.464	1
01	تهتم الجامعة بمواصفات التوظيف(المؤهل العلمي، الخبرة،..) عند شغل الوظيفة وفق الظروف السائدة.	4.08	0.720	1
02	تعتمد الجامعة على المصادر الداخلية (الترقية والنقل..) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.58	0.671	4
03	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.	3.75	0.751	2
04	تعين الجامعة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا.	3.68	0.792	3
05	تراعي إستراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.	3.52	0.701	5

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

6	0.942	3.40	تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختار العاملين.	<b>06</b>
4	0.928	2.95	<b>ب- إستراتيجية التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)</b>	
2	1.306	3.08	تلجأ الجامعة إلى استخدام إستراتيجية تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل.	<b>07</b>
3	1.030	3.08	تعتمد إستراتيجية التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى.	<b>08</b>
1	1.142	3.18	تقدم الجامعة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات.	<b>09</b>
4	1.048	2.95	إستراتيجية التعويض في الجامعة توفر العدالة والمساواة.	<b>10</b>
5	1.049	2.68	تعتمد الجامعة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل.	<b>11</b>
6	1.106	2.72	تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز كآلية لمكافأة الأداء العالي.	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>0.693</b>	<b>3.21</b>	<b>ت- إستراتيجية التدريب والتطوير.</b>	
8	1.038	2.80	لدى الجامعة قسم وإدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.	<b>13</b>
7	1.069	2.90	تلتزم الجامعة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.	<b>14</b>
6	1.111	3.05	تضع الجامعة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	<b>15</b>
3	0.958	3.28	تضع الجامعة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين بجودة التعليم العالي.	<b>16</b>
1	0.854	3.68	تقوم الجامعة بإرسال عاملها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير.	<b>17</b>
2	0.802	3.63	يهدف برنامج التدريب إلى تحسين جودة الأداء بشكل مستمر بالجامعة.	<b>18</b>
4	1.095	3.23	هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الجامعة.	<b>19</b>
5	0.971	3.15	تستخدم الجامعة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا.	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>0.813</b>	<b>3.43</b>	<b>ج- إستراتيجية علاقات العمل.</b>	
3	1.115	3.10	تسعى الجامعة إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك مع النقابات الخاصة بالعاملين.	<b>21</b>
2	1.073	3.37	تهتم الجامعة بشؤون العاملين لضمان حقوقهم وسلامتهم وحمايتهم أثناء تأدية وظائفهم.	<b>22</b>
1	0.777	3.85	تقوم الجامعة ببناء علاقات تعاونية وتكاملية مع الجهات الحكومية.	<b>23</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

من خلال الجدول رقم ( 09) نلاحظ أن متوسطات الحسابية تراوحت بين ( 4.08 و 2.68) وانحرافات معيارية (1.306 و 0.671)، وتم ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل عبارة، و جاء بعد إستراتيجية التوظيف في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ( 3.66) وانحراف معياري ( 0.464) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، وهذا راجع لإدراك الطاقم الإداري بأهمية عملية التوظيف في تعزيز مكانة الجامعة، كما نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم ( 1) و (3) جاءت في الترتيب الأول والثاني على التوالي بمتوسطات حسابية ( 4.08 و 3.75) وانحرافات معيارية (0.720 و 0.751)، فالجامعة تعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي رفع مستوى فاعلية أداؤها، وتحقيق جودة عملياتها الإدارية وتعليمها العالي.

ثم يليه بعد استراتيجيات علاقات العمل في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.813)، وهذا يفسر أن الجامعة تهتم بجميع أمور العمال، وتعمل دائما على رفع مكانتها ضمن مؤسسات التعليم العالي الوطنية والدولية. وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على أداء عملياتهم التعليمية وجودتها، وكسب ولائهم.

بينما جاء بعد إستراتيجية التدريب والتطوير في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي ( 3.21) وانحراف معياري ( 0.693)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا يدل على أنه ليس لدى الجامعة قسم وإدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين، كما نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم ( 13 ، 14 ، 15 ) " جاءت في الترتيب على التوالي ( 6 ، 7 ، 8)، بمتوسطات حسابية ( 2.80 ، 2.90 ، 3.05) وانحرافات معيارية ( 1.038 ، 1.069 ، 1.111) وهذا دلالة على أن الجامعة تعمل على المتابعة المستمرة لتقويم البرامج التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية الخاصة بها بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا.

كما نجد أن بعد إستراتيجية التعويض جاء في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي ( 2.95) وانحراف معياري (0.928)، وهذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من الجدول أن

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

العبارة رقم 11 والعبارة 11 رقم 12 جاءت في الترتيب الخامس والسادس على التوالي بمتوسطات حسابية (2.68، 2.72)، وانحرافات معيارية (1.049، 1.106)، وهذا يفسر أن الجامعة تعتمد الجامعة لا تعتمد على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل، ولا تقدم محفزات للحفاظ على الكفاءات.

### السؤال الثاني: ما هو جودة التعليم العالي في جامعة بسكرة؟.

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضح في الجدول (11).

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات جودة التعليم العالي.

رقم العبارة	أبعاد جودة التعليم العالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
	<b>أ- جودة أعضاء هيئة التدريس.</b>	<b>3.58</b>	<b>0.708</b>	<b>1</b>
01	يتحلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بسمعة أكاديمية ومهنية كافية لإنجاز رسالة الجامعة وأهدافها.	3.75	0.751	1
02	يساهم أعضاء التدريس بتقديم مساهمات فكرية تتعلق بعمل الجامعة.	3.62	0.865	4
03	يساهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بتطوير المناهج الدراسية.	3.72	0.825	2
04	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على تحسين أدائهم بشكل مستمر.	3.25	0.968	7
05	يساهم عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات المحلية والعربية بالعمل البحثي وأوراق العمل.	3.53	0.892	5
06	يعمل أعضاء هيئة التدريس على بناء قاعدة معلومات تتسم بالعمق والحدثة في مجال تخصصه العلمي.	3.53	0.747	6
07	يمتلك أعضاء هيئة التدريس القدرة على تحسين أداء الطلبة وإثارة المنافسة المشروعة فيهم.	3.67	0.774	3
08	يمتلك أعضاء هيئة التدريس القدرة على تنمية الأبحاث العلمية.	3.53	0.982	4
	<b>ب- جودة الطالب.</b>	<b>3.45</b>	<b>0.685</b>	<b>3</b>
09	يمتلك الطالب القدرة على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.	3.33	0.968	5



## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

3	0.834	3.50	تسعى الجامعة إلى تشجيع الطالب في اتخاذ القرار.	10
1	0.954	3.65	تعمل الجامعة على تعزيز صلة الطالب بالمكتبة.	11
2	0.930	3.52	تساهم الجامعة في تعريف الطالب برسالة الجامعة وبرامجها ومرافقها.	12
6	0.982	3.13	يمتلك الطالب مهارات فنية تسهل انخراطه في سوق العمل.	13
4	0.907	3.42	تستجيب الجامعة لمقترحات الطلبة في تطوير وتحسين خدماتها.	14
5	1.055	3.35	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.	15
<b>2</b>	<b>0.725</b>	<b>3.57</b>	<b>ج- جودة طرق التدريس.</b>	
1	0.715	3.72	يسعى عضو هيئة التدريس إلى تدريس أكثر من مساق ضمن اختصاصه العام.	16
3	1.081	3.52	يعمل عضو هيئة التدريس على التحضير الجيد للمحاضرة من خلال الاطلاع على المراجع.	17
2	0.816	3.67	يساهم عضو هيئة التدريس في خلق جو ملائم للعمل الجماعي لتبادل الأفكار والآراء.	18
4	0.981	3.43	يعمل عضو هيئة التدريس على التنوع في أساليب توصيل المعلومات للطالب من أجل الرفع من تحصيله الدراسي.	19
<b>4</b>	<b>1.108</b>	<b>3.29</b>	<b>د-جودة الإدارة التعليمية.</b>	
2	0.790	3.45	تمتلك الجامعة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة.	20
1	0.892	3.47	تقوم إدارة الجامعة على تعزيز المبادرة والعمل الجماعي.	21
3	0.825	3.22	تعمل إدارة الجامعة على تصميم واعتماد نموذج قيادي وإداري يعكس الأهداف الجامعية المطلوبة.	22
4	1.112	2.87	تقوم إدارة الجامعة بقياس الأداء ومعرفة الانحرافات بعد اكتمال السنة الدراسية.	23

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ( 11 ) نلاحظ أن متوسطات الحسابية تراوحت بين ( 3.75 و 2.87 ) وانحرافات معيارية ( 1.112 و 0.715 )، وتم ترتيبها حسب الأهمية النسبية لكل عبارة، و جاء بعد جودة أعضاء هيئة التدريس في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ( 3.58 ) وانحراف معياري ( 0.708 ) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ، وهذا يدل على أن الجامعة تملك

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

### في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

عضو هيئة تدريس متميز تعمل على تطويره وإعداده، كما نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم ( 1 ) و (3) جاءت في الترتيب الأول والثاني على التوالي بمتوسطات حسابية ( 3.75 و 3.72 ) وانحرافات معيارية ( 0.751 و 0.825 )، فالجامعة تملك أعضاء هيئة تدريس يتمتعون بسمعة أكاديمية ومهنية كافية لإنجاز رسالة الجامعة وأهدافها، ويعمل على بناء شخصية الطالب وقدراته الذهنية المقبلة على التحصيل بإبداع وإتقان وصولاً إلى مرحلة التعليم الذاتي القادر على الاستمرارية وتحقيق جودة عمليات الجامعة الإدارية .

ثم يليه بعد جودة طرق التدريس في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي ( 3.57 ) وانحراف معياري ( 0.725 )، وهذا يفسر أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون أساليب متنوعة لتوصيل المعلومات للطالب، وتعمل دائماً على رفع تحصيله الدراسي.

بينما جاء بعد جودة الطالب في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي ( 3.45 ) وانحراف معياري ( 0.685 )، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا يدل على الجامعة تسعى إلى تطوير وتحسين الخدمات المقدمة للطالب، كما نلاحظ من الجدول أن العبارة رقم ( 09 ، 13 ) جاءت في الترتيب على التوالي ( 5 ، 6 )، بمتوسطات حسابية ( 3.33 ، 3.13 ) وانحرافات معيارية ( 0.968 ، 0.982 ) وهذا دلالة على أن الجامعة تعمل على تقييم الطالب وتقويمه، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار لجميع الجوانب الشخصية. كما نجد أن بعد جودة الإدارة التعليمية جاء في الترتيب الرابع، بمتوسط حسابي ( 2.29 ) وانحراف معياري ( 1.108 )، وهذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وهذا يفسر أن على عدم استخدام حسن للموارد البشرية المتاحة.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

للإجابة على الفرضيات تم حساب علاقة الارتباط بين جودة التعليم العالي وأبعاد التسيير الإستراتيجي بالنسبة لعينة الدراسة وذلك من خلال مايلي:

الجدول رقم (12): علاقة الارتباط بين جودة التعليم العالي وأبعاد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

#### Corrélations

	التوظيف	التعويض	علاقات العمل	التدريب
جودة التعليم العالي	,737**	,884**	,821**	,888**
Corrélation de Pearson				
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
N	60	60	60	60

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى المعنوية المسجل هو: 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 المستوى المعتمد وعليه فإن الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 بين منح جودة التعليم العالي وأبعاد التسيير الإستراتيجي هو إرتباط موجب ومرتفع حيث سجلت علاقة الارتباط بين جودة التعليم العالي والتدريب أعلى نسبة إرتباط بنسبة: 88.8%. بينما كانت نسبة ارتباط التوظيف بنسبة 73.7%.

وبهذا نستنتج وانطلاقاً من علاقة الارتباط لعينة الدراسة لكل من جودة التعليم العالي وأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فإنه توجد علاقة ارتباط بين جودة التعليم العالي وأبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

الجدول رقم (13): علاقة الارتباط بين جودة التعليم العالي و التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

### Corrélations

		جودة التعليم العالي
التسيير الإستراتيجي	Corrélation de Pearson	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	60

La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان مستوى المعنوية المسجل هو: 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 المستوى المعتمد وعليه فإن الارتباط عند مستوى الدلالة 0.05 بين جودة التعليم العالي والتسيير الإستراتيجي هو إرتباط موجب ومرتفع قدر ب: بنسبة: 74.6 %.

من خلال جداول علاقة الارتباط أعلاه نؤكد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتسيير

الإستراتيجي على جودة التعليم العالي وذلك إنطلاقاً من النتائج المتوصل اليها من الجداول السابقة.

## الفصل الثالث:.....دراسة ميدانية لدور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تطبيق جودة التعليم العالي.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على العمال الإداريين بالجامعة، والتي تحتوى على محورين رئيسيين هما " التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية " و " جودة التعليم العالي "، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، حيث توصلنا إلى أن مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، في حين أن مستوى جودة التعليم العالي بالجامعة جاءت مرتفعة هي الأخرى وفقا لمقياس الدراسة. كما توصلنا إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتسيير الإستراتيجي على جودة التعليم العالي عند مستوى الدلالة 0.05.

## الخلاصة (النتائج والتوصيات).

أصبحت جودة التعليم العالي أمرا في غاية الأهمية، لما لها من أثر ايجابي على نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق أهدافها، مما يستدعي ضرورة الاهتمام بها كونها محور الصراع والتنافس بين الدول والمنظمات، ومن أهم سبل نجاح المنظمات خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، ومن هذه المصادر امتلاكها موارد بشرية فعالة وناجحة، وبهذا سوف تمثل الموارد البشرية موردا استراتيجيا مهما من موارد المنظمة يحدد فرص البقاء والنجاح والنمو لها. ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حور دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي، وكدراسة حالة الطاقم الإداري بجامعة بسكرة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

### أولاً: النتائج.

#### أ النتائج النظرية:

- ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافات التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمؤسسة.
- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مهم للمنظمات، فهو يعمل على زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- تتمثل مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في: الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، إدارة الأداء، منظومة التعويضات، علاقات العمل، كفاءة الصحة المهنية، التصميمات والهياكل.
- من بين أهم استراتيجيات تسيير الموارد البشرية نجد: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعويض، إستراتيجية علاقات العمل.
- يحتوي التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على عدة نماذج من بينها: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج تسيير الكفاءات، نموذج تسيير المعرفة، نموذج تسيير الجودة الشاملة.

## الخلاصة (النتائج والتوصيات).

- هناك عدة متطلبات لتطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهي: تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل، تغيير ماهية ووظيفة تسيير الموارد البشرية، تغيير ماهية ووظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية، تغيير وتطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة.
- هناك مجموعة من التحديات التي تواجه تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منها: شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لأداء عملهم ، انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة ، انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم، المنافسة الخارجية الشديدة، التطور التكنولوجي السريع.
- تعتبر جودة التعليم العالي على أنها: " أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات الجامعة ليوثر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلاب والمستفيدين من التعليم والبحث العلمي".
- من بين أسباب الاهتمام بجودة التعليم العالي : حدوث زيادة هائلة في أعداد الطلبة الملتحقين بمؤسسات التعليم العالي، زيادة التنافس بين المؤسسات الجامعية على استقطاب الطلاب، الحاجة إلى تحقيق أداء عالي في عملية التعليم العالي.
- تعمل جودة التعليم العالي على: توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم، وتحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية المقدمة، رفع دافعية العمل والإنتاج لدى أساتذة الجامعة ، تخفيض تكاليف الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للطلاب وكسب رضاهم.
- تمر عملية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بخمس مراحل: مرحلة نشر ثقافة الجودة، مرحلة التخطيط، مرحلة التقويم، مرحلة التنفيذ، مرحلة تبادل ونشر الخبرات.
- لجودة التعليم العالي عدة محاور أهمها: جودة عضو هيئة التدريس وطرق التدريس، جودة المباني التعليمية، الوسائل والكتاب التعليمي، جودة الإدارة التعليمية. جودة الإدارة التعليمية.
- تعمل المؤسسة من خلال وضعها الشخص المناسب في المكان المناسب من رفع مستوى فاعلية أدائها، وبالتالي تحقيق جودة عملياتها الإدارية وتعليمها العالي ، لأن جودة التعليم العالي تتوقف على جودة أعضاء هيئة التدريس الذي يعتبر عضوا فعالا في العملية التعليمية.

## الخلاصة (النتائج والتوصيات).

- تعمل إستراتيجية التعويض على زيادة قدرة المهارات الأساسية الواجب توافرها في عضو هيئة التدريس والتحفيز على التدريس الإبداعي، ومن ثم يجب على عضو هيئة التدريس أن يقوّم قدراته التدريسية ويطورها بصفة مستمرة لتحسين طرق وكفاءة التدريس وفاعليته وتحديث تقنياته لتحقيق أهداف البرنامج بجودة عالية.
- تهدف إستراتيجية التدريب إلى تحقيق جودة التعليم العالي من خلال تأهيل أعضاء هيئة التدريس والطلبة واستمرارية تدريبهم واطلاعهم على كل جديد، وتوفير الإمكانيات الفنية والمادية لأنها من العوامل المؤثرة في إنجاح التعليم الإلكتروني في ضمان جودة التعليم العالي.
- تسعى الجامعة من خلال إستراتيجية علاقات العمل إلى تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بينها وبين النقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما ، لكسب ولائهم وبالتالي الوقوف على العمل أول بأول، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين العمليات الإدارية وجودتها.

### ب - النتائج الميدانية:

- مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية جاء مرتفعا، كما كان مستوى جودة التعليم العالي بنفس الجامعة بمستوى مرتفع.
  - أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية،
  - وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم جودة التعليم العالي تعزى لمتغير الجنس، المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية.
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتسيير الإستراتيجي على جودة التعليم العالي بأبعاده المختلفة.
- ثانيا: التوصيات.**

- بناء على النتائج السابقة التي توصلت إليها يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي كما يلي:
- الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية نحو النجاح الاستراتيجي.
- زيادة وتوسيع الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالجامعة، وإعطائها بعدا استراتيجيا.



## الـخاتمة (النتائج والتوصيات).

---

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بجودة التعليم العالي بالجامعة.
- ضرورة تقديم تحفيزات مادية ومعنوية للأفراد الأكفاء لتشجيعهم ودعمهم.
- العمل على تخصيص أقسام خاصة بتدريب العمال بالجامعة.
- ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد جودة التعليم العالي، وخاصة ذات المستوى المنخفض.
- توصية الباحثين إلى إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وعلاقته بمتغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية.

## قائمة المراجع—ع

### أولاً: المراجع العربية.

#### أ الكتب.

- 1 جمال الدين مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ( منهج تطبيقي ) ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 2 أحمد ابراهيم أحمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
- 3 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2009.
- 4 بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ع08، 2008.
- 5 توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتدعيم القوى التنافسية، دار الفكر العرب، القاهرة، 2003.
- 6 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2008.
- 7 جلبي أحمد اسماعيل، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، مصر، 2007.
- 8 حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
- 9 حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزائر، 2004.
- 10 - حمود خضير كاظم، إدارة الموارد البشرية، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- 11 - الخطيب أحمد، البحث العلمي والتعليم العالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2003.
- 12 - خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، 2000.
- 13 - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.

- 14 - رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص37.
- 15 - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005.
- 16 - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 17 - سعد الغالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2002.
- 18 - سهيلة عباس محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 19 - عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
- 20 - عبد العزيز صالح بن جبثور، الإدارة الإستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 21 - عبد العزيز علي حسن، إدارة التمييز للموارد البشرية، تميز بلا حدود ، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- 22 - فتحي أحمد يحيى العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- 23 - فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 24 - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 25 - محسن علي عطية، الجودة الشاملة والمنهج ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008.
- 26 - محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة ، دار القلم للطباعة والنشر، بيروت - لبنان-، 2014.

- 27 - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 28 - محمد عروة مجاهد، المتولي إسماعيل بدير، الجودة والاعتماد في التعليم العالي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 29 - محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان- الأردن، 2011.
- 30 - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 31 - مريم محمد إبراهيم الشرقاوي، دراسات في الإدارة التعليمية، ط1 ، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2010.
- 32 - مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الإستراتيجي ، الإدارة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005.
- 33 - منصور محمد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2011.
- 34 - مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 35 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الشارقة، الأردن، 2009.
- 36 - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 37 - نزار عبد المجيد البروارى، لحسن عبد الله باشيوة، إدارة الجودة مدخل للتميز والريادة مفاهيم وأسس وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان - الأردن، 2011.
- 38 - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2011.

## ب - الدوريات:

- 39 - بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ع08، 2008.
- 40 - رندة اليافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 16، العدد 01، 2008.
- 41 - سالم راشد الشامسي، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، الأردن، مج31، ع1، 2009.
- 42 - علوان قاسم، إدارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 04، عمان - الأردن، 2009.
- 43 - غدير زين الدين محمد فلمبان، دراسة احتياجات أعضاء هيئة التدريس من المهارات الخاصة والمعارف التقنية في جامعة الطائف ، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، مج 3، ع 4، 2014، جامعة الطائف، السعودية.
- 44 - محمد الريفي، الجودة الشاملة في إدارة الجامعة بين النظرية والتطبيق، مجلة الجودة في التعليم الجامعي، مج1، ع1، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009.
- 45 - مديحة بخوش، دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- 46 - مها كامل جواد، صباح النجار، دراسة عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي الأهلي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2010.

47 - هبة محمد حسين الطائي، دور تقييم الأداء الجامعي في جودة الخدمات التعليمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات التقنية (الهندسية والإدارية والزراعية في الموصل)، مجلة التقني، مج 27، ع 5، العراق، 2014.

### ج- الرسائل الجامعية.

- 48 - بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
- 49 - بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
- 50 - رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2014.
- 51 - سراج وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2012.
- 52 - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية: عامل الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في

علوم التسيير، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2011.

53 - سملاي يحضي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل 2006، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2006.

54 - سمية مصباح، دور لوحة القيادة في تحسين تسيير الموارد البشرية -دراسة حالة مؤسسة سونغاز توزيع الشرق - قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.

55 - عبد الحكيم جربي، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة ، مذكرة بحث مقدم من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، 2013.

56 - فيصل بن محمد بن مطلق الحنفي القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية الأعمال، 2010.

57 - قوفي علي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الاسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.

58 - هبة محمد زرقان الفرخ، إستراتيجية التوظيف وأثرها على دوران العمل: دراسة تحليلية على العاملين في جامعة دمشق ، دراسة أعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2009.

د- الندوات والملتقيات.

- 59 - بن أعمارة منصور، الإبداع و الابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم العالي، ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي ( 18 - 19 ماي ) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.
- 60 - حسين سالم مرجين، جودة التعليم في مقدمة ابن خلدون، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي (3-5 مارس)، جامعة الشارقة، الامارات، 2015.
- 61 - دريد كامل آل شبيب، دور الاعتماد الجامعي في تحقيق جودة التعليم العالي ومواجهة المخاطر، المؤتمر العلمي لمؤتمر العلمي القومي الثالث عشر للجمعية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2010.
- 62 - العابد أبو جعفر عبد الله، الجودة ومؤشراتها في التعليم العالي ، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة حول جودة التعليم العالي، ليبيا، 2009.
- 63 - العاجز فؤاد، وجيمس نشوان، تطوير التعليم الجامعي الفلسطيني في ضوء مفاهيم إدارة الجودة، المؤتمر الدولي السابق حول مؤسسات إعداد المعلم في الوطن العربي بين الواقع والمأمون يوم (18-20 نوفمبر)، كلية التربية جامعة الفيوم، ، 2009.
- 64 - عامر السامرائي، أهمية تطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي لبناء ودعم ثقافة الإبداع والتميز والريادة للجامعات الخاصة: دراسة حالة الجامعة الخليجية نموذجا ، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، 2012.
- 65 - عبد المحسن النعساني، مخلة بعنوان: نموذج مقترح لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، الملتقى العربي لتطوير أداء كليات الإدارة والتجارة في الجامعات العربية ، يومي 11 و 13 مارس، سوريا، 2013.
- 66 - علي حمود محمد شرف الدين، تصرف لرفع كفاءة القدرة المؤسسية والفعالية التعليمية لجامعة عدن في ضوء المعايير العالمية للجودة، المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن: جودة التعليم العالي نحو تحقيق التنمية المستدامة، يومي 11 - 13 أكتوبر، 2010.



- 67 - علي عبد الله وأحمد مصنوعة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية الجديدة ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الشلف، (27-28 نوفمبر)، 2008.
- 68 - عيسى صالحين فرج، مصطفى عبد الله محمود الفهري، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية، جامعة طرابلس، ليبيا، 2012.
- 69 - محمد إبراهيم محمد حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق دراسة: دراسة تحليلية من منظور ريادي، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز زيادة الأعمال (سبتمبر)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة التنمية البشرية، العراق، 2014.
- 70 - محمد البشير الغوالي، أحمد علماوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل فعال لتحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، ملتقى الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، نوفمبر، 2011.
- 71 - محمد عمر شقلوف، مصطفى عبد الله محمود الفهري، التخطيط الاستراتيجي وأثره على تطبيق متطلبات محاور الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة ميدانية على كليات جامعة سرت بليبيا، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي ( 3-5 مارس)، جامعة الشارقة، الإمارات، 2015.
- 72 - محمود الخطيب، مدخل لتطبيق معايير ونظم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم ، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الرابع عشر: الجودة في التعليم العام ( 1- 4 نوفمبر)، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، السعودية، 2011.
- 73 - مختار عبد النور الحيص، نموذج مقترح لتطوير الجودة بمؤسسات التعليم العالي الليبية ، ندوة مساهمة برنامج الدراسات العليا والتدريب في خطة التنمية الوطنية، جامعة سبها، 2010.
- هـ - المواقع الإلكترونية.
- 74 - محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشري ودورها في إنجاز استراتيجي المنظمة، <http://www.alukah.net>

- 75- Daniel Duret, Maurice Pillet , **Qualité En Production : De Iso 9000 A Six Sigma** , 2eme édition , édition d'organisation, Paris, 2012.
- 76- Barrie g.dale, **Managing quality**, fourth edition, Blackwell publishing, USA, 2007.
- 77- John.P, " **Assurance Qualité Externe : Options Pour Les Gestionnaires De L'enseignement Supérieur**, Modules De 1, Op.Cit.
- 78- Isabelle POULIQUEN, "La Place Des Demarches Qualities Dans L'enseignement Supérieur", **Actes du colloque internationale sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur** , Université De Skikda, Novembre, 2010.
- 79- F.R. David, **Strategic management** , Prentice hall, New Jersey, 2010.
- 80- T.H. Wheelen and J.D. Hunger, **Strategic management and Business policy**, AddisonWesley Publishing Co, New York, 2012.
- 81- Michel Marchesnay : **Management Stratégique**, Les Editions L'Adreg, France, 2012.
- 82- Dolan SH L et Saba T et Autres, **La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles** ,Ed° Pearson Education,Paris, 2013.
- 83- Allégre CB et Andréassian AE, **Gestion des ressources humaines: Valeur de l'immatériel**, Ed° De Boeck , Bruxelles, 2008.
- 84- Mondy, R.& Others, "**Human Resource Management**", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition, 2005.
- 85- Abdelwahab Aït Razouk, **Gestion Strategique Des Ressources Humaines Recherche Theorique Et Empirique Sur La Durabilite De La Relation Entre Strategie Rh Et Performance**, Thèse De Doctorat En Sciences De Gestion, Institut D'administration Des Entreprises, Universite Nancy 2, France.
- 86- Lou van beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd : de boeck, Belgique, 2006.
- 87- Gomez.P-Y, **Qualité et théorie des conventions** ,économica, paris,2009.
- 88- Terfaya Nassima, **Démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques** , Ed Houma, Alger, 2014.

## الملحق رقم (1).

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية



استبانة البحث

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

سيدتي... ، سيدي....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان: " دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي." دراسة حالة: جامعة بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف دور التسيير الاستراتيجي في تحقيق جودة التعليم العالي بجامعة محمد خيضر بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب: بن إبراهيم عبد الحفيظ

السنة الجامعية: 2016 / 2017.

## القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات جامعة بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  
 من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:  ليسانس  ماجستير  
 مهندس  دراسات عليا (مابعد الدكتوراه)  
 دكتوراه

4-مجال الوظيفة الحالية:  أستاذ  رئيس قسم

إداري  عميد و نائب عميد

5-سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات.  من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 إلى أقل من 15 سنة.  من 15 سنة فأكثر.

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

### المحور الأول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الكلية، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ - إستراتيجية التوظيف.</b>						
01	تهتم الجامعة بمواصفات التوظيف (المؤهل العلمي، الخبرة،...) عند شغل الوظيفة وفق الظروف السائدة.					
02	تعتمد الجامعة على المصادر الداخلية (الترقية والنقل..) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية.					
03	تستخدم الجامعة المقابلات والاختبارات غير المتحيزة عند التعيين.					
04	تعين الجامعة ذوي الخبرات والمهارات العالية وتضع لهم برامج تدريب وتطوير مستقبلا.					
05	تراعي إستراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف.					
06	تعتمد الجامعة على معيار الجدارة في اختيار العاملين.					
<b>ب - إستراتيجية التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)</b>						
07	تلجأ الجامعة إلى استخدام إستراتيجية تعويض مرنة للحفاظ على العاملين الحاليين وتحفيزهم ودفعهم للعمل.					
08	تعتمد إستراتيجية التعويض على أسس موضوعية في توزيع الرواتب والأجور والمنافع الأخرى.					
09	تقدم الجامعة بعض المحفزات للحفاظ على الكفاءات.					
10	إستراتيجية التعويض في الجامعة توفر العدالة والمساواة.					
11	تعتمد الجامعة على الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على أداء عمل أفضل.					
12	تستخدم المكافأة في الجامعة كجزء من الحوافز كألية لمكافأة الأداء العالي.					
<b>ت- إستراتيجية التدريب والتطوير.</b>						
13	لدى الجامعة قسم وإدارة متخصصة بتدريب وتطوير العاملين.					

					تلتزم الجامعة جميع عاملها على مشاركتهم في برامج تدريبية بهدف تطويرهم.	14
					تضع الجامعة برامج مستمرة ومتجددة لتدريب وتطوير العاملين.	15
					تضع الجامعة برامج للتدريب خاصة بتوعية وتعريف العاملين بجودة التعليم العالي.	16
					تقوم الجامعة بإرسال عاملها إلى الخارج للمشاركة بدورات التدريب والتطوير.	17
					يهدف برنامج التدريب إلى تحسين جودة الأداء بشكل مستمر بالجامعة.	18
					هناك متابعة مستمرة لتقويم البرامج التدريبي ة من قبل إدارة الموارد البشرية في الجامعة.	19
					تستخدم الجامعة نتائج تقويم البرامج التدريبية بهدف تطويرها نحو الأفضل مستقبلا.	20
<b>ج- إستراتيجية علاقات العمل.</b>						
					تسعى الجامعة إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك مع النقابات الخاصة بالعاملين.	21
					تهتم الجامعة بشؤون العاملين لضمان حقوقهم وسلامتهم وحمايتهم أثناء تأدية وظائفهم.	22
					تقوم الجامعة ببناء علاقات تعاونية وتكاملية مع الجهات الحكومية.	23
<b>أبعاد جودة التعليم العالي</b>						
<b>د - جودة أعضاء هيئة التدريس.</b>						
					يتحلى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بسمعة أكاديمية ومهنية كافية لإنجاز رسالة الجامعة وأهدافها.	24
					يساهم أعضاء التدريس بتقديم مساهمات فكرية تتعلق بعمل الجامعة.	25
					يساهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة بتطوير المناهج الدراسية.	26
					يملك عضو هيئة التدريس القدرة على تحسين أدائهم بشكل مستمر.	27
					يساهم عضو هيئة التدريس في المؤتمرات والندوات المحلية والعربية بالعمل البحثي وأوراق العمل.	28
					يعمل أعضاء هيئة التدريس على بناء قاعدة معلومات تتسم بالعمق والحدثة في مجال تخصصه العلمي.	29
					يملك أعضاء هيئة التدريس القدرة على تحسين أداء الطلبة وإثارة المنافسة المشروعة فيهم.	30

					31	يمتلك أعضاء هيئة التدريس القدرة على تنمية الأبحاث العلمية.
<b>ه - جودة الطالب.</b>						
					32	يمتلك الطالب القدرة على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.
					33	تسعى الجامعة إلى تشجيع الطالب في اتخاذ القرار.
					34	تعمل الجامعة على تعزيز صلة الطالب بالمكتبة.
					35	تساهم الجامعة في تعريف الطالب برسالة الجامعة وبرامجها ومرافقها.
					36	يمتلك الطالب مهارات فنية تسهل انخراطه في سوق العمل.
					37	تستجيب الجامعة لمقترحات الطلبة في تطوير وتحسين خدماتها.
<b>و - جودة طرق التدريس.</b>						
					38	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس.
					39	يسعى عضو هيئة التدريس إلى تدريس أكثر من مساق ضمن اختصاصه العام.
					40	يعمل عضو هيئة التدريس على التحضير الجيد للمحاضرة من خلال الاطلاع على المراجع.
					41	يساهم عضو هيئة التدريس في خلق جو ملائم للعمل الجماعي لتبادل الأفكار والآراء.
					42	يعمل عضو هيئة التدريس على التنوع في أساليب توصيل المعلومات للطالب من أجل الرفع من تحصيله الدراسي.
<b>ي - جودة الإدارة التعليمية.</b>						
					43	تمتلك الجامعة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة.
					44	تقوم إدارة الجامعة على تعزيز المبادرة والعمل الجماعي.
					45	تعمل إدارة الجامعة على تصميم واعتماد نموذج قيادي وإداري يعكس الأهداف الجامعية المطلوبة.
					46	تقوم إدارة الجامعة بقياس الأداء ومعرفة الانحرافات بعد اكتمال السنة الدراسية.

شكراً على حسن تعاونكم