



الجمهورية الديمقراطية الجزائرية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



الموضوع:

دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الرفع

من جودة التعليم في الجامعات الجزائرية

دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر علم النفس

تخصص علم النفس العمل وإدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

عبد القادر شتيح

إعداد الطالبين:

الطاهر بوزيد

البشير غربي

الموسم الجامعي: 2019 - 2020



الجمهورية الديمقراطية الجزائرية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



الموضوع:

دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الرفع

من جودة التعليم في الجامعات الجزائرية

دراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر علم النفس

تخصص علم النفس العمل وإدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

عبد القادر شتيح

إعداد الطالبين:

الطاهر بوزيد

البشير غربي

الموسم الجامعي: 2019 - 2020

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى أغلى ما لدينا في الوجود الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى من أرى الأمل والصفاء والبراءة في أعينهم

إلى من تفرحت بينهم إخوتي الأعزاء

إلى كل رفقاء الدرب من أصدقاء وزملاء

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

شكر و عرفان

أحمد الله وأشكره الذي بفضلته وعونه تم إنجاز هذا العمل الحمد لله عز وجل حمدا طيبا مباركاً ملاً السماوات والأرض وما بينهما على نعمه العظيمة وعلى توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي يعد من الفيض خيرة راجين من المولى عز وجل التوفيق والسداد والنجاح لمن طرق يوماً باباً يطلب فيه علماً لينير به أمته.

وما أقدمه اليوم لعله يكون إجابة على علامة استفهام صغيرة مما يثقل العقل الثاقب البصيرة، وأمضي به في أفياء الإحساس ببذل جهد متواضع لخير الإنسانية، ويكون لي به بطاقة في أوردة الزمن، وأسكب به في أذن المستقبل علماً نافعا أتجاوز به درجة الزهو إلى ثواب المنعم المتفضل على جلّ جلاله بنفحة من الفتح والتيسير...

كل الشكر والتقدير إلى الأستاذ **عبد القادر هتيج** الذي تشرفه بقبول تأطيرنا والذي أمدنا بالنصح والتوجيه بكل أمانة وإخلاص

ونتوجه بخالص شكرنا وامتناننا إلى الأساتذة **فاطمة بلقاسم** ، **محمد بن كبحول** و **عادل الحميدي** ، الذين عملوا على تحفيزنا ونصحتنا كما منحونا الكثير من الوقت والجهد لإتمام وإخراج هذا العمل.

وخالص الشكر الجزيل ومن النوع الخاص جدا جدا إلى دفعة التخرج 2020 لتخص علم النفس - تنظيم وعمل، كما أقدم شكري الخالص إلى جميع أصدقائنا من قريب أو بعيد، أثار الله طريقكم وجزاكم عني خير الجزاء وأفره.

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الرفع من جودة التعليم العالي، ولإجراء هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان التي تم بنائها من طرف الطالبين بمساعدة الأستاذ المشرف طبقت على عينة قوامها 60 فرد من أساتذة وإداريين في جامعة الأغواط، وبعد معالجة البيانات المستمدة من الميدان وترتيبها وتبويبها ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (sbss25) بينت النتائج أنه لا يساهم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في ترسيخ نظام الجودة في الجامعة، ذلك لعدم وجود اهتمام كافي بهذه الموضوعات من طرف إدارة الجامعة وهذا ما أكدته الدراسة، كما أوضحت النتائج بوجود فروق بين العينة في تصور مفهوم الجودة في الجامعة.

كلمات مفتاحية: التسيير التقديري، إدارة الجودة، التعليم الجامعي، جامعة الأغواط، مؤشرات الجودة، تسيير الوظائف، تسيير الكفاءات.

Summary of the study:

This study aimed to know the role of discretionary management of jobs and competencies in raising the quality of higher education, and in order to conduct this study, the questionnaire that was constructed by the students was assisted with the assistance of the supervising professor it was applied to a sample of 60 individuals from professors and administrators at the University of Laghouat, after processing derived from the field, arranged, tabulated, and statistically treated through the Statistical Package for Social Sciences program (sbss25) Results have shown that discretionary management of jobs and competencies does not contribute to the establishment of a quality system in the university, due to the lack of sufficient interest in these subjects by the university's administration, and this was confirmed by the study, the results also showed that there are differences between the sample in visualizing the concept of quality at the university.

Key words: discretionary management, quality management, university education, University of Laghouat, quality indicators, job management, and competency management.

الأفكار

الفهرس

الفهرس

قائمة الجداول

مقدمة أ _ ج

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1) الإشكالية 6 _ 7
- 2) الفرضيات 7
- 3) أهداف الدراسة 7 _ 8
- 4) أهمية الدراسة 8
- 5) أسباب اختيار الموضوع 8 _ 9
- 6) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة 9
- 7) الدراسات السابقة 10 _ 14

الفصل الثاني: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

- تمهيد 16
- 1) تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 17
- 2) عوامل ظهور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 17 _ 18
- 3) التطور التسلسلي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 18 _ 20
- 4) خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 20 _ 29
- 5) أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 29 _ 33
- 6) أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات 33 _ 34
- 7) العوائق التي قد تحول دون تطبيق إستراتيجية التسيير التقديري 34

35خلاصة

الفصل الثالث: جودة التعليم العالي

37تمهيد

40 _ 38 (1) تعريف الجودة

42 _ 40 (2) إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

44 _ 42 (3) دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

46 _ 46 (4) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

48 _ 46 (5) مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

49 _ 48 (6) أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي

50 _ 49 (7) نظم الجودة الشاملة في التعليم العالي

53 _ 50 (8) تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي

54خلاصة

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع (الميداني)

57تمهيد

58 (1) منهج الدراسة

58 (2) حدود الدراسة

59 (3) مجتمع الدراسة

59 (4) عينة الدراسة

59 (5) أداة الدراسة

61 _ 59 (6) الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة

61 (7) أساليب المعالجة الإحصائية

62 (8) عرض وتحليل وتفسير النتائج

63 _ 62	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى	(1(8
64 _ 63	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية	(2(8
66 _ 64	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة	(3(8
69 _ 66	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة	(4(8
71 _ 69	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية العامة	(5(8
72 _ 71	استنتاج عام	(9
73 _ 72	التوصيات والاقتراحات	(10
74	خاتمة	
80 _ 76	قائمة المراجع	
89 _ 82	قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
27	الحالات المختلفة للفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين العرض الداخلي المستقبلي	01
34	أهداف (GPEC) على مستوى الفرد والمؤسسة	02
60	يوضح قيمة معامل الثبات حسب معادلة (ألفا كرومباخ)	03
61	يوضح قيمة الصدق حسب العملية الحسابية	04
62	يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور تسيير الوظائف	05
63	يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور تسيير الكفاءات	06
64	يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور نظام الجودة والتسيير التقديري	07
66	يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في مؤشرات الجودة باختلاف السن	08
67	يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في مؤشرات الجودة باختلاف الجنس	09
68	يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في مؤشرات الجودة باختلاف الخبرة	10
76	يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محاور الاستبيان	11

مفصّله

مقدمة:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) من أكثر المؤسسات الخدمية حساسية للجودة لأنها تهتم بتقديم خدمات لأعلى ما تملكه المجتمعات وهو الإنسان، حيث تؤمن أن هذا الأخير هو الوسيلة الأولى لعملية التنمية وهو الذي يعتمد عليه في نجاحها أو فشلها، وبالرغم من التطورات الكبيرة التي شهدتها هذا القطاع (قطاع التعليم العالي) خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، فعلى المستوى العربي كانت هناك بعض المحاولات لتحسين الجودة فيها تقع تحت عنوان " ضمان الجودة " ومثالا لذلك: اتحاد الجامعات العربية، اليونسكو، برنامج الأمم المتحدة الإنتمائي، وتبلورت هذه الجهود من خلال مؤتمرات وملتقيات وورشات عمل.

وأما على المستوى المحلى وتزامنا مع التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمع الجزائري بشكل عام، و رغم ضخامة ما تنفقه الدولة على التعليم العالي كونه مصدر لرأس المال الفكري، وما تبذله الدولة من جهد في سبيل رفع مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها، إلا أن الاستفادة من ذلك مازالت دون المستوى المطلوب وبقي هذا القطاع عرضة للعديد من المشاكل مما انعكس سلبا على تطور الخدمة التعليمية ومستوى جودتها لذلك فقد بذلت الكثير من الجهود بهدف تحسين وتطوير جودة التعليم العالي لضمان الكفاءة وتحقيق أهداف الجامعة، كل الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة في سبيل تحقيق هذا النجاح لابد له من الاهتمام بعديد العناصر والوحدات التي تعد من أهم الركائز لتحقيق فعلي وفعال لمفهوم الجودة وهي العنصر البشري والذي يعد العمود الفقري للعملية وبدونه لا يكون أصلا وجود لمعنى الجودة والجامعة قبل هذا، وإعطاء القدر الكافي من الجهد لهذا العنصر يعد بمثابة المؤشر للنجاح والفشل بالنسبة للجامعة في تحقيق الجودة، والنجاح يكمن في الاستثمار الكفاء والفعال للموارد البشرية، مصدر الثروة الحقيقي وأداة البناء الفعالة في كل مشروع تنموي وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية الجامعة الحديثة ورسم معالم مستقبلها، وبالتالي فإن المنطق الأساسي للتسيير الحديث يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته، وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا أجريا فقط.

في هذا السياق لم يعد باستطاعة الجامعات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن تتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف وتصميم الاستراتيجيات التنظيمية، بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من



العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل الجامعة.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هذه التي كانت مجرد وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تحولت في الألفية الأخيرة بفعل عدة متغيرات ومحددات إلى سياسة أو نهج أو أداة ترسو بوظيفة إدارة الموارد البشرية إلى مصاف الاحترافية، وهنا أصبحنا نتحدث عن مفهوم جديد وهو سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (محور دراستنا) هاته المقاربة التي تحددت معاملها من خلال تمازج مجموعة من المفاهيم العصرية أهمها ظهور نموذج الإدارة بالكفاءات.

وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة بعنوان " دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الرفع من جودة التعليم في الجامعات الجزائرية _ دراسة ميدانية بجامعة الأغواط _ "

وقد تناول الباحثان دراسة هذا الموضوع في جانبين: جانب نظري وجانب تطبيقي، متمثلة في خمسة فصول: الفصل الأول تقديم البحث: حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية البحث، فرضيات البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، دواعي اختيار الموضوع، التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث.

أما الفصل الثاني فكان حول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وقد تطرق فيه الباحثان إلى مفهوم إدارة التسيير التقديري والتطور التاريخي له، ثم تطرقا أهمية وأهداف هذه العملية وأخيرا إلى آليات تطبيق هذه العملية ومعوقات تطبيقها.

والفصل الثالث كان حول جودة التعليم الجامعي، حيث تناول فيه الباحثان تعريف الجودة والتعليم الجامعي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي من خلال مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي و متطلباتها، مبادئ وأهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، نظم ومعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي والمراحل والمعوقات.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين: فصل إجراءات الدراسة الميدانية الذي تطرق فيه الباحثان إلى منهج الدراسة، حدود الدراسة، الدراسة الاستطلاعية (حدودها الزمانية والمكانية، عينتها، أداة جمع البيانات وخصائصها السيكو مترية)، الدراسة الأساسية (حدودها

الزمانية والمكانية، المجتمع والعينة، الأداة) وفي الأخير إجراءات التطبيق وأساليب المعالجة الإحصائية.

أما الفصل الخامس فقد تم فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة وهي عبارة عن أربع فرضيات، مناقشة عامة للنتائج، وفي الأخير أدرج الباحثان بعض التوصيات والمقترحات التي استخلصاها من نتائج الدراسة، ثم الخاتمة وقائمة المراجع.

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول:

مشكلة الدراسة و اعتباراتها

- (1) الإشكالية
- (2) الفرضيات
- (3) أهداف الدراسة
- (4) أهمية الدراسة
- (5) أسباب اختيار الموضوع
- (6) التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- (7) بعض الدراسات السابقة

1) إشكالية الدراسة:

إن معرفة المستقبل وتوقع ما قد يقع به من تغيرات وتحولات كانت ولا زالت في قلب انشغالات الإنسان، وذلك بُغية الاحتراز منه وإعداد ما يلزم لمواجهة التحديات التي يفرضها والرهانات التي يعرضها ولما كانت الصفة الوحيدة الثابتة للمحيط أنه يتغير ويتقلب باستمرار، فقد أصبح التقديرُ شغل المسيرين الشاغل، باعتباره أداة حيوية وأسلوباً مثالياً لمواجهة تقلبات المحيط والتأقلم السريع معها. كما أن الأزمات المتوالية والمتسارعة التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة دفعت المسيرين في كل مرة إلى ضرورة تجسيد مبدأ التأقلم مع تغيرات المحيط، بل والانتقال من مبدأ التأقلم البعدي مع ما يحدث، إلى مبدأ السبق وتوقع ما قد يحدث قبل أن يحدث.

وفي هذا الإطار تعد المؤسسات التعليمية وخاصة الجامعية منها عرضة لهذه التحولات والتقلبات، إلا أن الجانب البشري منها أصبح اليوم من أكثر الجوانب تأثيراً وتأثراً بهذه التغيرات، لذلك يعد التوجه نحو تسيير تقديري للموارد البشرية صمام أمان لتحقيق مبدأ السبق، وبطاقة ضمان للمحافظة على هذه الموارد وحمايتها من خطر التآكل والنزيف، (حجازي إسماعيل، 2013) ومن ثم زيادة أدائه الذي يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ولا تكفي بذلك فقط بل لا بد أن تدرج هذه العملية ضمن استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية لضمان نجاح أكبر لهذه العملية نظراً لأهميتها في المؤسسة، حيث بواسطتها يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وإيجاد الموارد البشرية المؤهلة في الزمن المناسب لكي لا تتعطل عمليات المؤسسة، ولأجل ضمان نجاح عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لا بد أن تقوم المؤسسات الجامعية الاهتمام بهذه العملية وذلك وفي إطار رفع الإنتاجية المتزايدة، والكفاءة والنوعية المطلوبة وصولاً لثقافة الإتيقان والتميز في هذا القرن، كان لا بد أن يعي المختصون الأخذ بمبدأ جودة التعليم والتدريب في المؤسسات الجامعية في ضوء مؤشرات الجودة ومعايير الاعتماد في هذه المؤسسات.

(فريد خميلي، 2016، ص467)

كما تعد جودة التعليم العالي إستراتيجية إدارية ممنهجة ومدروسة جيداً، قائمة على عدّة مبادئ تعتمدها المؤسسة التعليمية؛ لأجل الوصول إلى كافة الأهداف المطلوبة في تحقيق التّميز عن الآخر، فتخرج مدخلها الأهم وهو الطالب بأعلى درجات الجودة في كافة جوانب نموه العقلية والنفسية والاجتماعية والعلمية، وتمايزه عن الآخر في قدرته على تحقيق الغاية المرجوة والمنفعة والمصلحة منه في الحياة وسوق العمل، ويبقى مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي يحمل

الكثير من المعاني والأفكار والأهداف المختلفة حسب العوامل الخارجية المؤثرة فيها مثل العوامل العقائدية والاقتصادية والأمنية وغيرها، وفي العموم فإنّ مفهوم الجودة يعني النوعية في كافة منظومة العملية التربوية. (<https://hyatok.com>)

على ضوء ما سبق نصل إلى إبراز معالم الإشكالية التالية نحاول تناولها وفق سياق نظري من خلال الإجابة على التساؤل التالي: ما دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الرفع من جودة التعليم العالي جامعة الأغواط نموذجاً؟

ولمعالجة هذه الإشكالية، وقصد الوصول إلى استدلال منطقي يمكننا من صياغة إطار نظري وتفكيري حول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودوره في الرفع من جودة التعليم في المؤسسات الجامعية طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة تقدير الوظائف في ترسيخ نظام الجودة في الجامعة؟
- ما دور إدارة الكفاءات في الرفع من التعليم العالي؟
- ما واقع تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الجامعة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير السن والجنس وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؟

(2) الفرضيات:

- يساهم تقدير الوظائف في ترسيخ نظام الجودة في الجامعة.
- يساهم إدارة الكفاءات في الرفع من مستوى الجودة في الجامعة.
- يوجد تطبيق فعلي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الجامعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير السن والجنس وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05؟

(3) أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى التعرف على:

- 1- واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وجودة التعليم في جامعة الأغواط.
- 2- لفت النظر لوجوب تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ولتعزيز أنظمة الجودة في الجامعة.

3- مدى اهتمام أساتذة الجامعة بموضوعي التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وجودة التعليم.

4- التعرف على المعوقات التي من شأنها أن تؤثر في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الجامعة.

4) أهمية الدراسة:

أ- **الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الرفع من جودة التعليم في الجامعات الجزائرية، وبجامعة الأغواط تحديداً. وهو موضوع لم يأخذ حقه من الدراسة والبحث بما يكفي إلا بعض الدراسات التي ناقشت احد المتغيرات، في حدود علم الباحثان، إذ تفتقر المكتبات الجامعية لمثل هذه الدراسات، حيث يأمل الباحثان أن تشكل هذه الدراسة قفزة نوعية في هذا المجال.

ب- **الأهمية الميدانية:** يتوقع الباحثان أن التوصيات التي يمكن اقتراحها اعتماداً على نتائج الدراسة، سوف تساعد إدارة جامعة الأغواط في حالة كثفت جهودها المادية والمعنوية على الرفع من جودة التعليم كما ونوعاً من جهة وإلى حسن استغلال الموارد البشرية والطاقات والإمكانات وضرورة استخدام أداة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات للرفع من جودة التعليم في ما يخدم الجامعة إدارة وأساتذة وطلبة ونتائج ذلك هو النهوض بهذا القطاع الذي يعتبر طفرة النمو في كل المجالات من جديد.

5) أسباب اختيار الموضوع:

أ- **أسباب علمية:** إن الملاحظ لسيرورة البحث العلمي من حيث كونه الركيزة التي يستند إليها المجتمع بمنظوماته العمومية ومؤسساته الخاصة من جهة ومختلف شرائحه من جهة أخرى يجد أن هذا المجال قد همشت فوائده وأغراضه التي أنشأ من أجلها، بالمقارنة بما يخصص له من ميزانية معتبرة نجدها تتزايد من سنة إلى أخرى، و من جانب آخر تصرف الدولة الجزائرية الملايير من الدولارات لاستيراد الوصفات الجاهزة من الدول الخارجية رغم ما يتوفر من نتائج البحث العلمي الأصيل النابع من رحم الجامعة الجزائرية، وهذا الوضع الذي يترتب بالبحث العلمي لجعله أداة غير فاعلة اتجاه المجتمع أيقظ في الباحثين الروح العلمية والوطنية التي تدعوها للفت أنظار الباحثين والقائمين على الجامعات إلى الدراسات الاستطلاعية التي تحاول رسم خريطة طريق نحو أنجع الطرق وأجود الوسائل الكفيلة باستخلاص الوصفات العلمية النابعة من عمق ما يعيشه المجتمع وما تعانيه المنظمات من مشكلات، بدلا من استهلاك ما ينتجه

الغير من حلول قد لا تتلاءم مع خصوصيات الشعب الجزائري الاجتماعية والثقافية والاقتصادية فضلا عن الإمكانيات المتوفرة، والتسيير التقديري كأسلوب إداري حديث يحتاج إلى دراسة استطلاعية دقيقة لمعرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه للرفع من جودة التعليم العالي.

ب- أسباب ذاتية:

لقد أدرك الباحثان أثناء إطلاعهما على موضوع التسيير التقديري في بعض الأدبيات وشبكة المعلوماتية أهمية النتائج التي جنيت من جراء تطبيق هذا الأسلوب الإداري خاصة وأنه يعتبر أحد الأسرار التي جعلت من اليابان يحقق قفزة كبيرة في تطوره في مختلف المجالات، إضافة إلى ما حققته بعض الدول العربية من جراء الاهتمام بهذا الموضوع في جامعاتها على غرار القطاع الاقتصادي والصناعي، ورغم افتقار الجامعة الجزائرية على حد علمنا للبحوث الخاصة بهذا الموضوع في إطار التعليم العالي إلا أن شروع بعض الجامعات الجزائرية لوضع القواعد الأولى لتبنى هذا الأسلوب الجديد من خلال ضخ المزيد من الدراسات التطبيقية والميدانية في الموضوع.

6) التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

- **التقدير:** وهو عملية إدراك الواقع وصياغته في شكل نموذج، فهو عمال واع وهادف، يهدف إلى نمذجة الظاهرة بإحداث تغيرات فيها قد تكون أهداف ذاتية.
- **التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:** وهي عملية هامة وهادفة، تهدف إلى سد الخلل وإلغاء الاحتياج في الوظائف والكفاءات في الفترة المستقبلية للمؤسسة.
- **الجودة:** هي درجة استيفاء وتحقيق المتطلبات التي يتوقعها الطالب والمجتمع من خدمات التعليم الجامعي.
- **إدارة الجودة:** هي مجموعة من الإجراءات المنهجية والإدارية اللازمة لإعطاء ثقة كافية بأن العملية التعليمية تفي بمتطلبات الجودة وتشمل عملية التقييم المستمر لجميع أنشطة المؤسسة الجامعية.
- **التعليم الجامعي:** هو التعليم الموجه لتكوين وتأطير الطلبة الذين يلتحقون بالجامعات والمعاهد العليا، الحائزون على شهادة البكالوريا أو شهادة معادلة لها.

7) الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع هي من أولى الخطوات التي يلجأ إليها الباحث وذلك للإمكانية التي توفرها في صياغة مشكلة البحث وتعيين ميادينها وأبعادها، وفي إثراء المشكلة بالعودة إلى الأصول النظرية ونتائج الماضية، وتقادي العوائق المنهجية التي واجهت الباحثين السابقين.

وقد اطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات التي تناولت عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات من جوانب مختلفة، وسنستعرض ملخص هذه الدراسات:

17) دراسة شكري مدلس (2007): بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، واستعراض أهم الأهداف التي وجدت من أجلها الوظيفة ومحاولة التعرف على الطرق المثلى التي بواسطتها تحقق المؤسسة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وكذا معرفة واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

استخدم الباحث أسلوب دراسة حالة على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء _ فرع حاسي مسعود، واستخدم (وثائق الوحدة _ المقابلة _ الاستبيان) كأدوات لجمع البيانات وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ للتسيير التقديري دور هام جدا في فعالية الموارد البشرية.
- ✓ يعتبر التكوين بكل أشكاله أهم الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تطوير عمالها.
- ✓ إن أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتجلى في صحة وسلامة القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

27) دراسة صوالح سماح (2008): بعنوان دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

هدفت الدراسة في السعي إلى إخراج تسيير الكفاءات من مجرد مصطلح نظري إلى واقع عملي والسعي إلى تطور الكفاءات وتحسين أدائها وبالتالي أداء المؤسسة ككل المساهمة في إخراج البحث العلمي من المحيط الجامعي إلى العالم الخارجي.

وقد استخدمت أسلوب دراسة حالة على المطاحن الكبرى بالجنوب GM SUD بولاية بسكرة.

واستخدمت (وثائق الوحدة _ المقابلة _ الاستبيان) كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ عدم وجود أي برامج أو خطط توجي باهتمام المؤسسة بتسيير الكفاءات.
 - ✓ وجود نوع من التسيير الذاتي للكفاءات خاصة من طرف إطارات المؤسسة.
- (3/7) دراسة موساوي زهية (2016): بعنوان دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال البشري كميزة.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على نموذج لطالما ميزه الغموض وهو التسيير التقديري والتطرق إلى البعد النظري للرأس المال الفكري والميزة التنافسية ومحاولة ربط بين النموذج والميزة التنافسية والمحافظة على رأس المال الفكري.

استخدمت الباحثة أسلوب دراسة حالة على بعض المؤسسات الاقتصادية و(وثائق الوحدة _ المقابلة) كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ هناك أساليب للمحافظة على رأس المال الفكري متميزا منها تحويل المعرفة.
- ✓ رأس المال الفكري يتكون من الأصول البشرية والأصول الهيكلية ورأس مال العلاقات.
- ✓ تعتبر مقارنة التسيير التقديري أمر حتمي بالنسبة للمؤسسات للحفاظ على رأس مالها الفكري والميزة التنافسية.

ومن الدراسات التي ناقشت موضوع الجودة ما يلي:

(4/7) دراسة حمزة مرادسي (2010): بعنوان دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مختلف النظريات المفسرة للنمو الاقتصادي ومحاولة تحليل النمو الاقتصادي في الجزائر وأيضا التعرف على مفاهيم الجودة داخل الحرم الجامعي. تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي والاستنتاجي من أجل تقييم نظام التعليم العالي.

استخدم الباحث أسلوب دراسة حالة على الجامعة الجزائرية و(المقابلة _ الوثائق التاريخية _ الملاحظة) كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ رأس المال المادي للفرد العامل يساهم إيجابا في تدعيم الإنتاج ومنه النمو الاقتصادي.
- ✓ يعتبر النمو الاقتصادي في الجزائر ظاهرة يمكن التحكم فيها بنسبة 36% من خلال جميع المتغيرات.

✓ شهد التعليم العالي في الجزائر عدة تغيرات مما أثر على استقراره.

(5/7) دراسة سهام مهيبيل (2016): بعنوان دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة جامعة الجزائر (3) لأنشطة إدارة المعرفة ومعرفة مدى تطبيق جامعة الجزائر (3) لمؤشرات ضمان جودة التعليم العالي؟ وأيضا بيان أثر تطبيق إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي بجامعة الجزائر (3).

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاستعانة على أسلوب دراسة حالة، دراسة حالة على جامعة الجزائر (3)، كما استعان الباحث بـ (الملاحظة _ الاستبيان) كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ ورثت الجزائر بعد الاستقلال جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر، أما اليوم تتوفر بالجزائر على الأقل جامعة واحدة في كل ولاية.

✓ تعد مؤسسات التعليم العالي بالجزائر الأكثر احتياج لتطبيق إدارة المعرفة بالتركيز على استيعاب وتوطين المعرفة.

✓ أظهرت نتائج الدراسة وبالرغم من التوافق المسجل في جنس أفراد عينة الدراسة، أن الجهود العلمية المبذولة من طرف أفراد عينة الدراسة الذكور أكثر بكثير مقارنة بالجهود العلمية لأفراد عينة الدراسة.

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي بجامعة الجزائر 3 تعود إلى الخصائص الشخصية والوظيفية لأعضاء هيئة التدريس.

(6/7) دراسة عمر حمداوي (2014): بعنوان دور الثقافة التنظيمية في جودة التعليم العالي. هدفت الدراسة إلى معالجة موضوع مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين نشاطات البحث العلمي في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر سييسولوجية، وكذا التعرف على دور محددات الفعل الاجتماعي التي تتشاكل من خلالها الثقافة التنظيمية في إنجاز نشاطات البحث العلمي كإحدى ملامح جودة التعليم العالي، حصر مجموعة من القيم التنظيمية التي من شأنها أن تشكل الثقافة التنظيمية الجيدة والتي تتلاءم وثقافة البحث العلمي في التعليم العالي.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة لأنه رآه مناسباً لدراسته، وتكونت العينة من أساتذة جامعة ورقلة (190 أستاذا) كما استخدم الباحث (الملاحظة _ المقابلة _ استمارة الاستبيان) كأدوات لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أظهرت النتائج أن أغلب أساتذة الجامعة يستخدمون أساليب ووسائل الاتصال المتاحة.

✓ يقوم أغلب الأساتذة من أفراد مجتمع البحث بإنجاز البحوث، والتظاهرات العلمية حسب مجالاتهم واختصاصاتهم.

✓ أن هناك 168 أستاذ قام بالنشر في المجلة العلمية التابعة للجامعة أي ما نسبته 63.8 %

✓ تشارك نسبة 23.3 % وبمعدل مرة في السنة بالملتقيات العلمية الدولية.

❖ تعليق على الدراسات السابقة:

✚ **أوجه التشابه بين الدراسات:** من أوجه الاتفاق بين الدراسات أنها جميعا تناولت إحدى متغيرات الدراسة الحالية (المستقل أو التابع)، كما أنها وفقت في إثراء الرصيد الأدبي وتقديم إضافة للمكتبة الجزائرية في ما يخص متغيرات الدراسة. ومما تم الاتفاق عليه هو المنهج الذي اتبعه معظم الباحثين الذين أنجزوا الدراسات التي عرضناها والذين استخدموا أسلوب "دراسة الحالة" خاصة الدراسات التي ناقشت موضوع التسيير التقديري.

ومن النتائج المشتركة في الدراسات السابقة ما يلي:

- أن التسيير التقديري من الموضوعات الجديرة بالاهتمام.
 - أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يساعد على تحسين أداء العاملين والمنظمة ككل.
 - أن موضوع الجودة في التعليم العالي يلقي المزيد من الاهتمام من قبل المسؤولين.
 - الأساتذة هم الحلقة الأساسية في نجاح وإرساء مفهوم الجودة.
- وهذا اتفقت معه أيضا الدراسة الحالية من خلال الاهتمام بموضوع التسيير التقديري والجودة على حد سوى وذلك بزيادة البحث في الموضوع وتقديم حقائق جديدة عنه.
- كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة وذلك باختيار الأساتذة والإداريين كأفراد لتطبيق عليهم الدراسة.

✚ **أوجه الاختلاف بين الدراسات:**

انقسام الدراسات بين دراسات ناقشت موضوع التسيير التقديري وأخرى ناقشت موضوع الجودة في الجامعة.

- الدراسة الأولى: ناقشت موضوع التسيير التقديري ومدى قدرته في الحفاظ على المورد البشري، حيث قام الباحث بمعرفة الأمور على المستوى العام ولم يرقم بالتحديد سواء على مستوى الموارد واختلافاتهم أو على مستوى عمر المؤسسة.

- الدراسة الثانية: حيث ربط موضوع التسيير التقديري بالحفاظ على الميزة التنافسية، وهنا نلاحظ أن هناك تحديد وضبط للموضوع على خلاف الدراسة الأولى، واتفقت الدراستان في عينة البحث وكذا طبيعة المؤسسات التي جرت فيها البحث.
 - الدراسة الثالثة: اختلفت هذه الدراسة عن الدراستين أنها إضافة مفهوم وهو مفهوم "الرأس المال الفكري" وهو ربطه بمفهوم التسيير التقديري وكذا الميزة التنافسية ومحاولة البحث عن علاقة بين هذه المصطلحات الثلاثة ومدى الارتباط بين كل واحد منها للأخر، وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى تأكيد هذه الفرضية.
 - الدراسة الرابعة: تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة أنها ناقشت المتغير التابع للدراسة الحالة والذي هو "جودة التعليم الجامعي" وتم ربطه بالنمو الاقتصادي، وهذه تعد الدراسة الأولى من نوعها والتي ناقشت ملف النمو الاقتصادي للجامعة الجزائرية من الإستقلال إلى فترة الألفيين ومدى تطور الجودة في هذه الفترة.
 - الدراسة الخامسة: ركزت هذه الدراسة على مفهوم جديد نسبيا عن الجامعة الجزائرية وهو "إدارة المعرفة" ومحاولة تقديم وتصور جديد لهذا المفهوم وإرسائه في الذهنية العامة للأساتذة ومحاولة ربطه بمفهوم الجودة وتوضيح درجة الارتباط بين المفهومين.
 - الدراسة السادسة: أما عن الدراسة الأخيرة التي تم إدراجها ضمن الدراسات السابقة فقط ربطت بين مفهومين وهما (الثقافة التنظيمية وجودة التعليم العالي) ومحاولة إيجاد درجة الارتباط بين المفهومين بالتركيز على محددات الثقافة ودرجة اختلافها بين المؤسسات وهو ما خرجت به نتيجة الدراسة.
- أما عن الدراسة الحالية فقد اختلفت مع الدراسات السابقة في زاوية طرح الموضوع، حيث ناقشت الدراسة موضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودوره في الرفع من جودة التعليم العالي من ناحية الأفراد والجامعة سوى (بعد نفسي واجتماعي وإداري) وكذا اختلفت مع الدراسات في المنهج المتبع حيث اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهو الأكثر شيوعا في العلوم الاجتماعية.

الفصل الثاني:

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تمهيد

- (1) تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- (2) عوامل ظهور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- (3) التطور التسلسلي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- (4) خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- (5) أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- (6) أهداف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.
- (7) العوائق التي قد تحول دون تطبيق إستراتيجية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

خلاصة

تمهيد:

إن العمل الاستراتيجي بصفة عامة يقتضي ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الأهداف العامة والطويلة الأجل للمؤسسة وذلك بالتفكير في المستقبل والتحكم فيه باستغلال الفرص التي سيقدمها وتقادي المخاطر التي يحملها، ذلك أن كل مستعجل في عالم اليوم (عالم السرعة والمعلوماتية والميزة التنافسية) فهو متأخر إذ أن النجاح في هذا العالم يقتضي التخلص من كل ما هو مستعجل عن طريق التوقع له والتحكم فيه بأساليب علمية وموضوعية.

يعد التسيير التقديري بمثابة الوسيلة الأساسية التي تمكن المؤسسة من أن تتحكم في المستقبل وتمارسه على جميع المستويات الإنتاجية منها والتسويقية والإدارية كما تمارسه على مستوى الشغل والموارد البشرية، حيث تقوم بالتوقع لكل ما يحملها مستقبلها من مستجدات وذلك بناء على معلومات داخلية تخص إمكانياتها وطموحاتها، ومعلومات خارجية تتعلق بمحيطها الخارجي وتظهر في شكل فرص أو عراقيل أو مخاطر، وهذا في إطار التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح مفهوم هذه العملية وكيفية إدارتها.

1) تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

- ظهر هناك العديد من التعاريف التي تعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات منها:
- عرف **سيتو** التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحقيق توافق دائم ومستمر بين مؤهلات العمال والوظائف التي يشغلونها حتى تستطيع المؤسسة أن تساير التطورات التي تطرأ من حين إلى آخر.
 - عرف **بوير و إيكيليبي** التسيير التقديري للوظائف بأنه عملية تهدف المؤسسة من خلالها عن البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.
 - تعرف **كارلن التسيير التقديري للوظائف** بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.
- (Françoise Kerlan:p16)

على ضوء ما سبق يمكن تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه عملية التقدير المستمر لحجم ونوع الوظائف المستقبلية للمؤسسة، ثم البحث عن سبل تهيئة وتأهيل العاملين الحاليين بالشكل الذي يسمح لهم بتغطية تلك الوظائف أو اللجوء إلى سوق العمل عند اقتضاء الضرورة.

2) عوامل ظهور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يقول الباحثان (1993.Nardone et Watzlawick) أن طريقة تصحيح التسيير لمجتمع ما يستوجب أولاً تصحيح النظرة للعالم الخارجي الذي يحيط به والتحرر من القيود التي تتحكم في سلوكياته، هذا العالم الذي يحوى العديد من التحولات المتسارعة التي تستوجب المرونة واليقظة في التسيير، وظهر سياسة (GPEC) ما هي إلا إحدى السياسات التي ظهرت كنتيجة لمحاولة تصحيح وتطوير أسلوب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تماشياً مع عديد التحولات والعوامل التي مست المؤسسات بشكل عام ووظيفة إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، فعصر الاقتصاد الجديد أو الاقتصاد المبني على المعرفة قد وضع ضغوطات ومتطلبات جديدة على إدارة الموارد

البشرية ورسخ ضروريات إعادة النظر في أدوارها في المنظمات المعاصرة، أيضا العولمة وتحرر الأفكار والممارسات وخصخصة الأعمال بالإضافة إلى التغير المستمر للتكنولوجيا وطبيعة المنافسة بالأسواق تشكل تحديات رئيسية لإدارة الموارد البشرية، التغير في الخصائص السكانية في سوق العمل والنقص الدائم للمهارات وسرعة التغير في أشكال وأنماط العمل بالإضافة إلى متطلبات العاملين في إيجاد التوازن بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة العامة، قد أدى إلى وجود صعوبات في إيجاد الكوادر البشرية والتي تعمل على إبقاء المنظمة ذات قدرة تنافسية في السوق. (سحر الكعبي، 2016 ص 06)

وفي نفس الصدد أشار (Babor) أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لم يوجد بالصدفة بل هو نتيجة لعدة تحولات هيكلية واقتصادية مست المؤسسات والاقتصاد بشكل عام، ففي سنوات الثمانيات عرفت هذه الأخيرة جملة من التداعيات التي كانت كسبب لبداية الاهتمام بـ (GPEC) أهمها:

- ظاهرة إعادة هيكلة المؤسسات والتسريحات الجماعية في سياق مخطط الحفاظ على مناصب العمل (PSE) التي كانت تظهر غالبا في شكل إحالات المسبقة على التقاعد.
- فشل الأنظمة الاقتصادية، وظهور الأزمة البترولية وما نتج عنها من مشاكل التوظيف.
- تأثير التكنولوجيا الحديثة.
- متطلبات الجودة الشاملة. (Mathieu Rocher.2004.p16)

3) التطور التسلسلي لمقاربة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

لقد توالى عدة تصورات للتسيير التقديري، منذ ظهور أبعدياته الأولى حيث التزمت كل واحدة منها بالإجابة على تحدى معين في ظروف معينة، ويمكن تصنيف هذه التطورات إلى أربعة مراحل وهي كما يلي:

13) فترة التسيير التقديري للمستخدمين 1960:

لقد كان منهج التسيير التقديري للمستخدمين منهاجا كليا خالصا، يهتم بتنميط تسيير التعداد، وتميزت هذه المقاربة بسيادة الأسس العملية كظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي، فالأعمال التي نشرت كانت مستوحاة كثيرا من نماذج بحوث العمليات المعدة من طرف مهندسين يشغلون مناصب مسؤولي الأفراد، محاولين الاستعانة بإسهامات الإعلام الآلي الذي بدأ يتطور

في تلك الفترة، وعيه فإن هذه المقاربة كانت مبنية أساسا على مقارنة كمية لا تهتم سوى بما يمكن حسابه، أي الاهتمام بالحالات الاجتماعية لتطور الطبقة العاملة، وتكمن أهم نقائص هذه المقاربة في ارتكازها الضمني على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي، بالإضافة إلى هيمنة المنطق القانوني على عمليات إدارة الموارد. (لواج منيرة، 2013، ص 04)

(2)3 فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970:

بدأ الاهتمام بالعامل البشري في بداية السبعينات من القرن الماضي لبلوغ الأهداف الاقتصادية حيث كان لأعمال مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) تأثير كبير، بالإضافة لأبحاث (P.Jardilier) في كتابه الذي نشر عام 1972 حيث ربط تطور الفرد بتطور المؤسسة من خلال تسيير المسار المهني حيث اقترح التعريف الآتي " من أهداف التسيير التنبؤي، التنبؤ بتعيينات الأفراد حسب التطلعات الفردية من جهة واحتياجات المؤسسة من جهة أخرى " هذا التعريف يرمى إلى ممارسات عديدة مثل الأجور، التوظيف، تسيير المسار الوظيفي والسعي من حينها إلى دمج تسيير التشغيل ضمن مجمل تسيير الموارد البشرية من بين الانتقادات المقدمة لهذه المقاربة تركيزها الكبير على الأفراد. (ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، 2017 ص 04)

(3)3 مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980:

ظهر هذا النوع من التسيير خلال فترة الثمانيات، وكان ظهوره نتيجة الانتقادات التي وجهت إلى التسيير التوقعي للمسار المهني من منطلق أن التسيير التوقعي للمسار غير كاف لوحده، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل إلى جانب تطور السوق والتكنولوجيا ومحاولة إدخال تطورات في محتوى الوظائف.

وقد ظهر هذا التوجه لتسيير مختلف التطورات التي جاءت موجات التسريحات المتتالية والمفاجئة للعمال بسبب هيكلية الصناعات (الفحم، النسيج، الحديد) وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا، بعد صدمتي البترول التي حدثت في السبعينات (الأولى في 1973 _ الثانية في 1979) والتي أحدثت خسائر كبيرة على المؤسسات في الجانبين الاقتصادي والاجتماعي خاصة في مجالات الصلب والحديد في المؤسسات الفرنسية، فحدث غير المتوقع تماما وتغيرت أولويات المؤسسات وبدأت في إعادة حسابات وأصبحت العلاقة بين الحاضر والماضي علاقة خطبية، واكتشف أن التوقع كان عشوائيا وغير منظم وهنا بدأت المؤسسات الكبيرة تعمل على التطورات المحتملة على مستوى الوظائف، من خلال استخدام أسلوب جديد يركز على التسيير التقديري

للوظائف، لأجل إعادة إدماج العاملين في المهام المناسبة وإصلاح الصدمة التي خلفتها الأزمة البترولية. (قداش سمية، 2017، ص30)

(4/3) التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات 1990:

إن الحركات والتوجهات التي دعمت المقاربة الفردية في تسيير الموارد البشرية في سنوات التسعينات رسخت مفهوم الكفاءة أكثر حيث عرف تسيير الموارد البشرية تحولا كبيرا من خلال اهتمامه بمحتوى الوظائف بدل الاهتمام بالحجم، وهنا أصبحت الاهتمام بالكفاءة بمثابة الجسر الذي يربط بين التسيير الفردي والنوعي للموارد البشرية، وتوجهت الاهتمامات نحو تتبع المسارات الوظيفية والمشاريع التي يطمح الموظف لتحقيقها من خلال تحديد مجالات الحركة والتطورات الممكنة. (بلحول عبد القادر، 2012، ص45).

4 خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

تشتمل خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أربعة خطوات رئيسية هي:

(1/4) تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة:

يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اليقينية أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محوره في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

(1/4) التقدير النوعي للوظائف:

بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات والمهن، وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها (مدراء، مشرفين، نقابة) أو من خارجها وذلك بحكم درايتهم بواقع المؤسسة آفاقها المستقبلية، وذلك بحكم خبرتهم في قضايا الشغل والتشغيل، إذ أنه من تجاربهم الماضية يطلب منهم دراسة وتحليل التطورات التي ستشهدها المؤسسة مستقبلا.

وقد تستند مهمة التقدير إلى شخص واحد أو أكثر على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن تقرير يتم الإجماع عليه Yves Simon-Patrick . (Joffre.1997.p 147)

2(14) التقدير الكمي للوظائف:

بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمديرين، تعتمد المؤسسة في تقدير الوظائف التي تحتاجها في المستقبل إلى أساليب أخرى منها:

▪ أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام:

يقوم هذا الأسلوب حسب " سعيد سلطان " على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي مستقبلاً والتعبير عنه كميًا (وحدات منتجة، خدمات مقدمة) ثم بعد ذلك يتم تحديد عبء العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة معبراً عنها بوحدات زمنية (ساعة، دقيقة، ثانية) وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت اللازم التي تتطلبه عملية تحقيق الهدف الذي تم تقديره، وبالرجوع إلى الوقت الذي يستطيع العامل إعطائه في اليوم يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية، وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمله العامل خلال تلك الفترة. (محمد سعيد سلطان، 1993، ص91)

▪ تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات:

حسب "ماهر" فإن هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة، كما هو موضح في المثال التالي:

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد العمال
2005	1200	04
2006	1500	05
2007	1700	06
2010	2700	09

من خلال السنوات الثلاث الأولى نلاحظ أن العلاقة بين عدد العمال وعدد الوحدات المنتجة هي:
عامل ← 300 وحدة

وبناء على ذلك يمكن استنتاج عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج 2700 وحدة في سنة 2010 كما يلي:

عامل واحد ← 300 وحدة
تسعة عمال ← 2700 وحدة

(أحمد ماهر، 2006، ص 104)

▪ تقدير كمية الوظائف حسب عدد المرؤوسين:

يشيع استخدام هذا الأسلوب في تحديد كمية عدد الوظائف الإشرافية، ورغم تأكيد بعض الباحثين على أن الحد الأقصى للوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية هو خمسة وظائف، إلا أنه في واقع الأمر لا توجد قاعدة ثابتة تطبق في كل الحالات لأن الأمر يتوقف على عديد العوامل منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يخص الأفراد، ونكر على سبيل المثال ما يلي:

✓ مستوى مهارة المرؤوسين.

✓ القدرات الخاصة بالمشرف وطاقته استيعابه.

✓ طبيعة العمل ودرجة الحاجة إلى رقابة حادة على تنفيذه.

✓ تحديد الآثار المالية مقدار الأجور المترتبة على إنشاء الوظيفة الإنشائية.

(2(4) تقدير العرض المستقبلي للموارد البشرية للمؤسسة:

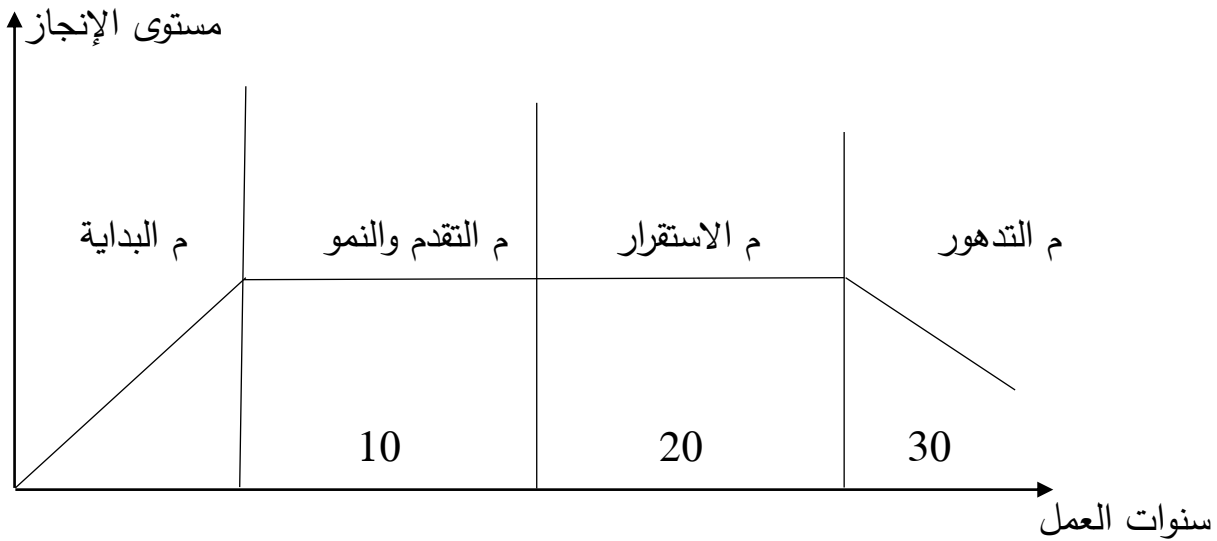
بعد تقدير احتياجاتها من الموارد المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ من مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية، وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط أنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتياً، وإنما نظراً لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لإستراتيجيات المنافسين في جذب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها الغير متوقع لكفاءتها.

(1(2(4) تحسين الموارد البشرية:

إن نجاح أي محاولة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتوقف قبل كل شيء على المعرفة المسبقة لخصائص الموارد البشرية للمؤسسة، لذلك يتحتم على هذه الأخيرة التحسين

المستمر لمواردها البشرية. وتتمثل أهم الخصائص التي تستخدمها المؤسسة لهذا الغرض في تلك التي تتضمنها الحصيلة الاجتماعية وهي:

- السن: يعتبر سن العامل مؤشرا على قابليته للتعلم والتدريب والعمل وتقديم أداء جيد، حيث كلما كان العامل صغيرا السن كانت قدرته على الاستيعاب والتعلم أكبر وأحسن.
- كم أنه يظهر رغبة وقدرة على المسؤولية في هذا السن أكثر من سن متأخرة، وهذا ما يؤكد المخطط الآتي الذي يمثل دورة الحياة الوظيفية للعامل.



المصدر: مرجع سابق، ص 228

يتضح من خلال الجدول أنه في المرحلة الأولى والثانية يكون العامل أكثر اندفاعية لتحقيق الأهداف وحب الريادة والنمو وذلك من خلال زيادة المعارف والمعلومات، أما في المرحلة الثالثة فيكون شغل العامل الشاغل المحافظة على الاستقرار المادي والنفسي والوظيفي، لتكون بعدها ملاحظة التدهور التي تأتي بمرور الزمن وتقدم العامل في السن.

- الأقدمية: تعبر الأقدمية عن حجم المعارف والمعلومات المكتسبة في العمل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع وهي:

✓ أقدمية في الوظيفة: تعبر عن مدى تحكم العامل في متطلبات الوظيفة التي يشغلها مما يؤهله لشغل وظيفة أعلى أو الاستفادة من خبراته في تدريب الآخرين، كما يمكن الاستعانة به في تحليل الوظائف.

✓ أقدمية في المؤسسة: تعكس الإلمام والمعرفة والواسعة لواقع المؤسسة وإستراتيجياتها، ويمكن كذلك أن تعبر عن درجة الولاء التنظيمي.

✓ أقدمية في العمل: بناء على تحليل المشوار المهني للعامل، تفيدنا أقدميته في قرارات الترقية، النقل، التدوير الوظيفي وغيرها.

■ الجنس: يشير جنس العامل على قدرته على تنفيذ أعمال دون غيرها، فغالبا ما تكون الأعمال التي تتطلب جهد بدني كبير تعطى للرجال دون غيرهم وكذا في ما يخص الأعمال القيادية والإدارية العليا فهي صالحة للرجال أكثر من النساء لأن النساء كثيري الغيابات بسبب العطل المدفوعة الأجر (الأمومة) وغيرها من الانشغالات المنزلية. لذلك فمعرفة جنس العامل يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات فيما يخص رسم المسارات الوظيفية والغيابات المطولة والتقاعدات المسبقة.

■ المؤهلات: تكتسي المؤهلات أهمية بالغة في التسيير التقديري، فبقدر ما هي وسيلة المؤسسة في تغطية وظائفها بالمؤهلين لشغلها، تشكل كذلك مرجعا للترقية وإسناد مهام خاصة، كما أنها تعبر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على معلومات جديدة.

■ الجنسية: قد لا تكتسي الجنسية أهمية بالغة مثل العوامل السابقة، ما عدا بعض الدول التي تحرص على توظيف أشخاص يحملون جنسيتها وذلك سعيا منها لحماية اليد العاملة الوطنية. (2(2(4) متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة:

على ضوء الخصائص السابقة للموارد البشرية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ عليها خلال الفترة التي جرى عليها التقدير.

(Jean Marie Pertti. 1998:p247)

وفي ما يلي أهم العوامل التي يجب أن تراعيها عند تقديرها المستقبلي لمواردها البشرية:

- الترقية: تشير الترقية بصفة عامة إلى انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أكبر منها، ويتسنى له ذلك عند استجابته لشروط تختلف من مؤسسة لأخرى، فنجد من المؤسسات من تعتمد على الأقدمية في الترقية وهناك من تعتمد على المؤهلات، ونظرا لعدم وجود معيار محدد للترقية فإن تقدير حجم الترقيات في الفترة المستقبلية تتم عن طريق حساب معدلاتها في فترات ماضية واعتماد تلك المعدلات للفترات المستقبلية.
- التنزيل: وهي عكس الترقية حيث ينتقل العامل إلى الأسفل وليس الأعلى، وتتم ذلك لعدة أسباب منها عدم أهلية العامل أو انخفاض أدائه أو تكون لإجراء عقابي، ولأن هذه العملية تتميز باليقينية فإن تقديرها للفترة المستقبلية تكون بطريقة إحصائية بناء على تقديرات المدراء.

■ النقل: لدواعي تنظيمية تقوم المؤسسة بهذه العملية كغيرها من العملية كالترقية والنقل، وإذا كانت بعض حالات النقل مبرمجة في الخطط المستقبلية فبقية العملية تتم مثل باقي العمليات.

■ الدخول إلى المؤسسة: بالرجوع إلى مخططات الموارد البشرية التي وضعتها المؤسسة في فترات سابقة يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة في فترات لاحقة وتظهر في شكل توظيف أو عودة من برامج تدريبية أو إعاره.

■ الخروج من المؤسسة: تحدث حالات خروج العامل من المؤسسة عند انقضاء عقد العمل أو الإستقالة أو الوفاة أو التقاعد، ويمكن إدراج الخروج المؤقت والطويل نتيجة تدريب أو مرض، أما الحالات الأخرى فتتم بطريقة عشوائية واحتمالات بنفس الفترات السابقة.

4(3) تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل:

تعد هذه العملية صعبة نسبياً مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغييرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات أهمها: (Yvés Simon- Patrick Joffre: 1997 p1456)

أ. النمو الديمغرافي: تسمح متابعة النمو الديمغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضاً للعمل بالنسبة للمؤسسة، ويختلف إطار المتابعة هذه من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها كذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديمغرافي المحلي فإن المؤسسات الكبيرة وخاصة المتعددة الجنسيات منها ملزمة بمتابعة النمو الديمغرافي الإقليمي وحتى العالمي.

ب. الهجرة: للهجرة بنوعها الداخلي والخارجي تأثير على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسياً وأمنياً ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة، كما أن للتشريعات الحكومية تأثير على الهجرة حيث نجد أن أغلب الدول تسن قوانين تعيق تشغيل اليد العاملة الأجنبية مما يعني أن الفئة النشيطة في هذه الدولة محصورة أساساً في حاملي جنسية تلك الدولة.

ج. مرونة عرض العمل: يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجر ومختلف المزايا والإغراءات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة على استقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية. وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمؤسسة التي تقتصر إلى هذه الإمكانيات.

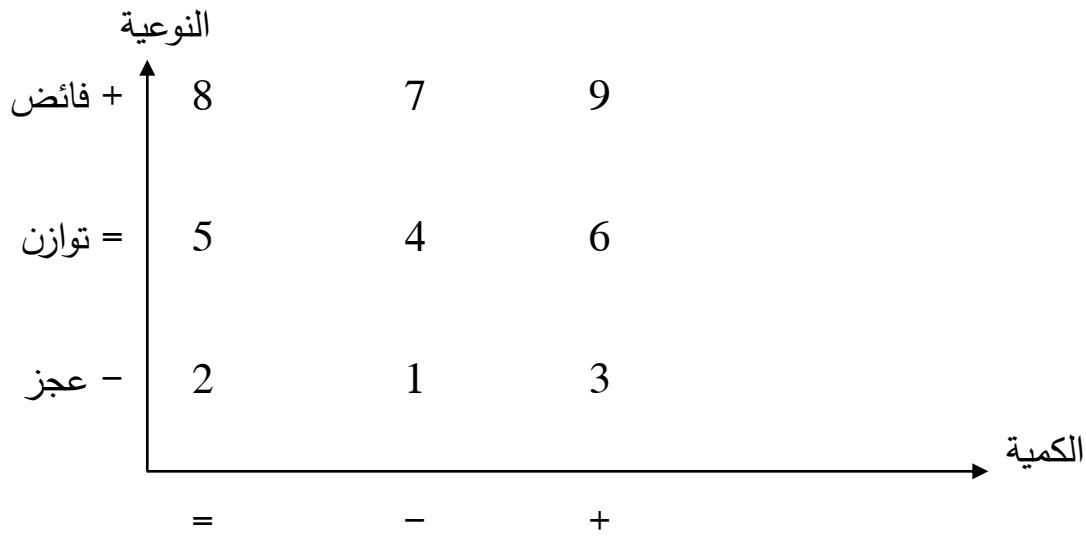
د. الإحصائيات الرسمية: يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة والسن والجنس والوظائف المفضلة، كما قد تستعين بالجامعات والمعاهد لمعرفة طاقة استيعابها ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيدعم بها سوق العمل من خلالها.

(4/4) تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية:

إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بدقة ومتابعة العرض الداخلي بصورة صحيحة عاملان أساسيان في نجاح التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلا أنهما غير كافيان ما لم يتبعهما بتحليل صحيح للفارق وبإجراءات تعديلية مناسبة.

أ. **تحليل الفارق:** تكشف المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الفترة المستقبلية وإمكانياتها في تلبية تلك الاحتياجات عن طريق مواردها البشرية الحالية عن وجود فجوة تأخذ إحدى الحالات التي قدمها بييريتي كما هو موضح في الشكل:

الشكل 1: الحالات المختلفة للفارق بين الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وبين العرض الداخلي المستقبلي



Source: Jean Marie Peretti, "Gestio des ressources humaines", op, cit . p.16

- يتضح من خلال الشكل أن نتيجة المقارنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين إمكانياتها الداخلية في تلبية تلك الاحتياجات تأخذ تسعة حالات هي:
- الحالة الأولى: زيادة عن تأهيل العاملين الحاليين بالمؤسسة تعبر هذه الحالة عن حاجة المؤسسة إلى عاملين إضافيين ذوي مؤهلات تستجيب لمتطلبات الشغل فيها.
 - الحالة الثانية: بإمكان المؤسسة في هذه الحالة أن تحتفظ بما لديها من عاملين على أن تقوم بتأهيلهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم، وفي حالة عدم قابلية هؤلاء العاملين أو بعضهم للتأهيل فإن المؤسسة تقوم بتسريحهم وتوظيف عاملين جدد مؤهلين أو قابلين للتأهيل.
 - الحالة الثالثة: تعبر هذه الحالة عن عجز في الكفاءات وفائض في عدد العاملين، بمعنى أن مؤهلات العاملين الحاليين غير كافية لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية للمؤسسة رغم كثرة عددهم، وبالتالي يتحتم على المؤسسة تأهيل ما تحتاجه منهم وتسريح الباقي.
 - الحالة الرابعة: تعتبر مؤهلات العاملين الحاليين مناسبة لمتطلبات الشغل في الفترة المستقبلية، لكن حجم الإنتاج يتطلب عددا أكبر من العاملين ما يفرض على المؤسسة ضرورة توفيرها.
 - الحالة الخامسة: لا تتطلب هذه الحالة إجراءات تعديلية، لكنها تبقى نظرية وخاصة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات العاصرة.

• الحالة السادسة: تشير هذه الحالة إلى وجود فائض في العمالة، وحيث أنها مؤهلة بأكملها ينبغي على المؤسسة اتخاذ التدابير المناسبة للتخلص من هذا الفائض خاصة وأنه يشكل مصدرا لتكلفة زائدة بالنسبة لها.

• الحالة السابعة: تشير هذه الحالة إلى أن متطلبات الشغل في المؤسسة للفترة المستقبلية يستدعي كمية أكبر مما هو متوفر لديها من عاملين، وفوق هذا تطرح أمامها إشكالية أخرى تتعلق بكون مؤهلات هؤلاء العاملين أعلى من متطلبات وظائف المؤسسة.

ولقد أشرنا سابقا إلى أهمية تصميم الوظيفة بالنسبة لتحفيز العامل ورضاه عن العمل، فإذا كانت مؤهلاته تفوق متطلبات الوظيفة كما هو الحال بالنسبة لهذه الحالة فإنه يشعر بالاستياء الذي يدفعه إلى التغيب عن العمل أو الاستقالة وغيرها من التصرفات التي تؤثر سلبا على المؤسسة، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة أن تبحث عن سبل إزاحة هذا الفارق بالشكل الذي يخدمها ويخدم العامل في نفس الوقت.

ونشير في هذا الصدد إلى أن السبب الرئيسي الذي يقف وراء حدوث هذه الحالة هو الإلغاء الجزئي أو الكلي للوظائف لدواعي تنظيمية أو نتيجة للتطور التكنولوجي.

• الحالة الثامنة: إن الحديث عن هذه الحالة هو حديث عن الحالة السابقة لها في شقها الثاني المتعلق بعدم توافق مؤهلات العاملين مع متطلبات وظائفهم.

• الحالة التاسعة: تجمع هذه الحالة بين مخاطر كل من الحالتين السادسة والثامنة وتتطلب ما تتطلبانه من إجراءات تعديلية.

ب. اقتراح الإجراءات التعديلية:

إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

- نوع الفارق: إذ أن كل حالة من الحالات التي رأيناها في الشكل تتطلب إجراءات تعديلية مختلفة عن الحالات الأخرى.
- إمكانيات المؤسسة: تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين.
- وضعية سوق العمل: إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة الندرة الكمية أو النوعية من العمالة في سوق العمل.

▪ الإطار الزمني: تختلف الإجراءات التعديلية كما يبينه الجدولين 01 و 02 حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير. وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل إلا أننا نجد أنه من الضروري استعراض الإجراءات التعديلية المتعلقة بالمدى القصير.

أ. الإجراءات التعديلية على المدى القصير:

يشير المدى القصير بصورة عامة إلى الفترة التي تقل عن ستة أشهر، وتأتي الإجراءات التعديلية المتعلقة به حسب بييريتي استجابة لمتطلبات العملية الإنتاجية حيث يظهر الفائض عندما تتوقع المؤسسة نقصا في حجم الانتاج في حين يعكس العجز زيادة متوقعة فيه. (Jean Marie Peretti: 1998 :p177)

ب. الإجراءات التعديلية على المديين المتوسط والطويل:

يستخدم المدى المتوسط للدلالة على الفترة الممتدة بين ستة أشهر وعامين أما المدى الطويل فيدل على الفترة الممتدة من عامين فأكثر، وكما يرى مارتوري فإن الإجراءات التعديلية الخاصة بهذين المديين لا تتعلق فقط بحجم الانتاج الذي تتوقعه المؤسسة بل يتعدى ذلك إلى أهدافها وإستراتيجياتها المستقبلية كالتوسع في النشاط والتنويع والاندماج. (مرجع سبق ذكره، ص 12)

5) أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وتوضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحتها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

15) أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات:

على ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق، وتتمثل هذه القرارات في مختلف الإجراءات التعديلية والتي يمكن تقسيمها إلى إجراءات تعديلية داخلية وأخرى خارجية. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن فعالية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات تتحقق أكثر بإعطاء الأولوية للإجراءات الداخلية على الخارجية وخاصة ما تعلق منها ببناء الكفاءات

وتطويرها، ذلك أن الكفاءة لا يمكن بناؤها وتطويرها إلا في المؤسسة وعن طريق التكوين والخبرة. فالعامل يلتحق بالمؤسسة مؤهلاً على الأكثر ولا يتم تصنيفه ضمن كفاءاتها إلا بعد تكوينه أو على الأقل توجيهه ثم تقييمه للحكم على كفاءته من عدمها. (Luc Boyen –Noél. Equilibey : 2000 : p266)

5(1) الإجراءات التعديلية الداخلية:

■ التكوين: سواء تعلق الأمر بالتدريب أو بالتعليم فالتكوين وكما يرى كل من بوير وإيكيليبي يهدف إلى بناء وتطوير الكفاءات بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، وليس معنى هذا أن المؤسسة تقوم بتكوين عاملها كإجراء تعديلي في حالة العجز فقط بل حتى في حالة الفائض يأتي التكوين وسيلة لإكساب العامل مهارات جديدة تبقى عاملاً في المؤسسة أو تؤهله للالتحاق بمؤسسات أخرى.

■ الترقية: إن الهدف من الترقية كإجراء تعديلي حسب كارلن هو تغطية الوظائف التي تحتاج إلى خبرة في العمل أو أقدمية في المؤسسة _ وطبعاً يكون التكوين حسب الحاجة إليه _ هذا في حالة العجز، أما في حالة الفائض فإن الهدف منها هو إحلال العاملين المسرحين أو المتقاعدين، كما يمكن أن تكون الترقية وسيلة إرضاء للعاملين ذوي المؤهلات العالية ودفعهم على البقاء في المؤسسة. ونشير في هذا السياق إلى الحالة السابعة من الشكل 01.

■ النقل: يأتي نقل العامل من وظيفته في قسم ما أو وحدة ما إلى نفس الوظيفة في قسم آخر أو وحدة أخرى نتيجة للفائض الذي يشهده الطرف الأول والعجز الذي يعانيه الطرف الثاني، كما يمكن أن يكون ذلك استجابة لرغبته وسعيًا إلى إرضاءه والمحافظة عليه.

■ الدوران الوظيفي: إن الهدف الأساسي من هذا الإجراء هو إكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة.

(Françoise Kerlan : 2004) :p93

5(2) الإجراءات التعديلية الخارجية:

يقصد بها مختلف التدابير ذات العلاقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة وفيما يلي أهمها:

■ التوظيف: إن إدخال المؤسسة لدم جديد إليها لا يعني أنها تلجأ للتوظيف في حالة العجز فقط بل يمكن أن تلجأ إليه في حالة الفائض أيضاً، فعلى سبيل المثال عندما يتعذر عليها إعادة تدريب العاملين ذوي المؤهلات العالية (الحالات: 7 _ 9) من الشكل 01 فإنها تقوم بتسريحهم

وتوظيف عاملين جدد ممن تتناسب مؤهلاتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة وكذلك ممن يظهرون قابلية للتعلم والتدريب.

وينقسم التوظيف كإجراء تعديلي إلى نوعين:

✓ **التوظيف المؤقت:** يتم استخدامه خاصة في الحالات التي لا تتطلب فيها الوظائف الشاغرة مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وعلى وجه الخصوص في الحالات التي يتأكد فيها للمؤسسة أن سوق العمل سيشتميز بالوفرة (الثقة في سوق العمل).

✓ **التوظيف الدائم:** يخص الوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية وتكوين طويل المدى، وفي هذه الحالة تكون عملية التوظيف مسبقة بحسب فترة تكوين وإعداد العامل كما يمكن أن تكون في إطار عقد التلمذة.

■ **التعاقد من الباطن:** يمكن النظر إلى هذه العملية على أنها توظيف من نوع خاص، وذلك انطلاقاً من كون الشغل الذي تقوم به المؤسسة المتعاقد معها من الباطن في صالح ويخدم المؤسسة، إلا أن العاملين في هذه الحالة ليسوا متعاقدين مع المؤسسة ولا علاقة لهذه الأخيرة بهم. وتلجأ المؤسسة إلى التعاقد من الباطن في الحالات التي يتعذر عليها الحصول على الكفاءات أو استقطابها وكذلك في الحالات التي ترى فيها أن حاجتها إلى تلك الكفاءات مؤقتة، ما يعني أن المؤسسة وعن طريق التعاقد من الباطن تتفادى تكاليف التوظيف والتكوين والتسريح.

■ **الأخرجة:** تختلف الأخرجة عن التعاقد من الباطن في كون الوظائف التي يتم إسنادها لمؤسسات أخرى في حالة التعاقد من الباطن هامة وأساسية بالنسبة للمؤسسة، في حين نجد أن الوظائف التي يتم أخرجتها غير ذلك وتخرج عن إطار المهنة الرئيسية للمؤسسة، كأن تقوم مؤسسة تنشط في قطاع البنط بأخرجة وظائف نقل وإطعام العاملين وكل هذا من أجل أن تركز وتتفرع لمهنتها الرئيسية، خاصة وأن المؤسسات التي تتم أخرجة الوظائف إليها تمارس تلك الوظائف كمهنة رئيسية بالنسبة لها، ما يعني أن المؤسسة تستفيد من خبرتها و تخصصها في الحصول على خدمات ذات جودة عالية.

■ **التسريح:** يأتي التسريح كضرورة تفرضه حالة الفائض التي تشهدها المؤسسة، ونظراً للآثار الاجتماعية والنفسية التي تلحق بالعامل المسرح، وكذلك نتيجة لما يترتب عن التسريح من تشويه لسمعة المؤسسة وصورتها لدى المجتمع، فقد أخذت أغلب المؤسسات على عاتقها مجموعة من الإجراءات مثل تعويض العامل المسرح أو إعانته مالياً على إنشاء مشروع خاص

به أو تكوينه بإكسابه مهارات تمكنه من العمل لحسابه الخاص أو لحساب مؤسسات أخرى، وتجدر الإشارة إلى أن التسريح يمكن أن يكون أيضا في حالة العجز وخاصة عندما يظهر العامل عجزا على التعلم و التدريب.

■ التقاعد المسبق: تستعمله المؤسسة كوسيلة للتخلص من الفائض حيث تدفع بالعامل إلى طلب التقاعد المسبق وبذلك تتجنب التسريح وما يترتب عنه من آثار.

■ الإعارة: تفاديا لمخاطر التسريح في حالة الفائض تقوم المؤسسة بإعارة عاملها لمؤسسات أخرى على أن تعيدهم عند حاجتها إليهم، ويحدث هذا أكثر عندما يتميز سوق العمل بالندرة.

(2/5) أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية التنظيمية:

إن تحقيق الفعالية التنظيمية بتقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة هو أمر كما سبق وأن قلنا في غاية الصعوبة، لكن على الرغم من ذلك يلعب التسيير التقديري للوظائف والكفاءات دورا كبيرا في التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة يعد غياب الليونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين.

(مرجع سبق ذكره، ص 313)

■ التكاليف الناتجة عن غياب الليونة: تعبر الليونة بوجه عام حسب كل من بوير وإيكيليباي عن قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد.

تتمثل في مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

✓ التكاليف المتعلقة بالتوظيف: حسب رابوية حسن فإن فعالية الإستقطاب تتحقق كلما كان من عدد المترشحين كبيرا، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر من المترشحين، لكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية خلال حسن اختيار المصادر، ذلك أن المهم هو سد حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين. فنجد مثلا أن الفرد المرجعي يعد أكثر فعالية إذا ما قورن بالإعلان في الصحف أو وكالات التوظيف الخاصة أو التقدم المباشر للمؤسسة، وتتمثل فعالية هذا المصدر في كون معدلات دوران الأفراد الذين تم تعيينهم من خلاله أقل من الأفراد المعينين بالطرق الأخرى.

كما نجد أيضا أن الفرد المستقطب من خلال الكليات والمعاهد عادة ما يظهر مستوى أقل وبطيء من المعاشة والاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من خلال مصدر آخر.

وإذا يبدو أنه من غير المنطقي تحديد طريقة معينة أو مصدر معين في استقطاب الموارد البشرية لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة مثل طبيعة المؤسسة ونشاطها وثقافتها وكذلك وضعية سوق العمل إلا أن ما يجب التأكيد عليه هو أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وفي جميع الحالات يلعب دورا مهما في فعالية الاستقطاب، ويظهر ذلك من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر أو المصادر المناسبة، وكذلك لتحديد أساليب الاستقطاب الناجعة كالترغيب والإغراء في حالة ندرة سوق العمل وتنافس المؤسسات على استقطاب الكفاءات.

✓ تكاليف متعلقة بالتكوين: إن الهدف من التكوين هو جعل العامل يتحكم في وظيفته ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، لكن هذا قد لا يتحقق في ظل غياب الاستشراف وعلى مستوى التكوين بصفة خاصة في المؤسسة، فالتغيرات المتسارعة التي تطرأ على الوظائف والنتيجة أساسا عن الإستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المؤسسة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها كالتوزيع والاندماج وإعادة الهندسة، وكذلك تلك التي تنجر عن إدخال الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتي لا يمكن التحكم فيها إلا من خلال الكشف عنها مسبقا واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة لمواجهتها بل والمساهمة في صنعها. (رواية حسن، 2004، ص 212)

(53) ترشيد القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

يعد (GPEC) بمثابة المرجع والدليل في جودة عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، تلك القرارات المناسبة لسد الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية وبين الإمكانيات المتاحة داخليا وفي سوق العمل، بعد تشخيص إمكانياتها المالية، وتتمثل هذه القرارات في المفاضلة بين الإجراءات التعديلية كالترقية والنقل والديوان الوظيفي والتوظيف بمختلف أنواعه.

(6) أهداف التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

تراهن المؤسسة عن طريق سياسة (GPEC) على بلوغ عدة اهداف تختلف حسب حجم المؤسسة ونوع الإستراتيجية المطبقة، وما يميز هذه السياسة عن باقي سياسات إدارة الموارد البشرية أنها سياسة تنعكس فوائدها على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت والجدول التالي يلخص ذلك.

الجدول رقم (02): أهداف (GPEC) على مستوى الفرد والمؤسسة

بالنسبة للفرد	بالنسبة للمؤسسة
- تأمين وتطوير المسار المهني للعمال وإتاحة فرص الترقية والنقل من خلال توسيع إمكانيات ومجالات التطوير الوظيفي.	- تطوير كفاءات العمال الفردية والجماعية وفقا لتطوير المهن
- تطوير قابلية الإستخدام للعمال.	- توقع التحولات التكنولوجية، الإقتصادية والإجتماعية، وتحديد الفرص الناجمة عن هذه التحولات علو الوظائف والكفاءات
- تطوير الكفاءات وتممينها.	- التحديد الدقيق لمتطلبات التكوين والتدريب ومعايير التقييم.
- تشجيع الحوار الإجتماعي الذي يترجم غالبا في تشكيل نقابات	- تحقيق الرهانات الإجتماعية للمؤسسة (المسؤولية الإجتماعية)
- تشجيع مشاركة الأفراد العاملين في تطوير وتأمين مشروعهم المهني.	

المصدر: Baruel Bencherqui. 2011. P23

7) العوائق التي قد تحول دون تطبيق إستراتيجية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

- من أهم العوائق التي قد تعترض طريق المؤسسات عند تطبيق هذا النظام ما يلي:
 - إرتباطها بعالم اللاتأكد واللايقينية الذي تشوبه العديد من المتغيرات التي يمكن أن تغير مسارات الامور دون سابق إنذار.
 - عدم وجود رؤيا مستقبلية حول التطورات التكنولوجية والاقتصادية.
 - عدم التعريف والصياغة الواضحة والمحددة لإستراتيجية وأهداف المؤسسة على المدى المتوسط.
 - عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل على مستوى الوظائف والموارد البشرية.
 - صعوبة تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية الأمر الذي يخلق صعوبة تقييم هذه الكفاءات
 - الاختيار الخاطيء لادوات التحليل والتقدير وعدم ملائمتها بالاهداف العامة للمؤسسة.
 - وجود النقابات العمالية وإعتراضها على بعض السياسات والإجراءات.
- (مرجع سبق ذكره، ص 99)

خلاصة

بعدما تطرقنا في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بسياسة (GPEC) سواء من حيث المفاهيم أو الإجراءات العملية والتي أخذت فيها خطوات ومراحل هذه السياسة حذا وافر من الشرح، إلا أن الباحثان خرجا بفكرة ونتيجة أن لكل مؤسسة سياساتها الخاصة في تطبيق هذه العملية المعقدة، لأنه ببساطة هذه العملية ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي والرؤى المستقبلية والتحديات والفرص ولكل مؤسسة حياتها الخاصة وظروفها الخاصة في ما يتعلق بهذه التقديرات، إلا انه في الأخير تبقى الدراسات والنظريات والتجارب العلمية هي المرجعية الأساسية لاتخاذ أي إجراءات مؤسسية.

الفصل الثالث:

جودة التعليم العالي

تمهيد

- (1) تعريف الجودة.
- (2) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- (3) دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- (4) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- (5) مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- (6) أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- (7) نظم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.
- (8) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

خلاصة

تمهيد:

شهد التعليم العالي في الربع الأخير من القرن الماضي تحولاً جذرياً في أساليب التدريس وأنماط التعليم و مجالاته، و قد أتى هذا التطور استجابة لجملة من التحديات التي واجهت التعليم العالي و التي تمثلت في تطور تقنيات التعليم وزيادة الإقبال عليه والانفجار المعرفي الهائل، وبروز التكتلات الاقتصادية وظاهرة العولمة، ونمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة و البحث العلمي إضافة لاعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى قدرة المعرفة البشرية على الإنتاج.

وتعد إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهر الاهتمام بها في مجال التربية والتعليم عموماً و التعليم الجامعي على وجه الخصوص، للحصول على نوعية أفضل من التعليم و تخريج طلبة قادرين على ممارسة دورهم بصورة أفضل في خدمة المجتمع لهذا ستعرض الدراسة الحالية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي إضافة إلى واقع مؤسسة التعليم العالي بالجزائر.

1) تعريف الجودة:

1(1) لغة:

أشار ابن منظور في لسان العرب أن الجيد: نقيض الرديء، وجاد الشيء جودة، وجودة أي صار جيدا، وقد جاد جوده أي أتى بالجيد من القول والفعل. (ابن منظور، 1984، ص 72)

1(2) اصطلاحا:

الجودة كمصطلح كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية (Qualitie) التي يقصد بها "طبيعة الشيء ودرجة صلاحه"، وهي لا تعني الأفضل أو الأحسن دوماً، وإنما هي مفهوم نسبي يختلف النظر له باختلاف جهة الاستفادة منه سواء كان (الزبون، المصمم، المجتمع، المؤسسة...).

وعرفت الجودة على أنها قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية.

وقديما كانت الجودة تعني الدقة والإتقان، أما حديثا وبعد ظهور الثورة الصناعية وازدياد المنافسة وتطور علم الإدارة، فقد قدمت للجودة تعاريف متعددة ومتنوعة، وإزاء هذا التعدد قام ديفيد بحصر التعاريف المختلفة للجودة في خمس مداخل قدمها جارفين (David Garvin) في كتابه Managing Quality في عام 1988، وتتمثل هذه المداخل في:

■ مدخل المثالية: تعتبر الجودة مفهوم مطلق يعبر عن أعلى مستويات التفوق والكمال، وبالتالي فالجودة يمكن التعرف عليها والإحساس بها، ومن بين التعاريف التي تندرج ضمن هذا المدخل نجد:

✓ تعرف الجودة بأنها: درجة ومستوى التفوق في الجودة، وقصد أيضا بالجودة التدرج في مستويات السلعة أو الخدمة، وقد تعبر عن تجانس المنتج مع الخدمة.

(ناظم حسن عبد السيد ، 2009 ص 15)

✓ يحدد Larousse معنى كلمة جودة بأنها: الخاصية التي تحدد طبيعة شيء ما، ويضيف Larousse بعض التجديدات على معناها معرفا إياها بأنها: التفوق والتميز في شيء ما.

■ مدخل المنتج: تعرف الجودة وفقا لمدخل المنتج على أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديدتها بدقة، فهي تمثل بالنسبة للمنتج مستوى احتوائه على خاصية أو عنصر ما من العناصر والخصائص المكونة له، وفي ضوء هذا المدخل قدمت تعاريف متعددة للجودة منها:

✓ المعهد الأمريكي للمعايير والتكنولوجيا (ANSI) يعرف الجودة بأنها: السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة، التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة (توفيق محمد عبد المحسن ، 2005 ص13)

✓ وتعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية ISO 9000 الجودة بأنها: قابلية مجموعة من الصفات الجوهرية على إشباع المتطلبات

✓ يعرف جوزيف جوران (Josef Juran) الجودة بأنها: مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي تقديم المنتج لأفضل أداء وبأصدق الصفات. (مهدي السامرائي، 2007 ص29)

■ مدخل المستخدم: حسب هذا المدخل، الجودة هي ما يراه ويريده الزبون في المنتج، فهذا الأخير يجب أن يرضي ويشبع حاجات المستفيد، مما يجعله وفيا له، ولما كانت رغبات واحتياجات العميل تختلف من شخص لآخر، فإن الشيء الجيد هو ما يحقق الأفضليات التي يراها الزبون، وبالنسبة لهذا المدخل فإنه يتضمن العديد من التعاريف منها:

✓ يعرف كاورو إيشيكواوا (Kaouro Ishikawa) الجودة على أنها: القدرة على إرضاء الزبون. (Pillippe Détrie, 2001:P 20)

■ مدخل التصنيع: تعتمد تعاريف الجودة وفقا لهذا المدخل، على أن رجال الإنتاج يرون أن الجودة تعني المطابقة للمواصفات والمعايير الموضوعية للمنتج، وأن يتم إنجازها بطريقة صحيحة ومن أول مرة، فنظرة المنتج إلى الجودة هي نظرة هندسية تصنعية، ومن التعاريف التي تندرج ضمن مدخل التصنيع نجد ما يلي:

✓ يعرف المكتب الوطني للتنمية الاقتصادية ببريطانيا الجودة على أنها: الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم الجيد وخدمات ما بعد البيع.

(Daniel, Mourice Pillet, 1998: P 19)

✓ أما فيليب كروسبي (Philip Crosby) فيعرف الجودة بأنها: الالتزام بالمتطلبات، وانعدام العيوب وأن يعمل كل فرد بشكل صحيح من المرة الأولى.

(Bertrand Louapre , 1992: P 23)

■ مدخل القيمة: وفقا لهذا المدخل، يرتكز تعريف الجودة على التكلفة والسعر، وعليه فالمنتج الجيد هو الذي يحقق المواصفات بتكلفة معقولة، أو هو الذي يوفر أداء معين بسعر معقول، ومن التعاريف التي تضمنها هذا المدخل نجد:

✓ يعرف إدوارد ديمينغ الجودة بأنها: تخفيض مستمر للخسائر، مع التحسين المستمر للجودة في جميع النشاطات.

من خلال ما سبق نلاحظ وجود اختلاف بين هذه التعاريف، نظرا لاختلاف الأطر المرجعية، إلا أنه ورغم الاختلاف، فإن ذلك لا ينفي وجود اتفاق بينها، على أن رضا الزبون يعتبر المحور الرئيسي لعمل المؤسسة.

كما نستنتج أنه ومع التطور التكنولوجي والمعرفي أصبح مفهوم الجودة الحديث يهتم أكثر بإرضاء العملاء بالدرجة الأولى، فأصبحت الجودة هي: "القيام بالأمر الصحيحة من خلال الأسلوب الصحيح للوصول إلى الهدف المنشود". (محمد عادل الشعار، 2001، ص 38).

2) إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تم انتقال مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من الصناعة إلى التعليم باقتراح من التربويين ورجال الأعمال والمسؤولين عن الإصلاحات التربوية باعتبار أن إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم هو الحل المأمول للمشاكل التعليمية حيث دعا كل من إدوارد دمينغ رائد الجودة الشاملة إلى ضرورة إدخال إدارة الجودة الشاملة في التعليم بوصفها منظومة لعمليات الجودة في التربية والتعليم والتحسين المستمر. (نعمان صالح الموسمي، 2003 ص 90)

أما جوران فقد دعا إلى استحداث مجلس أعلى للجودة الجامعية، كما دعا كروسبي إلى تطبيق مبادئه لتحقيق الجودة في الجامعة.

كما حاول التربويون في الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق مبادئ ديمينغ في التعليم لتحسين إدارة المؤسسات التعليمية ومعايير أداء الطلاب فيها. (سعاد بسيوني عبد النبي، 2001 ص 133) وفي نهاية الثمانينات وبداية التسعينات تأثر قطاع التعليم العالي في أمريكا بنتائج تطوير نوعية الجودة الناجحة في القطاع الصناعي، لهذا شهدت هذه المرحلة توسعا في تطبيق حركة الجودة الشاملة في الجامعات الأمريكية، البريطانية، نيوزيلاندا وبعض دول آسيا الشرقية.

حيث بلغت أكثر من 200 جامعة وكلية عام 92/91، منهم على سبيل المثال: "هارفاد"، "كاليفورنيا"، "جورجيا"، "فلوريدا"، كما ظهرت أول مواصفة قياسية مقننة للجودة في التربية عام 1992 كالمواصفة البريطانية (bs5750) والمواصفة الدولية المتمثلة في (iso 9000)، حيث بدأ العمل بها في كلية شرق برنجهما.

كما أصدرت عدة أعمال ومنشورات على شكل مقالات في صحف وكتب وملخصات تدعو العديد من المسؤولين في الأوساط الجامعية الالتزام بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة. (روبرت كرونسكي، 2001 ص 36)

كالنداء الذي وجهته (Harvard Education) عام 1996 بعنوان: نعمل سويا من أجل إصلاح التعليم العالي في ظل الجودة.

أما في الدول العربية فقد طرحت بعض الأفكار لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم حيث طرحت إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جمهورية مصر لتحسين عمليات إدارة التغيير على مستوى المدرسة كما تم استنصاء نظام منظمات صناعية في الجمهورية اليمنية أما في المملكة العربية السعودية وجدت إجراءات إدارة الجودة الشاملة تطبيقها لتحقيق الفعلي في بعض المدارس كما قام ديوان الخدمة المدنية بدول البحرين بتطبيق نظام (iso 9002) لتحقيق الجودة الإدارية في الفترة بين 1996/1998 وحصل بعدها على شهادة الجودة في مايو 1998. (الموسوي 2003 ص 93)

(12) تعريف الجودة في التعليم:

إن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التي تتعلق بالعمل التعليمي والتي تظهر جودة النتائج المراد تحقيقها، وهي ترجمة توقعات الطلاب والمجتمع إلى خصائص محددة تكون أساسا في تعليمهم وتكوينهم لدعم الخدمة التعليمية بما يتوافق وتطلعات الطلبة والمجتمع. وقد عرفها الأنصاري بأنها ما يجعل التعليم متعة. (الأنصاري ومصطفى، 2002 ص 23) كما عرفها البوهي باعتبارها مجموعة من الخصائص أو السمات التي تعبر عن وضعية المدخلات، والعمليات، والمخرجات المدرسية، ومدى إسهام جميع العاملين فيها لإنجاز الأهداف بأفضل ما يمكن. (البوهي، 2001 ص 376)

وعليه يتضح من التعاريف السابقة ضرورة تركيز جهود العاملين في الميدان لتحقيق الجودة من خلال وضع المعايير وتحديد الأسس والقيم اللازمة لجودة التعليم. وكذلك فإن الجودة بمثابة مجموعة الصفات المميزة للمنظومة التعليمية بعناصرها ومدى تكامل هذه الصفات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن الجودة ترتكز على التفوق والامتياز لنوعية المنتج في أي مجال وتختلف الجودة عن الفعالية كون الفعالية هي قياس مدى تحقيق الأهداف المعلنة، في

حين أنه ليس من أهداف الجودة أن تقيس الإنجازات أو المخرجات فقط ولكن تعمل على قياس الأهداف ذاتها باعتبارها مدخلات.

أما الكفاية فهي الاستعمال الجيد للمصادر في تحقيق أهداف أي برنامج معين، أما الجودة فإنها تهتم بالأهداف والمصادر معا. (عبد الرزاق إبراهيم ويح، 2003 ص 100)

(2) تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي بأنها: عبارة عن 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 بأكفأ الأساليب وأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة. (فريد النجار، 2000 ص 73)

(3) دواعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

نظراً لتعاظم أهمية ضمان الجودة في عالم اليوم فقد بذلت جهود كثيرة في هذه الصدد على المستويين الدولي والإقليمي، فعلى المستوى الدول نظمت اليونسكو (منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة) مؤتمراً عالمياً حول التعليم العالي عقد في باريس يوم التاسع من أكتوبر 1998، وتم فيه التركيز على ضمان الجودة ولقد أكدت المادة الحادية عشر من الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر على أهمية التقييم النوعي الذي يتناول كافة وظائف وأنشطة التعليم العالي، واعتبرت المادة المشار إليها الدراسة الذاتية والتقييم الخارجي في مجال التعليم العالي في العالم على تأسيس هيئات وطنية مستقلة، ووضع معايير ومستويات دولية لضمان الجودة، كما أكد الإعلان على أهمية مراعاة السياق المؤسسي والوطني والإقليمي عند وضع تلك المعايير والمستويات.

أما على المستوى الإقليمي، فقد سبق المؤتمر العالمي المشار إليه عدة أنشطة إقليمية، ففي بيروت _على سبيل المثال_ نظمت اليونسكو المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي، وهذا بدوره أكد على أهمية الجودة في التعليم العالي، ولقد حث هذا المؤتمر الدول العربية على إنشاء آلية لتقييم نوعية التعليم العالي على كافة المستويات: التنظيمية والمؤسسية والبرامج والعاملون والمخرجات وفي الشهر الأخير من العام 2003 فقد أشرفت اليونسكو بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية على مؤتمر في دمشق وقد أكد ضمن توصياته على ضرورة إنشاء آليات ضبط الجودة ونشر ثقافة التقييم والاعتماد في الجامعات العربية.

ولقد أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة من الهموم العامة في منطقتنا العربية، ويرجع ذلك لعدة عوامل منها اتساع نطاق العولمة، وتعاظم إعداد الطلبة المسجلين في التعليم العالي، ومحدودية التمويل، وانتشار مؤسسات التعليم العالي الخاصة، والتعليم الإلكتروني والالتزام الأدبي والمهني، والهموم المرتبطة بنوعية وجودة التعليم، ومع ذلك فإن لضمان الجودة طابع مختلف عما هو سائد في الدول المتقدمة، فهناك بعض العوامل التي تجعل منه عملية فريدة في هذا الجزء من العالم ومن بين هذه العوامل محدودية التنافس لاجتذاب الطلبة وقلة عدد الجامعات بشكل يضر بالتنافس وحقيقة أن بعض البرامج لا تطرح إلا في مؤسسة واحدة وارتفاع تكلفة استقدام خبراء أجانب، ومدى توفر الخبراء في التعليم الجامعي وقت إجراء عملية التقييم، والظهور المفاجئ والكبير لمؤسسات التعليم العالي. (مرجع سبق ذكره، ص 75)

و من مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة نذكر كذلك:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.

2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.

3. عالمية نظام الجودة وسمة من سمات العصر الحديث.

4. ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية.

(فرانسيس ماهوني، 2000، ص 24)

5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما

ترتبط به تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية واجتماعية تحيط بها واستنادا لمنهجيات وآليات

تناسب ظروفها وأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

6. ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.

7. ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل

المؤسسات الجامعية، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى

التعليم العالي. (محمود عباس عابدين، 2000، ص 32)

8. العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات الجامعية لا

تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.

(أحمد إبراهيم أحمد، 2003 ص 27)

9. تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق رضاهم في الحصول على فرص

العمل في سوق العمل المعولمة.

10. ضرورة تفعيل البحث العلمي والتحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع. (أمين فاروق فهمي، 2004 ص88)

وبين الغنوصي أن التعليم العالي يواجه تحديات تستدعي تبني اتجاهات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة و تلك التحديات هي:

- الجودة.
- نمو الطلب على التعليم.
- تمويل التعليم العالي.
- التقدم التقني و المعرفي.

و انطلاقا مما تقدم من مبررات يتضح أن التعليم العالي يعتبر حاجة أساسية لكل من المواطن والمجتمع حيث يقوم التعليم بصقل الموارد البشرية وإعادة تأهيلها، وهذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات، والجودة الشاملة قد عرفت زحفا معتبرا على مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم التي تتوخى وتترصد جودة النوعية كما تعنى كذلك بفلسفة الكمن وذلك لإحساسها بضرورة تحسين وتطوير مؤسساتها التعليمية في مختلف الأطوار، وقطاع التعليم العالي في الجزائر مدعو كذلك للاتجاه نحو هذه الفلسفة الحديثة لمواجهة تحديات العصر.

4) متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

لكي تحقق الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية، فهي بحاجة إلى إحداث متطلبات أساسية حتى تستطيع تقبل مفاهيم الجودة بصورة سليمة قابلة للتطبيق العملي، ومن هذه المتطلبات:

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

ج. إيمان الإدارة العليا بأهمية نظام إدارة الجودة الشاملة، وإدراكها لمسئولياتها تجاه التغييرات العالمية الجديدة. (صالح ناصر عليّات، 2004 ص10)

د. القيادة التربوية الفعالة: فالمطلوب في إدارة الجودة الشاملة هو توفير مناخ تنظيمي مناسب

لثقافة الجودة ينعكس على أعضاء هيئة التدريس ليعكسوه بدورهم داخل القطاعات وفي المواقف التعليمية والمبادرة إلى التدريب واكتساب أساليب التنمية والتطوير لتوفير الأرضية الصالحة لإحداث تغييرات ذات طبيعة فلسفية وعملية يقتضيها نظام إدارة الجودة الشاملة. هـ. ضرورة معرفة الأسباب و المشكلات من خلال الدراسات التحليلية للمؤسسة الجامعية التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة. (أحمد بطاح، 2006 ص136)

و. ضرورة التنسيق و التعاون بين الأقسام والكليات داخل الجامعة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.

ز. ضرورة التركيز على قاعدة عريضة من المعلومات التي ترشد عملية اتخاذ القرار، حيث تتم 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 حلها. (أحمد سيد مصطفى، 2002 ص80)

ح. النظر إلى عملية تطوير و تحسين الجودة على أنها عملية مستمرة.

ط. التعليم والتدريب المستمر لكافة الأفراد على طرق الجودة.

ي. مشاركة جميع العاملين في الجهد المبذول لتحسين مستوى الأداء.

(توفيق محمد عبد المحسن، 2003 ص33)

ك. المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة الجامعية في صياغة الخطط والأهداف اللازمة لتحقيق الجودة.

ل. التشجيع على الابتكار والمخاطرة.

م. التعرف على احتياجات المستفيدين الداخليين، وهم الطلاب والعاملين الخارجيين وهم عناصر المجتمع المحلي، وإخضاع هذه الاحتياجات لمعايير أداء الجامعة.

ن. تفريد المؤسسة الجامعية بصورة فاعلة على ممارسة التقويم الذاتي للأداء.

س. تدعيم اللامركزية حتى يتم تحقيق فاعلية أكبر في أداء الجامعة.

ع. المشاركة الجماعية في الإدارة باعتبارها أسلوب فعال في تحقيق الجودة والتعاون في كافة أقسام الجامعة وذلك من خلال:

- مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات مما يزيد من احتمالية تنفيذ هذه القرارات.
- تبادل وبلورة المعلومات والخبرات من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق العمل.

- العمل على إيجاد فرص أفضل لاحتواء الأخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطر. والتقدم بروح الفريق.

5) مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

الجودة الشاملة تعتبر فلسفة حديثة تعتمد على استثمار الطاقات المنظمة ومواردها المادية والبشرية، لتحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وتلبية رغباتهم، فهي ذات معالم تتضح حدودها في الأسس والمبادئ التي تركز عليها. وهذه المبادئ التي وضعها (إدوارد ديمينج) تشكل إطارا معرفيا ومرجعيا لتطبيق الجودة الشاملة ولكنها تختلف من مؤسسة لأخرى، وفي هذه الدراسة سنتعرض إلى المبادئ التالية:

5(1) التركيز على المستفيد:

حيث أن الاهتمام بالمستفيد يعني المحافظ على رضاه من خلال الوفاء باحتياجاته سواء كان هذا المستفيد داخليا أو خارجيا. (الحماي راشد، 2003 ص 23)
وفي التعليم الجامعي يعتبر الطالب من أهم المستفيدين باعتباره محور العملية التعليمية، وإن تحقق رغباته هي المهمة الأساسية للمؤسسة الجامعية، وينبغي على الإدارة عند تصميم الخدمات أن تعمل على إشباع حاجات الطلاب وتوقعاتهم، لتحقيق جودة الطالب التي تتضمن المعارف والمهارات والاتجاهات، حيث أن تحقيق رغبات الطالب المتجددة والمتغيرة تدفع وتحرك كافة الأنشطة داخل المؤسسة الجامعية. كما ينبغي عدم تجاهل المستفيدين الآخرين مثل هيئة التدريس، والمجتمع المحلي بمختلف مؤسساته، ولذلك تقوم الإدارة الجامعية بدراسة توقعات المستفيدين عن الخدمة المقدمة ومحاولة تحقيق هذه التوقعات، وقياس درجة الرضا عن هذه الخدمة.

5(2) التركيز على جودة أداء هيئة التدريس:

ويقصد بذلك الاهتمام بدراسة وإدارة تحسين كافة العمليات داخل المؤسسة وليس المنتج فقط، ويرجع ذلك إلى التأثير المباشر للعمليات على جودة المدخل، التي تشمل كافة الأنشطة في كافة المستويات، وذلك يعني التركيز الجيد على تصميم ومراقبة المدخلات والعمل بصورة جيدة مع المتعاونين، وفهم العملية بصورة جيدة لتقليل الوقت والجهد. (حسين محمد، 2005 ص 63)
يفرض هذا المبدأ على إدارة التعليم العالي ضرورة إشراك الجميع فيها، وتوفير الإمكانيات والطاقات، ووضع معدلات للأداء تتوافق مع المتطلبات، ومنح الثقة للأساتذة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية، ودعم عمليات الاتصال المختلفة.

(3/5) الاهتمام بالعمل الجماعي:

ويقصد بذلك أن تكون هناك رؤية واحدة ومشاركة تمثل توجيهها موحدا للتنظيم يتحاشى التكرار والتضاد، ويكون هناك تحديد دقيق للمسئوليات، والمهام الموكلة لكل فرد مع توفير السلطات والصلاحيات المناسبة، فالتركيز على التعاون وجماعات العمل يتيح الفرصة لإظهار المواهب والطاقت الابتكارية، إضافة إلى اكتساب المعرفة اللازمة، وتبادل المعلومات والخبرات. (بسمان فيصل محجوب، 2003 ص139)

ويعتبر العمل الجماعي أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في طريقة أداء العمليات، وهي عملية تتطلب تدعيم الاتصال بين الأفراد.

وفي إطار هذا المبدأ تتخذ إدارة التعليم العالي مجموعة من الإجراءات التي ترسخ العمل الجماعي في المؤسسة الجامعية منها:

- قيادة حملات توعية بأهمية العمل الجماعي، وذلك من خلال اللقاءات والنشرات والدوريات، ولا يقتصر هذا على هيئة التدريس فقط وإنما يتعداه ليشمل الطلاب، والمجتمع المحلي.
- إنشاء كيانات للعمل الجماعي وعلى عدة مستويات، مثل لجنة التخصص الواحد، المجالس العلمية وغيرها.
- تفويض السلطات للجانب و فرق العمل المختلفة.
- عقد ورشات العمل والدورات التدريبية والأيام الدراسية والمعارض و المحاضرات التوضيحية.

(4/5) القيادة التربوية الفعالة:

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات،

وتحقيق التعاون والتأثير في الآخرين، واستنهاض الهمم للعمل من أجل تحقيق الأهداف. والمطلوب من القيادة التعليمية توفير مناخ مناسب لثقافة الجودة ينعكس على أساتذة المؤسسة الجامعية ليعكسوه بدورهم داخل المواقف التعليمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال تحديد اتجاهات التغيير الثقافي المطلوب، وتطوير لغة مشتركة تناسب هذا التغيير، والمبادرة إلى التدريب وأساليب التنمية والتطوير المتاحة، لتوفير الأرضية الصالحة لتشغيل عمليات تتسم بالجودة.

(زاهر عبد الحميد، 2005 ص176)

ويتطلب تحقيق هذا المبدأ من إدارة التعليم العالي القيام بما يلي:

- العمل على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة الجامعية، وبين جميع الأطراف المشاركة في العملية التعليمية.

- التأكيد على المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في المؤسسة الجامعية، واندماجهم الكامل في العمل بما يسمح باستخدام القدرات وتفجير الطاقات الكامنة لمصلحة الجامعة.
- تنمية رؤية بعيدة المدى لدى الطلبة وهيئة التدريس العاملين في المؤسسة الجامعية وأفراد المجتمع المحلي، ومساعدتهم على ترجمتها إلى خطط.

(5) التحسين المستمر والتميز :

ويقصد بذلك الرغبة الدائمة للمؤسسة الجامعية في تحقيق تحسن تدريجي وجوهري في كل العمليات، ويركز التحسين المستمر على بناء قنوات اتصال فعالة مع المستفيدين، ويعتبر هذا عنصراً أساسياً لتحسين الجودة على المدى البعيد. وتشمل عمليات التحسين المستمر كل مجالات إدارة التعليم العالي، إضافة إلى الجوانب المتعلقة بالشخصية، الكفايات والمهارات، حيث أن ممارسة عمليات التحسين المستمر تقود إلى مزيد من التميز.

وبذلك نستطيع القول أن هذه المبادئ السابقة متصلة بعضها ببعض ومترابطة وتتوحد بعضها بعضاً، فعملية التحسين المستمر تركز على العمليات والنتائج، وهي تعمل على منع حدوث الأخطاء. (حسين محمد، 2005 ص65)

(6) أهداف إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

إن إدارة الجودة الشاملة لأي مؤسسة هي أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان، خاصة في مجال التعليم، ولا شك أن أهم الفروق بين المؤسسة التعليمية جيدة و أخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة، لذلك ارتأت الكثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في الدول المتقدمة تطبيق نظم الإدارة بالجودة الشاملة، الأمر الذي يضمن معه خدمة تعليمية غير متذبذبة، وانضباطاً إدارياً يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه، ويمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة الشاملة ونظمها في التعليم الجامعي على النحو التالي:

- الوفاء بمتطلبات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع وإرضائهم.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلاب اتجاه عملية التعلم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية.
- مشاركة جميع العاملين في إدارة الجامعة لكون كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته ومشاركته في التحسين و التطوير.

- تطبيق إدارة الجودة الشاملة يقلل من بيروقراطية الإدارة إلى حد كبير، ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة و المتعارضة أحيانا، مع الالتزام في الوقت نفسه بالتعليمات الرسمية وتسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ربط أقسام المؤسسة الجامعية وجعل عملها منسجما، بدلا من نظام إداري منفرد لكل قسم أو إدارة، مما يؤدي إلى الانضباط أكثر.
 - ضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة رغم اختلاف أنماط العاملين نتيجة اختلاف بيئاتهم.
 - المساعدة على إيجاد نظام موثق لضمان الأداء في حالة تغييب أحد الأفراد أو ترك الخدمة.
 - ترسيخ صورة المؤسسة الجامعية لدى الجميع بالتزامها بنظم الجودة في خدماتها.
 - رفع و زيادة مستوى الوعي بجودة العمل والنظام لدى العاملين من خلال التزامهم بتحقيق الجودة والمعاشية اليومية لها.
 - المساعدة على وجود نظام شامل و مدروس للمؤسسة الجامعية.
 - المساعدة على تخفيض الهدر في إمكانات المؤسسة الجامعية من حيث الموارد والوقت وغيرها.
 - تحسين كفايات الإداريين والعاملين وعضو هيئة التدريس ورفع مستوى أدائهم، من خلال التدريب المستمر.
 - زيادة الاحترام والتقدير المحلي، والاعتراف العلمي بالمؤسسة الجامعية لما تقدمه من خدمات للطلاب وللمجتمع من خلال المساهمة في تنمية المجتمع المحلي.
- (مرجع سبق ذكره، ص176)

7) نظم الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

من أبرز نظم الجودة الشاملة بالتعليم الجامعي في عالمنا المعاصر نجد:

- (17) المواصفة البريطانية (B 55750):** وهي نظام إداري يتكون من مجالات وعمليات ومخرجات وتضم عدة مجالات: التصميم، التطوير، إستراتيجية التنفيذ، الرقابة على العمليات، الفحص والاختبار ويعتبر هذا النظام خطوة أولى في طريق إدارة الجودة الشاملة وهذا يتطلب إحداث تغيير في ثقافة واتجاهات التنظيم وتوفير الفرص المتكافئة، وإدارة الموارد البشرية للوصول إلى الجودة الشاملة.

(2(7) توكيد الجودة: إن مفهوم توكيد الجودة منبثق من مفهوم الجودة وتختلف تطبيقات هذا المفهوم من دولة إلى أخرى من حيث اقتصارها على جودة التدريس أم تمتد لتشمل البحث العلمي الإدارة ... الخ وتتمثل صفات هذا المفهوم في:

- وجود مهمة ورسالة ورؤية للجامعة والكلية تهدف إلى ضمان الجودة.
- وجود إدارة معلومات تساهم في أداء العمل بشكل فعال.
- متطلبات وإجراءات تبين كيفية إنجاز العمل لتحقيق قياس الأداء بدقة من خلال معايير الأداء الجيد.

- إجراءات تصحيحية ونظام إداري للمراقبة تطوير العمل. (سعاد بسيوني، 2001 ص 138)
- (3(7) بيت الجودة:** تقوم فكرة بيت الجودة على تكامل مبادئ ديمينغ ويتكون مجازا من قمة البناء: ويضم ثلاثة أنظمة تؤثر في إدارة الجودة الشاملة وهي اجتماعية، إدارية وتقنية.
- (4(7) إدارة الجودة الشاملة :** يستخدم على نطاق واسع في الجامعات وهو نظام أوسع وأشمل للجودة ويضم النظم السابقة وهو نظام متكامل للإدارة وطريقة تطوير وتحسين جودة مخرجات المؤسسة الجامعية. (مرجع سبق ذكره، ص 138)

(8) تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

(1(8) مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة: تتمثل مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة فيما يلي:

(1(1(8) مرحلة الإعداد: وفي هذه المرحلة يقرر المديرون إذا كانوا سيستفيدون من التحسينات الشاملة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، كما يتم اتخاذ القرار لتطبيقها وفقا لرؤية مستقبلية تحدد بموجبها الجامعة سياساتها إلى جانب نشر أفكار ثقافة الجودة داخل الجامعة والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة ، ويتطلب ذلك إعداد مهارات تتمكن من مجاراة هذه المرحلة من خلال عقد ندوات ولقاءات تضم جميع العاملين بالجامعة. (مريم الشراقوي، 2003 ص 42)

(2(1(8) مرحلة التخطيط الاستراتيجي للجودة: يتم في هذه المرحلة صياغة رؤية النظام الجامعي وأهدافه المنشودة والاستراتيجيات والسياسات إضافة إلى وضع الخطط التفصيلية للتنفيذ، ويتم اختيار مجلس استشاري الذي يكون على رأسه في الكلية عميدها ويضم جميع رؤساء الأقسام. (مرجع سبق ذكره، ص 143)

وفي أول اجتماع للمجلس الاستشاري يوضع ميثاق عمل المجلس وتوزع المسؤوليات اللازمة لدعم خطة التنفيذ وتحدد العمليات، الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف الجامعة باستخدام أدوات الجودة الكمية والنوعية وتتطوي عملية التخطيط على ما يلي:

■ يقوم المخططون بتحديد الغرض من وجود الجامعة أو الكلية ومهمتها الأساسية والأهداف التي ينبغي تحقيقها

■ يقوم المخططون بتحديد عملاء الجامعة ويمثلون في عملاء من داخل الجامعة (أكاديميين، طلاب، إداريين) وعملاء خارجيين (مجتمع).

■ يقوم المخططون بتحديد الاحتياجات التي تمكن الجامعة أو الكلية من تلبية ما يتوقعه العميل (الطلاب والمجتمع) ومتطلباته بالإضافة إلى تحديد الطرق والأساليب التي يتم استخدامها.

(3(1(8) مرحلة تنظيم الجودة: يتطلب نجاح التنظيم لزرع بذور الجودة داخل الجامعة و البيئة التعليمية والمجتمع لتقبل متطلبات الجودة الشاملة ما يلي:

■ الوحدة الفعالة: معنى احتياج كل وحدة وبرنامج وقسم إلى العمل بكفاية وفعالية مع وضوح مواصفات الجودة.

■ التوجيه الرأسي: بمعنى أن كل عضو بالجامعة يحتاج إلى فهم إستراتيجية واتجاهات رسالة الجامعة في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

■ قيادة فردية لكل عملية: بمعنى أن مفتاح العمليات في أي إدارة تتطلب تخطيط وتنظيم كل عملية على حدة.

■ قيادات الجودة: للقيادة الجامعية دور هام في تحقيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة عن طريق استخدام مفهوم الشراكة في المسؤولية بتشجيع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب على المشاركة، الانفتاح، الإبداع في العملية التعليمية.

(مرجع سبق ذكره، ص 143)

وتتمثل وظائف قيادات الجودة فيما يلي:

✓ تكوين رؤية وفكرة واضحة عن مدخل إدارة الجودة الشاملة في الجامعة.

✓ توصيل رسالة الجودة لأعضاء الجامعة.

✓ توضيح المسؤوليات داخل الجامعة.

✓ بناء الآليات المتوقعة لنجاح عمليات التوجيه والتقييم.

✓ يفترض خبراء الجودة الشاملة أن الجدول اللازم لتطبيق برنامج الجودة الشاملة يتراوح بين 9-15 شهرا.

(18)4) مرحلة التقييم والتقدير: وهي تشمل على التقييم الذاتي لأداء الأفراد والتقدير التنظيمي لنظام الجامعة مع إجراء المسح الشامل لإرضاء المستفيدين وهم الطلاب بالدرجة الأولى والجامعة بشكل عام والمجتمع المحلي. (مرجع سبق ذكره، ص43)

(18)5) مرحلة تبادل ونشر الخبرات: تعد المرحلة الأخيرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وفيها يتم استثمار الخبرات والنجاحات وتدعى جميع الوحدات بالمؤسسة الجامعية والمؤسسات التابعة لها كما يدعى جميع المتعاملين مع المؤسسة الجامعية من عملاء للمشاركة في عملية التحسين. (جوزيف جابلو نسكي، 1996 ص169)

وأولى الخطوات التي تتخذ في سبيل تبادل الخبرات هي دعوة المؤسسات التابعة وكبار المسؤولين لإطلاعهم على نتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث يقوم مجلس الإدارة يتولي شرح النتائج التي أمكن التوصل إليها، ويقوم المنسق بتلخيص معطيات إدارة الجودة الشاملة لكبار المسؤولين بالمؤسسة الجامعية.

(8)2) معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

قد تواجه المؤسسة الجامعية عند تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة المعوقات التالية:

- ضعف بنية نظام المعلومات وقلة البيانات المطلوبة.
- قلة الكوادر المؤهلة في مجال الجودة.
- المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
- ضعف النظام المالي.
- اهتمام المؤسسة الجامعية بالأرقام الكمية في تحقيق أهدافها دون الاهتمام بنوعية المنهج والمنتج.
- قصور التخطيط في المؤسسة الجامعية.
- نقص وعي العاملين بسياسة الجودة .
- ضعف تواصل الإدارة، العاملين ، أعضاء هيئة التدريس، الطلبة.
- استبعاد متطلبات المجتمع من مفهوم الجودة.
- تقرير تطبيق إدارة الجودة الشاملة قبل إعداد البيئة الملائمة لتقبلها.

- التركيز على تقييم الأداء وليس على القيادة الواعية التي تساعد الأفراد على تحقيق الجودة أعلى وبالتالي تتحول الإدارة إلى إدارة بالتخويف.
- إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى مزيد من الوقت والجهد في بداية التطبيق .
- إتباع أنظمة وسياسات وممارسات لا تتوقف مع مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- عدم إدراك رؤساء الأقسام لدورهم الإداري في ظل إدارة الجودة الشاملة.
- تبني وصفات جاهزة لتحسين الجودة قد لا تتفق مع احتياجات المؤسسة الجامعية.
- عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين في الجامعة على مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- صعوبة استيعاب كبار الإداريين لآليات إدارة الجودة الشاملة والتزاماته، وكيفية اجتذاب الموظفين والعاملين في المؤسسة وتحفيزهم على تغيير أنماط التفكير السائدة واعتناق أصول الثقافة الجديدة التي تعكسها مبادئ الجودة. (نعمان محمد صالح الموسوي، 2003 ص93)

خلاصة:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل نستخلص أن الجودة في التعليم الجامعي ليست هبة تمنحها الحكومات، وإنما فرصة تصنعها الأمم وتستثمرها الشعوب، وتضحي من أجلها بالوقت والجهد والمال والمثابرة. والجودة الشاملة لا تبدأ من القاعات ولا المؤتمرات ولا من القوانين، بل تبدأ من الجامعة والفصول ومن مشاركة الإدارة والأساتذة والطلبة في تحمل مسؤولية تطوير التعليم العالي وضبط جودته. وتتحقق جودة التعليم من خلال وجود سياسة واضحة ومحددة للجودة الشاملة، وكفاءة التنظيم الإداري للمؤسسات التعليمية الجامعية، وتفعيل نظام المتابعة والتقييم لتفادي الوقوع في الأخطاء، وتوفير نظم تدريب عالية المستوى للهيئة التعليمية والإدارية.

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع (الميداني)

تمهيد

- (1) منهج الدراسة.
- (2) حدود الدراسة.
- (3) مجتمع الدراسة.
- (4) عينة الدراسة.
- (5) أداة الدراسة.
- (6) الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة.
- (7) أساليب المعالجة الإحصائية.
- (8) تحليل وتفسير النتائج.
- (9) استنتاج عام.
- (10) التوصيات والاقتراحات.

تمهيد:

بعد عرض الجزء الأول من البحث والذي تمثل في الجانب النظري كما ورد في الفصول السابقة، سيتم عرض الجزء الثاني وهو الجانب التطبيقي، حيث سيتناول الباحثان في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية (المنهج، مجتمع الدراسة، حدود الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، الأسلوب الإحصائي المتبع) كما سيتم التطرق إلى عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وتقديم جملة من التوصيات والمقترحات بناء على نتائج الدراسة.

1) منهج الدراسة:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم، واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. (حميدة عميراي، 2001 ص 96)

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث، ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر ملائمة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها. فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كفيماً أو كمياً. وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج. (بشير صابح الراشدي، 2000 ص 59)

وتماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمد الباحثان على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمحاولة التعرف على واقع التسيير التقديري ونظام الجودة في جامعة الأغواط من خلال تحليل تصورات المسيرين والأساتذة، ومدى توفر الجامعة على إمكانيات تطبيق هذه العملية، وحصر الصعوبات التي تعيق تطبيق العملية في جامعة الأغواط.

2) حدود الدراسة:

تتخصر الدراسة الحالية ضمن حدود زمانية ومكانية وبشرية خاصة وهي كالتالي:

(1) **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة ما بين شهر جانفي إلى شهر ماي 2020.

(2) **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

3) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة جامعة الأغواط على مستوى الكليات الثمانية للجامعة، وهو مجتمع غير متجانس لأنه يتكون فئتين وهما: المسيرين، الأساتذة.

4) عينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة على عينة من مسيري وأساتذة الجامعة والذين قدر عددهم 60 فردا وهي عينة عشوائية بسيطة، أي تم اختيار الأفراد بشكل عشوائي وتم توزيع الاستبانة عليهم للإجابة عليها.

5) أداة الدراسة:

إن أي باحث يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تساعده على جمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، واختيار أدوات البحث يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه، وبما أن الباحثان بصدد دراسة التسيير التقديري ونظام الجودة في جامعة الأغواط.

وتماشيا مع طبيعة الموضوع، فقد اعتمدا على أداة الاستبيان الذي يعتبر من أنسب الوسائل المساعدة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات، خاصة بالنسبة للبحوث السيكولوجية التي تعتمد في دراستها على المنهج الوصفي.

ويعرف الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف دراسة موضوع معين في إطار إنجاز بحث معين وتكون الإجابة عليه كتابيا، إما عن طريق المقابلة الشخصية أو الإرسال عبر البريد العادي أو الإلكتروني. (محمد مزيان، 2008، ص 118)

وانطلاقا من موضوع البحث فقد قام الباحثان بتصميم إستبانة تحتوي على مجموعة من المحاور كل محور يحتوى على العديد من العبارات التي تحاول من خلالها التحقق من فرضيات البحث.

6) الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

وهي أدوات حددها الباحثون للقياس النفسي للأداة التي اعتمدت عليها الدراسة وهي:

1(6) ثبات أداة البحث:

الثبات هو أن تعطي أداة البحث نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الأفراد أو هو استقرار نتائج أداة البحث وعدم تغييرها بشكل كبير عند إعادة توزيعها على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم حساب الثبات بمعادلة (ألفا كرومباخ) عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وفق الخطوات التالية: Analze – Scale – Reliability Analysis Model (Alpha) . وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (03) يوضح قيمة معامل الثبات حسب معادلة (ألفا كرومباخ)

عدد البنود	قيمة ألفا كرومباخ	المحور
06	0.985	المحور الأول
06	0.987	المحور الثاني
12	0.959	المحور الثالث
24	0.988	كل المحاور

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ لكل المحاور قد بلغت بين (0.95) و (0.98) وهي تدل على ثبات الاستبيان وصلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة. (26) صدق أداة الدراسة:

اعتمد الباحثان اعتماد طريقة " الصدق الذاتي " باعتباره أسهل الطرق لقياس الصدق، يعتمد هذا الصدق على أن الدرجات التجريبية للاختبار بعد تخلصها من أخطاء القياس (عند حساب الثبات) تصبح درجات حقيقية، وبما أنها صارت درجات حقيقية يمكن اعتبارها محكا ينسب إليه صدق الاختبار، وذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات بوصفه معاملا للصدق:

$$\sqrt{\text{نتيجة الثبات}}$$

وبعد الحساب كانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (04) يوضح قيمة الصدق حسب العملية الحسابية

عدد البنود	الصدق	المحور
06	0.99	المحور الاول
06	0.99	المحور الثاني
12	0.97	المحور الثالث
24	0.99	كل المحاور

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن القول أن المقياس صادق في ما يقيس.

(7) أساليب المعالجة الإحصائية:

تعتبر الأساليب الإحصائية إحدى الدعائم الرئيسية التي تقوم عليها الطريقة العلمية في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية، لأن جمع البيانات دون تبويبها وتحليلها يبقي نتائجها مبهمه، إذا لم يتم الاعتماد على وسائل التحليل التي تجعل نتائج البحث مفهومة وواضحة، لذلك اعتمد الباحثان على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة وهي:

(1(7) اختبار ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاستبيان.

(2(7) الكاف تربيع لحساب درجة التأثير.

(3(7) اختبار (ت) (t test) لحساب دلالة الفروق لعينتين.

8) عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

إن عرض وتحليل النتائج يعد جوهر أي دراسة، لأنه ببساطة بعد التحليل والمناقشة يجيب الباحث على تساؤلاته ويعطي تبريرات وأسباب لنتائجه، وفيما يلي عرض ومناقشة لكل الفرضيات.

1) عرض ومناقشة الفرضية الأولى:

نص الفرضية: يساهم تقدير الوظائف في إنجاح نظام الجودة في الجامعة. للتحقق من هذه الفرضية تم حساب قيمة الكاف تربيع و Sig لإجابات الأفراد على محور تسيير الوظائف، عن طريق البرنامج الإحصائي sbss وفق الخطوات التالية: Analyse – nonbarametkric tests – legacy dailogs – chi.square بعد ذلك تم الضغط على ok، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (05) يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور تسيير الوظائف

العينة	قيمة الكاف تربيع	قيمة sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة
60	24.70	0.21	20	0.05

من خلال الجدول نلاحظ ان العينة كانت 60 فردا وقيمة الكاف تربيع قد بلغت (24.70)، أما قيمة sig فقد بلغت (0.21) عند مستوى الدلالة (0.05) وحيث بلغت درجة حرية (20). وعند مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة يتبين أن قيمة sig اكبر من 0.05، وبهذا يمكن القول أن قيمة الكاف مربع غير دالة إحصائيا ولا يمكن قبول الفرضية ونقول أن تسيير الوظائف لا يساهم في ترسيخ نظام الجودة بالجامعة.

المناقشة:

تبين من خلال النتائج أن تسيير الوظائف لا يساهم في ترسيخ نظام الجودة، وهذا راجع إلى غياب تام لمفهوم تسيير الوظائف لدى المستجوبين وهذا ما لاحظته الباحثان عند توزيع الاستبيانات، وقد يكون السبب من عدم اهتمام الجامعة والمسؤولين بالجودة أو حصرها في الجانب المادي فقط (طاولات – كراسي – أجهزة) وإهمال الجوانب الإدارية مثل الوظائف

والموظفين الذين يعتبرون الحلقة الأساسية في الجامعة والطفرة التي قد تحقق الفارق في موضوع نظام الجودة.

وقد جاءت دراسة يوسف مريم التي أجرتها عام 2016 لتؤكد على مدى أهمية العنصر البشري والرأس المال الهيكلي ومن بينها الوظائف تحت عنوان "أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي" وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق نظام الجودة يحتاج الاهتمام أكثر بتحسين المناخ والجو الإداري والتركيز على الموظفين والوظائف دون إهمال دور التقييم الاستمراري، رغم عدم توافق نتائج هذه الدراسة مع دراستنا إلا أنها أكدت رأي الباحثان حول ضرورة زيادة الاهتمام أكثر بالوظائف وجميع عملياتها.

كما قدمت الدراسة في مقترحاتها بضرورة إجراء دورات تدريبية وأيام تكوينية لفائدة الأساتذة والإداريين في الجامعات تقدم من خلالها توضيحات أكثر بشأن موضوع الجودة وكيفية تطبيقها والأسس والمرتكزات التي تتحقق بها هذه الميزة.

(2/8) عرض ومناقشة الفرضية الثانية:

نص الفرضية: يساهم إدارة الكفاءات في الرفع من الجودة في الجامعة.

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب قيمة الكاف تربيع و Sig لإجابات الأفراد على محور تسيير الكفاءات، عن طريق البرنامج الإحصائي sbss وفق الخطوات التالية:

Analyse _ nonbarametikric tests _ legacy dailogs _ chi.square

بعد ذلك تم الضغط على OK، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (06) يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور تسيير الكفاءات

العينة	قيمة الكاف تربيع	قيمة sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة
60	21.03	0.17	16	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة كانت 60 فردا وقيمة الكاف تربيع قد بلغت (21.03)، أما قيمة sig فقد بلغت (0.17) عند مستوى الدلالة (0.05) وحيث بلغت درجة حرية (16).

وعند مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة يتبين ان قيمة sig اكبر من 0.05، وبهذا يمكن القول أن قيمة الكاف مربع غير دالة إحصائياً ولا يمكن قبول الفرضية ونقول أن تسيير الكفاءات لا يساهم في ترسيخ الجودة بالجامعة.

المناقشة:

تبين من خلال النتائج أن تسيير الكفاءات لا يساهم في ترسيخ الجودة، وهذا راجع إلى عدم اهتمام الجامعة بالكفاءات اهتماماً كبيراً وعدم التسيير والتحكم وإدارة الكفاءات على أحسن وجه، لأنه وكما ذكرنا سابقاً وما أكدت عليه واتفقت حوله كل النظريات الحديثة والمدارس والاختصاصيين في المجال أن المورد البشري يعد أهم ركائز العمليات في أي مؤسسة، كما يعد الفاصل بين النجاح والفشل، الصعود والنزول، الجودة والرداءة.

كما توصلت الدراسة إلى أن التكوين والتدريب هما العامل الأساسي لزيادة كفاءات الأفراد وزيادة قدرة المؤسسة على التحكم فيهم وإدارتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة جودة الأداء فيها، وهذا الجانب هو ما أغفلته الجامعة وتهاونت فيه.

(3/8) عرض ومناقشة الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: يوجد تطبيق فعلي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الجامعة.

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب قيمة الكاف تربيع و Sig لإجابات الأفراد على محور تسيير الكفاءات، عن طريق البرنامج الإحصائي sbss وفق الخطوات التالية:

Analyse _ nonbarametikric tests _ legacy dailogs _ chi.square

بعد ذلك تم الضغط على ok، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (07) يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محور نظام الجودة والتسيير التقديري

العينة	قيمة الكاف تربيع	قيمة sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة
60	20.16	0.98	36	0.05

تطبيق نظام الجودة والتسيير التقديري في الجامعة

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة كانت 60 فردا وقيمة الكاف تربيع قد بلغت (20.16)، أما قيمة sig فقد بلغت (0.98) عند مستوى الدلالة (0.05) وحيث بلغت درجة حرية (36). وعند مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة يتبين أن قيمة sig اكبر من 0.05، وبهذا يمكن القول أن قيمة الكاف مربع غير دالة إحصائيا ولا يمكن قبول الفرضية ونقول أنه لا يوجد تطبيق فعلي للتسيير التقديري في الجامعة.

المناقشة:

تبين من خلال النتائج أنه لا يوجد تطبيق فعلي لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ونظام الجودة في الجامعة، وهذه النتائج تؤكد ما رآه الباحثان وأكداه عليه في مناقشة الفرضيات السابقة وهو أنه لا يوجد تصور واضح ودقيق لمفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لدى الأساتذة والإداريين، وكذا عدم اهتمام الجامعة بهذه العملية وكل تفاصيلها من تسيير ومراقبة وتعديل وتجديد، فالجامعة تعمل على الطريقة التقليدية في التسيير، وهذا ما لاحظته الباحثان وهو واضح للعيان على أن الإدارة شغلها الشاغل هو استمرار العمل والعملية التعليمية بالصورة النمطية القديمة وعدم وجود مؤشرات أو دلائل لوجود نية لتغيير نمط التسيير واعتناق طريقة حديثة والمتمثلة في التسيير التقديري.

رغم عدم وجود دراسات ناقشت موضوع التسيير التقديري في مؤسسات التعليم العالي وهذا على مستوى دائرة البحث التي قام بها الطالبان إلا أن هناك دراسات ناقشت هذه الموضوع في مؤسسات مختلفة منها: دراسة سامية قداش (2011) تحت عنوان "واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مؤسسة موبيليس" ودراسة بونوش صباح وباشا فاتن (2010) تحت عنوان "واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسات الاقتصادية" وغيرها من الدراسات التي كانت نتائجها تنص على أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة ودورها في مواجهة التحديات وأثرها الإيجابي على الموارد والمؤسسة ككل، كما أكدت هذه الدراسات إلى أن العائق الذي يقف حول عدم تبنى المؤسسات هذه العملية هو غياب تصور هذا المفهوم وعدم وجود أساليب وآليات استخدامه وهو ما يؤكد كلام الباحثان.

أما في ما يخص نظام الجودة فقد كانت دراسة بلمقدم فاطمة (2015) التي كانت تحت عنوان "إدارة الجودة الشاملة إمكانية تطبيقها في الجامعة الجزائرية" والتي توصلت إلى أن أغلب الأساتذة لديهم تصور لمفهوم الجودة لكن عقت الباحثة على ذلك في مناقشة النتائج بأنه رغم وجود تصور للمفهوم إلى أن هؤلاء لا تمثل إلى 71 من أصل 1148 من مجتمع الدراسة وبهذا يمكن

القول أن تصور المفهوم لا يزال غائب، إلا أن جامعة الاغواط تعمل على نشر هذه الثقافة بين الأساتذة.

ومن النتائج التي توصل إليها الباحثان هي وجود عدة عوائق تنظيمية وتعليمية وهيكلية من وجهة نظر الطلبة والأساتذة والتي ساهمت في عرقلة تطبيق الجودة في الجامعة.
(4/8) عرض ومناقشة الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير السن والجنس وسنوات الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.
▪ **السن:**

للتحقق من هذه الفرضية لمتغير السن تم حساب ت المحسوبة وقيمة sig لإجابات الأفراد حول محور الجودة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي sbss وذلك باتباع الخطوات التالية:
Analyze _ combare means _ indepndent _ samble t-tast
ثم OK، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (08) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في مؤشرات الجودة باختلاف السن

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	العينة ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 30	03	59.66	0.57	0.007	3.32	58	0.05
أكثر من 30	57	34.61	12.69				

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت 3.32 عند درجة حرية 58، أما المتوسط الحسابي فقد كان أكبر عند فئة أقل من 30 حيث بلغ (59.66) وأقل منه عند الفئة الثانية حيث بلغ (34.61) والعكس في الانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول.
أما عن قيمة sig فقد بلغت (0.007) وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود دلالة، وبالرجوع إلى مقارنة المتوسط الحسابي فقد كان أكبر عند فئة " أقل من 30 " ومنه يمكن القول: أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير السن (أقل من 30).

المناقشة:

نلاحظ من خلال النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير السن وهذا راجع لتطور مفهوم الجودة بين الأفراد وكذا الاهتمام بها في الجامعة في السنوات الأخيرة وهذا ما جعل الأساتذة والإداريين من العينة والذين كانوا حديثي التوظيف يتقبلون الفكرة واعتناق الفكرة والعمل بها لأنه لم يكن لديهم أي خلفية عن العمل الجامعي وأي فكرة تعترض طريقهم يتقبلوها ويعملون باندفاعية لتحقيق ذلك، عكس القدماء في الجامعة فهذا المفهوم كان غائب عندهم لسنوات طويلة في العمل، وعدم تقبلهم لفكرة التجديد والتغيير وزيادة الجودة غابت عنهم كل المفاهيم والمؤشرات الخاصة بهذا المصطلح.

■ الجنس:

للتحقق من هذه الفرضية لمتغير الجنس تم حساب ت المحسوبة وقيمة sig لإجابات الأفراد حول محور الجودة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي sbss وذلك باتباع الخطوات التالية:

Analyze _ combare means _ indepndent _ samble t-tast

ثم OK، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في مؤشرات الجودة باختلاف الجنس

مستوى الدلالة	درجة الحرية	(ت) المحسوبة	قيمة Sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة ن	المؤشرات الإحصائية المتغيرات
0.05	58	8.61	0.006	10.12	41.77	45	نكر
				05.35	18.13	15	أنثى

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (8.61) عند درجة حرية 58، أما المتوسط الحسابي فقد كان أكبر عند فئة الذكور حيث بلغ (41.77) وأقل منه عند الفئة الثانية حيث بلغ (18.13) والعكس في الانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول.

أما عن قيمة sig فقد بلغت (0.006) وهي اقل من 0.05 وهذا يعنى وجود دلالة، وبالرجوع إلى مقارنة المتوسط الحسابي فقد كان أكبر عند فئة " الذكور " ومنه يمكن القول: أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير الجنس (ذكور).

المناقشة:

نلاحظ من خلال النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع إلى أولا الفارق الكبير بين أفراد العينة والتي كانت اغلبها ذكور ومن جانب آخر فحسب ما الباحثان أن حب الاطلاع والمعرفة واقتناع بفكرة الاهتمام بموضوع الجودة ومؤشراتها حسب الذكور عكس ذلك عند الإناث وهذا ما أكدته دراسة مهيبيل وسام (2017) التي كانت بعنوان " دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي " حيث أظهرت نتائج الدراسة وبالرغم من التوافق المسجل في جنس أفراد عينة الدراسة، أن الجهود العلمية المبذولة من طرف أفراد عينة الدراسة الذكور أكثر بكثير مقارنة بالجهود العلمية لأفراد عينة الدراسة الإناث حيث يمثل المجهود العلمي الأنثوي نسبة 36,43% من الجهود العلمية الكلية لعينة الدراسة وهي نسبة ضعيفة.

▪ الخبرة:

للتحقق من هذه الفرضية لمتغير الخبرة تم حساب ت المحسوبة وقيمة sig لإجابات الأفراد حول محور الجودة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي sbss وذلك باتباع الخطوات التالية:

Analyze _ combare means _ indepndent _ samble t-tast

ثم OK، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) يوضح الدلالة الإحصائية للفروق في مؤشرات الجودة باختلاف الخبرة

المؤشرات الإحصائية المتغيرات	العينة ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أكثر من 5 سنوات	49	31.63	11.40	0.001	- 6.5	58	0.05
أقل من 5 سنوات	11	54.72	04.14				

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة قد بلغت (-6.5) وهي سالبة عند درجة حرية 58، أما المتوسط الحسابي فقد كان اكبر عند فئة " أقل من 5 سنوات " حيث بلغ (54.72) وقل منه عند الفئة الثانية حيث بلغ (31.63) والعكس في الانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول.

أما عن قيمة sig فقد بلغت (0.001) وهي اقل من 0.05 وهذا يعنى وجود دلالة إحصائية، وبالرجوع إلى مقارنة المتوسط الحسابي فقد كان اكبر عند فئة " أقل من 5 سنوات " ومنه يمكن القول: أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير الخبرة (أقل من 5 سنوات).

المناقشة:

نلاحظ من خلال النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير الخبرة، وهذا راجع حسب ما ذكرناه من قبل في مناقشة متغير السن، فإن الأمر نفسه في الخبرة فالموظف الجديد تكون عنده القابلية لتلقي وتقبل الأفراد عكس الذي عنده سنوات عمل أكبر، وأيضا فإن قليل الخبرة تكون الجودة عنده مكسب حقيقي لزيادة معارفه وطريقة أدائه لتسهيل عليه الترقية وبمنه زيادة في الأجر لأن اغلب الموظفين لديهم النظرة المادية وهذا ما أكدته " المدرسة العلمية للإدارة " لتايلور، وان مؤشرات الجودة التي استخدمها الباحثان تعد مؤشرات حديثة وهي مؤلفة عند الإداريين والأساتذة الجدد عكس القدامى وهذا ما لاحظته الباحثان عند توزيع الاستبيان واستجواب أفراد العينة.

(58) عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نص الفرضية: للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور في الرفع من جودة التعليم في جامعة الاغواط.

للتحقق من هذه الفرضية تم حساب قيمة الكاف تربيع و Sig لإجابات الأفراد على محاور الاستبيان، عن طريق البرنامج الإحصائي sbss وفق الخطوات التالية:

Analyse _ nonbarametikric tests _ legacy dailogs _ chi.square

بعد ذلك تم الضغط على ok، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول (11) يوضح القيم المحسوبة لإجابات العينة حول محاور الاستبيان

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة sig	قيمة الكاف تربيع	العينة	
0.05	45	1.00	09.00	60	محاور الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة كانت 60 فردا وقيمة الكاف تربيع قد بلغت (09.00)، أما قيمة sig فقد بلغت (1.00) عند مستوى الدلالة (0.05) وحيث بلغت درجة حرية (45). وعند مقارنة قيمة sig مع مستوى الدلالة يتبين أن قيمة sig أكبر من 0.05، وبهذا يمكن القول أن قيمة الكاف مربع غير دالة إحصائيا ولا يمكن قبول الفرضية ونقول أنه ليس للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات دور في الرفع من جودة التعليم في جامعة الاغواط.

المناقشة:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها سوءا من نتائج الفرضية العامة أو الفرضيات الجزئية التي كانت نتائجها متفقة على انه لا يوجد دور للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الرفع من جودة التعليم في جامعة الاغواط، ويجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الدراسة حسب علم الباحثان هي الأولى وطنيا وعربيا التي ربطت بين المتغيرين " التسيير التقديري للوظائف والكفاءات " و" جودة التعليم " قصد معرفة العلاقة ودرجة التأثير ليتبين حسب النتائج أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين رغم وجود عدة دراسات ناقشت إحدى المتغيرين، لتأتي نتائج هذه الدراسات متفقة على وجود العلاقة بين المتغيرين المدروسين ومن هذه الدراسات التي ناقشت متغير " التسيير التقديري للوظائف والكفاءات " هي:

✓ دراسة عمر الشريف (2009) بعنوان: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تنمية الموارد البشرية.

✓ دراسة موساوي زهية (2016) بعنوان: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على الرأس المال الفكري كميزة.

✓ دراسة قداش سمية (2011) بعنوان: أثر التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة.

ومن الدراسات التي ناقشت متغير " جودة التعليم " ما يلي:

✓ دراسة الجوزي ذهبية (2013) بعنوان: الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

✓ دراسة منصوري الزين (2014) بعنوان: أهمية إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي_دراسة حالة الجزائر.

✓ دراسة علي شحادة عصام (2010) بعنوان: تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات.

9) استنتاج عام:

ختاما إلى ما سبق عرضه والنتائج المتحصل عليها يمكن القول أننا بهذه الدراسة قد فتحنا المجال للبحث أكثر في هذا الموضوع لاسيما أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها حسب علم الباحثين التي تناولت هذه المتغيرات، هذا الربط بين المتغيرين جاء في الأساس على محاولة تقديم حقائق واستنتاجات حول الجودة التي لا طالما كانت شغل محل وبحث القائمين على تسيير جامعة الاغواط، وفي ضوء البحوث التي تقوم بها الجامعة لمحاولة تطبيق نظام الجودة ومعرفة الأساليب والعوامل التي تساعد على تطبيقها، وبهذا الصدد قمنا نحن كباحثين بإدخال متغير التسيير التقديري على الدراسة لعلنا بالأهمية البالغة لهذه العملية الحديثة في التسيير الإداري، وكانت النتائج سلبية وعدم وجود علاقة وكانت نتائج الفرضيات التي قامت عليها البحث كالتالي:

- لا يساهم تسيير الوظائف في ترسيخ نظام الجودة في الجامعة، وهذا راجع إلى عدم الاهتمام الكافي بالوظائف من طرف الادارة وجميع عملياتها (التخطيط _ المتابعة _ المراقبة _ التنظيم) وكذا اعتماد إدارة الجامعة على النظام القديم في ما يخص الوظائف وعدم القيام بمراقبة دورية للوظائف وتبني نظام (تحليل وتوصيف الوظائف) وكذا (المراقبة الدورية للوظائف) ذلك لتحريك الركود الذي اكتسح هذه الوظائف المهمة في الجامعة.

- لا يساهم تسيير الكفاءات في ترسيخ الجودة في الجامعة، وهذا راجع إلى عدم وجود استراتيجية ونظام عمل شامل يقوم بتتبع الكفاءات ومحاولة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فالجامعة حسب أفراد العينة تقوم بالتوظيف التقليدي وذلك في حالات وجود فراغ أو نقص في الوظائف وكذا عدم اللجوء إلى مراكز التشغيل التي توفر كفاءات مستعدة للعمل.

- لا يوجد تطبيق فعلي لعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في الجامعة، وهذا كما ذكرنا سابقا هو عدم المعرفة الجيدة بأهمية هذين العمليتين اللتان قد تضيفان قفزة نوعية للجامعة في حال تم تطبيقها وإعطاء المزيد من الاهتمام لهما، لأنه رغم نتائج البحث إلا أن قناعات الباحثان الداخلية لازلت تؤكد على وجود روابط بينهما إلا أن الحلقات المفقودة حالت دون ذلك.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة على مؤشرات الجودة تعزى لمتغير السن والجنس وسنوات الخبرة، وهي الفرضية التي تم قبولها نظرا لوجود الفروق تعزى لهذه المتغيرات، وهذا الأمر قد يكون طبيعيا نظرا لاختلاف الشخصيات بين الأفراد لأن هذه المتغيرات (السن _ الخبرة _ الجنس) تعتبر مؤشرات في الفروق بين الأفراد وعامل لخلق مستويات وسببا في تغيير أوجه نظر أو تقبل أفكار جديدة.

10) التوصيات والاقتراحات:

- تظهر نتائج هذه الدراسة، أن جامعة عمار ثليجي بالأغواط بحاجة ماسة لمراجعة أنظمتها، وبناء منظومة إدارية تعتمد على تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكذا نظام الجودة بجميع جوانبها، لتحسين الأداء، وتطوير مخرجاتها الجامعية.
- ولهذا فإن الحاجة أصبحت ملحة ليقوم المسؤولون بإزالة المعوقات التي تعترض تطبيق هذين المفهومين، لذلك ووفقاً لنتائج هذه الدراسة سوف يعرض الباحثان هذه المقترحات على المسؤولين في جامعة الأغواط و منها:
- ✓ ضرورة الاهتمام بعملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لاستغلال معارف ومهارات وسلوكيات الأفراد على النحو الصحيح.
 - ✓ وضع برنامج منظم من تأطير مختصين في المجال للوقوف على عملية تخطيط الوظائف والكفاءات
 - ✓ إشراك الكفاءات في الخطط الإستراتيجية للجامعة وإعطائهم الصلاحية في اتخاذ القرارات لضمان تحسين الأداء في جميع النواحي.
 - ✓ تدعيم ونشر ثقافة العمل بروح الفريق داخل الجامعة من خلال إنشاء فرق عمل في المستويات الإدارية المختلفة، مما يساهم تبادل الأفكار والمهارات داخل الأفراد.

- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات وخاصة العمومية بتحليل الوظائف لأنه يؤدي إلى نجاح التوظيف والوصول إلى فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وجميع وظائف إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى نتائج هذا التحليل.
- ✓ نشر ثقافة الجودة ومفاهيمها بجامعة الأغواط، ويتطلب ذلك عقد الندوات واللقاءات والملتقيات العلمية ليشارك فيها جميع أعضاء هيئة الجامعة.
- ✓ نشر ثقافة الجودة للقيادات أولاً لإقناعهم بأهمية التغيير وتحسين الأداء وأهمية معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي، كما يجب على المسؤولين إقناع بقية أعضاء الجامعة من أساتذة وإداريين وطلاب بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة حتى يكون هناك معيار تعرف الجامعة من خلاله توجهها وتقدمها.
- ✓ على الجامعة أن تهتم كثيراً بدعم البحث العلمي وذلك عن طريق دعم الأبحاث العلمية مالياً ومعنوياً.
- ✓ تكثيف الاهتمام بنوعية جودة المقررات والوسائط التعليمية والتخصصات والبرامج الأكاديمية من حيث الإعداد والإخراج لملائمة مستحدثات العصر الحالي.
- ✓ البدء بالتطبيق إدارة الجودة على كلية أو أكثر للتعرف على العقبات والصعوبات التي من الممكن أن تواجه التطبيق، ومن ثم تعميم التجربة على باقي الكليات.
- ✓ إعداد مقاييس مقننة تستخدم للحكم على التطبيقات الإجرائية لجودة العمل الجامعي كمقياس جودة عضو هيئة التدريس، كفاءة رؤساء الأقسام، وعمداء الكليات ورئيس الجامعة.

خاتمة:

رغم أن الدولة الجزائرية بذلت مجهودات كبيرة من أجل إيجاد السبيل الأنجع لتطوير مؤسساتها التعليمية، بما فيها مؤسسات التعليم العالي، إلا أن هذا القطاع عرف عدة صعوبات تستدعي ضرورة البحث في الواقع الذي يعيشه قطاع التعليم العالي بالجزائر، ومدى مساهمته للأساليب الإدارية الحديثة القادرة على جعل الخدمات التعليمية ترتقي للمستويات المطلوبة. ففي ظل التحديات التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، يعتبر مدخل التسيير التقديري وإدارة الجودة من المداخل التي تساهم بنسبة كبيرة في تنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الجامعية.

وعلى ضوء النتائج السابقة التي تؤكد على أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ومدى مساهمته في تنمية وتطوير الموارد البشرية وكذا المساهمة في استمرار ونجاح المؤسسة، لا بد من الجامعة للعمل أكثر على تجسيد هذا المفهوم وتطبيق هذه النظرية والإستراتيجية الحديثة لتفادي المشاكل الإدارية والتعليمية خاصة فيما يخص الاحتياجات المتكررة في الوظائف والكفاءات. ومع نسبية موضوع إدارة الجودة وأهميته، فإنه يجب على الجامعة الحرص على تحقيق جودة العملية التعليمية، لرفع كفاءة ونوعية خدمات التعليم العالي، وذلك لمواكبة معايير التعليم العالمية. وفي الأخير يمكن القول بأن تطبيق عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وكذا إدارة الجودة مهمة معقدة، ولكنها بالتأكيد ليست مستحيلة، بالنسبة لجامعة الأغواط، فقد بينت نتائج الدراسة على أن هذه الأخيرة تتوفر على جملة من الإمكانيات التي تساعدها على تطبيق هاتين المفهومين، إذا ما تم تطبيقها بالشكل الصحيح، وإذا ما توفرت الإرادة القوية و النوايا الجادة من قبل أعضاء هيئة الجامعة حيث ستضيف بالفعل قيمة وجودة للجامعة ومخرجاتها.

الأمر اجب

قائمة المراجع

1) المراجع باللغة العربية:

1(1) الكتب والمجلات:

- ابن منظور جمال الدين محمد، (1984)، لسان العرب، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت.
- أحمد إبراهيم أحمد، (2003)، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية و المدرسية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة.
- أحمد بطاح، (2006)، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد سيد مصطفى محمد مصيلحي الأنصاري، (2002)، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر.
- الأنصاري محمد، (2002)، برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج، قطر.
- بلحول عبد القادر، (2012)، واقع التسييري التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه، وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، العدد الثامن، مارس.
- بسمان فيصل محجوب، (2003)، الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- البوهي فاروق، (2001)، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة.
- توفيق محمد عبد المحسن، (2005)، اتجاهات حديثة في التخطيط والرقابة على الجودة الشاملة، الإسكندرية.

- جوزيف جابلونسكي، (1996)، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة السيد عبد الفتاح النعماني، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الجيزة.
- جوزيف كيلادا، (2005)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر، الرياض.
- حسن رواية، (2002)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- روبرت كرونسكي، (2001)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريس، ط1، مركز الدراسات والبحوث.
- سعاد بسيوني عبد النبي، (2001)، بحوث ودراسات في نظم التعليم، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية، (2017)، التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات - دراسة حالة الجزائرية للمياه - وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد الأول.
- صالح ناصر عليمات، (2004)، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية - التطبيق و مقترحات التطوير، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان.
- فرانسيس ماهوني كارل جي ثور، (2000)، ثلاثية إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الحكيم أحمد الحزامي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع.
- فريد النجار، (2000)، إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
- فريد مخيلي، (2016)، تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية بالجامعة، العدد التاسع والأربعون.
- مريم محمد إبراهيم الشرقاوي، (2003)، دراسات في الإدارة التعليمية، ط1، مكتبة النهضة المصرية، مصر.

- مصطفى أحمد سيد، (2002)، إدارة الجودة الشاملة والآيزو 9000 ، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ماهر أحمد، (2003)، الاختبارات وإستخداماتها في ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- مهدي السامرائي، (2007)، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان.
- الموسوي نعمان محمد، (2003)، تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
- ناظم حسن عبد السيد، (2009)، محاسبة الجودة :مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- (21) البحوث والرسائل العلمية:
- قداش سمية، (2017)، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، أطروحة دكتوراه علوم فرع العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرابح، ورقلة.
- موساوي زهية، (2015)، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.

3(1) المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- أحمد سيد مصطفى،(1997)، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي لمواجهة تحديات القرن 21 ، المؤتمر العلمي السنوي الثاني _ إدارة الجودة الشاملة في تطوير التعليم الجامعي، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق _ بنها.
- أمين فاروق فهمي،(2004)، المدخل المنظومي والجودة الشاملة في منظومة التعليم - المقاربة المنظومية في مقارنة التعليم والتكوين - مجلة المبرز، عدد خاص بالملتقى العربي الأول، الجزائر.
- حجازي إسماعيل،(2014)، نظرة حول ممارسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية، التنوع، الأخلاقيات والإنصاف، جامعة حمد خيضر بسكرة يومي 25 و 27 فيفري.
- سناء إبراهيم أبو دقة،(2004)، التقييم وعلاقته بتحسين نوعية التعليم في برامج التعليم العالي، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، فلسطين.
- سحر الكعيب (2016)، الموارد البشرية بين الفقد والإدارة، ورقة عمل مقدمة للملتقى العربي العاشر لإدارة الموارد البشرية والتدريب، دولة الكويت، 19-18 أبريل.
- لواج منيره، جبلي حسيبة،(2013)، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: أساس التسيير التقديري للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل المؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، 27_28 فيفري.

4(1) المواقع الإلكترونية:

- خلود سلامة، (2019)، معايير الجودة في التعليم العالي ، على الموقع الإلكتروني (<https://hyatok.com>) يوم الإطلاع 19/01/2020.

- Bertrand Louapre, (1992), **La Qualité s'il vous plait ! les éditions d'organisation**, Paris.
- Philippe Détire, (2001), **conduire une démarche qualité, 4ème édition, édition d'organisation**, Paris.
- Bernard Matoury, (2001) « **Contrôle de Gestion sociale** », 3 eme Edition, Vuibert, Paris.
- Françoise Kerlan, (2007) « **Guide pour la GPEC** », 3 éd, édition d'Organisation Groupe Eyrolles, Paris.
- Jean Marie Peretti,(1998) « **Gestion du ressources humaines** », 2 eme édition Vuibert, Paris.
- Jean –Yves Buck, (2003), **le management des connaissances et des compétences en pratique, édition d'organisation**, paris.

الملك حقيق

الملحق رقم (01): أداة الدراسة

أستاذي المحترم أستاذتي المحترمة ... تحية طيبة و بعد؛

في إطار انجاز مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماستر في علم النفس العمل وإدارة الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يقيس تقدير الوظائف والكفاءات ونظام الجودة في الجامعة ونرجو من سيادتكم أن تفضلوا بالإجابة على بنود هذا الاستبيان وفق ما ترونه مناسباً مع الخيارات بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بسرية تامة وتوظف خدمة للبحث العلمي

نشكركم على حسن تعاونكم ودمتم ذخراً للعلم وطلابه

المعلومات الشخصية:

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة أكثر من 30 سنة
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

الرقم	العبارات	أتفق تماما	أتفق	غير	لا أتفق	لا أتفق تماما
المحور الأول: تخطيط الوظائف						
01	تعمل الجامعة على وضع برامج لإحصاء الاحتياجات من الوظائف في الفترة المستقبلية					
02	تقوم الجهات المختصة في الجامعة على تحليل وتوصيف الوظائف كل فترة مع تحديدها.					
03	تأخذ الجامعة بعين الاعتبار نتائج التحليل في بناء الخطط المستقبلية في ما يخص الوظائف					
04	يوجد اهتمام بالوظائف وكيفية إدارتها					
05	لدى الجامعة مخطط استباقي لمجابهة احتياجاتها بالكفاءات المناسبة					
06	تقوم الجامعة بتشخيص و مراقبة تطورات المهن والوظائف					
المحور الثاني: تخطيط الكفاءات						
07	تسعى الجامعة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة و القدرة و المؤهل					
08	تتصل الجامعة بالمراكز العلمية لتحديد واستقطاب الكفاءات					
09	تقوم الجامعة باختيار الكفاءات المناسبة لتعيينهم في الوظائف الإدارية					
10	توظف الجامعة أفراد ذوي كفاءات (الخبرة، التأهيل ... إلخ)					
11	تحاول الجامعة منافسة نظيراتها بالجلب والمحافظة على الكفاءات العالية					
12	يتم التعيين في المناصب على أساس الاختبار					

المحور الثالث: جودة التعليم العالي

1 - مؤشرات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي

					13	تسعى الجامعة لمواكبة التطور في أساليب الإدارة الحديثة
					14	تسعى الجامعة إلى خلق بيئة تعليمية تدعم التحسين المستمر
					15	تعقد الجامعة لقاءات دورية تناقش فيه الآفاق والمخاطر والفرص المتاحة في المستقبل
					2 - جودة النظام الإداري	
					16	يتسم النظام الإداري بالكفاءة و الفعالية
					17	يوفر النظام الإداري الموارد المالية و البشرية للعملية التعليمية
					18	تعمل إدارة الجامعة على تهيئة الجو الملائم لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالبحث العلمي
					3- استخدام الموارد بكفاءة	
					19	الإدارات المتخصصة في تقديم خدمات الدعم كافية
					20	يتم توظيف الموارد بكفاءة في العملية التعليمية
					21	توفر الجامعة العديد من الأنشطة التي تتناسب مع الأساتذة والطلاب
					4 - الفعالية الإدارية	
					22	تجرى عملية التوظيف في الجامعة بطريقة مدروسة وجد منظمة
					23	يوجد نظام تكوين يستجيب لاحتياجات الجامعة
					24	يوجد تناسق وتوافق في العمل بين جميع وحدات الجامعة (إداريين _ أساتذة _ طلبة).

الملحق رقم (02): نتائج فرضيات الدراسة

1 - معامل الثبات باستخدام ألفا كرونمباخ:

Statistics Reliability

Cronbach's Alpha	N of Items
988	24

2 - معامل الكاف تربيع:

Test Statistics

	الفرضية_العامة
Chi-Square	9.000 ^a
Df	45
Asymp. Sig.	1.000

Test Statistics

	الوظائف
Chi-Square	24.700 ^a
Df	20
Asymp. Sig.	213

Test Statistics

	التطبيق
Chi-Square	20.167 ^a
Df	36
Asymp. Sig.	.985

Test Statistics

	الكفاءات
Chi-Square	21.033 ^a
Df	16
Asymp. Sig.	.177

3 درجات الفروق في متغير الجنس:

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التطبيق ذكر	45	41.7778	10.12622	1.50953
التطبيق انثى	15	18.1333	5.35679	1.38312

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances _s		t-test for Equality of Means	
	F	Sig.	t	df
التطبيق Equal variances assumed	8.128	.006	8.616	58
Equal variances not assumed			11.549	46.309

4 - درجات الفرق في متغير الخبرة:

Group Statistics

السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أقل من 30 التطبيق	3	59.6667	.57735	.33333
أكثر من 30	57	34.6140	12.96528	1.71729

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	
التطبيق التطبيق	Equal variances assumed	12.651	.001	-6.584-	58
	Equal variances not assumed			-11.245-	45.432

5 درجات الفرق في متغير السن:

Group Statistics

الخبرة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أكثر من 5 التطبيق	49	31.6327	11.40119	1.62874
أقل من 5	11	54.7273	4.14948	1.25112

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
التطبيق	Equal variances assumed	7.701	.007	3.320	58
	Equal variances not assumed			14.321	57.99 4