



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور_خنشلة_



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

* تحت إشراف الأستاذة:

_ باديس نبيلة

*إعداد الطالبة:

_ عليوي راضية

_ هوادفي لبنى

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
زرمان كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة عباس لغرور خنشلة	رئيسا
باديس نبيلة	أستاذ محاضر_أ_	جامعة عباس لغرور خنشلة	مشرفا
أعقاب نور الدين	أستاذ مساعد_أ_	جامعة عباس لغرور خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وتقدير

شكرا لله على توفيقه وإحسانه حمدا له على فضله وامتنانه على كل النعم الظاهرة والباطنة، وأن وفقنا لإتمام هذا العمل.

يقول النبي صل الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، فعملا بهذا الحديث

الشريف يسرنا أن نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان للأستاذة الفاضلة "باديس نبيلة" المشرفة

على مذكرتنا المخلصة في عملها على كل ما قدمته لنا من نصح وتوجيه وإرشاد خلال

فترة إعداد هذه المذكرة، والتي غمرتنا بأخلاقياتها وتعاملها وقمة تواضعها نسال الله أن يجزيها خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر إلى الاساتذة الافاضل اعضاء لجنة المناقشة على تقييم هذه المذكرة . كما نشكر كل من ساهم في إخراج هذا الموضوع إلى النور من قريب أو بعيد جزاكم الله خيرا وجعل ذلك في ميزان حسناتكم.

راضية & لبنى

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا

إلى من علمني ولقنني أولى أبجديات الحياة وفتح طريقي بنصائحه وتوجيهاته التي
أنارت دربي **أبي الغالي** أدامه الله تاجا على رأسي

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجة روحي سر نجاحي وتوفيقي

بعد الله **أمي العزيزة** حفظها الله وأطال بعمرها

إلى اللذين إمتزجت روحي بروحهم وتقاسمت معهم حوادث الدنيا بخلوها ومرها

إخوتي وأخواتي الأعزاء كل بإسمه وكل بمقامه

إلى **صديقاتي اللواتي** جمعتني بهن أياما تقاسمت معهن فيها الحلوة والمرارة جبر الله
قلوبكن

إلى الأستاذة المشرفة "**باديس نبيلة**" قدوة في العلم والعطاء جعلك الله من أصحاب أركي
الرتب

وأهديه كذلك إلى كل من رآني جاهلة فعلمني ورآني تائهة فأرشدني ورآني عاجزة
فأخذ بيدي.

راضية



الإهداء



ليس بالأمر الهين، فما وصلت إليه لم يكن سهلاً، لقد إحتاج جهوداً مبذولة وأعين ساهرة وروح متبعة، لكنني وصلت والفضل لم يكن لي وحدي فيما وصلت إليه فهنالك من لنجاحي خلدو، وبِعظيم هذا اليوم أهديهم بعد محبتي شرف تلقيبي بالخريجة...

إلى من إحتل المشيب تضاريس وجهه ولون ذقنه وحتى لون شعره، فداء لي،

إلى من صارع بشاعة الحياة من أجل إيصالني، فلم يمسنني شعور العجز يوماً، طالما أنني فتاته...أبي وعجز كلامي في وصف عظيم فخري بيوم أسماني بنت على أدامك الله السند والمسند الذي لا إتكاء لي بعد الله غيره.

إلى من نسجت لي طريق المسير، مطبطة على قلبي بعد كل عثرة تؤذيني، فتوقد شعلة الرغبة في الحباة من جديد، أمي يا روحاً لروحي حفظك الله وأدامك يا نبع الود والحنان. إلى من شاركوني حياتي بلوها ومرها فكان لهم نصيب المساهمة بنجاحي إخوتي وأختي أتم الله علينا بالجمعاء التي نحن عليها.

إلى الرفقة والأحباء جمعتنا أيام كرام، تشاركنا أجمل اللحظات والبهجات أدام الله أفراحكم في كل وقت وحين.

إلى الأستاذة المشرفة: "باديس نبيلة" يامن بعلمك سقيت أجيالاً، رفع الله مقام قدرك وجعل ثمر علمك في ميزان حسناتك يوم الحساب.

وختاماً لكلماتي أهديه لكل من حاول جاهداً أن ينال سيأتيتك اليوم لا محال له.

لبنتي



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول الأشكال
	فهرس الملاحق
	الإطار العام للدراسة
أ	توطئة
أ	أولاً: إشكالية الدراسة
أ	ثانياً: فرضيات الدراسة
ب	ثالثاً: أهداف الدراسة
ب	رابعاً: أهمية الدراسة
ب	خامساً: أسباب الدراسة
ب	سادساً: حدود الدراسة
ج	سابعاً: منهج الدراسة
ج	ثامناً: الدراسات السابقة
د	تاسعاً: هيكل الدراسة
هـ	عاشراً: صعوبات الدراسة
الفصل الأول: محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
03	تمهيد
03	المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
03	أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة
04	ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي
05	المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
07	المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

فهرس المحتويات

المبحث الثاني: ماهية محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي	
09	تمهيد
09	المطلب الأول: جودة الأستاذ والطالب في مؤسسات التعليم العالي
09	أولاً: جودة الأستاذ في مؤسسات التعليم العالي
11	ثانياً: جودة الطالب في مؤسسات التعليم العالي
13	المطلب الثاني: جودة المناهج وطرق التدريس في مؤسسات التعليم العالي
13	أولاً: جودة المناهج في مؤسسات التعليم العالي
16	ثانياً: جودة طرق التدريس في مؤسسات التعليم العالي
17	المطلب الثالث: جودة الإدارة والمبادئ واللوائح في مؤسسات التعليم العالي
17	أولاً: جودة الإدارة في مؤسسات التعليم العالي
19	ثانياً: جودة المباني في مؤسسات التعليم العالي
19	ثالثاً: جودة اللوائح في مؤسسات التعليم العالي
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
24	تمهيد
24	المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشرية
25	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في أداء الموارد البشرية
26	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
26	أولاً: تعريف تقييم الأداء
27	ثانياً: فوائد تقييم أداء الموارد البشرية
27	ثالثاً: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية
29	المبحث الثاني: دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
29	تمهيد
29	المطلب الأول: دور جودة الأستاذ والطالب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

فهرس المحتويات

29	أولاً: جودة الأستاذ في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
31	ثانياً: جودة الطالب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
33	المطلب الثاني: دور جودة المناهج الدراسية وطرق التدريس في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
33	أولاً: دور جودة المناهج الدراسية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
35	ثانياً: دور جودة طرق التدريس في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
36	المطلب الثالث: دور جودة الإدارة والمباني واللوائح في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
36	أولاً: دور جودة الإدارة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
37	ثانياً: دور جودة المباني في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
37	ثالثاً: دور جودة اللوائح في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
39	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة تحليلية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة - جامعة خنشلة-	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
42	تمهيد
42	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
42	أولاً: التعريف بالكلية
43	ثانياً: موقع الكلية والهياكل البيداغوجية فيها.
43	المطلب الثاني: شروط التسجيل بالكلية وتقسيم الشعب والتخصصات
43	أولاً: شروط التسجيل بالكلية
43	ثانياً: الشعب والتخصصات المدرسة في الكلية
44	المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
44	أولاً: الهيكل التنظيمي لعمادة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
45	ثانياً: الهيكل التنظيمي للأمانة العلمية لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
46	ثالثاً: الهيكل التنظيمي لقسم علوم التسيير والعلوم الاقتصادية لكلية العلوم الاقتصادية والبشرية والعلوم التجارية

فهرس المحتويات

48	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
48	تمهيد
48	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
48	أولاً: المنهج
48	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها
49	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية
49	أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة
50	ثانياً: المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة
52	المطلب الثالث: نموذج الدراسة والإختبارات المستخدمة
52	أولاً: نموذج الدراسة
52	ثانياً: اختبار التوزيع الطبيعي
53	ثالثاً: ثبات أداة الدراسة
55	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
55	تمهيد
55	المطلب الأول: عرض النتائج
55	أولاً: التحليل الإحصائي للعبارات المتعلقة بالبيانات السلوكية
60	ثانياً: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبيان
68	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
77	خلاصة الفصل الثالث
79	خاتمة
84	قائمة المصادر والمراجع
88	الملاحق
96	الملخص

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
08	أهداف إدارة الجودة الشاملة	الشكل رقم 01
11	دور عضوية هيئة التدريس ومهامه	الشكل رقم 02
13	معايير جودة الطالب في التعليم العالي	الشكل رقم 03
15	أهم سمات جودة المناهج الدراسية	الشكل رقم 04
18	معايير جودة الإدارة في التعليم العالي	الشكل رقم 05
26	العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية	الشكل رقم 06
31	مؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية بالنسبة للأستاذ	الشكل رقم 07
32	دور جودة الطالب لتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعميم العالي	الشكل رقم 08
34	دور جودة المناهج الدراسية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعميم العالي.	الشكل رقم 09
35	جودة طرق التدريس في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعميم العالي	الشكل رقم 10
37	دور جودة الإدارة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعميم العالي.	الشكل 11
45	الهيكل التنظيمي لعمادة كمية العموم الاقتصادية والتسيير والعموم التجارية	الشكل 12
46	الهيكل التنظيمي الأمانة العامة لكمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير	الشكل 13
47	الهيكل التنظيمي لقسم عموم التسيير والعموم التجارية	الشكل 14
48	الهيكل التنظيمي لقسم العلوم الاقتصادية	الشكل 15
52	نموذج الدراسة	الشكل 16
56	خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل 17
57	خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	الشكل 18
58	خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	الشكل 19
59	خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	الشكل 20

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القائمة للدراسة	الجدول رقم 01
51	توزيع سلم ليكارت	الجدول رقم 02
54	نتائج اختبار kolmogrov_ test sminrov	الجدول رقم 03
55	نتائج اختبار ألفا كرومباخ	الجدول رقم 04
56	تحميل نتائج العينة حسب متغير الجنس	الجدول رقم 05
57	خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	الجدول رقم 06
58	تحميل نتائج العينة حسب متغير المؤهل العمومي	الجدول رقم 07
59	خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	الجدول رقم 08
61	تحليل عبارات جودة الأستاذ	الجدول رقم 09
62	تحليل عبارات جودة الطالب	الجدول رقم 10
63	تحليل عبارات جودة المنهج	الجدول رقم 11
64	تحليل عبارات جودة طرق التدريس	الجدول رقم 12
65	تحليل عبارات جودة الإدارة	الجدول رقم 13
66	تحليل عبارات جودة المباني	الجدول رقم 14
67	تحليل عبارات جودة اللوائح	الجدول رقم 15
68	تحليل عبارات المحور الثاني تحسين أداء الموارد البشرية (الطالب) على مستوى الجودة الشاملة في التعليم العالي في المؤسسة عن كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة	الجدول رقم 16
70	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين الجودة الشاملة في التعليم العالي وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي	الجدول رقم 17
74	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية لمعالجة بين أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي	الجدول رقم 18

الإطار العام للدراسة

توطئة

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة تطورات متسارعة في مختلف المجالات، ما جعل تطور وتحسين أداء الموارد البشرية أمر حتمي لا بد منه ومطلبا ملحا خاصة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، ما دفعها إلى السعي وراء تحسين أداء الموارد البشرية بالإعتماد على عدة طرق وأساليب منها محاور إدارة الجودة الشاملة.

وهذا ما إستوجب ضرورة العمل على تنمية الموارد البشرية وإعطاء العنصر البشري المهارة والكفاءة اللازمتين لمواكبة هذه التطورات، ولقد أفرزت هذه التطورات العديد من التغيرات على الجانب البشري والإداري فتولد عن ذلك فلسفة إدارية وعصرية جديدة تسمى بإدارة الجودة الشاملة التي تعتمد على الجهود والكفاءات العلمية وكذا الوسائل الإدارية لتحسين الأداء والتطوير المستمر.

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي من أهم مصادر المعرفة والإبداع وصقل القدرات البشرية وتنمية المهارات وتحسين الأداء، بالتعلم والمعرفة والبحث العلمي والتدريب ولمحاور إدارة الجودة الشاملة في هاته المؤسسات مساهمة كبيرة في تحسين أداء الموارد البشرية كأعضاء هيئة التدريس وغيرها.

أولاً: إشكالية الدراسة

من أجل معرفة دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتبلور الإشكالية التالية، والتي سيتم الإجابة عنها من خلال الدراسة ويمكن صياغتها على النحو التالي: ما دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟ من خلال هذا التساؤل الذي تتمحور حوله مشكلة الدراسة نطرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل هناك علاقة بين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي ومحاور إدارة الجودة الشاملة؟

2- ماهي المؤشرات التي تبرز دور محاور الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟

3- هل توجد علاقة بين جودة الطالب وأداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

1- هناك علاقة طردية بين أداء الموارد البشرية ومحاور إدارة الجودة الشاملة.

2- توجد جملة من المؤشرات التي تبرز دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

3- هناك علاقة طردية بين جودة الطالب وأداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

1- إبراز مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومحاورها في مؤسسات التعليم العالي.

2- التعرف على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وتقييمها.

3- التوصل إلى مدى مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها لعلاقة بالغة الأهمية وهي علاقة محاور إدارة الجودة الشاملة بأداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، فموضوع إدارة الجودة الشاملة يتسم بالحدثة كما أن تحسين أداء الموارد البشرية أصبح حاجة ملحة في يومنا الحالي، ومن الغير الممكن الوصول إلى المستويات المرغوبة دون تحسين في الأداء البشري وبالتالي فإن هذا الموضوع يعد من أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في التعليم والإدارة.

خامسا: أسباب الدراسة

من دوافع إختيار الطالبين لهذا الموضوع الأسباب التالية:

1- حداثة الموضوع نسبيا وارتباطه بال تخصص.

2- الميول والرغبة الشخصية في البحث ومعرفة كيف يمكن لمحاور إدارة الجودة الشاملة أن تحسن من أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

3- الإقتناع بأن محاور إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية.

4- الإهتمام العلمي المتزايد بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

سادسا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1- الحدود المكانية إقتصرت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة.

2- الحدود الزمانية تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2022-2023 .

3- الحدود البشرية إشتملت الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية جامعة عباس لغرور خنشلة .

سابعا: منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل إثبات صحة الفرضيات أو عدمها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي اللذان يتلاءمان وطبيعة الموضوع. وذلك بالإعتماد على المؤلفات والمراجع وكذا البحوث بالإضافة إلى المجلات العلمية التي لها علاقة بالموضوع كما تم إجراء دراسة تطبيقية على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة لمعرفة مدى مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من خلال توزيع إستبيان موجه للأساتذة.

ثامنا: الدراسات السابقة

1- دراسة أسماء عميرة، تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة جامعة جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، بكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 02، الجزائر، السنة الجامعية 2012-2013، حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إستعراض أهم الأسس النظرية والتطبيقية التي يرتكز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنموذج متكامل، وهدفت أيضا إلى محاولة إبراز الطبيعة المميزة لنشاط مؤسسات التعليم العالي وتوضيح الدور الإستراتيجي لمدخل إدارة الجودة الشاملة، وتوضيح مسار التعليم العالي بالجزائر منذ الإستقلال وعرض مختلف المراحل التي عرفت الجزائر في مجال إصلاح قطاع التعليم العالي، مع محاولة تحلي بعض المعطيات الكمية لتطور وحدة الدراسة والمتمثلة في جامعة جيجل ومعرفة ماذا كانت هذه الأخيرة تعمل على تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بها، وأخيرا التوصل إلى النتائج والإقتراحات التي من الممكن أن تساهم في تحسين جودة خدمة مؤسسات التعليم العالي.

2- دراسة حاجي هاجر: تحت عنوان واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مذكرة لنيل شهادة الماستر بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2016-2017. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة والتعرف على مبادئها في التعليم العالي من خلال الأدبيات المختلفة التي تعرضت

للموضوع ومدى توفرها في الواقع الجامعي، وكذلك إلى معرفة مدى إدراك الهيئات التدريسية بجامعة أم البواقي بأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، وهدفت أيضا إلى محاولة معرفة المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة أم البواقي.

3- دراسة دحدوح ليليا، تحت عنوان دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، الجزائر، السنة الجامعية 2017-2018. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية، وإبراز أهمية انتهاج مبادئ الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية، وكذلك الإحاطة بمفهوم الأداء الوظيفي وبلورة الأفكار المتعلقة به من حيث البحث عن استراتيجيات التحسين المستمر في الأداء ورفع الكفاءة وفق مدخل الجودة الشاملة. كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية.

تاسعا: هيكل الدراسة

من أجل دراسة ومعالجة الموضوع وكذلك معالجة الإشكالية وإختبار الفرضيات قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلين منها نظري وفصل تطبيقي بالإضافة إلى كل من اطار عام للدراسة وخاتمة.

نعرض في الفصل الأول من الدراسة مبحثين، حيث يتمثل المبحث الأول في ماهية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أي أنه يحتوي على تعريفها ومبادئها وكذا أهدافها، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

ونعرض في الفصل الثاني من الدراسة مدى مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال مبحثين، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية أداء الموارد البشرية وفي المبحث الثاني تناولنا دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

وتخصص الفصل الثالث والأخير من الدراسة في إسقاط الدراسة النظرية على كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة، وذلك من خلال ثلاث مباحث يكون المبحث الأول منهما كمدخل

الإطار العام للدراسة

للتعريف بالمؤسسة التي أجري بها التبرص، أما المبحث الثاني كان خاصا بالإجراءات المنهجية للدراسة في حين تخصص المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

- 1- قلة المراجع والدراسات المتخصصة في مجال محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي.
- 2- ضيق الوقت وصعوبة اتقان اللغة الاجنبية مما حال دون الاستفادة من المراجع والنقالات العلمية الغير مترجمة.
- 3- صعوبة في تحليل البيانات وإستخدام برنامج spss.

**الفصل الأول: محاور إدارة الجودة
الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**

تمهيد:

نظرا للاهتمام الكبير الذي حظيت به إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تشير إلى مجموعة من الأساليب والمعايير التي تنطبق في الإجراءات وذلك بهدف تحقيق كفاءة وجودة المنتج مما يجعلنا نقول أن قضية محتوى وبالتالي يساعد على خلوة وتنمية الروح البشرية التي تساهم في بناء مجتمع عصري راقى، كما تشير الجودة الشاملة إلى استخدام متطلبات التكنولوجيا الحديثة التي لها تأثير كبير على التعليم العالي بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية، الكفاءة والتحسين المستمر.

وعليه فإن أولى الخطوات المهمة لإبراز فعالية الجودة الشاملة للتعليم العالي هي مدى فهم وإمكانية محاور الجودة الشاملة التي رغم تعددها إلا أن معظمها هو جودة عضو هيئة التدريس، وجودة الطالب وجودة المناهج وطرق التدريس وجودة الإدارة والمباني واللوائح....

وسنتناول في هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

تعتبر الجودة الشاملة من أهم الفرص التي تمنحها وتكتسبها الشعوب من أجل إبراز الوقت وتحقيق الجهد والعمل، إلا أن جودة التعليم لا تقف عند المؤتمرات بل تبدأ من المدرسة ومشاركة الأساتذة وكذلك تعاون الأسرة والطلاب لتمهل مسؤولية متابعة التعليم وتحقيق كفاءته وقدراته وجودته.

وهذا ما نتطرق إليه في هذا المبحث: من تعريف الجودة الشاملة (المطلب الأول)، ومبادئها (المطلب الثاني)، وكذلك أهدافها في مؤسسات التعليم العالي (المطلب الثالث).

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

على الرغم من وجود العديد من التعريفات لإدارة الجودة الشاملة، ومع ذلك لا نجد لها تعريفاً شاملاً ومحدداً، ومن هنا تعددت التعاريف، والتي بموجبها شكلت لإدارة الجودة الشاملة طابع وفلسفة في الفكر الإداري، حيث يعرفها جابلو نسكي بأنها ذلك الأسلوب الذي يقوم من خلاله التعاون على مهارات وكفاءات العاملين والإدارة لتحقيق الجودة وزيادة الإنتاجية.¹

أما تعريف رودز: فيرى أن الجودة الشاملة هي تلك الوسيلة الإدارية التي تركز على المعلومات التي تمكن من توظيف قرارات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس في مجالات متنوعة وذلك لتنمية الأداء المستمر لأهداف الجامعة.²

وعرفها KRAJEWSKI أنها نظرية تركز على ثلاث مبادئ أساسية هي رضا الزبون ومشاركة العاملين والتحسين المستمر في الأداء.³

¹ قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيرو 2001_2000، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1984، ص 80.

² خالد أحمد الصرايرة، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة الغربية لضمائم جودة التعليم الجامعي، العدد 1، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 10.

³ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، 2009_1429، ص 204.

وعرفها معهد الجودة الفدرالي بأنها نوع من أنواع التظافر من أجل القيام بالأعمال يرتكز على الكفاءات المشتركة بين كل من الإدارة والعاملين بغية التحسين المستمر في النوعية والإنتاجية وذلك من خلال فرق العمل.¹

من خلال التعاريف السابقة لمختلف الباحثين نستخلص أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة مكتملة لإدارة منظمة تعتمد على الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين من أجل إرضاء المستهلكين وذلك بتحسين قوة الجودة وزيادة الإنتاج الوفير.

ثانياً: تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

أما في المجال التعليمي تعرف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بأنها حملة من الإجراءات والمعايير التي من خلال توظيفها لكفاءات ومهارات العاملين واكتساب قدراتهم الفكرية والعملية، مما ينتج ذلك التحسين المستمر للمنظمة.

من خلال التعريف بمفهوم إدارة النظم يتطلب هذا الأخير النظر إلى كل من الطلاب والمستفيدين بصفة مباشرة وطريقة إعداد المؤسسة لهم، لتحقيق رغباتهم وكذلك المعلمين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تحسين وتنمية قدراتهم لفهم فلسفة ونظام الجودة الشاملة وهذا يحتاج إلى فحص وتحليل الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة الشاملة مع توفير دلائل تقبل متطلبات الحياة العصرية.

أما تعريف التجار لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم أنها نظام متكامل يمكن تطبيقه في جميع مستويات المنظمة التعليمية ليحقق رغبات وحاجيات الطلاب والعاملين.

أو هي مدخل إستراتيجي فعال لتحقيق الخدمات التعليمية بأجود الطرق وأقل التكاليف وجودة عالية ممكنة.

وفيما يعرف عشية أن الجودة الشاملة في التعليم هي جملة من المعايير أو الخصائص التي تعبر عن جوهر ولب التربية، اتجاهاتها، مدخلات، مخرجات، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي بدورها تؤدي إلى تحقيق الأهداف المناسبة لمجتمع معين.²

¹ بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص181.

² مجيد سوسن شاكر، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، صص 25_26.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ التي تؤدي إلى زيادة القدرات والفعالية في المنظمات وذلك للحصول على أفضل أداء ممكن، ومن هذه المبادئ مايلي:

- **التخطيط الإستراتيجي:** يعتبر القلب النابض للإدارة الشاملة، مما يستخدم التخطيط يكون مشتق من تخطيط إستراتيجية الأعمال باعتبارها عملية مهيكلية، ولتحقيق هذه الأهداف يجب توفير قابلية دعم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال التجديد والاختراع وعدم الرضا الوضع الراهن.¹

- **إرضاء العملاء:** يعتبر من أولى اهتمامات إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال البدء بمعرفة رغبات وحاجيات العميل ومن ثم ترجمتها إلى تقنيات تصميم المنتج وخدمات ما بعد البيع.

ويعتبر هذا المبدأ أعلى تحسين الإنتاج ومن أجل تكييف الأداء لاحتياجات العملاء سواء كان العميل داخل أو خارج المنظمة.

- **التحسين المستمر:** إن نظرية التحسين المستمر تقوم على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات بدقة، ضمن الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنها، إذ تتميز هذه النظرية بتحقيق هدفين هما:

- **الهدف العام:** الشيء الذي يجعل التحسين يبدو أفضل هو المثابرة على تحقيق الإنجازات في كل فرع من فروع المنظمة الذي يلتزم أن يكون مرتبطا بالأداء والفعاليات التنظيمية عندما يقوم الزبون بتسليم سلعته أو خدمته.

- **الهدف الخاص:** تسليط الضوء على العمليات وبذلك يصبح الإنجاز تاما.²

- **دعم وتأييد الإدارة العليا:** يعتبر من أهم الأسباب التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة لها، بحيث أن قرار تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة مصدره التطوير والتحسين المستمر ولا يمكن تطبيقه إلا بعد أن ينبع قناعة ودعم في اتخاذ القرارات اللازمة التي تتمثل في تطبيق جميع مستويات التعليمية والإدارية بمختلف مراكزهم ومستوياتهم وكذلك الالتزام بالخطط وتخصيص القدرات والكفاءات اللازمة لتطبيق مصادر مالية وبشرية وخلق التنظيم بينهم.³

¹ يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص198.

² يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدماتية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص198_199.

³ قعقاع توفيق، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد06، جامعة محند أكلي أو لحاج، الجزائر، 2021، ص211.

- **التدريب والتطوير:** يجب على المنظمة توفير التدريب الجيد للجمع باختلاف تخصصهم وان يكون التطوير بصورة امثل ومتواصل، كما يعتبر التدريب والتطوير وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأفضل والأمثل وكذلك يجب من الإدارة أن تشجع وتتممي أفكار أفرادها برفع مهارتهم التقنية التي يكونها تزيد من خبراتهم باستمرار مما تؤدي إلى رفع مستوى قدراتهم على أداء مهامهم وبهذا ينتج نسبة قليلة من الأخطاء وضمان جودة عالية خالية من العيوب.

- **المشاركة وتفويض الصلاحية:** ويقصد بذلك اندماج العاملين ومشاركتهم وتفعل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية ويتطلب هذا المبدأ مشاركة الجميع على أساس المرتكزات لنجاح هذا النموذج ولكن نجد عنصرين يساهمان في تقدير المشاركة هما:

-الأول: زيادة إمكانية خطة إستراتيجية أفضل.

-الثاني: زيادة القدرات وتحسين كفاءات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تكون أقرب من العمل وليس بمشاركة الأفراد فقط وإنما يتوجب مشاركتهم بطريقة عقلانية تمنحهم صوتاً حقيقياً، عن طريق مناهج العمل والسماح بالعاملين باتخاذ القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل ورشاتهم الخاصة.¹

- **التركيز على العملية:** من خلال خلق ميزة تنافسية تنتج لنا تحقيق رضا الزبون وهذان يعتمدان بدرجة كبيرة على السلع والخدمات المقدمة للسوق، لذلك يعتبر هذا المبدأ أحد تقنيات المنظمة التي تركز عليها أغلب المنظمات، حيث تقوم بتجهيز العتاد والأجهزة وصلابة العمل الذي يعكس على العملية بشكل إيجابي من خلال تقليل فرص الضياع، مما يؤدي إلى تحقيق رغبات الزبائن وكذلك زيادة في الإنتاج والارتقاء في مستوى جودة أفضل التي تعمل من شأنه كل المنظمات بقطاع صناعي وخدمي على السواء.²

خلال دراستنا لمبادئ الجودة الشاملة اتضح أننا يمكننا الاستفادة منها واستخلاصها فيما يلي:

- وضع مناهج واستراتيجيات للمنظمة.

- العمل العقلاني.

- قطاع إدارة الموارد البشري.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، شارع الملك حسين، 2005، ص61.

² يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص201.

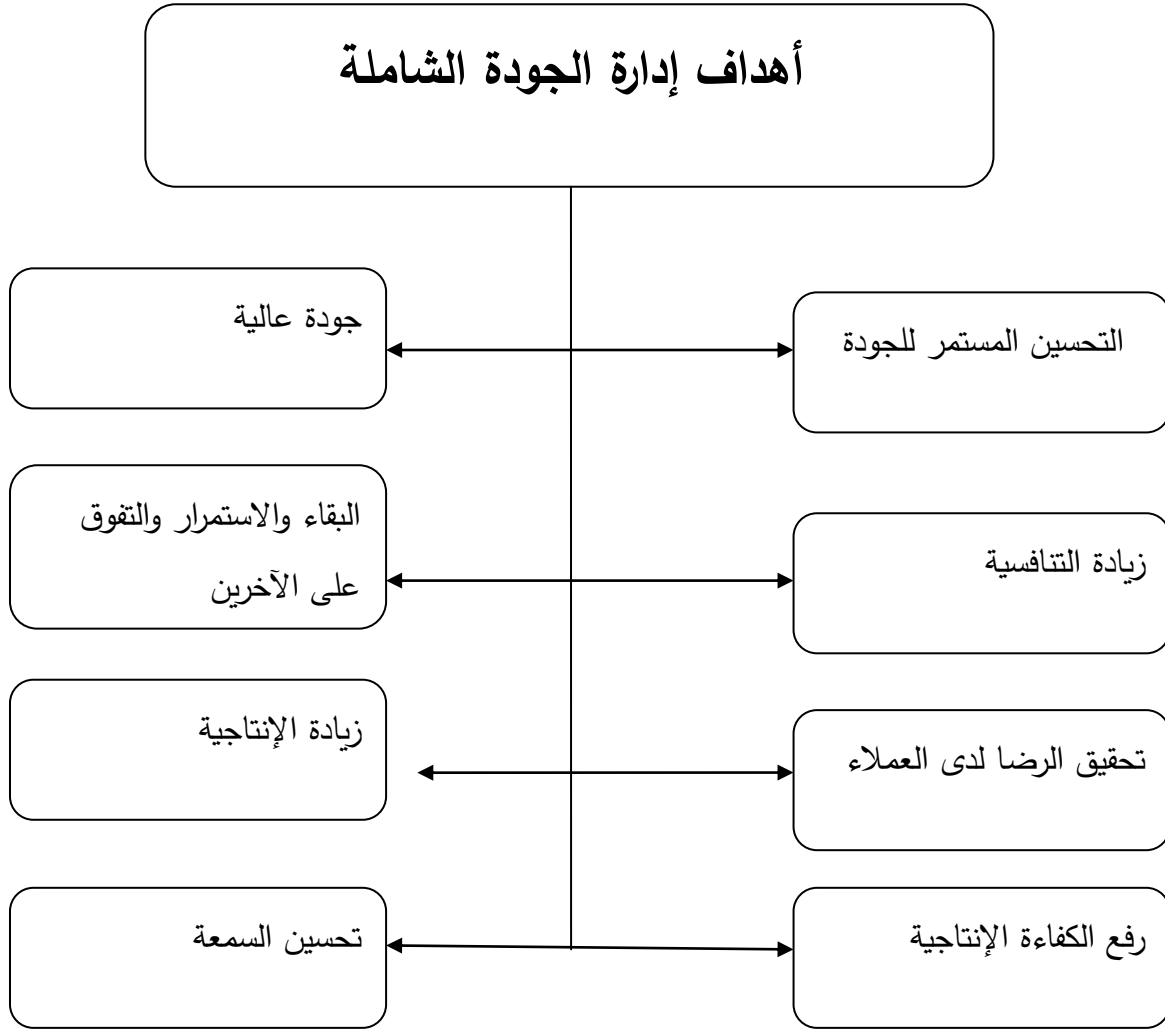
المطلب الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

من بين أهداف إدارة الجودة الشاملة في قطاع التعليم العالي مايلي:

- تنمية كفاءات المشرفين، وزيادة مستوى الأداء للإداريين من خلال التدريب المستمر.
 - تنمية وتعديل النظام الإداري للجامعة نتيجة لتوظيف الأهداف والمسؤوليات لكل فرد في النظام التعليمي وفقا لمهاراته ومستواه.
 - خلق الجو من خلال التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام التعليمي.
 - السمو بالطلاب الأكاديمي والاجتماعي والنفسي باعتبارهم أحد مخرجات النظام التعليمي.
 - الوجهة الشمولية لعمليات التعليم من كل الجوانب وكذلك الابتعاد عن تقييم عناصر التعليم مع الأخذ بعين الاعتبار عمليات التدريب لكافة المعنيين والمشاركين وذلك من أجل التنمية والتحسين للتوصل إلى مخرجات أكاديمية ملائمة ذات قيمة تنافسية.
 - المساهمة في تنمية المجتمع المحلي من خلال زيادة التقدير والاحترام بالمؤسسات التعليمية.
 - زيادة مستوى الوعي لدى الطلاب من خلال توفير فرص جيدة للتعلم الذاتي.
 - تنمية النظام الإداري للجامعة بوسيلة تسهل عملية التعلم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات التعليمية والبعده عن البيروقراطية.¹
- والشكل التالي يوضح لنا أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة.

¹ الزهرة بن عاشور، أهمية إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد2، جامعة البليدة2 لونيبي علي_ الجزائر، 2022، ص268.

الشكل رقم (01): أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

إن تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي لا يتحقق إلا بضمان وجود محاورها وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مجموعة من محاور إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي حيث تتمثل هذه المحاور فيما يلي:

المطلب الأول: جودة الأستاذ والطالب في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثاني: جودة المناهج وطرق التدريس في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثالث: جودة الإدارة والمبادئ واللوائح في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: جودة الأستاذ والطالب في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: جودة الأستاذ في مؤسسات التعليم العالي

لا يوجد اختلاف حول الدور البارز الذي تبدأ عليه هيئة التدريس في إنجاز العملية التعليمية، الذي بموجبه يحقق أهداف الكلية التي يعمل بها، ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس تأهيله العملي، وهذا الأخير له مكانته الخاصة في العملية التعليمية وفي الفلسفة التربوية التي يرسمها الجميع.

احتل عضو هيئة التدريس المركز الأول من حيث أهمية نجاح العملية التعليمية التي حصلت على تطور في الخدمات التعليمية والتربوية ومهما بلغت البرامج من تطور فإنها لا تحقق الفائدة إذ لم يكن معلمون أكفيا بوجود حل ولتحقيق ذلك يجب على توفر عدد من مميزات لدى عضو هيئة التدريس منها:¹

-الصفات الشخصية: وذلك من خلال صلابة في التفكير وثقة في النفس وتقبل الآخرين وتفهم آرائهم وتباطئ في إبرام الأحكام من خلال عدم الاعتماد على الأحكام المسبقة أو غير المبنية على أسس صحيحة، وذلك من أجل امتلاك مهارات الاتصال الفعال، والقدرة على الشرح والاستفسار.

-القدرات المهنية: يجب أن يكون مع الطلبة للدفاع عنهم وتحذيرهم من الخطر وتقديم يد المساعدة لهم في عملهم مما يشجع على التعاون والتآزر الاجتماعي وإدراك مشاعر الآخرين وذلك بإشراك الطلبة بمواقف بارزة للتفكير وتقبل الاقتراحات والحلول المختلفة وكذلك الاستماع لهم.

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والأردن، 2007،

-المهارات الموقفية: تتم عن طريق معرفة المعلم مجال عمله وتخصصه وقدرته على تقبل التنوع والغرابة في استجابات الطلبة من خلال القدرة على الكفاءات الفعلية في العملية التربوية والتعليمية وكذلك استخدام تقنيات الاستماع للطلبة وتوظيفها بشكل بارز بالإضافة إلى قدرته على تقييم العمل اليومي والأسبوعي وتقييم الوحدات التعليمية وفعاليتها.

-القدرة التربوية: تتمثل هذه الخاصية في معرفة المعلم كيفية التعامل مع الطلبة وكذلك طرق تدريسهم وتقديم المعلومات لهم.

-القدرة الاتصالية: تقوم هذه الخاصية على قدرة المعلم على استخدام وسائل وطرق مثالية لتوصيل الأفكار للطلبة بشكل جيد وقدرتهم على الاتصال بكل أفراد العملية التعليمية.

-الرغبة في التعليم: تعتبر من أهم الخصائص لأن المعلم إذ لم يكن له حافز للتعليم فلن يشجع في أداء عمله.

- تعاون أعضاء هيئة التدريس الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس.

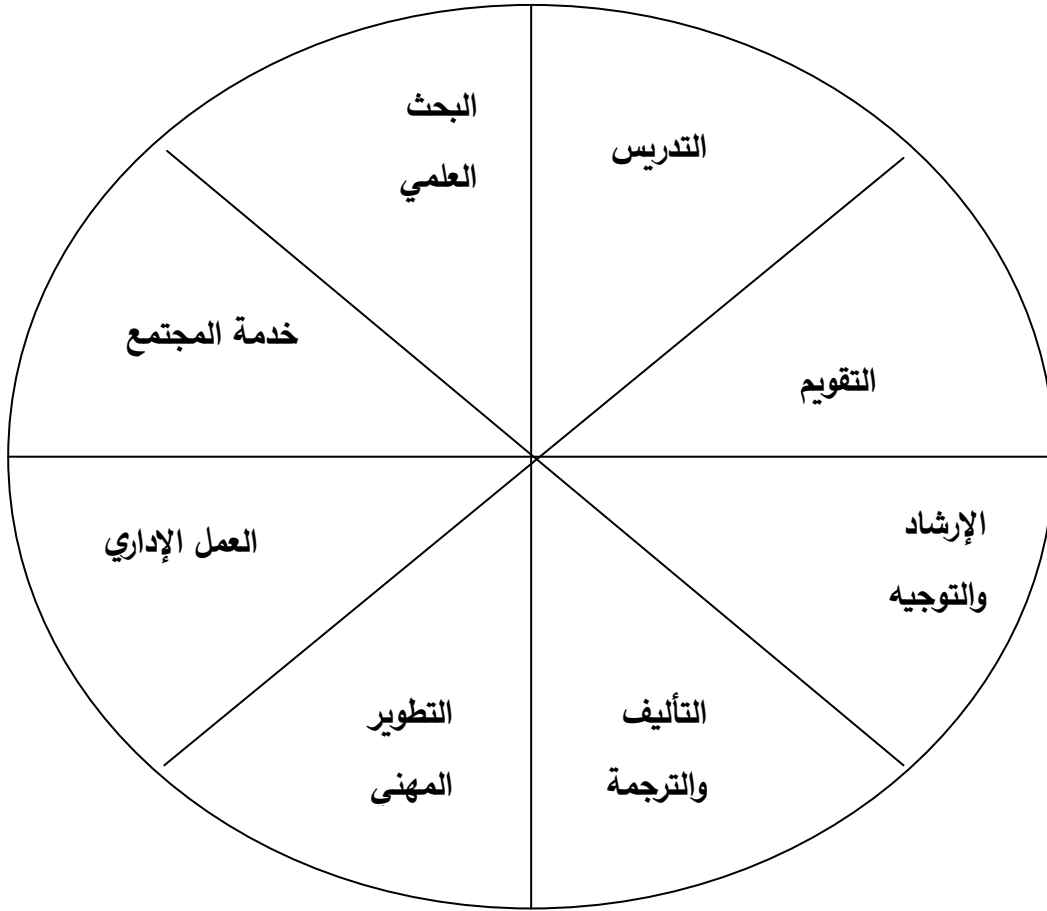
تنمية الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس.

- تفعيل مشاركة أعضاء هيئة التدريس في مقرات والجمعيات المهنية والعلمية.¹

والشكل التالي يوضح دور عضو هيئة التدريس ومهامه:

¹يوسف حليم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع والأردن، 2007، ص 275_276.

الشكل رقم (02): دور عضوية هيئة التدريس ومهامه



المصدر: رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص230.

ثانياً: جودة الطالب في مؤسسات التعليم العالي

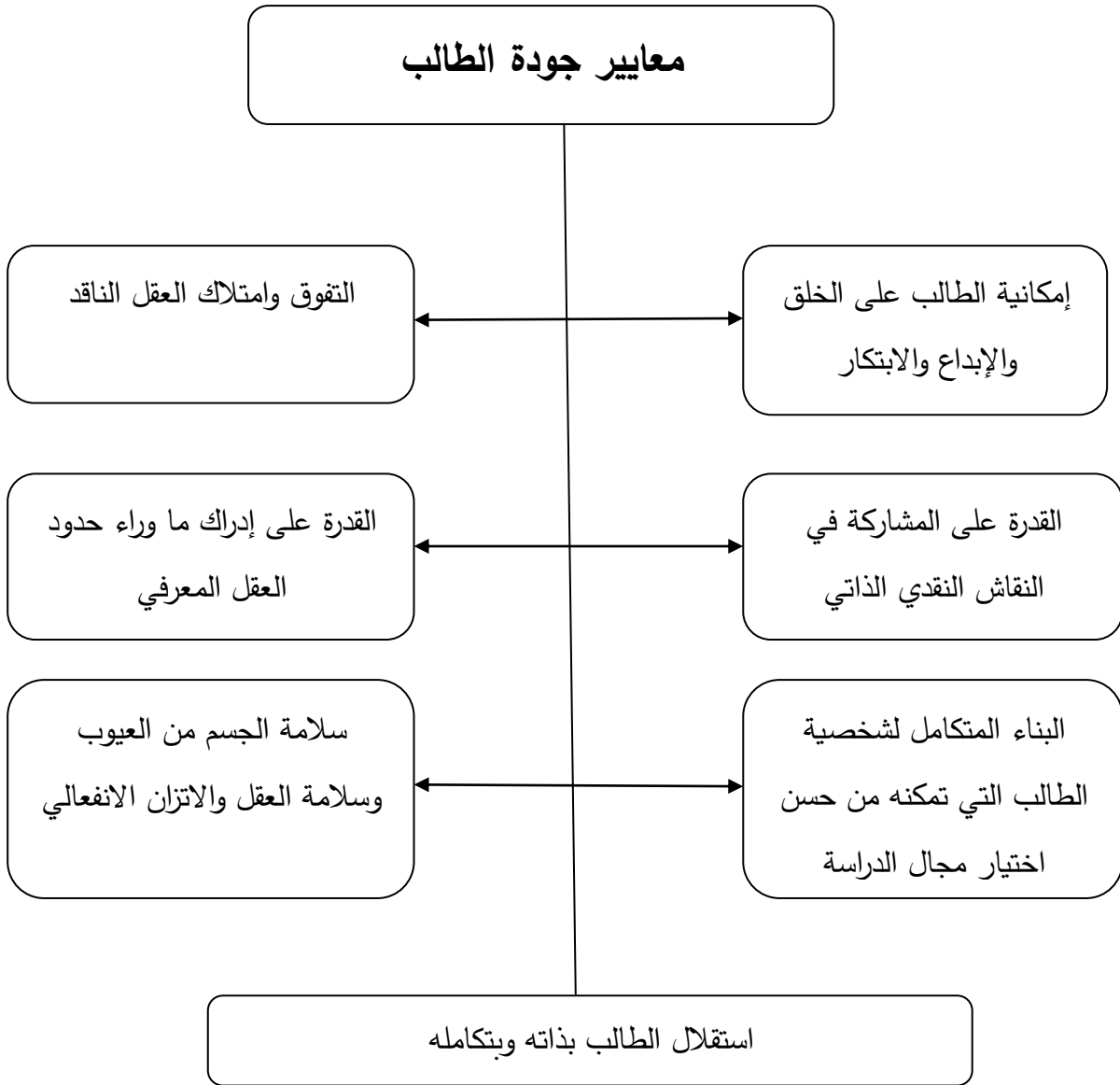
الطالب هو العمود الفقري للعملية التعليمية، وجودة الطالب تعنى تطوره فكرياً وثقافياً حتى يمكنه فهم وإدراك دقائق العلم والمعرفة، وذلك ليكون من نخبة الخريجين من خلال اكمال متطلبات وأساليب تأهيلية ليكون قادراً على الابتكار والإبداع واستيعاب طرق التعليم ووسائله وعملياته.¹ ومن أهم مؤشرات جودة الطالب مايلي:²

¹ رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص231.

² أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص197.

- مدى إكائنتهم على التعليم الذاتي.
 - مستوى إكائنتهم العقلية وقدراتهم المعرفية.
 - مدى اكتمال متطلبات تأهيلهم في مراحل التعليم قبل الجامعي وبخاصة في العلوم والرياضيات واللغة العربية والأجنبية.
 - متوسطة أعمار الطلاب الملتحقين.
 - الحد الأدنى لدرجات التحاق الطلاب بالمؤسسة الجامعية.
 - نسبة الطلاب المهمين بمهارات استخدام الكمبيوتر.
 - مستوى ميولهم للكلية والتخصص الدراسي الملتحقين به.
 - مدى إكائنتهم على التواصل الجيد والمناقشة.
 - مدى إكائنتهم وقدرتهم على العمل في فريق أو في مجموعات.
 - مستوى قيمهم الخلقية والسلوكية.
- والشكل الموالي يوضح معايير جودة الطالب في التعليم العالي:

الشكل رقم(03): معايير جودة الطالب في التعليم العالي



المصدر: رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010، ص236.

المطلب الثاني: جودة المناهج وطرق التدريس في مؤسسات التعليم العالي

أولاً: جودة المناهج في مؤسسات التعليم العالي

هو أساس الخطة الدراسية وأبرز العوامل المرتبطة بجودة التعليم العالي فهو عبارة عن منظومة تتضمن مجموعة من عوامل تربطها علاقة تبادل وتكامل وقوة خطة شاملة يتم بفضلها تزويد الطلاب

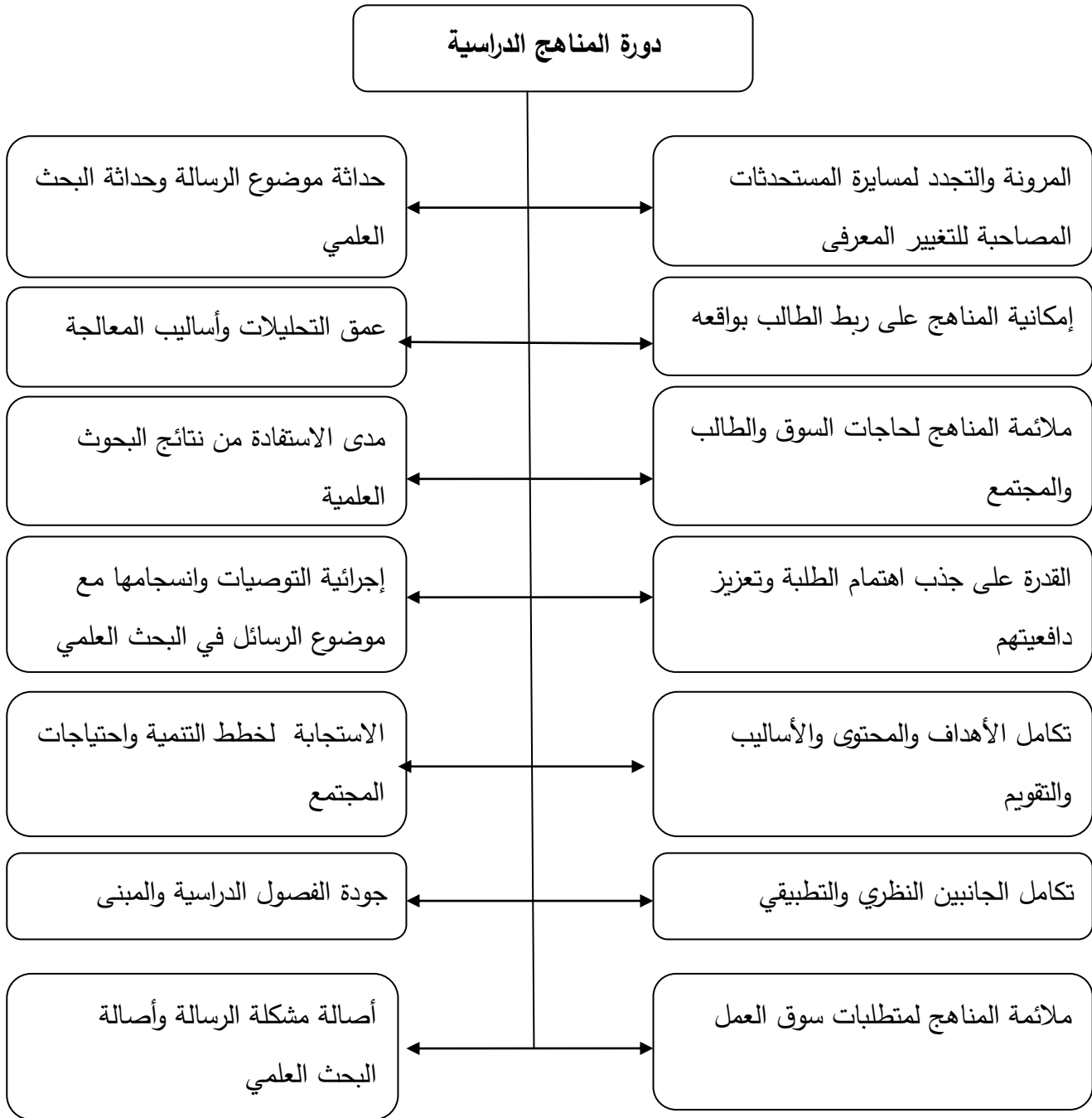
بمجموعة من الفرص التعليمية التي من شأنها تحقيق التطور المتكامل والنمو الشامل للمتعلّم وتحقيق الأهداف المنشودة.

للمنهج عدة أسس هامة تعتبر مصادر يأخذ منها أهدافه ومحتواه وأهم هذه الأسس يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- أن يكون هادفا ومرنا ومستمرًا.
 - أن يكون شاملا تعاونيا ومتكاملا.
 - أن يثيد على نتائج تقويمه.
 - أن يراعي حاجات ومشكلات التي تواجه المجتمع.
 - أن يكون ملما بخصائص المدرسين وخبرتهم السابقة.
 - أن يكون مواكبا للتقدم العلمي والتكنولوجي والتعليمي.
 - أن يقوم على البحث العلمي والتجريب التعليمي.
 - أن يستشرف حاجات المستقبل ومشكلاته.
 - أن يكون متوفرا على الإمكانيات والموارد البشرية والمادية اللازمة لانجازه على أكمل وجه.
- والشكل التالي يمثل أهم سمات جودة المناهج الدراسية:

¹ لطيفة لمهلوش، عبد العزيز ناصري، تطوير المناهج الدراسية وأهميته في جودة التعليم، مجلة أفاق علمية، العدد 17، جامعة أدرار، 2018، ص ص 354_356.

الشكل رقم (04): أهم سمات جودة المناهج الدراسية



المصدر: رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010،

ص237.

ثانياً: جودة طرق التدريس في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر جودة طرق التدريس من أهم محاور الجودة في مؤسسات التعليم العالي حيث تتضح في النقاط

التالية:¹

- إمكانيتها على تحفيز الطلاب على طرح الأسئلة والمناقشة.
- قدرتها على تطوير استجابة الطلبة وتنمية مهارتهم.
- قدرتها على التكامل بين الجوانب النظرية والجوانب العملية التطبيقية.
- إمكانيتها على توظيف واستخدام الوسائل التعليمية والتكنولوجية.
- الإعداد والتنظيم الجيد والمسبق لتوصيل المادة العلمية.
- مشاركة أعضاء هيئة التدريس بشكل فعال في التطبيقات العملية.
- قدرتها على مراعاة الضرورة الفردية بين الطلاب.
- درجة التزام أعضاء هيئة التدريس بالتواجد في المواعيد المحددة للدروس النظرية والعملية.
- إمكانيتها على تطويع مفاهيم العمل الجماعي، وفرق العمل في عملية التدريس.
- قدرتها على استخدام وقت الدرس بفعالية.
- قدرتها على ربط المادة العلمية بالمشكلات والتحديات المحلية والعالمية.
- قدرتها على إحداث الاتصال الإيجابي بين الطلاب بعضهم البعض، وبينهم وبين أعضاء هيئة التدريس.

ومن أهم علامات قياس جودة المناهج وطرق التدريس في التعليم العالي:²

- مراعاتها للفروق الفردية بين الطلاب.
- قدرتها على استثارة ملكات التفكير والإبداع.
- معرفة ارتباط المناهج بالمشكلات البيئية والاجتماعية المعاصرة.
- مدى فعالية نظم الدراسة في تحقيق أهداف البرامج والمقررات الدراسية.
- إدراك مستوى حداثة ومواكبة المناهج لتقدم والتطور العلمي.

¹ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص ص 205_206.

² أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص 205.

- الرفع من مستوى الطباعة والإفراج الفني للكتاب الجامعي.
- مدى وجود نظام يسير تخطيط المناهج الدراسية بشكل يساهم في أحداث التكامل المعرفي لمحتوياتها.
- مدى نجاعة نظم الدراسة في تحقيق النمو المتكامل للطلاب.
- مدى توافر توثيق رسمي واضح ومتكامل ومطبوع لمناهج الدراسية لكي يساعد على ضبط الأداء في العملية التعليمية.
- إمكانيتها على تطوير مهارات التعلم الذاتي وارتياذ المكتبة.

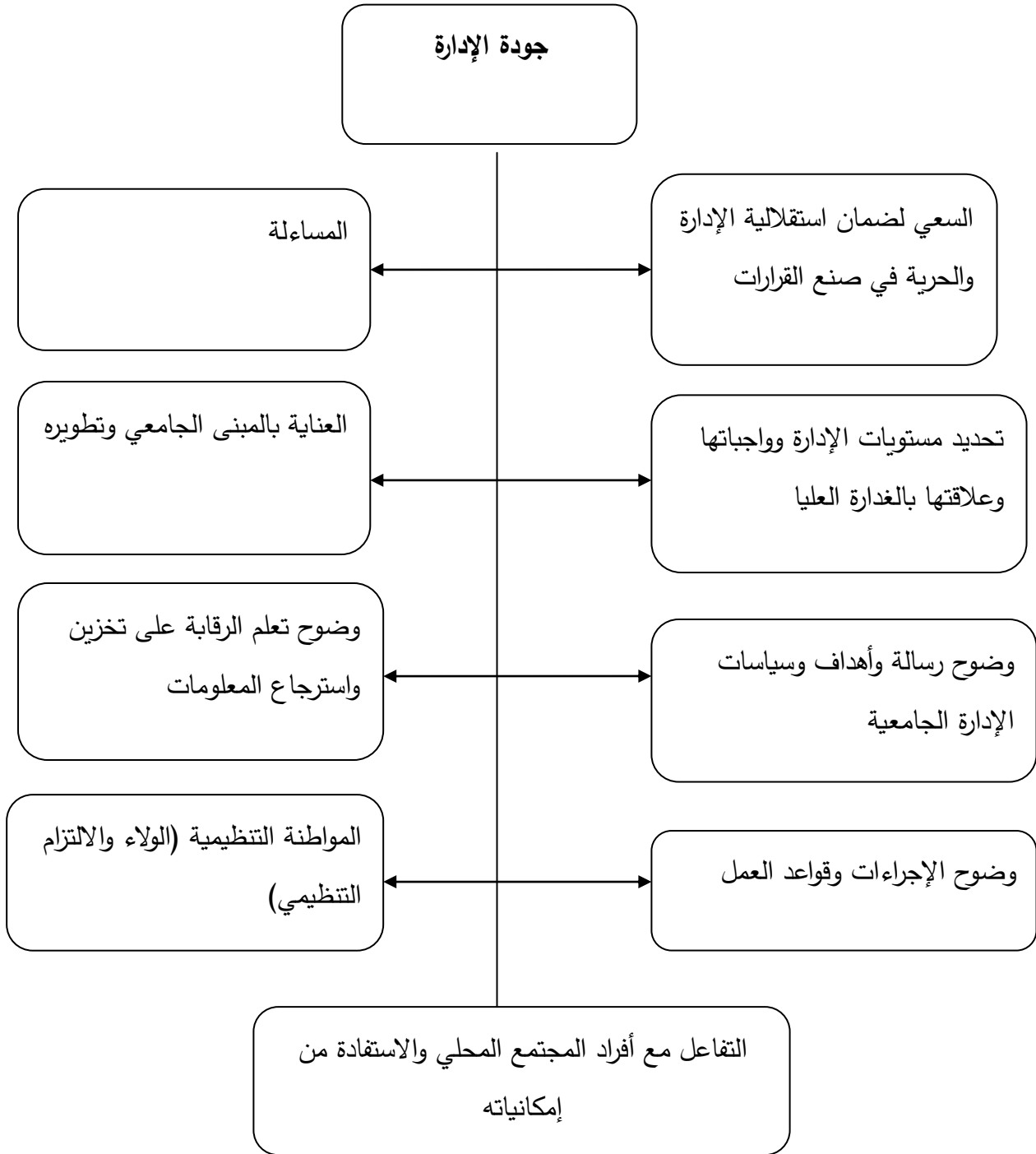
المطلب الثالث: جودة الإدارة والمباني واللوائح في مؤسسات لتعليم العالي

أولاً: جودة الإدارة في مؤسسات التعليم العالي

- الإدارة الجامعية تشمل جميع المستويات بالغدارة العليا حيث ترتبط بسياسة وتوجه الجامعة والكلية وقدرة التزام القيادة الجامعية وبإدارة الجودة الشاملة وبهذا فإن تقدم ونجاح الجودة يتوقف على مدى الالتزام ومبادرة القيادة العليا ببرامج إدارة الجودة.¹
- ومن مؤشرات أو علامات جودة الإدارة في النظام الجامعي مايلي:
- مدى قدرة الإدارة على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات الجامعية على العاملين بها.
 - مدى اشتراك أعضاء ومختلف شرائح التعليم الجامعي في عملية تقويم الأداء الجامعي كل في ما يتصل به.
 - مدى توافر التخطيط الاستراتيجي المتكامل على مستوى الجامعة.
 - مدى توافر سياسة واضحة ومنتظمة للبعثات الخارجية تتماشى مع الاحتياجات الجامعية الوطنية.
 - مدى استخدام الأساليب الإدارية الحديثة في تسيير العمل الجماعي.
 - مدى قدرة القيادة الإدارية على إحداث التنسيق والتكامل بين أنشطة الأقسام العملية والوحدات الوظيفية وكذلك قدرتها على توسيع دائرة علاقات المؤسسة الجامعية بمؤسسات المجتمع وقطاعات الإنتاج وبالمؤسسات الجامعية المناظرة العربية والعالمية.
 - مدى قدرة القيادة الإدارية على الاستغلال الأمثل للموارد.
 - مدى قدرة الإدارة على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين الطلاب.
- والشكل التالي يوضح جودة الإدارة في التعليم العالي:

¹ فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة للاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص ص 189_190.

الشكل رقم (05): معايير جودة الإدارة في التعليم العالي



المصدر: رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010،

ص238.

ثانياً: جودة المباني في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر المبنى التعليمي من أهم محاور إدارة الجودة الشاملة والعملية التعليمية في التعليم العالي حيث يتم فيه التفاعل بين مختلف عناصره وجودة المباني وتجهيزاتها أداة فعالة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم لما لها من تأثير فعال ودور كبير على العملية التعليمية وجودتها ويشكل إحدى علاماتها البارزة.¹

وفيما يلي نعرض أهم مؤشرات جودة المباني:²

- توفير السلامة والأمن في المنشآت الجامعية.
- توفير الظروف المادية والطبيعية المناسبة داخل المنشآت الجامعية.
- متوسط نصيب الطلاب من مساحة أماكن الدراسة.
- العمر الزمني للمباني والمنشآت الجامعية.
- نسبة توفر برامج الصيانة الدورية للمنشآت والمباني الجامعية.
- متوسط نصيب الطالب من المساحة المخصصة للإطلاع بالمكتبة.
- متوسط نصيب عضو هيئة التدريس من مساحة المكاتب والمنشآت الخاصة بهم.
- متوسط نصيب الطالب من مساحة أماكن ممارسة الأنشطة.

ثالثاً: جودة اللوائح في مؤسسات التعليم العالي

يقصد باللوائح مجموعة القواعد والقوانين والإجراءات التي تحدد المبنى الهيكلي لمؤسسات التعليم العالي وتوضح الفلسفة والمهمة وإجراءات سير العمل والعلاقات القائمة بين وحدات الجامعة الواحدة والكلية الواحدة والقسم الواحد بين الجامعات.

وفيما يلي نعرض مؤشرات جودة اللوائح:³

- إمكانية تحقيق التوازن في أداء الوظائف الجامعية المتمثلة في التدريس والبحث وخدمة المجتمع.
- إمكانية توضيح الفلسفة والمهمة والإجراءات التي تحكم النشاط الجامعي في وحداته المختلفة.
- إمكانية توفير فرص متكافئة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين لترقية وتولي المناصب القيادية.

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 281.

² أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص ص 199_200.

³ أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007، ص 195.

- قدرتها على تحقيق التوازن بين مؤسسات الاستقلال الجامعي والحرية الأكاديمية والإشراف الحكومي.
- قدرتها على الاستجابة السريعة والمرنة للمتغيرات المحلية والعالمية.
- تمكنها من تحديد وتوصيف المسؤوليات والمهام الوظيفية للعناصر البشرية في المستويات المختلفة.

خلاصة الفصل الأول

يمكن القول مما سبق بأن تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي أصبح ضرورة حتمية لا مفر منه لمواجهة مختلف التحديات سواء على الصعيد المحلي أو العالمي، أصبح من الضروري تبني منهج إدارة الجودة الشاملة وهذا من أجل إحداث تغييرات ايجابية تمس وتحقق في نفس الوقت الأهداف المرجوة داخل المؤسسة والمساهمة في تحقيق رغبات الطلبة والمجتمع، وتحسين طرق التدريس، وتصميم المناهج، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يركز على مجموعة من المبادئ محورها الأساسي هو رضا العميل والتحسين المستمر ومشاركة العاملين.

وعليه فإن أولى الخطوات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي هي فهم محاور العلمية التعليمية والتي رغم تعددها إلا أن أبرزها هو جودة عضو هيئة التدريس، جودة الطالب، جودة المناهج، طرق التدريس، جودة الإدارة التعليمية، والمباني واللوائح.

**الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة
الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد
البشرية في مؤسسات التعليم العالي**

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

لقد وصلت العديد من مؤسسات التعليم العالي إلى إدراك مدى أهمية الموارد البشرية، وأن من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحسين هذه الموارد في مؤسسات التعليم العالي هي محاور إدارة الجودة الشاملة. فتطورها مرتبط بسعيها إلى إبراز دور هذه المحاور ووضع مؤشرات فعالة قصد تحسين أداء الموارد البشرية، مما يضمن لها النجاح والتفوق وبلوغ كافة الأهداف المرجوة فمحاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي أسلوب جيد لتحسين أداء الموارد البشرية، والذي يتجسد في طرق التدريس والممارسات الطلابية وكذلك إختيار مجالات البحث وتحقيق الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مدى مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال مبحثين كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي
- المبحث الثاني: دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

لقد برز أداء الموارد البشرية وحظي باهتمام بالغ، حيث شهد بحوثا ودراسات مستمرة فهو يعتبر من أهم الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة. فضلا عن أنه يعبر عن مستوى التطور والتقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول النامية والمتقدمة على حد سواء. فلقد باتت مؤسسات التعليم العالي تنظر لتحسين الأداء على أنه من واجباتها نظرا لأن نجاح إدارتهم ما هو إلا إنعكاس للأداء الفردي داخلها. وفي ثنايا هذا المبحث سنتطرق أولا إلى تعريف أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي والعوامل المؤثرة فيه. وثم تقييم أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف أداء الموارد البشري

سنتناول في هذا المطلب تعريف أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي :

الأداء كفكرة هو القيام بتحقيق أهداف المؤسسة. وهو الصفة الرسمية أو النظامية التي تشير إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المساهمات التي يبذلها الأفراد في الأعمال والوظائف التي تم تكليفهم بها.¹ كما يمكن تعريف الأداء بأنه رتبة أو درجة لتحقيق إكمال الأعمال المكونة لعمل الفرد، وهو يعكس الطريقة أو الخاصية التي يحقق بها الفرد ويشبع متطلبات الوظيفة أي أنه عبارة عن النشاط المؤدي إلى النتيجة.²

ومنه يعرف أداء الموارد البشرية بأنه قيام الموظف بأعماله ومسؤولياته التي تلزمه بها المنظمة أو تكلفه بها المؤسسة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد في المنظمة.³ ومما سبق نستخلص أن أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي هو إنجاز أو سلوك ونشاط هادف يقوم به الأفراد تنفيذا للأنشطة المكلفين بها. أو بمعنى أشمل هو مستوى قيام الأفراد بهذا العمل فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو ضعيفا وهذا مرتبط بعدة عوامل داخلية وأخرى خارجية، مثل: أجواء العمل والعلاقة بين الموظفين والعناصر الأخرى في المؤسسة وكذلك قدرات ومهارات الفرد وإستعداده نحو العمل.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2002،

ص 360

² رابحة محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 215

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 83 .

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية

إن الإدارة التي تولي أهمية بالغة للعنصر البشري تسعى إلى رفع كفاءة موظفيها وإزالة ما يعيقهم ويؤثر على أدائهم للوصول إلى الأهداف المخطط لها.

وفي ما يلي نعرض بعض العوامل التي تؤثر في مستوى أداء الموارد البشرية :

- **غياب الأهداف المحددة** : بطبيعة الحال فإن المؤسسات التي تعمل دون تخطيط وتفصيل للأعمال ومعدلات النجاح المحددة، فإنها لا تستطيع الاعتراض على أداء موظفيها، وفي ظل غياب استخدام معايير الأداء أو خطط تفصيلية معينة يتساوى في هذا الوضع الموظف الذي يؤدي وبيدع في عمله مع الموظف المحدود الأداء ما يؤدي إلى انخفاض في الأداء. حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما يؤدي إلى شعورهم باللامبالاة وثم تدني مستوى الأداء.
- **مشكلات الرضا الوظيفي**: إنخفاض الرضا الوظيفي أو عدمه لدى الموظفين يعتبر إحدى أهم العوامل لتدني معدلات الأداء، فهو يتأثر بالعديد من العوامل الاجتماعية والمادية و المعنوية مثل: العادات والتقاليد والترقية وأسلوب التعامل وكذلك الحوافز المادية وغيرها¹.
- **عدم المشاركة في الإدارة**: إن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ينتج ضعف الشعور بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يؤدي بدوره إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين².
- **مشكلات التطوير التنظيمي**: لها أثر كبير على إنخفاض معدلات الأداء للعاملين، حيث يعتبر الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية بهدف تحسين الأداء.
- **ضعف نطاق الإشراف**: له دور في التأثير على الأداء الوظيفي فيترتب على ضعف الإشراف إنخفاض الروح المعنوية للأفراد، وخلق جو من عدم الثقة والإحترام في التعامل مع الرؤساء، وبالتالي يؤثر على أداء العاملين وإنتاجهم³.

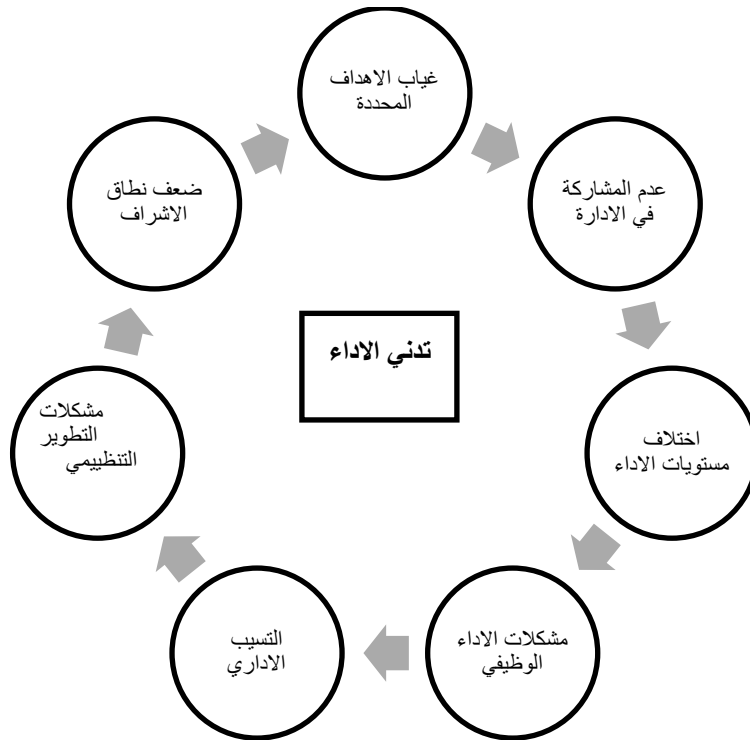
مما سبق يتضح أن هناك سبع عوامل مؤثرة على أداء الموارد البشرية كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹ رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص 216 - 218 .

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع الاردن 2002 ص ص 142 - 144 .

³ محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنبطي، اثر المناخ التنظيمي على اداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2000، ص 56 .

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

سنتناول في هذا المطلب تعريف تقييم أداء الموارد البشرية وفوائده وأخيرا أساليب تقييم الأداء.

أولاً: تعريف تقييم الأداء

هو دراسة وتحليل أداء الموظفين تجاه عملهم وتقييم تصرفاتهم وسلوكهم أثناء تنفيذ العمل. وذلك بتحديد مدى نجاحهم ومستوى قدرتهم على القيام بأعمالهم، وأيضاً لملاحظة إمكانيات النمو والتطور للفرد في المستقبل وقدرته على التغلب على الصعاب وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.¹ كما يعرف أيضاً بأنه قياس لأعمال العاملين ومدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، وقدرتهم لتحقيق مسؤولياتهم والتقدم والإستفادة من الترقية وزيادة الأجور.¹

¹ محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع،

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

ومنه يعتبر تقييم الأداء قياس فعلي للأداء العاملين نحو عملهم المطلوب، ومعرفة مدى قدرتهم على تحقيقه في الوقت المطلوب وفق الكفاءة والفعالية المطلوبة. وكذلك قدرتهم على الاستفادة من التحفيزات كالترقية والزيادة في الأجور.

ثانياً: فوائد تقييم أداء الموارد البشرية.²

- معرفة الموظفين بأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا بتقدير جهودهم من قبل الإدارة، وإحساسهم بالمسؤولية وتزويدهم بمعلومات عن مستوى الأداء .
- إن تقييم الأداء يساعد على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة ومعرفة مدى تطابق وملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها .
- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المؤسسة.
- تقييم أداء الموارد البشرية يساعد الرؤساء على إتخاذ القرارات التي تخص تحسين وتطوير أداء الموظفين وكذلك إقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتحسنه. مما يساعد على رفع الروح المعنوية والتقليل من إضطرابات العمل.
- يقوم بتزويد إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية حقيقية على أداء العاملين في المؤسسة، وما يترتب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى إختيار الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك.

ثالثاً: أساليب تقييم أداء الموارد البشرية

- أسلوب رسم الدرجات: من الأساليب الشائعة في تقييم الأداء، حيث يستخدم خصائص عديدة لتقييم الأداء من خلال سلسلة متصلة ذات درجات معينة ومقسمة إلى عدة مستويات. مثلاً: من "01 إلى 05" ولا يترتب على المقيم سوى القراءة الخاصة المطلوب تقييمها وإختيار إحدى الدرجات المتسلسلة التي تطبق على أداء الفرد، و ثم تجميع النقاط عمودياً ومنه الحصول على مجموع علامات أداء كل فرد من الأفراد الذين خضعوا للتقييم.

¹ علي محمد عبد الوهاب، عابدة الخطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1993، ص 123.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 147 .

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

- أسلوب الإختيار الإلزامي: يستخدم في التقليل من ذاتية المقيم والإكثار من الموضوعية في إختيار إحدى البندين المخصصين لتقييم الأداء، وبطبيعة الحال فالإختيار الإلزامي رغما عن التشابه بين البندين سواء كان سلبي أو إيجابي.¹
- طريقة المقاييس المتدرجة: تعتبر من أكثر الطرق إستخداما وأسهلها بين المؤسسات. فهي مجموعة من التقارير التي تتضمن صفات وخصائص، حيث يميز المشرف على التقييم الشخصي بوضع علامة أمام الدرجة التي يراها مطابقة لصفاته وبعد ذلك تجمع النقاط من الضعيف إلى الممتاز، حيث تتميز بالسهولة والإختصار مع إظهار الجوانب التي يحتاج فيها الفرد للتقييم. ومن صعوبات هذا الأسلوب أو الطريقة هي إحتمال التحيز من طرف المشرف على التقييم، وإيجاد صعوبة في ترجمة الكفاءة إلى درجة، وكذلك عدم قدرة المشرف أحيانا على إكتشاف الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتم تقييمهم.
- أسلوب الأحداث الحرجة: عبارة عن تقارير بسيطة تسرد أحداث إعترضت سلوكياتها الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحديد السلوكيات المرغوبة لتقييم أداء الوظيفة على أحسن وأكمل وجه، ويتم ذلك بإعداد تقارير تسجل فيها الأحداث الحرجة التي تواجه الموظفون اثناء تأدية أعمالهم.
- تقييم الأداء بالنتائج: إن تقييم أداء الأفراد يعتبر تقييما للنتائج، حيث ينقسم تقييم الأداء بالنتائج إلى نوعين هما: الإدارة بالأهداف والتي تستخدم في تقييم مساهمات الأفراد وقياس أدائهم. أما النوع الثاني هو تخطيط العمل ولا يختلف عن النوع الأول إلا في المراجعة الدورية التي تحصل بإستمرار بين رؤساء العمل ومرؤوسيههم، حيث ان آلية تخطيط العمل تحتاج مراجعة دائمة لخطط العمل.²

¹ محمد اسماعيل محمد، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2001، ص 234 .

² خالد ابراهيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص 234 .

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

المبحث الثاني: دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في

مؤسسات التعليم العالي

تمهيد

إن لمحاور إدارة الجودة الشاملة دور بارز وفعال في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. وفي هذا المبحث سنعرض مدى مساهمة كل محور منهم وبيان دوره وكيفية تطويره، حيث سنتناول دور كل من جودة الأستاذ والطالب وجودة المناهج وطرق التدريس وكذا جودة الإدارة والمباني واللوائح وكل هذا ضمن دور هذه المحاور في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. **المطلب الاول: دور جودة الأستاذ والطالب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي** في طيات هذا المطلب سنتطرق أولاً الى جودة الاستاذ ثم جودة الطالب ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: دور جودة الأستاذ في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

من المعروف أن عضو هيئة التدريس له دور بارز في إنجاز العملية التعليمية، والوصول إلى أهداف الكلية الموصول بها وتحقيقها. فله أهمية كبرى في نجاح العملية التدريسية وتطوير أداء الموارد البشرية وذلك يعود إلى تميزه بالكفاءة والمؤهلات العلمية التي تسمح له بتنفيذ أعماله والوصول إلى الأهداف المرجوة، ما يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات التعليم العالي. وحتى نضمن هذا التحسين توجب على عضو هيئة التدريس أن يكون مطلعاً على بعض النقاط نذكر منها:¹

- القدرة على التعامل والإستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة في مجال التعليم العالي في كافة أرجاء العالم العربي.
- مواكبة الإتجاهات العالمية المعاصرة والتوجهات المستقبلية وكذا المشاركة في مؤتمرات لتنمية الأداء.
- أن يكون ملماً بما سيحدث مستقبلاً لإستخدام التقنيات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية.
- أن يكون على دراية بتكنولوجيا الاتصال والمعلوماتية في مجال تطوير التعليم العالي والأداء البشري وتحسين الكفاءة التعليمية والرفع من مستوى التعليم على حد سواء، ما يترتب عليه مواكبة التقدم في

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص

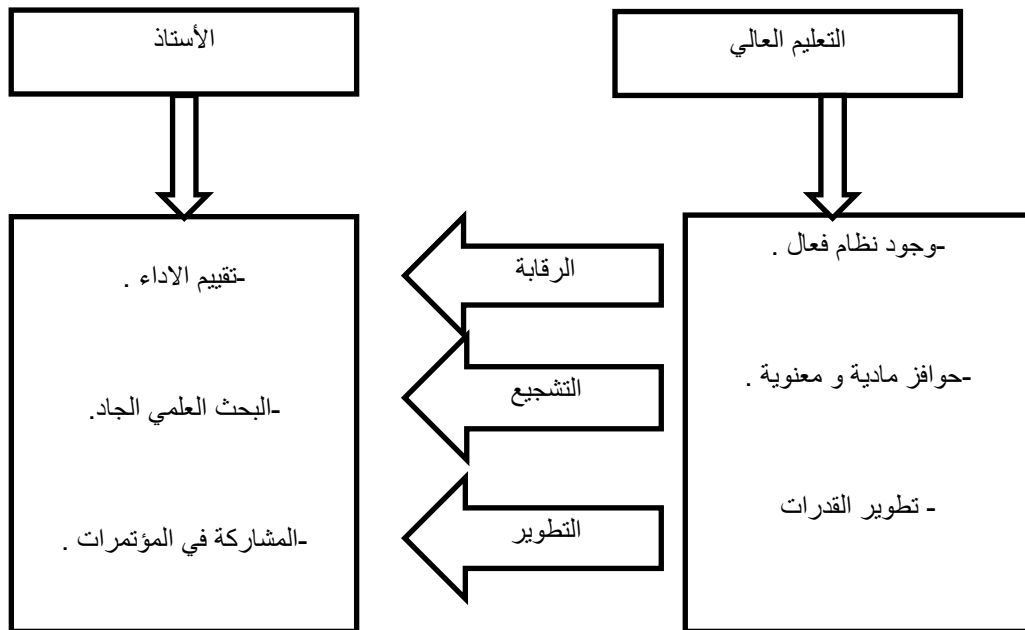
الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

- عصر المعلومات من خلال الإسراع في وضع بوابات وشبكات وطنية للمعلومات وإعداد إطارات ذات خبرة في التعامل مع المعلومات حسب تسلسلها.
- معرفة التعاونيات العربية والدولية المتاحة وإنتهاز الفرص التي يمكن أن تتاح مستقبلا فيما يتعلق بتطوير الكفاءات والعنصر البشري وكذا التعليم.
 - المقدرة على رفع الأداء من خلال اكتساب المهارة المعرفية والعلمية وأن يكون قادرا على الابداع الذي تتطلبه الوظيفة.
- وفيما يلي أهم مؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بالنسبة للأستاذ:¹
- مشاركة عضو هيئة التدريس في الملتقيات و الندوات والمؤتمرات بغية تطوير قدراته.
 - مراقبة الأساتذة و التأكد من إمكانية إلتحاقهم بالدراسات العليا.
 - أن لا يكون هناك تحيز في إختيار الاستاذ.
 - على الأساتذة الإلتزام بالخط الأكاديمي المرسوم من قبل القسم سواء تخصص أو جامعة.
 - تخصيص جائزة أفضل أستاذ سنويا وأفضل بحث وذلك لتشجيع عضو هيئة التدريس على التميز في التدريس والبحث العلمي الجاد.
 - دعمه وتشجيعه على النشر و كتابة مقالات في مجلات علمية دولية متخصصة.
- و يمكن تلخيص ما سبق ذكره من مؤشرات في الشكل التالي:

¹ محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 98 .

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

الشكل قم (07): مؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية بالنسبة للأستاذ



المصدر: من اعداد الطالبتين.

ثانيا: دور جودة الطالب في تحسين أداء الموارد البشرية

إن الطالب هو الأساس والمحور في العملية التعليمية حيث عندما يصل إلى مرحلة تكتمل فيها متطلبات تأهيله يعتبر من صفوة الخريجين القادرين على الإبتكار، وبهذا يكون له أثر ودور بارز في تحسين أداء الموارد البشرية وذلك من خلال¹:

- الإستجابة ما يعني سرعة الإستيعاب وتقبل المعلومة و فهمها.
- التركيز والانتباه والإصغاء من أجل سهولة تقبل النقاشات من قبل الأستاذ والطلبة أثناء الحوار.
- التقويم و التقييم الذاتي بحيث يقوم الطالب بمراقبة سلوكه ومراجعتة للمعلومات.
- الإلتزام بالنظام المدرسي الأكاديمي وذلك بإتباع القوانين والقواعد.
- التفاعل الصفي ما يعني المشاركة وتقبل المعلومات والإستجابة لها.
- شمولية عملية التقييم والتقويم للطالب وذلك بتقييم جميع جوانب الطالب بما فيها الجوانب الشخصية والقدرات العقلية والسلوكية دون الاقتصار على المعرفة لا غير.

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 278 - 279 .

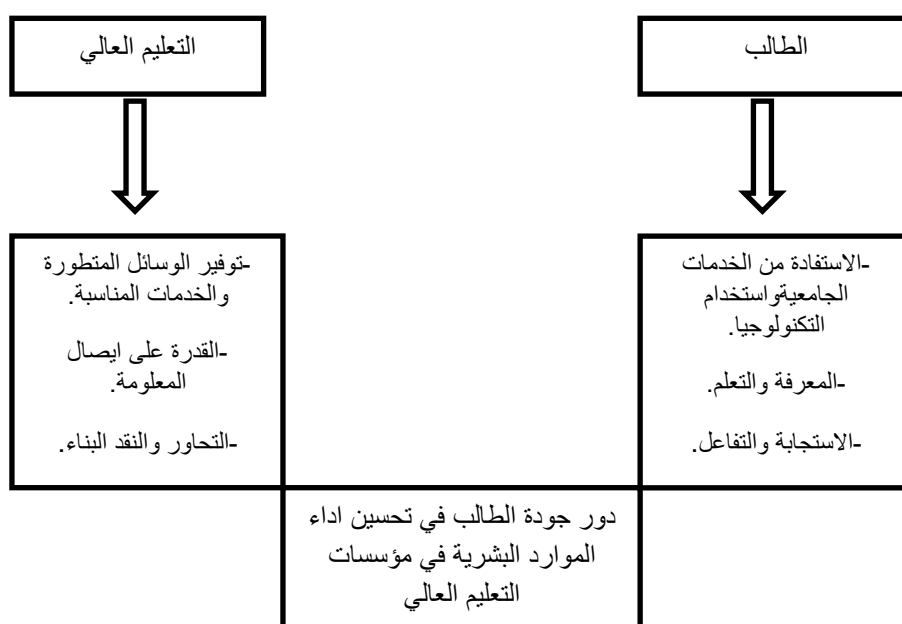
الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

كما يتم توضيح دور جودة الطالب في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من خلال المؤشرات التالية:¹

- العدالة والموضوعية في إختيار الطلاب في المرحلتين الجامعية والدراسات العليا.
- قدرة الطالب على الإستفادة من الخدمات الجامعية المقدمة له من غذاء وسكن ورعاية صحية وغيرها.
- قدرة الطالب على التركيز ما يجعله يحتفظ بالمعرفة لمدى طويل.
- قدرة وإمكانية الطالب على إيصال المعلومة للآخرين.
- زيادة الرغبة في المعرفة والتعلم مدى الحياة.
- قدرة الطالب على دراسة إتجاهاته نحو العملية التعليمية قبل التخرج.

والشكل التالي يوضح تفعيل جودة الطالب لتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي:

الشكل رقم (08): دور جودة الطالب لتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من اعداد الطالبتين

¹ محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن 2009، ص 97 .

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثاني: دور جودة المناهج الدراسية وطرق التدريس في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

إن للمناهج الدراسية وطرق التدريس دور وأهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولاً: دور جودة المناهج الدراسية في تحسين أداء الموارد البشرية

يعتبر تطوير المنهج الدراسي أسلوب مهم في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي حيث يتم تطويره من خلال من مجموعة من الخطوات منها:¹

- تحديد استراتيجية التعلم: وذلك يعني القيام بتعيين سياسات تدريسية في إطار المحافظة عليها في توقيت وتكامل ملائم ووضعها في الوجهة الصحيحة، حيث عند تحديد هذه الإستراتيجية يجب الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين النظام التعليمي ومستوياته وبين البيئة الداخلية والموارد البشرية وأيضاً وجوب التركيز على التحديد حيث يكون شامل لكافة جوانب العملية التعليمية بغية تحقيق التوافق الذي يحتاجه النظام.

- دراسة الواقع الحالي في ضوء الإستراتيجية المرسومة ما يعني وسائل التدريس وأساليب التقويم وإعداد المعلم وتدريبه إضافة الى الإدارة .

- التخطيط: وهو إتخاذ مجموعة من القرارات بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة في مراحل معينة، وذلك خلال فترة زمنية محددة مستعينا بالوسائل والإمكانات والموارد المتاحة والهدف منه تسهيل عملية التنفيذ والتمويل والتغيير في العملية التدريسية.

ويظهر جليا دور المناهج الدراسية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي من خلال المؤشرات التالية:²

- مراجعة المقررات الدراسية ومحتواها كل دورة وتطويرها.

- تطوير ومراجعة المناهج الدراسية لكل قسم والتخصصات الفرعية فيه.

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 280 .

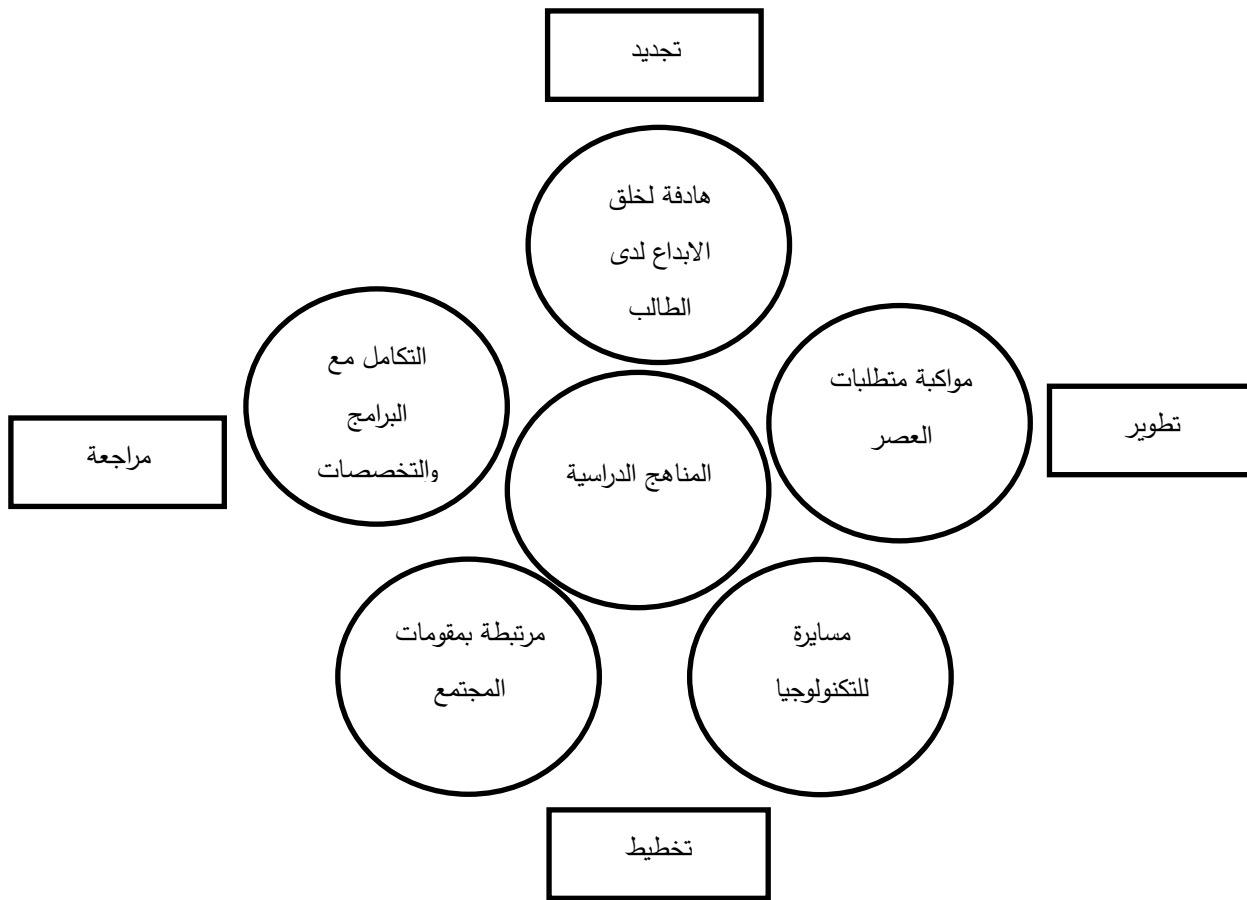
² محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 99 .

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

- القيام بمقارنة ما يدرس في كل مقرر بما يدرس في الجامعات المتميزة مع مراعاة إحتواء كل مقرر على البعد البيئي للمجتمع.

والشكل التالي يوضح جودة المناهج في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

الشكل رقم (09): دور جودة المناهج الدراسية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

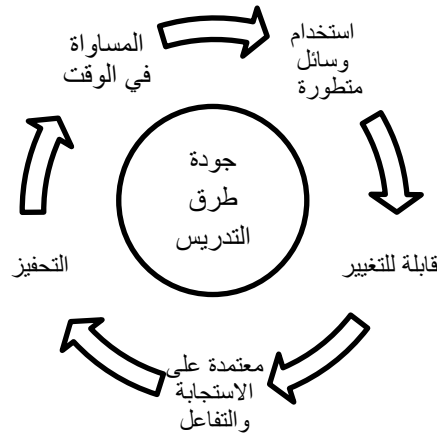
ثانياً: دور جودة طرق التدريس في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

بالإمكان رؤية مدى فعالية جودة طرق التدريس في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال الخطوات التالية:¹

- القيام بإعداد وظائف ذات تقييم ذاتي لمعرفة فهم الطلبة للمفاهيم الأساسية في مجال الموارد البشرية.
- سهولة الفهم ومرونة طرق التدريس بما يناسب جميع مستويات الطلبة.
- تحفيز الطلبة وتثمين خدماتهم ومجهوداتهم ، ما يؤثر على تحسين أدائهم في المؤسسة.
- المساواة في الوقت والعطاء التعليمي لجميع الطلبة مع الإهتمام بطريقة تشكيل الطلبة في مجموعات وأفواج.
- الإهتمام بجميع الطلبة وضمان أن جميعهم دون إستثناء يملكون الفرصة للتعبير عن إهتماماتهم.
- تحديد الصعوبات التي يمكن مواجهتها و إستدراكها.
- الدعوة الى النقد البناء والمواجهة الإيجابية.

والشكل الموالي يوضح دور جودة طرق التدريس في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

الشكل رقم (10): جودة طرق التدريس في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ عدي عطا، معايير الجودة والاداء والتقييم في مؤسسات التعليم العالي في ضوء التجارب المعاصرة للجامعات الرصينة في العالم، دار البداية، الاردن، 2011، ص 188، بتصرف .

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الثالث: دور جودة الإدارة والمباني واللوائح في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

سنتناول في هذا المطلب أولاً دور جودة الإدارة ثم المباني واللوائح التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

أولاً: دور جودة الإدارة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

لا يختلف إثنان على أن وجود الإدارة أمر حتمي وضروري، حيث أن جودة هذه الإدارة في المؤسسة التعليمية تتركز الى حد كبير على القائد فنجاحه متعلق بقدرته على إدراكه للمدخل الهيكلية نحو إدارة الجودة الشاملة.¹

لذلك فهي تعتبر وسيلة وليست غاية فقد حددت مهام إدارة الجامعة في التخطيط التنظيم التوجيه الإشراف وكذلك التقويم والمتابعة.²

ويتضح دورها في تحسين أداء الموارد البشرية على النحو التالي:³

- القيام بتشجيع العاملين كي يساهموا في كافة جوانب العمل المؤسسي.
- تسريع إنسيابية وتدفق المعلومات التي تدعم أشكال الوظيفة وتصميماتها والعمل المتمركز حول الطالب.
- تحفيز العاملين ومسايرتهم لإنجاز أهداف المؤسسة الأساسية.
- روح العمل الجماعي وإطلاع العاملين على البيانات الأساسية للعمل ومشكلاتها وأسلوب التعامل معها.
- تشجيع العاملين على التواصل داخل وخارج المؤسسة.
- تنشيط الدافعية وذلك بإيجاد مناخ متوائم للسعي نحو رفع مستويات أداء الموارد البشرية .
- القيادة المباشرة للعاملين والإلتزام بعملية التحسين المستمر .
- تقديم الإستشارات والفصل في النزاعات والشكاوي .

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 282 .

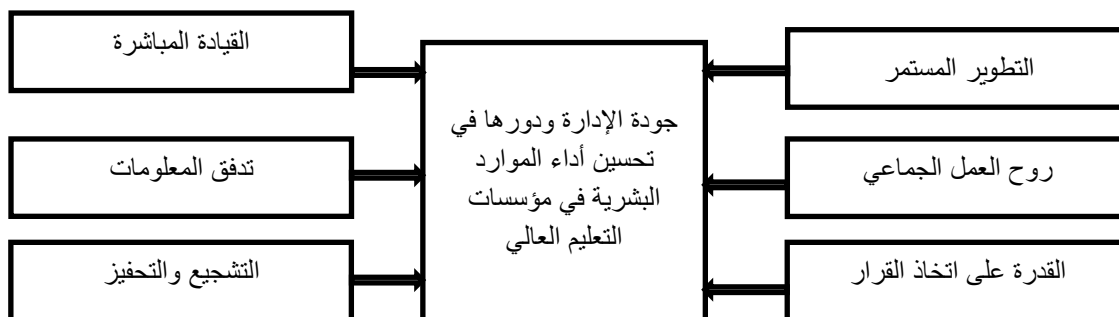
² باديس نبيلة، تنمية الكفاءات المحورية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دكتوراه علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة العربي بن مهيدي ،ام البواقي، الجزائر، 2017/2018، ص 228 .

³ محمد عوض الترتوري، مرجع سبق ذكره، ص98، بتصرف.

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

- تطوير تكنولوجيا التعليم ما يؤدي إلى الوصول إلى مستويات أداء الموارد البشرية المطلوبة .
والشكل التالي يلخص ما سبق ذكره:

الشكل رقم (11): دور جودة الإدارة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: دور جودة المباني في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

من الجدير بالذكر أن المباني التعليمية هي محور هام في العملية التعليمية، حيث هناك علاقة تكامل وتفاعل بين مجموع عناصر هاته العملية وجودة المباني فهي تعتبر عنصر فعال في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي وكذلك لها دور بارز في تحسين و التأثير على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

حيث أن المباني التعليمية بمشتملاتها المادية والمعنوية مثل: القاعات، الساحات، الإضاءة، المقاعد، المدرجات، النادي الطلابي، الحدائق، وغيرها من العناصر التي تؤثر على أداء المورد البشري ومخرجاته وكلما كانت مناسبة وحسنت كلما أثر ذلك بشكل كبير على قدرات أعضاء هيئة التدريس والطلبة والفئات الأخرى.¹

ثالثا: دور جودة اللوائح في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

إن جودة اللوائح التنظيمية لها دور بارز هو ما يضمن التحسين الفعال في أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي وحتى يتحقق ذلك يتوجب إتباع الخطوات التالية:²

¹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 281 .

² يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 282، بتصرف.

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

- وجود قواعد وتشريعات مرنة وواضحة ومحددة حتى تكون عوناً لإدارة المؤسسة وبالتالي الرفع من مستوى الوعي التنظيمي لدى الموارد البشرية.
- نشر لوائح علنية توضح الأسس و المبادئ التي يتوجب على الطلبة أخذها بعين الاعتبار وحيازتها للإلتحاق بها مثل الحصول على درجة معينة في الإمتحان النهائي للثانوية أو ما يعادله.
- تكوين جهاز أو فريق مختص يتولى عمليتي القبول والتسجيل.
- توفير الخدمات الأساسية المتمثلة في الخدمات الصحية والإجتماعية والنفسية وتحفيز وتشجيع المبدعين ما يؤثر جلياً في تحسين أداء الموارد البشرية وإستقطاب الكفاءات.
- وضع لوائح تمكن الطلبة من ممارسة مختلف أنشطتهم وتهيئة الاجواء الملائمة لنشأة الهيئات الطلابية.

الفصل الثاني: مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

خلاصة الفصل الثاني

لقد تناولنا في هذا الفصل مدى مساهمة محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، حيث تعتبر هذه المحاور أداة ناجعة وذات دور بارز لتحسين الأداء بصفة عامة وتحسين أداء الموارد البشرية بصفة خاصة.

ومن خلال ما تطرقنا إليه نستنتج أن الإهتمام بأداء الموارد البشرية وتقييمها في مؤسسات التعليم العالي إنعكس عليها وأصبح لزاما على هذه المؤسسات أن تأخذ هذا التحسين بعين الإعتبار، من خلال الإعتناء على محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ولهذه المحاور أهمية ودور بالغ في حال تطبيق جودتها فتجعل المؤسسة الجامعية تمضي قدما في إتجاه تحقيق أهدافها المرسومة بأكثر سرعة ودقة والتحسين من أداء الموارد البشرية فيها، إلا أن ذلك يتطلب تطوير وتحفيز ورفع من كفاءة كل من عضو هيئة التدريس والطالب وإبراز أهمية ودور المناهج وطرق التدريس والإدارة وكذا المباني واللوائح في جعل أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي يصل للمستوى المطلوب.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية بكلية
العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم
التجارة - جامعة خنشلة-

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجوانب النظرية لدور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وذلك عن طريق إبراز دور وأثر هذه المحاور على أداء الموارد البشرية والإهتمام بتحسينها .

ويعتبر تحسين أداء الموارد البشرية من أهم الغايات التي تحرص عليها مؤسسات التعليم العالي للوصول إلى المستوى المطلوب وذلك من خلال محاور إدارة الجودة الشاملة.

وسنحاول إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني بدراسة حالة في كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة -جامعة خنشلة - وسنتناول في هذا الفصل ما يلي:

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تمهيد

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة واحدة من أعرق الكليات على مستوى جامعة عباس لغرور خنشلة، حيث أن لهذه الكلية أهمية بالغة من حيث التخصصات التي توفرها للطلبة وهيكلها التنظيمي وهذا ماسنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

سنتناول في هذا المطلب التعريف بالكلية محل الدراسة وموقعها والهيكل البيداغوجية فيها.

أولاً: التعريف بالكلية

فتحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أبوابها في السنة الجامعية 2002/2001 على أساس مركز جامعي، وذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 26 ماي 2002 المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2003/2002 . ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الإرتفاع معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد (علوم اقتصادية / علوم التسيير/ إعلام آلي للتسيير).

خلال السنة الجامعية 2007/2006 بدأ العمل بالنظام الجديد ل.م.د وفق المرسوم 371/04 المؤرخ في 2004/11/21 ليعتمد النظام في مجال التكوين البيداغوجي مع التخلي نهائيا على النظام الكلاسيكي خلال السنة الجامعية 2009/2008 . تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-246 المؤرخ في 2012/06/04 ترقى بدوره المعهد إلى كلية.

وعند السنة الجامعية 2023/2022 بلغ عدد الطلبة في الكلية 1972 طالب حيث يؤطّروهم:

- 69 أستاذ موزعين على الرتب التالية: * 11 أستاذ تعليم عالي * 34 أستاذ محاضر أ * 10 أستاذ محاضر ب * 10 أستاذ مساعد أ .

ويسهر على خدمتهم:

* 30 موظف إداري دائم.

* 39 عامل مهني 33 منهم أمن ووقاية و 4 صيانة و 2 عاملات نظافة .

ثانيا: موقع الكلية والهياكل البيداغوجية فيها

تقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالقطب الجامعي الجديد خنشلة، وهو مجمع مستقل عن باقي الكليات ويتشكل من جناحين الأول إداري والثاني بيداغوجي يتكون من 07 مدرجات و30 قاعة أعمال موجهة، وقاعة تطبيق للإعلام الآلي ب25 جهاز +قاعة للأنترنت ب 11 جهاز / قاعة للأساتذة بالإضافة إلى مكتبة خاصة بالكلية تحتوي على 5500 إصدار وقاعة مطالعة ب 200 مقعد .

المطلب الثاني: شروط التسجيل بالكلية وتقسيم الشعب والتخصصات

أولاً: شروط التسجيل بالكلية

عندما يرغب الطالب في الدراسة في ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة وبعد حصوله على شهادة البكالوريا يتوجه إلى القيام بعملية التسجيل في الكلية وفق الأولويات والشروط التالية:

- ترتيب شعب البكالوريا وفق الأولويات:

الأولوية الأولى: شعبة تسيير واقتصاد.

الأولوية الثانية: شعبة علوم دقيقة، شعبة علوم الطبيعة والحياة، شعبة العلوم التجريبية، شعبة الرياضيات، شعبة تقني رياضي، هندسة (كهربائية / ميكانيكية / مدنية / الطرائق).

حيث يتم الترتيب على أساس: (المعدل العام للبكالوريا + الرياضيات)/2

ثانيا: الشعب والتخصصات المدرسة في الكلية

- الشعب والتخصصات المدرسة في ل1 (السداسي 2+1): تتم الدراسة في الجذع المشترك علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير.

- الشعب والتخصصات المدرسة في ل2 (السداسي 4+3): حيث تعتبر الشعبة تفرعا لميدان التكوين، وهذا بعد نجاحه في الليسانس 1 يوجه الطالب لدراسة الشعب التالية:

- شعبة علوم التسيير -قسم التسيير والعلوم التجارية

- شعبة العلوم المالية - قسم التسيير والعلوم التجارية

- شعبة العلوم التجارية - قسم التسيير والعلوم التجارية

- شعبة العلوم الإقتصادية- قسم العلوم الإقتصادية-

- الشعب والتخصصات المدرسة في ل3 (السداسي 6+5): عند بلوغ الطالب مستوى ل3 فالطالب يتخصص مباشرة في التخصصات التالية:

- شعبة علوم التسيير = تخصص إدارة أعمال.
- شعبة علوم مالية ومحاسبة = تخصص محاسبة ومالية.
- شعبة علوم تجارية = تخصص تسويق.
- شعبة العلوم الاقتصادية = تخصص إقتصاد دولي.
- الشعب والتخصصات المدرسة في مسار الماستر (m1+m2): بعد حصول الطالب على شهادة الليسانس أي بعد دراسة 06 سداسيات، بإمكانه مواولة الدراسة بالكلية في مسار الماستر بفروعه الثلاثة حيث تضمن الكلية ثلاث تكوينات في مسار الماستر في التخصصات التالية:
- ماستر فرع علوم إقتصادية تخصص إقتصاد نقدي وبنكي.
- ماستر فرع علوم التسيير تخصص تسيير عمومي.
- ماستر مالية ومحاسبة تخصص محاسبة.
- ماستر علوم تجارية تخصص تسويق الخدمات.
- الشعب والتخصصات المدرسة في الدكتوراه : يقدر عدد طلبة الدكتوراه (نظام جديد lmd) تخصص مالية وتسيير المؤسسة ب 12 طالب موزعين على ثلاث دفعات، ابتداءا من السنة الجامعية 2014/2013 . كما نظمت الكلية مسابقة دكتوراه بعنوان السنة الجامعية 2018/2017 في التخصصات التالية:

- فرع علوم التسيير والعلوم التجارية = تخصص تسويق وتجارة.
- فرع العلوم الاقتصادية = تخصص إقتصاد البيئة والتنمية .

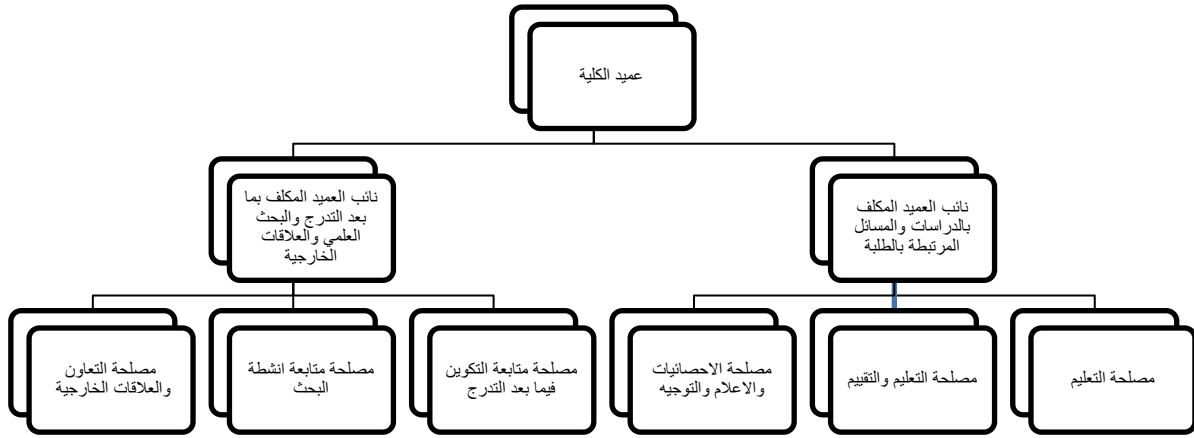
المطلب الثالث: الهياكل التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنتطرق في هذا المطلب للهياكل التنظيمية لكل من العمادة والأمانة العامة وقسم علوم التسيير والعلوم التجارية والهيكل التطبيقي لقسم العلوم الاقتصادية والمكتبة.

أولاً: الهيكل التنظيمي لعمادة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشكل الموالي يوضح ويلخص عمادة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية :

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لعمادة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة



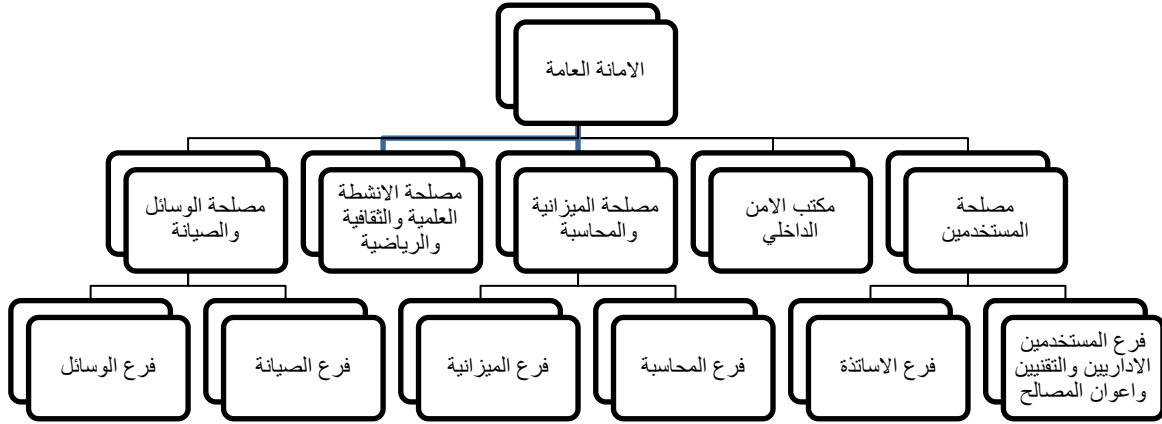
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم (01)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا ان عمادة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير تعتمد على نائبين نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة الذي يشرف على ثلاث مصالح تتمثل في مصلحة التعليم ومصلحة التعليم والتقييم ومصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه اما الاخر يتمثل في نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية والذي يشرف على ثلاث مصالح متمثلة في مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج ومصلحة متابعة أنشطة البحث ومصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للأمانة العامة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يوضح الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

الشكل رقم(13): الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير



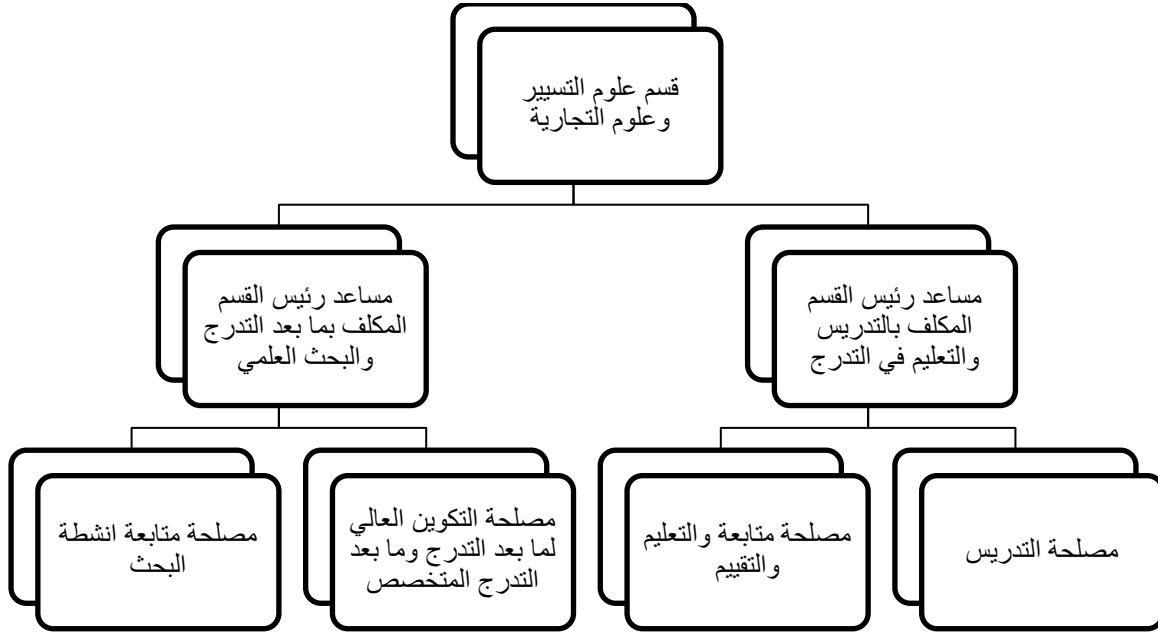
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (02)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن الأمانة العامة لكلية ترتكز على عدة مصالح تتمثل في مصلحة المستخدمين التي بدورها تنفرع الى فرع الاساتذة وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين واعوان المصالح ومصلحة المحاسبة والميزانية التي تنفرع بدورها الى فرع المحاسبة وفرع الميزانية ثم مصلحة الوسائل والصيانة التي تنفرع إلى فرع الوسائل وفرع الصيانة وأخيرا مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية ومكتب الأمن الداخلي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لقسم علوم التسيير والعلوم التجارية

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لقسم علوم التسيير والعلوم التجارية لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية:

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لقسم علوم التسيير والعلوم التجارية



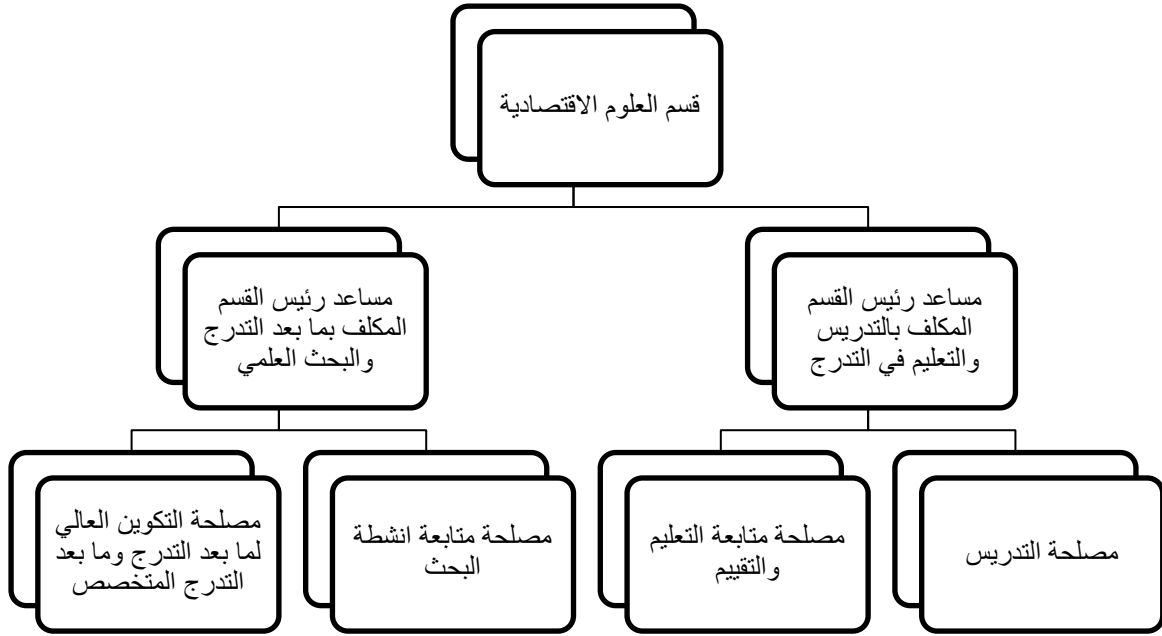
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (03)

ويتضح لنا من خلال الشكل السابق بأن قسم علوم التسيير والعلوم التجارية يعتمد على مساعدين متمثلين في مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، الذي بدوره يعتمد على مصلحتين مصلحة التدريس ومصلحة المتابعة والتعليم والتقييم. في حين المساعد الاخر المتمثل في مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي الذي يعتمد على مصلحتين مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص ومصلحة متابعة أنشطة البحث.

- الهيكل التنظيمي لقسم العلوم الاقتصادية

الشكل التالي يوضح ويلخص الهيكل التنظيمي لقسم العلوم الاقتصادية لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية:

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي لقسم العلوم الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم (04)

ويتضح لنا من خلال الشكل السابق بأن قسم العلوم الاقتصادية يعتمد على مساعدين متمثلين في مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج، الذي بدوره يعتمد على مصلحتين مصلحة التدريس ومصلحة المتابعة والتعليم والتقييم. في حين المساعد الآخر المتمثل في مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي الذي يعتمد على مصلحتين مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص ومصلحة متابعة أنشطة البحث.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

للوصل إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة، بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

أولاً: المنهج

على ذكر ما سبق و انطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها ،ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث و ظواهر و ممارسات موجودة للدراسة و قياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة . و قد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسة و التساؤلات الفرعية و اختبار الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

- تقديم مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة تم اختيار الأساتذة بطريقة عشوائية (غير احتمالية).
- تعريف بعينة الدراسة: تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وهم مجموعة من الأساتذة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

النسبة	العدد	نوع الاستبيان
100 %	35	الاستبيانات الموزعة
87%	30	الاستبيانات المسترجعة
13%	5	الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 35 أستاذ، حيث بعد توزيع استمارة استبيان بشكل عشوائي كان عدد استمارات المسترجعة 30 استمارة من بين الاستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

أولاً- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

- **الاستبيان:** لغرض الحصول على البيانات والمعلومات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك المعلومات المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

❖ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الأساتذة وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الأقدمية المهنية، حيث خصصنا هذا الجزء من أجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.

❖ **القسم الثاني:** يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على محورين كالتالي:

- **المحور الأول:** ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالجودة الشاملة في التعليم العالي المذكورة في الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الأستاذ وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة؛

ويحتوي هذا المحور على 07 أبعاد وهي:

- البعد الأول: جودة الأستاذ، ويحتوي على 03 أسئلة

- البعد الثاني: جودة الطالب، ويحتوي على 03 أسئلة

الفصل الثالث: دراسة تحليلية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة

- البعد الثالث: جودة المنهج، ويحتوي على 03 أسئلة
 - البعد الرابع: جودة طرق التدريس، ويحتوي على 03 أسئلة
 - البعد الخامس: جودة الإدارة، ويحتوي على 03 أسئلة
 - البعد السادس: جودة المباني، ويحتوي على 04 أسئلة
 - البعد السابع: جودة اللوائح، ويحتوي على 03 أسئلة
 - **المحور الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية وبلغ عددها 6 أسئلة والتي من خلالها نقوم بطرح أسئلة متعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية (الطالب) على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى الأستاذ وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة
- ثانيا: السلم التقديري؛** وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي المدى = الحد الأعلى - الحد الأدنى ومنه المدى = 5-1=4.
- المدى = 5/4 = 0.8

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم 02: توزيع سلم ليكارت

مجال المتوسط الحسابي	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2: المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية:

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

ثانياً: المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

ثالثاً: الانحراف المعياري:

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

رابعاً: التوزيع الطبيعي:

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

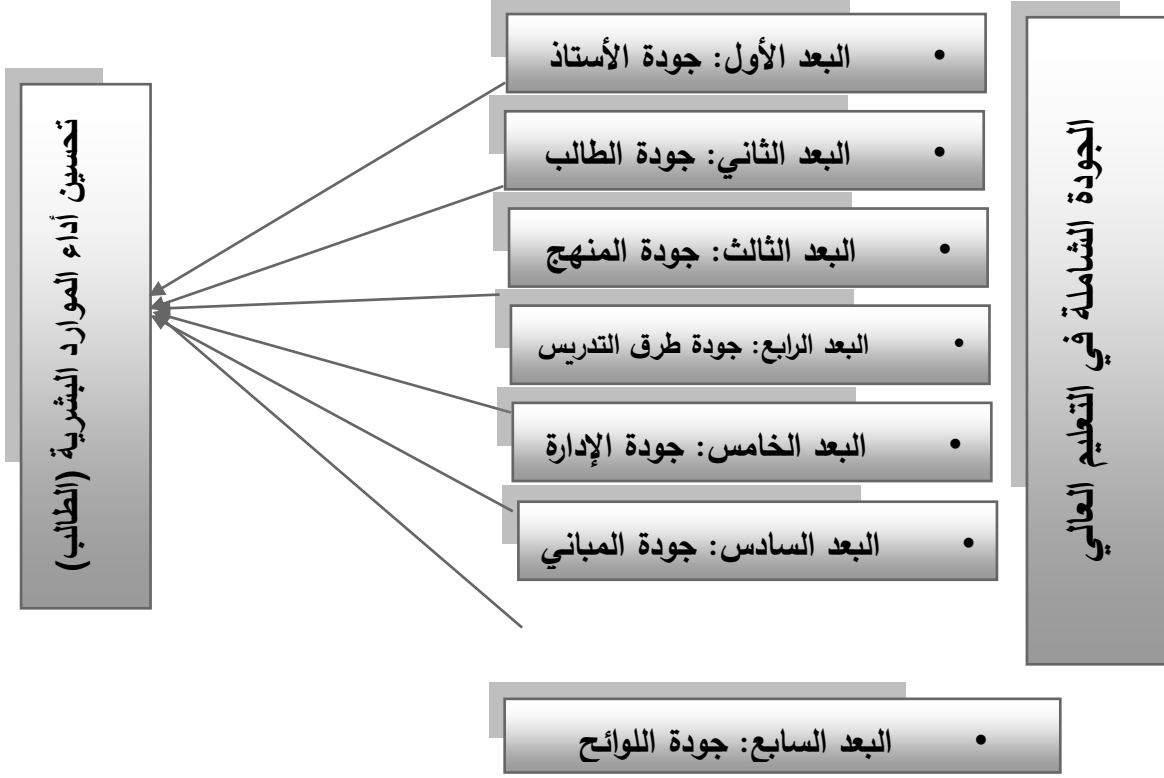
خامساً: معامل الصدق والثبات

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقص ثبات أسئلة الاستبيان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة

أولاً- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 16: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً- اختبار التوزيع الطبيعي:

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

الجدول رقم 03: نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

مستوى المعنوية	عدد فقرات الاستبيان	
0.0341	22	المحور الأول: الجودة الشاملة في التعليم العالي
0.003	03	البعد الأول: جودة الأستاذ
0.005	03	البعد الثاني: جودة الطالب
0.0001	03	البعد الثالث: جودة المنهج
0.007	03	البعد الرابع: جودة طرق التدريس
0.003	03	البعد الخامس: جودة الإدارة
0.000	04	البعد السادس: جودة المباني
0.000	03	البعد السابع: جودة اللوائح
0.003	06	المحور الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية (الطالب) على مستوى الجودة الشاملة في التعليم العالي
0.003	28	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل المحور لا تحقق شرط مستوى معنوية أقل من 0.05، مما يعني أن البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا ومنه لا يمكن استخدام الاختبارات المعملية. ثالثا- ثبات أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: نتائج اختبار ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

المحور	عدد العناصر	قيمة ألفا كرومباخ
المحور الأول: الجودة الشاملة في التعليم العالي	22	0.567
البعد الأول: جودة الأستاذ	03	0.782
البعد الثاني: جودة الطالب	03	0.901
البعد الثالث: جودة المنهج	03	0.870
البعد الرابع: جودة طرق التدريس	03	0.718
البعد الخامس: جودة الإدارة	03	0.752
البعد السادس: جودة المباني	04	0.652
البعد السابع: جودة اللوائح	03	0.841
المحور الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية (الطالب)	06	0.905
المجموع	28	0.949

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن قيمة ألفا كرومباخ اكبر من 0,6، وهذا يعني ان الاختبار إيجابي أي ثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المتعلقة بالبيانات السلوكية

تتكون العينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة البالغ عددهم 30 أستاذ حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى العلمي، الأقدمية المهنية.

وسيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

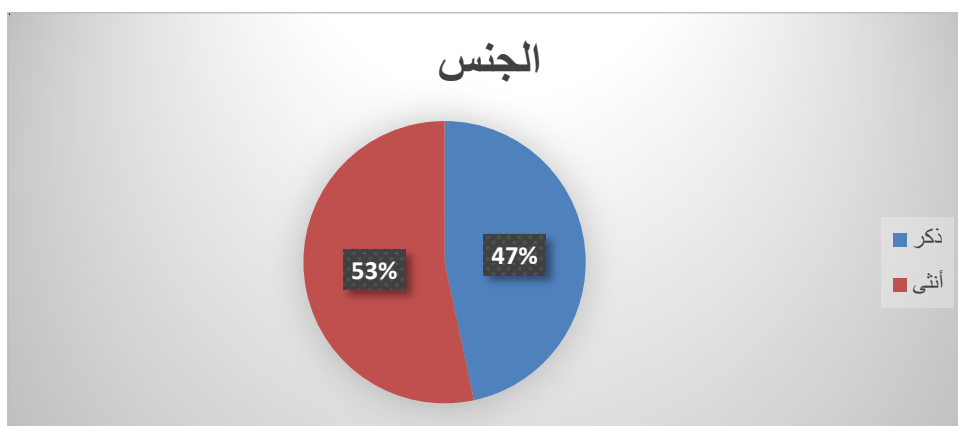
الجدول رقم 05: يمثل الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47%	14	ذكر
53%	16	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالجنس للأساتذة والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة اناث وبلغت نسبتهم 53 %، يليها بفارق صغير نسبة الأساتذة الذكور حيث بلغت نسبتهم 47 % . ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 17: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

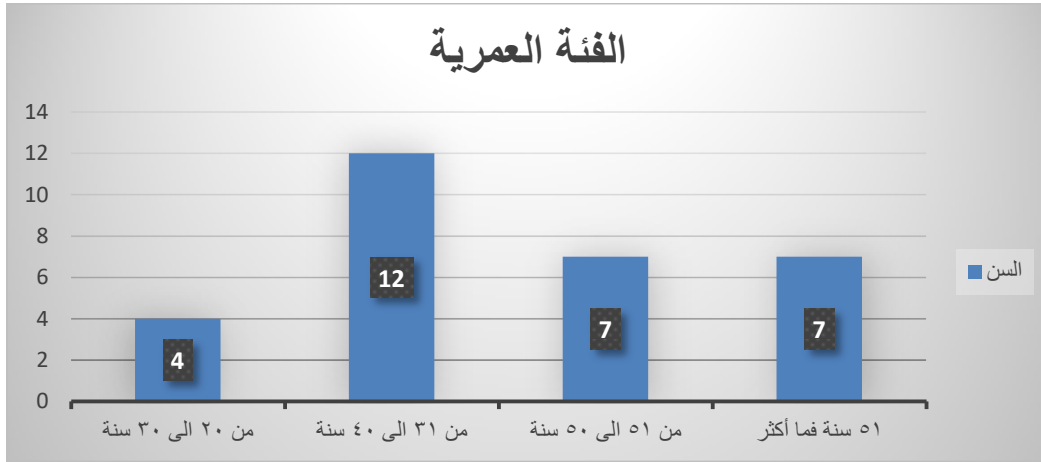
جدول رقم 06: خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
14%	4	من 20 الى 30 سنة
40%	12	من 31 الى 40 سنة
23%	7	من 51 الى 50 سنة
23%	7	51 سنة فما أكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية الأساتذة تتراوح أعمارهم بين 31 و40 سنة وعددهم 12 أستاذ حيث بلغت نسبتهم 40 % من العدد الإجمالي للأساتذة، ويغلت نسبة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم بين 51 و50 سنة 23 %، وأيضا فئة الأساتذة الذين تبلغ أعمارهم أكثر أو تساوي 51 سنة نسبة 23 %، وفي الأخير نسبة الأساتذة الذين لم تتجاوز أعمارهم أكثر 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 14 %.

الشكل رقم 18 : خصائص أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

3. تحليل نتائج العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم 07 : يمثل المؤهل العلمي

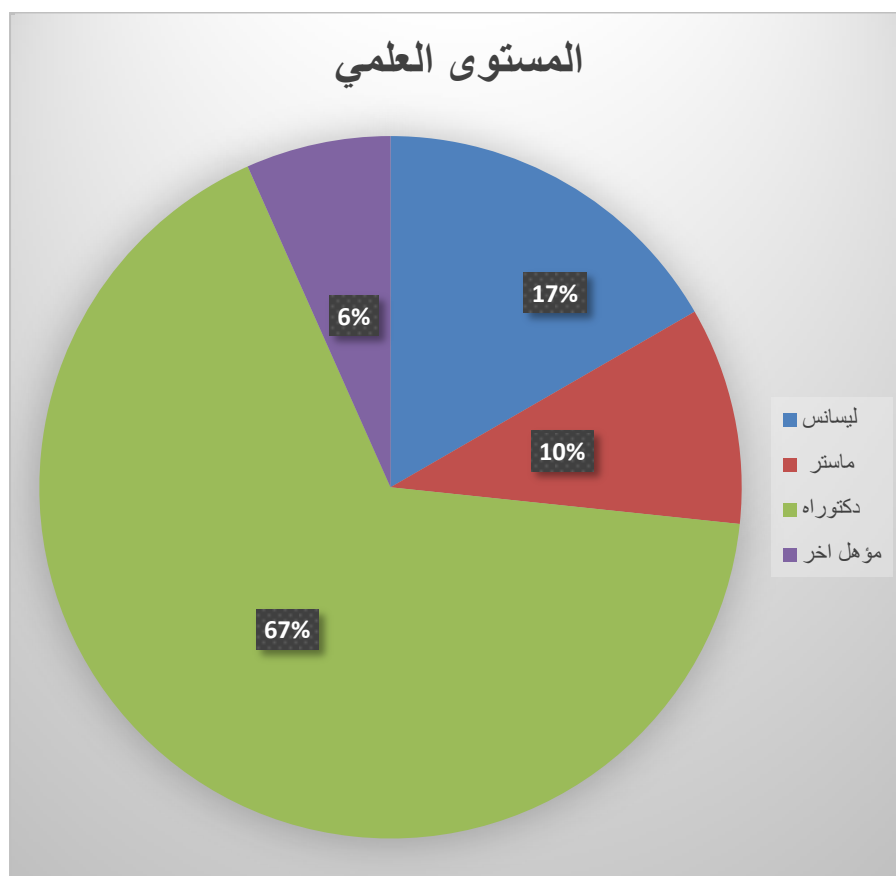
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
17%	5	ليسانس
10%	3	ماستر
67%	20	دكتوراه
6%	2	مؤهل اخر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالمستوى التعليمي للأساتذة والدائرة النسبية يتبين لنا أن فئة الأساتذة الحاصلين على مؤهل دكتوراه هي الفئة الغالبة حيث بلغ عددهم 20 أستاذ من أصل 30 أستاذ أي أكثر من بنسبة تقدر ب 67% تليها نسبة الأساتذة الحاصلين على مستوى ليسانس بنسبة 17%، وفي المرتبة الثالثة الأساتذة الحاصلين على مؤهل ماستر حيث بلغت نسبتهم 10%، وفي الأخير الحاصلين على مؤهل اخر حيث نلاحظ وجود أستاذين وبلغت نسبتهم 6%.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 19: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

جدول رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

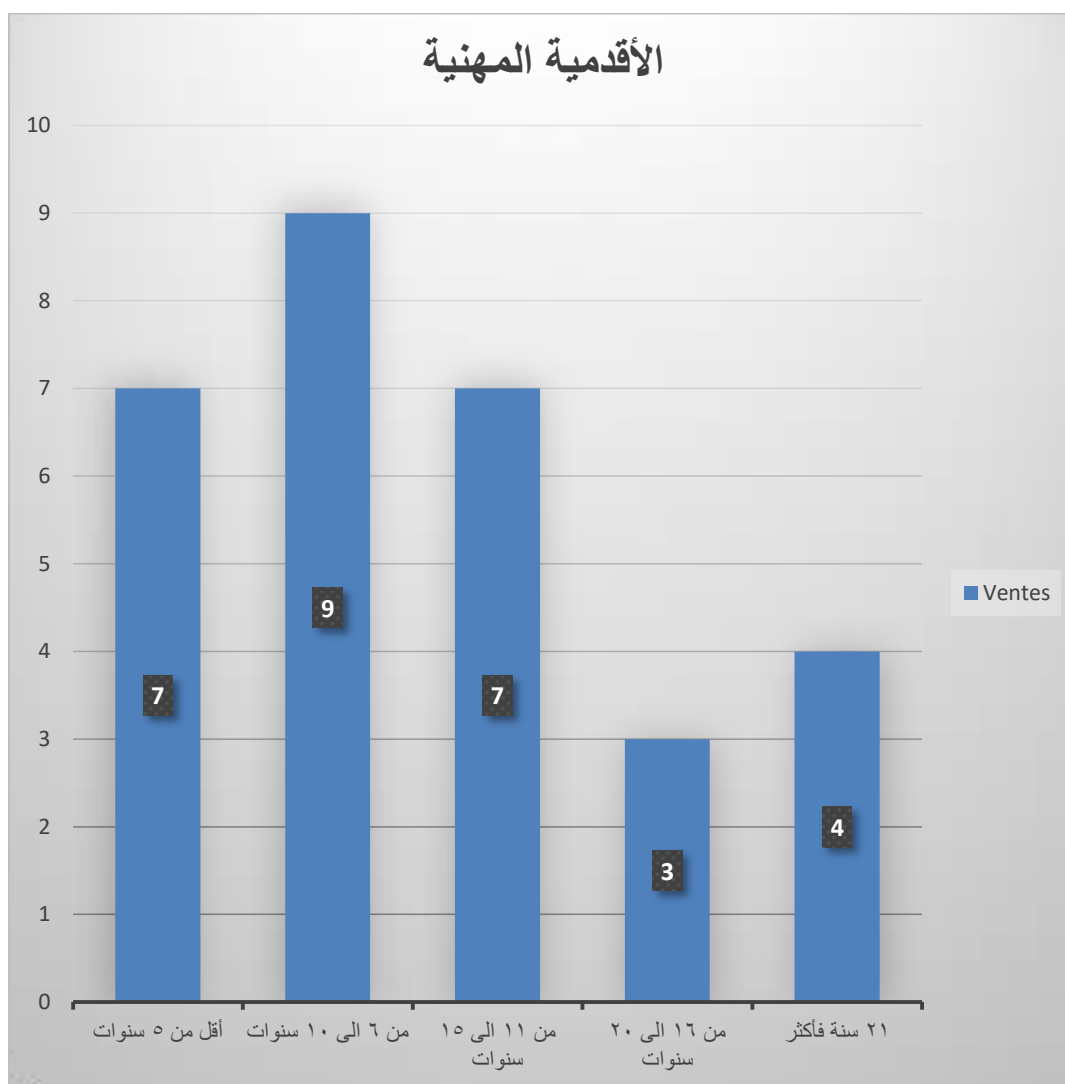
الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	7	23%
من 6 الى 10 سنوات	9	30%
من 11 الى 15 سنة	7	23%
من 16 الى 20 سنة	3	10%
21 سنة فأكثر	4	14%
المجموع	30	100%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

الفصل الثالث: دراسة تحليلية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة

- نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون أقدمية محصورة بين 6 و10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 30 %، تليها نسبة الأساتذة الذين يملكون أقدمية أقل من 5 سنوات ومحصورة بين 11 و15 سنة حيث بلغت كل فئة منهما نسبة 23 % . تليها نسبة الأساتذة الذين يمتلكون أقدمية تبلغ 21 سنة فأكثر فقد بلغت 14 %، وفي الأخير الأساتذة الذين يمتلكون أقدمية محصورة بين 16 و20 سنة حيث بلغت نسبتهم 10 % بالمئة من العدد الإجمالي لأفراد العينة.

الشكل رقم 20 : خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة

حيث تم تقسيم العبارات الواردة فيه في محورين رئيسيين وهما:

1. عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول: الجودة الشاملة في التعليم العالي

يتكون محور الجودة الشاملة في التعليم العاليمن مجموعة من الأبعاد وهي:

1.1 البعد الأول: جودة الأستاذ

يتكون بعد جودة الأستاذ من 03 أسئلة وهي:

الجدول رقم 09: تحليل عبارات جودة الأستاذ

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	5	0	2	15	8	3.700	1.343	عالية	1
	16.7	0	6.7	50.0	26.7				
02	4	4	9	8	5	3.200	1.270	متوسطة	3
	13.3	13.3	30.0	26.7	16.7				
03	4	2	3	16	5	3.533	1.252	عالية	2
	13.3	6.7	10.0	53.3	16.7				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.700 وانحراف معياري قدره 1.343 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يتميزون بالقدرة على تبسيط وإيصال المعلومات للطالب.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.533 وانحراف معياري قدره 1.252 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يسعون دائما إلى تطوير معارفهم من خلال إنجاز البحوث والمشاركة في الملتقيات.

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.200 وانحراف معياري قدره 1.270 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يشاركون في إعداد وتعديل البرامج الدراسية الخاصة بتخصصاتهم.

2.1 البعد الثاني: جودة الطالب

يتكون بعد جودة الطالب من 03 أسئلة وهي:

الجدول رقم 10: تحليل عبارات جودة الطالب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
3	متوسطة	0.898	3.233	3	7	14	6	0	التكرار	
				10.0	23.3	46.7	20.0	0	النسبة	
1	عالية	0.507	4.133	6	22	2	0	0	التكرار	
				20.0	73.3	6.7	0	0	النسبة	
2	عالية	0.997	3.800	5	20	0	4	1	التكرار	
				16.7	66.7	0	13.3	3.3	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 4.133 وانحراف معياري قدره 0.507 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الطالب يملك الدافعية والقدرة والاستعداد الجاد للتعلم

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.800 وانحراف معياري قدره 0.997 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الطالب يتميز بروح البحث والإستطلاع

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.233 وانحراف معياري قدره 0.898 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الطالب يستطيع الاحتفاظ بالمعرفة لوقت طويل.

3.1 البعد الثالث: جودة المنهج

يتكون بعد جودة المنهج من 03 أسئلة وهي:

الجدول رقم 11: تحليل عبارات جودة المنهج

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
2	عالية	1.163	3.400	5	12	4	8	1	التكرار	
				16.7	40.0	13.3	26.7	3.3	النسبة	
3	متوسطة	1.117	3.167	5	4	14	5	2	التكرار	
				16.7	13.3	46.7	16.7	6.7	النسبة	
1	عالية	0.592	4.167	7	22	0	1	0	التكرار	
				23.3	73.3	0	3.3	0	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 4.167 وانحراف معياري قدره 0.592 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المناهج الدراسية تتميز بالمرونة والقابلية للتغيير

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.400 وانحراف معياري قدره 1.163 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المناهج الدراسية تتميز أيضا بالبساطة والتسلسل في بناء المعارف

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.167 وانحراف معياري قدره 1.117 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه توجد في المناهج حداثة في المواضيع ولديها وزن معرفي يتوافق مع الحياة العلمية والمستقبلية للطالب.

4.1 البعد الرابع: جودة طرق التدريس

يتكون بعد جودة طرق التدريس من 03 أسئلة وهي:

الجدول رقم 12: تحليل عبارات جودة طرق التدريس

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	3	3	2	17	3.600	1.192	عالية	1
	النسبة	10.0	10.0	6.7	56.7				
02	التكرار	5	6	4	8	3.200	1.448	متوسطة	2
	النسبة	16.7	20.0	13.3	26.7				
03	التكرار	4	12	4	5	2.833	1.341	متوسطة	3
	النسبة	13.3	40.0	13.3	16.7				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.600 وانحراف معياري قدره 1.192 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن طرق التدريس تتميز بمسايرتها للتكنولوجيا والرقمنة وتستخدم وسائل حديثة (داتاشو، فيديوهات، أرضيات رقمية moodle)
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.200 وانحراف معياري قدره 1.448 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هذه الطرق تضمن تفاعل الطلبة وإثارة الأمثلة والنقاش
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.833 وانحراف معياري قدره 1.341 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنها قادرة على إيصال المعلومة.

5.1 البعد الخامس: جودة الإدارة

يتكون بعد جودة الإدارة من 03 أسئلة وهي:

الجدول رقم 13: تحليل عبارات جودة الإدارة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
2	متوسطة	1.215	3.200	5	8	7	8	2	التكرار	
				16.7	26.7	23.3	26.7	6.7	النسبة	
1	متوسطة	1.418	3.300	8	8	2	9	3	التكرار	
				26.7	26.7	6.7	30.0	10.0	النسبة	
3	متوسطة	1.094	2.900	3	6	7	13	1	التكرار	
				10.0	20.0	23.3	43.3	3.3	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.300 وانحراف معياري قدره 1.418 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة توفر للطالب ندوات تكوينية من أجل تحسين مستواه
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.200 وانحراف معياري قدره 1.215 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة الكلية تضمن الفرصة للطلبة للحصول على تریصات خارج الجامعة
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 2.900 وانحراف معياري قدره 1.094 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الإدارة تقوم بالعمل وفق شراكة مع جميع مواردها البشرية من أجل إتخاذ القرارات الاستراتيجية.

6.1 البعد السادس: جودة المباني

يتكون بعد جودة المباني من 4 أسئلة وهي:

الجدول رقم 14: تحليل عبارات جودة المباني

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	2	5	13	5	3.200	1.126	متوسطة	4
	النسبة	6.7	16.7	43.3	16.7				
02	التكرار	2	3	12	6	3.433	1.165	عالية	2
	النسبة	6.7	10.0	40.0	20.0				
03	التكرار	0	6	7	9	3.633	1.098	عالية	1
	النسبة	0	20.0	23.3	30.0				
04	التكرار	2	6	10	4	3.333	1.269	متوسطة	3
	النسبة	6.7	20.0	33.3	13.3				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.633 وانحراف معياري قدره 1.098 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية تتميز بتوفرها على النوادي والمساحات الخاصة بالطلبة
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.433 وانحراف معياري قدره 1.165 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن المدرجات والقاعات الدراسية تضمن استيعاب عدد الطلبة الكبير
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.333 وانحراف معياري قدره 1.269 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الكلية تتوفر على قاعة مجهزة بكافة وسائل الإعلام الآلي
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.200 وانحراف معياري قدره 1.126 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن مكتبة الكلية تتوفر على مراجع حديثة ومتخصصة تشجع الطالب على البحث العلمي.

7.1 البعد السابع: جودة اللوائح

يتكون بعد جودة اللوائح من 3 أسئلة وهي:

الجدول رقم 15: تحليل عبارات جودة اللوائح

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم
01	متوسطة	1.450	3.033	7	6	2	11	4	التكرار
				23.3	20.0	6.7	36.7	13.3	النسبة
02	عالية	1.431	3.433	10	6	4	7	3	التكرار
				33.3	20.0	13.3	23.3	10.0	النسبة
03	متوسطة	1.542	3.033	8	6	0	11	5	التكرار
				26.7	20.0	0	36.7	16.7	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي قدره 3.433 وانحراف معياري قدره 1.431 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم نشر جميع القوانين الخاصة بالتعليم العالي في كل الوسائل والمنصات الخاصة بالطلبة.

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.033 وانحراف معياري قدره 1.450 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن هناك لوائح وتشريعات وزارية تنظم السير الحسن للامتحانات

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.033 وانحراف معياري قدره 1.542 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنها توجد لوائح وقوانين وزارية تضمن توجيه الطلبة

2. عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية (الطالب) على مستوى

الجودة الشاملة في التعليم العالي في المؤسسة

يتكون محور تحسين أداء الموارد البشرية (الطالب) على مستوى الجودة الشاملة في التعليم العالي في

المؤسسة من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 06 عناصر وهي:

الفصل الثالث: دراسة تحليلية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة

الجدول رقم 16: تحليل عبارات المحور الثانيتحسين أداء الموارد البشرية (الطالب) على مستوى الجودة الشاملة في التعليم العالي في المؤسسة عن كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة
1	عالية	1.303	3.400	10	2	9	8	1	التكرار	
				33.3	6.7	30.0	26.7	3.3	النسبة	
2	متوسطة	1.542	3.367	12	3	2	10	3	التكرار	
				40.0	10.0	6.7	33.3	10.0	النسبة	
5	متوسطة	1.251	3.233	5	9	7	6	3	التكرار	
				16.7	30.0	23.3	20.0	10.0	النسبة	
3	متوسطة	1.516	3.333	10	5	5	5	5	التكرار	
				33.3	16.7	16.7	16.7	16.7	النسبة	
2	متوسطة	1.542	3.367	11	5	2	8	4	التكرار	
				36.7	16.7	6.7	26.7	13.3	النسبة	
4	متوسطة	1.291	3.300	6	10	3	9	2	التكرار	
				20.0	33.3	10.0	30.0	6.7	النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدره 3.400 وانحراف معياري قدره 1.303 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على قدرة الطالب على استخدام التكنولوجيا والأرضيات الرقمية MOODLE
- احتلت المرتبة الثانية العبارتين رقم 02 و 05 بمتوسط حسابي قدره 3.367 وانحراف معياري قدره 1.542 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الطالب قادر على التفاعل وطرح الأسئلة وإمكانية على إيصال المعلومة والاستجابة مع زملائه أثناء النقاش

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي قدره 3.333 وانحراف معياري قدره 1.516 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على قدرة الطلبة على البحث العلمي من خلال إنجاز البحوث والمشاركة في الملتقيات العلمية
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي قدره 3.300 وانحراف معياري قدره 1.291 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على قدرة الطالب على الاستفادة من الخدمات الجامعية المقدمة له (المكتبة، النقل، المطعم الجامعي...)
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي قدره 3.233 وانحراف معياري قدره 1.251 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن الطالب يستطيع استيعاب الدروس المقدمة ومقدرته على التعلم الذاتي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \leq$.

- **فرضية العدم H0** : تؤثر أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

- **الفرضية البديلة H1** : لا تؤثر أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

بالنظر الى مستوى معنوية اقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي على تحسين أداء الموارد البشرية على مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $0.05\alpha \leq$

الفصل الثالث: دراسة تحليلية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة

جدول رقم 17: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين الجودة الشاملة في التعليم العالي وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.720	0.518	0.365	0.71729	3.382	29	0.013

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الملحق

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.720 ^a	.518	.365	.71729	.518	3.382	7	22	.013

a. Prédicteurs : (Constante), جودة الأسلاك, جودة الطلاب, جودة المياني, جودة المعايح, جودة طرق التدريس, جودة الإدارة, جودة الواثق, جودة الإذاعة

b. Variable dépendante : تحسين أداء الموارد البشرية

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.720 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين الجودة الشاملة في التعليم العالي وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، كما نلاحظ أن معامل التحديد R² يساوي 0.518، وهذا يعني أن الجودة الشاملة في التعليم العالي تفسر 51.8% من التغيرات التي تحدث في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.013 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر الجودة الشاملة في التعليم العالي على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

2. الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الأستاذ على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

- فرضية العدم H0 : تؤثر جودة الأستاذ على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

- الفرضية البديلة **H1** : لا تؤثر جودة الأستاذ على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.01 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية **H0** تؤثر جودة الأستاذ على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الطالب على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- فرضية العدم **H0** : تؤثر جودة الطالب على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- الفرضية البديلة **H1** : لا تؤثر جودة الطالب على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.008 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية **H0** تؤثر جودة الطالب على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة المناهج على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- فرضية العدم **H0**: تؤثر جودة المناهج على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

- الفرضية البديلة **H1**: لا تؤثر جودة المناهج على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.041 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية **H0** تؤثر جودة المناهج على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة طرق التدريس على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم H0:** تؤثر الجودة طرق التدريس على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

- **الفرضية البديلة H1:** لا تؤثر الجودة طرق التدريس على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.045 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر جودة طرق التدريس على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الإدارة على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم H0:** تؤثر جودة الإدارة على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

- **الفرضية البديلة H1:** لا تؤثر جودة الإدارة على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.04 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر جودة الإدارة على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة المباني على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **فرضية العدم H0:** تؤثر جودة المباني على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

- **الفرضية البديلة H1:** لا تؤثر جودة المباني على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث: دراسة تحليلية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.002 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر جودة المباني على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة اللوائح على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- فرضية العدم H0: تؤثر جودة اللوائح على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- الفرضية البديلة H1: لا تؤثر جودة اللوائح على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.013 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر جودة اللوائح على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم 18: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد الجودة الشاملة في التعليم العالي وتحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	β	
0.01	2.195		1.385	2.982	الثابت
0.008	0.843	0.179	0.165	0.139	جودة الأستاذ
0.001	0.519	0.097	0.261	0.135	جودة الطالب
0.041	0.379	0.066	0.228	0.087	جودة المناهج
0.045	0.267	0.047	0.186	0.05	الجودة طرق التدريس
0.040	0.133	0.027	0.233	0.031	جودة الإدارة
0.002	0.508	0.093	0.244	0.124	جودة المباني
0.013	3.315	0.581	0.141	0.468	جودة اللوائح

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12.181	7	1.740	3.382	.013 ^b
	de Student	11.319	22	.515		
	Total	23.500	29			

a. Variable dépendante : تحسين أداء الموارد البشرية

b. Prédicteurs : (Constante), جودة المباني, جودة المناهج, جودة طرق التدريس, جودة الإدارة, جودة اللوائح, جودة الأستاذ الطالب, جودة الأسناد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	2.982	1.358		2.195	.010
	جودة الأسناد	.139	.165	.179	.843	.008
	جودة الطالب	.135	.261	.097	.519	.001
	جودة المناهج	.087	.228	.066	.379	.041
	جودة طرق التدريس	.050	.186	.047	.267	.045
	جودة الإدارة	.031	.233	.027	.133	.040
	جودة المباني	.124	.244	.093	.508	.002
	جودة اللوائح	.468	.141	.581	3.315	.013

a. Variable dépendante : تحسين أداء الموارد البشرية

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي = (جودة الأسناد × 0.139) + (جودة الطالب × 0.031) +

(جودة المناهج × 0.087) + (جودة طرق التدريس × 0.05) + (جودة اللوائح × 0.468) + (جودة الإدارة × 0.124) + (الثابت) = 2.982

- β (الثابت) = 2.982 مستوى دلالة قدر ب 0,01، وهو أقل من مستوى الدلالة ل (α) ، والمقدر ب

0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية

في مؤسسات التعليم العالي في حالة انعدام قيم محاور الجودة الشاملة، وهو ما يفسر وجود حد

أدنى القيمة تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في حالة انعدام قيم محاور

جودة الشاملة، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

- $\beta_1 = 0,139$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدلالة جودة الأستاذ، ما يفسر أنه عند تغير جودة الأستاذ بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتغير إيجابيا بـ $0,139$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0,008$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ $0,05$.

- $\beta_2 = 0,135$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدلالة جودة الطالب، ما يفسر أنه عند تغير جودة الطالب بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتغير إيجابيا بـ $0,135$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0,001$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ $0,05$.

- $\beta_3 = 0,087$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدلالة جودة المناهج، ما يفسر أنه عند تغير جودة المناهج بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتغير إيجابيا بـ $0,087$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0,041$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ $0,05$.

- $\beta_4 = 0,05$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدلالة الجودة طرق التدريس، ما يفسر أنه عند تغير الجودة طرق التدريس بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتغير إيجابيا بـ $0,05$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0,045$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ $0,05$.

- $\beta_5 = 0,031$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدلالة جودة الإدارة، ما يفسر أنه عند تغير جودة الإدارة بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتغير إيجابيا بـ $0,031$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0,04$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ $0,05$.

- $\beta_6 = 0,124$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدلالة جودة المباني، ما يفسر أنه عند تغير جودة المباني بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتغير إيجابيا بـ $0,124$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0,002$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ $0,05$.

- $\beta_7 = 0,468$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي بدلالة جودة اللوائح، ما يفسر أنه عند تغير جودة اللوائح بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي تتغير إيجابيا بـ $0,468$ ، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة $0,013$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر بـ $0,05$.

خلاصة الفصل الثالث

مما سبق تناوله في الفصل الثالث ومن خلال النتائج المتوصل إليها إتضح بشكل عملي أن محاور إدارة الجودة الشاملة لها دور في تحسين أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة، ويبرز لنا ذلك من خلال إجابات الأساتذة على أسئلة الإستبيان، المعدة لغرض المساعدة في الربط بين متغيرات الدراسة. وقد تم تحليل بيانات الإستبيان عن طريق برنامج spss، وتم التوصل إلى أن محاور إدارة الجودة الشاملة (جودة الأستاذ، جودة الطالب، جودة المناهج الدراسية، جودة طرق التدريس، جودة الإدارة، جودة المباني، جودة اللوائح) لها دور كبير في عملية تحسين أداء الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التعليم العالي يعتبر من أهم المراحل العلمية والمعرفية في حياة الطالب، حيث يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الطلبة وتنمية الابتكارات في شتى الميادين، وفي ظل التطورات الحاصلة سعت مؤسسات التعليم العالي للتحسين من أداء الموارد البشرية فيها اعتمادا على محاور إدارة الجودة الشاملة. وقد حاولنا في هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع ألا وهو دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

حيث تعتبر محاور إدارة الجودة الشاملة من أهم أساليب ومؤشرات تحسين أداء الموارد البشرية (الطالب)، ويتمثل الدور الكبير لها في الاهتمام بأداء الموارد البشرية من خلال العمل على تحسين ذلك عن طريق اعطاء الأهمية اللازمة لأدائها والعمل على تطويره باستمرار، مما يجعل أداء الموارد البشرية في هذه المؤسسات أكثر كفاءة وفعالية الأمر الذي يسمح لها بالوصول إلى المستوى المطلوب. فيتضح لنا أيضا من خلال الاعتماد على الإطار النظري في الفصلين الأول والثاني، أن نجاح مؤسسات التعليم العالي (الجامعة) في بلوغ أهدافها يعتمد بصفة كبيرة على تحسين أداء الموارد البشرية فيها. مما يستدعي الإعتماد على محاور إدارة الجودة الشاملة التي أصبحت تلعب دورا كبيرا في ذلك.

وعلى ذلك إستهدفت هذه الدراسة في الفصل الثالث تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. مما يضمن تحسين مستوى هذه المؤسسات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها. ولقد أجرينا دراستنا التحليلية على عينة مكونة من 30 أستاذ جامعي في كلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة. وقد قمنا بتحليل إستمارات الإستبيان المسترجعة اعتمادا على البرنامج الإحصائي SPSS.

أولا: مدى صحة فرضيات الدراسة

من خلال ما توصلنا له وما جاء في الفصل التطبيقي يمكن الحكم على صحة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي العلاقة بين محاور إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية وعليه نقبل فرضية العدم التي تنص على أن محاور إدارة الجودة الشاملة تؤثر على أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، ونرفض الفرضية البديلة.

- الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت كذلك نتائج التحليل الاحصائي لهذه العلاقة، وجود تأثير ذو دلالة احصائية والنتائج المتحصل عليها ترفض الفرضية البديلة، وتقبل فرضية العدم التي تنص على انه جودة الطالب تؤثر على اداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية لجودة اللوائح على تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وعليه نقبل فرضية العدم التي تنص على ذلك ونرفض الفرضية البديلة .

وعلى ضوء هذه الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج وتوصيات يمكن عرضها كما يلي:

ثانيا: نتائج الدراسة

وسيتم تقسيمها لنتائج الجانب النظري ونتائج الجانب التطبيقي كما يلي:

- **نتائج الجانب النظري:** من بين النتائج التي توصل إليها الجانب النظري من الدراسة ما يلي:
 - تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الإدارات التي تساهم في تحسين الأداء بصفة عامة.
 - محاور إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي هي عملية متكاملة فلا يمكن العمل بها دون تكامل عناصرها، وإن إهمال أي عنصر من عناصرها لا يساعد على تحقيق نتائج الجودة.
 - يعتبر أداء الموارد البشرية في المؤسسة حجر الأساس الذي يساهم في الوصول للأهداف المسطرة.
 - هناك علاقة بين محاور إدارة الجودة الشاملة وأداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي أي أنها علاقة تأثر وتأثير فيمكن القول أن محاور إدارة الجودة الشاملة تؤثر على أداء الموارد البشرية.
 - يعتبر التركيز على محاور الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي أهم الأساليب المسؤولة عن تحسين أداء الموارد البشرية فيها مما يضمن لهذه المؤسسات الوصول للمستوى المطلوب.
- **نتائج الجانب التطبيقي:** من بين النتائج التي توصل إليها الجانب التطبيقي من الدراسة ما يلي:
 - تلعب محاور إدارة الجودة الشاملة دور كبير في عملية تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
 - يوجد دور ذو دلالة احصائية لمحاور إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- يوجد دور ذو دلالة احصائية لجودة عضو هيئة التدريس والطالب على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- ونقول بأنه يوجد دور ذو دلالة احصائية لجودة المناهج وطرق التدريس وكذا جودة الإدارة والمباني واللوائح على تحسين أداء الموارد البشرية.
- عضو هيئة التدريس قادر على تبسيط وإيصال المعلومات وتطوير معارفه بالمشاركة في الملتقيات.
- الطالب يتميز بروح البحث والاستطلاع.
- المناهج الدراسية وطرق التدريس قابلة للتغيير ومسايرة للتكنولوجيا.
- تتوفر الكلية على الوسائل التعليمية والبحثية والكتب والمراجع الحديثة.

ثالثاً: توصيات الدراسة

- العمل على نشر ثقافة الجودة الشاملة بين جميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
- توفير جميع المتطلبات التي تساعد الطالب على تحسين أدائه والوصول إلى التحصيل العلمي المناسب.
- إشراك وإنضمام جميع الموارد البشرية في إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- ضرورة تركيز الإدارة في مؤسسات التعليم العالي على عملية تطبيق محاور إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية.
- إعطاء قيمة للمجهود الذي يبذله أعضاء هيئة التدريس في عملهم وتثمين إسهاماتهم وآرائهم ومقترحاتهم تجاه عملية تحسين أداء الموارد البشرية.
- توفير عدد كافي من معدات الإعلام الآلي والمكتبات وأنظمة المعلومات لإتاحة الفرصة للطلبة والأساتذة للقيام بالنشاطات البحثية وتحسين الأداء.
- ضرورة وجود ترابط وإتصال بين كل من الجامعة والوزارة الوصية لإعداد مناهج دراسية تتوافق بما يناسب المبادئ الأساسية للطلبة وأعضاء هيئة التدريس.

رابعاً: آفاق الدراسة

إن موضوع "دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي" واسع جداً، وعليه يمكن إقتراح بعض المواضيع ذات الصلة والتي يمكن أن تكون عناوين لأبحاث مستقبلية:

- 1- دور الادارة الالكترونية في التحسين من أداء الموارد البشرية.
- 2- أثر محاور الجودة الشاملة في تعزيز ادارة المعرفة.
- 3- دور التمكين الاداري في التحسين من أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المصادر والملاحق

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة والمؤشرات في التعليم الجامعي، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2007.
- 2- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الريا لل نشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 3- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- 4- حمدي عطا، معايير الجودة والأداء والتقويم في مؤسسات التعليم العالي، في ضوء التجارب المهارة للجامعات الرصينة في العالم، دار البداية، الأردن، 2011.
- 5- خالد إبراهيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 6- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة، الأردن، 2010.
- 7- روية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر 2000.
- 8- سهيلة محمد العباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 9- علي محمد عبد الوهاب، عايدة الخطاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، مصر، 1993.
- 10- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، 2009-1429.
- 11- فتحي سرحان، إدارة الجودة الشاملة للاتجاهات العالمية الإدارية الحديثة، مكتبة السريع ماس للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 12- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 13- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو 2001-200، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 1984.
- 14- مجيد سوسن شاكر، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 15- محمد إسماعيل محمد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، 2001.

قائمة المصادر والمراجع

- 16- محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، 2005.
- 17- محمد عبد الوهاب حسن عثماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيع، مصر، 2013.
- 18- محمد عوض الترتوري، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 19- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
- 20- يوسف جسيم الطائي، أنظمة إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 21- يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 22- يوسف جسيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ثانيا: أطروحات ورسائل جامعية
- 1_ أطروحات الدكتوراه
- 23- باديس نبيلة، تنمية الكفاءات المحوية لضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، دكتوراه علوم إقتصادية، كلية العلوم التجارية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2017-2018.
- 2_رسائل الماجستير
- 24- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشبطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة، فلسطين، 2000.
- ثالثا: الدوريات والمجلات العلمية
- 25- خالد احمد الصرايرية، إدارة الجودة الشاملة ي مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، المجلة الغربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 01، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008.
- 26- قعقاع توفيق، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، العدد 06، جامعة محند آكلي الحاج، الجزائر ، 2021.

قائمة المصادر والمراجع

- 27- لطيفة لمهلوش، عبد العزيز نصري، تطوير المناهج الدراسية وأهميتها في جودة التعليم، مجلة آفاق علمية، العدد 17، جامعة أدرار.

الملاحق



Université Abbes Lghrou - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خنشلة في:

الرقم: 56 / ك ع ا ت ع ت / ق ع ت ع ت / 2023

إلى السيد: عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم و اللقب : عليوي راضية / هوالي بني

مكان الميلاد: ششار / تاوزيات

تاريخ الميلاد : 2000/02/28 / 1999/03/11

التخصص: تسيير عمومي

رقم التسجيل: 181834058493//181834058095

عنوان المذكرة : دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية

*وذلك من أجل إجراء تربص تطبيقي لدى مؤسساتكم .

عميد الكلية



د. عبد الجليل جباري
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



Université Abbes Lghrou - Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم : 56 / ك ع ا ب ع ت / ق ع ت ع ت / 2023

استمارة تقييم المتربص(ة)

الاسم واللقب : علوي راضية / هوادني لبي

مكان الميلاد: ششار / تاوزيانت

تاريخ الميلاد : 11/03/1999 / 28/02/2000

التخصص: تسيير عمومي

رقم التسجيل: 181834058493/181834058095

عنوان المذكرة : دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية

مكان التربص : كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	041.../04/...	المواظبة
	041.../04/...	المبادرة
	041.../04/...	المعارف التطبيقية
	041.../04/...	فترة العمل
	041.../04/...	العلاقة مع العمال
20/...	041.../04/...	العلامة النهائية



د. عبد الحميد حمادي
عميد الكلية



ملاحظات أخرى: يكن طارق
ممثل المؤسسة تمام بالنسبة
لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

إستمارة إستبيان

جامعة عباس لغرور خنشلة

مشروع اعداد مذكرة ماستر تخصص تسيير عمومي

تحت عنوان: دور محاور ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة حالة: كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة.

تحت اشراف الدكتورة :

* باديس نبيلة

الطالبتين: - عليوي راضية

- هوادفي لبنى

الأستاذ الكريم تحية طيبة وبعد:

تهدف مذكرة الماستر خاصتنا والموسومة تحت عنوان: "دور محاور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي". دراسة حالة: " كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة"، إلى كشف طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل للدراسة (محاور إدارة الجودة الشاملة) على المتغير التابع (اداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي)، لذا نرجو من سيادتكم بإعتباركم موضوع تركيزنا المساعدة في تبليغ هذا البحث لأهدافه، بالتفضل و الإجابة على أسئلة هذا الإستبيان بدقة والذي صمم بطريقة لا تكلفك جهدا ولا وقتا في تصفح أوراقه والتعبير عن إختياراتك بوضع علامة (X) حسب ما تراه في جامعتك علما أن بيانكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكرا لتعاونكم معنا.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس: ذكر انثى

الفئة العمرية: (20-30) (31-40) (41-50) (51- فاكتر)

المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير دكتوراه مؤهل اخر

الأقدمية المهنية: (0-5 سنوات) (6-10 سنوات) (11-15 سنة)

(16_20 سنة) (21 سنة فما اكثر)

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: محاور الجودة الشاملة في التعليم العالي

الرقم	العبارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
جودة الأستاذ						
01	يتميز الأستاذ بالقدرة على تبسيط وإيصال المعلومات للطالب					
02	يشارك الاستاذ في إعداد وتعديل البرامج الدراسية الخاصة بتخصصه					
03	يسعى الأستاذ دائما إلى تطوير معارفه من خلال إنجاز البحوث والمشاركة في الملتقيات					

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
جودة الطالب						
					يستطيع الطالب الاحتفاظ بالمعرفة لوقت طويل	04
					يملك الطالب الدافعية والقدرة والاستعداد الجاد للتعلم	05
					يتميز الطالب بروح البحث والإستطلاع	06
جودة المناهج						
					تتميز المناهج الدراسية بالبساطة والتسلسل في بناء المعارف	07
					توجد في المناهج حداثة في المواضيع ولديها وزن معرفي يتوافق مع الحياة العلمية والمستقبلية للطالب	08
					تتميز المناهج الدراسية بالمرونة والقابلية للتغيير	09
جودة طرق التدريس						
					تتميز طرق التدريس بمسايرتها للتكنولوجيا والرقمنة وتستخدم وسائل حديثة (داتاشو، فيديوهات، أرضيات رقمية moodle)	10
					تضمن تفاعل الطلبة وإثارة الأمثلة والنقاش	11
					قادرة على إيصال المعلومة	12

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارة	الرقم
جودة الإدارة						
					تضمن إدارة الكلية الفرصة للطلبة للحصول على تریصات خارج الجامعة	13
					توفر الإدارة للطالب ندوات تكوينية من أجل تحسين مستواه	14
					تقوم الإدارة بالعمل وفق شراكة مع جميع مواردها البشرية من أجل إتخاذ القرارات الاستراتيجية	15
جودة المباني						
					تتوفر مكتبة الكلية على مراجع حديثة ومتخصصة تشجع الطالب على البحث العلمي	16
					تضمن المدرجات والقاعات الدراسية استيعاب عدد الطلبة الكبير	17
					تتميز الكلية بتوفرها على النوادي والمساحات الخاصة بالطلبة	18
					تتوفر الكلية على قاعة مجهزة بكافة وسائل الإعلام الآلي	19
جودة اللوائح						
					هناك لوائح وتشريعات وزارية تنظم السير الحسن للامتحانات	20
					يتم نشر جميع القوانين الخاصة بالتعليم العالي في كل الوسائل والمنصات الخاصة بالطلبة	21
					توجد لوائح وقوانين وزارية تضمن توجيه الطلبة	22

المحور الثاني: تحسين أداء الموارد البشرية (الطالب)

الرقم	العبرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
23	قدرة الطالب على استخدام التكنولوجيا والارضيات الرقمية MOODLE					
24	الطالب قادر على التفاعل وطرح الأسئلة					
25	يستطيع الطالب استيعاب الدروس المقدمة ومقدرته على التعلم الذاتي					
26	قدرة الطلبة على البحث العلمي من خلال إنجاز البحوث والمشاركة في الملتقيات العلمية					
27	إمكانية الطالب على ايصال المعلومة والاستجابة مع زملائه أثناء النقاش					
28	قدرة الطالب على الاستفادة من الخدمات الجامعية المقدمة له (المكتبة، النقل، المطعم الجامعي...)					

المخلص

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم به محاور إدارة الجودة الشاملة في التحسين من أداء الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي. وذلك من خلال إبراز الدور والأهمية البالغة لمحاور إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في: جودة الأستاذ والطالب، وجودة المناهج الدراسية وطرق التدريس، وجودة كل من الإدارة والمباني واللوائح في تحسين أداء الموارد البشرية (الطالب) في مؤسسات التعليم العالي. حيث تمت معالجة الموضوع من خلال توزيع إستمارة إستبيان على عينة مكونة من 30 أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية والتسيير وعلوم التجارة جامعة خنشلة. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة إستخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة (SPSS). وتم التوصل إلى أن تبني الكلية لمحاور إدارة الجودة الشاملة أدى لتحسين أداء الموارد البشرية (الطالب) بصفة جيدة. وتعتبر هذه المحاور أحد أبرز أساليب النجاح والتفوق والوصول للمستوى المطلوب في الكلية.

الكلمات المفتاحية: محاور إدارة الجودة الشاملة، تحسين أداء الموارد البشرية، مؤسسات التعليم العالي.

summary

This study aims to identify the significant role played by the aspects of total quality management in improving the performance of human resources in institutions of higher education. This is done by highlighting the role and importance of the overall quality management axes represented in: the quality of the professor and the student, the quality of the curricula and teaching methods, and the quality of each of the administration, buildings and regulations in improving the performance of human resources (students) in institutions of higher education. Where the subject was addressed by distributing a questionnaire to a sample consisting of 30 professors at the Faculty of Economic Sciences, Management and Commerce Sciences, University of Khenchela. In order to achieve the objectives of the study, we used appropriate statistical methods (SPSS). It was concluded that the college's adoption of the comprehensive quality management axes led to a good improvement in the performance of human resources (students). These axes are considered one of the most important methods of success, excellence and reaching the required level in the college.

Keywords: aspects of total quality management, improving the performance of human resources, institutions of higher education.