

قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية:  
دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس  
بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة

د. بوحنية قوي

أ. سميربارة

أ. سائلة ليمام

## قياس جودة إدارة أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الجزائرية: دراسة استطلاعية على أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة

د. بوحينة قوي أ. سميربارة أ. سائلة ليمام

### الملخص:

يرتبط تحقيق معايير ضمان جودة التعليم العالي بمجموعة من المؤشرات، أهمها كفاءة إدارة الموارد البشرية بها، من أساتذة وإداريين وعمال، وباعتبار الأستاذ الجامعي هو محور العملية التعليمية ومحركها ومطورها، فهذا يعني ضرورة النظر إليه كمورد ورأس مال بشري فكري وهذا لن يتأتى إلا بوجود إدارة تسهر على توفيره وتميمته وتحفيزه لكسب بقاءه وولائه وتحقيقه للجودة التعليمية، وهذا يُعد من أهم التحديات التي تواجه الجامعات الجزائرية، لذلك تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على جودة إدارة عضو هيئة التدريس، والكشف عن طبيعة سياسات هذه الإدارة التي تؤثر على أعضاء هيئة التدريس، وعلى الجودة التعليمية، وذلك من خلال طرح الإشكالية الآتية: إلى أي مدى يتم تطبيق معايير الجودة في إدارة الموارد البشرية وبالضبط إدارة عضو هيئة التدريس في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة- الجزائر ؟ وللإجابة على هذه الإشكالية تتبنا المحاور الآتية:

الجانب النظري: إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية: في طبيعة الدور والعلاقة

1. أهمية المورد البشري- عضو هيئة التدريس- في التعليم الجامعي المعاصر.
2. دور المورد البشري- عضو هيئة التدريس- في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي.

الجانب الميداني: دراسة استطلاعية لآراء هيئة التدريس اتجاه أهم سياسات الموارد البشرية ذات العلاقة بإدارة الجودة

1. إجراءات الدراسة الميدانية (مجتمع وعينة وأداة البحث).
2. تحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

وقد خلصت الدراسة بعد توزيع استمارة على عينة قصدية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق والعلوم السياسية البالغ عددها 33 أستاذ، أن إدارة عضو هيئة التدريس بجامعة ورقلة تعاني من غياب معايير الجودة في سياساتها مما يؤثر على جودة أداء الأستاذ ومن ثم الجودة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الجودة الشاملة، التعليم العالي، عضو هيئة التدريس.

## المقدمة

يعتبر العنصر البشري في أي منظمة مورداً هاماً يجب تنميته واستثماره كي تكسب المنظمة مكانتها في بيئة تمتاز بالتعدد والتغير، بيئة عولمية فرضت على المؤسسات اتباع استراتيجيات إدارية معاصرة لتضمن عملاءها وتحقق أهدافها، ومن بين هذه الاستراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، التي انتهجتها كل المؤسسات تجارية أو خدمية...، ولعل الجامعة اليوم تعد من أهمها، هذه المؤسسة التعليمية ذات المكانة المرموقة في المجتمع، لن تستطيع تحقيق أهدافها إلا بوجود موارد بشرية أهم مكوناتها: الأساتذة (وهم قلب الجامعات وقوتها المتجددة) والإدارة (وهي الجهة الإستشارية والتنسيقية والقائمة بتسهيل عمل الأساتذة)، وأخيراً الطلبة (حيث الطالب هو زبون الأستاذ الذي يطلب المقررات من أجل التأهيل

المهني والشهادة من أجل العمل أو المكانة الإجتماعية، ويؤشر الطلب اللاحق عند نجاح الجامعة في الإيفاء بهذه الحاجات).

والأستاذ في جامعات التعليم العالي هو مصدر المعرفة والخبرة التي يمكن إصالحهما في ظروف ملائمة ويقتصر عن ذلك في ظروف الإكتظاظ. وإن زيادة الأساتذة لا يمثل تحسناً في الجودة إلا إذا انعكس ذلك على خفض الحدود العليا للطلبة في القاعة الدراسية، ولاشك في أن الإختيار الجيد للأساتذة سوف يصب في تحسين جودة التعليم وكفاءته، ولا يتوقف ذلك عند الإختيار فحسب الحوافز والتدريب والتطوير والتقييم لها دور في التأثير على جودة الأداء، ومن ثم كان من الضروري لتحقيق ضمان الجودة الشاملة على مستوى مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بسياسات إدارة الموارد البشرية.

### أولاً: إشكالية الدراسة :

إذا سلمنا بوجود علاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية على مستوى الجامعات فإلى أي مدى يتم تطبيق معايير الجودة في إدارة الموارد البشرية وبالضبط إدارة عضو هيئة التدريس في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة- الجزائر؟ وتتفرع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية؟
2. ما هو دور عضو هيئة التدريس في تحقيق الجودة في التعليم الجامعي؟
3. كيف تؤثر سياسات إدارة عضو هيئة التدريس على جودته ومن ثم على الجودة التعليمية؟
4. ما هي آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة اتجاه سياسات إدارة الموارد البشرية بالجامعة؟

### ثانياً: فرضية الدراسة :

تعاني إدارة إدارة عضو هيئة التدريس بجامعة ورقلة من غياب معايير الجودة في سياساتها مما يؤثر على جودة أداء الأستاذ ومن ثم الجودة التعليمية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية والميدانية في كونها تعالج موضوعاً حساساً على مستوى الجامعة الجزائرية وهو جودة إدارة الموارد البشرية فيها وخاصة إدارة طاقمها التدريسي وهم الأساتذة (عضد الجامعة)، لأن هذا الأخير هو الذي يتحكم في مدى تحقيق الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، هذه الأخيرة التي لم تحظ بالدراسة الكافية عن موضوع الجودة الشاملة فيها، لذا من الأهمية بمكان تناول هذا الموضوع.

## رابعاً : أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة للكشف على:

1. طبيعة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية.
2. التعرف على أهم سياسات إدارة عضو هيئة التدريس تأثيراً في إدارة الجودة.
3. قياس جودة إدارة عضو هيئة التدريس في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة.

## خامساً : الدراسات السابقة :

لقد تم جمع بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، لكن في حدود إطلاعنا لم نتحصل على دراسة سابقة تجمع بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة في الجامعة الجزائرية بشكل مباشر، ويمكن إدراج هذه الدراسات كالآتي:

1. دراسة "لرقت علي" بعنوان "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية - دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة 2009" وقد انطلقت من الإشكالية الآتية: هل توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة محمد خيضر بباتنة؟ مع الوقوف على مدى توفر المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بهذه الكلية وفقاً لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والرتبة وسنوات الخبرة والتخصص، وقد استعمل الباحث أسلوب البحث الاستطلاعي الكشفي باختيار عينة قصدية شملت المجتمع المتكون من 181 فرداً من أساتذة وإداريين دائمين، وقد تم توزيع استمارة تتكون من محورين: الأول عن مبررات تطبيق الجودة الشاملة في الكلية، والثاني متطلبات تطبيقها موزعة على 59 فقرة، وفقاً للأبعاد التالية (ثقافة المنظمة، دعم الإدارة العليا، تقويم الأداء، الاستمرارية في التطوير، العمل الجماعي، القيادة، التنظيم الإداري، البيئة المحيطة، التحفيز)، وبعد تحليل وتفسير نتائج الاستبيان باستخدام الأسلوب الإحصائي تم التوصل إلى أنه توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية منها أن الإنتاجية العلمية منخفضة ونوعية الخريج غير مرتبطة بسوق العمل، الاعتماد على الكم أكثر من النوع، البحث العلمي لا يستغل في التحسين، عدم مشاركة الأساتذة والعاملين في قرارات التطوير...، كما تتوفر متطلبات تطبيق الجودة على مستوى الكلية كدعم الإدارة العليا وبنيتها في التحسين، والقيادة المؤهلة، والتنظيم الإداري المهيأ، مع وجود نقص في التحفيز، وغياب العمل بروح الفريق... إذن الكلية لها المبررات الكافية، لكن أرضية التطبيق تحتاج إلى توفير الكثير من المتطلبات لتطبيق مدخل الجودة الشاملة.
2. دراسة "محمد الصالح قريشي" بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي بالجزائر" 2007 وقد هدفت هذه الدراسة للتأكد من مكانة أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحقيق أهداف سياسة الجودة، إذ سعت هذه الدراسة الاستطلاعية لتغطية آراء واتجاهات الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة، اتجاه سياسات التوظيف والتطوير والتعويض التي من خلال تأثيرها على الأساتذة تؤثر على جودة مخرجات التعليم الجامعي، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من فئة الأساتذة الدائمين تمثل نسبة 40 %، وتم توزيع استمارة تضم 19 بنداً موزعة على ثلاثة أجزاء (توظيف، تطوير، تعويض)، وبعد تحليل ومناقشة أسئلة الاستبيان كانت أهم النتائج المتوصل إليها كالآتي: بالنسبة لسياسة التوظيف تعد الجامعة محل الدراسة بعيدة عن تطبيق معايير التوظيف المعمول بها بالمؤسسات الساعية إلى تحقيق الجودة في مخرجاتها، أما بالنسبة لسياسة التعويض فقد تبين أن أنظمة الأجور والحوافز المشجعة غائبة في الجامعة وهذا لا يستجيب مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، أما فيما يخص سياسة التدريب والتطوير فهي لا تزال غير فعالة أو لا تلقى الاهتمام الكافي من طرف الإدارة.

3. دراسة "بوحينة قوي" بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات 2007" وهي دراسة استطلاعية مسحية استهدفت البحث عن آراء مجتمع الدراسة (من أعضاء هيئة التدريس) اتجاه أهم السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية بجامعة الجزائر واتجاه توصيف الأوضاع الثقافية التنظيمية الأكاديمية الإدارية والمالية ودرجة استجابتها للمتغيرات العالمية، إذ تم توزيع استمارة على 398 أستاذاً من مجموع أساتذة جامعة الجزائر بكلياتها، حيث تضمن الاستبيان جزئين: الجزء الأول يتضمن أهم السياسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية، وهي مقسمة حسب المكونات التالية (توصيف الوظيفة، سياسات التخطيط والتوظيف والتدريب والمكافآت والترقية)، أما الجزء الثاني، فيشمل (مواصفات الأوضاع الثقافية التنظيمية الأكاديمية الإدارية والمالية) المرتبطة بأداء الأستاذ الجامعي، ودرجة استجابتها للمتغيرات الدولية، وذلك من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة (TQM) وعلاقتها بتطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان بالاستعانة ببرنامح التحليل الإحصائي (SPSS) لمعرفة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي، يمكن الخروج بالنتائج التالية: إن السياسات المتبعة من طرف الإدارة الجامعية الجزائية في مجال تسيير الموارد البشرية غير كفاءة، ذلك في نظر الجنسين (ذكور وإناث) المشكلين لعينة الدراسة، كما أن هناك تجانساً وتوافقاً في مطالب جميع الأفراد وذلك بضرورة إعادة النظر في مجال توصيف الوظيفة، والأخذ بمفهوم التخطيط الاستراتيجي وإجراءاته المختلفة لتغطي مشكلة العجز في التأطير وتطوير الهياكل لتناسب مع الحجم المتزايد للمورد البشري وكذا إعادة النظر في سياسات الاستقطاب والتدريب والتطوير والمكافآت والترقيات، كما خرجت الدراسة بعدة حلول مقترحة وتوصيات من شأن تطبيقها أن تعزز مكانة الأستاذ الجامعي ويرفع من أدائه الأكاديمي والبيداغوجي، وهي
1. ضرورة متابعة الدراسات الأكاديمية في مجال تطوير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العلمية الجامعية، وربط هذه الدراسات بالأوضاع الأكاديمية والمالية وفق منهج مقارن، يمكن من تطوير أدائها وفق الأسس العالمية المتعارف عليها حالياً
  2. حتمية ضبط أنظمة وتعليمات محددة، تصان بموجبها حقوق الأستاذ الجامعي وتحدد مسؤولياته البيداغوجية والعلمية، وتحميه من التعسفات السياسية ورجال الإدارة، وذلك من خلال سن: القانون الخاص بالأستاذ الجامعي- القانون الخاص بالأستاذ الباحث.
  3. تحديث الأنظمة الإدارية والتشريعية، وذلك وفق الأسس التالية:
    - أ. ضرورة تكيف الأنظمة الإدارية مع أحدث مقتضيات الإدارة الجامعية المعاصرة في العالم.
    - ب. مراعاة التزايد المضطرد في تعداد الطلبة والعجز الكبير في تعداد الأساتذة، وذلك بتشجيع منح إكمال الدكتوراه.
    - ت. تشجيع وتطوير البحوث ذات الصلة الوثيقة بتطوير التعليم العالي والإدارة الجامعية.
4. دراسة «أسامة عبد المنعم» و«طارق حماد المبيضين» بعنوان «دور رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية 2011» حيث استهدفت البحث في دور رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية، وقد أجريت الدراسة على 30 عضواً من أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة، إذ تم توزيع استمارة تتضمن 15 بنداً تتضمن سياسات الجامعة من توظيف وتدريب وتحفيز لها تأثير على رأس المال الفكري وضمان جودة التعليم العالي، وبعد التحليل الإحصائي لنتائج الاستمارة تم التوصل للتوصيات والنتائج التالية:- يجب تطوير معايير ضمان الجودة لأعضاء هيئة التدريس من الناحية الفكرية على مستوى التعليم العالي، كما يجب الاهتمام بالحوافز التشجيعية الملائمة، وإنشاء مراكز للتطوير الفكري والمهني لأعضاء هيئة التدريس، كما يجب عدم إلقاء أعباء عمليات توكيد الجودة وتطبيق أنشطة التقييم بالكامل على المؤسسة التعليمية.

## سادسا : منهجية الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي (الاستطلاعي الكشفي) ، مع استخدام أسلوب الاستبيان لجمع البيانات، والتحليل الإحصائي لتحليلها وتفسيرها .

## سابعا : مصطلحات الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على متغيرين أساسيين وهما:

إدارة الموارد البشرية:

هي الإدارة المكلفة بإدارة المورد البشري (الأستاذ الجامعي) ابتداءً من عملية توظيفه إلى إنهاء مساره الوظيفي إدارة الجودة: هي اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته، أي أنها تضم: مشاركة الإدارة والموظفين والتزامهم وهي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل، وأخيرا اعتبار العميل وتوقعاته هدف تحسين الجودة.

## الجانب النظري: إدارة الجودة الشاملة والموارد البشرية: في طبيعة الدور والعلاقة

1. أهمية المورد البشري- عضو هيئة التدريس- في التعليم الجامعي المعاصر:

يعتبر الأستاذ الجامعي العمود الفقري في منظومة التعليم الجامعي، هذا الأخير الذي يعد مركز إشعاع علمي فكري ومعرفي ومنبر تنطلق منه آراء المفكرين الأحرار والعلماء والفلاسفة ورواد الإصلاح والتطوير، ومن ارتباط الأستاذ بهذا المركز نلمس قداسة هذه الوظيفة المتحكمة في جودة مخرجات الجامعة، من خلال عمليتي التدريس والبحث.

وفي ظل العولمة وما يفرضه مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة من طوفان معرفي وتدفق للمعلومات وتنوع في طرق التدريس الإلكتروني والافتراضي والمستمر، فإن على عضو هيئة التدريس أن يمتلك قدرات ومؤهلات نوعية ومتطورة قادرة على التكيف مع مستجدات البيئة التعليمية المعاصرة، إذ لم تعد الأساليب الكلاسيكية قادرة على تلبية متطلبات الأجيال الحالية، وبالتالي الجامعة المعاصرة بحاجة إلى أستاذ معاصر يكون مدرسا وباحثا وعضوا فعالا في خدمة المجتمع يمتاز بالثقافة المعاصرة مؤمنا بالمبادئ والقيم الأخلاقية، متحكما في تكنولوجيا المعرفة والمعلومات.

ولما كان للأستاذ الجامعي من الأهمية من خلال الدور الذي يقوم به في إعداد الكفاءات البشرية للمجتمع في التخصصات المختلفة، وأيضا في البحث العلمي الذي يساهم به في تطوير مجتمعه المحلي والعالمي، فمن الضروري أن ينال الأستاذ الجامعي من العناية والاهتمام بالقدر الذي يتناسب مع الدور الكبير الذي يقوم به.5

وأمام التحديات العالمية المبروزة على الجامعة اليوم من تطبيق لنظام إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة والحاكمة في التسيير، كان لزاما عليها السعي لتطوير وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية في مجال طرق التدريس والتقويم، وكذا الاهتمام بالنمو العلمي والمهني، من خلال تيسير فرص اشتراك الأستاذ في المنتديات والمؤتمرات العالمية، وهذا كله في إطار النظر له بصفته أستاذا باحثا مرشدا للطلبة ومشرفا على أبحاثهم وعضوا فاعلا في خدمة المجتمع.6

ولعل الحديث عن تطوير أداء الأستاذ الجامعي في الجزائر يُعد تحديا بارزا، فقبل تطويره هناك مشكلة توفره كإطار أكاديمي وأهميته في تحقيق أهداف الجامعة الجزائرية أمام التزايد الهائل لأعداد الطلبة، ونستطيع التطرق لذلك من خلال بعض الإحصائيات التي تتطرق إلى واقع التأطير:

حيث انخفض مستوى التأطير في الجامعة كما ونوعا بصورة خطيرة خلال 15 سنة الأخيرة، فعلى المستوى الكمي، بلغت نسبة التأطير الإجمالية من أستاذ واحد لكل 10 طلبة إلى أستاذ واحد لكل 23 طالبا خلال الفترة الممتدة بين 1985م و 1999م، أما على المستوى النوعي، فهناك ركود في عدد الأساتذة المتحصلين على شهادات ما بعد التدرج، مقارنة بعدد الطلبة المسجلين، مما أدى إلى انخفاض نسبة التأطير، حيث انتقلت من أستاذ واحد لكل 93 طالبا سنة 1985م إلى أستاذ واحد لكل 167 سنة 1998م، إلى أستاذ واحد لكل 155 طالب في سنة 1999م (7)، وتعد هذه النسبة منخفضة مقارنة بنسبة التأطير في دول أخرى، إذ تقدر في فرنسا بأستاذ واحد لكل 80 طالبا.

ورغم التزايد في عدد الأساتذة حيث ارتفع عدد الأساتذة العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائري إلى 28371 أستاذا (25229 أستاذا دائما منهم 68 أستاذا أجنبيا، و 3142 أساتذة شركاء) في الدخول الجامعي 2004/2005، أي بزيادة تقدر بـ 74.48% عن الدخول الجامعي 1998/1999، وهذا ما يعكس تطورا كبيرا في عدد الأساتذة في الجامعات في الوقت الذي عرف فيه عدد الأساتذة في مؤسسات جامعة التكوين المتواصل خلال الفترة نفسها انخفاضا مستمرا من 1710 أستاذ إلى 935 أستاذ، أي بنسبة انخفاض تقدر بـ: 45.32%، كما انخفض أيضا عدد الأساتذة في مؤسسات التكوين العالي، خارج المؤسسات الجامعية التابعة لقطاع التعليم العالي خلال الفترة نفسها دائما، من 1093 أستاذا إلى 799 أستاذا، أي بنسبة 26.89%، إلا أن وجوده ومساهمته في تطوير البحث العلمي بعد مشكلة في حد ذاتها، فما زالت الجامعة الجزائرية تعاني من نقص كبير في عدد الباحثين وهجرة الكثير منهم لأسباب عدة (9)، فحسب إحصائيات 2004 قدر عدد الباحثين الناشطين في الهيئات الحاضنة للبحث العلمي بـ 4750 باحث، في حين قدر العدد الإجمالي للباحثين بحوالي 165 باحث تقريبا لكل 1.000.000 من السكان (10)، وتبقى هذه النسبة بعيدة جدا عن المتوسط العالمي حيث تسجل الولايات المتحدة الأمريكية 2500 باحث في كل مليون ساكن و 1500 باحث في بريطانيا، و 900 باحث في كندا، في حين لم يتجاوز 20 باحث لكل مليون ساكن في إفريقيا، وفي العالم العربي 318 باحث لكل مليون ساكن. (11)

وتبقى الجهود مبدولة في زيادة عدد الباحثين، وقد تطور عدد الباحثين في السنوات الأخيرة في الجامعة الجزائرية (أنظر الجدول 01: تطور عدد الباحثين بالنسبة لعدد المشاريع البحثية الجامعية 1993/2007م)، كما تطور بذلك عدد الرسائل المناقشة، لكن نلاحظ وجود فارق كبير بين عدد الرسائل المناقشة وعدد الطلبة المسجلين في الدراسات العليا (الجدول 02): تطور عدد الرسائل المناقشة نسبة إلى تطور عدد المسجلين في الدراسات العليا)، وحسب الجدول فإن دراسة تطور الرسائل المناقشة تؤكد وضعية عدد الباحثين التي تبعث على القلق.

الجدول (1): تطور عدد الباحثين بالنسبة لعدد مشاريع البحث الجامعية في الجزائر  
12م 2007/1993

2007		2006		1995		1993		السنوات الاختصاص
عدد المشاريع	عدد الباحثين	عدد المشاريع	عدد الباحثين	عدد المشاريع	عدد الباحثين	عدد المشاريع	عدد الباحثين	
—	—	2497	—	511	2153	421	2148	علوم دقيقة وتكنولوجيا
—	—	712	—	262	1070	243	1198	علوم الطبيعة والحياة

علوم اجتماعية وإنسانية	823	213	648	198	642	-	-
المجموع	4169	877	3871	971	3851	15068	3993

الجدول (2): تطور عدد الرسائل المناقشة نسبة إلى تطور عدد المسجلين في الدراسات العليا  
13 م 2007/2006

المؤسسات الجامعية	المسجلين في الماجستير 2006/2007	المناقشات في الماجستير 2006	المسجلين في الدكتوراه 2006/2007	المناقشات في الدكتوراه 2006	المسجلين في مهندس دولة 2006/2007	المناقشات في مهندس الدولة 2006
الجامعات	24688	3332	10960	228	2320	425
المراكز الجامعية	1594	286	59	2	-	-
المدارس والمعاهد	1768	255	557	19	127	28
المجموع	28050	3873	11576	309	2447	452

## 2. دور المورد البشري- عضو هيئة التدريس - في تحقيق الجودة الشاملة في التعليم الجامعي:

### 1.1. علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة :

باعتبار أن الجودة الشاملة بشكل عام هي فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بأفضل الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير<sup>14</sup>، فإن العنصر البشري هو الأساس في تحقيقها، والنظرة التاريخية لتطور إدارة الجودة الشاملة ترى أن هذه الإدارة انتقلت من منظور تأكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية (كرقابة العملية الإحصائية وعمليات التصميم وأدوات الرقابة وتحسين العملية) إلى الجوانب الإنسانية، وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في نجاح أو فشل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، فهي المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها، والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة.

من ناحية أخرى إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغيير أو قبول فلسفة الجودة الشاملة والعمل على التطبيق الناجح لها، ويتطلب ذلك جهود اتصالات واضحة ومكثفة لشرح أسباب التغيير ومبرراته، وتوقعات أدوار العاملين، والتأثيرات المحتملة عليهم، إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغييرات في أسلوب العمل وطبيعة العمليات ذاتها، وكذا علاقات العمل، ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين، أيضا فإن جهود إدارة الجودة الشاملة يترتب عليها بالضرورة التوصل إلى مداخل جديدة لأداء الأعمال، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين على العمليات الحديثة ومساعدتهم في اكتساب المهارات المطلوبة والمصاحبة للعمليات الحديثة.<sup>15</sup>

وهذا يتطلب وجود قواعد ذات جودة عالية لتسيير الموارد البشرية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني مجموعة من القواعد أو الإجراءات وهي:

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- الاستماع إلى انتقادات العاملين وكذا اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- جذب الأفراد نحو أدوار أكبر.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنسانية الحالية والتبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل.
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها.

16.

ومن الناحية النظرية تطرق رواد الجودة والجوائز العالمية المخصصة لإدارة الجودة الشاملة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية من ذلك:

1. تطرق "ديمنج Deming" إلى ست مبادئ عن الموارد البشرية من ضمن مبادئه الأربعة عشر عن الجودة الشاملة. 17

2. أولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت الجائزة الوطنية الأمريكية «مالكوم بالدريج 150 Malcolm Baldrige» نقطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة.

3. كما تطرقت جائزة الجودة الأوروبية لمعيار إدارة الأفراد من المعايير التسع المحددة في النموذج، وخصصت له 90 نقطة. 18

4. حسب سلسلة أنظمة إدارة الجودة (ISO 19000) نصت المواصفة الإرشادية ISO 9000 على ضرورة أن يعكس تنظيم المنظمة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة، أما المواصفة ISO 2000-9001 المتعلقة بالتعليم العالي، فقد أفردت الفقرة 6-2 لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية.

ومنه نستنتج أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة فالعنصر البشري هو ثروة وأغلى ما تملكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، وعن طريقه يتحقق الرضا لدى العملاء.

## 2.2. دور عضو هيئة التدريس في تدعيم جودة التعليم العالي؛

لقد تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي عالميا وعربيا 20، واستمرت جهود الباحثين والأكاديميين في تقديم تعريفات لها، إذ ركز البعض على تلبية حاجات المستفيدين، والبعض الآخر على جودة العمليات والبرامج والخطط، في حين ربطها آخرون بجودة العمليات الإدارية، ووصفها البعض بأنها عملية أو قدرة، وغيرها من الأوصاف. 21

وعموما إن الجودة الشاملة في التعليم الجامعي يقصد بها الحصول على مخرجات أو منتجات تعليمية جيدة بالمؤسسات الجامعية متمثلة في خريجها والمساهمة في تطور وتمتية المجتمع، باعتبارها تساهم في تحسين مدخلات كل مؤسسة من مؤسساته.

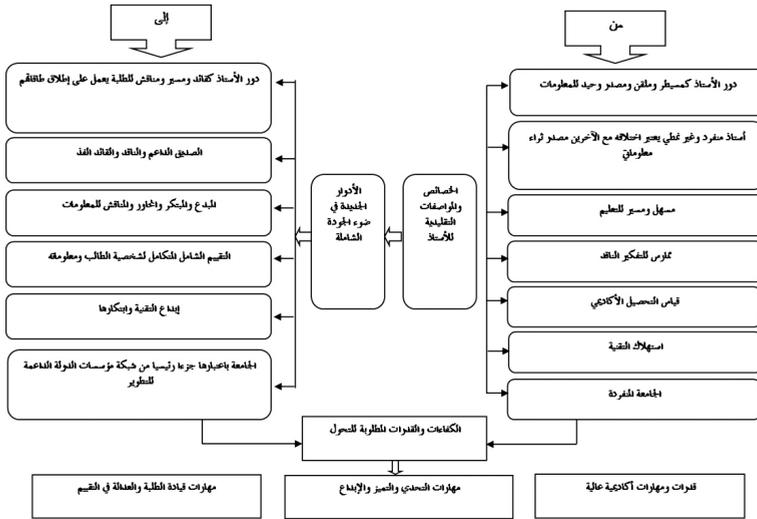
وبنوع من التفصيل أشار "هينج Huang cheng" أن إدارة الجودة الشاملة يمكن لها أن تحسن المفاهيم المختلفة لجودة التعليم والتي تتمثل في: تحسين أداء الأساتذة، وتحسين أداء الطلاب، وتطوير البرامج والخطط التعليمية، وتحسين الروابط بين المجتمعات التعليمية، وفي تطوير الهيئة العاملة وأدائها، وفي تحسين التقويم التربوي، وتطوير ميادين تربوية أخرى. 22

إذن هي منحصرة في تحسين مخرجات الجامعة، وهذه الأخيرة تتطلب نظاما يتكون من معايير متكاملة وهي:

1. جودة النظام التعليمي من حيث العمق والشمولية والتكامل والمرونة وموافاتها لمتطلبات وتحديات العصر.
2. جودة الأساتذة تأهيلا علميا وتربويا وسلوكيا وثقافيا وأخلاقيا.
3. جودة طرق التدريس التي تعتمد على تكامل المفاهيم والممارسات النظرية مع التطبيقية.
4. جودة الإدارة وقدرتها على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتطوير والتنفيذ والتقييم واتخاذ القرارات الصائبة.
5. جودة التمويل، فيما يخص التجهيزات المتعلقة بالمباني التعليمية والمشروعات وتوفير الموارد المالية الكافية.
6. جودة التقييم، حيث لابد من توفر معايير لتقييم جميع المحاور السابقة. 23

من خلال هذه المعايير نستنتج أنه لتطبيقها بشكل فعال لا بد من توفر العنصر البشري الذي يتحكم في سير العملية التعليمية وبالتالي جودتها، إذ لا يكتب النجاح لبرامج إدارة الجودة الشاملة مهما وفر لها من إمكانيات تقنية أو مالية إذا لم يتوفر دور الموارد البشري فيها، فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة.

من جهة أخرى إن متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من أهم محاورها هو عضو هيئة التدريس، فقد أوضحت اليونيسكو أن المقصود بجودة عضو هيئة التدريس امتلاكه لكفايات تتصل بالمواد التدريسية، وأخرى تتصل بالطلبة، وأخرى بالتخطيط للعملية التعليمية وإدارة الصف وتقييم الطلبة وممارسة علاقات إنسانية، ويمكن إدراج الشكل التالي لتوضيح ذلك. 24



الشكل 1: كفاءات الاستاذ الجامعي من منظور الجودة الشامل

3. سياسات إدارة الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى العنصر البشري في المنظمة على أنه أهم عناصر المنهجية الجديدة، فهو الذي

سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه العملية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير واحترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه، فأشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساسي في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة، وهذا لا يتحقق إلا بوجود إدارة فعالة للعنصر البشري والتي يجب التركيز فيها على الأمور التالية التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم بشكل فعال في تحقيق الجودة الشاملة وهي: 25

- اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.
  - تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله، على أساس أن معادلة الأداء الجيد هي: المقدرة X الرغبة.
  - تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.
  - تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بآن واحد، تحقيقا لغاية هامة جدا وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري، وجعله متقبلا لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.
  - تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.
- هذه العناصر تشكل سياسات الموارد البشرية التي تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وهي :

## 1. التوظيف:

ويشمل عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، فاستقطاب هو جلب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها، أما عملية الاختيار فتستهدف تضييق قاعدة طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها خلال عملية الاستقطاب، واختيار المتقدمين الذين تتوافر لديهم القدرات الكافية لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو الخطوة الأخيرة لشغل الوظيفة بشكل رسمي.

لقد أضفت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعدا جديدا لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته، وأهلية المرشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل: نوع الشخصية، القابلية التحليلية، القدرات الذهنية لحل المشاكل، إتقان أدوات العمل الكمية، وإمكانية العمل وسط الجماعة. 26

إن نجاح الجامعة في أداء وظيفتها في إنتاج لرأسمال البشري الكفؤ وتحقيق الجودة التعليمية يقوم على اختيار عضو هيئة التدريس وتطوير أدائه علميا ومهنيا من وقت لآخر، حتى تكون له القدرة اللازمة على أداء وظيفته.

## 2. التدريب:

يحتل التدريب أهمية متميزة لدى المنظمات كافة، لأنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، بما يتضمنه من سلسلة من الفعاليات والنشاطات المنظمة والهادفة، وترى فلسفة الجودة الشاملة إلى أن التدريب هو قلب تحسين الجودة، لذلك فإنه ليس من الصدفة أن يكون للعديد من البرامج الناجحة مديرا حريصا يتولى شؤون التدريب، وذلك لأن هناك قطاعة تامة بأن تغيير مواقف العاملين هي جزء من عملية التطوير في إدارة الجودة الشاملة.

كما أن المتغيرات العالمية التي ظهرت في القرن العشرين (العولمة، تكنولوجيا المعلومات، الهندرة، التخصص...)، أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة في التعليم العالي، لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج التدريبية المكثفة التي تهدف إلى تطوير المهارات المختلفة لدى أعضاء هيئة التدريس، ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة في البحث العلمي وطرائق التدريس.

### 3. الحوافز والتعويض :

تطلق منهجية إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة مصطلح «الزبون الداخلي Internal Customer» للدلالة على مدى أهميته، فهي تركز وإلى حد كبير على ضرورة استثماره بشكل جيد، من خلال زرع الولاء والانتماء لديه تجاه المنظمة وجعله جزء منها، فتعزز العلاقة معه بشكل دائم وتحسينها باستمرار يمثل جانباً مهماً في هذه المنهجية، وهذا كله مرتبط بسياسة التحفيز .

فالحوافز هي مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة<sup>27</sup>، ومنه إن سياسة تحفيز الموارد البشرية في المنظمة من أجل استثمارها في ظل إدارة الجودة الشاملة، مطلب لا يمكن تجاهله، فموظف مستاء يعني زبون مستاء، لذلك من الضروري تبني سياسة تحفيز جيدة من أجل تحقيق أهداف العاملين وزرع الولاء والانتماء فيهم تجاه المنظمة، فكيف يمكن لأية منظمة كانت أن تحقق روح التعاون والفريق، وتشكل فرص عمل وحلقات جودة ذات فاعلية عالية، دون استخدام التحفيز المناسب للعنصر البشري.<sup>28</sup>

وعلى مستوى التعليم العالي تعد سياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إدماج أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالأستاذ الراضي لاشك أن أداءه سيكون جيداً وبالتالي مستوى الجودة سيكون عالياً، مما يحقق مخرجات جامعية ذات مستوى عالٍ، ولكي تمتلك الجامعة سياسة تحفيز جيدة لأعضاء هيئة التدريس، يجب أن تضم العناصر الآتية:

- أن تقوم سياسة التحفيز على أساس أن الأساتذة شركاء وليس أجراء .
- ربط الحوافز بمستوى أداء الأستاذ بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة.
- التحفيز الجماعي؛ وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمسؤولية الجماعية.
- ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة .
- يجب التركيز على التحفيز المادي (رواتب وأجور، تعويضات)، والتحفيز الفكري (الإبداع)، والتحفيز المعنوي (الاحترام والتقدير، توفير الأمان والحماية من المخاطر، وتلبية بعض الحاجات الاجتماعية...).

### 4. تقييم الأداء :

تدرج هذه السياسة تحت نظام إدارة الأداء الذي يتكون من ثلاثة أجزاء: تعريف الأداء، قياس الأداء، والمعلومات المرتدة عن الأداء، ففي الخطوة الأولى سيقوم النظام بتحديد نواحي أو أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم من خلال التحليل الوظيفي، أما الخطوة الثانية فسوف يتم قياس الأداء وفقاً للأبعاد التي تم تحديدها في الخطوة الأولى، أما الخطوة الثالثة فسوف يتم تزويد العاملين بالمعلومات المرتدة عن الأداء لتأكيد أو تعديل أدائهم حتى يتوافق مع الأهداف التنظيمية.<sup>29</sup>

ويتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية، وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي يركز على معايير غير ملموسة، خاصة وأن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى، فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة، فالمقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام التقييم في ظل الجودة الشاملة يتبين أنه يختلف من حيث:<sup>30</sup>

- وضع الأهداف (يشترك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون من التغذية العكسية مستقبلاً).
- العمل الجماعي (يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص).
- طريقة التقييم (التقييم من طرف جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي).
- دور القيادة (نظام هرمي مقبول يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم).

- من يقوم بالتقييم (المشرفون، المديرون، العملاء، الزملاء، التقييم الذاتي). ومنه نستنتج من خلال السياسات السابقة لإدارة الموارد البشرية أنه لا بد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية باعتبارها الجهة المعنية والمتخصصة بشؤون العاملين، لذلك يجب تقديم كل الدعم لها وتزويدها بالإمكانيات المادية والفنية التي تمكنها من أداء مهمتها على أكمل وجه، فوجود إدارة موارد بشرية متطورة يعني النجاح في وضع الخطط الكفيلة لزرع الولاء والانتماء في نفوس العاملين نحو المنظمة، كما يعني وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على تطبيق منهجية الجودة الشاملة.

الجانب الميداني: دراسة استطلاعية لآراء هيئة التدريس اتجاه أهم سياسات الموارد البشرية ذات العلاقة بإدارة الجودة

## 1. إجراءات الدراسة :

### 1.1 مجتمع وعينة الدراسة :

تركز هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس (أساتذة) بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة الذين يبلغ عددهم 73 من أساتذة دائمين (قسم العلوم السياسية 30 والحقوق 43) وكانت العينة قصدية إذ تم المسح الشامل لمجتمع الدراسة.

### 2.1 حدود الدراسة :

أ. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول موضوع جودة إدارة الموارد البشرية وبالضبط هيئة التدريس على مستوى الجامعة، وذلك من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول جودة سياسات إدارة الموارد البشرية والتي لها تأثير على جودة العملية التعليمية.  
ب. الحدود المكانية والزمانية: تركزت الدراسة بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة ورقلة خلال الفترة الممتدة من 01 إلى 20 ديسمبر 2011.

### 3.1 أداة الدراسة :

في هذه الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان وفق مقياس «ليكرت» الخماسي، يتضمن 18 بنداً موزعة حسب سياسات إدارة الموارد البشرية كالآتي:

- سياسة التوظيف: 04 بنود.
- سياسة الحوافز والتعويضات: 04 بنود.
- سياسة التدريب: 04 بنود.
- سياسة تقييم الأداء: 04 بنود.

وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة، إذ تم الاعتماد على الصدق الظاهري وصدق المقارنة الطرفية بتطبيق قانون ت لدلالة الفروق بين المتوسطات وبعد تطبيق القانون وجد أن قيمة ت المحسوبة تساوي (4.13) وهي أكبر من ت الجدولة عند درجة الحرية ن=18، مما يثبت أن الأداة صادقة وتم الاعتماد في تقدير ثبات الأداة على طريقة التجزئة النصفية، وبعد تطبيق معادلة معامل الارتباط (ر) وحساب معامل الثبات وجدنا:  $r = 0.93$  وهي درجة ثبات عالية مما يؤكد على ثبات الاستبيان المستعمل، وبعد ذلك تم توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد 33 استمارة على أساسها تم تحليل وتفسير الاستبيان.

## 2. تحليل وتفسير نتائج الاستبيان :

في هذا الجزء من الدراسة سنحاول تحليل آراء العينة وفق التحليل الإحصائي باستخدام المتوسط الحسابي

والتكرار والنسب المئوية، وبعد ذلك تفسيرها وفقاً لسياسات الموارد البشرية وهي:

## 1.2. تحليل آراء عينة الدراسة اتجاه سياسة التوظيف:

والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

المتوسط الحسابي	درجات المقياس								العبارات		
	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		لا أدري (3)		أوافق (4)			أوافق بشدة (5)	
	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار		النسبة (%)	التكرار
3.66	3.03	01	24.24	08	15.15	05	21.21	07	36.36	12	1. هناك معايير واضحة لاختيار المترشح الذي يمتلك المهارات العلمية.
2.84	9.09	03	39.39	13	21.21	07	18.18	06	12.12	04	2. تراعي مسابقة التوظيف تخصص المترشح حسب ما يفرضه نظام LMD.
3.36	12.12	04	30.30	10	3.03	01	42.42	14	12.12	04	3. يتم التوظيف في الجامعة على أساس الشهادة فقط.
2.27	42.42	14	18.18	06	24.24	08	00	00	15.15	05	4. توفر الجامعة لجان مختصة لاختيار الأساتذ.

### 3: النتائج الإحصائية لآراء الأساتذة اتجاه سياسة التوظيف

من الجدول وحسب التكرارات والنسب المئوية نلاحظ أن هناك تذبذباً في موافقة أفراد العينة على بنود هذه الفقرة وهذا ما تمكسه المتوسطات الحسابية للبنود، إذ هناك تقارب في نسب المثوية بين أفراد العينة في موافقتهم (36.36%)، وعدم موافقتهم (24.24%) على أن هناك معايير واضحة لاختيار الأساتذ الذي يمتلك مهارات علمية، كما جاء المتوسط الحسابي لعبارة مراعاة تخصص الأساتذ في عملية اختياره للتوظيف حسب ما يفرضه نظام LMD منخفض (2.84) وهذا شيء سلبي، فمن المفروض أن يهدف نظام LMD حسب خصائصه إلى تحسين مخرجات الجامعة من خريجين وضمن جودة النظام الجامعي، وهذا يتطلب بالدرجة الأولى وجود

أساتذة مختصين، وهذا يتوافق مع متوسط البند الرابع الذي جاء منخفضاً (2.27)، فحسب آراء العينة هناك غياب التخصص في اللجان الموكلة لها اختيار الأساتذة، وهذا يجعل عملية الاختيار شكلية مرتبطة فقط بالشهادة المتحصل عليها من طرف الأستاذ (هذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للبند الثالث)، وهذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسة «بوحينة قوي» إذ خلصت إلى وجود شروط شكلية للتوظيف إذ يحس أفراد عينة الدراسة بغياب تقدير للصفات الشخصية عند التوظيف، إذ لا تراعى قوة شخصية المتقدم للتوظيف، ووزانته وقدرته على التعاطي مع المشكلات التي قد تحدث مع الطلبة، ولا يخضع لامتحانات قياس الكفاءة، وامتحان الشخصية وهذه منقصة تبدو في أساليب التوظيف بجامعة الجزائرية، إذ يتقدم طلب الوظيفة أمام لجنة وتعرض عليه أسئلة سطحية ربما حول موضوع رسالته للماجستير، ويعفى من هذه المقابلة حاملو الدكتوراه، ومن الغريب أن هذه المقابلة «المتعجلة» وغير المدروسة تطلق عليها صفة «المسابقة»، وهنا يطرح الباحث تساؤلاً محورياً: أية مسابقة هذه ؟ ومن أي نوع ؟ هل هي مسابقة معلومات في التخصص ؟ أم مسابقة حول إمكانات التدريس والبيداغوجيا لدى المتقدم لطلب الوظيفة ؟ أم امتحان قوة الشخصية ؟ والإجابة الأكيدة: هي نفي جميع الأسئلة السابقة كلها.

## 2.2. تحليل آراء عينة الدراسة اتجاه سياسة التعويض والحوافز:

والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول 4: النتائج الإحصائية لآراء الأساتذة اتجاه سياسة التعويض والحوافز

المتوسط الحسابي	درجات المقياس										العبارات
	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		لا أدري (3)		أوافق (4)		أوافق بشدة (5)		
	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	
2.54	30.30	10	21.21	07	24.24	08	15.15	05	9.09	03	5. يتوافق أجر الأستاذ مع الوضع الاقتصادي المعيشي.
2.60	12.12	04	39.39	13	30.30	10	12.12	04	6.06	02	6. لديك تصور واضح عن سياسة التعويض في الجامعة.
2.51	24.24	08	21.21	07	30.30	10	21.21	07	3.03	01	7. هناك حوافز مادية مجزية تقدم للأستاذ وفقا لإنجازاته العلمية (نشر مقالات، كتب...)

3.12	9.09	03	30.30	10	12.12	04	36.36	12	12.12	04	8. تشجيع الحوافز المعنوية والاجتماعية الموجودة (كالتقدير والتكريم، تلبية حاجات اجتماعية...) على الأداء الجيد للأستاذ.
------	------	----	-------	----	-------	----	-------	----	-------	----	---

من الجدول رقم (04) يتضح أن أجر الأستاذ الجامعي لا يتوافق مع الوضع الاقتصادي حيث أكد أكثر من نصف العينة ذلك، والدليل هو إنخفاض المتوسط الحسابي (2.54)، هذه النتيجة تدل على عدم الرضا على أهم حافز مادي بالنسبة للأستاذ الجامعي والذي لا يتجاوز في الجزائر 400 دولار شهريا كأجر قاعدي (مقارنة بالدول المجاورة يُعد الأضعف)، ولولا بعض المنح التكميلية، والساعات الإضافية والممارسات التجارية (غير الشرعية) لأصبح لأستاذ الجامعي يعيش تحت خط الفقر، مما ينعكس سلبا على أدائه التعليمي.

هذا بالإضافة إلى الحوافز المادية الأخرى التي من المفروض أن تقدم للأستاذ مقابل نشره للبحوث أو المقالات أو المشاركة في المنتديات والمؤتمرات الوطنية والدولية، إذ يؤكد المتوسط الحسابي للبند السابع (2.51) انخفاض الاهتمام بمثل هذه الحوافز التي تشجع الأستاذ على العطاء والنشر العلمي (وهذا يتوافق مع نتائج دراسة لرقط علي)، والدليل على ذلك هو حالة ومستوى البحث والنشر في الجزائر الذي يعد دون المستوى المطلوب من حيث تمويله وجودته، إذ لا تزال المخصصات المالية للبحث العلمي في الجزائر تقع في حدود منخفضة حيث لا تتجاوز نسبة 2% من الميزانية العامة، وهذا إذا ما قورنت بما يخصص له من ميزانية في باقي الدول خاصة المتقدمة، حيث تتفق الولايات المتحدة الأمريكية ما يزيد عن 150 مليار دولار سنويا على البحث العلمي، وتسهم بنسبة 35.82% في الناتج العالمي، في حين تسهم بريطانيا بـ 9.64% واليابان بـ 8.67%، وألمانيا بـ 7.46% وفرنسا بـ 5.88%، والكيان الصهيوني بـ 1.17%، أما الإنفاق على الباحث فإن الولايات المتحدة الأمريكية تتفق 7965 دولارا وتتفق اليابان 6337 دولار، في حين تتفق مصر 816 دولار، والجزائر لا تتجاوز 60 دولارا. 31.

من جهة أخرى هناك رؤية غير واضحة للعينة اتجاه سياسة التعويض في الجامعة وهذا ما توضحه نسب البند 6، وهذا راجع لعشوائية وضع هذه السياسة المتأثرة عادة بالظروف السياسية والاقتصادية للدولة، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فتؤكد العينة (متوسط حسابي مرتفع 3.12) أنها تشجع على الأداء الجيد للأستاذ رغم قلتها، فوجود بعض الخدمات الاجتماعية مثلا يجعل الأستاذ يحس بانتمائه للجامعة ويشجعه ذلك على الولاء.

## 3.2 تحليل آراء عينة الدراسة اتجاه سياسة التدريب:

والنتائج موضحة في الجدول

جدول 5: النتائج الإحصائية لآراء الأساتذة اتجاه سياسة التدريب

المتوسط الحسابي	درجات المقياس										العبارات
	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		لا أدري (3)		أوافق (4)		أوافق بشدة (5)		
	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	
2.93	6.06	02	27.27	09	42.42	14	15.15	05	9.09	03	9. تعمل الجامعة عبر أجهزتها على تنمية وتطوير قدرات الأساتذة.
3.51	6.06	02	6.06	02	12.12	04	69.69	23	6.06	02	10. يؤثر التربص الذي يقضيه الأستاذ بالخارج على مردوده العلمي إيجابياً.
2.63	12.12	04	45.45	15	12.12	04	27.27	09	3.03	01	11. يستفيد الأستاذ في ظل نظام LMD من تدريبات على طرق حديثة للتدريس.
2.60	18.18	06	36.36	12	24.24	08	9.09	03	12.12	04	12. هناك دورات لتطوير مهارات الأستاذ (في تعلم اللغات، الكومبيوتر،)

من الجدول عكست ردود أكثر من نصف عينة الدراسة تطابقاً في وجهات نظرهم اتجاه ضعف سياسة التدريب في الجامعة، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للبنود (9 و 11 و 12) وهو على التوالي (2.93 و 2.63 و 2.60)، إذ ترى نسبة من العينة أن الجامعة تفتقر لوجود أجهزة تقوم بتنمية الأستاذ، في حين توجد نسبة 42.42% تجهل وجودها أصلاً، أما فيما يخص الأنشطة التدريبية فهي مقتصرة على المنح التي يقضها الأستاذ بالخارج فقط (ولا تخضع للرقابة الصارمة)، بعيداً عن تقديم تدريبات للأساتذة في نظام (LMD) هذا الأخير الذي يفرض طرقاً حديثة للتدريس والتقييم واستخدام آليات تكنولوجيا المعلومات، يجهل الأساتذة عنها الكثير، ويدعم ذلك ما نسبته 55% من العينة من عدم اهتمام الجامعة بتدريب الأساتذة على مهارات تكنولوجيا المعلومات واللغات الأجنبية، وهذا ما توصلت إليه أيضاً دراسة «محمد الصالح قريشي» ودراسة «بوحينة قوي».

## 3.2. تحليل آراء عينة الدراسة اتجاه سياسة تقييم الأداء:

والنتائج موضحة في الجدول رقم 6

جدول 6: النتائج الإحصائية لآراء الأساتذة اتجاه سياسة تقييم الأداء:

المتوسط الحسابي	درجات المقياس										العبارات
	غير موافق (1) بشدة		غير موافق (2)		لا أدري (3)		أوافق (4)		أوافق بشدة (5)		
	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	
2.81	9.09	3	30.30	10	30.30	10	30.30	10	00	00	13. يتم تقييم أداء الأستاذ وفق معايير واضحة.
3.12	3.03	01	36.36	12	24.24	08	18.18	06	18.18	06	14. يتم التركيز في عملية تقييم الأداء على جودة التدريس.
3.33	00	00	30.30	10	15.15	05	39.39	13	15.15	05	15. تساهم نتائج تقييم الأداء في تحسين أدائك.
2.75	12.12	04	27.27	09	30.30	10	27.27	09	3.03	01	16. يشارك الأساتذة بشكل نظامي في عملية تقييم الأداء.

يتضح من الجدول أن هناك تذبذباً في آراء عينة الدراسة حول وضوح معايير تقييم الأداء إذ عبرت نسبة 39% عن عدم وضوحها، في حين نسبة 30% لا تعي ذلك أصلاً، وهذا أمر سلبي نظراً للمركزية هذه العملية، التي من المفروض أن يكون الأستاذ على علم بمعاييرها ويشارك في تحديدها، وهذا ما تؤكد نتائج البند 16 أيضاً، والأمر نفسه بالنسبة للبند 14 الذي تتراوح فيه النسب المئوية بين من لا يدري ومن لا يوافق على أن عملية تقييم الأداء تركز على جودة التدريس، وللأسف قد يغيب هذا المعيار أو يُهمل في تقييم الأداء على مستوى مؤسساتنا الجامعية، إذ أن جودة التدريس في عصر مجتمع وافترضية المعرفة يُعد مقياساً مهماً للرفق بمستوى الجامعة واعتبارها ضمن مجتمعات التعلم.

## الخاتمة (النتائج والتوصيات):

لقد أكدت الدراسة صحة الفرضية المطروحة كإجابة عن الإشكالية الرئيسية إذ تعاني إدارة عضو هيئة التدريس بجامعة ورقلة من غياب معايير الجودة في سياساتها مما يؤثر على جودة أداء الأستاذ ومن ثم الجودة التعليمية، ومن خلال الدراسة النظرية والاستطلاعية للموضوع نخلص للنتائج الآتية:

1. هناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، إذ يعد العنصر البشري في أي مؤسسة العمود الفقري لتطبيق معايير ضمان الجودة الشاملة، وبالتالي إن إدارة العنصر البشري سياساتها تؤثر إيجاباً على تحقيق معايير الجودة.
2. يلعب عضو هيئة التدريس في الجامعة دوراً كبيراً في تحسين العملية التعليمية وضمان جودة مخرجاتها.
3. إن سياسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الجامعة الجزائرية والجامعة محل الدراسة مثلاً على ذلك، بعيدة كل البعد عن معايير الجودة.
4. تعتبر سياسة التوظيف من استقطاب واختيار وتعيين، أساس بناء عضو هيئة التدريس على مستوى الجامعة، لكن بعد تحليل نتائج الاستبيان اتضح أنه وللأسف ما زالت هذه الوظيفة المهمة تخضع لمعايير شكلية روتينية لا تتوافق مع معايير الجودة الشاملة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.
5. أما بالنسبة لسياسة الحوافز والتعويض، فعلى الرغم من أن أجر الأستاذ الجامعي الذي يعد مرتفعاً إذا قورن بغيره من الوظائف التعليمية، إلا أنه لا يتوافق مع متطلبات الأستاذ العلمية والاجتماعية، خاصة أمام ضعف الحوافز المادية المقدمة مقابل نشاطاته العلمية والبحثية، وهذا يؤثر على جودة الأداء التعليمي.
6. هناك نقص الاهتمام بالأستاذ الجامعي كونه رأس مال بشري فكري وجب تدميته واستثماره، إذ لا يخضع لتنمية مهنية تؤهله لمواجهة تحديات العصر ومتطلبات معايير الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.
7. يعاني نظام تقييم أداء الأستاذ من نقص في تحديد معايير، التي تعد شكلية لا يعي الأستاذ بنتائجها، ولا يساهم في هذه العملية، وهذا يتناقض مع نظام إدارة الجودة.

## التوصيات: على ضوء النتائج السابقة نوصي بما يلي:

إن تحدي بقاء الجامعات الجزائرية وأدائها لأدوارها بكفاءة في مجتمع المعرفة المعاصر وتحقيقها لمبادئ الجودة الشاملة، يتوقف على مدى تجاوب هذه الجامعات مع تحولات العصر، ومدى تحولها لتصبح مجتمعات للتعلم تعمل من خلال فرق عمل متكاملة، وفي ضوء شراكة فاعلة مع المجتمع من حولها، بهدف إنتاج المعرفة وتحسين الأداء، الأمر الذي يتطلب من الجامعة الجزائرية وسياساتها الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات ودعمها في عمليات التعليم والتعلم والبحث، هذا فضلاً عن ضرورة الارتقاء بمستوى أداء الأستاذ الجامعي، بتوفير فرص متنوعة للتنمية المهنية، والعمل المستمر على مساندة أحداث ما وصل إليه العلم، وتدريب الطلاب عليه، وتحويل قاعات الدرس إلى بيئات للتعليم المنتج الذي يقوم على نشاط وفكر الطلاب، وهو ما يدعم موقف الجامعة الجزائرية في الوقت الراهن، ويساعد على تحسين نوعية مخرجاتها وإعطائها دوراً فاعلاً في خدمة المجتمع.

- a. تعزيز معايير الجودة الشاملة على مستوى إدارة الجامعة وخاصة إدارة عضو هيئة التدريس.
- b. العمل على وضع استراتيجية لاستقطاب واختيار وتعيين أعضاء هيئة التدريس تتصف بالفعالية والمرونة وتستجيب للإصلاحات المفروضة على الجامعة اليوم كاتباع نظام LMD.
- c. العمل على تصميم نظام لتقويم أداء عضو هيئة التدريس، يشتمل على تقويم جودة التدريس والبحث العلمي، وإشراك الطلاب والزملاء في تقويم الأداء، وفقاً لإجراءات تنظيمية واضحة.
- d. وضع نظام مجزي للحوافز المادية والمعنوية يتوافق مع معايير الجودة التعليمية.

## الهوامش والمراجع:

- لرقط علي، «إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر: المبررات والمتطلبات الأساسية - دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر بباتنة» مذكرة ماجستير في علوم التربية. جامعة باتنة: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس، 2009.
- محمد الصالح قريشي، «إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي بالجزائر»، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات. جامعة منتوري - قسنطينة، 2007.
- بوحيتينة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- أسامة عبد المنعم وطارق حماد المبيضين، «دور رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الأردنية»، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي 2011، جامعة الزرقاء.
- علي راشد، الجامعة والتدريس الجامعي. بيروت: دار ومكتبة الهلال، 2007، ص 41.
- محمد الحاج حسن وآخرون، "نوعية العنصر البشري ودوره في جودة التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة في إطار المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي 2011، جامعة الزرقاء، ص 1400.
- المجلس الإقتصادي والإجتماعي، مشروع تقرير حول: علاقة التكوين بالشغل. لجنة العلاقات العامة، الدورة الرابعة عشر، الجزائر، نوفمبر 1999، ص 51-50.
- بوزيان راضية، "واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي الأول حول رهانات ضمان الجودة في ب التعليم العالي. بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 20، 21 نوفمبر 2010، ص 34.
- تؤكد آخر دراسة أجريت في جامعة الدول العربية الصادرة عن إدارة السياسات السكانية والهجرة (فيفري 2008)، أن الجزائر تعتبر أول دولة عربية مصدرة للكفاءات العلمية نحو الخارج إذ يقدر عددهم بـ 215347 إطار فروا باتجاه دول أجنبية، يليها المغرب ثم مصر، للاستزادة أكثر طالع:
- جميلة بلقاسم، «الجزائر أول دولة عربية طاردة للكفاءات العلمية نحو الخارج»، الشروق اليومي. العدد: 2231، 23 فيفري 2008، ص 5.
- براهيمى حسينة، «تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر 2001-1992»، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية. جامعة الحاج لخضر - باتنة: كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2005، ص 53.
- شقران الرشيدى، «البحث العلمي العربي... إلى أين؟»، رسالة معهد الإدارة. العدد 55، الرياض، 2005، ص 43.

1 - إحصائيات من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (1993/1995)

- Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Bilan Statistique pour L'année 2006. [http://www.mesrs.dz/text/bilanstat\\_pgfr.pdf](http://www.mesrs.dz/text/bilanstat_pgfr.pdf), p 2-4, page web consulté le 12/08/2009.
- Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Bilan Statistique pour L'année 2006, Op Cit, p 6.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004، ص 19.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 67.
- Jean Brunet et Dominique Fauconniers, Oser la Qualité en Ressources Humaines. Paris: Les Editions d'organisation, 1997, p 21.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين. ط1، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص 103-106.
- Margaida Saraiva, «The Paradigm of the Total Quality Management in the Higher Education »Portugal, 2006, p 3, [http://www.fotim.ac.za/fotim/fotim\\_conferences/qaconference2006/papers/paper\\_saraiva.pdf](http://www.fotim.ac.za/fotim/fotim_conferences/qaconference2006/papers/paper_saraiva.pdf), page web consulté le 12/10/2008.
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط1، عمان: دار جرير، 2007، ص 144-146.
- تعتبر سلسلة مواصفات الأيزو 9000 مجموعة من المعايير الدولية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة، وتشمل (سلسلة مواصفات الأيزو 9000) على المواصفة 9000 إلى غاية 9004 منها مواصفة أيزو 9001 التي تشمل تصميم التعليم الجامعي وإدخال الأجزاء والأقسام المساعدة، وخدمة البرامج التعليمية الجامعية، وتسمية (ISO) مشتقة من أصل إغريقي (ISOS) وتعني التعادل، وهي كاختصار للمنظمة «International Standards Organisation» التي أنشئت في «جنيف» عام 1947م كمنظمة غير حكومية تهدف إلى وضع مقاييس للمواصفات الدولية، للاستزادة راجع:
- G. Srikanthan and John Dalrymple, «A Fresh Approach to a Model for Quality in Higher Education», The Six th International Conference on ISO9000 Total Quality Management, Scotland, 17-19 April 2001, p 1-7 <http://www.obhe.ac.uk/products/reports/publicaccesspdf/Quality Assurance.pdf>, page web consulté le 12/12/2007.
- Paul M.E Shuther, «The Challenge of ISO9000 Certification in Higher Education », Quality Assurance in Education. V°6, 1998, p 152-161.
- حسب آخر الإحصائيات المقدمة من طرف اليونسكو، تزايد الاهتمام بإنشاء هيئات وطنية لضمان الجودة في الجامعات العربية، فمن حيث البنى المنشأة تعد الأردن هي الرائدة في ذلك منذ 1990، وهذا من بين 10 دول عربية، في حين هناك 05 دول في طريقها لإنشاء هذه الهيئات، للاستزادة راجع: \_\_\_ اليونسكو، المؤتمر الإقليمي العربي حول التعلم العالي حول: إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته (1998-2009). القاهرة، 31 أفريل /02 ماي 2009، ص 15-16.
- للاستزادة أكثر عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي راجع: \_\_\_ ليمام سائلة، صنع السياسة

العامة في الجزائر: دراسة حالة السياسة التعليمية الجامعية 1999-2007، رسالة ماجستير في العلوم السياسية. جامعة الجزائر: كلية الإعلام والعلوم السياسية، 2007، ص 277-289.

- Carolyn Campbell and Christina Rozsnyai, Quality Assurance and the Development of Course Programmes. Paris: UNESCO-CEPES, Regional University Network on Governance and Management of Higher Education in South East Europe, 2002, p19.

- خضر مصباح الطيطي، إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة. ط1، عمان: دار الحامد، 2011، ص 191.

- زايري بلقاسم، "إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر"، ورقة بحثية مقدمة المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي التطبيقي في الدول العربية، جامعة الظهران- المملكة العربية السعودية، 27-24 فبراير 2008، ص 17.

- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة "وجهة نظر". ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 51.

- محمد الصالح قريشي، المرجع السابق، ص 11.

- مهدي السامرائي، المرجع السابق، ص 280.

- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 143.

- جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 403.

- موزاوي سامية، «مكانة إدارة الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة»، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، 2004، ص 92.

- ليمام سائلة، المرجع السابق، ص 169-170.