



جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالجامعات  
دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة قسم الحقوق  
والعلوم السياسية 2012-2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة محلية

إشراف الأستاذة:

- سارة رتيمي

إعداد الطالبة

- هاجر براقيق

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

د: جمال بن مرار

أ: سارة رتيمي

د: أحمد طيب





جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالجامعات  
دراسة حالة جامعة الجيلالي بونعامة قسم الحقوق  
والعلوم السياسية 2012-2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة محلية

إشراف الأستاذة:

- سارة رتيمي

إعداد الطالبة

- هاجر براقيق

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

د: جمال بن مرار

أ: سارة رتيمي

د: أحمد طيلب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه  
بعد شكره سبحانه وتعالى وتوفيقه على إتمام هذا البحث أتقدم  
بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين اللذين شجعاني على  
الاستمرار.

وأتقدم بالشكر إلى من شرفني بإشرافها على مذكرة بحثي  
الأستاذة "رتيمي سارة"

إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بخميس مليانة الذين لم  
ييخلوا علينا بمعلوماتهم وإرشادهم.

أتوجه بخالص شكري إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد على  
إتمام هذا البحث.

لكم جزيل الشكر والتقدير.



## إهداء

أهدي جهدي إلى:

من صبرت على كل شيء والتي لم تبخل علي يوما ورافقتني دعواتها لي  
بالتوفيق خطوة خطوة "أمي الغالية"

إلى من أوصلني إلى رتب المعالي ينبوع العطاء "والدي الكريم" راجية من المولى أن  
يحفظهما.

إلى من يحملون في عيونهم ذكرياتي وسندي في هذه الحياة إخوتي وأخواتي  
إلى بركة العائلة الحنونة "جدتي"

إلى من ضاقت السطور عن ذكرهم جميعا صديقاتي ورفيقات دربي

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بكلمة طيبة

هاجر



## خطة الدراسة:

### مقدمة

**الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية**

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

المطلب الخامس: مزايا ومعيقات إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والصعوبات التي واجهتها

المطلب الثالث: خصائص وخطوات تنمية الموارد البشرية

المطلب الرابع: مسؤوليات وأساليب تنمية الموارد البشرية

المطلب الخامس: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية

**الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية على ضوء مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات**

المبحث الأول: الجودة الشاملة في الجامعات

المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات

المطلب الثاني: مبررات تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات

المطلب الثالث: محاور تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

المطلب الرابع: معايير ومنهجية إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي

المطلب الخامس: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم في الجامعة وأهدافها

المبحث الثاني: توجه إدارة الجودة الشاملة نحو الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالجامعات

المطلب الأول: مبررات تنمية الموارد البشرية في الجامعات

المطلب الثاني: استثمار العنصر البشري من خلال إدارة الجودة الشاملة بالجامعات

المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية

المطلب الرابع: الأهداف التي تدعمها تنمية الموارد البشرية بالجامعات

المطلب الخامس: أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات

خاتمة

# مقدمة

في ظل التداخيات السريعة للتطور التكنولوجي والإنفجار المعرفي، الذي يشهده العالم، أصبحت المعرفة هي السمة الرئيسية لهذا العصر كونها المصدر الحقيقي للتطور، ومما لا شك فيه أن المعرفة تتطلب تنمية القدرات والمهارات في شتى مجالات الحياة، كما تمثل العناية بالتعليم والاهتمام بجودته نقطة الإنطلاق لتحقيق التنمية الشاملة، على اعتبار أن التعليم من الوسائل الأساسية لتحقيق التنمية في مختلف المجالات، وذلك من خلال توجيه القدرات ونشر المعرفة ورفع المستوى التعليمي للأفراد، فالدول اليوم تركز على تطوير وتحسين التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً، وذلك باتباع وتبني أحسن المداخل والأساليب ولعل أهم هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة..... والتي بدورها تسعى لتنمية الموارد البشرية وإن إدارة الجودة الشاملة بدأت كمفهوم وكتطبيق في المنظمات الخاصة والمنشآت الصناعية، ثم امتد هذا المفهوم ليشمل مجال الخدمات بشكل عام وعلى رأسها الخدمات التعليمية في ظل النجاحات التي حققتها جذبت بشدة انتباه التربويين ورؤساء المؤسسات التعليمية مما أدى إلى استعارة هذا المفهوم لتجريبه في الميدان التعليمي، ولعل ما يفسر الاهتمام المتزايد بجودة التعليم عموماً والتعليم العالي خصوصاً هو الإيمان بأن بناء الإنسان هو الاستثمار الأمثل وعلى اعتبار أن التعليم هو أحد أساليب النهضة بل المحدد الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسات على المدى القريب، ومما لا شك فيه تسهم الجامعات في مختلف أنحاء العالم في تطوير مجتمعاتها وضمناً مخرجات قادرة على إشباع حاجات التنمية وفي هذا السياق ازداد الاهتمام بالموارد البشرية الذي يعتبر المسؤول عن تحقيق الأهداف وكذا الإبداع والابتكار.

والعنصر البشري هو العنصر الحاسم في تحسين الإنتاجية واتخاذ القرارات ولهذا فإن الاستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها خاصة في الجامعات أصبح ضرورة ملحة لتزايد حجم ونوعية المنافسة ولا يتم هذا إلا وفق استراتيجية محكمة تمثلت في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة التي أثبتت نجاعتها وبالنظر إلى الدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجامعة الذي تتلخص نواتجه في تطوير والرقي بالمجتمعات واعتبارها أول التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة كان إلزاماً عليها تامين مواردها البشرية والرفع من كفاءتها ومهاراتها من خلال تبنيتها وتطبيقها لمبادئ الجودة الشاملة والاستثمار الحقيقي في مواردها من هيئة تدريس وإداريين وطلبة بما يضمن بالارتقاء بالأداء الجامعي.

## 1- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي:

## أ- الأهمية العلمية:

- التغيرات والتطورات العلمية في عالمنا اليوم تفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة تبني مسؤولية تنمية الموارد البشرية وفق مبادئ الجودة الشاملة وهذا لإكسابها مهارات وتحسين أدائها على مستوى الجامعات وعلى صعيد سوق العمل.
- تتبع أهمية هذا البحث أيضا من أهمية إدارة الجودة الشاملة وإلى ما يتسم به من حداثة في الدراسات وأيضاً بالنظر إلى المزايا التي تحققها إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات التي تطبقها.
- أشارت الكثير من الدراسات أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات التي تحققها ولا يأتي ذلك إلا بإتباع مبادئ الجودة الشاملة خاصة فيما يخص تنمية الموارد البشرية.
- أيضاً النقص في مكتبتنا الجامعية حول مفاهيم الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية وأغلب الدراسات المتوفرة تنتمي لحقل العلوم الاقتصادية.

## ب- الأهمية العلمية:

- تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية في كشف مواطن القوة والضعف في الجامعات وتداركها وكذا تعزيز مواطن القوة وزيادة مسؤولي مؤسسات التعليم العالي بالإلتزام بمبادئ الجودة الشاملة من أجل تطوير وتحسين وتنمية مواردها البشرية.

## 2- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى مساهمة استراتيجية الجودة الشاملة في تنمية وتطوير الموارد البشرية بالجامعات.
- التعرف على درجة تطبيق مبادئ الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.
- التعرف على معوقات تطبيق الجودة الشاملة والمعوقات التي تعترض تنمية الموارد البشرية بالجامعات.
- تحليل عمليات تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مع تحديد آليات التطبيق الصحيح لها في ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الموارد البشرية بالجامعة.

- محاولة لفت إنتباه الجامعات الوطنية إلى أهمية تطبيق هذا المدخل والتحسيس بمدى نتائجه الإيجابية على مستقبل الجامعات ومواردها البشرية.

### 3- حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة ضمن الحدود التالية:

**الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة ولاية عين الدفلى.

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2019./2020.

### 4- إشكالية الدراسة

ومن خلال التقييم السابق وفي ظل التوجهات الحديثة في تنمية الموارد البشرية بالجامعة وفي إطار إبراز أثر مبادئ الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالجامعات يتم طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مبادئ الجودة الشاملة على تنمية الموارد البشرية بالجامعات؟

### - التساؤلات الفرعية:

تنطوي تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهي أهم مفاهيم ومبادئ الجودة الشاملة؟
- ما مفهوم تنمية الموارد البشرية؟
- هل تساهم مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالجامعات؟
- هل يتم الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالجامعات؟
- ماهي معايير ومتطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتطوير مؤسسات التعليم العالي؟
- ما مدى إدراك أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي؟

## 5- فرضيات الدراسة:

تتطلب الإجابة على الإشكالية محل الدراسة وكذا الأسئلة الفرعية إختبار صحة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** كلما كان تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فعالة في الجامعات كلما انعكس على تنمية الموارد البشرية وجودتها.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يتم الإلتزام بمبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي.

**الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم مبادئ الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية بالجامعات.

## 6- الدراسات السابقة:

### 1-دراسة مانح سبرينة (2016) بعنوان: "إثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على

أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية"، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لتناسبه مع الدراسة، تكونت عينة الدراسة من أساتذة وموظفين وإداريين بجامعات: محمد خيضر بيسكرة، عباس لفرور بخنشلة، العربي بن مهدي بأم البواقي، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 800 فرد شكلوا جميعهم عينة الدراسة، استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة تضمن 41 سؤال موزع على 05 محاور المحور الأول خصص للبيانات الشخصية والمحور الثاني اشتمل على التدريب ودرجة تبنيه في الجامعة كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، المحور الثالث تعلق بواقع ممارسة التعليم والتطوير التنظيمي بالجامعة فيما ترجم المحور الرابع واقع تبني الجامعة للاستراتيجية والابداع في تنمية الموارد البشرية وخصص المحور الخامس لمناقشة مستويات أداء الأفراد في الجامعات ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- هناك عدم اهتمام للجامعات محل البحث بتشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل.

— عدم اهتمام الجامعات محل الدراسة بعامل التحفيز المادي والمعنوي ومكافئة الأفراد وفرق العمل الذين يخلقون طرق وأساليب ووسائل عمل جديدة وتجاهل الدور الذي يلعبه في الرفع من معنويات الموظفين ودفعهم للعمل أكثر، وأكدت الدراسة على أنه على الرغم من أهمية استراتيجيات التدريب والتعليم والتطوير التنظيمي والإداري والإبداع في تنمية العنصر البشري في الجامعات ودورها في الرفع من مستويات الأداء إلا أن هناك بعض القصور في ممارسة هذه الاستراتيجية<sup>1</sup>.

## 2-دراسة لحبيب بليلة 2011 بعنوان: «تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات

التعليم العالي بالجزائر، دراسة لميدان الحكامة بجامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم»، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الالتزام بمعايير ضمان الجودة في ميدان الحكامة بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم من وجهة نظر مسؤولياتها على ضوء النظام المرجعي الوطني لضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، وقد اعتمد الباحث على المنهج التاريخي وكذا الوصفي التحليلي لنتائج هذا النوع من الدراسات، تكونت عينة الدراسات من مسؤولي ميدان الحكامة بجامعة بن باديس، استخدم الباحث المقابلة كأداة للدراسة حيث تضمنت مقابلة 6 مسؤولين من الصف الأول في ميدان الحكامة واعتمد أيضاً على الاستبيان تضمن 7 استمارات موزعة على مسؤولي ميدان الحكامة بمجالاته الخمس، وبعد تحليل الباحث للبيانات والاستبيانات أظهرت الدراسة النتائج التالية: تتوفر جامعة عبد الحميد بن باديس على عناصر إقامة نظام معلومات من مستخدمين هياكل ومنشآت وأجهزة ودعائم.

تتوفر جامعة عبد الحميد بن باديس في مجال مقاربات الجودة على عناصر بناء سياسية للجودة من خلال توفرها على خلية ضمان الجودة على رأسها مسؤول ضمان الجودة يقع على عاتقها القيام بعمليات التقسيم الذاتي.

كشفت الدراسة عن بعض الاقتراحات من ضمنها يفترض غرس ثقافة التقويم داخل الجامعة أي الحرص على توفير آليات لجمع المعلومات ذات الصلة، الموثوق بها لتمكن الأطراف المعنية من اتخاذ القرارات التي يقتضيها حسب النشاط والنتائج<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سبرينة مانح، (أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

<sup>2</sup> لحبيب بليلة، (إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة حالة لميدان الحكامة بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2016/2017)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، جوان 2017.

### 3- دراسة حاجي هاجر 2017 بعنوان: «واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية

من وجهة أعضاء هيئة التدريس بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي»، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية البالغ عددهم (30) عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة شكلوا جميعهم عينة الدراسة استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة تضمن 35 سؤال موزع على 3 محاور<sup>1</sup>، تتعلق بموضوع الدراسة تضمن المحور الأول درجة إلمام البرامج التعليمية في جامعة أم البواقي بأسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فيما تضمن المحور الثاني مدى التزام وإدراك هيئة التدريس بجامعة أم البواقي بأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما المحور الثالث تضمن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة، ولقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- جامعة أم البواقي لا تسعى للالتزام ببرامجها التعليمية بأسس ومبادئ الجودة الشاملة.
- تواجه جامعة أم البواقي معوقات عديدة تحول دون تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من جهة وجهة أعضاء هيئة التدريس، وعليه فإن واقع الجامعة لا يحمل أي دلالات ومؤشرات تدل على أنها تسعى لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- كنتيجة عامة توصلت لها الباحثة وهي أن الجامعات الجزائرية لا تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فالتعليم العالي في الجزائر يفتقر للجودة ولهذا ينبغي إعادة النظر في جميع الإصلاحات المتبعة لتحسين التعليم وتطويره وضرورة تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في نظامنا التعليمي.

### 4- دراسة بليلة محمد 2016 بعنوان: "تحديد معايير الضمان الجودة وتأثيرها على

الاعتماد الأكاديمي بمؤسسة التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أوبوكر بلقايد تلمسان": هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق معايير ضمان الجودة بمؤسسة التعليم العالي، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتناسبه مع نوع الدراسة تكونت عينة الدراسة من مجتمع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أي 151 أستاذ وكذا

<sup>1</sup> هاجر حاجي، (إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء التدريس بجامعة أم البواقي)، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، 2016-2017.

طلبة الكلية البالغ عددهم 3856 طالب، تم اختيار عينة عشوائية شكلوا جميعه عينة الدراسة استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة تضمن 41 سؤال موزع على 6 محاور تتعلق بموضوع الدراسة، المحور الأول تضمن الرؤية المشتركة والرسالة والتخطيط، المحور الثاني الحكامة والإدارة فيما تضمن المحور الثالث البحث العلمي والمحور الرابع البرامج التعليمية والمحور الخامس الطلبة والخدمات الطلابية ومن ثم محور أعضاء هيئة التدريس وتضمن المحور الخامس المصادر المالية والمادية وتضمن آخر محور إدارة الجودة وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- الخدمات الطلابية لم تصل إلى الحد المطلوب كما أنه عدم رضا على مستوى الكلية وعلى مستوى الجامعة عن البحث العلمي وربما يعود لأسباب بيروقراطية وغيرها تعيق تطبيق البحث العلمي.
- الجهود المبذولة في العمل على نشر وتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي غير كاف للقيام بتحسين وتطوير الجودة في قطاع التعليم.
- الاهتمام بالجانب الكمي دون الجانب النوعي حيث أن الجانب النوعي من مخرجات التعليم لم يرقى للمستوى المطلوب.
- عدم وجود مدونة لمعايير الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية التي تكون نبراسا في تقييم وتقويم مستوى التعليم العالي بدول العالم<sup>1</sup>.

## 5- الإطار المفاهيمي للدراسة:

تعتبر مرحلة ضبط المفاهيم من اهم المراحل المبدئية في البحث العلمي لذلك حاولنا مراعاة تحديد المفاهيم كمرحلة أولى في سياق مدخل إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية.

- 1- **الجودة:** إن أصل كلمة الجودة هي طبيعة كلمة (qualités) التي تعود إلى الكلمة اللاتينية Quality التي تعني درجة الصلابة أو الدقة أو إتقان الأعمال التي يؤديها الأفراد أثناء قيامهم..... الآثار التاريخية والدينية.

<sup>1</sup> محمد بليلة، (تحديد معايير الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية أبو بكر بلقايد تلمسان)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.

2- الجودة الشاملة: هي جودة كل شيء أي الجودة في عناصر ومكونات المنظمة ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المنظمة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه.

3- التنمية: إن أول استخدام لكلمة Développement بالمعنى المعاصر يرجع إلى يوجين ..... الذي اقترح خطة التنمية عام 1939م.

- عرفها كارل ماركس: بأنها عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية.

- التنمية: عملية تهدف إلى تطوير المجتمع عبر استخدام كافة الوسائل المادية والبشرية بالشكل الذي يضمن تغيرات إيجابية لصالح الفرد والمجتمع.

4- الموارد البشرية: تلك الجامعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم وتزيد فرصة الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين وتصميمها وتطويرها.

5- التعليم العالي: يقصد به نوع التعليم الذي يتم في كليات الجامعة تلك الكليات التي تمثل السلم التعليمي في أية دولة من الدول والتي عن طريقها يجري إعداد الأخصائيين والكوادر العلمية والمهنية ذات المستوى الرفيع.

6- مؤسسات التعليم العالي: كل مؤسسة تعليمية تقبل طلبة أھو دراستهم الثانوية، ويحصلون في نهاية دراستهم الجامعية أو المهنية أو التقنية على درجة علمية معينة.

## 6- منهج الدراسة:

من أجل تحليل الإشكالية واختبار صحة فرضيات هذه الدراسة كان إلزاما اعتمادنا على المناهج التالية:

أ- المنهج التاريخي: إن التفسير للأوضاع الراهنة لأي موضوع يستدعي العودة إلى خلفياته التاريخية وكذا مختلف تطوراتها التي طرأت على مختلف المراحل ومنه استخدمت المنهج التاريخي لاستقراء التطور التاريخي لمفهوم ومراحل تطور إدارة الجودة الشاملة.

ب- المنهج الوصفي: اعتمدنا على المنهج الوصفي للوقوف على المفاهيم الخاصة بدراسة ومحاولة دراسة الظاهرة من خلال وصفها وصفا دقيقا وكذلك جمع الحقائق والمعلومات حولها اعتمادا على المصادر العلمية المتوفرة المتمثلة في الكتب والرسائل والبحوث والدراسات العملية المتعلقة بموضوع البحث.

## 7- هندسة الخطة:

من أجل أن تكون الدراسة شاملة ووافية فقد قسم موضوع الدراسة إلى فصلين خصصنا الفصل الأول مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية من خلال استعراض الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة يتضمن مفهوم الجودة الشاملة التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة، مبادئها وأهميتها وأهدافها، متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة ثم المزايا والمعوقات وتضمن المبحث الثاني من الفصل الأول مدخل نظري لتنمية الموارد البشرية ثم استعراض ماهية تنمية الموارد البشرية، أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية الخصائص والخطوات وكذا مسؤوليات وأساليب تنمية الموارد البشرية والأهمية والأهداف. وتعرضنا في الفصل الثاني إلى تنمية الموارد البشرية على ضوء مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات من خلال التطرق إلى الجودة الشاملة في الجامعات إلى مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات وكذا محاور تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي ومعايير ومنهجية إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ودور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم في الجامعة وأهدافها. وعالجنا في المبحث الثاني من الفصل الثاني توجه إدارة الجودة الشاملة نحو الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالجامعات وقد استعرضنا مبررات تنمية الموارد البشرية بالجامعات.

استثمار العنصر البشري من خلال إدارة الجودة الشاملة وكذلك دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية وكذلك الأهداف التي تدعمها تنمية الموارد البشرية بالجامعات. وأشارنا في آخر مضمون لهذا الفصل إلى أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالجامعات لنخلص في الأخير إلى الخاتمة.

# الفصل الأول:

مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة

وتنمية الموارد البشرية

## تمهيد:

لقد دفعت ظاهرة العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي وثورة الاتصالات والمعلومات الحد بين المنظمات والمتغيرات السريعة التي تشهدها الدول في شتى الميادين الاقتصادية، السياسية، العلمية والاجتماعية والتربوية مما يحتم على المؤسسات والمنظمات التميز ومواجهة التغيير والمنافسة لبقائها في سوق العمل وإرضاء تطلعات الزبائن أو العميل المتزايدة ومن الواضح لا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي إلا بعاملين مهمين بالتوجه إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة أو الاهتمام بما تمتلكه المؤسسة من موارد بشرية ذات الكفاءة العالية التي تعتبر أهم مصدر وثروة للمؤسسة لتحسين الأداء وتحقيق التنافس وتحقيق الأهداف.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التحديد المفاهيمي للجودة الشاملة وكذا الأطر المفاهيمية للموارد البشرية حيث قسم الفصل الأول إلى مبحثين المبحث الأول بعنوان "الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة" والمبحث الثاني عاجلنا فيه "ماهية تنمية الموارد البشرية".

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة وتطورها التاريخي.

\*تعتبر إدارة الجودة الشاملة نموذجاً تسييرياً متكاملًا يبحث على اتقان الأعمال بدقة وأصبحت معياراً من معايير تقييم المنظمات والحكم على فعاليتها وكفاءتها من خلال هذا سنتطرق إلى استعراض لبعض مفاهيم الجودة الشاملة فيما يلي.

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة:

عرفت إدارة الجودة الشاملة بطرائق مختلفة مثل البحث عن التمييز أو خلق المواقف أو تجنب العيوب أو بلوغ المستوى المثالي من الكفاءة.

يعرفها إدوارد بمنبع "edward deming" بأنها فلسفة إدارية مبنية على أساس إرضاء العميل وتحقيق احتياجاته حضراً ومستقبلاً .

ويعرفها جوزيف جابلونسكي "jesph jablonski" على أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريفين نلاحظ أن إدوارد بمنبع نظر من جانب إرضاء العميل للجودة الشاملة فيما يرى جوزيف جابلونسكي أن الجودة الشاملة هي تضافر للجهود من الإدارة والعاملين ونظر من جانب تحسين جودة المنتج.

يعرفها جوزيف جوران "هي عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال من خلال الإستفادة من القدرات الخاصة لكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بشكل

<sup>1</sup> ليلي عساف، (إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق)، أحمد طرايرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الأول، عمان، 2008، ص09.

مستمر، عن طريق فرق العمل وبالاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من كل أعمال الهدر في المنظمة وتستطيع كل منظمة تحقيق أهدافها إذا ما قام كل شخص فيما يعمل على أكفأ وجه<sup>1</sup>،

ينظر هذا التعريف إلى جانب الكفاءة في أداء الأعمال وكذا النظر إلى الجانب الإنتاجي للمنظمة والابتعاد عن التبذير لتحقيق أكبر قدر من الإنتاج.

\*فيما يعرفها البعض على أنها المطابقة مع السمات والخصائص كما يشير البعض إلى أنها تمثل انخفاض الكاوي العملاء كما يؤكد البعض على أنها انخفاض في نسبة العيوب والفاقد وأحيانا انخفاض الفشل في إنجاز الفحص والاختبار كما أنها تمثل تحسين كفاءة الأداء وفعالية الإنجاز وإمكانية تقليص التكاليف<sup>2</sup>.

يركز هذا المفهوم على أن الجودة الشاملة هي تقليل للعيوب كما ينظر إلى جانب خفض التكلفة.

فيما يعرفها البعض على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة وكفا الطرق وأقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لجميع طاقات العاملين بدافع مستمر للتطوير<sup>3</sup>.

يركز هذا المفهوم على التمييز وذلك من أجل تقديم خدمات التي تناسب هذه الرغبات والتوقعات وينظر أيضا إلى جانب التحسين المستمر عن طريق الاستخدام الأمثل لجميع الطاقات.

إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون فلسفة أو مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تعبر عن تأسيس منظمة مستمرة لتحسين مستوى الموارد والخدمات المقدمة للمنظمة تحسين جميع العمليات داخل المنظمة والدرجة التي يتحقق فيها إشباع حاجات الزبائن لأن وفي المستقبل، تحقق الجودة التكامل بين الأساليب الإدارية الأساسية وجهود التحسن الحالية والأساليب والوسائل التقنية في ظل تدخل نظامي يركز على التحسين المستمر<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للنشر والتوزيع، ط2، 2016، ص02.

<sup>2</sup> عواطف إبراهيم حداد، إدارة الجودة الشاملة، جامعة البترا، دار الفكر، ط1، 2009، ص20.

<sup>3</sup> هاجر حاجي، (إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء التدريب بجامعة أم البواقي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، 2015-2017، ص10.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمودة، إدارة الجودة وخدمة العملاء، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007، ص4.

يركز هذا التعريف على عملية إشباع الحاجات في إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي مع المحافظة على القدرة على إشباع حاجات الأفراد في المستقبل أي أن الجودة الشاملة يجب أن تعتمد على أسلوب التحسين المستمر.

من خلال استعراض لهذه التعاريف السابقة نلاحظ ان هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة، وأن الجميع يقولون ذات الفكرة ولكن بتعبيرات مختلفة والتعبيرات المختلفة تناولت أبعاد مختلفة في نفس الظاهرة ومن ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة إذ تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة.

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص مايلي: الجودة الشاملة أسلوب إداري شامل ومستمر يعتمد على طاقات وجهود كل الأفراد بهدف تحقيق التحسين المستمر للموصول إلى جودة المخرجات في جميع المجالات وذلك لتحسين صورة المؤسسة عالميا ومحليا.

### ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة.

مرت الجودة الشاملة بمراحل عديدة إبان تطورها فالجودة الشاملة ليست ابتكارا من ابتكارات الثورة الصناعية كما يدعي الغرب بل إنها كانت في القرن الميلادي عند البابليين في العراق، وخير شاهد على ذلك ما ورد في مسلمة حمو رابي من أنظمة وقوانين تشير بشكل واضح أي الجودة في جميع مجالات الحياة والأهرامات شاهد على أداء الفراعنة في بناء وضع الجدران والمعابد المصرية وكان ذلك في القرن 15 قبل الميلاد.

وفي ظل المفهوم الإسلامي للجودة، هناك دلالات واضحة على تأكيد الإسلام للأخذ بالجودة فعلى سبيل الذكر يقول عز وجل \*صنع الله الذي أتقن كل شيء\*<sup>1</sup> ويقول كذلك \*الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا\*<sup>2</sup> ويقول سبحانه وتعالى \*الذي أحسن كل شيء خلقه\*<sup>3</sup> ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم \*إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا يتقنه\*، هذه الآيات والأحاديث تتضمن معاني الاتقان والعمل الحسن وهي مفاهيم الجودة الشاملة كما أن أول مدرسة جامعة طبقت معايير الجودة من مدرسين وطلبة ومنهج هي المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في العام 650هـ بعد أن استمر بنائها

<sup>1</sup> سورة النمل، الآية [89].

<sup>2</sup> سورة الملك، الآية [02].

<sup>3</sup> سورة السجدة، الآية [07].

6 سنوات وبكلمة سبعمائة دينار إن المتتبع لمراحل تطور هذا المفهوم يرى أنه قد مر بسبعة مراحل أساسية وهي:

### أولاً: مرحلة قبل الثورة الصناعية مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة.

تتلخص بأن عاملاً أو مجموعة من العمال المسؤولين عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدات تصنيعية مصغرة وفي هذه المرحلة كان الإحساس بالإنتاج والفحوص موجوداً لدى العامل يخلق حافزاً للعمل لديه.

### ثانياً: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية: ضبط رئيس العمال للجودة

في بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه لنتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل إلى أكثر من عامل وتطلب ذلك أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

### ثالثاً: مرحلة الإدارة العلمية: مرحلة ضبط الجودة والتفتيش.

ظهرت مطلع القرن العشرين بقيادة فريدريك Fredirik ونسلو تايلر Nislon Tailer إذ اهتم فيها بالوقت والحركة وسبل تخفيف الإنتاج من خلال الحد من الهدر والضياع وقد دفعت الحرب العالمية الأولى 1914 بظلالها على الصناعة فتعددت أنظمتها وتنوعت أساليب الإنتاج وأصبح رئيس العمال مسؤولاً عن أعداد كبيرة من العمال فأدى ذلك إلى ظهور التفتيش وقد وضعت مواصفات في التصنيع ومورست عمليات تفتيش صارمة سميت بالرقابة البوليسية.

رابعاً: مرحلة ضبط الجودة إحصائياً: إن زيادة الإنتاج بشكل كبير زاد من تعقيد التفتيش الكلي بنسبة 100% مما أدى إلى ضرورة إتباع أسلوب فحص العينات مع الاعتماد على لوحات الضبط ويعد العلم والترشيوات من مؤسسي ومطور نظرية ضبط الجودة إلا إحصائية أن نمطية المنتج وفق قياسات موحدة مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في مجال الرقابة، وأبرز من استخدم الرقابة الإحصائية على الجودة العالم إدوارد ديمنج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الريات، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الصناعة والتعليم، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص44.

### خامسا: مرحلة ضمان الجودة

نتيجة لما حققه اليابانيون من إيجابيات ملموسة بتطبيقهم فكرة حلقات الجودة والتي حققوا من خلالها الإنتاج الخالي من العيوب وهذا يتطلب رقابة شاملة على العمليات كافة وجهود مشتركة من الإدارة المعنية كافة بتنفيذ مراحل العمل وقد تم اعتماد ثلاث أنواع من الرقابة الوقائية، المرحلية، البعدية، وقد أصبح ضمان الجودة أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة فالإنتاج من دون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة وهو الجسر الذي تعبر المؤسسة من خلاله إلى تحقيق رضا المستفيد.

### سادسا: مرحلة إدارة الجودة الاستراتيجية:

دخلت التجارة العالمية في حالة منافسة شديدة بين الشركات لكسب حصة أكبر من السوق لاسيما الشركات اليابانية وقد اعتمدت شركة (I B.M) إدارة الجودة استراتيجية لمواجهة التقدم والزحف الياباني ونفذت المعايير التالية:

- إرضاء المستفيد وتلبية ما يريده
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء (الأنظمة الثقافية التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب إجراءات العمل)
- إن إدارة الجودة الاستراتيجية على الجودة وإرضاء المستهلك هي الأساس الذي تقوم عليه استراتيجيات مؤسسات العالمية في الوقت الحاضر.

**سابعا: مرحلة إدارة الجودة الشاملة:** إن زيادة شدة المنافسة واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق العالمية دفع بالمؤسسات الأمريكية إلى تطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولية وعمقا واستخدمت أساليب متطورة لتحسين الجودة والتعامل مع المستفيدين والموردين وتفصيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوبا قاسيا استراتيجيا على الجودة يتضح من هذا الإجراء أن إدارة الجودة الشاملة أكثر عمقا وشمولا من الإدارة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سوسن شاكر، مرجع سابق، ص 45-46.

حاولنا من خلال هذا المطلب ذكر المراحل التي مرت بها الجودة من عصر الإسلام وصولاً إلى وقتنا الحالي<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات المقبلة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة جملة من التحديات بما فيها المؤسسات التعليمية وتمثلت جملة هذه التحديات في إعادة النظر في أهداف المؤسسة وتحديد أدوارها وتنظيم مسؤوليات العمل فيها ومن أجل الوصول إلى تحسين المستويات وحتى تكون المؤسسة وسيلة حياة جديدة في المجتمع فإنها مطالبة ببذل الجهود وتخصيص الوقت الكافي ومتابعة التفسير حتى تتمكن من الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

**1- تحقيق رضا المستفيد:** تركز إدارة الجودة الشاملة على تحقيق رضا المستفيد باعتباره أساس الجودة ويتطلب الأمر التحديد المسبق لمن هو المستفيد من احتياجاته حتى يمكن تعميم المنتج الذي يلبي احتياجاته والقيام بذلك يجب اتباع ما يلي<sup>2</sup>:

.التعرف على المستفيد وفي هذا الصدد يجب التمييز بين المستفيد الداخلي والخارجي: فالمستفيد الداخلي هو كل من يشترك في عملية الإنتاج أو التقديم وهو بالنسبة للعملية التعليمية يتمثل في مدخلات العملية من طالب وعضو وهيئة تدريس، أما المستفيد الخارجي فهو الشخص أو الأشخاص أو الجهة أو المجتمع الذي يستفيد في النهاية من المنتج أو الخدمة بشكل مباشر أو غير مباشر وهو الحكم الأخير للجودة

.ترجمة الاحتياجات إلى معايير الجودة إلى مخرجات

.تعميم العمليات المؤدية لإنتاج المخرجات وفق معايير الجودة المحددة

.تنفيذ العمليات مع مراقبة مسارات التنفيذ ومتابعتها

.تقييم الخطوات السابقة مع التدخل الفوري لتصحيح أي عيوب أو خلل يظهر في التنفيذ.

<sup>1</sup> سوسن شاكر، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> حسن مختار سليم، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، القاهرة: مكتبة بيروت، الطبعة الأولى، 2008، ص 52.

## 2-التقويم الذاتي وتحسين الأداء:

إن ممارسة التقويم الذاتي على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة التي تتبع إدارة الجودة الشاملة من شأنها أن تثير قضايا عدة ذات صلة مباشرة بتحسين الأداء، كقضايا التدريب أو دورات وحلقات الجودة الشاملة والبحوث العلمية وغيرها، وهذا من شأنه أن يجعل المؤسسة مؤسسة تعلم بحيث يكون الأفراد والعمليات والأنظمة مكرسين من أجل تحسين دائم ومتواصل وقد تمكن الباحثون من التوصل إلى عدد من المعايير الأساسية للتقويم الذاتي والتحسين<sup>1</sup> المستمر نوردها فيما يلي:

### أ) التزام الإدارة العليا واشتراكها في تحسين الأداء وذلك من خلال:

- التشاور مع المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين وهو التحديد واضح للأهداف وهام العمل
- إرساء آليات اتصال فعال للتزويد بالمعلومات ونشر الوعي بأهداف العمل وأساليبه
- التمسك بسياسة الباب المفتوح حتى يتيسر جميعا مناقشة تحسين العمل والالتزام به
- إبراز صورة القوة الحسنة وخاصة من خلال التصرف المناسب في القضايا التي يشيرها العاملون.
- إنشاء آليات مناسبة للتعرف على الإنجاز على مستوى المؤسسة والفرق والأفراد وتقدير كل منهم.
- (ب) الحرص على تحقيق التزام المديرين والمشاركين في تحسين الأداء وذلك من خلال:

### خلال:

- 1-تعرف على سمات وخصائص كل فئة وكل فرد وتحديد الأدوار المنوطة بكل منهم.
- 2-زيادة الوعي باستراتيجيات المؤسسة طويلة المدى ويرتبط بها من أهداف وكيفية قياس الإنجاز في كل منها بشكل موضوعي
- 3-إنشاء آليات مناسبة للتعرف على احتياجات وتوقعات كل فئة وتحديثها باستمرار
- 4-مراجعة فاعلية على مستوى إيجاد البرامج التنموية المناسبة لزيادة هذه الفاعلية
- 5-تشجيع العاملين في كل المستويات على المشاركة في تحديد التغييرات والتحسينات اللازمة

<sup>1</sup> حسن مختار سليم، مرجع سابق، ص53.

6- إرساء آليات تبادل الخبرات بين المستويات الثلاثة وداخل كل مستوى على حده.

ج)- تكامل الأهداف الاستراتيجية الأنشطة التحسين على المستويات وذلك من خلال:

1- استخدام الأهداف الاستراتيجية كأساس لتحديد الأولويات على كل مستويات العمل

2- تنشيط طرح الأفكار الخاصة بالتحسين من خلال التقويم الذاتي في إطار إنجازها من الأهداف

3- إنظام مراجعة العمليات وبيان علاقتها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعزيز ثقافة التحسين

المستمر وزيادة وعي العاملين بأهداف استراتيجية للمؤسسة

4- توفير التدريب والتدفق المعلوماتي الفوري والاتصال الفعال لتعزيز ثقافة التحسين المستمر.

### 3/ العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل:

يعتبر العمل الجماعي من السمات المميزة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة فكلما ساد في المؤسسة مفهوم

العمل الجماعي وكلما ساند المسؤولون كلما لكم ثقافة الجودة فيها وذلك أن فعالية الجماعة أعظم من فاعلية

الأفراد وتمكننا من تحسين مستمر وكيفية إتمامه مع إمكانية مواجهة المشكلات بأنسب الحلول:

.مشاركة المزيد من الأفراد في اتخاذ القرارات ما يزيد احتمالية تنفيذها

.تبادل المعلومات والخبرات وبلورتها من خلال مشاركة العاملين لبعضهم البعض في فرق العمل

.إيجاد فرص أفضل لاحتواء أخطاء وتصحيحها وتقبل المخاطر والتقدم للأمام بروح الفريق.

4/ تفويض السلطة: هناك اتفاق على أن نجاح إدارة الجودة الشاملة يتوقف على مشاركة العاملين بمستوياتهم

المختلفة، وهذه المشاركة هي لون من ألوان تفويض السلطة بالنسبة للمؤسسات التعليمية فإن المدير الناجح هو

الذي يقوم بتنظيم بيئة العمل من أجل أن يشاركه السلطة أعضاء التدريس والطلاب إذ أنه بانتقال السلطة إلى

عضو هيئة التدريس يقوم باتخاذ قرارات باتصال وثيق مع طلابه وليس فقط إدارة المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حسن مختار سليم، مرجع سابق، ص53.

5/ إرساء نظام العمليات المستمرة: المقصود بالعمليات هو النظر إلى المؤسسة التعليمية كنظام وإلى ما يقوم به العاملون فيها العمليات مستمرة وبالتالي فإن أي إصلاح مؤسسي ينبغي أن يبدأ من تحسين هذه العمليات والاستمرار في تحسينها على أي أساس من معايير الجودة المتفق عليها بالنسبة للمؤسسة، وبدلاً من التركيز على مخرجات العملية التعليمية ينبغي التركيز على العمليات المؤدية لهذه المخرجات<sup>1</sup>.

6- الرؤية المشتركة: الرؤية المشتركة تعني توجه موحد للتنظيم ككل بشكل يعمل على تلاشي تكرار الجهود أو تعارضها مع بعضها البعض لأن الاختلاف في الرؤية بين المستويات الإدارية المختلفة حول أهداف المنظمة وإجرائها سوف يصعب تحقيق أي أهداف مشتركة بينهم وهذا يوفر وعي بالجودة لدى أفراد التنظيم ينطلق من خلاله الجميع لتحقيق التحسين المستمر.

7- الشمولية: الشمولية تعني مسؤولية الجودة مسؤولية تضامنية بين كل المستويات التنظيمية وبين كل العاملين وكل العناصر والمكونات الداخلة في النظام (مدخلات، عمليات، مخرجات) في كل الأوقات وفي إطار الشمولية تتكامل العمليات مع النوابع وتتكامل الجوانب الفنية مع الجوانب السلوكية الإدارية والخطط طويلة المدى long term التي تمثل التخطيط الاستراتيجي مع الخطط القصيرة المدى والتي تمثل الجانب الإجرائي التنفيذي من الخطة وتتكامل أساليب القياس الكمية والأخرى والنوعية، ويتم التوازن في العي نحو تحقيق رضا العملاء من الداخل والخارج.

8- إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: البيانات والمعلومات هي المقدمة المبدئة لإجراءات التحسين والتطوير وهي المرحلة الأولى لوضع الأهداف وإحداث التوازن بين الخطط طويلة وقصيرة المدى ولتوجه العمليات والأنشطة الجماعية نحو العملاء واحتياجات الأسواق ولفعالية عملية القياس الخاصة آلية القياس المقارن مع الأداء السابق أو مع الغير، كل هذا من خلال معايير عملية مقننة وباستخدام المناهج والطرق العلمية السليمة في التحليل السلوكي الإحصائي للمعلومات، هذه القاعدة المعلوماتية يجب أن تكون متكاملة

<sup>1</sup> حسن مختار سليم، مرجع سابق، ص 53-58.



### ثانياً: الأهداف

- تهدف فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق التكامل لكسب الميزة التنافسية بإدخال التحسين المستمر إلى شائر مكونات الثقافة التنظيمية.
- تهدف إلى تطوير أداء جميع الأفراد عن طريق تسمية روح العمل ومهارات العمل التعاوني الجماعي بهدف الاستفادة من كافة الطاقات وكافة العاملين بالمنشأة.
  - ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفعالية تحت شعار: ان تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من اول مرة في كل مرة.
  - الاهتمام بمستوى أداء الإداريين والموظفين في المنظمات من خلال المتابعة الفعالة وإيجاد الإجراءات التصحيحية وتنفيذ برامج التدريب المفتشية المستمرة والتأهيل الجيد مع تركيز الجودة على جميع الأنشطة ومكونات النظام (مدخلات، العمليات، المخرجات).
  - اتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية والوقاية لتفادي الأخطاء قبل حدوثها ورفع درجات الشقة في العاملين وفي مستوى الجودة التي حققتها المنظمة.
  - زيادة القدرة التنافسية لمنظمة الأعمال وزيادة كفاءتها في رضا المهلكين والتفوق والتميز على المنافسين.
  - زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة وزيادة حركية ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات.
  - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا شك أن أهمية الجودة الشاملة في المؤسسات والمنظمات وتحقيق أهدافها ثم تجسيد مبادئها في حاجة بالضرورة إلى العديد من المتطلبات وعليه فإن التطبيق الناجح والفعال بالضرورة يجب ان يمر بمراحل عديدة وهذا لكي تتمكن من تطبيق إدارة الجودة الشاملة ولتجسيدها يجب ان تمر بعدة عناصر على مستوى المؤسسة وهي كالآتي:

<sup>1</sup> حجلة أرحالي، رقية بوخالفة، (من مفهوم التنمية الاقتصادية إلى تنمية البشر)، المركز الجامعي تيبازة، ص 05.

أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

**أ: دعم وتأييد الإدارة العليا لأسلوب إدارة الجودة الشاملة:** إن نجاح أي عمل في أي منظمة مرهون بدعم وإنشاد الإدارة العليا لذلك فإن انطلاق إدارة الجودة الشاملة ونجاحها واستمرارها في المنظمة يجب ان يكون تحت رعاية ومراقبة ومتابعة الإدارة العليا، ويتطلب الأمر توفر قيادات مؤمنة بإدارة الجودة الشاملة، فالقيادة العليا التي تبني قرار تطبيق الجودة الشاملة وهي التي تنشر ثقافة وتخصص الإمكانيات اللازمة للتطبيق، كما أنها تذلل كافة الصعاب والعقبات، ولهذا فدور الإدارة العليا أساسي في إحداث التغيير المطلوب ومن هذا المنطلق يتعين وجود التزام واضح وصريح من جانب الإدارة العليا، بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وتأكيدا على أهمية وضرورة ذلك بالنظر إلى فوائدها الكثيرة والمتنوعة خاصة فيما يتعلق بتحسين أداء المنظمة وزيادة حصتها التنافسية للمنظمة وغيرها.

ويظهر التزام الإدارة العليا ودعمها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في توفير الاعتمادات المالية اللازمة لتغطية التكاليف العملية، كما يقع على عاتقها واجب تبديد المخاوف المتعلقة بارتفاع التكاليف العملية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ذلك فإن تكلفة غياب الجودة أعلى بكثير من تكلفة إنشاء نظام الجودة والارتقاء بها إذا ان تكلفه فقدان العملاء أو الضرر الذي يلحق بها جراء منتجات معينة وما يترتب عنها من تعويضات مادية وغرامات تطبيق للإجراءات الجزائية بسبب عدم الوفاء بالمواصفات المطلوبة وغير ذلك من الآثار السلبية الناتجة عن عدم وجود نظام للجودة تفوق بكثير تكلفة إقامة نظام للجودة بما يتطلب وسائل وإمكانيات<sup>1</sup>.

**ب: تهيئة مناخ العمل وثقافة المنظمة:** إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة

الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البدء بإعداد وتهيئة العاملين في المنظمة على مختلف مستوياتهم الإعداد نفيًا لقبول وتبيين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، حيث ان ذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح

<sup>1</sup> لحبيب بليلة، (إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة حالة الميدان الحكامة بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغاثم 2016/2017)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، جوان 2017، ص 90.

تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويزرع ثقافة الجودة بين العاملين وخلق ثقافة تنظيمية تتسجم مع ثقافة المنظمة ككل في إطار الجودة<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار يتعين على المنظمة زيادة الوعي بأهمية الجودة ونشر ثقافة الجودة في أوساط العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتدريب وتكوين المديرين، على تقبل التغيير، وتنمية مهارات ومعارف العاملين وتحسين انماطهم السلوكية مع إيجاد أفضل الأساليب للقضاء على الصراعات.

### ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

تمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:

#### أ: مرحلة الإعداد

أطلق عليها جابلونسكي "Jablonski" المرحلة الصفيرية كونها مراحل البناء التي تليها<sup>2</sup>، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه المرحلة في اعتبار الجودة الشاملة جزءاً من ثقافة المؤسسة، التركيز على الدعم التام من الإدارة العليا، تتضمن مرحلة الإعداد القيام بالنشاطات التالية:

- تعزيز الوعي بأهمية التطوير المستمر من أجل النهوض بمستوى المؤسسة.
- تعزيز احتياجات المستفيدين ومتطلباتهم واتجاهاتهم ورغباتهم واعتبارهم أساس صياغة أهداف المؤسسة
- تعريف قيادات المؤسسة بأسس إدارة الجودة الشاملة
- التزام القيادات بفكر التمييز الإداري والجودة الشاملة فضلاً عن مساندتها لتطوير أداء العاملين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 103.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2010، ص 165.

<sup>3</sup> أسماء عميرة، (إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي)، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2013، ص 14.

### ب: مرحلة التخطيط

وتبدأ هذه المرحلة بإرساء حجر أساسي لعملية التفسير داخل المنظمة، حيث يقوم الأفراد الذين يشكلون مجلس الجودة باستعمال البيانات التي تم تطويرها خلال مرحلة الإعداد، لتبدأ مرحلة التخطيط الدقيق وذلك بوضع خطة التطبيق التفصيلية وتحديد هيكل لدعم الموارد اللازمة للتنفيذ وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- تحليل البيئة الداخلية لمعرفة عناصر القوة والضعف
- صياغة رسالة المنظمة من خلال تحديد النشاطات الرئيسية التي تؤديها والأسواق المستهدفة... إلخ
- وضع الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى تكون متوافقة مع رسالة المنظمة
- اختيار منسق للجودة والذي غالبا ما يتم اختياره من المستويات الإدارية العليا، كما يجب أن يتمتع بتأييد قوي لقضية الجودة والذي عادة ما يتم من طرف استشاريين خارجيين
- إعداد مسودة تطبيق إدارة الجودة الشاملة من طرف مجلس الجودة تنسيق من كامل المعنيين بهذا التطبيق
- مناقشة خطة التطبيق من أجل الموافقة عليها وتخصيص الموارد اللازمة لها.

داخل المنظمة، وذلك بإيجاد طرق تعتمد على القبول والإقناع بدلا من الأساليب البيروقراطية التي تستند إلى الخضوع والإذعان واستخدام الترهيب للتأثير على الأفراد، وهنا يتوضح أهمية إدارة الجودة الشاملة وفوائدها والقيام بزرع وتطوير ثقافة الجودة<sup>1</sup>.

### ثالثا: التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه:

وهذا يعني تغيير الاتجاهات نحو العملاء وإعطائهم اهتماما خاصا واعتبارهم مصدرا أساسيا، لكل قرارات المنظمة، والاقناع بأن غالبية الأفكار لا تر من مخابر البحث والتطوير ولكن جانب العملاء أنفسهم، لذلك يتوجب التوجه نحو العميل ودراسة احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية والسعي لإرضائه وجعل المنظمة مسيرة ومنقادة وفقا لاحتياجاته ورغباته<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 155، 156.

إذ يجب أن يكون العميل أولاً يشكل دائم محور كل الجهودات في إدارة الجودة الشاملة، وعلى المنظمة أن تتخذ كل الإجراءات والتدابير التي تمكنها من تقسيم مستوى رضا عملائها، وهذا يتطلب منها إنشاء نظام معلومات عن العميل والذي يمكن للمنظمة من خلاله أن تعرف موقفها، ومنتجاتها ومنافسيها، وتحرص على تحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم والتغيرات في هذه الحاجات والأذواق وتنمية العلاقات معهم<sup>1</sup>.

#### رابعاً: قياس الأداء الإنتاجية والجودة:

يقصد به قياس نسبة مطابقة المنتجات والخدمات المحققة والمقدمة للعميل للمواصفات والمعايير المحددة وذلك بواسطة نظام قادر على القياس الدقيق للأداء بالاعتماد على القيم وجميع البيانات وتحليلها بشكل دوري لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء..، وهنا تطبيقاً للمبدأ الذي مفاده أن "الأداء لا يقاس لا وجود له" إذ أن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفير وتحديد المعايير والمقاييس الموضوعية التي تمكن العاملين من تحقيق الأداء المجتمع مع المواصفات والمعايير، مما يتيح إمكانية الرقابة للانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء الأداء، حيث أن إدارة الجودة لا تهتم باكتشاف الأخطاء وإنما تعمل على الوقاية منها قبل وقوعها حيث تعد الأخطاء فرص مواتية للتطوير والتحسين، وهنا تبرز ضرورة إطلاع المنظمة بمهمة الرقابة بشمولية واستمرارية، وذلك يتبنى الرقابة باعتبارها عاملاً شاملاً لكافة المجالات والأنشطة في المنظمة، ومتكاملاً يتضمن عمليات المتابعة وجمع المعلومات ومن ثم التقويم الذي تم على ضوءه معالجة الانحرافات وإدخال التحسينات اللازمة من خلال الاستفادة من المعلومات المتحصل عن طريق التغذية العكسية، ومن أجل إنشاء نظام فعال لقياس الأداء يتعين القيام بالإجراءات التالية:

– تحديد موضوعات الضبط من خلال اختيار السمات المميزة للجودة التي تحتاج إلى الضبط والتي يجب ان تتطابق مع احتياجات وتوقعات العملاء مثل المتانة، الاستمرار، والخضوط الزمنية.

في العمل وهذا يستدعي يمكن توظيف البيانات والمعلومات التي يوفرها نظام قياس الأداء بعدة طرق من بينهما تقسيم الأداء الحالي لإجراء عمل محدد أو خاص.

– قياس مدى مطابقة العمل مع معايير وأهداف الجودة المحددة مسبقاً.

<sup>1</sup> محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مفتوح: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002، ص 310.

- تحديد جوانب للعمل التي تصرف مشكلات الجودة<sup>1</sup>.

### خامساً: الإدارة الفعالة للموارد البشرية

تعني الإدارة الفعالة للموارد البشرية إعطاء أهمية للبعد الإنساني في العمل وهذا يستدعي من الإدارة والعمل جنباً إلى جنب مع العاملين، ومعاملتهم بصفة شركاء وتقدير كرامتهم وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات على غرار المستويات الإدارية المختلفة من خلال نضج أجواء الإدارة بالمشاركة أو الإدارة الديمقراطية والحرص على تدريبهم ورعايتهم اجتماعياً وصحياً والتأكد من قيمة العمل الجماعي، واعتبار مسؤولية تنفيذ العمل مسؤولية الجميع، كما يفرض عليها اتخاذ الوسائل الكفيلة بإزالة المعوقات والتعقيدات والبيروقراطية التي قد تثني من عزيمة العاملين وقد تنسب في مسعى إدارة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

### سادساً: التعليم والتدريب المستمر:

حتى يتم تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بشكل صحيح فإنه يجب تعليم وتدريب المشاركين على أساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يمكن أن يقوم على أساس سليم وصلب، وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة من تطبيقه، وذلك ينبغي وضع سياسات فعالة للتدريب، تقوم على أساس دراسة الاحتياجات التدريبية العقلية، والاهتمام بالتدريب على الجودة، وكذلك العمل على تدريب العاملين على القيم والكفاءة والانضباط والولاء والإخلاص علاوة على اعتماد أسلوب التدريب المستمر مع التخلص من المخاوف المتعلقة بتكاليف التدريب فالعائد من التدريب عن رفع قدرات العاملين وتحسين مستوياتهم ورفع كفاءة أدائهم جودة ووقتاً وتكلفة تفوق بكثير مما أدى إلى التدريب<sup>3</sup>.

### سابعاً: القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة:

تعرف القيادة في مفهوم إدارة الجودة الشاملة على أنها " القدرة على الأفراد في أن تكون لهم الرغبة والالتزام الطوعي في إنجاز الأهداف التنظيمية وتجاوزها أي أن الناقد في منور إدارة الجودة الشاملة هو القائد الاستراتيجي الذي يمكنه القيام بأعمال ونشاطات متميزة وهو الشخصية المؤهلة تحت أي ظرف والذي يمثل

<sup>1</sup> الحبيب ليلة، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

<sup>2</sup> لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص 155.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 117-158.

وضعا دينا مكيا يواكب مسار التغيير الاستراتيجي، لذلك ينبغي تبني الأنماط القيادية المناسبة لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وهي الأنماط القيادية التي تؤمن بالعمل الجماعي وروح الفريق والتعاون، أي أنها أنماط قيادية ديمقراطية تؤمن بشكل متوازن بالعنصر البشري والعمليات والجانب الهيكلي في التنظيم، فهي لا تعمل العاملين على حساب العمل ولا تهمل العمل على حساب العاملين، كما تؤمن بالتطوير والتحسين والتغيير ولديها قيم تنظيمية تركز على التعاون والمساندة والمشاركة وليس المنافسة الفردية، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة قيادات لديها إيمان بالتغيير ورؤية مستقبلية وإيمان بالعمل الجماعي، وقدرة على تنمية الثقة والتفويض والتشجيع للآخرين، وترجمة الأقوال إلى أفعال، كما تعني قدرة القيادة على إدارة الجودة الشاملة، ضرورة إلمام المسؤولين بمتطلبات وكيفيات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أو الاستعانة عند الضرورة بالخبرات والاستشارات الخارجية المعروفة والمعترف بها لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

### ثامنا: إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.

تشكل المعلومات عموما بداية دورا هاما في حسم مسألة تبني المنظمات لنظام إدارة الجودة الشاملة من عدمه حيث أنها توفر للمنظمات البيانات المهمة المتعلقة بالمالية التي توضع للإدارة العليا للموارد المالية اللازمة والاستثمارات التي يتعين على المنظمة القيام بها من اجل تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يسمح باتخاذ القرار المناسب على ضوء هذه المعلومات ومن جهة أخرى فإن نظام إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يوسع أفاقهم وتطلعاتهم وفق المهام الجديدة التي ألقته إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم، فالمنهج العلمي الصحيح الذي تسير عليه إدارة الجودة الشاملة في حل المشاكل يكون ذا فائدة كبيرة لها لأنه يمثل إمكانية إجراء التحسينات اللاحقة للعملية وللجودة بعد توفر المعلومات لإنجاز هذه التحسينات وبمشاركة العاملين بما يجعل نشاط المنظمة فعال ومؤثرا<sup>2</sup>، كما أن القرارات المتخذة على ضوء الحرص أو التخمين والحيرة الشخصية<sup>3</sup>.

علاوة على ذلك يتعين على المنظمة وضع نظام فعال للاتصال وجعله منفتحا وينقل المعلومات في مختلف الاتجاهات وتشكيل عام تشجيع وإقامة نظام اتصال يتميز بالشفافية والوضوح والسرعة وتعدد

<sup>1</sup> لحبيب بليلة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 95.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الاتجاهات، ويسمح بنقل آراء واقتراحات العاملين والعملاء بسهولة ويسر وكذلك وتوجيهات وتعليمات للإدارة للعمال.

### تاسعاً: تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط:

حسن اختيار مسؤول إدارة الجودة، أي المسؤول عن تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على مستوى المنظمة على أن يتم ذلك على أساس الكفاءة والدراية، إضافة إلى حسن اختيار الفريق الذي يتولى قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة، على أن يتم ذلك أيضاً على أساس الكفاءة والدراية كما يجب بث قيم العمل الجماعي لدى أعضاء هذا الفريق وتحديد مهام ومسؤوليات كل عضو من خلال تعليمات مكتوبة وإجراءات واضحة، وفي حالة ما إذا كانت المنظمة كبيرة ينبغي تشكيل فريق للجودة والتحسين على مستوى كل فرع أو قسم لضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كل أجزاء المنظمة من جهة وضمان مشاركة الجميع فيها مع وضع خطة تتضمن مختلف مراحل العمل وفق جدول زمني لتقييد كل مرحلة من مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مع ضرورة القيام بتقييم كل مرحلة قبل البدء في المرحلة الثانية، كما يتعين على الإدارة والمسؤولون حث الأقسام والوحدات والموظفين المعنيين على التعاون مع فريق الجودة خاصة فيما يتعلق بتقديم المعلومات التي تساعد على تحسين الأداء، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك إقناعهم بتدعيم ومساندة الجهود الرامية إلى ذلك هذا بالإضافة إلى نشر نوع من الثقافة التي تركز على ضرورة التعاون والتنسيق والتخطيط المترابط بين مختلف أقسام المنظمة وخاصة بين قسم الجودة والأقسام الأخرى<sup>1</sup>.

**ث) مرحلة التنفيذ:** في هذه المرحلة يتم اختيار الأفراد الذين سيعيدهم إليهم بعملية التنفيذ ويتم

ذلك من خلال:

- اختيار المديرين وتدريبهم ومجموعة من الأفراد يتم اختيارهم من داخل المؤسسة وتعتبر مهمتهم امتداد لمهمة منسق الجودة، حيث يتولون عملية التدريب التقنية لمتطلبات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولأجل ذلك يتلقون تدريباً مكثف لإكسابهم الخبرة اللازمة لأداء مهمتهم وبعد الانتهاء من عملية تدريب المديرين يوجهون حسب قدراتهم ورغبتهم لموضوعات يجهونها، حيث وجه البعض إلى التدريب على بعض

<sup>1</sup> لعللى بوكميش، مرجع سبق ذكره، ص 151-157.

الأدوات التقنية، والبعض الآخر بالتعريف بمبادئ والأهداف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة وتتلخص البرامج التدريبية في النقاط التالية:

- خلق الإدراك والوعي بأهمية إدارة الجودة الشاملة في أذهان المشاركين كما يجب توضيح أهم المبادئ وأساسيات هذا النظام وكيفية الاستفادة منه.
- تدريب يتعلق بالتوجه نحو الأهداف المطلوب تحقيقها وذلك من خلال تعريف كل مشارك باستراتيجيات المؤسسة، والسبب وراء جعل إدارة الجودة الشاملة هدف لها، كما توضح للمشاركين الأهداف المرورية والجدول الزمنية لتحقيق تلك الأهداف والجهود التي يجب بذلها.
- تدريبات خاصة تتعلق بكيفية تنشيط عمل الفريق، وشروط إنجاح الاجتماعات.
- تدريبات تطبيقية على منهجية حل المشكلات المرتبطة بالجودة واستعمال الأدوات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة داخل كل وظيفة من وظائف المؤسسة.
- كما يمكن أن يشمل التدريب إكساب المهارات للأفراد، كالتدريب على القيادة ومهاراته.

### ج) مرحلة الرقابة والتقييم:

تتضمن هذه المرحلة أربع خطوات تتمثل في:

- 1- **التقييم الذاتي:** تبدأ عملية التقييم الذاتي بعدد من التساؤلات المهمة والتي يمكن على ضوء الإيجابية عنها التحسين من إدارة الجودة الشاملة.
- 2- **التقييم التنظيمي:** تركز هذه العملية على ضرورة فهم المؤسسة حيث يتم تقييم الوضع الحالي للمؤسسة وتقييم العوامل المتعددة التي يمكن أن تقودها إلى النجاح.
- 3- **دراسة العملاء:** تهدف هذه العملية إلى التعرف إلى مدى رضا الزبائن على ما يقترحونه في مجالات التحسين والتطوير من خلال لقاءات عمل أو من خلال اتصالات.
- 4- **التغذية العكسية:** تكون المؤسسة من التعرف على أفعال المشاركين في الدورات التدريبية من العاملين والمدربين وأعضاء فرق العمل وأراءهم واقتراحاتهم في إمكانية تحسين الأداء<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسماء عميرة، مرجع سبق ذكره، ص 15-16.

### مرحلة تبادل الخبرات:

وهي المرحلة المتقدمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي قد تكون فيها المؤسسة مثلاً يحتذى به أمام المؤسسات الأخرى، إذا كل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة بالنجاح إذ تقوم بدعوة المديرين الذين يساهموا في هذا التطبيق، إضافة إلى جميع الشركاء كالعاملين والعملاء والمديرين والمؤسسات الأخرى المهمة بإدارة الجودة الشاملة لاطلاعهم على تتابع هذا التطبيق ومشاهدة الإنجازات المحققة وطرق التحسين المستخدمة في نشاطها أي أن المؤسسة في هذه المرحلة تسعى لنشر تجاربها ونجاحاتها في إدارة الجودة الشاملة، كما تقوم بتبادل خبراتها مع المؤسسات الأخرى بهدف إفادتها والاستفادة منها، والجدير بالذكر ان تطبيق المراحل السابقة أمر ممكن من أنواع المؤسسات المختلفة مع ضرورة تهيئة البيئة المناسبة لتقبل النظام، إلى جانب تأمين الموارد اللازمة، تتقدمها الموارد البشرية.

### المطلب الخامس: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً المزايا:

- حققت الجودة الشاملة مزايا عديدة للمنظمات التي طبقتها ويمكن إجمال هذه المزايا فيما يلي:
- تعزيز الموقع التنافسي لهذه المنظمات طالما أن تركيز تلك المنظمات يكون على تقديم سلع الخدمة ذات الجودة العالية للزبون وبالتالي زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف.
  - يمثل تطبيقها سلسلة من الفعاليات المتتابعة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في تقيق النمو والاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
  - تمثل أهم أحد التحديات التنظيمية الكبيرة التي تستلزم تعبئة جهود الجميع من خلال التركيز على الزبون الداخلي والخارجي.
  - التحسين المستمر للعملية من خلال التركيز على المخرجات والنتائج.
  - زيادة الكفاءة من خلال تقليص المدر والضياع في المخزون وتقليل الأخطاء بالعمليات التشغيلية وتقليل المشكلات المتعلقة بالزبائن<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عواطف إبراهيم، المرجع السابق، ص 212.

ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من مجموعة المكاسب والإيجابيات التي يمكن تحقيقها من تطبيق المبادئ إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تواجه بعض المعوقات التي تعيق تطبيقها وفيما يلي نذكر بعض المعوقات:

- 1- عدم توفر المعلومات والتي تعد بمثابة عصب إدارة الجودة الشاملة وقد يشكل عائقاً كبيراً للمؤسسات.
- 2- قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها فضلاً عن تواضع قدرة هؤلاء المديرين على تطبيق أدوات ومبادئ الجودة الشاملة لا سيما التحسين والتطوير المستمر.
- 3- يعد تطبيق نظام الجودة الشاملة عملية طويلة المدى وذلك لتعدد مراحل وخطوات تطبيقها بالإضافة إلى أن العقبات التي تسود بعض المنظمات من التعقيدات الإدارية وبطء عملية الإتصال مما يجعل العملية أكثر بطئاً.
- 4- قصور التخطيط للتدريب لاسيما لتحديد الاحتياجات التدريبية أو على تطبيق أدوات الجودة الشاملة.
- 5- غموض أهداف وأدوار أعضاء فريق العمل لذا يجب التحديد الواضح للمهام، ووعي الأعضاء من حيث تحديد المهام تمثل الإطار الذي ينظم فيه كافة أجزاء المنظمة في مصفوفة متناغمة تلك السمات هي التي تؤازر وتؤيد بيئة مواتية لثقافة إدارة الجودة الشاملة.
- 6- عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- 7- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 8- عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرار وضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هوارية واصل ، (الإدارة الفعالة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم)، مذكرة ماستر أكاديمي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مستغانم، 2017، ص 26.

## المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية

### المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج والمحور الذي تدور حوله المنظمات الأمر الذي فرض على الإدارات والمنظمات إيلائها الاهتمام الأكبر، وفي هذا الإطار جاء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وعليه فإن الموارد البشرية تمثل حجر الزاوية الذي من خلاله تحقيق المؤسسة غايتها ورغم اختلاف التعاريف إلا أنها تتفق على أن الموارد البشرية هي القدرة على وضع المنظمات وهنا استعراض لبعض المفاهيم:

الموارد البشرية "هي نشاط رئيسي من أنشطة فرعية متكاملة تقوم خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة)<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف نجد أنه ركز على أن الموارد البشرية عبارة عن أهم استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته وفق مواصفات محددة

ويعرفها بوحنية قوي على أنها "تنمية من أجل الناس أي استخدام الأنشطة الإنتاجية بما يضمن استمرار حياة الناس وهي أيضا تنمية بواسطة الناس لأنها تعتمد على توسيع اختياراتهم"<sup>2</sup>،

اعتبر هذا التعبير تنمية الموارد البشرية نشاط مرتبط بالموارد البشري على اعتبار انه طاقة ذهنية وفكرية وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بما يضمن استمرار حياة الناس وفق تلبية احتياجاتهم.

تعرف تنمية الموارد البشرية أيضا على أنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الانسان يزيد بتطور استغلاله للموارد البشرية الطبيعية فضلا عن

<sup>1</sup> خديجة بجياوي، (دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية - دراسة حالة مجموعة من المنظمات في الجزائر)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة بومرداس، 2017، ص 04-10.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

زيادة طاقاته وجهودهن ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ويتم استقاؤها واختيارها في ضوء ما يجوي من اختبارات مختلفة<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن تنمية الموارد البشرية هي تنمية للكفاءات وتطويرها قصد زيادة المهارات السلوكية التي تتمثل في المعرفة من جانبها السلوكي والفني مما يمكن العنصر البشري من العمل في جميع المجالات وقدرته على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، أي أنه كلما تم استخدام الموارد الطبيعية بكفاءة ومهارة عالية أمكننا القول أنه يوجد تنمية للموارد البشرية.

فيما يعرف الدكتور ماهر عليش "أن تنمية الموارد البشرية، أنها مرحلة تأتي بعد حصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها".

يرى الدكتور من خلال هذا التعريف لمفهوم تنمية الموارد البشرية، ان التدريب هو الأثر الجوهرى لتنمية الموارد البشرية بسبب انتشار الآلة فيما يبدو جليا أنه أهمل العنصر البشري قبل دخوله سوق العمل<sup>2</sup>.

يعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "إحدى المقومات الأساسية في صقل وتحريك وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الانسان بمعارف ومعلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم او فلسفات تزيد من طاقاته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج، وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الانسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية تعيد صقل قدراته وتصرفاته المادية والأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته الوظيفية وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه في العمل ومرؤوسيه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حليلة برك، (تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية، اقتصادية شمال إفريقيا)، العدد السابع، جامعة شلف الجزائر، ص 276.

<sup>2</sup> محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1971، ص 22.

<sup>3</sup> حليلة برك، مرجع سابق ذكره ص 275.

بالمقارنة مع التعاريف سابقة الذكر لتنمية الموارد البشرية فإن علي السلمي يبين ان عملية التنمية على أنها تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب وحدها إنما تستند إلى نشاطات أخرى وشرح عملية التنمية على انها تنمية للقدرات والكفاءات في جوانبها السلوكية والأدبية.

وعليه من خلال استعراض لهذه التعاريف السابقة هناك بعض الاختلافات الطفيفة فقط إلى أن الجميع يتفق على أن تنمية الموارد البشرية هي تنمية للقدرات والكفاءات ولا اعتراض على ذلك.

وفي الأخير يمكن القول ان تنمية الموارد البشرية هي تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف ومهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة وتتم هذه العملية وفق أساليب مختلفة، التدريب، والتعليم، والتقييم المستمر وغيرها، فتنمية الموارد البشرية هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والإبداع وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية:

#### 1- الأهمية:

تحتل تنمية الموارد البشرية بأهمية بالغة في الارتقاء بمستوى أداء الأفراد وكذا تحقيق الكفاءة على مستوى المنظمات والمؤسسات ويمكن إجمال أهميتها فيما يلي:

- تنمية الموارد البشرية تجعل الموظفين أكثر كفاءة بالإضافة إلى تطوير مهارات جديدة لديهم
- يمكن إنشاء بيئة من الثقة والاحترام بين الموظفين في المؤسسة
- تطوير مهارات قبل التغيير بالإضافة إلى امتلاك مهارة حل المشكلات
- تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية واستخدام الأمثل للموارد بالشكل الصحيح لتحقيق الأهداف
- تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، ولها تأثير كبير على جودة الأداء
- تحسين قدرة الأفراد على التكيف مع المتغيرات والتغلب على المشكلات التي تواجهها
- زيادة الكفاءات المهنية والتطوير تصبح المنظمة أكثر قدرة على مقارعة المنافسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أسماء الزايد. 10:32. <https://haytook.com>

2- الأهداف:

- تعتبر تنمية الموارد البشرية من بين العناصر الهامة التي تحرص المنظمات والمؤسسات الحديثة على مواكبة كل التغيرات في المجالات لكي تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف المتمثلة فيما يلي:
- عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة مع عوائدها الضخمة على المدى البعيد.
  - تتكيف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتأقلم معها بدلا من عرقلتها<sup>1</sup>.
  - تحسين وتطوير رفاهية الانسان وفتح مجالات أرحب وأوسع لحياة مطمئنة فالإنسان هو الجوهر والهدف في تنمية الموارد البشرية مما يساهم في بناء إنسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل إيجابي وفعال.
  - مساعدة الفرد على التفكير الإيجابي والخلاق وتغيير نظرتة من نظرة سطحية إلى نظرة أكثر عمقا وبشكل مختلف للحياة من حوله.
  - تعليم الفرد على إتقان مهارات الاتصال الفعال وذلك من أجل إثراء تواصل الفرد بالمجتمع بشكل أخلاقي ومؤثر يعبر فيه الفرد عن نفسه مع الجميع.
  - تعليم الانسان قيمة وأهمية الوقت وتدريبه على مهارات وفنون إدارته كيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع أهداف لحياته وتعليمه كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجهه بشكل إيجابي وفعال.
  - مساعدة الفرد على تطوير أدائه وقدراته وذلك من إيجاد الوظيفة المناسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سبرينة مانح، (أثر استراتيجية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015، ص 52.

<sup>2</sup> حجيلية أرحالي، رقية بوخالفة، (من مفهوم التنمية الاقتصادية إلى تنمية البشر)، المركز الجامعي تيبازة، ص 05.

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية.

في ظل التحديات والضروريات الحالية التي لا يمكن تجنبها أصبحت تنمية الموارد البشرية والحاجة والشغل الشاغل لجميع المنظمات وإدارة الموارد البشرية لذا فإن من أهم وأبرز الأسباب التي دعت إلى ذلك ما يلي:

- 1- المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكار وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- 2- إن الانسان في المنظمة يرتب في طبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة أو السعي إلى التطوير والإنجاز.
- 3- إن الانسان إذا احسن اختياره وإعداده وتكوينه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغبته فإنه يكفي بعد ذلك وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي على المشرف أو الرقابة الصيفية لضمان أداء عمله.
- 4- تهيئة الفرص للموارد البشرية لزيادة الارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- 5- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، يساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هاته المشاكل، لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم.
- 6- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في مجالات كعمولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة ذات المواصفات والأحكام والمزايا والنوعيات المختلفة بما فيها تركيبات وتجهيزات وتشغيلات<sup>1</sup>.
- 7- التدخل الحكومي في علاقة العمل بين أرباب العمل والعمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفادياً لدخول المؤسسة في شاكل قانونية مع الجهات الحكومية.

<sup>1</sup> أمانة عمري، (دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية لوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز أم البواقي)، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014، ص68.

8- ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز متخصص يعمل على جميع مشاكل العمال وخلق تعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية<sup>1</sup>.

## 2- الصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية.

واجهت تنمية الموارد البشرية العديد من الصعوبات من أجل تحقيق قدر من الموارد ذات الكفاءة والقدرات العالية ونذكر هذه الصعوبات فيما يلي:

- 1- الاتجاه نحو عولمة السوق: إن اتجاه الأسواق نحو العالمية من أهم العوامل التي تزيد من اهتمام المؤسسات المحلية والدولية في تسيير الموارد البشرية وقد ازداد الطلب على الموارد البشرية.
- 2- تنوع مزيج الموارد البشرية: من الممكن أن تظم ذات النشاط الدولي عدد من الأفراد ذوي الجنسية المتعددة ومن مختلف الأعمار والثقافات وهذا الأمر يعني وجود اختلاف في المهارات والقدرات، مما يتطلب إيجاد مزيد من التنمية والتدريب.
- 3- اتجاه المؤسسات للتصغير: تتجه المؤسسات إلى التقليل من المستويات التنظيمية وتخفيض حجم العمليات وهنا تكون وظيفة الموارد البشرية هي تدريب وتنمية مهارات العمالة الموجودة، بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات.
- 4- إعادة هندسة العمليات في المنظمات: لجأ عدد كبير من المؤسسات إلى القيام بتغيرات هيكلية في عملياتها، من أجل التنسيق بين التحويلات التنافسية الأمر الذي أثر في سياسات ونظم الموارد البشرية ولهذا يجب أن يخضع الأفراد لبرامج تدريبية تخصص بمعرفة مدى أهمية التغيير والدوافع الخاصة به.
- 5- الاتجاه نحو اللامركزية: تقتضي ظروف التنافس بين المؤسسات مشاركة الكفاءات البشرية والموارد في جميع مستويات التنظيم المختلفة، ويتم ذلك عن طريق زيادة الهامش الخاص في التدخل بالكفاءات من أجل تحليل المشاكل وتقديم الاقتراحات لها والاحتكاك مع العميل، ولهذا وجب تنمية مهارات الأفراد الخاصة في التفاعل مع المشاكل بشتى أنواعها، من بين الصعوبات والمعوقات التي واجهت تنمية الموارد البشرية.
- 6- اعتماد الأيدي العاملة على نفسها في تطوير ذاتها بالوقت الذي يفترض على صاحب العمل أن يعمل على تدريب وتوجيه جهود الأفراد.

<sup>1</sup> أمانة عمري، مرجع سابق، ص 69.

7- غياب الوعي المؤسسي والفردى بمدى أهمية تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: خصائص وخطوات تنمية الموارد البشرية.

لتنمية الموارد البشرية خطوات يجب أن تقوم عليها لتحقيق الأهداف المرجوة وعليه نذكر فيما يلي بعض الخطوات الأساسية:

- 1- تحديد المهارات الموجودة ووضع أهداف تبعا لتلك المهارات ثم وضع خطة لتنفيذ تلك الأهداف.
- 2- تنفيذ الخطة الموضوعية للتدريب وتحديد الزمان والمكان المناسب للتدريب.
- 3- الخطوة الثالثة تتمثل في العودة إلى حقل العمل ومحاولة إظهار مدى الاستفادة من التدريب عن طريق تبني أفكار جديدة وتنفيذها<sup>2</sup>.

### 2- خصائص تنمية الموارد البشرية:

تقوم تنمية الموارد البشرية على مجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

**1-2: تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن يمكن النظر لها على أنها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل في إطار استراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة، وعليه فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب التي تهدف إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في مؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر بهدف مساعدتهم على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل بفرض رفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية باستمرار لتحقيق الرضى لدى زبائنها وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة لتتعاش معهما، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة وبالتالي ينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والطويل.

<sup>1</sup> أسماء الزيد ، 10:14 <https://mawdoo.com>

<sup>2</sup> عبد الحليم سليمان سوقي. 11:30 [www.Alfasana.com](http://www.Alfasana.com)

**2-2: تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منظمة تعتمد على التعليم، بحيث يهدف إلى بناء معارف ومهارات وسلوكيات واتجاهات لدى الموارد البشرية بغرض تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع المتغيرات البيئية وبالتالي فهي تعبر عن مساعي جادة لإحداث الموائمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية وبين خصائص أعمالها من ناحية أخرى وجعل أدائها في تحسن مستمر<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: مسؤوليات وأساليب تنمية الموارد البشرية

#### أولاً: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

إن مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات تعتمد على أربع مستويات رئيسية:

الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، المورد البشري، المتخصصين.

**أ- الإدارة العليا:** مسؤوليتها هي تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه كل تصرف تتخذه يتبع منه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة)، وسياسة الموارد البشري، خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية وكذا توفير الموارد المالية اللازمة، والسهر على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارة والأقسام المختلفة بالمؤسسة ومتابعة الإجراءات اللازمة.

**ب- الإدارة الإشرافية:** مسؤوليتها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية الأفراد وظائفهم بكفاءة فعالية، والتمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قراهم وطاقاتهم الكامنة، هذه المسؤولية سواء كان ذلك بشكل منفرد أو بمساعدة جهة متخصصة تعني الآتي:

- توفير عمل يشجع ويدعم اكتساب المهارات، المعرفية، الاتجاهات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد.

<sup>1</sup> وهيبه سراج، (استراتيجية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف ) مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص 29-30.

-مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي، وتقييم الأداء كمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم ومراجعة تقييم النتائج.

- في الحقيقة المدير المباشر يعتبر أهم عناصر تنمية الموارد البشرية لأنه الأقرب إلى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على اكتشاف إمكانية المورد البشري ومشكلاته، وبالتالي فهو الأقدر على احتياجاته التدريبية إذن فالمسؤوليات التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي:

- المشاركة في اختيار أعمال المورد البشري وإسناد الأعمال لهم.

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه مما يساعد في إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء.

-الكشف عن احتياجات التدريبية للموارد البشرية

-التدريب أثناء العمل

- استخدام أنظمة التحفيز بهدف توجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة

**ج-المورد البشري:** المورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤوليات تعلم

احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي، تغيرات وطموحات المستقبل الوظيفي وكذا التنمية الذاتية.

**د-الجهة المتخصصة:** فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فتكون بذلك مسؤولة عن تنمية

الموارد البشرية وأحيانا تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة، وأحيانا أقسام التدريب سواء كذلك داخل القسم الموارد البشرية أو بشكل منفصل عنه، وأحيانا يكون التدريب والتنمية جزء من مجال آخر للنشاط<sup>1</sup>.

**ثانياً: أساليب تنمية الموارد البشرية**

تحتاج كل منظمة إلى أفراد مدربين ومؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها وهذا لرفع مستوى

المهارات للعاملين والأفراد وحتى زيادة قدرتهم على التواءم مع الأعمال المطلوبة لذا لجأت المنظمات إلى أساليب وطرق من شأنها ان تزيد المهارات نذكر منها ما يلي:

<sup>1</sup> وهيبه سراج، المرجع السابق، ص26-27.

## 1-التدريب:

تعد وظيفة التدريب من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية على اعتبار أن عملية التدريب ترتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج، وتتوقف الإنتاجية على كفاءته، فالتدريب عملية هامة وضرورية لبناء قوة بشرية منتجة، وعلى من أية مؤسسة قد تضع خطة عمل وتوفر الوسائل لتنفيذها، فإن إغفال عملية التدريب ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة وعدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، كما ان وجود وظيفة التدريب في المؤسسة وممارستها بطريقة دون ضوابط وتركها للصدفة يؤدي غالبا إلى نتائج سلبية وبذلك فإن عملية التدريب غير فعالة، ولهذا نجد أن كل المؤسسات التي تدرك أهمية التدريب بعقلية واعية تتجنب مثل هذا النمط التدريبي لتطوير أداء عاملها وهذا يقودنا إلى التساؤل عن أهم المؤشرات التي تساعد المؤسسة على فهم أهمية إجراء عمليات تدريبية، إذن فالتجرب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير مهارتها وقدراتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين أداء المنظمة.

ولتدريب أهمية تكمن فيما يلي:

- 1- إن الأفراد فور التحاقهم بعمل يحتاجون إلى جرعات من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى.
- 2- إن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما ان الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- 3- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- 4- توفر الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> هشام بكفوس، (تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2007، ص 78.

5- رفع الروح المعنوية للأفراد نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل والاهتمام به، فمعرفة العامل ومهاراته بشكل كبير تعطيه طمأنينة وذلك بزيادة الروح المعنوية لديه.

6- رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق إتاحة الفرص أمامه لكي يقف على ما هو جديد في مجال التطوير التكنولوجي والعلمي وما يترتب من تطور وفنون وأساليب العمل.

7- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربون هم بمثابة الأصل من أصول الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استقرار ويعني الاستقرار قدرة المشروع على الاستمرار في التشغيل رغم فقدانه لعدد من الأفراد العاملين به<sup>1</sup>.

-التدريب يركز على امتداد الانسان بالکیفیه التي يؤدي بمقتضاها عمل او يجعل مشكلة معينة.

-التدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكوناتها وانشطتها، فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئتها بسهولة وبالتالي تحديد أفضل النتائج.

### أنواع التدريب:

ينقسم التدريب إلى أنواع مختلفة وفقا لمعايير متعددة مثل التدريب الخاص والتدريب الحكومي والتدريب المحلي والتدريب الدولي والتدريب المعلوماتي التدريب داخل المنظمة أو مؤسسات متخصصة وفي ضل معايير الجودة الشاملة هو التدريب المستمر والذي يكون جامعا بين التدريب على إكساب المهارات والمعلومات كما يكون بفرض التنمية المستمر والدائمة ولا يهم إذا كان داخل المنظمة أو خارجها.

### أ: التدريب من حيث الأهداف:

لكي يتمكن مدير الموارد البشرية من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة عليه ان يعرف بوضوح أهداف التدريب، وذلك بالبدا برسم الأهداف وتوضيحها، لأن فائدة كل برنامج تدريبي لن تتحقق ما لم توضح الأهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج، يجب ان يكون تحديد الأهداف مسبقا بتحليل الاحتياجات المنظمة، ومن الممكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف على زيادة قدرة الفرد على التفكير

<sup>1</sup> هشام بكفوس، مرجع سابق، ص 79.

الإبداعي بما يمكنه التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها أثناء عمله أو تطوير مهاراته السابقة وإكسابه المعلومات والأهداف اللازمة.

## ب: التدريب من حيث المكان والموقع:

يصنف المكان من حيث المكان الذي يتم فيه

### 1-التدريب الداخلي:

التدريب الداخلي داخل المنظمة لا تترتب عليه أي نفقات عالية كاستئجار القاعات أو الأبنية، كما انه اقتصادي في استغلال وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة ومن أشكال التدريب الداخلي هو التدريب أثناء الخدمة والذي يتولى إدارة المنظمة التخطيط له ويتم تحت رقابتها كما تتولى تقويم البرنامج التدريبي منذ البدئ به حتى الانتهاء منه ويتم التخطيط وفق احتياجات الأفراد وعلى ضوء أهداف المنظمة.

### 2-التدريب الخارجي:

ويتم هذا النوع من التدريب داخل البلد أو خارجه وفي مركز التدريب خصصت لهذا الغرض ومن مزايا هذا النوع من التدريب تنوع وتبادل الخبرات واكتساب مهارات وتبادل وجهات النظر باعتبار أن المتدربين ينتمون إلى منظمات وخلفيات متباينة، كما أن مراكز التدريب الخارجية تكون مهيأة ومزودة بالإمكانيات والوسائل والتجهيزات اللازمة للتدريب ولا تخلو عليها مسألة التقويم لنتائج التدريب مما يصعب عليها مسألة التقويم لنتائج التدريب بشكل موضوعي بالإضافة إلى التدريب الخارجي يكلف المنظمات نفقات إضافية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نجوى فلكاوي، (تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة سطيف)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد المين دباغين، سطيف 2، 2017، ص 84.

ج-التدريب من حيث التوقيت: وينقسم إلى قسمين

أ-التدريب في الالتحاق بالعمل:

كالتدريب العملي حيث يقوم طالب كلية التربية بعد الانتهاء من تلقي المقررات النظرية إلى التدريس بالمدارس، يبدأ بالمشاهدة ثم التدريس الجزئي ثم ينتهي بالتدريس الكلي بالمدارس، وهذا يساعد على تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه ويكسبه الخبرات والمهارات اللازمة ولمن لديه الاتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة التي سيشغلها مستقبلاً<sup>1</sup>.

ب- التدريب اثناء الخدمة:

هو ذلك التدريب الذي يعده العاملون في المنظمة الموجودين على رأس العمل لإكسابهم مهارات جديدة أو خبرات في مجال مستحدث إضافة إلى تطوير مفهوم المهني، حيث أن تدريب أثناء الخدمة في المنظمات يؤدي إلى ردود الفعل إيجابية مثل كسر الروتين وتحسين المستويات لأداء وتوثيق العلاقات بين الأفراد ومواكبة تطورات العصر، زيادة المردودية من العملية الإنتاجية تقديم الدعم المادي تنمية روح التعاون بين أجهزة تدريب مؤسسات التدريب خارج نطاق قطاع المنظمة، إضافة إلى إيجاد حوافز مناسبة لكل المشاركين بعملية التدريب للمشرفين والمدربين.

ومنه يمكن القول ان التدريب يحتاج إلى تخطيط جيد وفق خطة طويلة الأمد كما أنه يحتاج إلى تظافر الجهود بين إدارات التدريب المختلفة.

2-التعلم:

التعلم والتساؤل ماهي الحقائق التي تعلمها من التدريب وماهي المبادئ والمفاهيم؟

يمكن قياس مستوى التعلم والتحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا، ويتم ذلك من بتصميم اختبارات كافية أو تحريرية تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزن الذاكرة والمخزن السلوكي لدى الفرد

<sup>1</sup> نجوى فلكاوي، مرجع سابق، ص 85.

ورغم ان هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريق قياس رد الفعل إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في المخزون الذاكرة والسلوك وليس السلوك الفعلي في العمل، قد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل في أنشطته وسلوكه في ممارسة في أدائه الفعلي للعمل ولكن يمكن التنبيه إلى أنه الاعتماد على الاختيارات نصل إلى التحديد التغيير في مخزون الذاكرة والسلوك للفرد المدرب وهذا بالمقارنة مع الاختبارات قبل التدريب وفي الأخير، يمكننا القول انه ينبغي على المنظمات والمؤسسات أن تستغل الموارد البشرية استغلال عقلائي وتعمل على تدارك الأخطاء التي قد تقف في وجه تنمية المواد البشرية ولا بد من تعزيز الأساليب القادرة على تطوير المورد البشري ودعمه بالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمات والمؤسسات والوصول إلى مستو أداء متميز لرأس المال البشري<sup>1</sup>.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نخلص إلى أن الجودة الشاملة من بين المفاهيم الإدارية الحديثة، تقوم على مجموعة من الأسس والمبادئ، كما انه مبني على التشاركية لتحقيق أفضل أداء للمنظمة، ظهر هذا المفهوم في أعقاب الحرب العالمية في اليابان، وهذا لتخليصها من آثار الحرب، وسرعان ما ساد هذا المفهوم أغلب دول العالم، نظر لأهميته والأهداف التي يحققها للمنظمة، بغض النظر عن المعوقات التي قد تشكل حجرة عثرة إلى أنها لا يمكن أن تحجب مزاياه الكثيرة، وقد أصبح من التحديات التي تواجه المنظمات من اجل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتعين الالتزام بمبادئها وتوفير المتطلبات وتجنب المعوقات بغية تحقيق النتائج المرجوة.

-وعليه فإن تحقيق الجودة الشاملة لا يتم إلا عن طريق الموارد البشرية، حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تستعملها المؤسسات بغية تحقيق الاستفادة الكاملة من مواردها البشرية، تهدف بصورة أساسية إلى تطوير معارف وقدرات الموارد البشرية بشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسة وهذه التنمية تفرضها التغيرات إلى المحافظة على بقاء المؤسسات وعليه يجب على الجهات المسؤولة أن تعزز أساليب تنمية الموارد البشرية ومتابعة الخطوات ورفع التحدي نحو الصعوبات التي قد تواجه تنمية الموارد البشرية وهذا يضمن تحقيق أهداف المنظمة وجعلها قادرة على الصمود في تغييرات العصر الحالي المتسارعة.

# الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية على ضوء مبادئ

الجودة الشاملة في الجامعات

### تمهيد:

يعتبر التعليم الجامعي من أهم مراحل التعليم التي تعمل على إعداد الإطارات المؤهلة لقيادة مؤسسات المجتمع، وركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة، وهو استثمار للعنصر البشري الذي يعتبر أهم ما يملكه أي مجتمع يسعى للوصول إلى أفضل أهدافه وغاياته، وهذا ما دفع بالمجتمعات المتقدمة والنامية منها على حد سواء إلى جعل التعليم الجامعي من أهم أولوياتها على اعتباره ضرورة حتمية وقضية مصير، فالجامعة وسيلة لتطوير المجتمع ولذلك كان لا بد من تطويرها وإدخال مختلف التحسينات عليها، وذلك من خلال مساعدتها على تكوين النظرة العلمية التي تهيئ الناس تقبل التغيرات من أجل ضمان مخرجات مؤهلة قادرة على التنمية الشاملة لا بد من الاستغلال الأمثل للموارد، وعليه من خلال هذا الفصل يتم التطرق إلى تنمية الموارد البشرية على ضوء مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات والمبحث الثاني توجه إدارة الجودة الشاملة نحو الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالجامعات.

### المبحث الأول: الجودة الشاملة بالجامعات.

#### المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات.

نظراً للنجاح الذي حققته الجودة الشاملة في المنظمات الاقتصادية في الدول المتقدمة أوجد مبرراً قوياً لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ومن هذا المنطلق تعد مؤسسات التعليم العالي مصانع للقوى البشرية ودعامة أي في التنمية والازدهار فيما يلي استعراض لبعض تعاريف الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

الجودة في التعليم العالي «هي ترجمة احتياجات ورغبات وتوقعات الدارسين، خريجي الجامعة كمنخرجات لنظام التعليم في الجامعات إلى خصائص ومعايير محددة في الخريج وتكون أساساً لتعليم برامج مع التطوير المستمر»<sup>1</sup>، يعني هذا المفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي على تزويد الطلبة بالمعلومات وإكسابهم المعارف، وصقل مواهبهم واستثمار كل ما لديهم من إمكانيات قصد تحقيق المعايير المحددة في الخريج.

-يعرفها **حافظ مصطفى**: «بأنها طريقة حياة جديدة داخل الجامعات أو الكليات تنظر إلى التنظيم الجامعي على أنه سلسلة جودة مستمرة تبدأ من المنتج إلى المستهلك مارة بعمليات الإنتاج نفسها وهي شاملة لأنها تشمل كل الجوانب التعليمية»<sup>2</sup>.

يرى هذا التعريف أن الجودة الشاملة في التعليم داخل الجامعات هي استمرار لسلسلة من الجهود بهدف تحقيق التطوير المستمر وعلى المستوى كل الجوانب وهذا لإنتاج مخرجات ذات كفاءة عالية.

تعرف كذلك إدارة الجودة الشاملة الجامعية «بأنها أداء العمل وفق أسلوب صحيح متقن وفق مجموعة من المعايير التربوية الضرورية لرفع مستوى الجودة المنتج التعليمي بأقل جهد وتكلفة تحقيقاً للأهداف التعليمية الجامعية وأهداف المجتمع وسد حاجات سوق العمل من الكوادر المؤهلة علمياً»<sup>3</sup>.

يعني هذا التعريف أن إدارة الجودة الشاملة في التعليم بأنه أسلوب متكامل يطبق على جميع الفروع وفق مجموعة من الخصائص ليوفر للأفراد وفرق العمل الفرصة لإرضاء الطلبة والمجتمع وهذا بأقل جهد وتكلفة وأعلى جودة ممكنة.

<sup>1</sup> علي بودلال، مسعودي عبد الكريم، **الجودة في التعليم الالي والتدريب**، مجلة المحلية الجزائرية للمالية العامة، العدد 4، ديسمبر، ص 7.

<sup>2</sup> بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

<sup>3</sup> لخضر مداح، (الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها)، جامعة الجلفة، ص 36.

كما تعرف أيضاً «بأنها جملة الخصائص أو العمليات أو المخرجات التي تلي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات المتعلمين وحاجاتهم ويتحقق ذلك من خلال التوظيف الفاعل لجميع العناصر البشرية والمادية بالمؤسسة التعليمية من أجل توجيه مسار تلك المنظومة والقيادة التربوية والمعلمون والعاملون والمبنى المدرسي والمناهج والقيادة التربوية الدراسية بأهدافها ومحتوياتها واستراتيجيات تدريسها بالإضافة إلى تطوير نظم المعلومات وأساليب التقويم المستخدمة لكي تحقق المنظومة التربوية أهداف المجتمع وآماله وتواكب التطورات»<sup>1</sup>.

انطلاقاً من التعريف السابق فإن الجودة لا تتعلق بالمنتج التعليمي فقط في ذوي الشهادات فقد بل تشمل جميع عناصر النظام التربوي وتعكس جميع أبعاده.

ومن هنا فقد اختلفت تعاريف الجودة الشاملة في التعليم العالي إذ ركز البعض على مدخلات العملية وآخرون ركزوا على مخرجاتها، فيما ركز البعض على جودة الأنشطة والعمليات، في حين هناك من أحاط بمختلف عناصر وجوانب ومكونات العملية التعليمية، وعليه من التعاريف السابقة نستنتج أنه من الضروري تسخير كافة الإمكانيات المادية والبشرية ومشاركة جميع الجهات الإدارية والأفراد في العمل كفريق واحد والعمل في اتجاه واحد وهو تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

### المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات.

تعددت الأسباب التي أدت بمؤسسات التعليم العالي إلى الأخذ بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، بعدما كان تطبيقها ينحصر على الجانب الصناعي فقط ومن بين تلك الأسباب نذكر ما يلي:

- نقص نصيب المؤسسات الوطنية من السوق العالمي بسبب الموارد البشرية.
- سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية المتمثلة بالمركزية الحادة والتفرد في صناعة القرار قبل الإدارة الجامعية، وغياب المشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية والطلابية في عملية صنع القرار.
- ارتفاع معدلات البطالة نتيجة زيادة عرض خريجي الجامعات عن طلب أسواق العمل فالإنتاج لا يوفر عدد الوظائف الكافية والمناسبة للمخرجات التعليمية أو العكس.

<sup>1</sup> حسين بن العالة، عبد السلام باليالي، (حكومة الجامعات، مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد1، جامعة أحمد راية أدرار، 20. 04. 20180، ص 7

- العجز التعليمي والمقصود به الاستثمار في التعليم دون الفائدة نظراً لأن المخرجات التعليمية والنواتج التربوية، لا تلقى الطلب في أسواق العمل بالمستوى المطلوب.

- التركيز الكمي دون النوعي مع التركيز على الاختيارات النهائية في عملية التقييم.

- عدم مشاركة المنتجين والإداريين والمهنيين في تصميم البرامج التعليمية في جميع المستويات.

- معاناة المرؤوسين والعمال الجديدة، وكذلك معاناة الخريجين العمالات الجديدة من الرؤساء وتعاني كل المجموعتين من تدهور التعليم والإنتاج.

- التغيير المستمر في احتياجات ومتطلبات سوق العمل، مما يتطلب القيام بالعملية التعليمية بأساليب جديدة ومتطورة.

- تحول العديد من خريجي الجامعات من العمل في تخصصاتهم الأصلية إلى تخصصات أخرى بعيدة عن مجال تخصصهم.

- إن للتعليم العالي أهمية كبيرة على الفرد والمجتمع مما يستدعي ضرورة على جودته فالتعليم الجيد سيساعد على صقل قدرات الموارد البشرية وإعادة تأهيلها وهذا الدور، يساعد على تطوير المجتمع وتقدمه في كافة المجالات هذه الأسباب جعلت من تبني إدارة الشاملة في التعليم أسلوب فعال للنهوض بمستوى التعليم العالي<sup>1</sup>.

وهذا نتيجة لجملة من الأهداف نذكر ما يلي:

1- توفر وصف وظيفي لكل وحدة أو دائرة ولكل موظف بشكل محدد وبالتالي وجود أدوار واضحة ومحددة في النظام الإداري للمؤسسة.

2- خلق جو من التفاهم والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين بالجامعة.

3- اتخاذ كافة الإجراءات الوقائية لتجنب الأخطاء قبل وقوعها والعمل على تحسين الأداء بصفة مستمرة.

<sup>1</sup> أسماء عميرة، مرجع سابق، ص 36.

- 4- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم العالي تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للوائح والتوجيهات والارتقاء بمستوى الطلاب.
- 5- الاهتمام بمستوى أداة الأساتذة والطلبة والموظفين في الجامعة من خلال المتابعة وإيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتنفيذ برامج التدريب المقننة والمستمرة والتأهيل الجيد.
- 6- حل الصراعات والمشكلات بشكل متواصل ومستمر بطريقة علمية سليمة.
- 7- تحسين مستوى الاتصال بجميع أشكاله وفي جميع المستويات.
- 8- زيادة الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
- 9- تحسين نوعية المخرجات العلمية، وخفض تكاليفها، من خلال التركيز على أداء الأعمال بشكل صحيح، وفي أقل وقت وبأقل التكلفة.
- 10- اتباع الحاجات الحقيقية للمجتمع الذي تخدمه.
- 11- زيادة سمعة الجامعات والاعتراف والتقدير لها، لما تقدمه من خدمات متميزة للجميع<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: محاور تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

لتحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وجب معرفة المحاور وتحديدتها لتحقيق الجودة الشاملة، ورغم تعدد تلك المحاور يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

#### 1- مؤسسات التعليم العالي (الجامعة):

الجامعة مؤسسة تعليمية يلتحق بها الطلاب بعد إكمال دراستهم بالمدرسة الثانوية والجامعة على مؤسسة معروفة في التعليم العالي وتطلق أخرى على الجامعة أو بعض المؤسسات التابعة لها، مثل الكلية، المعهد، الأكاديمية، مجمع الكليات التقنية، المدرسة العليا، هذه الأسماء تسبب اختلاط في الفهم، لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.

<sup>1</sup> أسماء عميرة المرجع السابق، ص 37.

## 2- عضو هيئة التدريس:

ويقصد بجودة عضو هيئة التدريس، تأهيله العلمي، الأمر الذي يسهم حتماً في إثراء العملية التعليمية وفق الفلسفة التعليمية التي يرسمها، ويظهر دور عضو هيئة التدريس في الجهد الذي يقوم به سواء في التدريس أو في البحث العلمي، أو في خدمة المجتمع أو في الإدارة أو في القيادة الجامعية، أو كل ما يتعلق بعمله الجامعي مساهماً في تحقيق أهداف الجامعة، فالمهمة الأولى والأكثر شيوعاً في مؤسسات التعليم العالي هي التدريس وتحويل المدخلات البشرية من الأشخاص العاديين إلى كفاءات ذات قدرات معينة يمكنها ممارسة دورها في خدمة المجتمع والمساهمة في التنمية الوطنية باختلاف أدوارها، ينبغي أن تركز على عمليات التدريس والتعليم على تزويد الطلبة بمزيج من المعرفة والمهارات والسلوك بما ينتج إعداد الخريجين لمقابلة احتياجات سوق العمل والقدرة على المنافسة مع غيرهم من خريجي مؤسسات التعليم العالي الأخرى سواء المحلية أو الدولية.

## 3- الطالب:

فالطالب الجامعي هو كل شخص يقبل الدراسة في مؤسسات تربوية جامعية ما، وينظم فيها وتلقى فيها المنهج الذي حددته تلك المؤسسة، ويخضع لنظامها ولوائحها، فالطالب الجامعي هو مادة التعليم العالي ومبرر وجوده حيث تنوع عبره وحوله العناصر المكونة لعملية التعليم في منهج وتدریس إدارة الجامعة ومستلزمات فهو معرف وآمال العلمية والتعليمية<sup>1</sup>.

فالطالب هو حجر الزاوية في العملية التي من أجلها أنشأت ويقصد بها مدى تأهيله في مراحل وما قبل المرحلة الجامعية علمياً وثقافياً ونسقياً، حتى يتمكن من استيعاب حقائق المعرفة وتكتمل متطلبات تأهيله، وبذلك تضمن أن يكون هؤلاء الطلاب من صفوة الخريجين القادرين على الابتكار وتفهم رسائل العلم وأدواته، وحتى يصبح قادراً على التفاعل مع بقية العناصر العلمية والتعليمية ويجب التركيز والانتباه للأساتذة والزملاء والقدرة على الاستجابة والتفاعل والقدرة على معالجة المعلومات.

<sup>1</sup> محمد بليلة، (تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيره على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2016، 61، 62.

#### 4- طرق التدريس والبرامج التعليمية:

فالتدريس عملية تنفيذ المناهج ووسائلها وأساليبها بضمائها تقييم الطلبة وتكمن الجودة هنا في التنوع في الاختصاصات الرئيسية والفرعية الشمولية والعمق في البرنامج، حداثة المحتوى طريقة تنظيم متطلباتها ومقرراتها، والآنحاح بين التنوع في البرامج والأهداف مع سياسة وأهداف الجامعة من جهة أخرى، حيث أن تعليم الطلاب هو الهدف الأساسي لوجود المؤسسات الأكاديمية لذلك فإن جودة البرامج التعليمية أمر مهم جداً داخل الصفوف الدراسية ومراكز الحاسوب والمكتبة وإنما أيضاً نشاطات الطلاب، والمحاضرات والمعارض كما أن المناهج ينبغي أن تكون ديناميكية، وذات صلة بفلسفة المؤسسات وينبغي تعديلها بانتظام حسبما تتطلبه حاجات المجتمع التعليمية ولا بد أخيراً من أن تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين المجال التخصصي، والتعليم العالي طبقاً لفلسفتها وغايتها، يتضمن أصالة المناهج وجودة مستواها ومحتواها ذ، وارتباطها بالواقع ومواكبتها للمتغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية بحيث تساعد الطالب على توجيه ذاته في دراساته وأبحاثه في جميع أنواع التعليم كما يجب أن توفر المناهج الدراسية النشاط التعليمي الذي يكون فيه الطالب محور الاهتمام ويعمل على خلق اتجاهات ومهارات ضرورية لديهم، الأمر الذي يساهم في زيادة وعي الطالب ومن ثم المقدرة على التحميل الذاتي للمعلومات بالبحث والاطلاع مما يثري التحصيل والبحث العلمي.

#### 5- الإدارة الجامعية:

من المعلوم أن الإدارة الجامعية هي حلقة الوصل بين مكونات النظام الجامعي للطلاب والأستاذ والمنهج الدراسي وان تطويرها يكون من تطوير النظام الجامعي ولذلك حدوث سياسة أمر مهم لإدارة الجامعة في تنفيذ ومتابعة وتقييم النظام بتفاصيله حيث يقود هذه الإدارة العميد ومعاونيه ورئيس القسم ومقربيه من خلال الضبط الإداري وتحديد المسؤوليات والواجبات<sup>1</sup>.

إن مؤسسات التعليم العالي تحتاج إلى أن تكون لها قيادة وتنظيم وإدارة جيدة فاعلة، تعمل على تسهيل عملية التعليم والتعلم وتنميتها والتنظيم الفعال ينبغي أن يحدد بوضوح مسؤوليات رؤساء الأقسام والمجالس العلمية والعاملين، والطلاب ويبرر دور الإدارة في تطوير وتطبيق وتقييم خطط وبرامج المؤسسة وفي استخدام مواردها بشكل فاعل وتوجيهها إلى تحقيق الغايات والأهداف.

<sup>1</sup> محمد بليلى، المرجع السابق، ص 63.

## 6-الموارد المالية:

إن جودة التعليم تمثل متغيراً تابعاً، التمويل التعليمي في كل المجالات النشاط كما أن ضعف التمويل أو سوء استخدام الأموال يؤدي إلى تغيير الخطط، وبرامج التعليم مما يؤثر على جودة التعليم، دائماً تحتاج إلى تمويل دائم لا بد لكل مؤسسة تعليم عالي من موارد مالية كافية تمكنها من تحقيق غاياتها وأهدافها وعلى المؤسسة أن تقدم دليلاً واضحاً على هذه الكفاية.

## 6-1الموارد المادية:

تتعدد الإمكانيات المادية في الجامعة من مبان ومكتبات ومعامل ومختبرات وورش، حيث أن مرونة المبنى وقدرته على توفير المرونة المطلوبة، حيث يكون مناسباً للتفاعل، بين جميع العناصر في العملية التعليمية وقادراً على استيعاب عدد الطلاب ومدى الفائدة التي توفرها المكتبات مع المراجع والكتب والدوريات وغيرها من التجهيزات في المعامل، ويجب أن يراعي في المباني التهوية والإضاءة والمقاعد والسلامة الصحية.

## 7-تقييم أداء العاملين:

يتطلب رفع كفاءة التعليم وجودته، وتحسين أداء كافة عناصر الجودة التي تتكون منها المنظومة التطبيقية والمتمثلة بصفة أساسية على الطالب، والبرامج التعليمية، وطرق تدريسها وتمويل إدارة الجامعة وكل ذلك يحتاج إلى معايير لتقييم كل العناصر وهنا يتطلب بدوره تدريب كافة العاملين بالمنظومة التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة عليها، مع إعادة الهيكلة الوظائف والأنشطة وفق تلك المعايير والمستويات<sup>1</sup>.

**المطلب الرابع: معايير منهجية إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي.**

## 1-المعايير:

اتفق غالبية الباحثين على وجود عشرة بنود لإثبات وجود الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي نذكرها فيما يلي:

- 1- توفر المصادر المادية الكافية لدعم التعليم والتعلم
- 2- توفر المصادر البشرية لدعم التعليم والتعلم (الموظفون المؤهلون بشكل مناسب)
- 3- توفر أهداف وغايات واضحة يفهمها كل من هيئة التدريس والطلبة.
- 4- ارتباط محتوى الموضوعات الدراسية بأهداف البرنامج وغياته.

<sup>1</sup> محمد بليلة، المرجع السابق، ص 64.

- 5- تشجيع الطلبة على المشاركة الفاعلة وإعطائهم المسؤولية الكاملة بتعلمهم.
- 6- معيار برنامج مناسب للمكافأة.
- 7- التقييم الصادق والموضوعي والعاقل.
- 8- التقييم الذي يغطي مدى واسع من أهداف المساق وغاياته.
- 9- تلقي الطلبة التغذية الراجعة المفيدة من التقييم إثر تزويدهم باستمرار بمدى التقدم.
- 10- يتخرج الطلبة وقد حصلوا على معرفة ومهارات قابلة للانتقال خارج الجامعة.

## 2- المنهجية:

فيما يتعلق بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي فإنها تتمثل فيما يلي:

- 1- تحديد مسؤوليات العملية الإدارية.
- 2- تحديد متطلبات المستفيدين ومحاولة مطابقة المواصفات العملية التعليمية.
- 3- إيجاد وتطوير المعايير المستخدمة في نظام التعليم الجامعي.
- 4- البحث عن غرض التحسين والتطوير لعملية التعليم الجامعية إيجاد الفرص وترتيبها حسب الأسبقيات وتحديد على ضوء ذلك.
- 5- التحسين المستمر للعملية التعليمية الجامعية، وذلك يتطلب المساهمة الكاملة من كافة العاملين في الجامعات (من أكاديميين وفنيين وإداريين، حيث تعتبر مسؤولياتهم جميعاً نحو تحقيق مخرجات العملية التعليمية<sup>1</sup>).
- 6- تساعد في انفتاح الجامعات على محيطها الاجتماعي والاقتصادي، وتغيير الرؤية التي لا يزال كثير من مؤسسات الأعمال والصناعة تنظر إلى الجامعات باعتبارها مؤسسات موجهة للإنتاج التعليمي فقط، لذا فإن تطبيق مبادئ الجودة سيجعل من الجامعة ممولا لهذه المؤسسات المجتمعية في تلبية حاجاتها، من البحوث والدراسات والاستشارات وكذلك من الكفاءات البشرية.
- 7- تحقيق جودة المستفيدين من التعليم العالي أو ما يصطلح عليه (جودة المنتج، وهو الطالب، وتدعيم وضعه والارتقاء عن طريق تنمية مواهبه الفكرية وكفاءاته العقلية بما يسمح له بالنظرة

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوري، أغادير عرفات جويجان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان الأردن: دار المسيرة، ص 81، 82.

النقدية لخبرته ونفسه كما يرى ذلك أن التعليم الجيد يوفر للطلاب مهارات وإمكانيات لا تيسر له في كثير مما يتلقاه في مختلف مراحل الحياة عوض السعي نحو تحصيل الشهادة فقط.

8- تلعب إدارة الجودة الشاملة دور المورد البشري من أساتذة وإدارة وإيجاد أسواق لنشاطاتهم دون الاعتماد على المصادر الحكومية فقط<sup>1</sup>.

### 2- الأهداف:

للجودة الشاملة أهداف عدة تدعمها على مستوى التعليم الالي نذكرها فيما يلي:

- ضبط وتطوير النظام الإداري بالجامعة نتيجة لتوظيف الأدوار والمسؤوليات المحدد لكل فرد في النظام الجامعي وحسب قدراته ومستواه.
- الارتقاء بمستوى الطلبة الأكاديمي والانفعالي والاجتماعي والنفسي والتربوي باعتبارهم أحد مخرجات النظام الجامعي.
- تحسين كفاءات المشرفين الأكاديميين ورفع مستوى أداء جميع الإداريين من خلال التدريب المستمر.
- توفير جو التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية بين جميع العاملين في النظام الجامعي.
- رفع مستوى الوعي لدى الطلبة اتجاه عملية التعليم وأهدافه مع توفير فرص ملائمة للتعليم الذاتي بصورة أكثر فعالية<sup>2</sup>.

### المطلب الخامس: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم في الجامعة.

تلعب إدارة الجودة الشاملة دورا هاما في تحسين نوعية التعليم في الجامعة

#### 1- الدور:

- التطوير المستمر لرسالة الجامعة وأهدافها من خلال إجراء التحسينات في العملية التربوية بطريقة منظمة من خلال تحليل البيانات باستمرار وجعلها تتوافق ومتطلبات التنمية.
- توفير الاستثمار الأمثل للإمكانيات المالية والطاقات البشرية إذ أن موارد الجامعات إما أن تكون عاجزة عن تحقيق متطلبات تنفيذ برامجها أو إن هذه الأموال تخدم العملية التعليمية بصفة مباشرة، ولذا فإن تطبيق معايير الجودة يحقق الأسلوب الأمثل لاستخدام الموارد المالية بصفة صحيحة.

<sup>1</sup> محمد عوض الترتوي، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> محمود سمالي، (دور الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم الالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية)، جامعة سطيف 2، ص 68.

-رفع كفاءات العاملين في مجال التعليم العالي إذ أن معايير الجودة الشاملة تشترط على العاملين في أوساط المؤسسة مستويات عالية من الكفاءة المهنية سواء كانوا في مجال التدريس أو في المجال الإداري، ولذا فإن عمليات التدريس المستمرة والاستخدام الأمثل للوسائل التقنية الحديثة، وتوفير المهارات القيادية والقدرة على التحليل وإيجاد الحلول المناسبة التي تواجه العمل، جميعها مواصفات تتطلبها الجودة الشاملة في العاملين بمجال التعليم العالي، ولا شك أن توفر هذه المواصفات سينعكس على الأداء وإنتاجية المنتج التعليمي مما يسهم في تطوره وتقدمه.

-تحقيق الدور المجتمعي لمؤسسات التعليم العالي إذ أن هذه الرسالة لا تتوقف عند رسالتها الأكاديمية فقط بل تتجاوزها ذلك إلى محيطها الأوسع وهو دور المجتمع ولا شك أن جودة التعليم العالي ستؤثر مباشرة في المجتمع من خلال مخرجاته من الطلبة والطالبات ومن خلال ادوارهم الأخرى مثل: البحث العلمي وتقديم الاستشارات العلمية ودم القرارات واقتراح حلول للمشكلات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، إذ أن عجز بعض الجامعات ومؤسسات التعليم العالي عن قيامها بهذا الدور يعود إلى أنها لا تمتلك تلك الأدوات أو بسبب ضعف المستوى التعليمي أو لأن المجتمع تطور أسرع منها وبدأ بالبحث عن حلول للمشكلات بعيداً عن الجامعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمود سمالي، مرجع سابق، ص 68.

المبحث الثاني: توجه إدارة الجودة الشاملة نحو الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالجامعات.

### المطلب الأول: مبررات تنمية الموارد البشرية بالجامعات.

تعود تنمية الموارد البشرية بالجامعات إلى عدة مبررات منها:

- النمو المعرفي في جميع المجالات والتخصصات، مما يتطلب ضرورة متابعة الأفراد للتطورات العلمية في مجال تخصصهم من اجل الارتقاء بمستوى أدائهم.
- تزايد أعداد الطلبة بمؤسسات التعليم العالي من خلال العقود الثلاثة الماضية في مختلف أنحاء العالم.
- تحدي جودة النوعية في التعليم العالي والذي أصبح تحدي يواجه المسؤولين والقيادات التعليمية.
- حاجات الجامعة لتأهيل القوى البشرية وإعدادها للعمل في القطاعات المختلفة وعلى كل المستويات من أجل:
- التزويد بالمعارف والمهارات والقيم اللازمة للعمل المستهدف.
- التنمية للتعایش مع العصر التقني وتطوير وسائله قومياً ويتطلب هذا التركيز على العلوم الطبيعية والنظرية والتطبيقية، وتمكين التعليم منها في إطار إنساني شمولي يدرك قيمة العلوم والمعارف الأخرى.
- حاجة الجامعة إلى ربط العملية التعليمية داخلها بالتدريب في موقع الإنتاج ومجالات للتطبيق في المؤسسات ذات العلاقة وتأكيد جدية التدريب وإدماجه في طلب المناهج الدراسية وتقييم أدوار الطلاب وتحديد إنجازاتهم للحصول على متطلبات الدرجة العلمية.
- اتساع دائرة المنافسة ومجالها بين الأفراد والجامعات، بفعل العولمة وهذا يفرض على نظم التعليم بها إعداد أفراد قادرين على التنافس ليس على المستوى المحلي فحسب بل وعلى المستوى العالمي مما يقضي ضرورة تنمية كافة العاملين بها لتطوير أدائهم.
- حاجة معظم الجامعات إلى دعم برامج جودة الحياة الوظيفية والتي تستهدف مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل حاجي، سلامة عبد العظيم حسين، (تنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة)، كلية التربية، جامعة بنها، ص 10.

### المطلب الثاني: استثمار العنصر البشري من خلال إدارة الجودة الشاملة.

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، وتم الاعتراف على أنها أهم مورد من موارد المؤسسة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتمام أكبر بهذا المورد التي من بينها برنامج إدارة الجودة الشاملة، فالجودة الشاملة تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى عالٍ للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ولتحقيق هذا وجب تبني مجموعة من القواعد والإجراءات حددتها المنظمات انطلاقاً من تجاربها.

- وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة.
- الاستماع لشكاوي وانتقادات وكذا اخذ اقتراحات المورد البشري بعين الاعتبار.
- جذب الافراد نحو أدوار أكبر من المكلفين بها.
- اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب وطرق التطوير الإنساني الحالية والتنبؤ بتلك التي تظهر في المستقبل.
- منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم وإعلامهم بأوقات التدخل للاطلاع على النتائج المتوصل إليها.

ويعتبر التدريب من أكثر الاستراتيجيات المعترف بها في مجال تنمية الموارد البشرية وبالنسبة لإدارة الجودة الشاملة، فهي ترى أيضاً التدريب عبارة عن استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة كما أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب التدريب المستمر وهذا لكي يتمكن الافراد من الابتكار والابداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي، ونجاح قواعد التسيير يتطلب ما يلي:

**التغيير الثقافي:** ويعتبر التغيير الثقافي عامل أساسي ومساعد لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهو يجنبنا الاصطدام بالسلوكيات السلبية للأفراد المتمثلة في الغيابات، التأخير وكل هذه السلوكيات تندرج ضمن ما يسمى مقاومة الأفراد، وتعتبر من أهم العراقيل التي تواجهها إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>.

**الإبداع:** تحرص إدارة الجودة الشاملة على الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير الابتكاري والابداعي، والابداع هو نتيجة أفكار ومجهودات وقدرات الأفراد، ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الفرد ومساعدتهم على الابتكار وخلق الجو المناسب لذلك وتمنحهم القيام بالتجارب وتجسيد أفكارهم وتوفير الإمكانيات اللازمة.

<sup>1</sup> حوحدى صادق، (إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المورد البشري في الجزائر - دراسة حالة المركز التجاري UNO عين الدفلى)، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، خميس مليانة، 2017، ص 11-12.

إذن فالجودة الشاملة تتبع من الأفراد ومن الأمور العاملة في إدارة الجودة الشاملة نجد الإبداع حد المرونة في التحسينات المستمرة وبدن أفراد أكفاء لن تحقق الجودة الشاملة والاهداف المرجوة منها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية.

إن العنصر البشري ثروة تشكلها المنظمة وهذه الثروة وجب المحافظة عليها واستثمارها بأكفأ السبل والوسائل وتحسين هذا الاستثمار بشكل دائم وقد أحدثت إدارة الجودة الشاملة تطورات سريعة ومما لا شك فيه أداء المنظمات والمؤسسات وهو حاصل أداء جميع الأفراد فإن تنمية الموارد البشرية يكون سبباً ونتيجة في نفس الوقت وإدخال الجودة الشاملة في أي منظمة لا بد من التطرق للعناصر التالية:

#### 1- إدراك أهمية الجودة الشاملة من منظور العنصر البشري:

هناك اتجاه قوي يرى ان الجودة الشاملة تعتبر مفهوماً أساسياً يهتم بخلق وإيجاد الدوافع الحقيقية للإدارة، فهو يدعم عملية صنع واتخاذ القرار كما انه يستخدم لدعم وتأمين نتائج الأداء ويشار إلى هذا المعنى بكلمة (كايزن **kaizan**) اليابانية تعني التحسين المستمر، إن هذا المفهوم أصبح يعظم إدارة الجودة الشاملة التي تعطي اهتماماً أكبر لبعدها الموارد البشرية، وأثرها في تحقيق جودة الإنتاج ومما لا شك فيه أن الأفراد هم من يحققون الجودة.

وقد أدرك الكثيرون من المديرين في المنظمات أهمية الجودة الشاملة في تحقيق الأهداف والنجاح المستمر للمنظمة ودعم الموارد البشرية بمثابة الثورة التي تحرك المنظمات.

#### 2- دمج الموارد البشرية بالجودة الشاملة.

يركز مفهوم إدارة الجودة على زيادة إدراك الأفراد لأهمية هذا المفهوم لذا يجب أن ينشغل الأفراد بمعرفة مختلف الأبعاد والجوانب المرتبطة بتطبيق الجودة الشاملة ويعتبر حث ودفع الأفراد لقبول وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة، فغن دمج الأفراد هو عبارة عن عملية لمساعدة ودعم الافراد في المنظمة وهنا لزيادة قدراتهم ومهاراتهم نحو تحطى المشاكل، فالأفراد في أي منظمة أو مؤسسة اقدر الناس من حيث معالجة المشاكل والمعوقات التي تعترضهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حو حمدي صادق، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، (إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفصيل تسيير الموارد البشرية دراسة حالة المعهد الدبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائرية)، رسالة الدكتوراه، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012، ص 136 / 134.

### المطلب الرابع: الأهداف التي تدعمها تنمية الموارد البشرية بالجامعات.

- تنمية الموارد البشرية بالجامعات أصبحت ضرورة لا غنى عنها وهذا لتحقيق أكبر قدر من الكفاءات في مخرجات التعليم وعليه فإن تنمية الموارد البشرية بالجامعات تدعم مجموعة من الأهداف نذكرها فيما يلي:
- دعم العدالة من خلال توفير الفرص المتكافئة
  - دعم الديمقراطية وما تفجره من الإبداع والتحرر والمشاركة
  - زيادة الكفاءة عن طريق أداء العمليات بسرعة وقل تكلفة
  - دعم الابتكار من خلال أداء العمليات بصورة مبدعة وحديثة مما تؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية.
  - تحقيق الفعالية للمؤسسة وذلك عن طريق أداء العمليات الأكثر المناسبة أو الملائمة وأخذ أفضل قرارات ممكنة.
  - مساعدة الفرد على تطوير أدائه وقدراته وجعله يتخلص من النظرة السطحية لتتحول إلى نظرة أكثر عمقاً وبشكل مختلف.
  - تنمية الموارد البشرية بالجامعات تهدف إلى تهيئة رأس المال البشري لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية السريعة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات

أخذت العناية بتنمية الموارد البشرية أبعاد عدة منها الأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية والتعليمية، فمثلا في الأبعاد الاقتصادية اهتمت الدول بالتنمية الاقتصادية عبر تحقيق التقدم لها توفير الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، فالموظف المؤهل تأهيلا تعليميا في ضوء الجودة الشاملة وبجودة عالية وتدريب مستمر سيحافظ على الدقة في العمل ويزيد من فرص التعليم الجيد ويحافظ على الوقت، مما يسمح لهذا الفرد أن يجد فرص عمل بوصفه مواطنا ينتج ويحقق قيمة مضافة تساهم في التنشيط الاقتصادي أما البعد الثقافي لتنمية الموارد البشرية فيتمثل في تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع ويزيد من معرفة الفرد وتمسكه بهويته الثقافية من حيث التراث اللغة الفكر ويزيد مستوى الوعي لديه أما البعد الاجتماعي لها لتنمية الموارد البشرية فيكون في التعليم الذي ينمي قدرات الفرد العقلية والفكرية ويكسب الأنماط السلوكية وقيمها المتوارثة مما يؤدي به إلى تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، ويمكن أن تضيق بعدا

<sup>1</sup> أحمد إسماعيل حاجي، سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 08.

آخر يتعلق بتنمية الموارد البشرية هو البعد الأمني للمجتمع، إذ أن عناية الدولة أو المؤسسة التعليمية بتعليم الفرد وتدريبه يؤدي إلى تخفيض نسبة البطالة التي تتناقص مع التعليم مما يساهم في الاستقرار الأمني للمجتمع، وهذه الموارد البشرية لها دور مهم في عمليات التنمية في الدول النامية خصوصاً.

ويلاحظ أن ارتباط بعض العناصر بالموارد البشرية يمكن نظام إدارة الجودة الشاملة تطبيقه في الجامعات أن يؤثر على تنميتها، ومن هذه العناصر أولاً: قلة الإسهام في النشاط الاقتصادي، حيث ضعف الإسهام في العالم الإسلامي قياساً على العالم الغربي بشكل عام، ويعود ذلك إلى أسباب أهمها ارتفاع الشرائح العمرية الشابة، أيضاً ظاهر الاكتفاء عن العمل كالتكافل الاجتماعي والبطالة التي تأخذ مساحة واسعة<sup>1</sup>.

ولذلك كان الاستثمار في الرأس المال البشري ذا فائدة عظيمة في الدول إذ يقدم الفرد معارف ومهارات وبسبب التغيرات التقنية في السوق نجد أنها تؤدي إلى نقلة نوعية في التعليم إذ أن التعليم والتنمية مستويان في عالم المعرفة ولأن العنصر البشري من أهم مقوماته بلا جدال والتعليم بذاته عامل رئيس في التغيير ومصدر التقدم الاجتماعي، ولقد كانت أدبيات الموارد البشرية في الجامعات تقارن كثيراً بالتدريب والتعليم المهني والتقني وهذا ما أشار إليه مفهوم الجودة الشاملة في إعداد الفرد أو الطالب أو عضو هيئة التدريس بحضور الدورات وتحسين فاعلية المعلم وتحسين كفاءته وأن يكتسب الطلبة الكفاءة والمهارات الأساسية.

وفي ضوء ما ذكرناه حول أثر الجودة الشاملة في بناء الفرد وتطويره وإعداده إعداداً سليماً من أجل المنافسة والنوعية لسد حاجات السوق والطلب، ترى أن مفهوم الجودة الشاملة وتطبيقها في الجامعات لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية والتي من أهم عناصرها الإنسان أو العامل أو الطالب الذي يهيأ للتدريب..... مفهوم الجودة جزء من حياته من أجل الإبداع وحل المشكلات واستخدام التقنية الحديثة بكل أنواعها لذا وجب استخدام الجودة الشاملة ومفهوم في كل مستويات الحياة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عاصم شحادة علي، (تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات)، مجلة الباحث، العدد 7، الجامعة الإسلامية بماليزيا، 2010/2009، ص 199-200.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 200.

### خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل أن بفضل النجاحات التي حققتها إدارة الجودة الشاملة في القطاع الصناعي قد جذبت انتباه الباحثين والإداريين ورؤساء الجامعات مما أدى إلى استعارة هذا المفهوم للاستفادة من مزاياه وعليه كانت الجامعة ولا زالت تلعب دوراً جوهرياً وتحتل مكانة رائدة في تكوين الفرد وتنمية قدراته وصقل مواهبه فهي المسؤولة عن إعداد وتخرج قادة المجتمع الذين يساهمون في ترقية المجتمع وتطويره، ولهذا كان السبيل هو تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى مخرجات الجامعات من موارد بشرية قادرة على إحداث التغيير وتطوير المجتمعات.

خاتمة

إن التغييرات الحاصلة في العالم اليوم تحتم على مؤسسات التعليم العالي فهي تعيش تحديات من زوايا مختلفة، مما يستدعي التحلي عن الأنماط التقليدية في التسيير، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة في الجامعات حل فريد جعل منتج العملية التعليمية قادراً على تلبية المتطلبات المجتمعية ومع تزايد إدراك أهمية هذا المدخل للدور الذي يلعبه في تنمية المورد البشري وفق مبادئ الجودة الشاملة، ونظراً للنتائج التي أظهرتها الدراسات لتأثير مدخل الجودة الشاملة على أداء المورد البشرية في الجامعات، من إداريين وطلبة، وهيئة تدريس وذلك عن طريق حضور دورات التدريبية لتحسين الفاعلية وإكساب الطلبة والإداريين المهارات اللازمة من اجل المنافسة والنوعية، وعليه فإن تبني الجامعات لمبادئ الجودة الشاملة وتنمية مواردها وفق هذه المبادئ يعد خياراً استراتيجياً لتحقيق التميز في الأداء ومما هو واضح فالنتائج المبهرة التي حققها المدخلين وتكاملها المورد البشري لا يصبح ممكناً إلا في حالة اعتبار المورد البشري جوهر الجودة الشاملة.

انطلاقاً من التحليل النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تنمية الموارد البشرية في الجامعات وقيمتها الجوهرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي توصلنا إلى النتائج التالية:

### النتائج:

- الجودة الشاملة ليست وصول لغاية جامدة وإنما عملية تطوير مستمرة يستوجب مشاركة قوية من الجميع.
- تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي أصبحت ضرورة حتمية لأي مؤسسة لكونها تحرص على بقاء هذه الأخيرة في ظل التغييرات السريعة.
- هناك علاقة وطيدة بين نجاح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والدور الذي تلعبه في تنمية الموارد البشرية، فتنمية الموارد البشرية حلقة مهمة في مدخل إدارة الجودة الشاملة، لكي تتحقق فعالية التدريب لا بد من إلتزام مفهوم الجودة وبالتالي فكلاهما يهدف إلى تحقيق النجاح والتطوير والتميز وتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- إن منظمات التعليم العالي في حاجة إحداث تغييرات لتواكب ثورة الإدارة الجامعية الحديثة للمضي قدماً في سبيل تبني مبادئ الجودة الشاملة وتنمية مواردها وفق هذه المبادئ لتتماشى ومتطلبات الإنتاج العلمي في كافة مجالاته وبالتالي نجاح مؤسسات التعليم العالي.

- تؤثر مبادئ الجودة الشاملة تأثيراً إيجابياً على تنمية الموارد البشرية في الجامعات والتي من أهم عناصرها الطالب، الإداريين، هيئة التدريس الذين يتم استثمارهم وتدريبهم وتهيئتهم ليصبح مفهوم الجودة جزءاً من حياتهم من أجل الإبداع والابتكار.

### التوصيات:

من خلال هذا البحث توصلنا إلى التوصيات التالية:

- نوصي باستقطاب وتوظيف قيادات إدارية جديدة قادرة على تنمية الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.
- العمل على استثمار الموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية مخصصة لتنمية الإداريين والعاملين وطلبة الجامعة توفير احتياجاتهم التدريبية وتنفيذ البرامج بصفة دورية نع تقييم أثر التدريب للتأكد من مدى فاعلية برامج التدريب.
- توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية كما لها نتائج فعالة في تطوير واستثمار المورد البشري.
- تبني ودعم الإدارة العليا لسياسة نشر ثقافة الجودة الشاملة وتبني مدخل تنمية الموارد البشرية.
- تنظيم دورات تكوينية لفائدة القيادة الجامعية على الوسائل الحديثة لمواكبة التطور العصري.
- دمج إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية في البرامج التعليمية.

قائمة المصادر

والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع:

#### المصادر:

القرآن الكريم

#### الكتب والمؤلفات العامة:

1. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2010.
2. الترتوي محمد عوض ، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان الأردن: دار المسيرة.
3. حاروش نور الدين ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2016.
4. حداد إبراهيم عواطف ، إدارة الجودة الشاملة، جامعة البترا، دار الفكر، طبعة الأولى، 2009.
5. الريات عواد محمد ، شاعر مجيد سوسن ، إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في الصناعة والتعليم، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
6. عليش محمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين الشمس، 1971.
7. لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 900، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان ، 2015.
8. ماضي محمد توفيق ، إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجال الصحة والتعليم، نموذج مفاهيمي مفتوح: القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
9. مختار سليم حسن ، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي، القاهرة: مكتبة بيروت، الطبعة الأولى، 2008.
10. النداوي سلمان زيدان ، عبد الوالي إسحاق أبو بكر، تطوير التعليم الجامعي تنمية المجتمعات في ضوء إدارة الجودة الشاملة، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، 2016.

#### المقالات والدراسات:

1. أرحالي حجيلة ، رقية بوخالفة، (من مفهوم التنمية الاقتصادية إلى تنمية البشر)، المركز الجامعي تيبازة.

2. حاجي إسماعيل أحمد ، سلامة عبد العظيم حسين، (تنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة)، كلية التربية، جامعة بنها.
3. بارك حليلة ، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية، اقتصادية شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة شلف، الجزائر.
4. بن العالة حسين ، عبد السلام باليالي، (حكومة الجامعات، مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي)، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد1، جامعة أحمد راية أدرار، 2018.
5. بودلال علي ، مسعودي عبد الكريم، الجودة في التعليم الالي والتدريب، مجلة المحلية الجزائرية للمالية العامة، العدد 4.
6. سمالي محمود ، (دور الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم الالي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية)، جامعة سطيف 2.
7. شحادة علي عاصم ، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجلة الباحث، العدد7، الجامعة الإسلامية بماليزيا، 2010/2009.
8. عساف ليلي ، (إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق)، أحمد طرايرة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد الأول، عمان، 2008.
9. لخضر مداح، (الركائز التطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الجامعية والنماذج الدولية لتفعيلها)، جامعة الجلفة.

### الدراسات غير المنشورة:

1. بكفوس هشام ، (تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2007.
2. بليلة حبيب ، (إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر- دراسة حالة ميدان الحكامة بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم 2016/2017)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 ، جوان 2017.
3. بليلة محمد ، (تحديد معايير الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية أبو بكر بلقايد تلمسان)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016-2017.
4. حاجي هاجر، (إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء التدريس بجامعة أم البواقي)، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي، 2016-2017.

5. حاروش نور الدين ، (إمكانية تطبيق الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة لتفصيل تسيير الموارد البشرية دراسة حالة المعهد الديبلوماسي والعلاقات الدولية الجزائرية)، رسالة الدكتوراه، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، 2012،
6. حوحمدي صادق، (إدارة الجودة الشاملة ودورها في تنمية المورد البشري في الجزائر - دراسة حالة المركز التجاري UNO عين الدفلى)، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، خميس مليانة، 2017.
7. سراج وهيبة ، (استراتيجية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستخدم في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف ) مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.
8. عمري آمنة ، (دور التكوين في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية لوحدة نفضال لتوزيع وتخزين الغاز أم البواقي)، مذكرة ماستر، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014
9. عميرة أسماء ، (إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي)، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2013.
10. فلكاوي نجوى ، (تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة سطيف)، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2017.
11. مانح سبرينة ، (أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
12. واصل هوارية ، (الإدارة الفعالة ودورها في تحقيق الجودة الشاملة - دراسة حالة مؤسسة ميناء مستغانم)، مذكرة ماستر أكاديمي، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، مستغانم، 2017.
13. يحيوي خديجة ، (دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية - دراسة حالة مجموعة من المنظمات في الجزائر)، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة بومرداس، 2017.

المواقع الإلكترونية:

1. [https:// mawdoo.com](https://mawdoo.com) أسماء الزيد.
2. [www. Alfarana.com](http://www.Alfarana.com). عبد الحلیم سلیمان سوقي.
3. [https= haytook.com](https://haytook.com). أسماء الزاید

فهرس

الموضوعات

Contenu

شكر وعرفان ..... 11

إهداء ..... 12

خطة الدراسة: ..... 12

مقدمة ..... 12

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية ..... 12

تمهيد: ..... 11

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة ..... 12

المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة وتطورها التاريخي ..... 12

أولاً: مفهوم الجودة الشاملة: ..... 12

ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الجودة الشاملة ..... 14

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة ..... 17

1- تحقيق رضا المستفيد: ..... 17

2- التقويم الذاتي وتحسين الأداء: ..... 18

3/ العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل: ..... 19

4/ تفويض السلطة: ..... 19

5/ إرساء نظام العمليات المستمرة: ..... 20

6- الرؤية المشتركة ..... 20

7- الشمولية: ..... 20

8- إتخاذ القرارات المبنية على الحقائق: ..... 20

21.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الجودة الشاملة
21.....	أولاً: الأهمية
22.....	ثانياً: الأهداف
22.....	المطلب الرابع: متطلبات ومراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
23.....	أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
24.....	ثانياً: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
25.....	ثالثاً: التوجه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه:
26.....	رابعاً: قياس الأداء الإنتاجية والجودة:
27.....	خامساً: الإدارة الفعالة للموارد البشرية
27.....	سادساً: التعليم والتدريب المستمر:
27.....	سابعاً: القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة:
28.....	ثامناً: إرساء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة.
29.....	تاسعاً: تشكيل فريق عمل الجودة على جميع مستويات النشاط:
31.....	المطلب الخامس: مزايا ومعوقات إدارة الجودة الشاملة
31.....	أولاً المزايا:
32.....	ثانياً: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:
33.....	المبحث الثاني: ماهية تنمية الموارد البشرية
33.....	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
35.....	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية:
35.....	1- الأهمية:
36.....	2- الأهداف:

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية والصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية. ....	37
المطلب الرابع: خصائص وخطوات تنمية الموارد البشرية. ....	39
المطلب الخامس: مسؤوليات وأساليب تنمية الموارد البشرية. ....	40
خلاصة الفصل: .....	47
الفصل الثاني: تنمية الموارد البشرية على ضوء مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات .....	
تمهيد: .....	49
المبحث الأول: الجودة الشاملة بالجامعات. ....	50
المطلب الأول: مفهوم الجودة الشاملة في الجامعات. ....	50
المطلب الثاني: مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات. ....	51
المطلب الثالث: محاور تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي. ....	53
المطلب الرابع: معايير منهجية إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي. ....	56
المطلب الخامس: دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين نوعية التعليم في الجامعة. ....	58
المبحث الثاني: توجه إدارة الجودة الشاملة نحو الاهتمام بتنمية الموارد البشرية بالجامعات. ....	60
المطلب الأول: مبررات تنمية الموارد البشرية بالجامعات. ....	60
المطلب الثاني: استثمار العنصر البشري من خلال إدارة الجودة الشاملة. ....	61
المطلب الثالث: دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية. ....	62
المطلب الرابع: الأهداف التي تدعمها تنمية الموارد البشرية بالجامعات. ....	63
المطلب الخامس: أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات .....	63
خلاصة الفصل: .....	65
خاتمة .....	67
قائمة المصادر والمراجع: .....	70

75 ..... فهرس الموضوعات:

79 ..... ملخص الدراسة:

## ملخص الدراسة:

إن الهدف من دراسة أثر مبادئ الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية بالجامعات هو معرفة مدى مساهمة مبادئ الجودة الشاملة في تنمية وتطوير وتأثير الموارد البشرية بالجامعات ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى فصلين الفصل الأول عبارة عن مدخل مفاهيمي لإدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية فيما تناول الفصل الثاني: دراسة تحليلية لتنمية الموارد البشرية على ضوء مبادئ الجودة الشاملة في الجامعات، ومن خلال هذا الموضوع تم توظيف المنهج الوصفي للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة وجمع الحقائق والمعلومات ووصفها وصفا دقيقا واستخدمنا أيضا المنهج التاريخي لاستقراء التطور التاريخي لمفهوم ومراحل تطور الجودة الشاملة وعليه في الخاتمة توصلنا إلى مجموعة من النتائج من بينها أن الجودة الشاملة ليست وصولا لغاية جامدة وإنما عملية تطوير تستوجب مشاركة قوية من الجميع وقد انعكس تأثير مبادئ الجودة الشاملة إنعكاسا إيجابيا على تنمية الموارد البشرية في الجامعات والتي من أهم عناصرها الطالب، الإداريين وهيئة التدريس الذين يتم استثمارهم وتدريبهم وتهيئتهم ليصبح مفهوم الجودة جزء من حياتهم من أجل الإبداع والابتكار ومن هنا يقدم البحث مجموعة من التوصيات من بينها ضرورة استقطاب وتوظيف قيادات إدارية جديدة قادرة على تنمية الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

**Study summary:**

The aim of studying the impact of the principles of total quality on the development of human resources in universities is to know the extent to which the principles of total quality contribute to the development, development and impact of human resources in universities. The second: an analytical study of human resource development in the light of the principles of total quality in universities, and through this topic the descriptive approach was employed to find out the concepts of the study, collecting facts and information and describing them accurately and we also used the historical method to extrapolate the historical development of the concept and stages of the development of total quality. In conclusion, we reached To a set of results, including that comprehensive quality is not a static goal, but rather a development process that requires strong participation from all. The impact of the principles of total quality has a positive impact on the development of human resources in universities, the most important of which are students, administrators and the teaching staff who are invested, trained and prepared to become The concept of quality is part of their lives for creativity and innovation and who they are The research presents a set of recommendations, including the necessity to attract and employ new administrative leaderships capable of developing human resources in light of the application of the principles of total quality.