

أثر تطوير وتحسين كفاءة الأفراد في ترقية جودة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية- دراسة استطلاعية لعينة من الأساتذة بكليات العلوم الاقتصادية على مستوى الجامعات الجزائرية-

**Effect of developing and improving the efficiency of individuals in upgrading the quality of Algerian higher education institutions - A survey of a sample of professors in the faculties of economic sciences at the level of Algerian universities -**

د.يزيد تفرات<sup>1</sup> أ.رباب زارع<sup>2</sup> د. محجوب بحوصي

<sup>1</sup> مخبر COFIFAS جامعة أم البواقي ، [yazidtagraret400504@gmail.com](mailto:yazidtagraret400504@gmail.com)

<sup>2</sup> مخبر COFIFAS جامعة أم البواقي ، [rabab.zaraa@univ-oeb.dz](mailto:rabab.zaraa@univ-oeb.dz)

<sup>3</sup> جامعة بشار ، [mahjoub\\_bahoussi@yahoo.fr](mailto:mahjoub_bahoussi@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2019/06/11

تاريخ القبول: 2019/05/07

تاريخ الاستلام: 2019/01/23

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير الكفاءات البشرية على تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة حالة عينة من الأساتذة بكليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، وقد تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني. وقد أكدت نتائج الدراسة أنه على الرغم من أهمية التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي للكفاءات البشرية والدور الذي تلعبه في تحسين جودة التعليم العالي، إلا أن هناك بعض القصور في ممارسات هذه العمليات والتي قللت نوعاً ما من فعاليتها، وبالتالي من الضروري الاهتمام أكثر بتحسين أساليب تطوير الكفاءات البشرية لمدى مساهمة ذلك في تحسين الجودة بالجامعات الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير الكفاءات البشرية، التطوير التنظيمي، التطوير الإداري، تطوير المسار الوظيفي، جودة التعليم العالي.

**تصنيف JEL:** C1، D8، I3.

### **Abstract:**

The aim of this study was to determine the impact of human resources development on improving quality in higher education institutions, Where it was based on descriptive analytical approach, and study the case of a sample of professors in the faculties of economy in Algerian universities, The results of the study confirmed that, despite the importance of organizational and administrative development and the development of the career path of human competencies and the role it plays in improving the quality of higher education, However, there are some shortcomings in the practices of these operations which have somewhat reduced their effectiveness, Therefore, it is necessary to pay more attention to improving the methods of developing human competencies to the extent that this contributes to improving quality in Algerian universities.

**Keys words:** human resource development, organizational development, administrative development, career development, quality of higher education

**JEL classification codes:** C1، D8، I3.

المؤلف المرسل: د. يزيد تفرات، الإيميل: [yazidtagraret400504@gmail.com](mailto:yazidtagraret400504@gmail.com)

## تمهيد:

في ظل اقتصاد تحكمه المعرفة وعالم تحركه التطورات الهائلة وتسيره الديناميكية المتسارعة ويوجهه شعار أن البقاء للأقوى والقوة تكمن في التميز، فالمؤسسة التي تكون دون موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات ومعارف تمكنها من التسيير الجيد والفعال لباقي موارد المؤسسة، بات يشكل الرأسمال الحقيقي للمؤسسة والمصدر الأول لخلق القيمة فيها. ونظرا للدور الهام والحيوي الذي تلعبه الجامعة والذي تتلخه نواتجه في تطوير والرقي بالمجتمعات وابعبارها أولى التنظيمات المنوطة بمهمة توليد المعرفة ونشرها واستغلالها، كان لزاما ليها تامين وتطوير مواردها البشرية والرفع من مهاراتها، كفاءاتها ومعارفها من خلال تبنيتها وتطبيقها لوسائل وإجراءات واستراتيجيات التطور التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي، لما لذلك من دور كبير وفعال في تحسين جودة الخدمة التعليمية حيث أصبح تحقيق مفهوم الجودة في كل نواحي العمل بمؤسسات التعليم العالي مطلباً أساسياً يجب أن يتحقق في عصر يسوده التعقيد والتغيير والمنافسة.

من هنا جاءت هذه الدراسة بغية إلقاء الضوء على أهمية تطوير كفاءات الموارد البشرية في الجامعة في ضوء معايير ومتطلبات تحقيق الجودة في التعليم العالي، مع التأكيد على أدوار الكفاءات البشرية المتجددة والمنسجمة مع روح العصر ومتطلباته والتي ينبغي أن تظهر في المحصلة على المخرجات التعليمية التي يتقرر وفقها مستوى جودة التعليم والأداء.

## 1- إشكالية الدراسة:

من خلال التقديم السابق وفي ظل التوجهات الحديثة في تطوير الكفاءات البشرية بالجامعة، وفي إطار إبراز العلاقة وتحديد الأثر الذي ترمسه على تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات عموماً والجامعات الجزائرية على وجه الخصوص، يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

## ✓ ما أثر أساليب تطوير الكفاءات البشرية على تحسين الجودة في التعليم العالي؟

## 2- التساؤلات الفرعية:

بغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة، يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم أساليب تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة؟
- ما المقصود بجودة التعليم العالي وما هي المتطلبات التي يمكن للجامعة أن تتبناها للرفع من مستوياتها؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية وتحسين الجودة في الجامعات الجزائرية؟

## 3- فرضيات الدراسة:

في محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية: يشكل كل من التطوير التنظيمي والتطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي استراتيجيات هامة تتبناها الجامعات كآليات للرفع في مهارات، خبرات، ومعارف كفاءاتها البشرية، مما يؤثر إيجاباً في مستويات الجودة التعليمية.

ب- الفرضيات الفرعية: وتندرج من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير التنظيمي وتحسين الجودة في الجامعات الجزائرية؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير الإداري وتحسين الجودة في الجامعات الجزائرية؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي وتحسين الجودة في الجامعات الجزائرية.

#### 4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيري الدراسة في حياة المؤسسات عموما والجامعات على وجه الخصوص، حيث يمثل المتغير المستقل في تطوير الكفاءات البشرية والتي ضرورة توجه الجامعات إلى الاهتمام برأسمائها البشري والعمل على تطويره باستمرار، والذي يشكل مخزونها العلمي ورصيدها الفكري والقوة الدافعة لها نحو الارتقاء والتميز ضمن أهدافها الهامة والحساسة، أما المتغير التابع فيتمثل في تحسين جودة التعليم في الجامعات الجزائرية، وبالتالي محاولة معرفة مدى فعالية استراتيجيات التطوير التي تتبناها الجامعات الجزائرية في تنمية كفاءات مواردها البشرية وتحديد أثرها على تحسين جودة الخدمة التعليمية والإدارية.

#### 5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة وبناء على الطرح السابق لإشكالياتها وفرضياتها إلى محاولة التأكيد على النقاط التالية:

- اعتبار المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لتحسين جودة أدائها؛
- التأكيد على أهمية تطوير الكفاءات البشرية وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالجامعات، باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز الذي يشكل مطلبا أساسيا للرقى بالجامعة والمجتمع؛
- التأكيد على ضرورة استخدام الجامعة لأسلوب إدارة الجودة الشاملة والعمل على نشر ثقافة تحسين الجودة بين مختلف الأقسام والفاعلة؛
- الكشف عن واقع تطوير الكفاءات البشرية في الجامعات الجزائرية، وتحديد مستويات العمل على تحسين الجودة، ونوعية الأثر والعلاقة بينهما.

#### 6- منهج الدراسة:

على الباحث إتباع أسس موضوعية لتحديد المنهج المناسب الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حيويتها وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم. ونظرا إلى أنها تمت عن طريق استمارة الأسئلة (الاستبيان) وأن الهدف منها هو الوقوف عند حد الوصف والربط والتحديد لنوعية الأثر وحدود العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالتالي ونتيجة لهذه الأسباب فإن المنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بتحليل أسئلة الاستبيان بغية الوصول إلى نتائج الدراسة. حيث تم استخدام نظام spss لتحليل ومعالجة أسئلة الاستبيان باعتماد الأدوات الإحصائية المناسبة لهذا الطرح.

#### 7- تقسيمات الدراسة:

ومن أجل معالجة الموضوع سيتم تقسيم البحث إلى محورين رئيسيين كالتالي :

أ- ور الأول: الإطار النظري للدراسة.

أ- ور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة.

#### أ- ور الأول: الإطار النظري للدراسة

#### 1- التطوير التنظيمي للكفاءات البشرية بالجامعة

1.1 مدخل تعريفي للتطوير التنظيمي في الجامعة: يؤكد البعض أن التطوير التنظيمي للتعليم الجامعي هو: " عملية متكاملة شاملة لجميع جوانبها ( الموارد البشرية، جماعات العمل، التنظيم نفسه )، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، ذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة والمناخ التنظيمي

وأبضا البيئة المحيطة بها، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعه، الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية والمعلوماتية<sup>1</sup>

يتضح أن التطوير التنظيمي يعد من أهم العوامل الفاعلة في النهوض بالمؤسسات على رأسها المؤسسة الجامعية في مختلف جوانبها سيما الجانب الإنساني، إذ يعد مجموعة من الأساليب التي تستخدم لتخطيط التغيير التنظيمي بهدف تحسين تنمية الموارد البشرية وتنمية الإبداع والابتكار لديهم، بالتالي زيادة كفاءة المؤسسة، فالتزام الجامعة بمشروع التطوير التنظيمي يفتح مجالاً واسعاً لتنمية القوى البشرية ويسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال مجالات إمكانات المتفوقين وتحفيز المتميزين منهم.<sup>2</sup>

**2.1 المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي في الجامعة:** إن جهود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها أو بالنسبة للإستراتيجيات والوسائل التي تتبناها، تنطلق من مجموعة من المبادئ والافتراضات والقيم، يمكن التعبير عنها بالنسبة لكل من:<sup>3</sup>

### 2.2 المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي في الجامعة:

إن جهود التطوير التنظيمي سواء فيما يتعلق بالأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها أو بالنسبة للإستراتيجيات والوسائل التي تتبناها، تنطلق من مجموعة من المبادئ والافتراضات والقيم، يمكن التعبير عنها بالنسبة لكل من:<sup>4</sup>

**1.2.1 المورد البشري:** إن المورد البشري لديه حاجة للنمو والتطوير، حيث يمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعلمي مآزر وذو تحديات، إن عدم استغلال إمكانات وإمكانيات ومواقف معظم الموارد البشرية في حين أنهم قادرون على تحمل مسؤولية أعمالهم والإسهام بدور إيجابي في أداء المؤسسة.

**2.2.1 الجماعات ( فرق العمل):** الجماعة هامة بالنسبة للأفراد لكونها تساعدهم على إشباع حاجات هامة لديهم، فالجماعة أساساً محيطة ويمكن أن تكون مساعدة أو ضارة فيما يتعلق بدعم أهداف المؤسسة، وبالتالي يمكن للموارد البشرية من خلال العمل التعاوني زيادة فاعلية الجماعات في تلبية احتياجات الفرد والمؤسسة.

**3.2.1 المؤسسة:** تؤثر ثقافة المؤسسة على كيفية مشاعر واتجاهات الموارد البشرية وكيفية التعبير عنها وغالباً ما تمنعهم من التعبير عن مشاعرهم واتجاهاتهم، هذا يؤثر سلباً على حل المشكلات ونمو الأفراد والرضا في العمل، كما أن البناء التنظيمي والأعمال في المؤسسة يمكن تصميمها وتعديلها بحيث تلي حاجات الأفراد والجماعات والمؤسسة على حد سواء.

**3.1 أهداف التطوير التنظيمي للكفاءات البشرية في الجامعة:** يهدف التطوير التنظيمي للكفاءات البشرية في الجامعة إلى تحقيق ما يلي:<sup>5</sup>

- إن تنمية القوى البشرية هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة من جهة وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، حيث يرمي ذلك الجهد إلى تنشيط وتحديد الموارد المادية والفنية وخاصة البشرية؛
- يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد المناخ المناسب الذي تستطيع فيه الكفاءات البشرية أن تنمو وأن تحقق ذاتها و أن تؤثر إيجاباً على وظائفها ومؤسساتها وبيئتها؛
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعة العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

## 2. التطوير الإداري للكفاءات البشرية في الجامعة:

## 1.2 مفهوم التطوير الإداري:

يعد التطوير الإداري من بين أهم الاستراتيجيات الفاعلة في النهوض بمهارات وقدرات الإداريين في المؤسسة، مما يجعل المؤسسة قادرة على التكيف والتغيرات الحاصلة في بيئتها سيما الخارجية منها. ويعرف التطوير الإداري على أنه: " مختلف الجهود والإمكانيات التي توفرها المؤسسة للعمليات المستمرة لإعداد المدير وهيئته لإدارة مؤوسيه وللمساهمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية، ذلك من خلال رفع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل وضمان توفر التعاقب الإداري داخل المؤسسة بقدر الإمكان".<sup>6</sup>

كما يعرف على أنه: " عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية".<sup>7</sup>

## 2.2 أسس الممارسة الأفضل للتطوير الإداري :

حتى تحقق المؤسسة الهدف من تطوير مديريها يجب أن تركز في برامجها على تحفيزهم ودفعهم نحو النمو وتطوير الذات، من هنا تتجلى الممارسة الأفضل لتنمية المديرين في النقاط التالية:<sup>8</sup>

- استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لدعم الفهم والإدراك الذاتي، بهدف مساعدة الأفراد والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين؛
- إن التنمية الإدارية بمنزلة قلب الأعمال، لذلك يجب أن تساعد في تحقيق التنمية الإستراتيجية والتوجيه [ويل الأجل؛
- إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، هذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، فهو هام جدا لأن الأفراد يتحركون ضمنه وخارج المؤسسات المختلفة؛
- تدعيم وتعزيز الع [قة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه الع [قة قوية بين هذه المفاهيم تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.

## 3.2 أهمية التطوير الإداري:

تحاول أغلب المؤسسات التي تسعى إلى التطور ومواكبة التغيرات المختلفة إلى تطوير و تصميم برامج للتطوير الإداري، حيث يمكن تحديد أهميته من خلال النقاط التالية:<sup>9</sup>

- يساهم التطوير الإداري في تنمية مهارات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، مما يتيح للمدراء فرصة الاختيار الأفضل للبدائل وتقليل المخاطر وعدم التأكد؛
- يؤدي إلى تطوير مهارات الع [قات الإنسانية، التي تعد من المهارات التي يتطلبها العمل الإداري بدرجة كبيرة، نظرا للتفاعل بين المدراء والموظفين في كافة المستويات وأهمية هذا التفاعل في وضع وتنفيذ الخطط والأهداف التنظيمية بصورة عامة؛
- يساعد على اكتساب المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل والمؤسسة بصفة عامة؛
- تطوير الإمكانيات والقابليات العامة للمدراء والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والحد من ظاهرة التقادم الإداري؛
- تساهم بعض برامج التطوير الإداري في تزويد المدراء ببعض المهارات الخاصة ووفقا لمدى الحاجة لهذه المهارات.

### 3- تطوير المسار الوظيفي للكفاءات البشرية في الجامعة: يشكل تطوير المسار الوظيفي أحد أهم أوجه وظيفة تنمية

الكفاءات البشرية بالمؤسسات، إذ من خ[ ] له فقط تتحدد الرؤى وترسم الم[ ] مح الخاصة بالمواقع التي سيعتليها الموظف منذ التحاقه بالعمل حتى إحالته على التقاعد.

#### 1.3 مفهوم تطوير المسار الوظيفي :

قبل إعطاء تعريف لمصطلح تطوير المسار الوظيفي لابد من التعرف أولا على مصطلح المسار الوظيفي، الذي عرف على النحو التالي:

- " سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة " <sup>10</sup>.
- " المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقيا ورأسيا على مدى حياته العملية وحتى تقاعده، كما قد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في مؤسسة واحدة أو في عدة مؤسسات في مجال نشاط واحد أو عدة مجالات" <sup>11</sup>
- أما تطوير المسار الوظيفي فهو: "عملية مستمرة من خ[ ] لها يتقدم الفرد ويتطور من خ[ ] ل مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا والمشاكل والمهام" <sup>12</sup>
- وعليه فإن تطوير المسار الوظيفي للموظف يشكل [ ] يقا لتكوين خبرة مهنية لديه في مجال معين ، مترجم في مجمل الوظائف التي شغلها والمهام التي أداها، فهو وسيلة محفزة تستخدم من أجل تحقيق [ ] موحات الموارد البشرية في المؤسسة بوجه عام، كما تشجع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين معارفهم باستمرار، لوصول وظائف أعلى وبلوغ نهاية هذا المسار.

#### 2.3 أهمية تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للكفاءات البشرية في الجامعة:

- تبرز أهمية وفوائد تطوير المسار الوظيفي بالنسبة للمورد البشري في المؤسسة في النقاط التالية: <sup>13</sup>
- فهم نقاط القوة والضعف وأيضا الرغبة والحاجة للتكامل بين مهنة المورد البشري في المؤسسة وحياته الشخصية؛
- ممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياة المورد البشري، الذي يسيطر عليه آخريين واكتساب شعور إيجابي وفعال تجاه حياته وعمله؛
- تعلم مهارات جديدة تساعد المورد البشري على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل؛
- بناء خطوط مفتوحة ل[ ] اتصال مع المشرفين فيما يتعلق باحتمالات النمو، الأداء الشخصي والفرص التنظيمية؛
- تنمية الشعور بتقدير الذات والنتائج من النمو والتعلم؛
- إدراك إمكانية تحقيق النمو الوظيفي في الوظيفة الحالية للمورد البشري، من خ[ ] ل زيادة التحدي و الاستمتاع بالعمل دون الحاجة إلى التحرك إلى المنصب الأعلى.
- وعليه فتنمية المسار الوظيفي يشكل بالنسبة للموظفين حافزا هاما لتنمية مهاراتهم وخبراتهم بغية الارتقاء بين مستوياته، مما يخلق لديهم الشعور بالرضا الناتجة أساسا عن تقديرهم لذاتهم نتيجة تحقيقهم لأهدافهم في الترقية وإثبات وجودهم.

#### 4. مداخل تحسين جودة التعليم العالي:

تختلف خاصة مؤسسات التعليم العالي عن غيرها من المؤسسات باعتبارها مقدمة للخدمة، وذلك ما يجعل المفاهيم فيها خاصة نوعا ما، لاسيما مفهوم الجودة الذي يأخذ العديد من المعاني والمقاربات، ويمكن أن ينظر إليه من عدة زوايا تترجم حقيقته.

**1.4 مدخل تعريفى لجودة التعليم العالى:** يعتبر مفهوم جودة التعليم العالى غير واضح ومثير للجدل، نظرا لتعدد رؤى الزبائن والأطراف الفاعلة في العملية التعليمية حوله، لذلك نجد أنه من الصعب تحديد تعريف موحد وشامل لهذا المصطلح. حيث يعرف Robert Birnbaum جودة التعليم العالى بأنها: " منظور افتراضي وشرط أساسي يأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح"<sup>14</sup>، وقد حدد لها ثلاثة أبعاد أساسية هي: **الاستحقاقية** أو مدى مطابقة مؤسسات التعليم العالى للمعايير المهنية والتعليمية بالاعتماد على تقييم الخبراء الأكاديميين، **البعد الاجتماعي** أو درجة إشباع أي جامعة أو كلية لاحتياجات مختلف الأطراف الفاعلة، **البعد الفردي** أو مدى مساهمة هذه المؤسسات في تكوين كفاءات بشرية من خلال الخدمة التعليمية الموجهة للطلبة. أما بالنسبة لـ Helena Worthen و Joe Berry فقد اعتمدا على مقارنة كمية لتحديد مفهوم جودة التعليم العالى من خلال ( معدل التخرج الإجمالي، معدل الطلبة الموظفين، ومستوى أجورهم، معدل الطلبة المعينين بالدراسات العليا، نقاط التفوق في الامتحانات الرسمية، الاستخدام الفعال للموارد، سهولة الحصول على التعليم لكل الذين بإمكانهم الاستفادة منه ... إلخ.<sup>15</sup>

وبالنسبة للمقارنة المعتمدة لدى العديد من الباحثين والعديد من الهيئات الدولية والدولية لتحديد مفهوم جودة التعليم العالى، هي المقارنة التي تجمع بين المؤشرات الكمية والمؤشرات الكيفية في تعريف الجودة وتحديد مستواها. وعليه فإن اختيار مقاربات تعريف جودة التعليم العالى إنما يجعلها كمفهوم متعدد الأبعاد والمحاور، وهذا ما يتفق مع التعريف المقرر للجودة في مؤتمر اليونسكو للتعليم المنعقد بباريس سنة 1998 م، والذي ينص على: " أن الجودة في التعليم العالى مفهوم متعدد الأبعاد ينبغي أن يشمل جميع وظائف التعليم وأنشطته مثل: المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطب، والمباني والمرافق والأدوات، وتوفير الخدمات للمجتمع المحلي، والتعليم الذاتي الداخلي، وتحديد معايير مقارنة للجودة معترف بها دوليا".<sup>16</sup>

**2.4 خطوات السير نحو الجودة والتميز في مؤسسات التعليم العالى:** يتفق العديد من الباحثين على أن هناك مجموعة من الخطوات التنفيذية للأخذ بنظم الجودة في مؤسسات التعليم العالى وهي:<sup>17</sup>

- الفهم العميق لإدراك فلسفة الجودة ونطاقها؛
- التفهم والتفهم الذاتي وفلسفة التغيير المستمر ومتطلباته؛
- وضع القيم المستهدفة للجودة وبرامج تنفيذها وبرامج وأساليب المراقبة التنظيمية للتأكد من تحقق القيم والأهداف؛
- تطوير نظام جودة شامل تتضمن سياسة الجودة، خطة إستراتيجية للجودة، خطة تنفيذية، خطة تدريبية، التنظيم والهيكل، الخطوات للأداء الصحيح؛
- إعداد الأفراد للتغيير وتزويدهم بقيم ثقافة الجودة؛
- تدريب الأفراد للعمل كفريق؛
- اكتساب القدرات الخاصة لمواجهة الأسباب الجذرية للمشكلات والتدريب على خطوات الأداء التصحيحي باستخدام ( خطط، أفعال، أدرس، نفذ)؛
- اختيار خطط التطوير والتحسين المستمر لإدارتها باستخدام خطوات الأداء التصحيحي؛
- دعم الاستراتيجيات التي يقدمها القادة لتحقيق الجودة الشاملة؛
- من خلال التغذية المرتدة من النظام يتم تطوير المشاركة الإيجابية للعاملين بناء على المعلومات العميقة والدقيقة في أدائهم وكفائاتهم.

## 1 ور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الأساتذة والباحثين بكليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، وقد تم توزيع استبيان على عينة عنقودية ( نوع من المعاينة الاحتمالية تقوم على تقسيم المجتمع المدروس إلى عناقيد أو مجموعات متماثلة من الناحية المكانية، ثم أخذ عينة ممثلة لكل عنقود ) تضم 150 أستاذا بكليات نفسها كحد أدنى ( تم إرسال 150 استبيان وتلقي 81 ردا ).

2. أدوات التحليل الإحصائي: وقد تم اعتماد أساليب التحليل الإحصائية التالية:

— معامل الثبات: الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة، حيث قمنا باستخدام معامل الثبات معتمدين لـ [الريشة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)].

— التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

— النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

— المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوسا لها الحسابية.

— معامل الارتباط: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

3. أداة الدراسة ( أداة جمع البيانات ): إن أنسب أداة لتبلغ هذه الدراسة أهدافها هو استخدام الاستبيان ( استمارة الأسئلة )، والذي يعرف على أنه : " استمارة بحث تضم أسئلة عن مواضيع مختلفة تتعلق بموضوع الدراسة تسلم إلى المبحوثين وتتم الإجابة عنها من قرفهم دون حضور الباحث" <sup>18</sup> وقد تم إعداد استبيان إلكتروني تم نشره في مواقع التواصل الاجتماعي وإرساله إلى 150 من الأساتذة بكليات الاقتصاد بمختلف الجامعات الجزائرية عبر البريد الإلكتروني، وبلغ عدد الردود على فقرات الاستبيان 81 ردا. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محاور مرتبة ترتيبا منطقيا تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة وفرضياتها، حيث تم تقسيمه إلى جزأين على النحو التالي:

— الجزء الأول: اشتمل على بيانات شخصية ووظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية).

— الجزء الثاني: اشتمل على محورين أساسيين تمثّل في:

• 1 ور الأول: تطوير الكفاءات البشرية بالجامعة: وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور فرعية كما يلي:

— مدى مساهمة التطوير التنظيمي في تنمية الكفاءات البشرية بالجامعة؛

— مدى مساهمة التطوير الإداري في تنمية الكفاءات البشرية بالجامعة؛

— مدى مساهمة تطوير المسار الوظيفي على تنمية الكفاءات البشرية بالجامعة.

• 1 ور الثاني: مقومات إدارة وتحسين الجودة بالجامعة :

وقد تم استخدام سلم (Likert) الخماسي، حيث يشكل إحدى لـ [رق تقدير الدرجات وحيدة البعد، يترجم وجود 5

إمكانات للإجابة على الأسئلة المطروحة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).



4\_ صدق الأداة وثباتها: يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها وقد تم التحقق من ذلك عن طريق عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي وفي ضوء الملاحظات المطروحة تم تعديل الاستمارة. كما تم اختبار ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الثبات (ألفا كرونباخ) على مفردات العينة الذي يأخذ قيما بين الصفر والواحد الصحيح والجدول الموالي يبين ذلك.

جدول رقم 1: اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عنوان ا ور	عدد العبارات	معامل الثبات
1 ور الأول	14	0,925
1_ ا ور الفرعي 1	05	0,872
1_ ا ور الفرعي 2	04	0,812
1_ ا ور الفرعي 3	05	0,803
1 ور الثاني	12	0,909
كل محاور الاستبيان	26	0,949

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (01) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الخاصة بالاستبيان تتراوح قيمه ما بين (0,803) – (0,909) كما بلغ معامل الثبات الإجمالي (0,949) و هي قيم مرتفعة جدا مما يعني أن معامل الثبات للمحاور مرتفع وهذا يؤكد أن الأداة (الاستبيان) تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وقياس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

#### 5. نتائج التحليل الإحصائي ماور الاستبيان:

سيتم في هذا العنصر تحليل خصائص عينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب كل من التكرارات والنسب المئوية وتحليل عبارات كل محور من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1.5 تحليل خصائص عينة الدراسة: اشتملت خصائص عينة الدراسة على الجنس، السن، المؤهل العلمي و الرتبة الوظيفية، حيث يبين الجدول الموالي خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية.

جدول رقم (02): خصائص عينة الدراسة من خلال التكرارات والنسب المئوية

النسب المئوية	التكرارات	الفئة	
44,4%	36	ذكر	الجنس
55,6%	45	أنثى	
100%	81		المجموع
24,7%	20	أقل من 30 سنة	السن
64,2%	52	من 31 إلى 40 سنة	
9,9%	8	من 41 إلى 50 سنة	
1,2%	1	أكثر من 50 سنة	
100%	81		المجموع
2,5%	2	دكتوراه دولة	المؤهل العلمي
38,3%	31	دكتوراه علوم	
40,7%	33	دكتوراه ل م د	
18,5%	15	ماجستير	
100%	81		المجموع
29,6%	24	أستاذ محاضر -أ-	الرتبة الوظيفية
11,1%	9	أستاذ محاضر -ب-	
14,8%	12	أستاذ مساعد	
44,4%	36	أستاذ مؤقت	
100%	81		المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور في مجتمع الدراسة، وهذا يعني أن سياسة التوظيف في الجامعات الجزائرية تتيح الفرصة لتوظيف العنصر النسوي، وأيضا يتضح أن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة) يمثلون أكبر نسبة 64,2% ويمكن تفسير ذلك بأن الجامعات الجزائرية تعتمد على عنصر الشباب بشكل كبير بسبب قدرتهم على اكتساب المهارات والقدرات وخلق نشاط يتماشى مع المتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التعليمية، كما نلاحظ أيضا متغير المؤهل العلمي أن أكبر نسبة 40,7% كانت للحاصلين على شهادة دكتوراه ل م د ما يعني بروز خريجي هذا النظام بشكل واضح، كما يتضح أن أكبر نسبة فيما يتعلق بالرتبة الوظيفية كانت لرتبة أستاذ مؤقت 44,4% وهذا راجع إلى وجود عدد كبير من خريجي نظام ل م د وعدد قليل من مناصب التوظيف المتاحة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

## 2.5 التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان

### 1.2.5 تحليل عبارات 1 و 1.1.2.5

#### 1.1.2.5 تحليل عبارات 1 و 1.1.2.5 الفرعي الأول:

جدول رقم (03): تحليل العبارات الخاصة بالتطوير الوظيفي للكفاءات البشرية للجامعة

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	9	41	13	15	3	81	3,4691	1,03786	1
02	4	25	8	35	9	81	2,7531	1,15684	5
03	5	29	8	32	7	81	2,9136	1,16402	3
04	9	20	20	27	5	81	3,0123	1,13461	2
05	6	18	17	31	9	81	2,7654	1,14315	4
-	المجموع						2,9827	1,127296	-

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم ( 03 ) أن هناك إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة أن هناك التزام بدرجة متوسطة من طرف إدارات الجامعات الجزائرية بتوجيه جهود التطوير التنظيمي نحو تنمية قدرات ومهارات الكفاءات البشرية العاملة بها، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للمحور ككل (2,9827) وهي قيمة متوسطة، والملاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن العبارة رقم 01 تعتبر الجامعة الهدف الأساسي لجهود التطوير التنظيمي هو تنمية مهارات وقدرات موظفيها احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,4691) وانحراف معياري قيمته (1,03786) وهذا يعني أن إدارات الجامعات الجزائرية لديها دراية كاملة ومعرفة بأن أهم هدف تسعى إليه جهود التطوير التنظيمي هو تنمية قدرات ومهارات موظفيها، بينما احتلت العبارات 04 و 03 و 05 و 02 المراتب على التوالي 02 و 03 و 04 و 05 والتي تعكس نتائج تحليلها من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري أن الجهود التي تبذلها الجامعات الجزائرية فيما يتعلق بتنمية الكفاءات البشرية من خلال تحسين ممارسات التطوير التنظيمي حققت نتائج متوسطة فيما يتعلق بنشر ثقافة تشجع على خلق قيم التعاون و اقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك يتضح من إجابات أفراد العينة عدم قدرة إدارات الجامعات الجزائرية على إيجاد المناخ المناسب بشكل كامل حتى يتمكن الموظفون من تنمية معارفهم، وكذلك فيما يتعلق بمنح حوافز مادية ومعنوية لتحفيز العاملين نحو تحسين أدائهم.

#### 2.1.2.5 تحليل عبارات ا و الفرعي الثاني:

جدول رقم 4: تحليل العبارات الخاصة بالتطوير الإداري للكفاءات البشرية في الجامعة

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
06	4	25	14	29	9	81	2,8272	1,13787	4
07	1	27	16	36	1	81	2,8889	1,93541	3
08	9	37	9	20	6	81	3,2840	1,17510	1
09	6	25	23	20	7	81	3,0370	1,10050	2
-	المجموع						3,0092	1,08722	-

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن هناك مستوى مرتفع من التزام إدارات الجامعات الجزائرية على تطوير العمل الإداري لتحسين مستوى الكفاءات من المدراء ولتحقيق التفاعل الجيد بين المدراء والموظفين في كافة المستويات التنظيمية، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للمحور ككل (3,0092) وهي قيمة مرتفعة، والملاحظ من خلال الجدول

رقم (04) أن العبارة رقم 08 " تعمل إدارة الجامعة على تفعيل الاتصال الإداري وتنويع أساليبه بين موظفيها لتسهيل تبادل المعلومات بينهم " تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3,2840) وانحراف معياري قيمته (1,17510)، وهذا يعني أن الجامعات الجزائرية تعمل على تفعيل وسائل الاتصال بين مختلف الموظفين في الهيكل الإداري للجامعة من أجل وصول المعلومة للمستخدمين في الوقت المناسب وضمان السير الحسن لمختلف العمليات الإدارية، أما العبارة رقم 06 " تعمل إدارة الجامعة على إشراك موظفيها في بعض القرارات الهامة خاصة إذا كانت في مجال تخصصهم " فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قيمته (2,8272) وانحراف معياري قيمته (1,13787) وهي قيمة مرتفعة تدل على عمل معظم الجامعات الجزائرية على إشراك الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في بعض القرارات الهامة لا سيما في مجال تخصصهم.

### 3.1.2.5 تحليل عبارات 1 ور الفرعي الثالث:

جدول رقم 5: تحليل العبارات الخاصة بتطوير المسار الوظيفي للكفاءات البشرية في الجامعة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارة
3	1,03816	2,8519	81	7	27	20	25	2	10
4	1,21157	2,7901	81	10	34	5	27	5	11
5	1,15109	2,7778	81	10	30	13	24	4	12
2	1,19192	3,3210	81	9	12	13	38	9	13
1	0,85310	3,8519	81	2	6	6	55	12	14
-	1,08916	3,11854	المجموع						

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجمعوا على أن هناك مستوى مرتفع من التزام إدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية بتطوير المسار الوظيفي للموظفين مما يساعد في تحسين مستوى الكفاءات وتحفيزهم لرفع الإنتاجية، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للمحور ككل (3,11854) وهي قيمة مرتفعة، والملاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن العبارة رقم 14 " إن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية " تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قيمته (3,8519) وانحراف معياري قيمته (1,08916) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يعني أن الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية مما يساعد على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر، أما العبارة رقم 12 " تعمل الجامعة على تعليم الموظف مهارات جديدة تكسبه مؤهلات تساعده على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل " فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قيمته (2,7778) وانحراف معياري قيمته (1,08916) وهي قيمة مرتفعة تدل على عمل معظم الجامعات الجزائرية على توفير الإمكانيات التي تمكن من تعليم الكفاءات البشرية واكتسابهم معارف ومهارات جديدة تجعلهم مؤهلين لأداء مهامهم وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل.

### 2.2.5 تحليل عبارات 1 ور الثاني

## جدول رقم (06): تحليل العبارات الخاصة بتحسين جودة التعليم العالي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رقم العبارة	
4	1,07468	2,9136	81	8	23	21	26	3	15	
10	1,96241	2,4568	81	9	42	16	12	2	16	
6	1,05424	2,8395	81	7	27	23	20	4	17	
1	1,08283	3,0494	81	7	20	20	30	4	18	
11	1,94787	2,4321	81	11	38	19	12	1	19	
9	1,97531	2,4568	81	12	34	23	10	2	20	
2	1,02470	3,0000	81	5	24	21	28	3	21	
12	1,95565	2,2469	81	16	41	13	10	1	22	
5	1,97610	2,8519	81	6	27	21	27	0	23	
7	1,09854	2,7654	81	11	23	25	18	4	24	
3	1,08795	2,9383	81	6	27	19	24	5	25	
8	1,02077	2,6049	81	11	28	27	12	3	26	
-	1,43842	2,71296	المجموع							

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أعلاه فيما يتعلق بمدى تطبيق الجامعات الجزائرية للممارسات التي تفضي إلى تحسين جودة التعليم العالي أن العبارات 18 و 21 و 25 و 15 و 23 و 17 التي احتلت المراتب الستة الأولى على التوالي قيمة الوسط الحسابي لكل منها مرتفعة وهذا ما يؤكد أن معظم الجامعات الجزائرية تركز على تدريب الموظفين القدامى والجدد في مجال تحسين الجودة وكذا تدريبهم على تحسينها في مختلف نواحي العمل البيداغوجي والإداري، كما تؤكد إجابات أفراد عينة الدراسة تشجيع إدارة الجامعة لإتصالات الفعالة من أجل تحسين جودة الاتصال بين مختلف العاملين، وكذلك اهتمام إدارة الجامعة بتشكيل فرق العمل وزيادة التنسيق والتعاون والعمل بروح الفريق بين التقسيمات الإدارية التابعة لها لإدراكها أن ذلك ضروري ويساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم العالي، بينما احتلت الفقرات 24 و 26 و 20 و 16 و 19 و 22 المراتب الستة الأخيرة بأوساط حسابية متوسطة مما يؤكد وجود قصور في تطبيق الجامعات الجزائرية للتقنيات الإحصائية بشكل كافي التي تساعد على مراقبة ومتابعة الانحرافات في العمل وتقييم الوضع العام حيث أن دقة هذه التقنيات من شأنها العمل على التقييم الدقيق للوضع مما يساعد في اتخاذ القرارات وبالتالي التحسين في جودة الخدمة المقدمة، كذلك تؤكد نتائج تحليل هذه الفقرات عدم توفر الآليات الكافية الواجب تطبيقها لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة ومن بين هذه المتطلبات توفر الوعي الكافي لدى مختلف العاملين والفهم الواضح لإدارة الجودة الشاملة وهذا يعتبر عائق في حد ذاته، هذا الإشكال الذي لازالت إلى يومنا هذا تعاني منه الجامعة الجزائرية.

## 6- اختبار فرضيات الدراسة :

يتم خلال هذا العنصر اختبار الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها، حيث تم استخدام معامل ارتباط " بيرسون " لاختبار الفرضيات لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة. والجدول رقم (07) يبين درجة الارتباط بين الإستراتيجية التطويرية من تطوير تنظيمي وتطوير إداري وتطوير المسار الوظيفي وتحسين جودة التعليم العالي بالجامعة.

جدول رقم 07: قيمة معامل "بيرسون" بين الإستراتيجية التطويرية وتحسين لجودة في التعليم العالي

تطوير الكفاءات البشرية في الجامعة				Pearson Correlation	
قيمة " بيرسون "	تطوير المسار الوظيفي	التطوير الإداري	التطوير التنظيمي		
0,886	0,815**	0,765**	0,752**	تحسين جودة التعليم العالي	قيمة معامل الارتباط "بيرسون"
81				عدد الأفراد	

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير القيمة الكلية لمعامل " بيرسون " (0,886) وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الإستراتيجية التطويرية للكفاءات البشرية من تطوير تنظيمي وإداري وتطوير المسار الوظيفي في تنمية كفاءاتها البشرية وما لذلك من أثر بالغ على تحسين مستويات في الجامعة، وذلك من خلال النهوض بمهاراتها، معارفها وخبراتها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير التنظيمي للكفاءات البشرية وتحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية.

من الجدول (07) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية التطوير التنظيمي للكفاءات البشرية وتحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية 0,752\*\* مما يعني أن هناك علاقة إرتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير التنظيمي للكفاءات البشرية في الجامعة الجزائرية كمتغير فرعي مستقل وتحسين الجودة فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير الإداري للكفاءات البشرية وتحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية.

من الجدول (07) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية التطوير الإداري للكفاءات البشرية وتحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية 0,765\*\* مما يعني أن هناك علاقة إرتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التطوير الإداري للكفاءات البشرية في الجامعة الجزائرية كمتغير فرعي مستقل وتحسين الجودة فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثانية.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي للكفاءات البشرية وتحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية.

من الجدول (07) يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي للكفاءات البشرية وتحسين جودة التعليم العالي في الجامعات الجزائرية 0,815\*\* مما يعني أن هناك علاقة إرتباطية تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي للكفاءات البشرية في الجامعة الجزائرية كمتغير فرعي مستقل وتحسين الجودة فيها كمتغير تابع وهو ارتباط قوي، هذا يعني تحقق الفرضية الفرعية الثالثة.

الخاتمة:1- نتائج الدراسة:

- خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها ما يلي:
- وعي الجامعات الجزائرية بأهمية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية والرفع من معارفهم وخبراتهم، إلا أن الجامعات الجزائرية لا تعمل على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل، مما قد يشكل حاجزا أمام تحسين جودة مخرجات الجامعة؛
  - يشكل التطوير التنظيمي والإداري وتطوير المسار الوظيفي إستراتيجيات هامة للرفع من القدرات الوظيفية للموارد البشرية في الجامعات الجزائرية، إلا أن تغييب اهتمامها بعامل التحفيز والتنوع في أدواتها من مادية ونفسية قلل نوعا ما من فاعلية هذه الإستراتيجية؛
  - التزام الجامعة بمشروع التطوير التنظيمي يفتح مجالا واسعا لتنمية القوى البشرية ويسمح بترقية سلوكها ويدعم لديها القدرة على الإبداع والابتكار مما يساهم بشكل كبير في تحسين جودة مخرجات الجامعة؛
  - يساعد التطوير الإداري في تطوير الإمكانيات والقابليات العامة للمدراء والتي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والحد من ظاهرة التقادم الإداري واكتساب المهارات التي تمكنهم من العمل على تحسين الجودة في مختلف مجالات العمل؛
  - من الصعوبات التي تعيق تحسين الجودة في الجامعات الجزائرية غياب ثقافة الجودة، حيث أن عنصر الجودة لم يكن هدفا معلنا في سياسة الجامعة، وبالتالي لم يكن مؤشرا لقياس نجاعة وفعالية المؤسسة الجامعية؛
  - قلة مستوى تكوين وتدريب الفاعلين على إجراءات تحسين الجودة في الجامعات الجزائرية.

2\_ الاقتراحات والتوصيات :

- نظرا لوجود بعض الخلل في ممارسات الجامعات الجزائرية لإستراتيجيات تطوير الكفاءات البشرية بغية الرفع والتحسين في جودة خدماتها التعليمية، ارتأينا تقديم بعض التوصيات التي قد تفيد في تفعيل الممارسات الخاصة بالإستراتيجيات سالفة الذكر نذكر منها:
- من الضروري أن تعمل إدارة الجامعات الجزائرية على تطوير المسار الوظيفي للموظف لأنه يشكل ريقا لتكوين خبرة مهنية لديه في مجال معين مما يساعد على تحسين أدائه والمساهمة في تحسين جودة الخدمة التي يقدمها؛
  - ضرورة تبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها موظفو الجامعة في ممارساتهم اليومية لوظائفهم، لمعرفة أسبابها وتعلم كفاءات تجنبها في المستقبل؛
  - ضرورة وعي الجامعة بأهمية السهر على تطوير معارف ومهارات كفاءاتها البشرية لما لذلك من أهمية بالغة في تحسين جودة خدماتها؛
  - ضرورة وعي الجامعة بأهمية التنوع الواسع في الأدوات النفسية ( تحفيز مادي ومعنوي ) بهدف مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم والرفع من مؤهلاتهم؛
  - ضرورة سعي الجامعة الجزائرية إلى نشر ثقافة الجودة، ووضع برامج تدريبية تعمل على تكوين الموظفين في مجال تحسين الجودة في مختلف مجالات العمل الإداري والتعليمي.

الهوامش والمراجع

- <sup>1</sup> مصطفى عبد السميع مُجد، عبد الفتاح مُجد الفولي، نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي للمؤسسات، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، جامعة القاهرة، (س غ م)، ص 04.
- <sup>2</sup> سبرينة مانع، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية -، ألروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 163-164.
- <sup>3</sup> بل خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 37-38.
- <sup>4</sup> بل خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 37-38.
- <sup>5</sup> المرجع نفسه، ص 27.
- <sup>6</sup> ميشيل أرمسترونج، تقنيات الإدارة، ط3، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ص 116.
- <sup>7</sup> ثروت عباس مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 47.
- <sup>8</sup> حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - حالة مؤسسة سوناطراك-، ألروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 115.
- <sup>9</sup> سهيلة مُجد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 132.
- <sup>10</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 115.
- <sup>11</sup> زاهد مُجد ديري، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 141.
- <sup>12</sup> نفس المرجع، ص 143.
- <sup>13</sup> سبرينة مانع، مرجع سبق ذكره، ص 177.
- <sup>14</sup> Antigoni Papadimitriou, **The Enigma of Quality in Greek Higher Education: A Mixed Methods Study of Introducing Quality Management into Greek Higher Education**, Doctoral Thesis, Faculty of Management & Governance, University of Twente, The Netherlands, 2011, p. 34.
- <sup>15</sup> خليل شرقي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي - دراسة لآراء عينة من الأساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية -، ألروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة مُجد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 22.
- <sup>16</sup> UNESCO, **Higher Education in the Twenty-First Century Vision and Action**, Working Document at the World Conference on Higher Education, UNESCO, Paris, 5-9 October 1998, p.12.
- <sup>17</sup> رشدي أحمد عيعة، حسن حسين البيوي، الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد الأسس والتطبيقات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 71-72.
- <sup>18</sup> عبد الفتاح مطر، منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 55.