

مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي

من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية

the contribution of the administrative function of human resources management to achieving the good quality of higher education from the point of view of administrators in Algerian universities.

عبد الله بوكروح

مخبر الرقمنة والاستشراف الاقتصادي جامعة الجزائر 3

abdallah.boukrouh2018@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/01/22

عبد القادر عشوش*

مخبر إدارة التغيير جامعة الجزائر 3

achouche.abdelkadir@univ-alger3.dz

تاريخ القبول: 2023/05/23

تاريخ الإستلام: 2023/05/31

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بالجامعات، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة. أشارت أهم النتائج إلى أن التطبيق الفعلي للوظائف الإدارية للموارد البشرية لا يرقى إلى المستوى المطلوب لتحقيق وتحسين الجودة، وأن مستوى جودة التعليم العالي جاء بنسبة متوسطة إلى الضعيفة وهذا راجع إلى عدم توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق هذه الفلسفة داخل هذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، الجودة، جودة التعليم العالي، المؤسسات الجامعية.

تصنيفات L84; M12; I31; I23:JEL

Abstract:

This study aimed to identify the role of the administrative functions of human resources management in achieving the good quality of higher education from the point of view of university administrators, in which the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire as a tool. The most important results indicated that the actual application of the administrative functions of human resources does not rise to the level required to achieve and improve quality, and that the level of quality of higher education came at a medium to weak rate, and this is due to the lack of material and human requirements for applying this philosophy within these institutions

Keywords: human resources, human resource management functions, quality, quality of higher education. University institutions.

Jel Classification Codes:L84; M12; I31; I23.

*المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تسعى كل المؤسسات إلى تحقيق النجاح والتميز في ظل بيئة عملها، وعلى غرار هذه المؤسسات نجد مؤسسات التعليم العالي (جامعات، مراكز جامعية، معاهد، مراكز بحث...) التي تعتبر مركز مختلف النشاطات (الثقافية، التعليمية والاجتماعية) ومنبع للكفاءات وموقع للتعليم، لا شك أنها أكثر المؤسسات حساسية للتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وما صاحبها من تغيرات اقتصادية وتوسع تعليمي وضغوط اجتماعية، حاولت أن تتبنى رؤية وفلسفة تعليمية جديدة، حددت من خلالها رسالتها ووظائفها وبرامجها، فصار السعي وراء تحقيق الجودة في التعليم العالي مطلباً ضرورياً تسعى من خلالها إلى تطوير الأساليب الإدارية والتعليمية، وتركز على الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المادية والبشرية. فكانت هناك جهود للرفع من جودة التعليم، تتطلب هذه الجهود تحولا جذريا في طريقة إدارة هذه الموارد وتطويرها والاحتفاظ بها وهذا لا يكون إلا بوجود إدارة خاصة تهتم بالعنصر البشري عبر العديد من الوظائف، تشير إلى جملة من السياسات والإجراءات والممارسات وبالتالي فإن أي محاولة للتحسين تتطلب مراجعة ممارسات إدارة الموارد البشرية، هذه الإدارة التي تعتبر العصب والوظيفة الأكثر حساسية وتأثيرا على مختلف الإدارات الأخرى من خلال وظائفها الإدارية والتشغيلية التي تمس كل أفراد المؤسسة.

ولأن المهمة الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي ونخص بالذكر الجامعات هي تكوين وتأهيل وتخرج أفراد مؤهلين مهنيين وأكاديميا، فإن إدخال فلسفة الجودة عليها تعتمد بشكل أساسي على طبيعة الإنسان وليس على المعدات المادية فحسب.

1.1. الإشكالية:

تعاني الكثير من مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر من تذبذب في مستويات الجودة التعليمية المقدمة بسبب ظهور الكثير من العقبات، على غرار المعوقات التي تتعلق بالجانب الإداري والتنظيمي من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة هذه الوظائف التي تختلف من إدارة لأخرى، فإننا نجد إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة لتنفيذها وفق المعايير المحددة للمساهمة بالقدر المطلوب في تحقيق وتفعيل الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وفي إطار إبراز ذلك، يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي درجة مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة) في تحقيق جودة

التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية؟.

ويتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ما هو واقع تطبيق الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة؟.
- ما مدى درجة تطبيق مبادئ جودة التعليم داخل الجامعات محل الدراسة؟.
- هل توجد علاقة بين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي؟.

2.1. فرضيات الدراسة:

تم تقسيم فرضيات الدراسة إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية.

الفرضية الرئيسية: تساهم إدارة الموارد البشرية عن طريق وظائفها الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي بدرجة عالية، من خلال جملة الأنشطة والخدمات التي تقدمها.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة حول تطبيق الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية؛
 - تختلف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التطبيق الفعلي لمعايير جودة التعليم العالي؛
 - توجد علاقة بين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي.
- 3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:
- تحديد الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في الجامعة؛
 - التعرف على واقع تطبيق معايير ومبادئ جودة التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
 - التعرف على المساهمة الفعلية لوظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي؛
 - العمل على تحديد أبرز العوامل التي تساهم في تحسين جودة التعليم العالي، والوقوف على جل المشكلات والعراقيل التي تسهم في تدني مستوياتها.

4.1. أهمية الدراسة: جاءت هذه الدراسة لتقديم إطار فكري وعملي لموضوع في غاية الحساسية، من خلال التعرف على سبل استغلالها لتؤدية إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي، في ضوء مبادئ ومعايير تحقيق الجودة.

5.1. منهج الدراسة: في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لوصف الحقائق وفهم مكونات الموضوع، والتركيز على تشخيص وعرض المفاهيم، وسرد استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم وعرض النتائج ثم تحليلها وتفسيرها عن طريق استخدام الأدوات والاختبارات الإحصائية المناسبة.

2. أساسيات عن إدارة الموارد البشرية

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لم يكن هناك اختلاف كبير بين الباحثين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر من بين الإدارات الأساسية في كل المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للمورد البشري، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من الممارسات المتنوعة، تتضمن أبعاد تتعلق بهذا المورد منذ ساعة تعيينه وحتى ساعة انتهاء خدمته، بما يتوافق واستراتيجية المنظمة ورسالتها.(عقيلي، 2005، صفحة 13)

أوهي مجموعة من الممارسات والأنشطة، تسعى المنظمة بواسطتها إلى الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وفق معايير وشروط محددة وبالقدر المطلوب والنوعية المطلوبة، والحفاظ عليها وتنميتها بغية تحقيق الأهداف المسطرة.(واكلي، 2014، صفحة 248)

من خلال هذه التعاريف يتضح أن إدارة الموارد البشرية تهتم بأعلى عنصر داخل المنظمة، وبالتالي فإنها لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، وتعمل على ممارسة الأنشطة الإدارية الخاصة بها المتمثلة في القيام بعمليات التخطيط، التنظيم التوجيه، والرقابة، بالإضافة إلى أنشطة تشغيلية أخرى متمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، وغيرها من الأنشطة التي تهدف إلى توفير اليد العاملة ذات الكفاءة اللازمة، وتحسينها خدمة لأهداف المنظمة.

مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي

من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية

2.2 الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية العديد من الوظائف والأنشطة، تتضمن التخطيط للموارد البشرية، التوظيف تسيير الأجور والحوافز، تدريب وتنمية الأفراد، تسيير المسارات المهنية، وتقييم الأداء وغيرها من الوظائف التخصصية التنفيذية، ولا تختلف عن الإدارات الأخرى من حيث الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم التوجيه، والرقابة، وهي الوظائف الأساسية داخل كل إدارة.

1.2.2 وظيفة التخطيط:

تخطيط الموارد البشرية هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبة، ورسم الاستراتيجيات لسد هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، ولأنه من الأنشطة الاستراتيجية للمنظمات، تتم ممارسته على مستوى الإدارة العليا غير أنه من المعتاد مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذا النشاط. (الرشيد، 2001، صفحة 40)

أو هو العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة والحصول عليها في الوقت المناسب، من خلال وضع أسس لاختيار هذه القوى وتطويرها خلال فترة التخطيط، سواء كانت خطة قصيرة المدى ومتوسطة أو حتى طويلة المدى، كل منظمة حسب سياستها المتبعة في عمليات التخطيط. (القحطاني، 2008، صفحة 27)

وحسب هذا يمكن التوصل إلى أن عملية التخطيط التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تسعى في مجملها إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المحدد لذلك، بناء على فلسفة هذه المنظمة واستراتيجيتها.

2.2.2 وظيفة التنظيم:

تعتبر وظيفة التنظيم عن ترتيب أدوار الأفراد واستثمارها وتطويرها، وهناك مجالات عديدة في ذلك ومنها: تحديد النشاطات اللازمة والأفراد المناسبين لها، التركيز على ثقافة التعاون، تحديد الإمكانيات وتمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات. (أحمد جابر حسنين، 2014، صفحة 50)

وهناك العديد من العوامل والوسائل التي يمكن عن طريقها تحديد شكل ونوع التنظيم الذي يناسب إدارة الموارد البشرية، وذلك تبعا لنوعية الأنشطة والممارسات التي تقدمها، أو تبعا لدور الدولة في القطاع العام والفلسفة التي تتبناها في معالجة الموارد البشرية، وبالتالي مدى المرونة التي توفرها الأنظمة واللوائح لإدارات الموارد البشرية، وما يخول لها من صلاحيات، وعليه فإن الشكل التنظيمي لوحدات الموارد البشرية يتوقف على مدى الأهمية التي توليها الإدارة العليا لهذه الوحدات. (الرشيد، 2001، صفحة 47)

لذا فإن إدارة الموارد البشرية تسعى من خلال وظيفة التنظيم إلى تحديد الأدوار وتقسيم المهام والأنشطة بين الموارد البشرية، بما يتوافق ومؤهلاتهم وقدراتهم، تبعا لمجموعة من العوامل التي تتحكم في هذه الوظيفة على غرار فلسفة المنظمة والأهمية التي توليها الإدارة العليا لهذه الإدارة (إدارة الموارد البشرية)

3.2.2 وظيفة التوجيه:

بعد تحديد خطة العمل، التنظيم المناسب للأفراد لتنفيذ هذه الخطة، يلي ذلك عملية تهيئة العاملين وإرشادهم والإشراف عليهم، ومنحهم الحافز المناسب وإزالة العقبات التي تقف في طريق أداءهم لواجباتهم من أجل القيام بمهامهم بالشكل المحدد. (حفيان، 2008/2007، صفحة 7)

يعتبر التوجيه من أهم عناصر العملية الإدارية وجزء رئيسي من عمل إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديم المشورة الفنية والقانونية للمديرين التنفيذيين وللعمال، وكذلك تقديم المقترحات بشأن تنظيم الأمور المتعلقة بالموارد البشرية كشرح المهام المطلوبة، المساعدة على تنفيذ الأعمال، حل الصراعات بين الأفراد دراسة المشكلات القائمة ومناقشتها مع الإدارات التنفيذية، وغيرها من المهام. (الرشيد، 2001، صفحة 45)

تتجسد هذه الوظيفة من خلال الإشراف والتوجيه المباشر على العاملين المنتمين تحت سلطة إدارة الموارد البشرية أو من خلال تقديم المشورة الفنية والقانونية للمديرين التنفيذيين، وهذا ما يلخص ارتباط وظيفة التوجيه بثلاثة عناصر أساسية حسب العديد من المفكرين وهي: القيادة، الاتصال، والتحفيز.

4.2.2 وظيفة الرقابة

عن طريق هذه الوظيفة يتم تقييم وبمتابعة مدى نجاح تحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة العليا مقارنة بالمعايير التي تم وضعها في عملية التخطيط، وكذلك التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم القيام بعملية تعديل الانحرافات إن وجدت. (جميل أبو سلمى وعباس، 2016، صفحة 185)

تعمل إدارة الموارد البشرية على رقابة الإدارات الأخرى للتأكد من أنها تلتزم بسياسات وقوانين وإجراءات تسيير الموارد البشرية، وتقوم أيضا بالتأكد من أن تنفيذ الأعمال يتم وفقا للإجراءات النظامية المحددة سابقا. (الرشيد، 2001، صفحة 44)

تأتي وظيفة الرقابة كآخر وظيفة من الوظائف الإدارية، تهدف إلى قياس مدى التوافق الفعلي للإنجاز مقارنة بما تم التخطيط له، وتقويم الانحرافات إن وجدت.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية كوحدة متخصصة في جملة من الوظائف وتقديم الخدمات تعتمد في جودتها على العدد المتوفر من الأفراد، والتنوع في الخبرات، والتدريب المقدم لهم، والعديد من الأنشطة، التي تختلف باختلاف المنظمات وتنوع أنشطتها، غير أن لكل إدارة وظائف ثابتة (التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة) تسعى لتنفيذها بكل إتقان وفعالية، وتهدف بذلك إلى تحسين جودة خدماتها.

3. الإطار النظري لجودة التعليم العالي

1.3 مفهوم جودة التعليم العالي:

ارتبط مفهوم الجودة بمنظمات الإنتاج والصناعة، ونتيجة النتائج الإيجابية التي حققتها كان من الطبيعي أن ينتقل هذه المفهوم إلى مؤسسات التعليم العالي، وأصبح مطلباً ضرورياً من أجل مواكبة مختلف التغيرات في عصر يتسم بالتطور المعرفي والتكنولوجي.

1.1.3. تعريف الجودة:

هي معاينة وتصحيح أخطاء المنتج لإخراجه خال من العيوب، مطابق لمواصفات محددة مسبقاً تحدد من قبل الصانع وفقاً لظروفه وموارده واعتبارات الإنتاجية، وبما يتطابق ويلبي رغبات وتفضيلات المستهلك. (بليّة، 2019، صفحة 20)، فهي

مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي

من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية

صفة مميزة للسلعة أو الخدمة مقارنة بغيرها، تعبر عن نشاطات تحسين مستمرة، في شكل جهد مشترك ومتكامل بين الأفراد لتحسين الأداء في كافة المستويات.(شعبان، 2009، صفحة 24)

وبالتالي فإن الجودة هي اختصار لصفات ومميزات تختص بها السلع والخدمات، يتم تحديدها انطلاقاً من وجهتي نظر فالأولى تحدد من قبل المنتج وفقاً لظروفه وموارده، والثانية تحدد بما يتلاءم وتوقعات العملاء.

2.1.3 تعريف جودة التعليم

هي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف وأنشطة التعليم العالي: التدريس، البرامج الأكاديمية والبحث العلمي العاملين، الطلاب المباني، التجهيزات المادية، والخدمات المصاحبة للعملية التعليمية والخدمات المجتمعية.(البيلوي وآخرون، 2006، صفحة 36)

هي عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم، فهي عبارة عن نظام متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المؤسسة التعليمية. يتطلب النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة وكذا المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تطوير مهاراتهم، واستثمار ذلك لتحقيق التحسين وتقديم أفضل خدمات تعليمية، بحثية واستشارية، بأكفاً الأساليب وأقل التكاليف.(سوسن شاكر، 2014، صفحة 30)

تعتبر مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى التحسين المستمر لعمليات الإدارة، يقوم بها المسؤولون لتسيير شؤون التعليم، من خلال البحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء بالمؤسسة التعليمية.(شناف و بلخيري، 2016، صفحة 04)

وبالتالي فإن هذه التعاريف وغيرها تشترك في وضع جملة من النقاط تسعى فلسفة الجودة إلى تحقيقها أهمها: التحسين المستمر في كل أنشطة التعليم العالي، العمل الجماعي، والاستجابة لتطلعات العملاء، فهي بذلك ترجمة لاحتياجات المستفيدين، وتحقيقاً لرضاهم عن الخدمات التعليمية المقدمة، عن طريق الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد من أجل تخريج أفضل منتج.

2.3 فوائد تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تضمن الفوائد المرجوة من تطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مجموعة من النقاط، نذكر أهمها:(حسن عبدالسلام، 2017، صفحة 27)

- تطوير النظام الإداري والارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي، نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات؛
- الارتقاء بمستوى الخدمات التعليمية المقدمة للطلبة، والتي تنعكس على جوانب شخصيتهم؛
- زيادة الكفاءة التعليمية، ورفع مستوى الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين؛
- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق الصحيحة والتعامل معها بإجراءات تصحيحية ووقائية؛
- التعاون بين جميع الإداريين والأكاديميين والعمل بروح الفريق الواحد.

3.3 مبادئ الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل أساساً في المبادئ التي وضعها دمينج (Deeming) مع محاولة تكييفها مع متطلبات القطاع التعليمي، نذكرها كما يلي: (عبادة، بدون سنة نشر، صفحة 98)

- التركيز على المستفيد: يتم الاهتمام بهم والمحافظة على رضاهم عبر الوفاء باحتياجاتهم، ولذلك تقوم إدارة مؤسسات التعليم العالي بدراسة توقعات هؤلاء المستفيدين عن الخدمة المقدمة والعمل على تحقيقها.
- التركيز على هيئة التدريس: التركيز على الكفاية المهنية للأساتذة ومدى مساهمتهم في خدمة المجتمع، هذا فضلا عن منحهم الثقة وتفويضهم الصلاحيات من أجل تحسين جودة العملية التعليمية.
- التركيز على المشاركة الكاملة: العمل على تجسيد مبدأ العمل الجماعي ومحاولة إشراك الجميع لتحقيق التحسين المطلوب في الأداء، مما يرفع الروح المعنوية لدى العاملين ويحقق الرضا لهم.
- دعم الإدارة والتزامها: يتطلب هذا المبدأ التزام القيادات بفلسفة الجودة، واختيار الإداريين وتدريبهم، وتفويض السلطات وتوفير مناخ مناسب لترويج ثقافة الجودة.
- التحسين المستمر: والذي يفرض أن تكون العملية التعليمية أكثر كفاءة، من خلال تقديم أساليب تعليم جديدة ومناهج وموضوعات حديثة.
- وحتى يتم تطبيق الجودة كعملية إدارية داخل مؤسسات التعليم العالي لا بد من التزامها بمجموعة من المبادئ إداريا وأكاديميا نستعرض أهمها كما يلي: (الجمال والجرادات، 2020، صفحة 17)
- وجود رؤية ورسالة مناسبة وأهداف مفهومة ومحددة وواضحة من طرف إدارة المؤسسة؛
- توفير بيئة تساعد على التغيير وتسهل عملية تطبيقه، انطلاقا من توفر الامكانيات المادية؛
- توافر قيادة فعالة تشجع على العمل الجماعي، والتخلي بروح الفريق الواحد؛
- التزام المؤسسة بمراجعة أنظمتها وقوانينها، وتصحيح العمليات في مختلف المستويات للعمل على تطويرها إداريا ومهنيا؛
- توفير الموظفين المؤهلين والتدريب المستمر لهم في كافة المستويات؛
- التقييم الشفاف والموضوعي والعاقل لأداء أعضاء هيئة التدريس؛
- تحسين علاقة المؤسسة التعليمية بالبيئة المحيطة، وانفتاحها عليها، لخلق اتجاهات إيجابية نحوها من قبل الطلاب والأساتذة، والمجتمع؛
- وهناك مبادئ أخرى ذات علاقات مباشرة بالموارد البشري، نذكر أهمها: (سيار، 2014، صفحة 158)
- استخدام طرق حديثة للتدريب المستمر، لضمان اكتساب العاملين القدرة على الأداء المتميز؛
- لكي يعمل كل فرد بطريقة فعالة يجب أن تشعره الإدارة بالأمان، والاطمئنان في العمل، من خلال توفير بيئة مناسبة؛
- إقامة مجموعة من البرامج التعليمية والتحسين الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي.

4.3. معايير جودة التعليم العالي

- تجدر الإشارة إلى أنه يوجد اختلاف ليس بالكبير في وجهات النظر حول المعايير الأساسية التي ترتبط بجودة التعليم العالي، ويمكن ذكر أهمها كما يلي: (حرنان، 2017، صفحة 710)
- القيادة: يتطلب تطبيق الجودة وجود قيادة ذات رؤية قادرة على تجسيد مفهوم الجودة كتوجه جديد داخل المؤسسة وتحقيق التعاون والانسجام بين كافة الوحدات الإدارية، وتكريس مبدأ العمل التعاوني؛
- رؤية ورسالة المؤسسة: تكون رسالة واضحة ومحددة تعبر عن أهدافها العامة والخاصة، وتركز على النشاط الحالي لها وتتطلب وجود رؤية تركز على المسار المستقبلي للمؤسسة؛

مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي

من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية

- الثقافة التنظيمية: تشكل بيئة اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمعتقدات التي يجب أن تسود المؤسسة التعليمية؛
- أعضاء الهيئة التدريسية: يقوم أعضاء الهيئة التدريسية بإنجاز العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، هذا من خلال تأهيلهم العلمي والسلوكي والثقافي وخبراتهم العلمية؛
- البرامج والمناهج الدراسية: يقصد بها شمولية ومرونة واستيعاب مختلف تحديات الثورة المعرفية وتوظيفها بما يتناسب مع التغيرات العالمية؛
- إدارة الموارد البشرية والمادية وتنميتها: التركيز على تطوير وتنمية الموارد البشرية، باعتبارها الركيزة الأساسية في خلق التميز، عن طريق تنمية القدرات الإدارية والتدريبية وتحسين المرافق والخدمات؛
- البحث العلمي: من خلال وضع استراتيجية البحث العلمي، التي تتفق مع رسالة الجامعة كما يجب على أعضاء هيئة التدريس أن يشاركوا في أنشطة البحث العلمي بصورة كافية ومناسبة؛
- خدمة المجتمع: يجب أن تساهم المؤسسة التعليمية في المجتمع، من خلال تنمية البيئة المحيطة بها وإنشاء وحدة عملية تعزز علاقة مؤسسات المجتمع مع سوق العمل؛
- الطلبة: يمثلون بؤرة العملية التعليمية ويجب تأهيلهم علميا وثقافيا ونفسيا، حتى يتمكنوا من استيعاب المعرفة التي تنعكس إيجابا على مستوى الجودة.

4. مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي

1.4. مجتمع الدراسة وعينتها:

نظرا لطبيعة الموضوع المعالج يتجسد مجتمع بحثنا في جميع الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم العالي (رؤساء مصالح، وموظفين)، وفي دراستنا هذه استخدمنا العينة العشوائية البسيطة، التي شملت الإداريين على مستوى كل من جامعة الجزائر3، جامعة الجزائر2، وكان حجم العينة (40) إداري.

2.4 أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم القيام ببناء أداة الدراسة (استبيان) لقياس درجة المساهمة التي تلعبها إدارة الموارد البشرية ممثلة بوظائفها الإدارية في تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي، تم صياغة عبارات الاستبيان بعد الاستعانة بأراء بعض الأساتذة ذوي الاختصاص في مجال الدراسة، وآراء بعض الفاعلين من ذوي الخبرة في الجامعات التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها، وقد تكون الاستبيان من (03) محاور:

- تناول المحور الأول المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.
- أما المحور الثاني فقد تناول قسمين:
- القسم الأول: تناول مدى تطبيق الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة) وتضمن (16) فقرة بمعدل أربع فقرات لكل وظيفة.
- القسم الثاني: تناول مدى تطبيق معايير ومبادئ جودة التعليم العالي وتضمن (09) فقرات.
- في حين تناول المحور الثالث مدى المساهمة الفعلية للوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي وتكون من (11) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) خماسي التدرج، مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة، حيث احتسبت درجة القطع وذلك بقسمة الفرق بين أعلى قيمة للمقياس (05) وأقل قيمة فيه (01) على ثلاثة مستويات، أي إن درجة القطع هي $(1-5) \div 3 = 1.33$ وبذلك تكون المستويات الثلاثة كالآتي:

— درجة التطبيق منخفضة (1 – 2.33)

— درجة التطبيق متوسطة (2.34 - 3.67)

— درجة التطبيق مرتفعة (3.68 – 5)

3.4. أساليب المعالجة الإحصائية: قصد الإجابة على أسئلة الدراسة، تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية، ولمعرفة عدد ومحتوى إجابات أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف معرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة ما بين أبعاد المتغير المستقل (وظائف إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (جودة التعليم العالي).

4.4. صدق الأداة:

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، والذي يعبر عن صلاحية الأداة المستخدمة للقياس، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة والمعرفة ببرامج الجودة والإدارة في مجال التعليم العالي، وتم الأخذ بجميع اقتراحاتهم وملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة، ليصبح عدد فقرات الاستبانة بشكلها النهائي (36) فقرة.

5.4. ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة، قام الباحثان بقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام صيغة ألفا كرونباخ (Cronbch Alpha) والجدول التالي يبين نتائج ثبات الأداة لهذه الدراسة:

جدول 1: معاملات ألفا لأبعاد الدراسة

البعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	16	0.504
معايير ومبادئ جودة التعليم	09	0.911
مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل جودة التعليم	11	0.986
الدرجة الكلية	36	0.945

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الدراسة بلغت (0.94) وهي قيمة قريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على أن ثبات الاستبانة جيد بالنسبة لجميع الأسئلة المدرجة في المحاور.

6.4. اختبار قيمة معامل الارتباط "بيرسون": تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة. والجدول رقم (2) يبين ذلك.

مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية

جدول 2: قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ جودة التعليم العالي

قيمة "بيرسون" الكلية	وظائف إدارة الموارد البشرية				قيمة معامل الارتباط "بيرسون"
	الرقابة	التوجيه	التنظيم	التخطيط	
0.458	-0.194	0.181	0.570	0.888	مبادئ جودة التعليم العالي
	0.229	0.263	0.000	0.000	مستوى الدلالة Sig

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (02) بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ والتي كانت تساوي الصفر بالنسبة لوظيفتي التخطيط والتنظيم، بينما تشير قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (0.888) بالنسبة لوظيفة التخطيط وبقية (0.570) بالنسبة لوظيفة التنظيم، مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين وظيفتي التخطيط والتنظيم مع مبادئ جودة التعليم العالي.

في حين بلغت قيمة معامل "بيرسون" بالنسبة لوظيفة التوجيه (0.181) وهي قيمة بعيدة عن المستوى المعياري المقدر ب (1)، وبمستوى معنوية بلغ $(\alpha = 0.263)$ ، مما يدل على وجود علاقة ضعيفة بين وظيفة التوجيه ومبادئ جودة التعليم العالي، أما بالنسبة لوظيفة الرقابة فقد كانت النتيجة عكسية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط "بيرسون" (-0.194) وبمستوى معنوية $(\alpha = 0.229)$ ، وهذا ما يدل على عدم وجود أي علاقة تربط وظيفة التوجيه بمبادئ جودة التعليم العالي.

في حين أن القيمة الكلية لمعامل الارتباط "بيرسون" بلغت (0.458) وهي قيمة تدل على وجود علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرئيسية، التي رجحت أن هناك علاقة قوية بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي

7.4. التحليل الإحصائي للبيانات

1.7.4. المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة

جدول 3: التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية والشخصية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	المتغيرات	
42.5	17	رئيس مصلحة	المسمى الوظيفي
57.5	23	موظف عادي	
%100	40	المجموع	
82.5	33	جامعي	المؤهل العلمي
15.00	06	ثانوي	
2.5	01	غير ذلك	
%100	40	المجموع	
27.5	11	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
27.5	11	من 5 إلى 10 سنوات	
45.00	18	أكثر من 10 سنوات	
%100	40	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن أغلب أفراد العينة الخاضعين للفحص ينشطون في مراكز وظيفية عادية، وقد بلغت نسبتهم 57.5 %، في حين بلغت نسبة رؤساء المصالح 42.5%، وهذا نتيجة الاختيار العشوائي لعينة الدراسة، وحتى نحصل على وجهات نظر مختلفة، وعند ملاحظة المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة ممن يحملون شهادة جامعية فقد بلغ نسبة 82.5% وهي أكبر نسبة مقارنة بالمؤهل الثانوي أو ممن يحملون شهادات دون ذلك، وهو دليل على أن جل الأفراد المستجوبين يحملون شهادات عليا مما يمنحهم تصور واضح حول أسئلة محاور الدراسة، زيادة على ذلك فإن معظمهم يملكون خبرة فاقت 10 سنوات بنسبة تقدر ب 45%، وهو ما يمنحنا ثقة في أجوبتهم.

2.7.4 نتائج المحور الثاني والثالث

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لنتائج المحورين الثاني والثالث

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالية	0.93	3.65	وظيفة التخطيط
متوسطة	1.17	3.16	وظيفة التنظيم
متوسطة	1.01	3.28	وظيفة التوجيه
ضعيفة	1.26	2.74	وظيفة الرقابة
متوسطة	1.09	3.20	الوظائف الإدارية
متوسطة	1.19	3.39	معايير ومبادئ جودة التعليم
متوسطة	1.09	3.39	العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (4) بالنسبة لواقع الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية، يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (04) أن الدرجة الكلية للمتوسطات الحسابية بلغت (3.20) وهي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات على مقياس ليكرت، وانحراف معياري قدر ب(1.09)، وتشير هذه النتائج إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة تصور واضح حول مختلف الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن الجامعات التي تمت الدراسة عليها تقوم بتطبيق هذه الأنشطة بدرجة متوسطة.

وهذا ما يدعم الفرضية الأولى التي تقول أنه يوجد إجماع من طرف أفراد عينة الدراسة حول تطبيق أغلب الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية، ولكن بدرجة متوسطة.

أما فيما يخص نتائج واقع تطبيق معايير ومبادئ جودة التعليم العالي، نلاحظ أن الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي بلغت (3.39) وانحراف معياري قدر ب: (1.19)، وهو ما يدل على أن هذه القيمة أعلى من قيمة معيار الاختبار البالغ (3) واعتمادا على هذه النتائج في شكلها العام فإن ذلك يدل على أن أجوبة أفراد عينة الدراسة تميل أكثر إلى أن الجامعات تطبق مختلف معايير جودة التعليم العالي بدرجة متوسطة، مما يدل على امتلاك أفراد هذه العينة تصور واضح حول مختلف الفقرات، وهو ما يوضحه اختلاف درجاتها بين المرتفعة والمتوسطة.

وهذا ما يدعم الفرضية الثانية القائلة أن هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول التطبيق الفعلي لمعايير جودة التعليم العالي.

أما فيما يخص نتائج واقع مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العاليم خلال الجدول نلاحظ أن هناك تفاوت في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، على أن هناك علاقة إيجابية بين أنشطة إدارة الموارد

البشرية مع مبادئ جودة التعليم العالي، بمتوسط حسابي في درجته الكلية (3.39)، وانحراف معياري قدر ب (1.09)، وهو ما يرجح أن العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية ومبادئ جودة التعليم العالي كانت بدرجة متوسطة.

هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة التي تضمنت أن هناك علاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وجودة التعليم

العاليغير أن ذلك كان بدرجة متوسطة.

5. تحليل النتائج:

حسب آراء المستجوبين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بوظيفة التخطيط بدرجة عالية، من خلال تأكيدهم على مختلف العبارات التي جاءت لتوضح مدى تطبيق وظيفة التخطيط، وتأكيدهم على أن الجامعة تعمل على التخطيط لتوظيف عمال جدد في حالة النقص في اليد العاملة وتحديد من تتوقع منهم القيام بالأعمال بالصور الأفضل، كما أنهم أكدوا أن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساهم في مرونة التعديل وفق التغيرات الميدانية ويعمل على حسن التنسيق الميداني بين العاملين القدامى والعاملين الجدد.

أما بالنسبة لوظيفة التنظيم فقد جاءت نسبة القبول من طرف عينة الدراسة بدرجة متوسطة، من خلال تأكيدهم على ثلاث عبارات، التي تدل على أن إدارة الموارد البشرية تضمن من خلال وظيفة التنظيم التوزيع الملائم للسلطة والمسؤولية واستخدام الأجهزة الالكترونية في عمليات إدارة الملفات، وكذا التحديد الواضح للعلاقة التي تربط مختلف العاملين ببعضهم البعض، أما العبارة الرابعة التي تنص على أن أعداد العاملين أكثر من الحاجة المطلوبة فإننا لم نتوصل إلى إجابة واضحة نتيجة عدم المعرفة الدقيقة من طرف المستجوبين بعدد العمال المزاولين لعملهم.

في حين أن وظيفة التوجيه هي الأخرى جاءت بدرجة متوسطة، فقد أكد المستجوبين على ضرورة إدراك المسؤول المباشر لأساسيات الحوافز حتى يتمكن من توجيه سلوكيات العاملين، كما أكدوا أنه يتم دعم التعاون بينهم ومساعدتهم على تنفيذ واجباتهم وبأنه لا تمارس عليهم بعض الضغوط، من خلال تأكيدهم على أن الأوامر التي يتلقونها من الرئيس المباشر تأتي في شكل اقتراح أو توجيه أكثر مما تأتي في صورة أوامر، أما العبارة الرابعة التي تنص على مشاركة العاملين في تحديد أهداف المؤسسة الجامعية فقد دلت بنسبة عالية على عدم تطبيق ذلك، وذلك راجع لمركزية القرارات.

أما وظيفة الرقابة فقد جاءت بدرجة ضعيفة ما عدى العبارة التي أكد فيها المستجوبين أن المؤسسة الجامعية تقوم برقابة العاملين قصد معرفة مكان النقص في الأداء وتصحيحها، أما باقي العبارات فقد فكانت كلها بالتأكيد على عدم تطبيقها، بالنسبة للمحور الثاني وحسب آراء المستجوبين فإن المؤسسات الجامعية تدرك مدى أهمية تطبيق مبادئ جودة التعليم، من خلال تأكيدهم على مختلف العبارات بدرجة متوسطة على غرار العبارات التي تدل على أن الجامعة تركز على العمل الجماعي، وتوفر الموظفين المؤهلين للنجاح في تجسيد فلسفة الجودة، كما أنها تعمل على توفير المستلزمات المادية كأجهزة الاتصال الحديثة والموارد البشرية المناسبة والتي تعتبر من مقومات تطبيق الجودة، كما أنها تعمل على تهيئة مناخ العمل لتسهيل أداء الموظفين، في حين أكد المستجوبين على عدم مشاركة العاملين في وضع مختلف القرارات وهذا كما سبق ذكره راجع لمركزية القرارات، أما بالنسبة للمحور الثالث والذي من خلاله تم الربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية ومبادئ جودة التعليم العالي فقد كانت إجابات المستجوبين متفاوتة بين التأكيد والنفى، فقد جاءت بعض العبارات بدرجة عالية، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تجسيد مبادئ الجودة في مختلف وظائفها، وأنها تشجع العمال على التحسين المستمر، وأنها تستخدم أساليب اتصال فعالة، كما أنها تعمل على توفير الظروف المناسبة التي تشجع على الالتزام

بالقوانين والضوابط التي تساهم في تطوير الإدارة الجامعية، في حين جاءت العبارات الأخرى بدرجة متوسطة، على غرار العبارات التي تنص على أن الجامعة تقدم حوافز مناسبة للتشجيع على تبني مبادئ الجودة في سلوكيات الموظفين، وأن الجامعة تقوم بتقييم أداء أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية بصفة دورية، أما العبارة الأخيرة التي تنص على أن الجامعة تثمن جهود الموظفين المبذولة في سبيل إنجاح عملية التغيير فقد جاءت بدرجة ضعيفة، وهذا ما يعكس سبب تدني الأداء في بعض الأوقات نتيجة ضياع جهد الموظفين أو الاستفادة منه من دون أن يعود ذلك عليهم بالمنفعة، وانطلاقاً من هذه النتائج، فقد كانت إجابات المستجوبين متفاوتة بين التأكيد والنفي، منها ما كان بدرجة عالية ومنها ما كان بدرجة متوسطة وبقيتها كانت بدرجة ضعيفة، وهذا ما يعطينا إجابة على الفرضية الرئيسية القائلة أن إدارة الموارد البشرية تساهم عن طريق وظائفها الإدارية في تحقيق جودة التعليم العالي بدرجة عالية، أنها فرضية صحيحة نسبياً والنتيجة التي تم الوصول إليها أن تساهم فعلاً في تحقيق جودة التعليم العالي، ولكن بدرجة متوسطة.

6. خاتمة:

إن نجاح مؤسسات التعليم العالي في تحقيق هدفها الرئيسي بتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وتخرج أفراد حاملين لمهارات وقدرات تمكنهم من التكيف السريع مع العالم الخارجي وإحداث التميز للدولة هو نجاح الإدارة فيها، وتطبيق مختلف السياسات والإجراءات التي تمكنها من التسيير الحسن لمختلف مرافقها، وهنا تبرز أهمية الجودة كفلسفة حديثة في الإدارة، إذ أصبح من الضروري على مؤسسات التعليم العالي أن تتبنى هذه الفلسفة كأداة للتسيير وتحسين أداء العاملين ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية تحرص على التجسيد الفعلي لمبادئ الجودة في مختلف أنشطتها ووظائفها الإدارية،

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتبين مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تجسيد مبادئ جودة التعليم العالي، وقد توصلت إلى جملة من الاستنتاجات يليها تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.

1.7. الاستنتاجات:

- إن الالتزام بتطبيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي يعد أحد مقومات نجاح هذه المؤسسات إن لم نقل أهمها.
- الجودة في مؤسسات التعليم العالي هي نظام متكامل، من أجل تحقيقه ينبغي تضافر جهود كل الأفراد داخل هذه المؤسسات.
- يؤثر البعد العملي الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على كافة أنشطة المؤسسات وتحقيق الجودة والإبداع والتميز.
- نسبة ممارسة مؤسسات التعليم العالي لدورها التقليدي أكثر من نسبة مرونتها واستجابتها للتغيرات الحاصلة.
- عدم وصول إدارات مؤسسات التعليم العالي إلى مستوى الجودة المطلوب، وهذا راجع إلى ضعف هذه الإدارات في تقييم العملية التعليمية وهو من أهم المبادئ التي جاءت بها جودة التعليم العالي.
- مستوى جودة التعليم العالي جاء بشكل متوسط إلى ضعيف، وهذا راجع إلى عدم توفير المتطلبات الضرورية المادية والبشرية، لتطبيق هذه الفلسفة داخل هذه المؤسسات.
- ثقافة تنظيمية غير واضحة نحو تحسين جودة التعليم العالي بسبب مركزية القرارات.

مساهمة الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة التعليم العالي

من وجهة نظر الإداريين بالجامعات الجزائرية

الاقتراحات:

- ضرورة إدراج استراتيجية الجودة كفلسفة إدارية عند إعداد الخطة الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي؛
- بناء ثقافة تنظيمية تدعم تجسيد مبادئ الجودة، وتوضيح مفهوم وأهمية تحسينها لدى العاملين؛
- إجراء مراجعة دورية لأنشطة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسات؛
- التركيز على تنمية مهارات العاملين وقدراتهم لتواكب مختلف التغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسة؛
- التعاون والتنسيق بين المؤسسات الرائدة في تطبيق الجودة سواء المحلية أو الإقليمية أو العالمية؛
- ضرورة مواكبة التطور والتقدم في وسائل التكنولوجيا التي أصبحت تتطلب ضروري لنجاح أي مؤسسة؛
- ضرورة توفير الموارد المادية والمالية اللازمة لتحقيق الجودة على مستوى مؤسسات التعليم العالي.

7. قائمة المراجع

1. أحمد جابر حسنين علي. (2014). الإدارة الفعالة للموارد البشرية (دليل المدير المحترف)، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
2. البيلاوي حسن حسين وآخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم: مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. القحطاني محمد بن دليم. (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منجز استراتيجي متكامل، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
4. عبادة أمينة. (بدون سنة نشر). إدارة الجودة الشاملة كمدخل لضمان وتحسين جودة خدمات مؤسسات التعليم العالي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، ص 87-109.
5. شعبان إياد عبدالله. (2009). إدارة الجودة الشاملة، مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز، عمان، دار الزهران للنشر والتوزيع.
6. بن عاشور باية، وقادري حسين. (2021). إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية. المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، ص 1077-1098.
7. بوزورين فيروز. (2017/2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1- الجزائر.
8. جراد علياء، والصيفي فاطمة. (2019). إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، الإسكندرية، كلية التجارة.
9. جميل أبو سلمى عبد الله، وعباس علي. (2016). الرقابة الإدارية في الوقت المناسب وأثرها في تحسين جودة الأداء (دراسة ميدانية في القطاع الصحي بالأردن) مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، ص 183-190.
10. حجييم الطائي يوسف، وفوزي العبادي هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
11. حرنان نجوى. (2017). معايير جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية من وجهة أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع / العدد الثاني، ص 703-724.
12. حسن عبدالسلام علي عمران. (2017). دور الميثاق الأخلاقي في تحسين جودة الخدمة التعليمية بمؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الرابع، ص 18-36.
13. حفيان عبد الوهاب. (2007/2008). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر.
14. خليفة قصي قحطان. (2015). إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، عمان، دائرة المكتبة الوطنية.
15. الجمل سمير سليمان، وجرادات ناصر. (2020). دور سياسة الاختيار والتعيين في تحقيق جودة التعليم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03 / العدد 02، ص 11-37.
16. سوسن شاكر مجيد. (2014). الجودة في المؤسسات والبرامج الجامعية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. سيار عبد الرحمن. (2014). إدارة الموارد البشرية في المجال الرياضي، الإسكندرية، مؤسسة عالم الرياضة ودار الوفاء لندنيا للطباعة.
18. شناف خديجة، وبلخيري مراد. (2016). معايير ضمان جودة التعليم العالي - عرض لبعض النماذج العالمية - مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، ص 01-16.
19. عقيلي عمرو وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
20. لحبيب بلية. (2019). إدارة الجودة الشاملة: المفهوم-أساليب-شروط التطبيق، القاهرة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
21. مازن فارس رشيد. (2001). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية، واکلي كلثوم. (2014). إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 10، ص 247-268.