

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: ادارة اعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير  
قسم: علوم التسيير.  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

- عجيني فاطمة
- خطاب فطيمة

تحت عنوان:

دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة  
حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة

تحت اشراف الاستاذ: د. بن الطاهر محمد لمين.

### لجنة المناقشة:

رئيسا.	الدرجة العلمية محاضراً	الأستاذ: عطالله ياسين
مشرفا ومقررا.	الدرجة العلمية محاضر ب	الأستاذ: بن الطاهر محمد لمين
ممتحنا	الدرجة العلمية محاضراً	الأستاذ: نوي نور الدين

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى منحنا القدرة في  
بدء هذا العمل والقدرة على إنجائه. ان كان ثمة شكر  
وعرفان بعد شكر المولى عز وجل فهو للذي أضاء لنا  
طريقنا، فأنارت خبرته كل جوانب عملنا، الذي وبفضل  
خبرته أولا وجهده ثانيا وإرشاداته ثالثا لما استطعنا أن  
نذهب على أكمل وجه فجزاه الله عنا خيرا  
أستاذنا الفاضل الدكتور بن الطاهر محمد لمين

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة على المصطفى - صلى الله عليه وسلم -

اما بعد

أود ان تهدي هذا العمل المتواضع الى من قال فيهما المولى عزو وجل

' وبالوالدين احسانا اما يبلغن عندك الكبر احدهما او كلاهما فلا تقل لها أف ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح  
الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً "الإسراء 23-24

الى حبيبة قلبي امي "تركية" رحمها الله وجعلها تسكن بساتين النعيم من هنا تبقى الآهات تمزقني كورقة الخريف سقطت من شجرة  
كبيرة رحلت يا امي رحمة الله عليك الى الحياة الاخرة رحلت وبقي منك عطر الذكر ودعاء لا ينقطع  
وان اشكر تلك البشرية العيمة التي كانت تتمنى دائماً ان تتعرف عينيها على رؤيتي في يوم مثل هذا الى اليوم الذي كان مغطى  
بالغبار قبل ان تتحقق امنيتها.

الى ابي "المبروك" الذي سانديني طيلة حياتي الدراسية والذي كان دعماً لي مادياً ومعنوياً

ثق انني لم انسى ولست انسى وابدا احضانك الدافئة ما دمت بعيداً عني

ولكم مني الف شكر

الى افراد العائلة كل باسمه ايمن أسامة

والى خالتي " دلولة" التي كانت امل لي وعوضت حنان امي

عجيني فاطمة

# الإهداء

ان الحمد لله سبحانه لا نحصي ثناء عليك أنت كما أثنيت على نفسك خلقت فأبدعت وأعطيت فأفضت، فلا حصر لنعم و لا حدود لفضلك، وصلى الله وسلم على اشرف عبادك و اكمل خلقك خاتم المرسلين ومعلم المعلمين نبينا ورسولنا محمد بن عبد الله الأمين، خير من علم وافضل من نصح.

إلي من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من علمني مبادئ الإيمان والأخلاق وتعب لراحتي وغرس فيا العلم والمعرفة؛  
أبي حفظه الله ورعاه

إلى ملاكي في الحياة. إلى معني الحب والحنان والتفاني. إلى بسملة الحياة وسر الوجود. إلي من أنارت طريقي  
بالنصح والإرشاد بحسن بيائها، أُمي الغالين حفظها الله

إلي أروع من جسد الحب بكل معانيه، فكان السند والعطاء، قدم لي الكثير في صور من الصبر والأمل والمحبة،  
لن أقول شكرا بل سأعيش الشكر معك زوجي وشريك حياتي  
إلي من أرى التفاؤل بعينييه. والسعادة في ضحكته، أخي الغالي  
إلي المحب التي لا تنصب، والخير بلا حدود إلى من شاركتهم كل حياتي،

انتن زهرات حياتي أخواتي

إلى براعم الأمل وبسمات الطفول أولاد أخواتي

إلى من علمني حرفا فصرت له عيداً،

إلى الأهل والأصدقاء الذين رافقوني وشجعوا خطواتي عندما غالبتها الأيام

المستقيم..... على أساس من الإيمان

حطاب فطيمة

الملخص:



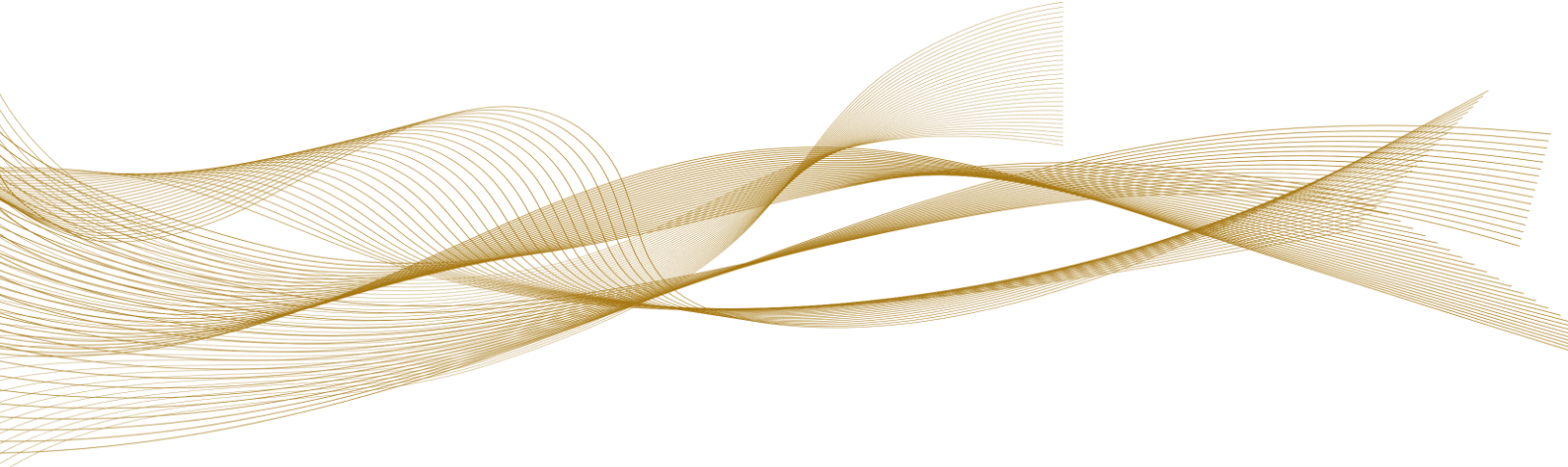
هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية وتقديم إطار نظري يحدد إدارة الجودة الشاملة. تم التركيز على إدارة الموارد البشرية التي تم تقديمها من قبل الجامعة بما في ذلك تدريب الكوادر البشرية وعملية التنمية البشرية ومدى تأثيرها وإسهامها في إطارات القيادة الرائدة بالمجتمع لتحقيق التنمية المستدامة. حيث تم جمع البيانات اللازمة وتصميم استبيان لقياس متغيرات الدراسة، وزع الباحث عدد من الاستبانات على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد بوضياف المسيلة لتحديد مدى وعي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وفقاً لمستويات التطوير العملية التعليمية. خلصت الدراسة إلى وعي الأساتذة بفلسفة إدارة الجودة الشاملة والدور الفعال الذي تلعبه في تحسين نوعية الموارد البشرية، ووجود عدة مبررات لتبني هذا المنهج والعمل به في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الجودة الشاملة، التعليم العالي

### **Summary:**

This study aimed to identify the extent to which total quality management is applied in university institutions and to provide a theoretical framework that defines total quality management. Emphasis was placed on the management of human resources provided by the university, including the training of human cadres, the process of human development, and the extent of its impact and contribution to the frameworks of leading leadership in society to achieve sustainable development. Where the necessary data was collected and a questionnaire was designed to measure the variables of the study, the researcher distributed a number of questionnaires to a group of faculty members at the University of Mohamed Boudiaf M'sila to determine the extent of awareness of the application of total quality management according to the levels of development of the educational process. The study concluded that the professors are aware of the philosophy of total quality management and the effective role it plays in improving the quality of human resources, and that there are several justifications for adopting this approach and working with it at the university.

**Keywords:** human resources, total quality, higher education



# فهرس المحتويات

I	الشكر
II	الاهداء
IV	ملخص :
VI	قائمة المحتويات:
X	قائمة الجداول والأشكال:
أ	1-مقدمة:
أ	2- الإشكالية:
ب	3- الفرضيات
ب	4- أسباب اختيار الموضوع:
ج	5- أهمية الدراسة
ج	6-اهداف الدراسة
ج	7- مجال الدراسة:
د	8- المنهج المتبع:
د	9- تقسيم الدراسة:
6	تمهيد:
7	1-1- ماهية إدارة الجودة الشاملة:
7	1-1-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:
8	1-1-2- وظائف الجودة الشاملة:
8	1-1-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:
9	1-1-4- أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة
9	1-1-4-1- أساليب إدارة الجودة الشاملة:
10	1-1-4-2- أدوات إدارة الجودة الشاملة:
12	1-1-5- أبعاد الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي
12	1-1-5-1- تعريف المؤسسات التعليم العالي:
13	1-1-5-2- معايير قياس الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:
14	1-1-6- أبعاد الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:
15	1-2- مدخل نظري لأداء الموارد البشرية
15	1-2-1- تعريف الموارد البشرية

16	1-2-2- أهمية الموارد البشرية:
16	1-2-3- أهداف إدارة الموارد البشرية.
18	1-2-4- مداخل تحسين أداء الموارد البشرية
18	1-2-4-1- مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية
18	1-2-4-2- خطوات تحسين أداء الموارد البشرية:
18	1-2-4-3- دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية:
20	1-2-4-4- دور التدريب الخارجي في تحسين أداء الموارد البشرية
20	1-2-4-5- تقييم أداء الموارد البشرية
21	1-2-5- أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين
21	1-2-5-1- أهمية تقييم الأداء العاملين
21	1-2-5-2- أهداف تقييم أداء العاملين:
23	1-3- عرض الدراسات السابقة والجمع بين المتغيرين
23	1-3-1- عرض الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية
23	1-3-1-2- الدراسات الأجنبية:
29	1-3-2- أوجه الاستفادة منها
30	1-4- بناء نموذج الدراسة الحالية
30	1-4-1- تعريفات إجرائية لمتغيرات الدراسة
31	1-4-2- نموذج الدراسة:
32	خلاصة الفصل:
34	تمهيد:
35	2-1- التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة
35	2-1-1- مجتمع و عينة الدراسة.
37	2-1-2- أساليب المعالجة الإحصائية.
37	2-1-3- أدوات جمع البيانات:
40	2-2- عرض وتحليل بيانات الدراسة.
40	2-2-1- خصائص عينة الدراسة:
43	2-2-2- عرض و تحليل نتائج عبارات أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة:
46	2-2-3- عرض و تحليل نتائج عبارات المتغير التابع .
49	2.3- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

53	4.2 المناقشة.
55	خلاصة:
57	الخاتمة:
60	قائمة المصادر والمراجع:
64	الملاحق:



فهرس  
الجداول

قائمة الجداول :

37	جدول 1 يوضح الأساليب الإحصائية
39	جدول 2: يوضح درجات مقياس الدراسة:
40	جدول 3: نتائج اختبار ثبات الاستبيان ككل
40	جدول 4: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.
41	جدول 5: خصائص عينة الدراسة حسب العمر.
42	جدول 6: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.
43	جدول 7 : عرض وتحليل نتائج عبارات أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة:
46	جدول 8: يوضح عرض نتائج عبارات المتغير التابع
49	جدول 9: اختبار تأثير التركيز على العاملين وتحسين الموارد البشرية بأسلوب الانحدار البسيط.
50	جدول (10): اختبار تأثير مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية بأسلوب الانحدار البسيط.
52	جدول (11): اختبار تأثير البعد التحسين المستمر على أداء الموارد البشرية بأسلوب الانحدار البسيط.

مقدمة

## 1- مقدمة:

الجامعات في مختلف دول العالم تلعب دورًا حاسمًا في تطوير البلدان والمجتمعات، وفي دعم التقدم نحو الازدهار والرفاهية. هذا التقدم يظهر بشكل واضح في عدة مجالات، كما شهدت البلدان العربية تطورًا كبيرًا في المستوى التعليمي للجامعات، حيث إنَّ عمليَّات التنمية الاقتصادية واجتماعية تجري بشكل مؤخذ. الدول التي تحتاج بشدة إلى إنتاج الخريجين من الجامعات لسد حاجات التطوير.

كذلك يوجد عدم توازن في الخريجين الحاصلين على درجات من مختلف التخصصات، حيث تشهد بعض التخصصات اهتمامًا ضعيفًا من قبل الطلاب بينما يزدهر الطلب على تخصصات أخرى.

يعتمد نظام التعليم العالي على الشكل التقليدي لنقل المادة المعرفية بالتحفظ والثبات. يستند ذوو المسؤولية إلى إجراء أبحاث استشارية وغيرها بهدف المساهمة في رفع مستوى التوظيف وزيادة الأرباح. تطويراً مستمراً في المجال التعليمي يهدف إلى تحقيق الجودة المطلوبة، وذلك لتحقيق الأهداف التنموية.

ورغم أن التعليم يشهد ارتفاع عدد السكان وضغط شديد على مستوى التعليم العالي في تلك البلدان، إلا أن هذا لا يزال يتطلب إجراء تحسينات وتطورات مستمرة، خصوصاً في ظل سيطرة مركزية التسيير. تسمح سياسة المرونة بمشاركة الجامعات في اتخاذ القرارات، وتفتقر الصلة بين الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. كما أن هناك اختلاف في أوضاع أعضاء هيئة التدريس مقارنةً ببعض المعايير الدولية، والتي تم تحديدها في التوصية الدولية التي تم إقرارها من قبل المؤتمر العام لليونسكو عام 1997.

## 2- الإشكالية:

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف عند مستوى الدلالة  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### 3- الفرضيات:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

الفرضيات الفرعية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ).

### 4- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب موضوعية:

وتنبع هذه الأخيرة من القيمة العلمية لموضوع إدارة الجودة الشاملة واعتبار الموضوع من اهم المواضيع الحديثة الذي يفرض نفسه على الساحة العلمية والعملية لأنه يواكب التطورات الحديثة.

أسباب ذاتية:

- موضوع يثير الاهتمام في وقتنا الحاضر حيث يسعى الكثيرون إلى دراسة جودة التعليم العالي وتحسينها، وتعزيز المكتبة الجامعية بالدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.

- جدواها في تقليص التكاليف وزيادة الربحية، تجعلنا ندرك أهمية الابتعاد عن الممارسات التقليدية و البحث عن الحلول المستحدثة التي تناسب متطلبات العصر.

## 5- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مفهوم يتسم بالحدثة والجدية في التعليم العالي منذ ظهوره في الولايات المتحدة الأمريكية وهو مفهوم الجودة الشاملة في التعليم، كما تظهر أهمية البحث في:

تحسين وتطوير الهيكل التعليمي الجامعي ليتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

يبرر البحث أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة كأسلوب في تحسين النظام التعليمي الجامعي وتطويره.

يساهم هذا البحث في تحسين المدخلات التعليمية واستغلالها بشكل يتناسب مع حجم الأهداف والمخرجات المطلوبة من الجامعات.

خضوع مختلف مؤسسات التعليم العالي في الجزائر للتقييم، والتصنيف والمساءلة عن الأداء باستمرار من قبل العديد من الهيئات الوطنية والدولية.

## 6-اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الخلفية النظرية لتطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- التعرف على نشأة ومبررات وفوائد وأهداف تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي.

- التعرف على مميزات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

## 7- مجال الدراسة:

الحدود الزمانية: من نوفمبر الى 5 جانفي 2023.

الحدود المكانية: جامعة المسيلة.

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تحليل دور إدارة الجودة الشاملة من حيث أبعادها في تحسين أداء الموارد البشرية.

## 8- المنهج المتبع:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، وتفسيرها والوقوف على دلالتها بالإعتماد على المراجع المتاحة، فضلا عن المعلومات المتوفرة من المقالات والمجلات والمواقع عبر شبكة الأنترنت، أما فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، فقد تمت عن طريق تحليل وتفسير النتائج.

## 9- تقسيم الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، واختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين:

1. الفصل الأول: الذي جاء بعنوان الإطار النظري حول إدارة الجودة الشاملة واداء الموارد البشرية، حيث تناول في مبحثه الأول ماهية إدارة الجودة الشاملة اما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى مدخل نظري لأداء الموارد البشرية، اما في المبحث الثالث قد تم عرض الدراسات السابقة والجمع بين المتغيرين.
2. الفصل الثاني: والذي كان دراسة حالة فتم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول خصص لتحديد وتعريف ميدان الدراسة والتعرف على منهجية وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني فتضم تحليل الاستبيان واختبار الفرضيات، وفي الأخير تأتي خاتمة البحث وهي عبارة عن مجموعة من النتائج والتوصيات.

# الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، بدأت المؤسسات العاملة في مواجهة العديد من التحديات، ومن بين العوامل المتغيرة والتحديات تنصدها العولمة والتطور التكنولوجي وجودة السلع والخدمات ورضا الزبائن.

حيث يتطلب من تلك المؤسسات التي تريد البقاء والنجاح وتحقيق فائدة تنافسية. عدم تجاهل التحديات والتعامل معها بحزم دون الاستسلام، وتعتبر الأداة الأساسية للتغلب على تلك التحديات هي مواردها البشرية ذات الكفاءة العالية.

في الظروف الراهنة، يجب على إدارة الموارد البشرية ترك الأدوار التقليدية واعتماد أساليب جديدة تتضمن الأفكار المبتكرة والأساليب المتجددة اشتراكاً في تدبير الخطط الاستراتيجية وتقديم الدعم للمنظمة في تنفيذها. مبادئ الجودة الشاملة.

من ضمن الشروط الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو وجود إدارة موارد بشرية فعالة وقادرة، تُمكن القدرة على المساعدة في الإدارة العليا والإدارات التنفيذية من حلول الجودة في كل مراحلها وخطواتها.

1-1-1- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

1-1-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

هناك تعريف عديدة لمفهوم الجودة الشاملة وقد انتقل اهتمام الباحثين الاقتصاديين خاصة في ظل المنافسة العالمية من النظرة الضيقة للجودة على أنها جودة المنتج النهائي فقط إلى نظرة أشمل تشمل جودة كل نشاطات ووظائف ومهام المؤسسة ومواردها يطلق عليها "الجودة الشاملة" التي سنحاول توضيح معناها من خلال بعض التعاريف:

كما عرفها Goetsch and Davis تهدف المبادرات إلى زيادة الكفاءة التنافسية للشركة، من خلال التعاون بين كل الأعضاء في تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، وذلك للوصول إلى مستويات أعلى من الجودة والتفوق في السوق. (عقيلي، 2001، صفحة 35)

يعتبر عقيلي أن الإدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تم تصميمها لتغيير طبيعة الثقافة التنظيمية في المؤسسة بهدف جعلها أكثر سرعة ومرونة في مواجهة تحدياتها، كما تركز جهودها على الزبون وخلق بيئة صحية داخل المؤسسات. هذا يشجع على زيادة مشاركة الموظفين في التخطيط والتنفيذ لتحقيق التحسين المستمر من أجل تلبية احتياجات الزبائن. (الترتوري، 2006، صفحة 24)

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تقدم حلما معسول الكلمات وصعب التحقيق، يعد بتقديم منتجات وخدمات تفوق ما لدى المنافسين، وأكثر اعتمادية مع إمكانية التنبؤ بتحقيق هذا التفوق، والنتيجة الحتمية لذلك هي: مبيعات أكثر، ومشكلات أقل، ووقت ضائع أقل، ومواد مهدرة أقل، وعائدات أكبر، ورجحية أكثر وموظفين أكثر شعورا بالسعادة (الراشد، 2011، صفحة 3)

من أجل تحقيق التميز وتعزيز جودة المنتجات والخدمات. يركز نظام الإدارة الشامل على تحسين العملية بأكملها وتوفير المنتجات ذات الجودة العالية لتلبية احتياجات العميل، وهو قائم على معايير دولية وهاذاف إلى تحسين فرص نجاح المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الفلسفة تشجع على التفاعل بين جميع أقسام المؤسسة بشكل أكبر، لضمان استخدام جهود كافة الموظفين في هدف مشترك لرضاء الزبائن. بغية تطوير كافة مكونات المنظمة وتحسينها، والوصول إلى مخرجات ذات جودة عالية بأقل التكاليف الممكنة، يهدف الهدف الأساس من هذا هو تحقيق رضا أعلى لعملائها عبر تلبية حاجاتهم ورتباتهم بناءً على توقعاتهم.

يمكننا تقديم التعريف الآتي لفكرة إدارة الجودة الشاملة وهي أسلوب إداري يتضمن جميع الأنشطة التي تلي احتياجات وتوقعات الزبائن والمجتمع، وذلك بهدف تحقيق تحسّن مستمر في جودة المنتجات والخدمات. ويلزم ذلك التعاون بين جهود الإدارة والعاملين؛ حتى يصلان إلى أهداف المؤسسة بشكلٍ فاعلاً.

1-1-2- وظائف الجودة الشاملة: لإدارة الجودة الشاملة عدة وظائف منها: (العدوان، 2012، صفحة ص 25)

أ. سياسات الجودة:

تعنى سياسة الجودة بالاهتمامات والتوجيهات التي تدعم الجودة في المؤسسة والتي تم تقديمها بشكل رسمي من الإدارة العليا. وهي مجموعة من القواعد التي يجب اتباعها ويجب كتابتها بطريقة بسيطة وواضحة.

ب. أهداف الجودة:

يجب أن تكون أهداف الجودة شاملة وقابلة للقياس والتنفيذ، ويتطلب تنفيذها توزيعها بين الموظفين وتحديد الموارد المطلوبة لتحقيقها. يتحمل الإدارة العليا المسؤولية في تحديد الأهداف العامة للجودة بينما يعتبر التحديد الفني المسؤولية للإدارة الفنية.

ج. تحديد الموارد :

تسهم النموذج العملي المرتبط بالنشاطات والفعاليات المتعلقة بالجودة وما شابه ذلك، في تطوير وتحسين الجودة.

قد يوجد أيضاً تخطيط استراتيجي للجودة الشاملة يرتبط بوضع الأهداف ذات المدى البعيد والتي يشارك فيها لجنة الجودة. يتم هذا النوع من التخطيط من خلال وضع خطة تشمل السياسات والأهداف والمتطلبات والجدولة والأنشطة التي تناسب الخطة، والتي تمثل الحل النهائي.

1-1-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن مبادئ الإدارة الشاملة للجودة مجموعة من المرتكزات والأسس الإدارية التي تعزز آليات تحسين الجودة، وفي حال تطبيق المنظمة هذه المبادئ بكفاءة، فإنها سوف تحقق بلا شك مستوى عالٍ من الجودة. نوضح هذه المبادئ على النحو التالي: (الطائي و انعام، 2007، صفحة 181)

1- مشاركة العاملين:

يكمن أصل مشاركة العاملين في المنظمة، والمستند إليه الإدارة الشاملة للجودة، في فهم كل شخص لدوره في تحقيق هذه الفلسفة بفاعلية. ومن خلال هذا، يصبحون جميعاً شركاء في المسؤولية، لذا يجب توفير المسؤوليات والأذونات المناسبة لهم لتحملهم مسؤوليات تحقيق الجودة الشاملة.

2-التعليم والتدريب:

يتبين أنّ التعليم والتدريب يشكّان طريقاً رئيسياً لتطوير وتحسين الجودة الشاملة، إذ يعملان على إعداد الأفراد لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية وتحقيق أفضل النتائج. ويتميز التدريب بأهمية خاصة، إذ يحتوي على سلسلة من الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تعزيز المعرفة الفردية بشأن وظيفته ومهاراته وقدرته على التحفيز.

3-التحسين المستمر :

تم تحسين المنتجات والخدمات بواسطة الأفراد باستخدام إجراءات في البيئة المحيطة. ومن أجل تحسين جودة كل شيء، والتي هي الهدف الأساسي في برنامج الجودة الشاملة، يتعين علينا الاستمرار في تطوير النظم..

1-1-4- أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة:

1-1-4-1- أساليب إدارة الجودة الشاملة:

يحتاج التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مجموعة من الطرق الحيوية والأهم التي تعتمد عليها هذه العملية لتحقيق هدفها في التحسين المستمر. (حسين و اخرون، 2006، صفحة 43)

1- أسلوب الرقابة الإحصائية:

الرصد والتحكم بجودة المنتجات، وتقليل الخسائر المادية والمعنوية، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الثقة في المنتجات (سعد، 2005، صفحة 71).

-تعزيز جودة المنتج.

-تقليل التكاليف.

-زيادة رضا الزبائن.

2-أسلوب المقارنة المرجعية:

يتطلب استخدامه تحليلاً شاملاً لممارسات المنافسين، بهدف التميز عنهم بوضع أفضل الأداء وتحقيق الريادة في السوق. يتطلب هذا الأسلوب مراجعة مستمرة وتطوير مستمر لتحسين الأداء والإجراءات في المنظمة.

-القيام بتحديد حاجات ورغبات الزبائن.

-تعلم وإيجاد الطرق الجديدة لأداء العمل.

3- أسلوب حل المشاكل:

التركيز على مهمة واحدة، العمل المشترك لإنتاج نتيجة مُحَدَّدة، وتعزيز التواصل بين أعضاء الفرق. قد تُعقد فرق العمل هذه لإنجاز مشروع في المنظمة أو حلّ مسألة مُحَدَّدة. (سعد، 2005، صفحة 71)

- تُعقد اجتماعات يتم فيها مناقشة الصعوبات التي تواجه المؤسسة.

- السعي للعثور على فرص جديدة أو ابتكارها من أجل تحسين الجودة.

4- أسلوب أنظمة الاقتراحات:

تشجيع وتوفير الدعم اللازم للموظفين في المنظمة لإشراكهم في جهود تحسين الجودة، حيث يتم وضع نظام الاقتراحات الذي يساعد الموظفين على تحسين طرق العمل والتخلص من المشكلات. بالإضافة إلى ذلك، يقوم دور الإدارة بتحفيز الموظفين على تقديم اقتراحاتهم وأخذها بعين الاعتبار للارتقاء بالجودة في المؤسسة.

- تتضمن مهمة حيوية للغاية في المؤسسات تحليل الاقتراحات التي يقدمها الموظفون، واختيار ما هو صالح من بين هذه الاقتراحات، والذي يُشكل جزءًا ملائمًا من قدرات المؤسسة. (إبراهيم، 2006، صفحة 56)

- توفير الأدوات والأنظمة الملائمة التي تعزز قدرة الموظفين على إبداء اقتراحاتهم.

5- أسلوب أنظمة التوقيت المناسب:

الإدارة الشاملة للجودة، يتم استخدام هذا الأسلوب كوسيلة، حيث يتطلب مبدأ عمله تقليص الكمية الفعلية للمواد المخزنة، والعمل فقط على طرح الكمية المُحَدَّدة التي تحتاج إليها في الوقت المناسب. في النهاية يعود هذا الأسلوب على إضافة قيم جديدة بالذكر في سير أعمال وزيادة كفاءات كان من شأنه أن يُظهر وجود التغييرات.

- تتميز عملية توزيع المنتج وتسليمه للعملاء في الوقت المحدد بالبساطة.

- يفتح هذا الفرصة أمام الإدارة لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

1-4-2- أدوات إدارة الجودة الشاملة:

- العصف الذهني:

يساهم جمع الأفراد المتخصصين في تنفيذ عملية ما أو القائمين عليها في تحقيق التفكير الإبداعي، وذلك عبر طرح الأسئلة المناسبة مثل ماذا ولماذا ومتى وأين وكيف ومن هو. (سعد، 2005، صفحة 73)

خرائط تدفق العمليات:

تستخدم خرائط التدفق لوثيق وتفسير الخطوات أو الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات، بالإضافة إلى تحديد القرارات التي يجب اتخاذها وكذلك المسؤولين عن تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات. يصعب تصور عملية عمل منظمة دون وجود خريطة تدفق. فإن استخدام هذه الخرائط يساعد على توثيق عمليات المؤسسات، حل مشكلاتها، وتحسين نظامها، بالإضافة إلى تدريب الموظفين. تُعنى بالحرص على إطلاق أفضل المنتجات والخدمات مع التركيز على تحسينها، إضافةً إلى التشجيع على الشفافية في مجال الأعمال.

-مخطط النتيجة والأسباب:

يستخدم المخطط الذي يسمى بمخطط السبب والنتيجة في تحديد جذور المشكلات أو نتائجها. ويحتوي المخطط على فئات مختلفة يُصنّف تحتها الأسباب، ولأهمية بعض الفئات، تدرج الأسباب تحت واحدة من أربع فئات رئيسية؛ وهي: "الأفراد" و "المعدّات" و "المواد" و "الإجراءات". كما يستخدم التفكير بشكل عام (عُصفاً ذهنياً) لبناء المخطط.

-منحنى باريتو:

يمكن استغلاله في التعرف على المسائل الأكثر أهمية والشروع في معالجتها. يدعو مبدأ باريتو إلى أن 80% من الثروات تمتلك بها 20% من الناس، أو 80% من أرباح الشركة ناتجة من 20% من المنتجات، أو 80% من وقت توقف آلة محددة ينجم عن 20% فقط من الأسباب. (حمود، 2000، صفحة 82).

-المدرج التكراري أو الهيستوجرام:

تتيح هذه الأداة فهم مستوى التباين بين مجموعة من البنود، وكذلك نسبة الأخطاء في نظام إنتاج أو خدمة، حيث يتم استخدامها في جميع المصانع والأبحاث التسويقية وإصلاح نظام التعليم في المدارس والجامعات. تستند برامج سيغما على هذه الفكرة لتحسين الأداء. كما تساعد على التفاوض مع الموردين المشاركين في المشروع. يتحدث هذا الفقرة عن العطاءات ودورها في تعزيز الاقتصاد. ويتمحور الموضوع حول أهمية العطاءات في تحفيز المنافسة وخلق فرص عمل جديدة. وتشير الفقرة إلى أن مؤسسات الحكومة تعتبر من بين المستفيدين من العطاءات، حيث يمكن للشركات المشاركة في المناقصات للحصول على فرص لتقديم خدماتها أو سلعها للحكومة. كذلك، يشير المؤلف إلى أن الأفراد والشركات الصغيرة يمكنهم استغلال شبكة عروض العطاءات لزيادة دخولهم ضمن سوق التجارة، مضيئاً بأن التَّجَارُ يبحَثون عادةً في سبيل ربح مال.

-المنحنى الزمني:

يمكن استغلال هذه العملية لفهم سلوك مؤشر أو متغير خاص بالزمن، ودراسة الظروف المؤثرة على ذلك، على سبيل المثال قياس حرارة المرضى في العيادات بشكل دوري، أو تحديد حجم الإنتاج في المصانع يومًا بعد يوم، أو تتبع نسبة غياب الطلاب في المدارس باستمرار.

يعتمد منحنى مراقبة معين على هذه الأعلى أهمية ويتم استخدام منحنى آخر متبعا له.

-منحنى مراقبة العملية:

يُستخدم هذا النوع من التحليل على سلوك عملية معينة بالاستناد إلى سابقتها، كما يسهل اكتشاف سبب الفشل في نظام أو عملية داخلية أو خارجية وذات شأن ميكانيكي أو ذهني، يُسرّع من جهود التصحيح إلى الداخل أو إلى الخارج. هذه تقنية كثير استخدامها في المحطات الإنتاجية. (سليمان، 2006، صفحة 42).

-مخطط التصنيف أو التجميع:

يستخدم الإنسان هذا في الغالب لصياغة خطط استراتيجية وتحليل أسباب المشكلات المختلفة.

1-1-5- أبعاد الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي

1-1-5-1- تعريف المؤسسات التعليم العالي:

تعريف التعليم الجامعي يعني الوسيلة الناجحة للحصول على تعليم ممتاز الذي يساعد الأفراد على بناء مجتمع قوي يتفق مع الأحداث الحالية، ويمنحهم فرصًا إضافية لاكتساب المهارات التقنية واللغوية لاستيعاب أحداث وتطورات العالم. لقد تم تقديم العديد من التعاريف للتعليم الجامعي.

تم وصف التعليم العالي بواسطة عدي عطا كأى نوع من أنواع التعليم الذي يؤتى بعد المرحلة الثانوية، ويقدم من قبل مؤسسات متخصصة. والهدف من هذا التعليم هو تخصيص الطلاب في جميع مستوياتهم وأشكالهم، ورعاية الموهوبين والأكفاء، وتطوير مواهبهم، وتلبية احتياجات المجتمعات المتنوعة في الحاضر والمستقبل، وبما يتوافق مع التطور المستمر الذي يتم تحقيقه بهدف تحقيق أهداف وغايات الأمة. ” (النجار، 2000، صفحة 41).

كما عرفه محمد نجيب بن حمزة أبو عظمة على أنه ” التعليم المتخصص الذي يستهدف الخريجين المتميزين من التعليم العالي بعد الثانوية العامة، يتمثل دوره في تدريب الموظفين على متطلبات العمل، ويتحمل مسؤولية توفير الكوادر البشرية المناسبة لسوق العمل في المجالات المختصة. (علي، 2009، صفحة 32)

وعرف محمد حميدان العبادي على أنه " تمثل الطريقة الأساسية لإثراء معلومات الطالب وإتاحة الفرصة له للتفكير العلمي والبحث، والشكل الإيجابي للتفكير، وتعزيز قدرته على الاختيار والتحدي في أوقات من الانفجار المعرفي والتقدم العلمي، ويساهم هذا في إنشاء مجتمع معرفي أو التحول إليه، بتحويل الشخص ذو الاختصاص والتعليم إلى فرد متعلم، ومؤهل للتعامل بعقلانية وإبداع وتركيز عالي والتعمق في ثروة المعارف التي يتلقاها." (صليحة، 2014، صفحة 23)

#### 1-1-5-2- معايير قياس الجودة الشاملة بمؤسسات التعليم العالي:

يختلف رأي الخبراء حول طرق تقويم جودة البيئة التعليمية، ومع ذلك، فإنهم يتفقون جميعًا على أهمية ضرورة التقييم الجودي. تُفصل عملية التقييم الجودي في مختلف المجالات.

تهدف عملية الرقابة وضمان الجودة الشاملة في التعليم العالي إلى ضمان الالتزام بالمعايير والشروط في المؤسسات التعليمية، وتوفير بيئة دراسية مناسبة للطلاب لتحقيق النجاح الكامل، وتعاون المؤسسات التعليمية لتحقيق تحسين في جودة التعليم لتحقيق مجتمعات مثالية. (باشيو، 2016-2015، صفحة 65)

يشير تحسين الجودة إلى إنشاء نظام مدروس يتعامل بشكل فعال مع المعايير الشاملة للجودة، التي يتم اتباعها بشكل دائم من قبل الإدارة الجامعية وقطاعات التعليم. هذا يتضمن وضع خطط وتحديد الإجراءات والتنفيذ. التأكيد على جودة شاملة يتطلب وضع وتحقيق عدد من السياسات والإجراءات لتحقيق المعايير التي توضعها المنظمات المسؤولة عن الاعتماد.

تقديم تأمين للطلاب المستفيدين من المؤسسة التعليمية بخصوص ضمان توفير الحد الأدنى.

- على الأقل من الجودة في برامجها.

- تحفيز تطبيق العملية التقييمية بصورة مستقلة وتعزيز إجراء البحوث داخل المدرسة.

- تشجيع تحسين المؤسسة وتطويرها عن طريق تقييم أنشطتها وإصدار توصيات لزيادة كفاءة برامجها.

ضمن إدارة الجودة، يأتي ضبط جودة التعليم كجزء له، حيث يُركّز على تلبية شروط التعليم واستخدامه لضمان سلامة مختلف الأنشطة التعليمية والإدارية وتدريب المعلمين والإداريين. كما يساهم في تطوير مؤسسات التعليم بالشكل المناسب وفقًا للخطط والقواعد المقررة. لذا، يعدّ تحقيق جودة التعليم من أولويات جهود إصلاح التعليم لبعض الباحثين. ويُبغى حينها أن تتأسس فلسفة التعليم الشاملة على مجموعة من المبادئ المحددة، كالمساواة في الفرص التعليمية والإشراك الفعال للطلاب في عملية التعلّم.. (صالح، 2004، صفحة 77)

- قيادة الإدارات التربوية بضبط جودة عمليات التقييم لتحسين جودة الخدمات التربوية المُقدَّمة.
  - المؤسسة التعليمية تتحمل المسؤولية الكاملة لضمان تحقيق جودة التعليم، ويجب على كل فرد من الأفراد داخل المؤسسة أن يشارك في هذا الإنجاز.
  - استمرار استخدام أسس تعيين معايير الأداء القياسية والتحقق من تحقيقها.
  - الحصول على ثقة الأشخاص الذين يستخدمون خدمات التعليم.
  - رعاية تدريب العاملين في الهيئة التدريسية والإدارية.
  - يتم اعتماد نظام مراقبة لتنفيذ الإجراءات المتعلقة بالتحديث والتطوير في التعليم.
  - تسهيل التعلق بالمؤسسات التعليمية والاحتفاظ بالولاء اتجاه مهنة التعليم.
- وتتمثل معايير وعناصر ضبط الجودة في: (حميد، 1993، صفحة 45)

- الهدف: خاصة عامة مهارات معارف...
  - التقويم ووصف المقررات وخطة الدراسة ومناهج.
  - التعلم والتدريس: الأساليب المختلفة، مثل الوسائل التقنية وغيرها.
  - تهتم هيئة التدريس والإدارة بالعامل البشري، حيث تعنى بكفاءة الموظفين وعددهم، كما تهتم بالتواصل مع الطلاب وتأهيلهم.
  - منابع التعليم: موقع على شبكة الإنترنت - الأجهزة - خدمة الإنترنت - التجهيزات.
  - تحديد رأي الطلاب: المساواة - التقنيات - الشفافية.
  - تحقيق الطلاب لأهدافهم التعليمية والحصول على درجات جيدة: يؤهل المتخرجون لسوق العمل ويزيد فرص قبولهم واستقبال الوظائف. كذلك، يتم التخطيط الدقيق لتحديد خطة تعليمية مثالية للطلاب الجدد.
  - الخدمات والمساندة المرفقة: مجموعة بيانات مكتبية للكلية، معامل وأجهزة للتدريب.
  - الإدارة: نشر دليل يحدد رسالة الكلية، وأهدافها، إضافةً إلى طريقة تطبيق الشفافية في نظام الإدارة.
- 1-1-6- أبعاد الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تُعد مسألة الجودة في التعليم من القضايا التي ظهرت منذ قرون، إذ بدأت المؤسسات التعليمية الأمريكية بالعمل على تحسين جودة التعليم في ثلاثينيات القرن الماضي، وكان "كلارنس بيبي" أول من قاد هذا المجال وانصب اهتمامه على موضوع جودة التعليم. هذا بالإضافة إلى إبراز موضوعات الجودة والتعليم الجندرية، حيث أكد الخبراء والمؤلفون على أن تحقيق جودة التعليم ليس اختياراً، بل ضرورة، في النطاق الدولي. وقد نشر كتاب في عام 1966 حول جودة التعليم في البلدان النامية، في محاولة لفت الانتباه إلى هذه المشكلة. وأكد خبراء التعليم في عام 1969 خلال مؤتمر عقد من قِبَل المعهد الدولي للتخطيط التربوي، تابعاً لمنظمة دولية، على أهمية جودة التعليم، بينما أعلنت

"اليونسكو" عن ضرورة تحقيق الجودة في التعليم، مما أثر بشكل كبير على المجتمعات التعليمية ولم يفقد تأثيره حتى الآن.

ظهرت العديد من التقارير في عام 1983، وأثارت ضغطاً على المربين لقيادة وإدارة نظام التعليم باتجاه التركيز على جودة التعليم. أحد هذه التقارير كان يحمل عنوان "أمة في خطر"، والذي أُعدَّ من قِبَل اللجنة الوطنية للتعليم العام في الولايات المتحدة الأمريكية. (مالخ، 2004، صفحة 29)

وفي عام 1988، قامت ثانوية "ماونت إيدجكامب سيتكا" في ولاية "آلاسكا" الأمريكية بتجربة الإدارة الشاملة للجودة في المدارس، وهي التجربة الأولى من نوعها. (مالخ، 2004، صفحة 31) وقد أثبتت هذه التجربة نجاحها وأصبحت مثالاً يُحتذى به على مستوى الولاية، حيث تم تطبيق مبادئ التحسين المستمر في المؤسسات التعليمية بشكل شامل، بالاعتماد على إعادة صياغة العلاقات داخل المدرسة. بالجودة في ميدان التعليم وفعالية توظيفها لترقية المؤسسات التعليمية، إذ عمل خبراء في مجال الجودة على تطوير أدوات وإجراءات تعزز جودة التعليم، كما انتشر استخدام نظام إدارة جودة الأيزو 9000 في المؤسسات التعليمية. وبهذا ينحصر دور المدرس في إكساب الطالب مهارات الفهم والنقاش والتحليل، لإكسابه قدرات يستطيع من خلالها المشاركة الإيجابية في فرق عمله في المستقبل. فولكرتس "التزام المؤسسات التعليمية بتطبيق نظام الجودة الشاملة في عام 1985. ومنذ ذلك الحين، قامت كثير من المؤسسات التعليمية حول العالم بتطبيق مفاهيم الجودة في جميع جوانب التعليم بدءاً من إدارة المناهج وتخطيط المواد الدراسية حتى تقييم أداء الطلاب والإشراف على نظام التعلّم. في عام 1993، قام براون بتمديد جائزة مالكولم بالدريج في الجودة لتشمل قطاع التعليم إلى جانب الشركات الأمريكية الضخمة.

2-1- مدخل نظري لأداء الموارد البشرية:

1-2-1- تعريف الموارد البشرية:

تشمل إدارة الموارد البشرية جميع الإجراءات والسياسات التي تتعلق بالاختيار والتعيين والتدريب للعاملين، بالإضافة إلى التعامل معهم على جميع المستويات داخل المؤسسة. كما تهدف إلى تنظيم القوى العاملة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بين أفراد المؤسسة، وتحسين مستوى الإنتاجية.

وعرفها (Sikula. A) إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بها، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتّمنية، التعويض والمرتبات، العلاقات الوظيفية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد". (الباقي، 2000، صفحة 16)

تدرك إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أن العاملين هم "قوة العمل" في المؤسسة، وأن المورد البشري يُعتبر الأساسي بين جميع عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال والتكنولوجيا وغيرها، وبالتالي فإن الموارد البشرية هي الأكثر فعالية وانتفاعاً للمؤسسة، ولها تأثير أكبر في تحقيق أهداف العمل. (الصحاف، 2003، صفحة 02)

يعرف عبد المنعم الركابي المجموعة المؤهلة بأنها عبارة عن أفراد يتمتعون بالمهارات والقدرات المناسبة لمعيّن من الأعمال، ويُظهرون اهتماماً وحماساً شديدين لأدائها. (الركابي، 2019، صفحة 50)

### 1-2-2- أهمية الموارد البشرية:

القرار بتطبيق برنامج للموارد البشرية يحظى بتفاوت في الآراء؛ نظراً لعدم وضوح العائد الاقتصادي المحقق منه عبر الأرقام والحسابات، مما يجعل المؤسسة تُفضّل تخصيص ميزانيتها لبرامج ذات فائدة ملموسة كالشراء والصيانة للألات، على حساب تطوير أو صيانة الموارد البشرية.

كما أن فكرة إدارة الموارد البشرية هي فكرة حديثة تتعامل مع الجانب الإنساني بشكل خاص في المؤسسات التجارية، فهي تعني أنه يجب وجود برامج ناجحة لإدارة الموارد البشرية وراء كل شركة ناجحة.

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة محاور:

1. يمتلك قسم إدارة الموارد البشرية القدرة على جذب أفضل العناصر البشرية لتعيينهم في المناصب الشاغرة، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة الإنتاج والأرباح.
  2. قدرة المؤسسة على توفير الظروف المواتية للعمل، من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإنتاجية.
  3. ستؤدي المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في التعيين والتقييم والتدريب والترقية إلى تخفيض التكلفة الناتجة عن عدم انتظام العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الإنتاجية.
  4. يحتاج الموظف في بعض الأحيان إلى اللجوء إلى خدمات مكلفة من أجل معالجة قضايا قانونية، تتعلق بمشكلات مثل فصل الموظف، عدم منحه العلاوة، أو تأخره في الترقيات.
- 1-2-3- أهداف إدارة الموارد البشرية.

إنّ الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة، الأمر الذي يفرض على مدير الموارد البشرية القيام بمجموعة من الأنشطة المتعلقة باستغلال الموارد البشرية، وعموماً تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي: (وناس، 2000، صفحة 77)

1-الأهداف التنظيمية تتمثل في توحيد العلاقات وتحقيق التعاون والتنسيق بين قسم الموارد البشرية والإدارات المختلفة ضمن المؤسسة.

2-الأهداف الوظيفية والتنفيذية: هي الجهود التي تُبذل من قبل إدارة الموارد البشرية لضمان تنفيذ المهام المتعلقة بالعمال، مثل ضمان استمرار دخول القوى العاملة للشركة والاستفادة الكاملة منها، بالإضافة إلى حفظ رغبتها في العمل بداخل المؤسسة.

3-الأهداف الإنسانية: تضمن تلبية حاجات ورغبات العاملين عبر التركيز على إدارة الموارد البشرية، وتوفير فرص للتقدم لهم، وتعزيز سياسات تخدم مصالحهم.

4-الأهداف الاجتماعية: تهدف المجتمع إلى توظيف الأفراد في مجالات تناسب قدراتهم وتحقيق أهداف المجتمع، وذلك بالالتزام باحترام القوانين والتشريعات التي تحمي حقوق العمال وتضمن سلامة بيئة العمل. (الوهاب، 1983، صفحة 186)

تتلخص أهداف إدارة الموارد البشرية في تنظيم وتطوير وإدارة قوى العمل في المنظمة من خلال توفير بيئة عمل ملائمة وتعزيز رضا الموظفين وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل وتحسين أداء المنظمة في المجال العملي وتحقيق الأهداف المنشودة بشكل أفضل.

أولاً: قوة عمل متجانسة: من يتوجب توفير قوة عمل متجانسة، وهذا يعني توفير الشروط اللازمة لتطوير مستوى المهارات والقدرات العلمية والتدريبية والسلوكية لجميع أفراد الفريق بشكل متقارب.

ثانياً: قوة عمل منتجة: تحقيق الإنتاج أو الخدمة وفقاً للمعايير الواجب تحقيقها في الوقت المحدد. وهذه تعتبر قوة عمل فعالة.

ثالثاً: قوة عمل فعالة: أن يتم العمل بأفضل الطرق وأقل التكاليف وفي أقصر وقت.

رابعاً: قوة عمل مستقرة: لما قُلَّ تواجد العاملين وكثُرَت الغيابات، كلما تحسَّنت القوة العضوية وازدهرت الفعالية في المؤسسة.

خامساً: تنمية قدرات الأفراد: عن طريق التدريب.

سادساً: تحقيق الانتماء والولاء: من خلال الاهتمام الذي توليه المؤسسة لإرضاء موظفيها، ولا سيما الذين يتميزون بالكفاءة.

1-2-4- مدخل تحسين أداء الموارد البشرية:

1-2-4-1- مفهوم تحسين أداء الموارد البشرية:

يعتبر تعزيز الأداء وتحسينه واحدًا من أكثر نتائج إدارة الأداء اهتمامًا، حيث يتوقف نجاح المؤسسة على قدرات وفعالية العاملين وأدائهم في أعمالهم. وبهذه الظروف، يصبح الحاجة إلى تحسين وتطوير الأداء العاملين بشكل دائم ضرورة ملحة. لذا، سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي:

وتعرف عملية تحسين استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (ماهر، 2004، صفحة 319)

تعني العملية المقصودة بتحسين الأداء بأنها "طريقة شاملة ومنظمة لحل المشاكل التي تواجه مؤسسة ما، حيث يتم البدء بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المطلوب ومن ثم تحديد الفرق في الأداء بشكل منظم." (بن زاهي والشايب، 2004، صفحة 17)

بما أن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرة عاملها وفعاليتها في أداء عملهم، فإن حاجة تحسين أداء الموظفين بشكل مستمر أصبحت ضرورية في هذه الظروف الراهنة. ولهذا سنحاول توضيح معنى تحسين أداء الموارد البشرية، حيث يتم تعريفه على أنه عملية منظمة وشاملة لمعالجة المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة. (الطائي واخرون، 2006، صفحة 78)

1-2-4-2- خطوات تحسين أداء الموارد البشرية:

1- الخطوة الأولى: تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل.

- الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

- الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليًا. (الطائي واخرون، 2006، صفحة 79)

2- الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات: يُجرى التحليل للأسباب التي تسبب الفجوة بين الأداء المطلوب والحقيقي، وعادةً ما يفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تستهدف الأهداف الخارجية معظمًا وليس المسببات الحقيقية للمشكلة. ومعالجة المشكلة من جذورها يؤدي إلى نتائج أفضل، وهذا يجعل تحليل الأسباب هو الرابط المهم بين الفجوة في الأداء وتطوير الأداء بواسطة الإجراءات المناسبة.

3- الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء، ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة والحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة.

4- الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ، نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. (غري و اخرون، 2002، صفحة 84)

5- الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء: يتعين أن تتواصل هذه العملية بصفة مستمرة، حيث تحتوي بعض السبل والحلول على آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء. كما يجب توفير وسائل تركز على تقييس التطورات المترتبة على هذه السبل، وذلك لإتاحة تقييمات مبكرة على النتائج وتقييم تأثيرها في العمل على سد الفجوات في الأداء. وعليه، يجب مقارنة الأداء الفعلي والمرغوب بصورة مستمرة لتمكين الحصول على معلومات تستخدم في عمليات تقييم أخرى.

1-2-4-3- دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية:

للتدريب دور في تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي: (قاسم، 2011، صفحة 36)

1- دور التدريب الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية

أولاً: التدريب الداخلي يعني الشكل من التدريب الذي يتم من قبل العاملين داخل المنظمة للموظفين ذوي الخبرة الضعيفة، ويستحب استعماله في الموضوعات التي يمكن للمتخصص نقلها بكل سهولة.

ويعرف أيضاً على أنه الأنشطة التعليمية والمعدة مسبقاً من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة، والتي تجذب فقط الذين يعملون في المنظمة.

ثانياً: دور التدريب الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية: (درويش وتكلا، 1976، صفحة 594)

- يتمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوم بينهما علاقة إذا تم بطريق سليمة.
- يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المنظمة ومشاكلها.
- المدرب يكون حريص على تنمية مهارات المتدربين.
- انخفاض تكلفة التدريب الداخلي عن تكلفة التدريب الخارجي.

1-2-4-4- دور التدريب الخارجي في تحسين أداء الموارد البشرية: (قاسم، 2011، صفحة 38)

أولاً: تُعرف التدريب الخارجي على أنه نشاطٌ تدريبي يصنَّع ويُنظَّم من قِبَلِ أشخاصٍ خارج المنظمة، مثل الاستشاريين والجهات المتخصصة بالتدريب.

ثانياً: دور التدريب الخارجي في تحسين أداء الموارد البشرية:

- المتدربين قد يكون لديهم خبرة أوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية أو عملية أعمق.
- التدريب الخارجي يضيف أفكار من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين ويسمح للعاملين برؤية وجهة نظر أخرى والاطلاع على الجديد.
- التدريب الخارجي قد يتوفر به وسائل غير متوفرة في المنظمة نفسها.
- الدورات التدريبية التي يشارك فيها أكثر من منظمة تتيح للمتدربين التناقش والتحاوور وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب منظمات أخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جديدة.

1-2-4-5- تقييم أداء الموارد البشرية

هناك مجموعة من تعاريف لتقييم أداء العاملين، وهي كالآتي:

هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك لاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم. (عيشي، 2012، صفحة 14)

كما عرفه (Gary Dessler) : أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة لمعدلات أدائه .

يشي تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات.

وهو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف. (عيشي، 2012، صفحة 16)

1-2-5- أهداف تقييم أداء العاملين

1-2-5-1- أهمية تقييم الأداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين موضوعًا ذا أهمية كبيرة في سياق الإدارة الفعّالة بشكل عام، حيث يتيح هذا الأمر إمكانية خلق بيئة إدارية مناسبة لمتابعة الأنشطة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بالقيام بمسؤولياتهم وواجباتهم. ويتجلى أهمية تقييم أداء العاملين من خلال: (الهدى، 2017، صفحة 77)

- تمكّنت المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى نجاحهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الموكلين إلى رعايتهم.  
- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن الأداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.

- تمكن العاملين من معرفة نقط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التخلص من جوانب القصور والضعف.

- الكشف عن الحاجات التدريبية من خلال تحديد أنواع برامج التدريب وتطوير اللازمة.

- يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم ومعرفة شخصية هؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين.

- إنجاز عمليات النقل والترقية للعاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم ومتطلباتهم في الأداء.

- يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنشأة بما تتطلب من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم والحصول على المكافآت وتعويضات.

أضاف مصطفى كامل: يشمل إجراء تقييم الأداء لتحديد فعالية الفرد وإحدى سياسات إدارة الموارد البشرية التي يجب اتباعها. تتوافر الفوائد من خلال التطبيق على أسس سليمة، بعيدًا عن أية صِّفات غير موضوعية مثل الاختلافات والمحاباة. فيما يأتي، سنذكر أهم الفوائد التي يمكن للإدارة استخلاصها (كامل وآخرون، 2018، صفحة 112).

1-2-5-2- أهداف تقييم أداء العاملين:

• يجب أن يتم بشكل عادل وواضح بحيث يشعر العاملون بأنهم يصبحون مستحقين لهذه المكافآت بعد جهدهم الجاد والإسهامات الإيجابية التي قدموها للشركة، في نفس الوقت دعم التطوير المستمر للعاملين المتأثرين والذي يعزز روح المبادرة والإبداع في الأفراد، حتى تصل إلى أعلى مستوى من الإنتاجية والفاعلية في المؤسسة. سيخلق تقييم موضوعي وعادل لأداء الفرد، بالاعتماد على الكفاءة والجدارة في العمل، ثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم والإدارة. يتحفز الفرد بذلك على الإنجازات والتحسين المستمر في أدائه، ما يشجعه على الاستعداد والأداء بروح

مثابرة. تهيئ هذه المبادئ المؤسسية سُبلَ زيادة الإنتاجية للعاملين. يتمكن من تنفيذ الأمور بمهارة عالية دون بذل جهد أو تعب إضافي.

• إرشادات الموظفين لتحمل مسؤولياتهم: إذا شعر الفرد أن نشاطه وأدائه يتم تقييمه من قبل رؤسائه، وأن النتيجة من هذا التقييم ستؤدي إلى اتخاذ قرارات جوهرية بشأن مستقبله في العمل، فإن ذلك سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه نفسه وزملائه في العمل. لذلك، سوف يبذل قصارى جهده وطاقته لأداء عمل الذي يُكسب رضى رؤسائهم.

• وسيلة تضمن عدالة المعاملة: حيث يشتمل الأسلوب الذي يتبعه الإدارة عند تقييم الأداء على الموضوعية لكي يحظى الشخص بالمكافآت والترقية والعلاوات التي تستحقها بناءً على جهوده وكفاءته في العمل. كذلك، يضمن هذا الأسلوب معاملة منصفة ومساواة لجميع الموظفين، كما أن تقييم أداء الموظفين يقلل من إغفال كفاءات ذوي الخبرات. تعمل فئة صامتة وغير مرئية عادةً بلا ضوضاء.

• المراقبة على الرؤساء: يجعل تقييم الأداء المسؤولين في إدارة المؤسسات قادرين على متابعة أداء الرؤساء وإمكاناتهم في التوجيه والإشراف من خلال تحليل تقارير كفاءتهم، وبذلك يصبح بإمكان الإدارة المستوى العالي تحديد سير معاملات الرؤساء للتابعين وتقدير فائدتها. تقدم لهم من بعض الرؤساء الخاصين بهم. (ناصر، 2004، صفحة 57)

• الاستمرار في المراقبة والإشراف: حيث يلزم الوصول إلى نتائج موضوعية من خلال تقييم أداء العاملين، وهذا يتطلب إنشاء سجل خاص بكل شخص تسجل فيه المشرفون على التقييم ملاحظاتهم بشكل دائم على الأداء. هذا العمل يتطلب من رؤساء الأقسام ملاحظة ورصد أداء زملائهم باستمرار حتى يكون حكمهم على أساس موضوعي. (السعد، شبلي، وآخرون، 1999، صفحة 187)

• تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تُعدُّ عملية تقييم الأداء مهمةً تطلب منّا إصدار الحكم على فعالية وجدوى الخطط المستخدمة لاختيار وتدريب الموظفين. يُعتبرُ مستوى التقييم للأداء مؤشراً دالاً على درجة النجاح التحصيلية في هذه المشاركات.

• في حال كان قطاعُ التقييم مشيراً إلى نسبةٍ كبيرةٍ من التفوق، باستثناء أية عوامل مؤثرة أخرى، فإن ذلك يشير إلى صلاحية واتسام بالصحة لهذه الطرائق. تُتبع إجراءات انتقاء وتعيين الموظفين، بالإضافة إلى تقييم البرامج التدريبية واستخراج درجة استفادة الموظفين منها، بهدف تحديد الثغرات في المناهج والبرامج التدريبية المستقبلية ومعالجتها. (السعد، شبلي، وآخرون، 1999، صفحة 189)

### 1-3: عرض الدراسات السابقة والجمع بين المتغيرين

#### 1-3-1 عرض الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية

نتناول في هذا الجزء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك للوقوف على المشكلات التي تناولتها، والتعرف على الأساليب والإجراءات التي انتهجتها في معالجتها، وبالتالي النتائج المتوصل إليها من أجل الاستفادة منها في موضوع بحثنا.

#### 1-3-1-1 الدراسات العربية:

1- دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير، من إعداد حمزة مرادسي، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010، تتركز هذه الدراسة على الكفاءة في تكوين المدارس العليا في الجزائر ودورها المهم في تعزيز النمو الاقتصادي في البلاد. ولتحقيق هذا الهدف، درس الباحثون مسار التعليم العالي في الجزائر، ودرسوا كيفية تطور معدلات النمو الاقتصادي والعمالة ورأس المال منذ عام 1970 وحتى عام 2007. استنتج الباحثون نتائجهم من خلال البيانات الإحصائية التي جمعوها من البنك الدولي والدوائر الحكومية المختلفة في الجزائر. تبين من هذه الدراسة أن نظام التعليم العالي يلعب دورًا مهمًا في تحقيق النمو الاقتصادي في الجزائر. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ان التعليم العالي في الجزائر شهد تطورات عديدة، مما أثر على استقرار منظومة التعليم العالي ونوعية مخرجاته.
- رأس المال للعامل في الجزائر يفسر الناتج الداخلي الخام بنسبة 28%.
- لم يؤثر الزيادة الكبيرة في عدد الطلاب الجامعيين على النمو الاقتصادي في الجزائر.
- تبين أن تكاليف الطلاب الجامعيين لا تؤثر على النمو الاقتصادي في الجزائر.
- يؤثر معدل تأخير التعليم العالي على معدل النمو الاقتصادي بنسبة ضئيلة تعادل 8%.
- عدد المتخرجين من التعليم العالي لا يؤثر على النمو الاقتصادي في الجزائر..
- لا يؤثر تطور عدد الأساتذة المحاضرين في قطاع التعليم العالي على النمو الاقتصادي.
- عدم التوافق بين قطاع التعليم العالي وسوق العمل وعدم توجيه رأس المال البشري للإبداع أو التجديد أو الابتكار. تبين من جميع هذه النتائج أن الجامعة الجزائرية غير مؤهلة ولا تتمتع بنفس مستوى الجودة والأداء الذي تحققه الجامعات الرائدة في العالم، وذلك لعدة أسباب أهمها:
- عدم استقرار منظومة التعليم عامة، لاسيما بعد جملة الإصلاحات التي شهدتها.

- يتعلق النص بالتوسع في الكليات التي تعنى بعلوم الإنسان والمجتمعات، لأنها يمكنها استقبال عدد كبير من الطلبة، بدون الحاجة لبناء مبانٍ خاصة بها وغير مجهزة بالمختبرات والورش والمعدات الخاصة الأخرى. كما أن النص يشير إلى السياسات الاستعمارية التي كانت تمنع الجزائريين من الدراسة في مجالات التخصص العلمي.
- يواجه الباحثون صعوبة في الحصول على مصادر البحث الحديثة بسبب قديم بعض الكتب العلمية والمراجع، كما يعاني خريجي التعليم العالي من انخفاض الجودة الكمية لمخرجاتهم بسبب سوء التوجيه والانتخابات الخاطئة للطلاب. ويؤدي هذا إلى زيادة نسبة الخريجين غير الموظفين وتدني المعرفة العامة وقلة القدرات التحليلية والإبداعية للطلاب.
- هجرة الأدمغة ذات المستوى العالي إلى الدول الغربية، وهذا ما أدى إلى عدم جدوى المنح التي تقدمها الدولة للطلبة للدراسة في الخارج، مما يعتبر هدرا تعليميا ذو تكلفة كبيرة تتحملها الدولة الجزائرية. وحتى تستطيع الجامعة الجزائرية الخروج من هذه الدوامة، لا بد أن تحرص على جودة خدماتها التعليمية من أجل التحصل على تعليم عالي ذو جودة، وقد تم تقديم جملة من الاقتراحات من بينها ما يلي:
- العمل على إنشاء مراكز تميز في تخصصات محددة في كل جامعة، وإعادة النظر في التخصصات التي لا تملك المقومات الكافية للحفاظ على النوعية الجيدة للخر يمين.
- تحسين نوعية التأطير ومعدلاته، مما يضمن تحسين نوعية التعليم ويرفع مساهمته في التنمية الشاملة.
- إدخال مفاهيم ضبط الجودة والنوعية في مختلف مكونات نظام التعليم العالي ومراحله، أو إنشاء مؤسسة مستقلة تطبق المعايير العالمية وذلك لتعزيز المنافسة التعليمية.
- ضرورة التعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية، ليساير الجانب الأكاديمي الجانب المهني للطلبة.
- عمل شراكات مع الجامعات الأجنبية والعالمية من أجل الاحتكاك بالمستوى العالمي ورفع مستوى التعليم المحلي.
- 2- إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر(المبررات والمتطلبات الأساسية): دراسة ميدانية بكلية الآداب والعلوم الإنسانية جامعة الحاج لخضر باتنة، مذكرة ماجستير ،من إعداد علي لرقط، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، اهتمت هذه الدراسة ببحث مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وقد تكونت عينة الدراسة من 122 (عضو هيئة تدريس واداري) تم اختيارهم قصديا من مجتمع البحث والبالغ عددهم 181 عضوا، العاملين بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي المناسب لهذه الدراسة الاستطلاعية، كما تم اعتماد أداة الاستبيان والذي يحتوي على محورين:

- محور مبررات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- محور متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

وتمثلت إجراءات الدراسة الميدانية فيما يلي:

- قياس الخصائص المتعلقة بالاستبيان، وهذا باستخدام طرق إحصائية متعددة.
- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة.
- استخدام نظام spss 13 (رزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية) لمعالجة بيانات الدراسة ونتائجها.
- وبعد معالجة النتائج ومناقشة الفرضيات، أسفرت الدراسة على النتائج التالية:
- توجد مبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمبررات كافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة تعزى لمتغير التخصص.
- تتوفر متطلبات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بكلية الآداب والعلوم الإنسانية بنسبة أقل من المتوسط المطلوب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة تعزى لمتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التدريس، الوظيفة الحالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة تعزى لمتغير الرتبة والتخصص.
- وفي الأخير تم اقتراح تصور حول تحديد المتطلبات الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في كلية الآداب والعلوم الإنسانية بجامعة الحاج لخضر باتنة.

3- مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، ورقة علمية من إعداد فوزي حرب أبو عودة، محمد أبو ملح قدمت خلال المؤتمر التربوي المنعقد حول التربية بالجامعة الإسلامية في فلسطين وتغيرات العصر خلال الفترة 23-24 نوفمبر 2010، ركزت هذه الدراسة على التعريف بمؤشرات الجودة في التعليم الجامعي في جامعات فلسطينية ثلاث في محافظة غزة (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى) في ضوء مجموعة من المتغيرات شملت:

- الكليات (كلية العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية).
- الصفة الجامعية (محاضر جامعي للطلبة الخريجين/ طالب جامعي خريج).
- النوع (ذكور/ إناث).
- الكثافة الطلابية الصفية (أقل من 30 طالب/ ما بين 30-50 طالب/ أكثر من 50 طالب).
- وقد انطلقت الدراسة من السؤال الرئيسي التالي: ما هي مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي بمحافظات غزة؟

للإجابة على هذا التساؤل تم توزيع استبيان بلغ عدد فقراته بعد تحكيمة من قبل 07 أساتذة جامعيين 48 مؤشرا للجودة، توزعت الفقرات على 07 محاور هي: الفلسفة والرسالة والأهداف، المناهج الدراسية، الطلبة، البحث العلمي، استراتيجيات التعليم والتعلم ووسائلهما، البيئة الخارجية، التقويم والتطوير.

أما عن عينة الدراسة فقد شملت 30 أستاذا محاضرا أي بنسبة 14% من مجتمع أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم 210 أستاذا، و 101 طالبا جامعيًا بنسبة 10% من مجتمع الطلبة المتوقع تخرجهم في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2003 / 2004، واعتمادا على المعلومات المجمعة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعمل إدارة الجامعة على تطبيق نظام الجودة في مختلف كلياتها، على الرغم من أن أثر ذلك يظهر بوضوح في كليات العلوم الطبيعية أكثر منه في كليات العلوم الإنسانية.

- يميل التعليم في كليات العلوم الطبيعية إلى الجانب العملي التطبيقي أكثر منه إلى الجانب النظري.

- يتعرض كل من الذكور والإناث أثناء تعليمهم الجامعي، إلى ظروف تعليمية جامعية متشابهة من حيث البرامج الدراسية واستراتيجيات التدريس ووسائله وتقنياته وإجراء البحوث الجامعية ونشرها.

- الكثافة الطلابية عالية جدا في بعض الكليات الجامعية في جامعات محافظة غزة عامة؛ إذ أجاب مانسبته 57% من الطلبة أن الصف الجامعي يزيد عن 50 طالبا، وتعتبر بعض الجامعات أن زيادة عدد الطلبة عن 25 طالبا ينجم عنه قلة المخرجات التربوية والأكاديمية للمحاضرة الجامعية.

بناء على هذه النتائج كان لزاما على إدارة الجامعات الثلاث عامة، وجامعتي الأزهر والأقصى خاصة، تطبيق مؤشرات الجودة في التعليم الجامعي، وأن تعمل هذه الجامعات على تقديم خدمة الانترنت مجانا لكل من الطلبة والمحاضرين الجامعيين أسوة بجامعات محلية وعالمية، وذلك لما لها من نتائج إيجابية في التحفيز على الدراسة و البحث، كما يتوجب على هذه الجامعات أن تعزز الوجود المجتمعي لها بالشكل الذي يسمح بتوظيف طاقاتها ومواردها، في تكوين الإطارات المدربة في كافة المجالات، عن طريق الربط بين المناهج الدراسية وحاجات السوق المحلي، وكذلك الحاجة الماسة إلى تبادل الزيارات بين المحاضرين في الجامعات الثلاث، وبعث محاضرين إلى الخارج للاستفادة من الخبرات العالمية، إضافة إلى ضرورة تقليل نسبة الطلبة في المحاضرة الجامعية (من 25 إلى 30 طالبا كحد أقصى).

4- جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير، من إعداد نور الدين بوعنان، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007، تم إجراء هذه الدراسة على عينة من العملاء المصدرين والمستوردين الذين تعاملوا مع المؤسسة خلال سنة 2006، وهم الذين يتأثرون بمستوى جودة الخدمات المقدمة من طرفها، وتمثل العينة 20% أي 40 عميلا من حجم مجتمع الدراسة البالغ 200 عميلا، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير جودة الخدمة المينائية في تحقيق رضا العميل، لاسيما في ظل الأوضاع الاقتصادية

الجديدة، وترتيبات الانضمام للمنظمة العالمية وعقد اتفاقيات الشراكة الأوروبية، الأمر الذي يزيد من حجم التعاملات لتلك المؤسسات، ويفرض عليها ضرورة انتهاز استراتيجيات فعالة في تسويق خدماتها، وتطبيق أساليب إدارية حديثة تهدف إلى تلبية حاجات وتوقعات العميل وإشباع رغباته.

وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيدكة، خلصت الدراسة إلى أن مستوى الخدمات، لا يصل إلى مستوى وتوقعات العملاء، مما يجعلها تحتاج إلى تحسين كبير من جميع النواحي، وهو ما أثبتته جملة النتائج التالية:

- عملية الإتصال بين المؤسسات المينائية لسكيدكة وعملائها ضعيفة، وهو ما يفسر عدم علم أغلبية العملاء بحصول المؤسسات على شهادة الإيزو.
- أغلبية عملاء المؤسسة وضعوا خدمة الشحن والتفريغ في المرتبة الأولى، و هذا يدل على أن هذه الخدمة التي تحتاج إلى يد عاملة كبيرة، فيها نوع من التهاون من طرف العمال، مما يكلف العملاء بعض الخسائر.
- يرجع انخفاض جودة الخدمة المينائية، إلى عدم وجود أماكن كافية لتوقيف السيارات والشاحنات، وذلك نظرا لصغر مساحة الميناء، وعدم مراعاة عمال وموظفي المؤسسة المينائية لسكيدكة للوقت الخاص بتقديم الخدمة، وكذلك عدم توفيرهم للمعلومات التي يطلبها الزبون، مما يجعله ينتقل كثيرا بين المكاتب بحثا عن المعلومة، إضافة إلى طول فترة الرد على الشكاوى.
- يرى بعض العملاء بأن هناك بعض المظاهر التي تعبر عن جودة الخدمة نسبيا، وتتمثل في توفر المؤسسة على الكثير من التجهيزات والمعدات المتطورة، التي تساهم في رفع جودة الخدمة المينائية وتقليل الوقت، وكذلك حسن المعاملة والاحترام، إضافة إلى شعور العملاء بالثقة في التعامل مع المؤسسة.
- وبناء على النتائج المتوصل إليها توصي الدراسة بضرورة أخذ التوصيات التالية بعين الاعتبار:
- بالرغم من أن المؤسسة المينائية لسكيدكة طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة، إلا أنها لم ترقى إلى الجودة التي يطلبها العملاء، لذلك فعلى المؤسسة البحث عن الخلل الموجود بين الجودة الموجودة في المواصفات والجودة المطبقة.
- وضع إستراتيجية تسويقية تركز على معايير الجودة.
- العمل على توسيع ميناء سكيدكة من أجل تقديم الخدمات بشكل أفضل وتفادي الاكتظاظ والفوضى.
- إدارة فترة انتظار العملاء، والسرعة في تقديم الخدمات والرد على الشكاوى.
- وضع خطة اتصالية تمكن المؤسسة من الإتصال المباشر بعملائها، من أجل التعرف على حاجاتهم وطلباتهم وكذا مشاكلهم.
- إعادة النظر في ثمن الخدمات المقدمة.
- القيام بالبحوث الميدانية الخاصة بتقييم رضا العملاء، اعتمادا على النماذج العلمية الحديثة لمعرفة جوانب النقص في جودة الخدمات وتطويرها.

– تحسيس كافة الموظفين بأهمية تطبيق مفهوم الجودة والمحافظة على العملاء وولائهم.  
1-3-1-2- الدراسات الأجنبية:

## 5- Le management de la qualité au sein des entreprises Algériennes,

أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، من إعداد محمد صالح هيشور، جامعة الجزائر، 1999، تناولت هذه الدراسة مدى تطبيقات الجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و قد شملت 43 مؤسسة جزائرية تنشط في سبعة ميادين هي: النسيج، مواد البناء، الميكانيك والإلكترونيك، البترول والغاز، الصيانة، الصناعات الغذائية وصناعة الورق والبلاستيك، وهي أول دراسة تشمل مجموعة من المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وبهذا العدد رغم أنها ركزت في غالبها على المجال الصناعي السلعي التابع للقطاع العمومي، واعتمد الباحث في تحاليه كثيرا على نظام إدارة الجودة المتوافق مع مدخل المواصفات القياسية العالمية للجودة الايزو 9000، حيث ركزت الدراسة على مدى توفر مبادئ إدارة الجودة والعراقل التي تحول دون توفرها في مؤسسات العينة، وقد توصل الباحث إلى أن مؤسسات الصناعات الميكانيكية والالكترونية توفرت فيها 37,20% من مبادئ إدارة الجودة، ثم تلتها مؤسسات قطاع البترول والغاز 34,88%، ثم مؤسسات قطاع الصيانة 32,55%، ثم مؤسسات صناعة الورق والبلاستيك 27,90%، ثم قطاع النسيج 18,60%، ثم يليه قطاع مواد البناء 16,27%، وأخيرا قطاع الصناعات الغذائية 11,62%، كما أوضحت النتائج أن نشاطات الجودة بقت منحصرة في قسم الإنتاج، أي وفق النظرة التقليدية للجودة المرتكزة على الرقابة على الجودة في قسم الإنتاج، وكانت أضعف النتائج لدى مؤسسات قطاع الصناعات الخفيفة، وتمثلت أهم العراقل في قلة الموارد المالية المخصصة لدعم نشاطات الجودة، غياب الكفاءات المدربة في مجال الجودة، غياب وسائل القياس، نقص وصعوبات في تقييم حاجيات ومتطلبات وتطلعات العملاء، ضعف المعلومات المتعلقة بإدارة الجودة وعدم وصولها الكافي لكامل العاملين، عدم جاهزية الجانب التنظيمي وقدرته على التكفل بتطبيق الجودة، ضعف تأييد الإدارات العليا والتزامها بتطبيق هذا المسعى، تهميش العاملين وعدم السماع لمقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار، وفي آخر هذه الدراسة والمتعلقة بأفاق أبحاثها المستقبلية كان قد أوصى الباحث بمعالجة مثل هذه المواضيع وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، لأنه الأكثر تفسيراً وشمولاً لمفهوم الجودة.

## 6-TQM in Class: From Disaster to Success in Essay Exams in

**Introductory Psychology**, ورقة علمية من إعداد Yatani تهتم بدراسة تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل الأقسام الدراسية بالولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الممتدة من 1991 إلى غاية 1996، حيث تناولت هذه الدراسة توضيح السبب الرئيسي الذي حمل المرشدين والمعلمين على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم، وجاءت هذه الدراسة كاستجابة إلى الحقيقة التي أشارت إلى أن 60% من الطلبة منذ عام 1991 حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة يرسبون في الامتحانات المقالية النصف فصلية في مقياس علم النفس العام،

ولذلك أخذ المرشد على عاتقه مشروعاً يطبق من خلاله إدارة الجودة الشاملة بهدف مساعدة الطلبة على اكتشاف أخطائهم وبالتالي تصحيحها، واقترح تقدم الطلبة لامتحان معاد، والجلوس انفرادياً مع المدرس بالنسبة للامتحان، وقد عقدت هذه الجلسات مع أكثر من 100 طالب، لاحظ من خلالها المدرس تقدماً ملحوظاً في علامات الطلبة في الامتحانات المعادة، واستخدم المدرس تقنيات اتخاذ القرار الجماعي لتشجيع الطلبة على المشاركة في تطوير الاختبارات المقالية للامتحان النهائي، وعمل الطلبة في مجموعات لتطوير الأسئلة وذلك بالتعاون مع المدرس، تم اعتماد من 10 إلى 15 سؤالاً هي الأفضل من الإعداد المشترك، وتم تضمينها في الاختبار النهائي، وأظهرت نتائج الدراسة كما أفاد المرشدون والمعلمون أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة من حيث تبني فكرة العمل الجماعي لدى الطلبة وزيادة ثقتهم بأنفسهم قد أدى إلى زيادة التحصيل.

### 1-3-2. اوجه التشابه منها

من خلال المراجعة المتأنية للدراسات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة، كمدخل إداري للإصلاح والتغيير في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، على الصعيدين النظري والتطبيقي، يمكن استنتاج ما يلي:

- تمحورت أبحاث سابقة حول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وتعريفها من قبل علماء الإدارة والتربية، وطريقة الاستفادة منها في مجال التعليم العالي، وذلك لأن إدارة الجودة الشاملة حققت نجاحاً كبيراً في مجال الصناعة من خلال تحسين جودة المنتج وتطويره بشكل مستمر وتحقيق أرباح كبيرة.
- اتفقت هذه الأبحاث بشكل عام على أهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة، حيث يتسبب في الفائدة للمؤسسة التي تتبناه.
- معظم هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي والتحليلي.
- معظم الدراسات التي تناولت تطبيق مفهوم الإدارة الشاملة للجودة في مؤسسات التعليم العالي، تركز على جهود فريق الجامعة بأكمله لتحقيق نجاح هذه الفلسفة.
- بينت الدراسات السابقة أهمية إدارة الجودة الشاملة في توفير مناخ العمل المناسب، والسماح بتوظيف واستغلال قدرات العاملين بالمؤسسة.
- إن الدراسات التي تم تناولها تغطي جوانب معينة من الدراسة، خاصة فيما يتعلق بالدور الذي تلعبه الجودة الشاملة في تحسين أداء المؤسسات عامة والجامعات خاصة، وبالإطلاع على هذه الدراسات تم الاستفادة منها بوجه عام في الإطار النظري، وبوجه خاص في توجيه خطوات البحث.
- وقد أستفادنا من هذه الدراسات في الجوانب الأساسية التالية:
- بناء أداة الدراسة في بعض جوانبها.
- إثراء الإطار النظري للدراسة.

- التوسع في الجوانب التي لم تتطرق إليها هذه الدراسات، أو تطرقت لها بشكل مقتضب.

- إجراء المقارنات المرجعية في النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالنتائج التي تضمنتها تلك الدراسات، وتبيان أوجه التوافق والاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

### 1-3-3- أوجه الاختلاف:

وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، كونها تقدم نموذج مقترح للجودة الإدارية في الجامعات الجزائرية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي للوصول إلى أفضل النتائج؛ وقد بينت معظم الدراسات مثل دراسة علي لرقط، ودراسة فوزي حرب أبو عودة، ودراسة نور الدين في التعليم العالي، أن عملية نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيها تعتمد على مجموعة من الاعتبارات والمتطلبات التي يجب توفرها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ومن أهمها الوعي بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي لدى جميع المستويات الأكاديمية والإدارية في الجامعات، والتغيير في الثقافة التنظيمية الإدارية، بما يتلاءم مع طبيعة مفاهيم الجودة الشاملة، والنظر إلى الطالب على أنه المنتج الذي ينبغي أن يتم تقييم عمل المؤسسة التعليمية في عداده، والعمل على توفير مناخ إداري تعاوني هدفه التغيير للأفضل ضوء تكوينه .

### 1-4- بناء نموذج الدراسة الحالية

#### 1-4-1 تعريفات إجرائية لمتغيرات الدراسة

إدارة الجودة الشاملة:

"هي ذلك الشكل المتكامل أعمال المؤسسة الذي يبنى على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والإدارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الإدارات".

تحسين المستمر:

هي سلسلة من الخطوات العملية تعتمد على تدعيم جميع العمليات والأنشطة الحاصلة داخل المؤسسة، هذه السلسلة مستمرة ومتابعة، الهدف منها تقليل الانحرافات على جميع مستويات النشاط أو هي تلك التحسينات المستمرة والتدرجية لكافة العوامل والأنشطة المتعلقة بعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، فهو جزء أساسي من فلسفة إدارة الجودة الشاملة واهم مبادئها لمواكبة التغيرات في رغبات العملاء وبيئة المنظمة.

الموارد البشرية:

هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين .

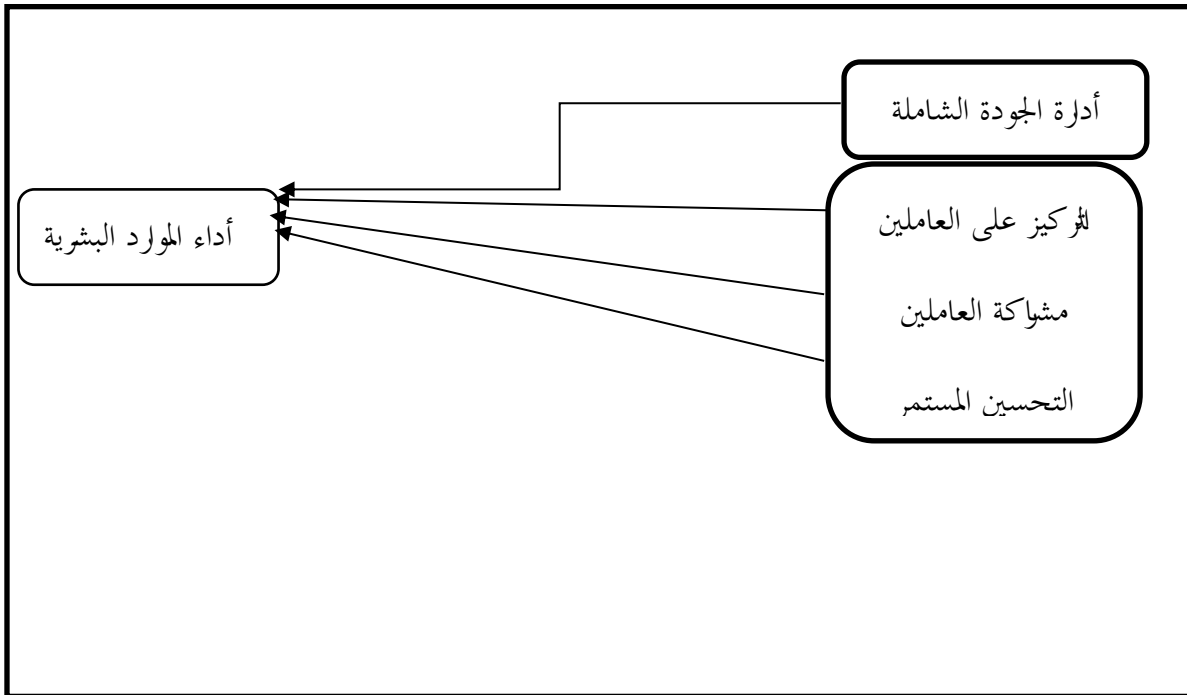
التركيز على العاملين:

تهدف الجهود والأنشطة إلى تحسين كل جوانب المؤسسة، من العمليات والأنشطة والوظائف، وذلك بالتركيز على تلبية رغبات العملاء. وتعد هذه الفلسفة الإدارية هدفاً لتحسين وتطوير المؤسسة بشكل شامل ومستمر.

مشاركة العاملين:

هي فلسفة إدارية تستخدمها المؤسسات لتمنح موظفيها فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر على أداء المؤسسة كما أنها تسهم في تحفيز الموظفين ورفع روحهم المعنوية نتيجة لشعورهم بالمسؤولية وتكوين علاقات أفضل مع فريق العمل وتنمية مهاراتهم والاستفادة من خبرات وقدرات زملائهم، كما تستفيد منها المؤسسة في تحسين ممارسات العمل والتعزيز من عملية صنع القرار وتحقيق الرضا الوظيفي.

1-4-2 نموذج الدراسة:



رسم توضيحي 1 نموذج الدراسة من إعداد الطالبين بناء على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل:

تزامناً مع اهتمام الجامعات بالجودة، قامت بتبني منهج إدارة الجودة الشاملة على نحو سريع وبتصميم يحمل القناعة بفعاليتها. منتجة الشركة، هو توظيف الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال وتشمل هذه الأساليب الإدارة الإستراتيجية والتسويق المستهدف وتوظيف التقنيات الحديثة ، وبالاعتماد على هذه الأساليب، تتمكن الجامعة من تلبية متطلبات السوق وتحقيق نجاح مستدام، وقد أثبتت الأدبيات والدراسات الحاجة الملحة لهذه القدرة وأهميتها في مجالات متعددة. تعتبر المرتفعة في تطبيق فلسفة الإدارة الشاملة للجودة نموذجاً استراتيجياً يجمع بين أفضل ميزات الإدارة في هذا المجال.

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة وذلك من خلال فصوله السابقة، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة المطروحة والاجابة على الفرضيات الموضوعية، جاء الجانب الميداني لدراسة ابعاد إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تحسين الموارد البشرية، لذي يأتي هذا الفصل الهادف الى التعريف بمجتمع وعينة الدراسة وكذلك خصائصها، وفق الخطة التالية:

2-1: التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة

2-2: عرض و تحليل بيانات الدراسة.

3.2 اختبار وتحليل النتائج

1-2: التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة

1-1-2: مجتمع و عينة الدراسة.

• التعريف بالمؤسسة .

نشأت جامعة ولاية المسيلة في عام 1985 من خلال فتح معهد للتعليم العالي في الميكانيك، ثم في عام 1989 تم فتح معهد الهندسة المدنية ومعهد التقنيات الحضرية. وفي عام 1992 أصبحت مركز جامعي، أما في عام 2001 أصبحت جامعة، مع أربع كليات و 23 قسما.

حالياً يوجد بالجامعة سبع كليات، معهدين وثلاثة وعشرون مخبراً للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

يقدر عدد الموظفين بالجامعة حالياً حوالي 1265 موظفاً من متعاقدين ودائمين.

ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1402 و الذين يقدمون دروساً في شتى الميادين لحوالي 29629 طالباً.

تحمل الجامعة اسم الرئيس الجزائري الراحل محمد بوضياف، أحد رموز الثورة الجزائرية.

فروع الجامعة (الكليات والمعاهد والمدارس التي تدرس فيها)

- كلية العلوم.
- كلية الرياضيات وعلوم الحاسب الآلي.
- كلية تكنولوجيا.
- كلية الاقتصاد والإدارة.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- معهد تسيير التقنيات الحضرية.
- معهد العلوم والتكنولوجيا في الأنشطة البدنية والرياضية.



2-1-2. أساليب المعالجة الإحصائية.

تم إخضاع البيانات الى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للمعلومات SPSS و تم الاعتماد على الأساليب والأدوات الإحصائية :

جدول (01): يوضح الأساليب الإحصائية

التكرار والنسبة % لوصف أفراد عينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان. والرسوم البيانية:	
معامل كرونباخ:	ألفا اختبار ثبات الاستبيان.
معامل الارتباط بيرسون:	ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب صدق الاستبيان.
المتوسط الحسابي:	وهو متوسط مجموعة من القيم أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان والمتوسط يساعد أيضا في ترتيب العبارات حسب أعل قيمة له.
الانحراف المعياري:	وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة واتجاههم نحو كل عبارة أو محور أو بعد من الاستبيان، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة.
الانحدار والمتعدد	البيسيط توضح كيف يؤثر المتغير المستقل، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.
معامل التحديد R <sup>2</sup> :	يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع.
مستوى 0.05	الدلالة يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.
مستوى المعنوية (Sig) أو احتمال الخطأ (P-value):	يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss وعلى أساسه يتم اختبار دلالة النتائج وهو يعبر أيضا عن قيمة المقارنة بين القيمة المحسوبة للاختبار (والتي تعبر عما هو كائن من خلال البيانات الميدانية) والقيمة الجدولة (التي تعبر عما يجب أن تكون عليه النتائج).

اختبار ستودنت من اجل قياس مستوى تواجد الظاهرة بإجراء مقارنة للمتوسطات مع المتوسط الافتراضي الذي يكون عادة في المقياس  $t\_test$  الخماسي يساوي 3

2-1-3: أدوات جمع البيانات:

فقد اعتمد الطالبين فيه عدداً من الوسائل الضرورية لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإكمال هذا الجانب من الدراسة وعلى النحو الآتي :

2-1-3-1: المقابلة: حيث أجريت عدد من المقابلات مع أفراد عينة الدراسة بغية توضيح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة وذلك من اجل الحصول على إجابات صحيحة.

2-1-3-2: استمارة الاستبيان: استمارة الاستبيان تعد الوسيلة الرئيسة في الحصول على البيانات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة ، حيث تم بنائها وتصميمها من طرف الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة في تحسين الموارد البشرية ، وقد تكونت الاستبانة النهائية من ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

أ. وصف استمارة الاستبيان: تكون الاستبيان في دراستنا هذه من 22 سؤال مقسمة الى جزأين وهي:

الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي.

الجزء الثاني: يحتوي على محورين:

المحور الأول: يتمثل في عبارات المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة من السؤال (1 الى 12) البعد الأول: التركيز على العاملين (من السؤال رقم 1 الى 4) والبعد الثاني: مشاركة العاملين من السؤال رقم 5 الى 8). والبعد الثالث: التحسين المستمر (من السؤال رقم 9 الى 12) .

المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع أي أداء الموارد البشرية (من السؤال 13 الى 22).

ب- سلم القياس :

تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي باختيار واحد من بين الاختبارات الخمس المطروحة وهي:

غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وذلك بوضع علامة (X) في الإجابة المناسبة لذلك أي تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو موضح في الجدول التالي :

جدول 2: يوضح درجات مقياس الدراسة:

التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الفئات	1-2.6	2.6-3.4		3.4-5	
الأقسام	موافقة ضعيفة		موافقة متوسطة		موافقة عالية
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss					

2-1-4: صدق وثبات الاستبيان:

أ- قياس الصدق الظاهري:

بغية التأكد من إمكانية قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة فقد تم إجراء اختبار الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة بعد الانتهاء من إعدادها وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء المحكمين في العلوم الإدارية "انظر الملحق رقم (03)" للتأكد من صحة العبارات ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها وقد تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وتم مناقشة الملاحظات وإجراء التعديل والحذف بالإضافة اللازمة عليها وبهذا فقد حصلت الاستبانة على رأي الأغلبية من الخبراء .

ب- قياس ثبات الاستبانة :

لغرض الوقوف على دقة متغيرات استمارة الاستبانة للظاهرة قيد الدراسة عند تكرار الاختبار مع فرد أو مجموعة ،لذلك يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أكثر المعاملات استخداما من طرف الطالبتين في اختبار ثبات أداة الدراسة، ويشترط في معامل ألفا كرونباخ أن يكون أكبر أو يساوي 0.6 ليبيّن ثبات أداة الدراسة واتساقها .

ومن هذا المنطلق استخدم الطالبتين معامل ألفا كرونباخ في اختبار ثبات أبعاد ومحاور الاستبيان وفي اختبار ثبات الاستبيان ككل، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (03): نتائج اختبار ثبات الاستبيان ككل

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس ككل
22	0.888	
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss		

يتبين من الجدول رقم (03) قيمة معامل الفا كرونباخ لإجابات عينة الدراسة على عبارات الاستبيان ككل تساوي 0.888 أكبر من الحد الأدنى المطلوب 0.6، وهذا يدل على وجود درجة مقبولة من المصدقية لعبارات الاستبيان كالكامل.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، نكون على ثقة تامة من صلاحية النتائج للتحليل، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2-2: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

وسنقوم من خلال هذا المحور الى عرض وتفسير اهم النتائج التي توصل اليها الطالبتين من خلال هاته الدراسة وسيتم تحقيق كل هذا من خلال النقاط التالية:

2-2-1. خصائص عينة الدراسة:

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول (04): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
64.4	29	ذكر
35.6	16	انثى
100.0%	45	المجموع
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.		

بالاستناد إلى الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (04) يبدو جلياً أن:

- أغلبية أفراد العينة من الذكور و البالغ عددهم 29 اطار و تمثلهم أعلى نسبة في الجدول، و المقدرة 64.4% من إجمالي العينة.

- أما الإناث فقد بلغ عددهم 16 عاملة بنسبة 35.6% من إجمالي العينة.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (05): خصائص عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
اقل من 20 سنة الى 30 سنة	0	0
من 30 الى 40 سنة	5	11.1
من 40 الى 50 سنة	22	48.9
اكثر من 50 سنة	18	40
المجموع	45	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين التحليل الإحصائي للمعلومات التي تضمنها الجدول ( 05) لأعمار الافراد المستجوبين أن:

- أغلب أفراد العينة والبالغ عددهم 45 إطار ينتمون الى الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة تمثلهم أعلى نسبة في الجدول و المقدرة ب48.9%.

-ثم تليها الفئة العمرية اكثر من 50 سنة و تمثلهم نسبة 40 % .

-أما بالنسبة للفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة و تمثلهم نسبة 11.1% والفئة العمرية من 20 سنة الى 30 سنة فنجد انه لا توجد نسبة فيها.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول (06) : خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	0	0
ثانوي	8	17.8
ليسانس	7	15.6
مهندس	16	35.6
دراسات عليا	14	31.1
المجموع	45	100.0%
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss		

يبين التحليل الإحصائي للمستوى التعليمي التي تضمنها الجدول (06) أن: - أغلب أفراد العينة و البالغ عددهم 16 اطار هم من ذوي شهادة مهندس حيث يمثلون أعلى نسبة في الجدول و المقدرة ب 35.6 %، ثم تليها نسبة 31.1 % لديهم مستوى دراسات عليا بعدد 14 اطار، و ليسانس بنسبة 15.6% بعدد 7 اطار.

- أما الفئة المتحصلة على البكالوريا فقط فعددهم 8 بنسبة 17.8 %، ومستوى المتوسط فلا توجد أي نسبة.

2-2-2: عرض و تحليل نتائج عبارات أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة:

جدول (07) : عرض وتحليل نتائج عبارات أبعاد المتغير المستقل إدارة الجودة الشاملة:

		استجابات عينة الدراسة						
مستوى الإجابة	الرتبة الحسابي	المتوسط	عبارات إدارة الجودة الشاملة					
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	
موافقة عالية	1	4.6	29	14	2	0	0	1-تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية حاجات العاملين بشكل مستمر.
			61.4	31.1	4.4	0	0	
موافقة عالية	3	4.02	16	19	6	3	1	2-تغير إدارة الجامعة باستمرار الأهداف الاستراتيجية للجودة تبعا للعاملين ورغباتهم.
			35.6	42.2	13.3	6.7	2.2	
موافقة عالية	2	4.20	15	27	1	1	1	3-تسعى إدارة الجامعة للمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب عمال جدد
			33.3	60	2.2	2.2	2.2	
موافقة عالية	6	3.71	11	15	14	5	0	4-تهتم إدارة الجامعة بمتابعة شكاوى العاملين وتقديم الحلول المناسبة لها.
			24.4	33.3	31.1	11.1	0	
موافقة عالية	5	3.89	15	17	6	7	0	5-تعطي الجامعة فرصة للمشاركة لكل العاملين لتطوير مهاراتهم
			33.3	37.8	13.3	15.6	0	
موافقة عالية	4	4.00	15	23	2	2	3	6-تتيح الجامعة فرصة للتعبير عن آرائهم بوضوح
			33.3	51.1	4.4	4.4	6.7	
موافقة متوسطة	7	3.29	8	13	12	8	4	7-تمكن الجامعة كل العاملين بما من المشاركة في تطوير إدارة الجودة الشاملة
			17.8	28.9	26.7	17.8	8.9	
موافقة متوسطة	8	3.11	4	8	22	11	0	8-تقوم الجامعة بدعم العمل الجماعي والتعاون
			8.9	17.8	48.9	24.4	0	
	10	2.96	3	13	14	9	6	التكرار

موافقة متوسطة			6.7	28.9	31.1	20	13.3	النسبة	9-تضع الجامعة خطط آلية وعملية لارتقاء بمستوى جودة الأداء
موافقة متوسطة	11	2.93	5	8	15	13	4	التكرار	10-تلتزم الجامعة بصفة دائمة بتطوير الخدمات المقدمة للعاملين
			11.1	17.8	33.3	28.9	8.9		
موافقة متوسطة	12	2.78	3	8	16	12	6	التكرار	11-تقوم الجامعة بخلق فرص التدريب المستمر للعاملين لتطوير مهاراتهم الوظيفية
			6.7	17.8	35.6	26.7	13.3		
موافقة عالية	09	3.09	1	12	22	10	0	التكرار	12-تطور الجامعة إجراءات العمل وفق آلية تطبيق أبعاد الجودة
			2.2	26.7	48.9	22.2	0	النسبة	
موافقة عالية		3.54							مستوى الإجابة الإجمالي للبعد إدارة الجودة الشاملة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابة أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بالمتغير إدارة الجودة الشاملة، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة (موافقة عالية)، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.4) وتليها العبارة (موافقة متوسطة) بمتوسط (3.3) تشير نتائج التحليل الوصفي للبعد إدارة الجودة الشاملة الذي يتكون من 12 سؤال تتمحور حول المتغير الأول المتمثل في إدارة الجودة الشاملة

- نلاحظ في العبارة الأولى "تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العاملين ورغباتهم بشكل مستمر." والتي بلغ متوسط حسابها 4.6 ورتبتها 1 أن جامعة محمد بوضياف تقوم بعمليات ودراسات مستمرة لتحديد احتياجات العمال ورغباتهم.

- نلاحظ في العبارة الثانية "تغير إدارة الجامعة باستمرار الأهداف الاستراتيجية لتغير حاجات للجودة تبعاً للعاملين ورغباتهم." والتي بلغ متوسط حسابها 4.02 ورتبتها 3 أن إدارة الجامعة ت

- نلاحظ في العبارة الثالثة "تسعى إدارة الجامعة للمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب عمال جدد" والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 2 أن الجامعة تحاول المحافظة على العاملين الحاليين وفي نفس الوقت تسعى لجذب عمال جدد من النخب وذلك من أجل تحسين مستويات جودة الإدارة.

- نلاحظ في العبارة الرابعة " تعطي الجامعة فرصة للمشاركة لكل العاملين لتطوير مهاراتهم " والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 6 ان الجامعة تعطي فرص لجميع العاملين للمشاركة من اجل تطوير مهاراتهم.
- نلاحظ في العبارة الخامسة " تهتم إدارة الجامعة بمتابعة شكاوى العاملين وتقديم الحلول المناسبة لها. " والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 5 حيث ان إدارة الجامعة تهتم بشكاوى العاملين وتعمل على تقديم الحلول المناسبة لها.
- نلاحظ في العبارة السادسة " تتيح الجامعة فرصة للتعبير عن آرائهم بوضوح " والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 4 حيث ان إدارة الجامعة تقدم فرصة للاستماع إلى آراء الموظفين بصراحة وشفافية بغض النظر عن إيجابية أو سلبية تلك الآراء.
- نلاحظ في العبارة السابعة " تمكن الجامعة كل العاملين بها من المشاركة في تطوير إدارة الجودة الشاملة " والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 7 حيث ان مشاركة الموظفين والعاملين تعطيهم ثقة في النفس مما يكسبهم مسؤولية أكبر اتجاه الجامعة.
- نلاحظ في العبارة الثامنة " تقوم الجامعة بدعم العمل الجماعي والتعاون " والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 8 حيث العمل المشترك في أي مجال يؤدي إلى إنجازات رائعة وفي مجال الإدارة وتطوير التعليم العالي، يكون ذلك أكثر بشكل خاص لأن المتطلبات المتعلقة بالطلاب في كل مستوياتهم تشكل صعوبة كبيرة.
- نلاحظ في العبارة التاسعة " تضع الجامعة خطط آلية وعملية لارتقاء بمستوى جودة الأداء " والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 10 حيث ان إدارة الجامعة تعمل على وضع خطط وذلك من اجل الارتقاء بمستوى جودة الأداء في التعليم العالي.
- نلاحظ في العبارة العاشرة " تلتزم الجامعة بصفة دائمة بتطوير الخدمات المقدمة للعاملين " والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 11 حيث تتعهد الجامعة بتوفير كافة الإمكانيات اللازمة، سواء مادية أو معنوية، من أجل ضمان تقديم خدمات متفوقة للعاملين.
- نلاحظ في العبارة الحادية عشر " تقوم الجامعة بخلق فرص التدريب المستمر للعاملين لتطوير مهاراتهم الوظيفية " والتي بلغ متوسط حسابها ورتبتها 12 حيث أن إدارة الجامعة تسعى إلى تطوير مهارات عاملها من خلال توفير فرص التدريب، بهدف المواكبة للتطور العلمي والتكنولوجي.
- نلاحظ في العبارة الثانية عشر " تطور الجامعة إجراءات العمل وفق آلية تطبيق أبعاد الجودة " ورتبتها 09 حيث تسعى إدارة الجامعة إلى وضع إجراءات تعمل وفق سياسة إدارة جودة، بهدف تحسين جودة العمل.

ومما سبق يكمن ان نقول ان المؤسسات محل الدراسة وحسب إجابات العاملين يدل على ان الجامعة تركز على العمال من خلال المحافظة عليهم والاهتمام بهم وكذا متابعة الشكاوى وتقديم الحلول المناسبة لها يساهم بالنهاية في دعم الجودة ليرفع من أداء الأفراد العاملين

2-2-3: عرض و تحليل نتائج عبارات تحسين أداء الموارد البشرية.

جدول (08): يوضح عرض نتائج عبارات تحسين أداء الموارد البشرية

درجة الاجابة	الرتبة	المت وسط الحس ابي	استجابات عينة الدراسة					عبارات أداء الموارد البشرية
			موافق بشدة	موافق	غير موافق محايد	غير موافق بشدة	التكرار	
موافقة عالية	9	3.3 6	1	28	7	4	5	1. يتم تأدية الأعمال المطلوبة عن الجامعة بكفاءة وفعالية.
			2.2	62.2	15.6	8.9	11.1	النسبة
موافقة عالية	2	4.3 6	24	16	3	1	1	2. يمنح تدريب الموارد البشرية في الجامعة القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أسلوبهم عملهم بصورة أفضل.
			53.3	35.6	6.7	2.2	2.2	النسبة
موافقة عالية	6	3.6 9	10	18	11	5	1	3. يشجع نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الجامعة على دعم أداة الموارد البشرية.
			22.2	40	24.4	11.1	2.2	النسبة
موافقة عالية	5	3.8 0	9	21	12	3	0	4. يتم قياس وتقييم أداء الموارد البشرية باستمرار.
			20	46.7	26.7	6.7	0	النسبة
موافقة عالية	4	4.1 8	18	20	5	1	1	5. يدفع لفهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد.
			40.4	44.4	11.1	2.2	2.2	النسبة
موافقة عالية	3	4.2 7	32	48	8	5	1	6. تساعد التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة على زيادة فعالية أداء الموارد البشرية
			34.0	51.1	8.5	5.3	1.1	النسبة
موافقة عالية	7	3.4 9	17	9	5	7	7	7. تشجع إدارة الجامعة أي مبادرة تهدف إلى دعم وتفعيل أداء الموارد البشرية لديه.
			37.8	20	11.1	15.6	15.6	النسبة

موافقة عالية	8	3.4	11	11	9	14	0	التكرار	8. تساعد ظروف العمل في الجامعة التكرار حاليا تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب.
		2	24.4	24.4	20	31.1	0	النسبة	
موافقة متوسطة	10	3.3	9	8	18	8	2	التكرار	9. توجد دافعية لدى الموارد البشرية من اجل تطوير قدراتهم الوظيفية.
		1	20	17.8	40	17.8	4.4	النسبة	
موافقة عالية	1	4.6	29	14	2	0	0	التكرار	10. تمكن الجامعة العاملين من تحسين المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم.
		0	64.4	31.1	4.4	0	0	النسبة	
موافقة عالية		3.6							مستوى الاجابة الاجمالي للبعد أداء الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS.

يوضح الجدول رقم (08) أن اتجاهات أفراد العينة نحو العبارات (14-15-17-18-22) تقع ضمن مجال مستوى إجابة موافقة عالية، فقد جاءت في المرتبة الأولى ، بينما كانت العبارات (13-15-16-19-20-21-22) بمستوى موافقة متوسطة .

اما المتوسط العام لكافة العبارات والذي من خلاله يتم الحكم مدى ادراك الأفراد المبحوثين لعبارات متطلبات تحسين أداء الموارد البشرية فيقدر ب(3.65) بمستوى موافقة قوية.

ومما سبق يمكن ان نقول ان المؤسسات محل الدراسة وحسب إجابات العاملين انه توجد تحسين أداء الموارد البشرية وهذا يدل على أهمية التحسين أداء الموارد البشرية رغم ظروف العمل وهذا ما أدى الى زيادة فعالية أداء العاملين.

- نلاحظ من خلال العبارة الأولى " يتم تأدية الأعمال المطلوبة عن الجامعة بكفاءة وفعالية. " والتي بلغ متوسط حسابها 3.36 ورتبتها 9 ان الأعمال التي تمنح لهم يتم تأديتها بكفاءة وفعالية

- نلاحظ من خلال العبارة الثانية " يمنح تدريب الموارد البشرية في الجامعة القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أسلوبهم عملهم بصورة أفضل. " والتي بلغ متوسط حسابها 4.36 ورتبتها 2 ان التدريب العاملين على تنمية القدرات من اجل القيام بالأعمال على احسن وجه.

- نلاحظ من خلال العبارة الثالثة " يشجع نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الجامعة على دعم أداة الموارد البشرية. " والتي بلغ متوسط حسابها 3.69 ورتبتها 6 ان الحوافز والمكافآت التي تعطيها الجامعة على تساعد على دعم الموارد البشرية.

- نلاحظ من خلال العبارة الرابعة " يتم قياس وتقييم أداء الموارد البشرية باستمرار. " والتي بلغ متوسط حسابها 3.80 ورتبتها 5 حيث ان إدارة الجامعة تعمل على القيام بقياس وتقييم لموارد البشرية باستمرار وذلك م ن اجل المحافظة وتحسين الموارد البشرية

- نلاحظ من خلال العبارة الخامسة " يدفع لفهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد. " والتي بلغ متوسط حسابها 4.18 ورتبتها 4 ان الجامعة تقوم بعمل حوافز لتقييم الأداء وذلك من اجل بذل المزيد من الجهد للوصول الى احسن وجه.

- نلاحظ من خلال العبارة السادسة " تساعد التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة على زيادة فعالية أداء الموارد البشرية " والتي بلغ متوسط حسابها 4.27 ورتبتها 3 أن استخدام التقنيات الحديثة في الإدارة يعد مفيداً، وذلك لتسهيل العمليات الإدارية ومن ثم تحسين كفاءة الموارد البشرية المتاحة.

- نلاحظ من خلال العبارة السابعة " تشجع إدارة الجامعة أي مبادرة تهدف إلى دعم وتفعيل أداء الموارد البشرية لديه. " والتي بلغ متوسط حسابها 3.49 ورتبتها 7 ان الإدارة تعمل على تشجيع المبادرات التي هدفها دعم أداء الموارد البشرية وتفعيلها.

- نلاحظ من خلال العبارة الثامنة " تساعد ظروف العمل في الجامعة حالياً تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب. " والتي بلغ متوسط حسابها 3.42 ورتبتها 8 ان الظروف المحيطة بالعاملين تساهم في تحسين أداء العمال بشكل كبير.

- نلاحظ من خلال العبارة التاسعة " توجد دافعية لدى الموارد البشرية من اجل تطوير قدراتهم الوظيفية " والتي بلغ متوسط حسابها 3.31 ورتبتها 10 ان العمال لديهم دافعية ورغبة في التطوير الوظيفي.

- نلاحظ من خلال العبارة العاشرة " تمكن الجامعة العاملين من تحسين المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم " والتي بلغ متوسط حسابها 4.60 ورتبتها 1 ان الجامعة تعمل على تحسين المهارات والمعارف التي تساعد على تأدية الاعمال والمهام

3.2 اختبار الفرضيات وتحليل النتائج:

. إختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التركيز على العاملين وتحسين الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ).

جدول (09): اختبار تأثير التركيز على العاملين وتحسين الموارد البشرية بأسلوب الانحدار البسيط.

متغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	F قيمة	مستوى الدلالة	T قيمة	مستوى الدلالة
التركيز على العاملين	أداء الموارد البشرية	0.545	0.297	18,132	0.00b	5,289	0.009

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (09) اعلاه ما يأتي :

اولا: الارتباط: من خلال الجدول رقم (09) بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة في التركيز على العاملين لتحسين الموارد البشرية (0.545) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين

درجات في التركيز على العاملين لتحسين الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانياً: جودة النموذج: تشير قيمة F الى جودة نموذج العلاقة بين في التركيز على العاملين لتحسين الموارد البشرية ككل، حيث بلغت 18.132 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي نتوصل الى جودة النموذج العلاقة بين البعد في التركيز على العاملين لتحسين الموارد البشرية في الجامعة.

ثالثاً: معنوية التأثير: تشير قيمة (T) الى وجود تأثير معنوي للبعد التركيز على العاملين لتحسين الموارد البشرية ككل، حيث بلغت 5.289 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي نتوصل الى تأثير جوهري في التركيز على العاملين لتحسين الموارد البشرية في الجامعة.

رابعاً: معامل التحديد) نسبة التفسير: (إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.297)، وهذا يعني أن في التركيز على العاملين يفسر ما نسبته (29.7%) من التغيرات التي تطرأ تحسين الموارد البشرية .

أما النسبة المتبقية والبالغة (70.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية الجدول التالي يبين تقديرات معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط:

ومما تقدم يتضح ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإدراك العاملين التركيز على العاملين على تحسين الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ )

جدول (10): اختبار تأثير مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية بأسلوب الانحدار البسيط.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	مستوى الدلالة	T قيمة	مستوى الدلالة
مشاركة العاملين	أداء الموارد البشرية	0.320	0.10 2	0.03 2	8.58 7	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الاحصائي spss .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (10) اعلاه ما يأتي :

اولا: الارتباط: من خلال الجدول رقم (10) بلغت قيمة معامل الارتباط  $R$  الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة في مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية (0.320) وهي قيمة ضعيفة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات مشاركة العاملين البشرية وتحسين أداء الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانيا: جودة النموذج: تشير قيمة  $F$  الى جودة نموذج العلاقة بين مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية ككل، حيث بلغت 4.907 ووهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي نتوصل الى جودة النموذج العلاقة بين مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية في الجامعة.

ثالثا: معنوية التأثير: تشير قيمة ( $T$ ) الى وجود تأثير معنوي مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية ككل، حيث بلغت 8.587 وهي دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وبالتالي نتوصل الى تأثير جوهري للبعد مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية في الجامعة.

رابعا: معامل التحديد (نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.102) ، وهذا يعني ان مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية يفسر ما نسبته (10.2%) من التغيرات التي تطرأ على أداء الموارد البشرية. أما النسبة المتبقية والبالغة (89.8%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم يتضح ما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في جامعة محمد بوضياف المسيلة.

. إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة عند مستوى الدلالة.

جدول (11): إختبار تأثير البعد التحسين المستمر على أداء الموارد البشرية بأسلوب الانحدار البسيط.

مستوى الدلالة	T قيمة	مستوى الدلالة	F قيمة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع	التحسين المستمر
0.198	1.30 7	0.00 0	25.23 7	0.37 0	0.608	تحسين أداء الموارد البشرية	أداء الموارد البشرية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي spss .

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم ( 11 ) اعلاه ما يأتي :

اولا: الارتباط: من خلال الجدول رقم (11) بلغت قيمة معامل الارتباط R الإجمالية بين درجات أفراد عينة الدراسة في التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية (0.608) وهي قيمة متوسطة وموجبة، ويعني هذا أن الارتباط بين درجات البعد التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية لدى أفراد عينة الدراسة هو ارتباط طردي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ثانيا: جودة النموذج: تشير قيمة F الى جودة نموذج العلاقة بين التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية ككل، حيث بلغت 25.237 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0,05)، وبالتالي نتوصل الى جودة النموذج العلاقة بين البعد التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ثالثا: معنوية التأثير: تشير قيمة (T) الى وجود تأثير معنوي في التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية ككل، حيث بلغت 1.307 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0,05)، وبالتالي نتوصل الى تأثير جوهري في التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

رابعا: معامل التحديد(نسبة التفسير): إن قيمة معامل التفسير (R<sup>2</sup>) بلغت (0.370) ، وهذا يعني أن التحسين المستمر يفسر ما نسبته (37%) من التغيرات التي تطرأ على تحسين أداء الموارد البشرية. أما النسبة المتبقية والبالغة (63%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية

ومما تقدم يتضح ما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية في التحسين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

## 4.2 المناقشة.

-مناقشة الفرضية الأولى:

للفرضية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التركيز على العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

أظهرت نتائج الدراسة الى وجود تأثير معنوي للبعد التركيز على العاملين لتحسين الموارد البشرية حيث تلعب الجامعة دورًا مهمًا في خلق ثقافة عمل إيجابية تعزز تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم. من خلال الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموظفين، يمكن للمنظمات تزويد موظفيها بالمهارات والمعرفة التي يحتاجونها للتميز في أدوارهم. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموظفين، والنجاح التنظيمي العام، وإجابة لسؤال الفرضية تبين ان هناك أثر ذات دلالة بين التركيز على العاملين وإدارة الموارد البشرية وهذا يعني التحقق كلياً من صحة الفرضية الأولى.

-مناقشة الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة.

تبين أن مشاركة العاملين في تحسين الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والتحفيز والالتزام بالأهداف التنظيمية. عندما يشارك الموظفون في صنع القرار، فإنهم يشعرون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من رضاهم الوظيفي. تعزز هذه المشاركة أيضاً الدافع والالتزام بالأهداف التنظيمية، حيث يشعر العاملون بالملكية والمسؤولية تجاه الجامعة، وإجابة لسؤال الفرضية تبين ان هناك علاقة ذات دلالة بين مشاركة العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية وهذا يعني التحقق جزئياً من صحة الفرضية الثانية

-مناقشة الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى الدلالة .

أظهرت نتائج الدراسة على أن التحسين المستمر وتحسين أداء الموارد البشرية يعد جزءًا هامًا من نجاح أي عمل أو منظمة، يتطلب ذلك الاستثمار في التدريب والتطوير المستمرين للموظفين، وتوفير بيئة عمل مشجعة وداعمة

للإنجازات والإبداعات، وإجابة لسؤال الفرضية تبين أن هناك علاقة ذات دلالة بين التحسين المستمر على تحسين أداء الموارد البشرية وهذا يعني التحقق كليا من صحة الفرضية الثالثة

-مناقشة الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

تبين لنا ان نتيجة الفرضية الرئيسية مقبولة حيث أظهرت النتائج ان إدارة الجودة الشاملة تلعب دورًا مهمًا في تحسين أداء الموارد البشرية حيث تتضمن إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بجودة المنتج أو الخدمة والعمل على تحقيق الرضا الكامل للعملاء، ومن أجل تحقيق ذلك، يتم تحديد معايير الجودة وتطبيقها بشكل دوري، وتحليل البيانات والإحصائيات واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء الموارد البشرية

خلاصة:

يعد إجراء الدراسة الميدانية في رئاسة الجامعة -المسيلة- وباستخدام أداة الاستبيان تبين ما يلي :

- صلاحية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبالضبط الرئاسة لإجراء الدراسة الميدانية .

هناك جهود معتبرة تقوم بها الجامعة من أجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الموارد البشرية.

كما قمنا بتحليل الوصفي لنتائج إجابات المبحوثين في مختلف محاور متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون في اختبار الفرضية الرئيسية والانحدار المتعدد التدرجي من أجل اختبار الفرضيات الفرعية، وذلك لتوافر شروطه.

ونلاحظ في الفرضية الرئيسية يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة انها نتيجة محققة كليا.

اما الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتركيز على العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فهي محققة كليا.

اما الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فهي محققة جزئيا.

اما الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر على تحسين أداء الموارد البشرية في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فهي محققة كليا

خاتمة

## خاتمة:

المورد البشري عنصر أساسي في المؤسسة لتحقيق أهدافها واستمراريتها، لذلك تسعى المؤسسة لفهم سلوك الفرد ومعرفة أحسن الأساليب لتحفيزه ودفعه لتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية وتحقيق غاية المؤسسة ورضا الفرد عن وظيفته.

ومن خلال الدراسة الميدانية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة توصلنا إلى مجموعة من النتائج ووفقها قدمنا اقتراحات وتوصيات.

نتائج الدراسة :

النتائج النظرية للدراسة:

حصلنا على النتائج التالية عن طريق الاستنتاجات النظرية:

- تعتبر إدارة الجودة الشاملة نوعاً من التفاعلات، حيث تستخدم أساليب وسياسات لتحقيق جودة عالية للمنتجات والخدمات المقدمة.

- ان التحسين المستمر ونشر بعض القيم الإيجابية يحقق الأهداف المرجوة.

- تعد إدارة الجودة الشاملة بجوانبها النظرية والتطبيقية مكماً ومكماً لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

النتائج التطبيقية للدراسة:

من خلال الجانب التطبيقي توصلنا الى:

- ان التحسين المستمر يحقق الأهداف المرجوة خاصة وانه يزيد من دافعية للعمل بالجودة المطلوبة.

- ان تدريب العاملين أصبح من بين المتطلبات الأساسية في الوقت الحالي ويدخل ضمن إدارة الموارد البشرية.

- يدرك ويلم الموظفون الأغلبية مدى الفوائد التي تنبع من تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، وتشمل ذلك التركيز على العاملين وتحسين العمليات بشكل مشترك وتشجيع المشاركة من جميع أفراد العاملين.

- يجب أن يشارك جميع العاملين بصورة فعالة في العمليات الإنتاجية والخدمية، مع التركيز المستمر على أهمية جودة المنتجات والخدمات، بهدف تحقيق رضا العملاء.

الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها تقدم بعض التوصيات والاقتراحات:

- ضرورة تعزيز الوعي والحس لدى جميع العمال سواء كانا إداريين أو مسيرين أو إطارات بأهمية الجودة الشاملة والتركيز على ما يهدم ويدلل الصعوبات أمام إدارة الجودة الشاملة
  - تكثيف الاهتمام بالطرق الحديثة لإدارة الجودة الشاملة ما بينا في الفصول النظرية، وتدريب وتأهيل العاملين على تطبيق هذه المناهج التي من شأنها أن توفر المال والجهد.
  - العمل على التوعية بمفهوم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وذلك لتحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم ويتم ذلك من خلال عقد اللقاءات وعمل النشرات المتخصصة وتنظيم المؤتمرات والندوات واللقاءات حول إدارة الجودة الشاملة.
- آفاق البحث:

بعد الإنتهاء من البحث، تبين لنا العديد من الأمور التي تستحق مزيد من الدراسة نظرًا إلى أهميتها من الناحية العملية والنظرية، ومن بين تلك الأمور:

- العمل على الدعم الكامل من قبل الإدارة من اجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع متابعة تطبيقها والتشجيع على ذلك.
- توفير الدعم المادي والبشري والمعنوي اللازم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة مع ضرورة عدم استعجال الوصول إلى نتائج تطبيقها

# قائمة المصادر والمراجع

1 - المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

1. أحمد إبراهيم أحمد. (2007). تطبيق الجودة والاعتماد في المدارس. القاهرة: دار الفكر العربي.
2. احمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
3. البيلاوي حسن حسين. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد (الأسس والتطبيقات). الأردن: دار المسيرة.
4. الجضعي خالد بن سعد. (2005). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. الرياض: دار الأصحاب للنشر والتوزيع.
5. الدرادكة مأمون سليمان. (2006). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
6. الشمري حامد بن مالح. (2004). إدارة الجودة الشاملة تحسين الإنتاجية في القطاع العام. الرياض: دار السحاب.
7. المرسي، جمال الدين محمد. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرون". القاهرة: الدار الجامعية.
8. حبيب الصحاف. (2003). معجم إدارة الموارد البشرية. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
9. حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. مصر: دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع.
10. خضير كاضم حمود. (2000). ادارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
11. راوية محمد حسن. (1998). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الإسكندرية: دار المقتبس.
13. صلاح الشنواني. (1990). دارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "مدخل الأهداف". الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
14. عبد الكريم درويش، و ليلي تكلا. (1976). أصول الإدارة العامة. القاهرة: المطبعة الأنجلو مصرية.
15. عبد الواسع عبد الوهاب. (1983). علم إدارة الأفراد. الرياض: دار النشر غير مذكورة.
16. علي السلمي. (1998). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب.
17. عليمات صالح ناصر. (2004). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية (تطبيقات ومقترحات للتطوير). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
18. عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

19. عمرو وصفي عقيلي. (2001). المنهجية لكلمة لادارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
20. فريد النجار. (2000). إدارة الجامعات بالجودة الشاملة. القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع.
21. لجويير، عبد الرحمن إبراهيم. (2006). إدارة الجودة الشاملة في الفكر الإسلامي والمعاصر. المدينة المنورة: دار الوفاء للنشر والتوزيع.
22. محمد الشافعي أحمد وناس. (2000). ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر. مجلة التربية.
23. محمد عثمان إسماعيل حميد. (1993). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية.
24. محمد علي الهدي عوض الله. (2017). دور التدريب في أداء العاملين. العراق: جامعة الإمام المهدي.
25. محمد عوض الترتوري. (2006). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات. مصر: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. محمد فالخ صالح. (2004). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الحامد.
27. محمد قاسم. (2011). تدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. القاهرة: دار الشروق للنشر والتوزيع.
28. محمود سلامة عبد القادر. (1976). الضبط المتكامل لجودة الانتاج. الكويت: وكالة المطبوعات.
29. مسلم السعد، علاوي شبلي، و آخرون. (1999). السياسات الإدارية المفهوم الصياغة والحالات الدراسية. بغداد: دار الكتب جامعة البصرة.
30. مصطفى مصطفى كامل، و آخرون. (2018). إدارة الموارد البشرية. د ن: الشركة العربية للنشر والتوزيع.
31. وآخرون علي غربي. (2002). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى.
32. يوسف حجيم الطائي. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق.  
ثانيا : المجالات العلمية
1. فالق رضوان، يوسف يومدين. (2020 , 6 29). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائري. مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، الصفحات 361-380.
2. عبد المنعم الركابي. (2019 , 01 27). تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات راس المال الفكري. مجلة دراسات محاسبية ومالية.  
ثالثا : البحوث الجامعية
1. رقاد، صليحة. (2014). تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري. . جامعة سطيف 1: رسالة دكتوراه.

2. حسين باشيوه. (2015-2016). إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مجال التعليم العالي. سطيف: جامعة فرحات عباس.
3. لقرط علي. (2009). امكانية تطبيق ادرة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر المبررات والمتطلبات. باتنة: شهادة ماجستير.
4. منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب. (2004). تدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية -نظرة سيكولوجية-. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية. الجزائر: جامعة ورقلة.

الملاحق

الملحق 1: الاستبيان في شكله الاولي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ( ل . م . د )

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

أخي الفاضل، أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال نضع بين يديك هذه الاستبانة والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لأجراء دراسة بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة"، نأمل منك التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، كما نرجو أن تولي اهتمامك بهذه الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: نخططكم علما بأننا سنضمن لك سرية المعلومة والملاحظات ولن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية الاجتماعية والوظيفية للعمال:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30-39 سنة

من 20 إلى 29 سنة

أكبر من 50 سنة

من 40-49 سنة

3- الوظيفة:

تقني

عون إداري

رئيس مصلحة

متصرف إداري

4- المؤهل العلمي:

مهندس

ليسانس

ثانوي

متوسط

دراسات عليا

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العاملين ورغباتهم بشكل مستمر .					
02	تغير إدارة الجامعة باستمرار الأهداف الاستراتيجية لتغير حاجات الجودة تبعاً للعاملين ورغباتهم .					
03	تسعى إدارة الجامعة للمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب عمال جدد					
04	تهتم إدارة الجامعة بمتابعة شكاوى العاملين وتقديم الحلول المناسبة لها .					
05	تعطي الجامعة فرصة للمشاركة لكل العاملين لتطوير مهاراتهم					
06	تتيح الجامعة فرصة للتعبير عن آرائهم بوضوح					
07	تمكن الجامعة كل العاملين بها من المشاركة في تطوير إدارة الجودة الشاملة					
08	تقوم الجامعة بدعم العمل الجماعي والتعاون					
09	تضع الجامعة خطط آلية وعملية لارتقاء بمستوى جودة الأداء					
10	تلتزم الجامعة بصفة دائمة بتطوير الخدمات المقدمة للعاملين					
11	تقوم الجامعة بخلق فرص التدريب المستمر للعاملين لتطوير مهاراتهم الوظيفية					
12	تطور الجامعة إجراءات العمل وفق آلية تطبيق أبعاد الجودة					

المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

-تحسين أداء الموارد البشرية

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يتم تأدية الأعمال المطلوبة عن الجامعة بكفاءة وفعالية					
14	يتمحور تدريب الموارد البشرية في الجامعة القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أسلوبهم عملهم بصورة أفضل					
15	يشجع نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الجامعة على دعم أداة الموارد البشرية					
16	يتم قياس وتقييم أداء الموارد البشرية باستمرار					
17	يدفع لفهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد					
18	تساعد التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة على زيادة فعالية أداء الموارد البشرية					

					تشجع إدارة الجامعة أي مبادرة تهدف إلى دعم وتفعيل أداء الموارد البشرية لديه	19
					تساعد ظروف العمل في الجامعة حاليا تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب	20
					توجد دافعية لدى الموارد البشرية من اجل تطوير قدراتهم الوظيفية	21
					تمكن الجامعة العاملين من تحسين المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم	22

الملحق 2: الاستبيان في شكله النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر ( ل . م . د )

في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

أخي الفاضل، أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال نضع بين يديك هذه الاستبانة والتي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لأجراء دراسة بعنوان: " دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيلة"، نأمل منك التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، كما نرجو أن تولي اهتمامك بهذه الاستبانة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملاحظة: نحيطكم علما بأننا سنضمن لك سرية المعلومة والملاحظات ولن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الشخصية الاجتماعية والوظيفية للعمال:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30-39 سنة

من 20 إلى 29 سنة

أكبر من 50 سنة

من 40-49 سنة

3- الوظيفة:

تقني

عون إداري

رئيس مصلحة

متصرف إداري

4- المؤهل العلمي:

مهندس

ليسانس

ثانوي

متوسط

دراسات عليا

## المحور الأول: إدارة الجودة الشاملة

## - إدارة الجودة الشاملة:

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تقوم إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية لتحديد حاجات العاملين ورغباتهم بشكل مستمر .					
02	تغير إدارة الجامعة باستمرار الأهداف الاستراتيجية لتغير حاجات الجودة تبعاً للعاملين ورغباتهم .					
03	تسعى إدارة الجامعة للمحافظة على العاملين الحاليين، وجذب عمال جدد					
04	تهتم إدارة الجامعة بمتابعة شكاوى العاملين وتقديم الحلول المناسبة لها .					
05	تعطي الجامعة فرصة للمشاركة لكل العاملين لتطوير مهاراتهم					
06	تتيح الجامعة فرصة للتعبير عن آرائهم بوضوح					
07	تمكن الجامعة كل العاملين بها من المشاركة في تطوير إدارة الجودة الشاملة					
08	تقوم الجامعة بدعم العمل الجماعي والتعاوني بين العاملين كفريق واحد					
09	تضع الجامعة خطط آلية وعملية لارتقاء بمستوى جودة الأداء					
10	تلتزم الجامعة بصفة دائمة بتطوير الخدمات المقدمة للعاملين					
11	تقوم الجامعة بخلق فرص التدريب المستمر للعاملين لتطوير مهاراتهم الوظيفية					
12	تطور الجامعة إجراءات العمل وفق آلية تطبيق أبعاد الجودة					

## المحور الثاني: أداء الموارد البشرية

## -تحسين أداء الموارد البشرية

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يتم تأدية الأعمال المطلوبة عن الجامعة بكفاءة وفعالية					
14	يمنح تدريب الموارد البشرية في الجامعة القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أسلوبهم عملهم بصورة أفضل					
15	يشجع نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في الجامعة على دعم أداة الموارد البشرية					
16	يتم قياس وتقييم أداء الموارد البشرية باستمرار					
17	يدفع لفهم واستيعاب معايير تقييم الأداء تدفع العمال لبذل مزيد من الجهد					

					18	تساعد التكنولوجيا المستخدمة بالجامعة على زيادة فعالية أداء الموارد البشرية
					19	تشجع إدارة الجامعة أي مبادرة تهدف إلى دعم وتفعيل أداء الموارد البشرية لديه
					20	تساعد ظروف العمل في الجامعة حالياً تساعد على أداء العمل بالشكل المطلوب
					21	توجد دافعية لدى الموارد البشرية من أجل تطوير قدراتهم الوظيفية
					22	تمكن الجامعة العاملين من تحسين المهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم

الملحق رقم 3: جدول قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب:	التخصص	الرتبة
01	شريف مراد	علوم تسيير	أ. د
02	بركاتي حسين	علوم تسيير	أ. د
03	الطاهر ميمون	علوم تسيير	أ. د
04	عطا الله ياسين	علوم تسيير	أستاذ محاضرة أ

## الملحق رقم 4



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : .....  
.....



المسيلة في: 19 ماي 2023

رقم: .....

إلى السيد: محمد تيسير مصالحة...  
مديرية التعليم العالي والبحث العلمي  
مديرية التسيير والتجارة والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات  
نيل شهادة الماستر في شعبة: ..... تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	عجيني قاطونة	181835076154	119990995030680004	عجيني قاطونة
02	حطاب فاطمية	181835082591	119990852008530005	حطاب فاطمية
عنوان المذكرة: ..... المسيلة: ..... المسيلة: .....				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
				





## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	26

## Frequencies

## Statistics

		جنس المستجوب	سن المستجوب	مهنة المستجوب	المستوى التعليمي للمستجوب	Q1	Q2
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.36	4.29	4.16	3.80	4.60	4.02
Std. Deviation		.484	.661	.796	1.079	.580	.988

## Statistics

		Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.20	3.71	3.89	4.00	3.29	3.11	2.96
Std. Deviation		.786	.968	1.049	1.087	1.218	.885	1.147

## Statistics

		Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
N	Valid	45	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.93	2.78	3.09	3.36	4.36	3.69	3.80
Std. Deviation		1.136	1.106	.763	1.069	.883	1.019	.842

## Statistics

		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22
N	Valid	45	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.18	4.27	3.49	3.42	3.31	4.60
Std. Deviation		.886	.915	1.517	1.177	1.125	.580

## Frequency Table

		جنس المستجوب			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	29	64.4	64.4	64.4
	انثى	16	35.6	35.6	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

## ن المستجوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30 الى 40 سنة	5	11.1	11.1
	من 40 الى 50 سنة	22	48.9	60.0
	اكثر من 50 سنة	18	40.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## مهنة المستجوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متصرف	11	24.4	24.4
	اداري	16	35.6	60.0
	رئيس مصلحة	18	40.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## المستوى التعليمي للمستجوب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	17.8	17.8
	ليسانس	7	15.6	33.3
	مهندس	16	35.6	68.9
	دراسات عليا	14	31.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	2	4.4	4.4
	موافق	14	31.1	35.6
	موافق بشدة	29	64.4	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.2	2.2
	غير موافق	3	6.7	8.9
	محايد	6	13.3	22.2
	موافق	19	42.2	64.4
	موافق بشدة	16	35.6	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.2	2.2
	غير موافق	1	2.2	4.4
	محايد	1	2.2	6.7
	موافق	27	60.0	66.7
	موافق بشدة	15	33.3	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	11.1	11.1
	محايد	14	31.1	42.2

موافق	15	33.3	33.3	75.6
موافق بشدة	11	24.4	24.4	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	7	15.6	15.6	15.6
محايد	6	13.3	13.3	28.9
موافق	17	37.8	37.8	66.7
موافق بشدة	15	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	6.7	6.7	6.7
غير موافق	2	4.4	4.4	11.1
محايد	2	4.4	4.4	15.6
موافق	23	51.1	51.1	66.7
موافق بشدة	15	33.3	33.3	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.9	8.9	8.9
غير موافق	8	17.8	17.8	26.7
محايد	12	26.7	26.7	53.3
موافق	13	28.9	28.9	82.2
موافق بشدة	8	17.8	17.8	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	11	24.4	24.4	24.4
محايد	22	48.9	48.9	73.3
موافق	8	17.8	17.8	91.1
موافق بشدة	4	8.9	8.9	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	13.3	13.3	13.3
غير موافق	9	20.0	20.0	33.3
محايد	14	31.1	31.1	64.4
موافق	13	28.9	28.9	93.3
موافق بشدة	3	6.7	6.7	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	8.9	8.9	8.9
غير موافق	13	28.9	28.9	37.8
محايد	15	33.3	33.3	71.1
موافق	8	17.8	17.8	88.9
موافق بشدة	5	11.1	11.1	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	13.3	13.3
	غير موافق	12	26.7	40.0
	محايد	16	35.6	75.6
	موافق	8	17.8	93.3
	موافق بشدة	3	6.7	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	10	22.2	22.2
	محايد	22	48.9	71.1
	موافق	12	26.7	97.8
	موافق بشدة	1	2.2	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	11.1	11.1
	غير موافق	4	8.9	20.0
	محايد	7	15.6	35.6
	موافق	28	62.2	97.8
	موافق بشدة	1	2.2	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.2	2.2
	غير موافق	1	2.2	4.4
	محايد	3	6.7	11.1
	موافق	16	35.6	46.7
	موافق بشدة	24	53.3	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.2	2.2
	غير موافق	5	11.1	13.3
	محايد	11	24.4	37.8
	موافق	18	40.0	77.8
	موافق بشدة	10	22.2	100.0
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	6.7	6.7
	محايد	12	26.7	33.3
	موافق	21	46.7	80.0
	موافق بشدة	9	20.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

## Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	1	2.2	2.2	4.4
	محايد	5	11.1	11.1	15.6
	موافق	20	44.4	44.4	60.0
	موافق بشدة	18	40.0	40.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
	غير موافق	1	2.2	2.2	4.4
	محايد	5	11.1	11.1	15.6
	موافق	16	35.6	35.6	51.1
	موافق بشدة	22	48.9	48.9	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق بشدة	7	15.6	15.6	15.6
	غير موافق	7	15.6	15.6	31.1
	محايد	5	11.1	11.1	42.2
	موافق	9	20.0	20.0	62.2
	موافق بشدة	17	37.8	37.8	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق	14	31.1	31.1	31.1
	محايد	9	20.0	20.0	51.1
	موافق	11	24.4	24.4	75.6
	موافق بشدة	11	24.4	24.4	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق بشدة	2	4.4	4.4	4.4
	غير موافق	8	17.8	17.8	22.2
	محايد	18	40.0	40.0	62.2
	موافق	8	17.8	17.8	80.0
	موافق بشدة	9	20.0	20.0	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Q22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	محايد	2	4.4	4.4	4.4
	موافق	14	31.1	31.1	35.6
	موافق بشدة	29	64.4	64.4	100.0
	<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

## Regression

Model	Variables Entered/Removed <sup>a</sup>		Method
	Variables Entered	Variables Removed	
1	التركيز <sup>b</sup>	.	Enter

a. اداء الموارد البشرية  
b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545 <sup>a</sup>	.297	.280	.54160

a. Predictors: (Constant), التركيز

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5.319	1	5.319	18.132	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.613	43	.293		
	Total	17.932	44			

a. اداء الموارد البشرية  
b. Predictors: (Constant), التركيز

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	2.150	.407		5.289	.000
	التركيز	.475	.112	.545	4.258	.000

a. اداء الموارد البشرية

## Regression

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المشاركة <sup>b</sup>	.	Enter

a. اداء الموارد البشرية  
b. All requested variables entered.

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.320 <sup>a</sup>	.102	.082	.61181

a. Predictors: (Constant), المشاركة

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.837	1	1.837	4.907	.032 <sup>b</sup>
	Residual	16.095	43	.374		
	Total	17.932	44			

a. اداء الموارد البشرية  
b. Predictors: (Constant), المشاركة

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	3.079	.359		8.587	.000
	المشاركة	.261	.118	.320	2.215	.032

a. اداء الموارد البشرية: اداء الموارد البشرية