

إدارة الجودة الشاملة وتحدي المورد البشري في قطاع التعليم العالي

أ. محمد الصالح قريشي

مخبر المغرب الكبير: الاقتصاد والمجتمع

جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

إن النجاحات المحققة في الميادين الصناعية بسبب تطبيقات الجودة الشاملة، قد شجعت الانتقال بهذه التطبيقات إلى المنظمات الخدمية، والتي تعد الجامعة أبرزها.

ولقد كان اعتماد المنظمات من أجل بلوغ أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة سواء في القطاع الصناعي أو حتى في القطاع الخدمي على متطلبات تقنية بالدرجة الأولى، غير أن سياسة إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة، وبالأخص في قطاع الخدمات، قد انتقلت من مرحلة الاعتماد على الجوانب التقنية من أجل تحقيق الجودة إلى الاعتماد على المورد البشري من خلال حسن إدارته.

هذا التوجه يعكس أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة، فهي المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية و تدريبها و تحفيزها و التي تعد الركيزة الأساسية في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية.

Résumé

Les performances réalisées dans le secteur industriel grâce à l'adoption des programmes TQM à encourager le secteur des services a emprunté le même chemin.

Auparavant, la réalisation des objectifs des programmes TQM soit dans le secteur industriel ou tertiaire, à toujours exigé des moyens techniques en premier lieu, mais les dernières années ont connues une orientation vers une autre ressource stratégique pour mieux atteindre les objectifs qu'est les ressources humaines.

Cet intérêt croissant à l'égard des Rh reflète le rôle clé que peut jouer la fonction de la gestion des ressources humaine dans la politique tqm, surtout à travers ses stratégies de recrutement, formation et rémunération.

Mots clé : qualité, TQM, ressources humaines, gestion des ressources humaines.

مقدمة

تعد إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة من التوجهات الإدارية الحديثة والتي تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب العمل، ولهذا السبب تزايد اهتمام منظمات الخدمات على وجه الخصوص بتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة في جميع مراحل عملياتها، سعياً منها للوقوف في مواجهة تحديات البيئة الخارجية على تنوعها.

وكغيرها من الاستراتيجيات تعتمد إدارة الجودة الشاملة على عدد من العوامل من أجل بلوغ أهدافها، يتقدم هذه العوامل المورد البشري، من خلال مشاركته في كل مرحلة من مراحل النشاط و الذي من شأنه أن يفود إلى الجودة المرغوبة؛ ولهذا أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد في إطار برامج إدارة الجودة الشاملة، نتيجة للوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها، إسهاماً في تحقيق أهداف البرامج.

الدراسة النظرية: إدارة الجودة الشاملة وتطبيقات تسيير الموارد البشرية

1- إدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية .

1-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

لقد اختلف الكثير من الكتاب و الباحثين حول إعطاء تعريف محدد لـ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) فقد عرفها معهد المقاييس البريطاني British standards institute بأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات و توقعات العميل و المجتمع و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق و اقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.¹

¹ بوحنية قوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 154

كما تعبر عن نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المنظمة من اجل تقديم السلعة او الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.¹

ويعرفها تونكس Tonkse بانها اشتراك والتزام الإدارة و الموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته ن أي أنها تضم مشاركة الإدارة و الموظفين و التزامهم و هي ليست مجرد برنامج فهي طريقة لتأدية العمل ، وأخيرا اعتبار العميل و توقعاته هدف تحسين الجودة .²

كما يعرف مصطلح إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات الثلاث التي يتكون منها: إدارة Management، جودة Quality، شاملة total؛ وتعني كل كلمة ما يلي :

- إدارة Management : تعني عمل المدير المرتبط بالجودة والواردة في ثلاثية Juran ، أي تخطيط الجودة والسيطرة على الجودة وتحسين الجودة .
- الجودة Quality : أن وجهة النظر الفلسفية تؤكد استحالة تغطيتها بمفهوم محدد إذ أن المتلقي هو الأقدر في تحديد المفهوم النسبي للجودة .
- الشاملة Total : الشمولية لها وجهان :
 - 1- أن تشمل الجودة جميع مجالات المنتج والخدمة التي تقدمها المنظمة ؛
 - 2- أن تشمل الجودة جميع المشاركين (المتعاملين) ؛ كذلك أن تحقق الجودة التكامل والشمولية المنشودة في الأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بالعمل .

مما سبق يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب حديث لكيفية إدارة مختلف أوجه النشاط داخل المنشأة، يركز بالدرجة الأولى على التوحيد و التوجيه المدروس لطاقت المنشأة، من اجل إحداث تطويرات في جميع مراحل أداء العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة و التي تشبع رغبات العميل وتتل رضاه.

1-2-دواعي الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة

أدت العديد من التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة إلى البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في ما تقدمه من منتجات وخدمات والسعي الى تغيير

¹ جمال المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية،2003، ص 65

² بوحنية قوي ، مرجع سبق ذكره ص 155

الصورة التقليدية لإدارة الأنشطة والوظائف، من أجل التميز والقدرة على المنافسة؛ تتمثل هذه التطورات خصوصا في:¹

1. التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمرا ممكنا ينفي كل الأساليب التقليدية في ممارسة العمليات الإدارية والإنتاجية؛
 2. شدة المنافسة وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على جذب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق؛
 3. التركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة وعلى جودة عالية الى العملاء الحاليين لإرضاء رغباتهم وكذا لاجتذاب العملاء المرتقبين؛
 4. ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لنسب متزايدة من أفراد المجتمعات المعاصرة مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم.
- ومن هنا وجدت المنظمات المعاصرة اليوم نفسها أمام عدة تحديات فرضت عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي من شأنها أن تساعد في بلوغ العديد من الأهداف عن طريق التركيز على التحسينات المستمرة في أساليب الأداء .

1-3- أهداف برامج إدارة الجودة الشاملة

بالرغم من أن الهدف الرئيسي لبرامج إدارة الجودة الشاملة هو تطوير الأداء داخل المنظمة وصولا إلى تقديم سلعة أو خدمة تتال رضا المستهلك والعمل، إلا أن هذه البرامج تساعد في بلوغ أهداف أخرى. و يشير علي السلمي إلى أن أبرز الأهداف المنتظرة من وراء تطبيق برنامج لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة تتمثل في:²

- تقديم السلع و الخدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم و يتفق مع توقعاتهم.
- تحسين كفاءة العمليات في المنظمة بما يحقق:
- تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى جودة الأداء.
- تقليل الوقت المستغرق في الأداء دون المساس بمستوى الجودة.
- تحسين أسلوب تقديم المنتجات و الخدمات للمستفيدين.
- تطوير منتجات و خدمات جديدة أفضل و أسرع للوفاء باحتياجات المستفيدين.
- مواكبة حركة التحسين و التطوير في أساليب تقديم المنتجات و الخدمات و الارتفاع إلى المستويات العالمية المتعارف عليها.

¹ علي السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 125

² المرجع السابق، ص 131-132

- تطوير كافة عناصر المنظمة و عملياتها و منتجاتها، و إدماج فكر التطوير في صلب فلسفة الإدارة.
 - تأكيد المركز التنافسي للمنظمة وبناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية في مواجهة تطورات السوق.
 - ضمان استكمال المنظمة للمقومات المؤدية إلى وصولها لمراتب التميز وفق المعايير العالمية المتعارف عليها في نماذج إدارة التميز.
 - تحفيز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع أهداف واتخاذ القرارات.¹
- ويبقى أهم هدف لإدارة الجودة الشاملة هو التركيز على السوق والمستهلك، ذلك أن المستهلك هو الأصل الوحيد الذي تمتلكه المنظمة، فالمستهلك الذي يشعر بالرضا والإشباع والولاء،² هو الذي يجعل المنظمة تستمر في السوق ولا تتعرض للإفلاس، كذلك فإن المستهلك الذي يشعر بالرضا اتجاه منتجات وخدمات المنظمة سوف يكون مستعدا للعودة مرة أخرى ودفع الأموال مقابل الحصول على نفس الخدمة أو المنتج.

1-4- متطلبات نجاح برامج إدارة الجودة الشاملة

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأهدافها على تعددها يتطلب توفر مجموعة من العوامل تشكل في مجموعها ركائز برامج الجودة الشاملة في منظمات الأعمال على وجه الخصوص. ولقد حاول العديد من الكتاب والباحثين الوقوف على هذه العوامل، وتحديد أيها الأكثر تأثيراً، بمعنى الأكثر قدرة على تجسيد برامج إدارة الجودة الشاملة، غير أنه سجلت اختلافات حول عدد هذه العوامل من كاتب إلى آخر، فبعض الكتاب حددها بثلاث عوامل والبعض الآخر حددها بأربع.. الخ. غير أنه يمكن حصر أهم العناصر المتفق عليها بين الكتاب في ما يأتي:³

أ_التزام ودعم الإدارة العليا

يرجع دور الإدارة العليا إلى أبعد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، بل يتعين عليها إظهار التزامها الطويل بدعم البرنامج.

إن دعم الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الشاملة وممارسات الجودة يعد عنصراً لا يمكن الاستغناء عنه خاصة إذا كان الهدف هو تشجيع الموظفين والعاملين على تطبيق

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 24

² بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 160

³ آلاء عبد الموجود، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة

الموصل، 2002، ص ص 38_42

هذه الممارسات وبشكل مرض لتحقيق أداء فعال للجودة يشمل المنظمة كلها. هذا ، وتجدر الإشارة ان تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة هو قرار استراتيجي يتخذ من قبل الإدارة العليا وبالتالي فإن اقتناع الإدارة العليا ودعمها المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تساعد على النجاح .

وبالاتجاه نفسه يذكر كل من (Morgans&Murgatroyd) بان الفشل في إدارة الجودة الشاملة يعود إلى فقدان الإدارة الالتزام أو عدم قدرة الإدارة العليا على إيصال التزامها بصورة مباشرة إلى جميع العاملين¹.

ب_ الزبون

يعد الزبائن هم الموجه في إدارة الجودة الشاملة ، إذ تمثل احتياجاتهم تفضيلاً لهم ، و ردود أفعالهم و مقترحاتهم قوة الدفع اللازمة لانطلاق الموارد البشرية والمادية كافة وتشغيلها لتلبية هذه الاحتياجات واستمرار تحسينها وتطويرها لتحقيق المزيد من الرضا، لذلك تسعى المنظمة من خلال برامج إدارة الجودة الشاملة أن يكون لها زبائن كاملو الرضا ولهم الرغبة في العودة أكثر من مرة لشراء المنتج نفسه او الخدمة.

ولا تقتصر كلمة الزبون على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج او الخدمة بل تمتد لتشمل الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج أو الخدمة لان الجودة عمل مشترك بين الجميع ؛² هذا و يرى بعض الباحثين ان معظم برامج الجودة تفشل في بدايتها نظراً لإخفاق المنشأة في عد المستهلك جزءاً أساسياً من النظام الإنتاجي .

ج_ التحسين المستمر

تتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة بدون توقف ويجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائماً للوصول إليه.³ التحسين المستمر هو بمثابة البحث المتواصل عن الطرق التي تحسن العمليات وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة (Bench Marking) وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات.⁴ وبالاتجاه نفسه ذكر (Heizer) بان إدارة الجودة الشاملة

¹ نفس المرجع ، ص 39

² نفس المرجع ، ص 39

³ التميمي ، حسين عبد الله حسن ،، إدارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان

1997، ص 584

⁴ آلاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

تتطلب عملية غير منتهية من التحسين المستمر الذي يشمل العاملين والتجهيزات والمجهزين والمواد والإجراءات.

د- مشاركة الموارد البشرية

إن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول النوعية فقط، فهي برامج تستدعي مشاركة كل من الإدارة وكذا العاملين بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم في كل خطوة في العملية الإنتاجية و الذي يمكن أن يقود إلى الجودة المرغوبة؛ وقد نوه إلى ذلك علي السلمي عندما أشار إلى أن الأفراد اللازمين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هم جميع أفراد المنظمة فالكل يشاركون بدرجات مختلفة في مراحل النظام المتعددة،¹ حيث أن أفراد الإدارة العليا لهم دور، وأفراد الإدارة الوسطى لهم دور والتفزيون في مختلف المجالات والمستويات لهم دور أيضاً، ويشارك مع هؤلاء الخبراء والمتخصصون من الاستشاريين والكل ينصهر في فريق الجودة الشاملة.

2- علاقة وظيفة تسيير الموارد البشرية ببرامج الجودة

تختلف إدارة الجودة الشاملة عن باقي الأساليب الإدارية في عدة جوانب أهمها وما يمثل ميزة خاصة بها هو خاصية الشمولية، إذ أنها تهتم بكل مكونات وعناصر المنظمة، جميع المدخلات، جميع العمليات والنشاطات والوظائف وجميع المخرجات وهذا يقلص من احتمال فشل تطبيق هذا المنهج الإداري. ولا يخفى أن إدارة الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد في إطار برامج إدارة الجودة الشاملة، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الطاقات والقدرات البشرية وتعزيزها إسهاماً في تحقيق أهداف البرامج.

2-1 دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة

تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها.

¹ علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995، ص 85

فقد لا يكتب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية إذا ما غيب دور المورد البشري فيه. فالجودة تبدأ و تنتهي بالأفراد فهم الذين يديرون العملية و ينسقون عمل الأنظمة،¹ و هي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني وبالتالي فإن جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب و الآلات، فالموارد البشرية هم المفتاح لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة و ليس الآلة.

وحسب Harris يتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال:

- عملية صنع القرارات؛
- بناء علاقات الزبون ؛
- إجراء التغييرات في تصميم العمل.

و أكد Schuler بأن متضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة، إذ أن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات؛ لذلك زادت المطالبة بإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه، و هو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون.²

2-2- أهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

هناك وجهات نظر رأت أن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية و عمليات التصميم و أدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام اقل من النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة ؛ وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة فهي المسؤولة عن توفير المهارات و الكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها، والتي تعد من الركائز الأساس في تنشيط و تفعيل إدارة الجودة الشاملة.³

وطبقا لـ Evans & lindsay فإن تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور الموارد البشرية عبر تغيير تصورات العاملين المختصين في الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة تبادل الأهداف الفردية و التنظيمية، الثقة و الاحترام.

¹ Malhi ,ranjit singh, understanding total quality management ,articles available from www.higbeam.com/library/doc.asp ,2000,p 2

² سعد علي العنزي و احمد علي صالح ،مرجع سبق ذكره،ص 91

³ المرجع السابق ، ص ص 92-93

هذا، ويرى عبد المنعم عزة صبحي أن احد عناصر إدارة الجودة الشاملة يتمثل بالاستثمار في البشر بوصفهم الدم الذي يجري في شرايين المنظمة وفروعها ليمدها بالحيوية والنشاط اللازمين لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة؛¹ وهو ما يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري.

وحسب Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers يتطلب ذلك وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية، وحسب تجارب بعض المنظمات فإنه على إدارة الموارد البشرية تبني هذه المجموعة من القواعد أو الإجراءات:²

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

2-3- إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية حسب رواد الجودة

على الصعيد النظري، لم تخلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، وفيما يأتي أمثلة على ذلك :

- ضمت مبادئ Deming الأربعة عشر عن الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية؛³
- أولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة Baldrige*⁴ (150) نقطة لإدارة و تطوير الموارد البشرية من مجموع 1000 نقطة؛

¹آلاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

² Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers, Oser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1997, P 20, 21.

³ سعد علي العنزي و احمد علي صالح ، مرجع سبق ذكره،ص 93

⁴ المرجع السابق، ص 94

* تأسس نظام المكافأ القومي مالكوم بالدرج للجودة سنة 1987 من قبل الرئيس الأمريكي ريغن بغرض تشجيع الجودة وكذلك لمراقبة تحقيق الجودة في الشركات الامريكية من اجل تصميم استراتيجيات ناجحة للجودة .وحتى تكون

- خصصت جائزة أوروبا للجودة 90 نقطة لأداء الأفراد و 90 نقطة أخرى لرضا العاملين من مجموع 1000 نقطة؛

_ حسب سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة * ISO (International Standardization Organization)، نصت المواصفة الإرشادية ISO 9000 على ضرورة ان يعكس تنظيم المنظمة و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة؛ وأما المواصفة ISO 9001-2000 فقد أفردت الفقرة 6-2 لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية.¹

يتجلى لنا مما تقدم بأن العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة و إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس التبادل و التكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تعدل و تكيف بعض أنظمتها السابقة و تعتنق أنظمة جديدة، فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، لكونها الإدارة المتخصصة و القادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد و اتجاهاتهم و تنمية قابليتهم التي تعد من الشروط الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

2-4- تطبيقات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

إن سياسات إدارة الموارد البشرية تتطابق مع وتعكس قيم سياسة الجودة وكذلك رؤية ورسالة المنظمة حيث أن سياسات الموارد البشرية وممارساتها تسهل وتدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي توضيح لبعض هذه الاستراتيجيات في ظل مفهوم TQM.

أ- التوظيف

يتضمن التوظيف استقطاب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة وخارجها كما يتضمن اختيار المرشحين وتعيينهم وأخيراً إعدادهم وتوجيههم للعمل الجديد، وخلال كل تلك المراحل يتم اتخاذ القرارات بشأن مصدر الحصول على طالبي الوظيفة.

المنظمات مؤهلة لجائزة مالكوم فإنه يتوجب عليها إكمال استمارة معلومات تضم معلومات أساسية تخص الشركة مثل الموقع والأسواق والمنتجات. وكذلك الخصائص التي تعتمد عليها الشركات لتحسين النوعية

*معايير الجودة ايزو 9000 تم تطويرها من قبل المنظمة الدولية للمعايير ومقرها في جنيف. حيث وضعت هذه المعايير اساسا للشركات العاملة في منظمة الوحدة الاوربية ولكن تم تبنيها من قبل البلدان المختلفة في انحاء العالم

لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعداً جديداً لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته وأهلية المرشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة ، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه القيم نوع الشخصية القابلية التحليلية قدرات ذهنية لحل المشاكل إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط جماعة.

ب- التعويض

يعد نظام التعويض من أكثر الأنظمة إثارة للخلاف من بين الأنظمة التي تدعم إدارة الجودة الشاملة. سابقاً كانت نظم التعويض تعتمد إما على الدفع من أجل الأداء أو الدفع من أجل المسؤولية، وكل منها تعتمد على الأداء الفردي ، الأمر الذي يهيئ جواً تنافسياً بين العاملين، وعلى العكس من ذلك فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والاتصال الجانبي وفاعلية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة إلى إرضاء الزبائن كنتيجة قصوى¹. إن الدعم المادي يجب أن يكون دعامة في تحسين الجودة في المنشأة وذلك الدعم يمكن أن يأخذ دور الحافز القوي أو الإعجاب المتقاني أو دوراً ما بينهما، ويجب أن يدعم تحسين الجودة .وبالقياس لتلك النتيجة فإن أي نظام للتعويض يجب أن يتبع هذه القواعد الأساسية لإدارة الجودة²:

- 1- يجب أن يكون التعويض موجهاً إلى الزبون، أي يجب أن يتم الدفع لجميع الموظفين على المهارات التي تهم الزبائن الخارجية للشركة. وعمل ذلك يتطلب الفهم الواضح لما يحتاجه الزبون ويتوقعه وما تفعله الشركة لمقابلة تلك الحاجات والتوقعات .وكل من الموظفين والإداريين داخلياً هم زبائن لمنظومة التعويض، فحاجاتهم وتوقعاتهم يجب أيضاً أن توجه لمنظومة التعويض.
 - 2- يجب أن يتكيف التعويض مع العمل الجماعي.
 - 3- يجب أن تحظى منظومة التعويض بالمشاركة الكاملة للموظف.
- فالعاملون يجب أن يساهموا في وضع الأهداف ذات المعنى وفي تحديد مؤشرات الأداء الأساسية وفي مراقبة وتقويم التقدم. وعلى المنظمة أن تقدم وتشجع التدريب لمساعدة الموظفين على إتقان هذه المهام.

ج- التدريب والتطوير

إن قوى التغيير التي ظهرت في القرن العشرين (الانترنت، الهندرة، العولمة، التخصص، الاندماج..) أثرت بشكل كبير على وظيفة الجودة لذلك فإن أداء هذه الوظيفة يتطلب التصدي لمثل هذه القوى من خلال البرامج

¹الاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

²جورج ستيفن، بمرزكيرتش أنولد، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسين، مراجعة وتدقيق محمد باغي، دار البشير، عمان 1998، ص 136.

التدريبية المكثفة التي تهدف في الأساس إلى تطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا القرن.¹

وينظر إلى التدريب كاستثمار ذو قيمة وليس مصروف غير ضروري، وقد حدد التصنيف العالمي للجودة تخصيص ما بين 40 إلى 80 ساعة تدريبية للفرد في السنة.² وفي هذا الإطار خصصت شركة موتورولا Motorola حوالي 2.5% من كلف سجل الرواتب أو 120 مليون دولار سنوياً من أجل التدريب. تذهب 40% منها للتدريب على الجودة وقدرت الشركة عائدات التدريب بحوالي 29 دولار عن كل دولار مستثمر وتشمل المنافع الإضافية للتدريب على ما يأتي:³

- _تحسين الاتصالات؛
- _التغيير في الثقافة العامة؛
- _إظهار التزام الإدارة العليا بالجودة.

د - تقييم الأداء

يتميز نظام تقييم الأداء وفق إدارة الجودة الشاملة بأنه أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلاً من نظام تقييم الأداء التقليدي الذي كان يركز على مجموعة من الصفات وهي معايير غير ملموسة، خاصة وأن المقيم هو إنسان يميل إلى صفة أكثر من أخرى فإن تقييمه سيكون متحيزاً ولا يعطي نتائج صحيحة.⁴ وبالتالي فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يستدعي التخلي عن نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه لا يتماشى مع مبادئها، واعتماد نظام آخر تظهر خصائصه من خلال الجدول التالي والذي يمثل مقارنة ما بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة:

¹ الاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

² Malhi ,ranjit singh., Op. Cit.,P3

³ الاء عبد الموجود ، مرجع سبق ذكره ، ص 54

⁴موزاوي سامية،مكانة ادارة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و ادارة الجودة الشاملة ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر ،2004،ص 93

الجدول (1) المقارنة بين نظام تقييم الأداء التقليدي والتقييم في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة

البيان	نظام تقييم الأداء التقليدي	التقييم في ظل إدارة الجودة الشاملة
وضع الأهداف	يضعها المسؤولون ويتم قياس أداء الأفراد حسبها، ولا يمدّهم بالتغذية العكسية.	يشترك في وضعها العاملون مع المديرين ويستفيدون بالتغذية العكسية مستقبلاً
العمل الجماعي	يركز على الأداء الفردي ولا يشجع المجموعات	يركز على فرق العمل وليس على الأشخاص
طريقة التقييم	تتميز الطرق التقليدية باعتمادها على خصائص غير ملموسة بالإضافة إلى التحيز في التقييم	التقييم من جانب جهات متعددة بالإضافة إلى التقييم الذاتي مما ينتج عنه تعدد المعايير المعتمد عليها
دور القيادة	نظام هرمي يعتمد على المديرين في وضع الأهداف والمتابعة وتقييم أداء العاملين	نظام هرمي مقلوب يقوم على رضا العملاء ودور المدير هو دعم العاملين وتوجيههم
من يقوم بالتقييم	المدير والمشرف هو المسؤول على تقييم أداء العاملين	يقوم بالتقييم المشرفين، المدير، العملاء الخارجيين، التقييم الذاتي، الزملاء

المصدر: المرجع السابق، ص 92

ومن خلال القراءة في الجدول أعلاه نستنتج أن¹:

- إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق رضا عملائها وبالتالي فإن درجة الرضا لديهم تعتبر معيار يمكن الحكم من خلاله على مستوى الأداء ومن هذا المنطلق ظهر التعدد في الجهات المقيمة، لأن العملاء هم كل من العاملين، المسؤولين، ومن الخارج الزبائن والموردين.
- بالإضافة إلى مبدأ مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات والذي يعطي لجميع الأفراد حقّ تقييم زملائهم وكذلك حقّ التقييم الذاتي، كما يمنح هذا المبدأ للأفراد حق المشاركة في وضع نظام تقييم الأداء وكذلك المشاركة في وضع الأهداف التي سيقومون في النهاية على أساس تحقيقها.
- العمل الجماعي: يؤدي أسلوب العمل الجماعي إلى تقييم الأفراد جماعياً وليس فردياً مثلما كان عليه في الطريقة التقليدية.

¹ المرجع السابق: ص 92، 93

وعليه فأسلوب إدارة الجودة الشاملة الذي يعتمد على تعدّد الجهات القائمة بالتقييم والذي ينتج عنه تعدّد المعايير المستعملة يعتبر أكثر فعالية ونتائجه أكثر موضوعية.

الدراسة التطبيقية: دراسة لأراء الأساتذة تجاه إبرز ممارسات الموارد البشرية تأثيرا في برامج الجودة

نحاول في هذا الجزء من البحث ومن خلال دراسة استطلاعية، الوقوف على أراء واتجاهات عينة الدراسة فيما يتعلق بممارسات تسيير الموارد البشرية و التي تعد ضرورية لبرامج ادارة الجودة؛ و هو ما يعني أن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التأكد من مكانة أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحقيق أهداف سياسة الجودة وسط مؤسسة خدمية تسعى إلى التحسين والتطوير المستمر.

1- مجال الدراسة الميدانية

لقد شجعت النجاحات المحققة خاصة في الميادين الصناعية بسبب تطبيقات الجودة الشاملة ، الانتقال بهذه التطبيقات إلى المنشآت الخدمية، والتي تعد الجامعة أبرزها.

1- 1- الجامعة كمجال للدراسة

ومن هذا المنطلق باشرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إصلاحات على القطاع من خلال تطبيق نظام تعليم جديد تهدف من خلاله إلى تصحيح الاختلالات ليس فقط على مستوى التسيير، وإنما كذلك على مستوى فعالية و أداء الجامعة الجزائرية، من خلال تطوير قدرات المؤسسات الجامعية و تجديد عروض تكوينها تماشيا مع التغيرات البيئية ؛ هذا ونلخص أبرز أهداف تبني نظام التعليم الجديد فيما يلي:¹

- تأمين تكوين جامعي ذو جودة ، مع الأخذ بعين الاعتبار إشباع حاجات المجتمع ،
- خلق تنافس حقيقي مع البيئة الخارجية ،
- الانفتاح على التطور العلمي خاصة في المجالات العلمية و التكنولوجية.

¹ Abdelhamid Djekoun, La réforme LMD en Algérie État des lieux et perspectives ; dans le site internet www.umc.edu.dz

وعليه فالجامعة الجزائرية أيقنت بأن الانتقال بخدمة التعليم إلى العالمية مرهون بإعادة النظر في جودة أدائها ليس فقط على مستوى تسيير مرافقها وإنما كذلك على مستوى ما تقدمه لزيائنها.

1-2- أسباب اختيار قطاع التعليم العالي "الجامعة" كمجال للدراسة الميدانية

لقد وقع الاختيار على الجامعة كمجال للدراسة الميدانية بالنظر إلى أن السنوات الأخيرة شهدت إصلاح للتعليم العالي في الجزائر، بعدما أبرزت النقائص المسجلة في نظام التعليم السابق حتمية تزويد الجامعة الجزائرية بكل الإمكانيات البيداغوجية، العلمية، البشرية، المادية و الهيكلية والتي تسمح لها بالاستجابة لتطلعات المجتمع والسير بالموازاة مع ما يحدث في العالم الخارجي فيما يخص التعليم العالي. كما أن هناك أسباب أخرى لاختيار الجامعة كمجال للدراسة الميدانية نوجزها في الآتي:

- _ كونها تعد من بين القطاعات الخدمية التي لها تأثير في نهضة وتنمية المجتمعات؛
- _ التحديات التي تواجهها إدارة الجامعة و التي تفرض عليها التطوير الشامل و المتواصل؛
- _ تبحث عن الجودة في مخرجاتها، من خلال السعي إلى ترسيخ مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

2- مجتمع وعينة البحث

2-1- مجتمع البحث: نسعى لتغطية آراء واتجاهات الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة منتوري، اتجاه سياسات التوظيف، التطوير، والتعويض، والتي من خلال تأثيرها على الأساتذة فهي تؤثر على نوعية الخدمة التعليمية أو بتعبير آخر على جودة مخرجات النظام التعليمي.

2-2- عينة البحث: اعتمدنا في تحديدها على العينة العشوائية الطبقية، وذلك بإتباع الخطوات التالية:

- 1- تقسيم الأساتذة الدائمين في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير إلى فئات حسب الدرجة العلمية فكان لنا ما يلي : فئة أستاذ التعليم العالي + أستاذ محاضر؛ فئة أستاذ مساعد أ ؛ وفئة أستاذ مساعد ب.

2- أخذ نسبة 40% من كل فئة فيكون لدينا:

الجدول (2) الأساتذة الدائمين حسب الرتبة في سبتمبر 2010

الرتبة	عدد الأساتذة الدائمين سبتمبر 2010	25% من الأساتذة الدائمين
أستاذ التعليم العالي + أستاذ محاضر	42	16
أستاذ مساعد أ	46	19
أستاذ مساعد ب	39	16
المجموع	127	51

وبالتالي يكون عدد مفردات عينة الأساتذة الدائمين 51؛ توزعت على الفئات كما يلي: 16: أستاذ التعليم العالي + أستاذ محاضر، 19: أستاذ مساعد أ، 16: أستاذ مساعد ب. نقوم بسحب مفردات عينة الأساتذة الدائمين بشكل عشوائي حدثي وهذا على مستوى كل فئة.

3- أداة البحث

تم الاعتماد في هذه الدراسة الاستطلاعية على الاستبيان، والذي تم تصميمه وفقا لمقياس ليكرت ذو الخمس درجات، حيث تم صياغة عباراته (الاستبيان) إنطلاقا من الانشغال الجوهري والمتمثل في مكانة أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحقيق أهداف سياسة الجودة في المؤسسة الخدمية مجال الدراسة.

4- مكونات استمارة الاستبيان

يتكون الاستبيان من أربعة أجزاء، خصص الأول منها للحصول على معلومات خاصة بعينة الدراسة، وأما المتبقية فقد خصص كل جزء منها لسياسة من سياسات تسيير الموارد البشرية، حيث بلغت عدد عبارات الاستبيان 20 عبارة موزعة على النحو التالي:

الجزء الثاني: سياسة التوظيف و تتضمن 6 عبارات

الجزء الثالث: سياسة التعويض و تتضمن 7 عبارات

الجزء الرابع: سياسة التدريب و تتضمن 7 عبارات

5- تحليل ومناقشة آراء مجتمع الدراسة تجاه أهم سياسات تسيير الموارد البشرية

سنحاول الإجابة عن التساؤل الرئيس المتمثل في مكانة أبرز ممارسات تسيير الموارد البشرية مساهمة في تحقيق أهداف سياسة الجودة في الجامعة من خلال تحليل آراء العينة المستجوبة حول سياسات التوظيف، التعويض و التطوير.

5-1- آراء عينة الدراسة حول سياسة التوظيف أكدت مفردات العينة إلى عدم رضاهم عن سياسة التوظيف المتبعة من طرف الجامعة، إذ أنه من خلال رجوعنا إلى متوسطات آراء الأساتذة في الجدول رقم (3)، يتبين بأن قيمها جاءت مرتفعة وهذا إذا ما قورنت بالقيمة الوسطى للمقياس(*)، وذلك في أغلب العبارات .

(*) القيمة الوسطى للمقياس: تعطى القيمة الوسطى للمقياس بحساب مجموع معاملات المقياس مقسومة على عدد درجات المقياس. في حالة مقياس ليكرت بـ 5 درجات و بأوزان: 5-4-3-2-1 فان : القيمة الوسطى للمقياس = $5 \div 1+2+3+4+5 = 3$ ؛ حيث أنه :
 - ما يقع دون القيمة الوسطى يعبر عن منطقة عدم الفعالية
 - ما يقع فوق القيمة الوسطى يعبر عن منطقة الفعالية

جدول رقم (3) تقييم الأساتذة المستجوبين لسياسة التوظيف

متوسطات الآراء	درجات المقياس										العبارات
	أعارض جدا (1)		أعارض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4,15	0	0	3,9	2	7,84	4	47,05	24	39,21	20	1
4,61	0	0	0	0	9,8	5	17,64	9	72,54	37	2
3,17	5,8 8	3	33,33	17	17,64	9	23,52	12	19,6	10	3
4,23	3,9	2	7,84	4	9,8	5	17,64	9	60,78	31	4
2,37	27, 45	14	27,45	14	29,41	15	11,76	6	3,9	2	5
3,68	5,8 8	3	15,68	8	7,84	4	45,09	23	25,49	13	6

وباستخدام التحليل بالنسب، نسجل إلى ان معطيات الجدول (3) الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية تشير إلى أن نسبة عالية من أفراد العينة يتفقون على أن الجامعة لا تعطي الأهمية الكافية للجوانب التي لابد أن تراعى عند التوظيف في مؤسسة تعليمية.

حيث أن ما نسبته 87 % من المستجوبين عبروا عن موافقتهم على ان التوظيف يتم فقط على أساس الشروط المعلنة في الجرائد، وهي شروط لا تعدوا أن تكون وثائق إدارية قانونية للالتحاق بالمنصب على غرار الشهادة و بعض الوثائق الشخصية الأخرى .

كما أبدت نسبة معتبرة من أفراد العينة عن موافقة عالية على العبارات رقم 2، 4، 6، إذ أكد ما نسبته 90 % من المستجوبون على أن التوظيف في الجامعة لايركز على انشغالات و ميولات المترشح في مجال البحث العلمي التي تعد مهمة في عملية القبول والتوجيه بعد التعيين ،كما عبر ما نسبته 79 % عن إهمال الجوانب الشخصية

للفرد والتي هي من الخصائص الجوهرية الواجب تقييمها قبل اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح، كون أن التدريس وظيفة تتطلب بالإضافة إلى التحكم في المادة العلمية، القدرة على التأثير في الطلبة وإدارة أي إشكال قد يحدث داخل القاعة أو المدرج ، التحكم في الجوانب العاطفية....الخ.

أما فيما يخص مراعاة المحسوبية في التوظيف فقد عبر اغلب المستجوبين وبنسبة 55 % عن عدم رضاهم عن العبارة، في حين عبر 29 % من العينة عن جهلها للموضوع، و هو ما يعكس أن مقابلة التوظيف كمرحلة مفصلية في عملية التوظيف منصفة للمترشحين؛ ويؤكد ذلك متوسط آراء الأساتذة فيما يخص هذه العبارة حيث بلغ 2,37 وهو ما يعكس عدم رضا نسبي.

5-2- آراء عينة الدراسة حول سياسة التعويض

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن إجابات 94% من أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ لا يحسن من مستواه الاجتماعي، وهو ما يدفع الأستاذ من أجل تغطية العجز المادي الذي يعانيه _ سواء إلى البحث عن ساعات عمل إضافية في الكلية أو في كليات و جامعات أخرى و هو ما ينعكس سلبا على القدرة على العطاء بالنظر للإرهاق الذي ينتابه، أو إلى التحول إلى مجالات أخرى أبرزها التجارة.

أما فيما يتعلق بسياسة التعويض، نجد ان 67% من الأفراد المبحوثين يتفقون إلى حد ما ، وان 29% لا يتفقون على عدم وجود سياسة حوافز واضحة ، ويدعم هذا الاتجاه ما نسبته 74 % من المستجوبين حيث يعتقد هؤلاء بأن لوجود لنظام حوافز يتمشى و التضحيات التي يقوم بها الأستاذ، ويلاحظ ذلك من خلال العلاوات (على قلتها) التي يتقاضاها كل الأساتذة سواء من اجتهاد منهم أو لم يجتهد.

الجدول رقم (4) تقييم الأساتذة المستجوبين لسياسة التعويض

متوسطات الآراء	درجات المقياس										العبارات
	أعراض جدا(1)		أعراض(2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4,66	0	0	5,88	3	0	0	15,68	8	78,43	40	7
4,31	0	0	9,8	5	9,8	5	19,60	10	60,78	31	8
3,54	25,49	13	1,96	1	1,96	1	33,33	17	37,25	19	9
3,60	3,92	2	25,49	13	3,92	2	39,21	20	27,45	14	10
3,45	11,76	6	9,8	5	27,45	14	23,52	12	27,45	14	11
3,88	7,84	4	9,8	5	7,84	4	35,29	18	39,21	20	12
2,13	37,25	19	39,21	20	1,96	1	15,68	8	5,88	3	13

وتؤكد متوسطات الآراء في الجدول رقم (4) نتائج التحليل باستخدام النسب، حيث يلاحظ أن متوسط آراء مفردات العينة قد سجل في العبارات من 7 إلى 12 قيمة أعلى من القيمة الوسطى للمقياس تراوحت بين 3,45 و 4,66 وهو ما يؤكد عدم الرضا بسياسة الأجور وكذا العلاوات المطبقة في الجامعة.

5-3-آراء عينة الدراسة حول سياسة التدريب

عكست ردود المستجوبين وجهات نظر متطابقة فيما يخص سياسة التدريب داخل الجامعة؛ حيث أظهرت متوسطات الآراء حالة عدم رضا تراوحت بين النسبي و الكبير وسط الأساتذة المستجوبين فيما يتعلق ببرامج التطوير و التدريب داخل الكليات، حيث سجلت متوسطات الآراء قيمة بين 3,33 و 4,68 وهو دليل على عدم فعالية سياسة التدريب المتبعة في الجامعة.

و بالتحليل بالنسب المئوية، وبالرجوع الى فقرات سياسة التدريب، يتبين أن أفراد العينة يتفقون بشكل كبير على عدم وجود إدارة متخصصة بتدريب الأستاذ على غرار ما هو

موجود في كبريات الجامعات و المعاهد عبر العالم، حيث يشيرون إلى عدم وجود هذه الخلية أو على الأقل جهلهم بوجودها، وقد عبر مانسبته 79 % عن ذلك.

أما فيما هو مرتبط بأنشطة التطوير والتدريب، فهي فقط مقتصرة على فترات التربص بالخارج، وهذا ما يعني عدم إعطاء الاهتمام اللازم لفئة الأساتذة الموظفين حديثا والذين هم في حاجة إلى دورات تدريبية قبل تكليفهم بنشاط التدريس، خاصة إكسابهم لبعض المهارات المطلوبة، وقد تأكد ذلك من خلال آراء عينة الدراسة حيث أن مانسبته 92 % أكدوا عدم وجود لبرامج إعداد خاصة بالموظفين الجدد.

الجدول (5) تقييم الأساتذة المستجوبين لسياسة التدريب

متوسطات الآراء	درجات المقياس										العبارات
	أعارض جدا (1)		أعارض (2)		محايد (3)		أوافق (4)		أوافق جدا (5)		
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
4,21	0	0	11,76	6	9,8	5	23,52	12	54,90	28	14
4,21	0	0	3,92	2	3,92	2	58,82	30	33,33	17	15
4,68	0	0	0	0	9,8	5	11,76	6	78,43	40	16
4,19	0	0	5,88	3	13,72	7	35,29	18	45,09	23	17
3,33	7,84	4	25,49	13	15,68	8	27,45	14	23,52	12	18
3,88	5,88	3	5,88	3	9,8	5	50,98	26	27,45	14	19
3,99	5,88	3	5,88	3	7,84	4	43,13	22	37,25	19	20

وقد عبر 90 % من المبحوثين عن عدم كفاية مدة التربص التي يحصل عليها الأستاذ والموجهة لتطوير وتحديث المعارف، حتى لا نقول التوثيق لاستكمال إجراءات انجاز رسالة الدكتوراه. أما فيما يخص التنمية المهنية فيرى 81 % من أفراد عينة البحث أن هذه البرامج الهادفة لتطوير أداء الأستاذ في مجالات متعددة بما ينعكس على أدائه الكلي، على غرار التدريب على الإشراف ورئاسة الأقسام... الخ، غائبة تماما وسط الجامعة.

ويدعم ذلك 80% من الآراء فيما يخص عدم وجود تأهيل للأستاذ في مجالات جد ضرورية كاللغات و الكمبيوتر ،في وقت يعتبران من شروط القبول في مخابر البحث و كذا في الجامعات الغربية.

كما تعكس آراء المبحوثين أن الجامعة لم تتمكن من الاستفادة القصوى مما يتيحها الإنترنت في مجال تطوير المهارات أو التعليم عن بعد، إذ عبر ما نسبته 78% من العينة عن عدم وجود استغلال امثل للإمكانيات التي يتيحها التعليم الافتراضي، على الرغم مما يوفره هذا الأسلوب التطويري الحديث من إمكانيات للتعلم السريع و الذي من شأنه أي يوسع من آفاق الأستاذ العلمية بما ينعكس على الأداء العام.

6- نتائج وتوصيات

1- النتائج

1. ان إدارة الجودة الشاملة تعد من المداخل الإدارية الحديثة والمهمة ويمكن تطبيقها في جميع القطاعات ليس الصناعية فقط وإنما الخدمية أيضا، كونها تستخدم كمدخل لتحسين الأداء وتطويره بشكل مستمر.
2. يعد الأفراد العاملين عنصراً حيوياً ومهماً من عناصر إدارة الجودة الشاملة بل إن نجاح أو فشل تطبيق هذه الإدارة يعتمد الى حد كبير على المورد البشري وهذا ما تؤكد عليه اغلب الدراسات والتوجهات المعاصرة، فضلاً عن نظرة الإدارة الحديثة إلى هذا المورد على انه رأس مال حقيقي.
3. اتضح من خلال وصف متغيرات الدراسة فيما يتعلق بسياسة التوظيف أن الجامعة لا تزال بعيدة عن تطبيق معايير التوظيف المعمول بها بالمؤسسات الساعية إلى تحقيق الجودة في مخرجاتها، من إعطاء أولوية التوظيف لمن يتوفرون على قدرات واستعدادات، ولمن لهم القدرة على المساهمة تحقيق الأهداف، ويستدل على ذلك من خلال الفقرات 1،2،4،6 الواردة في الاستبيان.
4. أما ما يتعلق بسياسة التعويض فقد أظهرت نتائج الوصف والتحليل إلى أن أنظمة الأجور و الحوافز المشجعة غائبة في الجامعة، و يستدل من خلال الفقرات 7،8،9، من الاستبيان أن الأجر الذي يتقاضاه الأستاذ زهيد، كما لا تمنح العلاوات وفقاً لمستوى أداء الفرد وإنتاجيته، وهو ما يعني أن سياسة التعويض (تقديم الحوافز والأجور) وفقاً لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة بهدف الحفاظ على الأساتذة ودفعهم وتشجيعهم للعمل تبقى غير فعالة.
5. وفيما يخص سياسة التدريب والتطوير، فإن معطيات الوصف تشير إلى انسجام اغلب إجابات أفراد العينة فيما يخص برامج التطوير؛ حيث يتبين أن سياسة التطوير لا تزال غير فعالة وغير مدروسة أو بالأحرى لا تلقى الاهتمام الكافي من

طرف الإدارة؛ فبالإضافة إلى عدم وجود إدارة خاصة تتولى دراسة مقترحات الأستاذ وتحليل احتياجاته التطويرية، فإن ما يمنح من تربية قصيرة المدى لا يعدو أن يكون رحلات لأهداف غير علمية، كون أن المدة الزمنية الممنوحة غير مدروسة.

2- التوصيات

1. تعزيز وعي مسؤولي قطاع التعليم العالي بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن توعيتهم بأهمية المورد البشري (الأستاذ خصوصاً) ودوره في تحقيق الجودة، من خلال استثماره وتطويره وصيانتته باعتباره رأس مال فكري.
2. العمل على وضع إستراتيجية خاصة بالتوظيف تتسم بالمرونة، وتراعي مسألة الميولات البحثية والقدرات وتنوعها لدى المترشحين المتقدمين لشغل وظيفة أستاذ.
3. إن أحد المبادئ المهمة في إدارة الجودة الشاملة هي تقدير ومكافأة الأفراد واحترامهم؛ لذلك يتعين على مسؤولي قطاع التعليم العالي بضرورة إجراء تغييرات على نظامي الأجور والحوافز بشكل مستمر بهدف جذب الكفاءات إلى الجامعة والحفاظ عليها وإبقائها منتجة.
4. يتطلب العمل بمدخل TQM في قطاع التعليم العالي من أجل الانتقال بخدمة التعليم إلى العالمية وجود تدريب وتطوير مستمر ومنسجم مع أهداف الجودة الشاملة؛ وهذا يعني وجوب تطوير إستراتيجية التدريب وفقاً لحاجة الجامعة و الأستاذ ومسايرة للتطورات البيئية.

المراجع المعتمدة

باللغة العربية

1. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008
2. جورج ستيفن، وآخرون، إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسين، مراجعة وتدقيق محمد ياغي، دار البشير، عمان، 1998
3. التميمي، حسين عبد الله حسن، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997

4. الدراكة مأمون وطارق شلبي ، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1 ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، 2002
5. السلمي علي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995
6. عبد الموجود آلاء ، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الموصل، 2002
7. الغنزي علي و احمد صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري، عمان، 2009،
8. محفوظ احمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم و تطبيقات ، ط1 ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2004،
9. المرسي جمال ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003،
10. موزاوي سامية، مكانة ادارة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو و ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2004،

En Français

1. Jean Brunet-le compte et Dominique Fauconniers, Oser la qualité en ressources humaines, les éditions d'organisation, Paris, 1997.
2. Abdelhamid Djekoun, La réforme LMD en Algérie État des lieux et perspectives ; dans le site internet www.umc.edu.dz
3. Malhi ,Ranjit Singh, understanding total quality management ,articles available from www.higbeam.com/library/doc.asp ,2000

1- بيانات خاصة بالأستاذ:

القسم:
التخصص:
العمر:
الجنس: ذكر () أنثى ()
الرتبة: استاذ التعليم العالي () استاذ محاضر () استاذ مساعد أ ()
استاذ مساعد ب ()
عدد سنوات الخدمة الكلية: ()

2- سياسات تسيير الموارد البشرية: وهي الوظائف الإستراتيجية المساهمة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة

العبارة	أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
1- التوظيف:					
1 يوظف الاستاذ على اساس الشروط المعلن عنها في الجرائد فقط					
2 سياسة التوظيف لا تراعي الاهتمامات البحثية للمترشح					
3 شروط التوظيف (مقابلة الاختيار، علامة المذكرة،...) وترجيحاتها تعتبر غير كافية لتقييم المترشح					
4 هناك عدم اهتمام بالجوانب الشخصية للمترشح					
5 تراعى خلال مقابلة الترشيح عوامل المحسوبية (الجهوية، ..					

العبارة	أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
6					عدم مراعاة مسألة الاهتمامات البحثية للمترشح الناجح عند تكليفه بتغطية المقاييس
2- التعويض (الرواتب والحوافز والمنافع الأخرى)					
7					الاجر الذي يتقاضاه الأستاذ لايحسن من وضعه الاجتماعي
8					يبحث الأستاذ عن اكبر عدد من ساعات العمل الإضافية بغض النظر عن العطاء العلمي
9					يؤدي الأجر بالأستاذ الى التحول الى مجالات أخرى كالتجارة
10					لدى الأساتذة تصور واضح عن سياسة التعويض في الجامعة
11					تعزف الجامعة عن تقديم المحفزات لتشجيع الكفاءات والقدرات الإبداعية
12					غياب سياسة تعويض مرنة (علاوات على أساس النشاط) لايحفز الأساتذة ولا يدفعهم للعمل
13					تشكل الحوافز جزء كبير من دخل الاساتذة
3- التدريب والتطوير					
14					عدم توفر قسم او إدارة متخصصة

العبارة	أوافق جدا	أوافق	محايد	أعارض	أعارض جدا
بالتدريب لا يساعد الأستاذ على التطوير					
15 غياب لبرامج إعداد وتوجيه للمتعيين حديثا					
16 مدة التبرصات التي يحصل عليها الاستاذ لانقيد في تطوير المعارف					
17 غياب دورات لتطوير واكتساب لمهارات (تعلم اللغات، الكومبيوتر ،...)					
18 وجود حواجز بيروقراطية تحول دون مشاركة الأستاذ في التظاهرات العلمية					
19 عدم وجود استفادة مما يتيح التعليم الافتراضي (E-conférence)....					
20 غياب برامج تنمية مهنية (التدريب على الإشراف ،إدارة مشاريع البحث،رئاسة الأقسام،...)					