

التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي

بالتطبيق على عينة من أساتذة جامعة-باتنة1

Compatibility between the university's human resources strategy and quality assurance from the perspective of strategic analysis by applying to a sample of professors of the University of Batna

بن زروال مهدي¹، جوادي يوسف²

(1) جامعة مجّد خيضر-بسكرة-(مخبر الدراسات النفسية والإجتماعية)، mehdi.benzeroual@univ-biskra.dz

(2) جامعة مجّد خيضر-بسكرة، youcef.djouadi@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/10/31

تاريخ القبول: 2023/09/07

تاريخ الاستلام: 2023/07/12

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وضمان الجودة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من أساتذة جامعة الحاج لخضر-باتنة1. وقد تكونت عينة الدراسة من(50) أستاذ جامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولقياس المتغيرات تم تصميم استبيان يتضمن جزئيين يقيسا متغيري الدراسة: إستراتيجية الموارد البشرية(من منظور التحليل الإستراتيجي)، وضمان الجودة ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن هناك توافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة أساتذة جامعة باتنة1.
- هناك توافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة أساتذة جامعة باتنة1.
- هناك توافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والهياكل القاعدية في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة أساتذة جامعة باتنة1
- هناك توافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمحيط الاقتصادي والاجتماعي في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة أساتذة جامعة باتنة1.

– هناك توافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتعاون في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة أساتذة جامعة باتنة 1.

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ضمان الجودة، التحليل الاستراتيجي.

Abstract:

This study aimed to identify the compatibility between human resources strategy and quality assurance from a strategic analysis perspective by applying to a sample of Hajj Lakhdar University professors. The sample of the study consisted of 50 university professors. In order to achieve the study's objectives, the analytical descriptive curriculum was used. To measure variables, a questionnaire was designed that partially measured the study variables human resources strategy (from a strategic analysis perspective) and quality assurance. The study produced the following findings:

- There is a compatibility between the strategic management of human resources and quality assurance in the university from the perspective of strategic analysis by applying to a sample of professors of the University of Batna.
- There is a compatibility between the human resources management strategy and the University's composition policy from a strategic analysis perspective by applying to a sample of professors of the University of Batna .
- There is a compatibility between the University's human resources management strategy and grass-roots structures from a strategic analysis perspective by applying to a sample of professors of the University of Batna.
- There is a compatibility between the University's human resources management strategy and the economic and social environment from a strategic analysis perspective by applying to a sample of professors of the University of batna.
- There is a compatibility between the University's human resources management strategy and cooperation from the perspective of strategic analysis. by applying to a sample of professors of the University of Batna.

Keywords: human resources management strategy, quality assurance, strategic analysis

المؤلف المرسل: بن زروال مهدي mehdi.benzeroual@univ-biskra.dz

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الإدارات الأساسية في كافة المنظمات، ويكون محور عملها كل ما يتعلق بالموارد البشرية، حيث أثبت تحليل القوى المختلفة حقيقة هامة على أنها أهم القوى ولها أثر في تشكيل حركة المنظمة واتخاذ القرارات التي قد تهيئ لها فرصاً للانطلاق والنجاح أو يسبب لها مشاكل ونقاط ضعف تنتج عنها خسائر واحتمالات الفشل.

ونتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال خلال العقود الأخيرة من زيادة المنافسة وزيادة الطلب والتنوع في مهارات القوى العاملة زاد الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها المنظمات وذلك من خلال تبني أساليب إدارية حديثة من أبرزها إدارة الجودة الشاملة والتي لم يعد يقتصر تطبيقها على المؤسسات والمنظمات التي تهدف إلى الربح فقط، بل امتد للمؤسسات التعليمية بغية الحصول على نوعية أفضل من التعليم، وتطوير المهارات البشرية من أجل ضمان جودة مخرجات وتوفيرها بالكمية والنوعية المناسبة، ولتحقيق ضمان جودة نظام تسيير الموارد البشرية يتم تقييم وتحليل هذا النظام من أجل معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وذلك من خلال الاعتماد على التحليل الاستراتيجي كخطوة أساسية وكمنهج للتحسين والتطوير، وفقاً لما سبق فإن مشكلة البحث تتحدد في ما يلي:

التساؤل العام:

- هل يوجد توافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الإستراتيجي؟

ويتفرع عليه أسئلة فرعية:

- هل يوجد توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وسياسة التكوين من منظور التحليل الإستراتيجي؟
- هل يوجد توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والهياكل القاعدية في الجامعة من منظور التحليل الإستراتيجي؟
- هل يوجد توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والمحيط الاجتماعي والاقتصادي من منظور التحليل الإستراتيجي؟
- هل يوجد توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والتعاون الخارجي من منظور التحليل الإستراتيجي؟

أهداف البحث:

- التعرف على التوافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي.
- محاولة الكشف عن التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وسياسة التكوين من منظور التحليل الإستراتيجي.
- معرفة التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والهياكل القاعدية في الجامعة من منظور التحليل الإستراتيجي.
- التعرف على التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والمحيط الاجتماعي والاقتصادي من منظور التحليل الإستراتيجي.
- التعرف على التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والتعاون الخارجي من منظور التحليل الإستراتيجي.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته، فإستراتيجية الموارد البشرية تعتبر الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية، حيث تهتم برصد التغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، أي أنه يشمل الكيفية التي يتم من خلالها إدارة العلاقة بالبيئة لتفرز في النهاية عن تحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات (التحليل الاستراتيجي) البيئية الحالية والمتوقعة مما يؤدي إلى وضع إستراتيجية واتخاذ القرارات اللازمة ووضع الأنظمة وتنفيذ الإستراتيجية، وبالتالي موارد بشرية ذات كفاءة عالية ولديها التزام ورضا مما يؤدي إلى ضمان الجودة الذي بدوره يعتبر نتيجة حتمية لسلسلة تكوين إستراتيجية الموارد البشرية. كما تكمن أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع يتسم بالحدثة في أدبيات التعليم العالي ألا وهو موضوع تحقيق ضمان الجودة في المؤسسات التعليم العالي، وكذلك جاءت متزامنة مع جهود قيادات التعليم العالي في تطبيق ووضع الأجهزة والآليات المناسبة لتحقيق ضمان جودة التعليم العالي.

أما من ناحية الأهمية العلمية، فإننا سنحاول تصميم أداة وتوضيح كيف تم تطبيقها، وبالإضافة ما سيتم التوصل إليه من استنتاجات واقتراحات وتوصيات التي يمكن الاستفادة منها في الأبحاث المستقبلية وجعلها بمثابة نقطة الإنطلاق لدراسات أخرى.

أولاً: التعاريف الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1. إستراتيجية الموارد البشرية:

إصطلاحاً: هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص الوظيفة في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعايشتها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم. (1)

إجرائياً: هي مجموعة البرامج والسياسات التي تشمل العديد من القرارات الهامة المرتبطة بالمستقبل الوظيفي للمورد البشري بهدف خلق قوة عمل فعالة قادرة على تحقيق إستراتيجية المنظمة العامة.

2. ضمان الجودة في الجامعة:

إصطلاحاً: يعرفها DONALD ENKONG بأنها: النظام الذي يعبر عن الوسيلة التي تعتمد عليها مؤسسه التعليم العالي، بهدف جعلها تؤكد لنفسها ولغيرها من المهتمين بأن الشروط الضرورية لجعل الطلبة قادرين على بلوغ المعايير التي سبق وحددتها هذه المؤسسة قد تم وضعها. (2)

إجرائياً: هو عبارة عن كل الأهداف والآليات والإجراءات التي يجب أن تتبعها مؤسسات التعليم العالي لكي تضمن المحافظة على المعايير الأكاديمية وبالتالي تجويد نوعية التعليم .

3. التحليل الاستراتيجي:

إصطلاحاً: هو مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المتميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي. (3)

إجرائياً: هو العملية الأساسية في معرفة نقاط القوة والضعف لنظام المؤسسة ومعرفة الفرص والمخاطر الخارجية بالإضافة إلى تحديد القوى المؤثرة مما يساعدها في التنبؤ بالمستقبل المؤسسة وتصميمها بالصورة التي تخدم غايتها ومهمة هذه الأخيرة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. **دراسة قصير بن عودة (2018):** بعنوان "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة" بمؤسسة الصناعات الميكانيكية غليزان، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الجودة الشاملة، بالتطبيق على عينة من عمال المؤسسة الصناعية أرسيم حيث تكونت من 200 عامل تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات يحتوي على (57) عبارة خاصة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و(42) عبارة تتعلق بإدارة الجودة، وقد توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها علاقة إرتباطية قوية بتعزيز إدارة الجودة الشاملة.⁽⁴⁾

2. **دراسة محمود الوادي وإسماعيل يامين (2012) بعنوان:** "تكامُل إدارة الجودة الشاملة للجامعات والإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي" هدفت الدراسة لتوضيح المشكلات التي تعاني منها بعض الجامعات والتي تحتاج إلى تبني إدارة الجودة الشاملة كحل من الحلول، ومنها عدم التوافق بين مخرجات الجامعة واحتياجات سوق العمل وخطط التنمية، وظهور البطالة بين حاملي الشهادات الجامعية، وتدني مستويات البحث العلمي، وقد توصلت الدراسة بأن معاناة بعض الجامعات من مشكلات (التدريس، التمويل، مدخلات الطلبة...) سببها تغيرات البيئة الخارجية وهذا يتطلب منها التكيف مع هذه التغيرات كي تستطيع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.⁽⁵⁾

3. **دراسة خولة عبد الحميد وآخرون (2012):** بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة" دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة ، وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة والأثر بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، بالتطبيق على عينة من إداريين، حيث تكونت من (78) عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على استبيان كأداة لجمع البيانات يحتوي على (33) عبارة خاصة بالمتغير الأول و(10) عبارات خاصة بالمتغير الثاني، وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.
- وجود علاقة تأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.⁽⁶⁾

4. دراسة رقاد صليحة (2014): بعنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، وقد هدفت إلى دراسة معوقات وأفاق تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بالتطبيق على عينة من مسؤولي خلية ضمان الجودة في كل جامعة، وتم الاعتماد على استبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن: كل من التحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي الجزائرية تدفع إلى تطبيق نظام ضمان الجودة.⁽⁷⁾

5. دراسة Isabelle pouliquen (2010) بعنوان "la place des demarches qualities dans l'enseignement superieur"، هدفت الدراسة إلى إبراز أهم التحديات التي تواجه ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي والتعريف بمنهجية تطبيق نظام إدارة الجودة فيها مع الإشارة إلى عوامل النجاح فيها، وتوصلت الدراسة إلى: أن تزايد الطلب الاجتماعي على التعليم العالي وتدويل التعليم والحاجة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة تعد من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، وبينت الدراسة أن عملية التقييم لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف تعد أساس تطبيق نظام الجودة، وتوصلت كذلك إلى أن تحسيس وتكوين الموارد البشرية، إلى جانب قيادة التغيير تعد من أهم عوامل نجاح نظام إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي.⁽⁸⁾

في ضوء العرض السابق للدراسات السابقة، نجد أنها قد اختلفت من حيث المتغيرات المشتركة، وقد اختلفت مع دراسة الحالية في العينة، كما اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع دراسة الحالية في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى اختيار الأداة وهي الاستبيان، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب، من حيث تكوين صورة حول بناء الإشكالية وصياغة التساؤلات واختيار المنهج المناسب والاستعانة بها في تصميم أداة الدراسة وكذلك في تفسير النتائج المتوصل إليها.

ثالثاً: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

1. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هناك عدة تعريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كل تعريف يركز على زاوية معينة، نتطرق أولاً إلى:

- **تعريف الإدارة:** " هي عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية وذلك في ظل ظروف موضوعية قائمة أو محتملة "

- **تعريف الإستراتيجية:** "هي عبارة عن نمط استجابة المنظمة لعوامل التأثير في البيئة التي تعمل فيها، وهي بهذا تربط بين موارد المنظمة والتحديات والمخاطر التي تفرضها البيئة الخارجية"⁽⁹⁾

- **تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** بأنها عبارة عن آلية تعطي المنظمة اتجاهها طويل الأجل يتطلب تطويرها تحليل ممارسات الموارد البشرية، وتطبيقاتها ووضع الخطط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل، وتمثل عملية تتابعية بهدف تكامل ممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"⁽¹⁰⁾

إذن، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي مجموعة الخطط الموجهة لإحداث تغيير في سياسات الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية، وبالتالي فهي عبارة عن مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة على كل المستويات خلال مساهمهم الوظيفي (من التوظيف إلى غاية التقاعد) في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك بهدف تطوير وتنمية قدراتهم وبالتالي المحافظة على الريادة وتحقيق الميزة التنافسية .

2. أهمية إستراتيجية الموارد البشرية:

أ. **الرصد والتشخيص البيئي:** يعتبر التحليل البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي، حيث تشكل معرفة المنظمة ببعض المعلومات التي تتوفر في البيئة منطلقاً للتجاوب مع التهديدات التي يحتمل أن يشكّلها المنافسين وبغض النظر عن شكل التوافق بين الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، فإن التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة لدعم استراتيجياتها يمثل أحد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية

ب. **كفاءة استغلال الموارد المتاحة:** المنظمات التي تتوفر على موارد مادية وتكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم تتوفر المورد البشري المناسب الذي يستطيع بما تتوفر لديه من مهارات، أن يحقق الاستغلال الجيد لهذه الموارد وبالتالي إنتاج القيم المضافة المستهدفة، وإن اتجاه المنظمة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى هدر كثير من الموارد مما يعني عجز المنظمة على ضمان البقاء والنمو.

ج. **المساهمة في مواجهة التحديات:** تواجه المنظمات عددا من التحديات في كل من بيئتها الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها إلى المدخل الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية.⁽¹¹⁾

3. عناصر ومكونات إستراتيجية الموارد البشرية:

تمثل إستراتيجية الموارد البشرية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها، حيث يتطلب تطبيق هذه المنهجية وجود نظام يضم المكونات الأساسية التالية:

أ- **دراسة وتحليل العوامل البيئية:** وفقا لمفهوم النظم تقتضي ممارسة إدارة الموارد البشرية لمسؤوليتها ضرورة التعرف على العوامل البيئية و تشخيصها و التنبؤ بها وبآثارها وكذا التعرف على الفرص التي تتيحها هذه البيئة والتهديدات التي تفرضها. ويقصد بالعوامل البيئية، القوى والكيانات التي تحيط بإدارة الموارد البشرية و التي تكون ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطها، حيث تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: البيئة الخارجية: تمثل العوامل التي تؤثر على نشاط إدارة الموارد البشرية و لا تخضع لسيطرتها، حيث يمثل الاهتمام لب العملية الإستراتيجية، لأن التغيير في عناصرها هو الذي يصنع الفرص و التهديدات، و تنقسم إلى:

- **البيئة الخارجية العامة:** تمثل الإطار العام الذي تعمل في نطاقه المنظمة و تتألف هذه البيئة من القوى والمتغيرات التي تؤثر في حياة كل المنظمات بدون استثناء لكن بشكل مختلف وهذا يتوقف على ظروف وإمكانات واستعدادات كل منها ومن بين هذه القوى نذكر ما يلي: النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام التكنولوجي، النظام السياسي والتشريعي...⁽¹²⁾.

- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتشمل مجموعة النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة، وهي تضم كل من العملاء، المنافسين، سوق العمل، الإدارة العليا والإدارات التنفيذية ما عدا إدارة الموارد البشرية، النقابات العمالية، الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية... إلخ.

القسم الثاني: البيئة الداخلية: تقع مكونات البيئة الداخلية بدرجات مختلفة في نطاق سيطرة، أي أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في هذه العناصر وتوجيهها، حيث يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات المنظمة المستقبلية.⁽¹³⁾

ب- تحديد التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (الرؤية والرسالة والأهداف): في إطار تحقيق التوافق الاستراتيجي بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تظهر أهمية وضروة الأخذ بعين الاعتبار الارتباط بين الاستراتيجيتين خاصة فيما يتعلق بموضوع الرؤية والرسالة و الأهداف التي تطمح إدارة الموارد البشرية تحقيقها. تعبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها، فهي أساس أي تغيير، ومن المهم أن يشارك جميع العاملين في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود وتعزيز القدرة على الإبداع والإحساس بالمسؤولية تجاه الحاضر و المستقبل، أما الرسالة فتعبر عن المبرر لوجود إدارة الموارد البشرية من خلالها يتم الإعلان عن الأهداف والأساليب المعتمدة لتطبيق نظم جديدة ومحفزة أكثر للعاملين، أما فيما يخص الأهداف فانه يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تركز من خلال إستراتيجيتها المتبعة على الفرص والتحديات معاً وخاصة تلك المتعلقة بالعمالة والقوانين والثقافات.

ج- صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: في إطار صياغة إستراتيجية الموارد البشرية يتعين على الإدارة أن توضح و تحدد السبل والمداخل التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، و الاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تصمم إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي هذا يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، إلى جانب إبراز كيفية الحصول عليها و تسمح بتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل، ويمثل هذا نقطة توافق إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

د- تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية: إن التنفيذ الجيد للإستراتيجية هو في حد ذاته إنجاز إداري

ومن أبرز شروطه: (14)

- ✓ مدراء ناجحون بحيث يشارك كل منهم في إنجاز أجزاء الإستراتيجية العائدة لوحده أو إدارته.
- ✓ فرق و مجموعات عمل تحول الإمكانيات التي أعطيت ووزعت على الأفراد إلى نتائج ملموسة.
- ✓ خلق مناخ جيد للعمل وثقافة قوية لدعم الإستراتيجية.
- ✓ خلق سياسات و ممارسات داعمة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- ✓ ربط المنافع والتعويضات لتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس.
- ✓ تحديد الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ الأهداف على أن يكون المتميز هو القاعدة وليس الاستثناء.

هـ - متابعة تنفيذ (تقييم) إستراتيجية الموارد البشرية: ضمن هذه المرحلة تقوم الإدارة بعملية تدقيق شامل ومنظم ودوري يشمل أهداف وسياسات و برامج وأنشطة إستراتيجية الموارد البشرية، وذلك لتحديد نقاط الضعف والقوة في صياغة تلك الإستراتيجية أو في تنفيذها، لوضع التوصيات اللازمة لتحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم الأداء الكلي.⁽¹⁵⁾

وهنا يمكن القول بأن المنظمات تتجه إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية، والتي تتضمن الغايات، ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية وكونها أهما تعبر عن اختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، ولهذا في الإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة.⁽¹⁶⁾

4. إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

أ. إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: التي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها، ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

ب. إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التنافسي

ج. إستراتيجية التدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

د. إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: وذلك من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم والسرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي تضمنها تصميم العمل.

هـ. إستراتيجية التعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجيحة المغربية، وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على النظام المعلومات في تسيير الموارد البشرية الخاص

بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وآنية، والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة ومساعدة متخذي القرار في التنفيذ والمتابعة.
و في الأخير يمكن القول بأن من أهداف إستراتيجية للموارد البشرية (الإستراتيجيات التفصيلية) هو تطوير الجودة عن طريق الإستراتيجيات التفصيلية السابقة.

رابعاً: الإطار النظري لضمان الجودة:

1. تعريف ضمان الجودة: مصطلح ضمان الجودة يشير إلى ثلاث عمليات مختلفة تتمثل في:

الأولى (تقييم الجودة):	وهي العملية التي تهدف إلى قياس الجودة
الثانية (ضمان الجودة):	وهي العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الجودة موجودة
الثالثة (إدارة الجودة):	وتشمل إجراءات إدارة وتسيير ثقافة الجودة

وتعرف للجودة في هذا الإطار : "هي مجموعة الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة التي تؤثر قابليتها على رضا الزبون المحددة والضمنية" (17)

إذن، ضمان الجودة: يعبر عن الاستراتيجيات، الإجراءات، والنشاطات الضرورية لضمان المحافظة على الجودة وتحسينها. (18)

2. تعريف ضمان الجودة في ميدان التعليم العالي: يعبر عن العملية الدائمة والمستمرة التي تستهدف تأكيد، المراقبة، ضمان، المحافظة وتحسين جودة النظام أو برامج أو مؤسسات التعليم العالي، ويعد ضمان الجودة إلى قانونية تركز على مسؤولية التحسين كمحور رئيسي. (19)

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول بأن ضمان الجودة يعبر عن مجموعة من الإجراءات (مراقبة، تحسين وتأكيد الجودة) كما يعبر أيضاً عن انتظام هذه الإجراءات داخل نظام متكامل والذي يعرف " بنظام ضمان الجودة .

3. الإدارة الإستراتيجية للجودة الشاملة:

ظهر هذا المصطلح بسبب تزايد شدة المنافسة العالمية، وفي ظل هذه الظروف قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الإستراتيجية بإضافة جوانب أكثر شمولاً واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن و الموردین وتفعيل أساليب ضمان الجودة.

ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي لاقت نجاحاً كبيراً في تطوير إدارة المؤسسات عن طريق بناء ثقافة وفلسفة عميقة للجودة بمعناها الشامل داخل الأفراد في المؤسسات بجميع مستوياتهم الإدارية فلم يعد ينظر إلى الجودة من الزاوية الضيقة "المطابقة للمواصفات" بل أصبح النظر إليها كجزء متداخل ومتربط بجميع الأنشطة في المؤسسات.⁽²⁰⁾

وبسبب التغيرات الحاصلة أصبح من الضروري على الجامعة امتلاك العديد من القدرات و القوى في ظل هذه التحولات وإحداث تغييرات عديدة في جوانب العمل الإداري للجامعة بطريقة تحدد مستوى الانفتاح المطلوب، وهنا يمكن الإشارة إلى ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي و الاقتصادي الذي أولت الوزارة الوصية أهميته، يمثل أحد الأدوار الحديثة للجامعة. وفي ما يلي نبين حقول هذا الميدان الواردة في المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي:⁽²¹⁾

أ. المشاركة في تنمية الجماعات المحلية: تقدم المؤسسة عروض للتكوين المتوافقة مع الاحتياجات المحلية من خلال تطبيق المعايير التالية:

للعدد الاتفاقيات مع الشريك الاجتماعي الاقتصادي.

للهناك نسبة من الأوائل في التكوين الذين يتم تشغيلهم بطلب من الشركات من المحيط الاجتماعي الاقتصادي.

للينبغي على المؤسسة أن تطور وتقوي علاقتها مع الفاعلين في المحيط الاجتماعي الاقتصادي على المستوى المحلي والإقليمي من اجل تسهيل الإدماج المهني لمنتجاتها.

لللعلاقات مع الشركاء الاقتصاديين على المستوى المحلي والإقليمي من خلال تعداد مختلف الشركات حسب المجالات أو التخصص.

للوجود متابعة لما آلت إليه الدفعات المتخرجة.

ب. العلاقة مع الشركات: يتعلق الأمر بجعل برامج التكوين متوافقة مع احتياجات الشركات في المنطقة من حيث ما يلي:

- عروض تكوين متوافقة مع احتياجات بوجود قسم متخصص في العلاقات مع الشركات.
- يراعي عرض التكوين الخاص بالمؤسسة خصوصيات المنطقة ليكون قادرا على تلبية الاحتياجات الشركات.

- يلبي التكوين جزئياً أو كلياً طلب الشركة
- للمؤسسة هيئات للإدماج المهني أي إنشاء هيئة تسمح للمتعلم تربصات تطبيقية بهدف التحضير تقارير التربص أو القيام بدراسة حالة وكذلك إقامة التفاعل مع الشركات من أجل متابعة تطوير منتج التكوين

ج. البحث والتطوير:

- ✓ توفر المؤسسة الجو الملائم للبحث العلمي الذي يشجع أعضاء الهيئة التعليمية على القيام بالبحوث العلمية ذات الصلة بالاحتياجات المؤسسات المعنية بالاتفاقيات.
- ✓ تعمل المؤسسة على إقامة برامج بحث وتطوير حيث تمتلك المؤسسة جهازاً متابعه تكنولوجيا مكلف بالشراكة العلمية مع الشركات إضافة إلى مهام أخرى.
- ✓ تنشر المؤسسة المعلومة العلمية في موقعها على شبكة الانترنت.

د. التكوين والمتابعة: تعمل المؤسسة على امتلاك خطة للتكوين دورية تعد على أساس احتياجات الجماعات المحلية والشركات والشركاء الاجتماعيين بتطبيق المعايير التالية:

- تنظيم تكوين حسب الطلب لفائدة الشركات
- وجود اتفاقية التعاون مع هيئات المرافقة والدعم لإنشاء شركات أو أعمال حرة.
- تمتلك المؤسسة برنامج تكوين لإنشاء الشركات والأعمال الحرة بتدريس مواد تعليمية تهتم بالأعمال الحرة وإنشاء الشركات.

النقاط السابقة تتمحور حول تدعيم سياسة الشغل وخلق المناصب وجودة المخرجات (طالب 5 نجوم والذي يسمح لصاحبه الأولوية في التوظيف أو الالتحاق المباشر بالطور الأعلى)، ويمكن الإشارة إلى بعض النقاط الموجودة في المرجع الوطني لضمان الجودة (تم الاعتماد عليها في بناء عبارات الاستبيان) و التي تتعلق بالخدمات الرقمية (رقمنة القطاع، التعليم عن بعد)، مقاربات الجودة (إنشاء خلية ضمان الجودة "موجودة فالجامعات") وتوفير معايير الصحة والسلامة ... وكلها من أجل تحقيق جودة العمل الأكاديمي الجامعي.

4. الخطوات الرئيسية لتنفيذ آلية ضمان الجودة:

تتضمن قاعدة إجراءات ضمان جودة ثلاث خطوات رئيسية تتمثل في التقييم الذاتي، والتقييم الخارجي (تقييم عن طريق الخبراء)، اتخاذ القرار والتقرير العام.

1- التقييم الداخلي (الذاتي): يعتبر التقييم الداخلي المرحلة الأولى في إجراءات ضمان الجودة، ويشير إلى الآلية النسقية لربط المعطيات بهدف الخروج بتقرير التقييم، وترتكز هذه العملية على رد الفعل الجماعي في ضوء تحسين تطبيقات المؤسساتية. ففي التقييم الذاتي يقوم أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية بتحديد نقاط القوة والضعف في وحدتهم المؤسسة أو الكلية التي ينتمون إليها والتعريف بأسباب الوضعية الحالية ومن ثم التقرير الإستراتيجية الواجب إتباعها لتحسين الجودة.

2- التقييم الخارجي: يعتبر التقييم الخارجي المرحلة الثانية في آلية ضمان الجودة فهو يشير إلى الآلية التي تستهدف تقييم فعاليات المؤسسة أو برنامج أو طريقة العمل بصفة عامة. فبعد التقييم المؤسسة لتقريرها الناتج عن عملية التقييم الذاتي تقوم مجموعة من الخبراء التقييم الخارجي باختبار هذا التقرير والتأكيد على التحليل الذي جاء به بعد زيارة ميدانية للمؤسسة، وبعد الانتهاء من إجراءات التقييم الداخلي والخارجي تتجه هاتان العمليتان بتحرير التقرير واتخاذ القرار حول البرنامج أو المؤسسة التي قامت باستخدام آلية ضمان الجودة.

3- اتخاذ القرار والتقرير العام: القرار النهائي لهيئة ضمان الجودة يتخذ انطلاقاً من تقرير المؤسسة إضافة إلى توصيات فريق خبراء التقييم الخارجي ويتعلق بنشر التقارير ومحتواها لجميع وكالات ضمان الجودة بخصائص وأهداف آلية ضمان الجودة المتبعة في حالة الاعتماد مثلاً نستطيع نشر القرار النهائي فقط في حين أن تدقيق الجودة يفضل في نشر تقرير التقييم في مجمله بتفاصيله. (22)

وانطلاقاً من الخطوات السابقة، نلاحظ أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و التحليل الإستراتيجي كعملية خاصة في تحسين وضمان الجودة.

خامساً: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1. المنهج المستخدم في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع أو الدراسة هي التي تفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب لها، لذلك فإن المنهج المناسب والملائم لدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي

2. مجالات الدراسة :

- المجال المكاني : يمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في جامعة الحاج لخضر .باتنة 1 .
- المجال الزماني :لقد تم إجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الجامعية(2023/2022).

- المجال البشري: يتمثل المجال البشري للدراسة الحالية في أساتذة جامعة الحاج لخضر

باتنة 1.

3. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (50) أستاذ من جامعة الحاج لخضر-باتنة 1، وتم اختيارها بطريقة عشوائية، وتم استبعاد عينة الدراسة الاستطلاعية منها.

4. أداة جمع بيانات الدراسة:

1.4- وصف أداة الدراسة (إستبيان الدراسة):

بعد الاطلاع على التراث النظري المرتبط بالموضوع وبعض الدراسات السابقة، تم تصميم استبيان لقياس التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية (من منظور التحليل الإستراتيجي) وضمان الجودة يتضمن جزئين يقيسا متغيري الدراسة: إستراتيجية الموارد البشرية (من منظور التحليل الإستراتيجي) وضمان الجودة والذي يتكون من (55) عبارة في مجمله كالتالي: إستراتيجية الموارد البشرية (من منظور التحليل الإستراتيجي): و يتضمن العبارات (من 1 إلى 29) عبارة و ضمان الجودة: و يتضمن (26) عبارة مقسمة على 4 أبعاد وهي: التكوين وتمثله العبارات التالية : والهياكل القاعدية وتمثله العبارات التالية: 31، 33، 33، 41، 43، 39، 3، 35، والعلاقة مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي وتمثله العبارات التالية : 46، 44، 42، 52، 50، 48، والتعاون وتمثله العبارات التالية: 51، 49، 47، 45، 54، 53، 55، و لكل عبارة ثلاث إجابات (موافق)، (محايد)، (غير موافق)، وتنقط الإجابات بإعطاء وزن لكل بند ما بين (3-1).

2.4- الشروط السيكومترية لأداة الدراسة:

أ- صدق الأداة: تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي على عينة مكونة من 30 أستاذ في جامعة الحاج لخضر-باتنة 1.

- صدق المحكمين : تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة وكانت نسبة الاتفاق 85% بمدى وضوح التعليمات وانتماء الفقرات للمحاور المحددة وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات وكذلك كفاية الفقرات واقتراح فقرات ملائمة للدراسة.

- صدق الاتساق الداخلي: لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان المكون من جزئين: الأول إستراتيجية الموارد البشرية (من منظور التحليل الإستراتيجي) والثاني ضمان الجودة تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين البنود والدرجة الكلية للاستبيان لكل جزء.

جدول رقم (01) يوضح معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للاستبيان لجزء إستراتيجية الموارد البشرية (من منظور التحليل الإستراتيجي)

معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
*0.58	21	*0.58	11	*0.60	01
*0.89	22	**0.70	12	** 0.68	02
*0.68	23	*0.80	13	**0.69	03
*0.70	24	*0.60	14	*0.50	04
**0.68	25	**0.69	15	*0.52	05
**0.79	26	*0.67	16	*0.53	06
*0.58	27	**0.77	17	**0.62	07
*0.60	28	*0.78	18	**0.70	08
*0.79	29	**0.79	19	*0.69	09
مستوى الدلالة * 0.05، ** 0.01		*0.70	20	*0.61	10

المصدر: من إعداد الباحثين

يظهر من خلال الجدول رقم (01) أن معامل الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للاستبيان لجزء إستراتيجية الموارد البشرية (من منظور التحليل الإستراتيجي) دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.5 و 0.01، وهو ما يدل على صدق الاستبيان.

جدول رقم (02) يوضح معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه الجزء

ضمان الجودة

مستوى الدلالة	بعد 4: التعاون		بعد 3: المحيط الاجتماعي والاقتصادي		بعد 2: الهياكل القاعدية		بعد 1: التكوين	
	الارتباط	البند	معامل الارتباط	رقم البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند
0.05	0.68	45	0.62	42	0.57	31	0.62	30
	0.69	47	0.63	44	0.62	33	0.62	32
	0.62	49	0.60	46	0.69	35	0.54	34
	0.67	51	0.65	48	0.69	37	0.49	36
	0.59	53	0.64	50	0.58	39	0.58	38
	0.58	54	0.68	52	0.50	41	0.52	40
					0.67	55	0.59	43

المصدر: من إعداد الباحثين

يظهر من خلال الجدول رقم (02) أن معامل الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه الجزء ضمان الجودة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.5، وهو ما يدل على صدق الاستبيان.

ب- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ كما في الجدول رقم (3):

جدول رقم (3): يوضح نتائج معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	الأجزاء
0.67	29	إستراتيجية الموارد البشرية
0.70	26	ضمان الجودة
0.78	55	الاستبيان ككل

يظهر من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات ألفا كرونباخ دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

0.05، وهو ما يدل على ثبات الاستبيان.

سادساً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1. عرض نتائج التساؤل الفرعي الأول: هل يوجد توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وسياسة

التكوين من منظور التحليل الإستراتيجي؟ ولمعرفة التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وسياسة التكوين في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بواسطة برنامج الحزم الاحصائية spss وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(05) يوضح قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين

عدد العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	متغيري الدراسة
50	0.01	0.55	1. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية 2. سياسة التكوين

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين قدرت بـ:(0.55)، وهي دالة عند مستوى (0.01) مما يعني أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نقول أن هناك توافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي.

2. عرض نتائج التساؤل الفرعي الثاني: هل يوجد توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والهياكل القاعدية

من منظور التحليل الإستراتيجي؟ معرفة التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والهياكل القاعدية في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بواسطة برنامج الحزم الإحصائية spss وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(06) يوضح قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والهياكل القاعدية

عدد العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	متغيري الدراسة
50	0.01	0.50	1. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية 2. الهياكل القاعدية

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والهياكل القاعدية قدرت ب(0.50)، وهي دالة عند مستوى (0.01) مما يعني أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نقول أن هناك توافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والهياكل القاعدية في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي.

3. عرض نتائج التساؤل الفرعي الثالث: هل يوجد توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والمحيط الاقتصادي والاجتماعي من منظور التحليل الإستراتيجي؟ لمعرفة التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والمحيط الاقتصادي والاجتماعي في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بواسطة برنامج الحزم الإحصائية spss وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(07) قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمحيط الاقتصادي والاجتماعي

متغيري الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	عدد العينة
1. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية 2. المحيط الاقتصادي والإجتماعي	0.60	0.05	50

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمحيط الاقتصادي والاجتماعي قدرت ب:(0.60)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، مما يعني أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نقول أن هناك توافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمحيط الاقتصادي والاجتماعي في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي.

4. عرض نتائج التساؤل الفرعي الرابع: هل يوجد توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والتعاون من منظور التحليل الإستراتيجي؟ ولمعرفة التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والتعاون في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بواسطة برنامج الحزم الإحصائية spss وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم(08) يوضح قيمة معامل الارتباط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتعاون

متغيري الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	عدد العينة
1. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية 2. التعاون	0.58	0.01	50

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتعاون قدرت بـ: (0.58)، وهي دالة عند مستوى (0.01) مما يعني أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية وبالتالي نقول أن هناك توافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتعاون في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي.

5. عرض نتائج التساؤل العام: والقائل: هل يوجد توافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الإستراتيجي؟ ولمعرفة مدى التوافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بواسطة برنامج الحزم الإحصائية SPSS وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (09):
الجدول رقم (09) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة

عدد العينة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	متغيري الدراسة
50	0.01	0.65	1. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 2. ضمان الجودة

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة قدرت بـ: (0.65) وهي علاقة قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي نقول أن هناك توافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي.

6. مناقشة وتفسير النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

من خلال ما سبق، يمكن تفسير التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة، انطلاقاً من التحولات والتحديات في كل من البيئة الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات في ظل المنافسة والسعي للمحافظة على جودة مخرجاتها ومكانتها وميزتها التنافسية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجياً، ومتابعة وتحليل ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتحديات التي تعيق عمل المنظمة في

بيئتها الخارجية، وانطلاقاً من نتائج التحليل الاستراتيجي يتم وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي لا بد أن تكون مرتبطة بخدمة وتحقيق إستراتيجية المؤسسة وإنجاز أهدافها، فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة ضمان الجودة (التكوين، الهياكل القاعدية، المحيط الاقتصادي والاجتماعي، التعاون) ستكون إستراتيجية الموارد البشرية كذلك.

وبسبب هذه التغيرات أصبح من الضروري على المنظمات (الجامعة) امتلاك العديد من القدرات و القوى في ظل هذه التحولات وإحداث تغيرات عديدة في جوانب العمل الإداري للجامعة بطريقة تحدد مستوى الانفتاح المطلوب سواء في ميدان العلاقة مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي أو سياسة التكوين والتعاون والهياكل القاعدية وهذا ما يؤكد أهمية الإدارة الإستراتيجية والتي تعني أيضاً إدارة التغيير وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية وإدارة البيئة في نفس الوقت، وهذا ما يؤكد على أن المنظمات التي تستخدم إستراتيجية الموارد البشرية تؤدي إلى تطور أعمالها بشكل أفضل وتحقق مستويات جودتها بمستوى عالي، وهذا ما أكدته: دراسة Isabelle poulique (2010) بعنوان " la place des demarches qualities dans l'enseignement superieur"، وتوصلت الدراسة إلى: أن عملية التقييم لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف تعد أساس تطبيق نظام الجودة في قطاع التعليم العالي.

و**دراسة قصير بن عودة(2018)**: بعنوان "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة الجودة، وقد توصلت الدراسة إلى: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها علاقة إرتباطية قوية بتعزيز إدارة الجودة الشاملة. وهذا ما يؤكد على أهمية التحليل الاستراتيجي كخطوة أساسية في الإدارة الإستراتيجية في تطوير وضمان الجودة. وكذلك دراسة محمود الوادي وإسماعيل يامين (2012) بعنوان: "تكامل إدارة الجودة الشاملة للجامعات والإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي" وقد توصلت الدراسة إلى: إن معاناة بعض الجامعات من مشكلات (التدريس، التمويل، مدخلات الطلبة...) سببها تغيرات البيئة الخارجية وهذا يتطلب منها التكيف مع هذه التغيرات كي تستطيع تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما يؤكد على أهمية إستراتيجية الموارد البشرية ويعتبر خطوة أساسية في مواجهة ومواكبة التغيرات البيئية عن طريق التحليل الاستراتيجي مما يساعد على ضمان الجودة

بالإضافة إلى دراسة خولة عبد الحميد وآخرون (2012): بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة"، وقد توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط قوية بين

استراتيجيات الموارد البشرية وإدارة الجودة وكذلك وجود علاقة تأثير بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة.

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة التوافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من أساتذة جامعة باتنة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود توافق بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضمان الجودة في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من أساتذة جامعة باتنة¹
- وجود توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية وسياسة التكوين في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من أساتذة جامعة باتنة¹
- وجود توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والهياكل القاعدية في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة أساتذة جامعة باتنة¹
- وجود توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والمحيط الاجتماعي والاقتصادي في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على عينة أساتذة جامعة باتنة¹
- وجود توافق بين إستراتيجية الموارد البشرية والتعاون في الجامعة من منظور التحليل الاستراتيجي بالتطبيق على أساتذة عينة جامعة باتنة¹.

الهوامش:

(1) عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1 (الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع، 2005)، ص71.

(2) Bouzid Nabil, Berrouche Zinedine, assurance qualité dans l'enseignement supérieur, support de cour de la module 2 (2012), p23.

(3) مخناش ابتسام، التحليل الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، مجلة أبحاث، المجلد 6، العدد 1 (2021)، ص793.

(4) قصير بن عودة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة "دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الميكانيكية، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية)، جامعة وهران(2018).
(5) محمود الوادي، إسماعيل يامين، تكامل إدارة الجودة الشاملة في الجامعات والإدارة الإستراتيجية في التعليم العالي ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 5، العدد10.(2012).

(6) خولة عبد الحميد مُجَد، إقبال غني مُجَد، سعدية حايف كاظم، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة "دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد6، (2012).

(7) رقاد صليحة، تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري، (رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، جامعة سطيف(2014).

(8) Isabelle POULIQUEN, "La Place Des Demarches Qualities Dans L'enseignement Supérieur", Actes du colloque internationale sur les enjeux de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur , Université De Skikda, Novembre,(2010)

(9) نبيدي مُجَد حنفي مُجَد نور، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال)، جامعة النيلين السودان (2010)، ص20-21.

(10) الدوري زكريا مطلق، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية (عمان: دار البازوري العلمية، 2005)، ص44

(11) سالم مؤيد سعيد، صالح عادل حروش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي(عمان: "عالم الكتب الحديث، 2002)، ص13.

(12) Nankervis ,Strategic Human Resource Management, 4th Edition, (2001), p87.90

(13) عقيلي، مرجع سابق، ص84

(14) عويس ممدوح زكي أحمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باستخدام نموذج دورة حياة المنظمة وعلاقتها بأداء شركات قطاع الغزل والنسيج، (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال) جامعة حلوان.ص77

(15) الصيرفي مُجَد، إدارة التغيير، ط1(مصر: دار الفكر الجامعي، 2007)، ص10

- (16) الأُسطة عبد القادر مُجَد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1(عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع (2016)، ص104،
- (17) السمرائي مهدي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، (بغداد: دار جرير للنشر والتوزيع (2007)، ص28،
- (18) Woodhouse David, qualité et assurance-qualité(1999), p34
- (19) Martin and Stella, assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur les options, UNESCO, Paris (2007) ,p38
- (20) العتيبي محسن بن نايف، إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، ط1، (السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، (2007)، ص15
- (21) هواري منصورى، سمير بن عايدة، مريم بن مصطفى، المرجع الوطني لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر كنموذج مقترح لتفعيل دور الجامعة في تنمية المحيط الاجتماعي والاقتصادي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 02، (2019) ص 94-115
- (22) IIEP, UNESCO ,L'AQE : options pour les gestionnaires de L'ES, modules de 1à5, Paris (2011)