

دراسات نقدية ٣

علي محمد الحارثي

التكليف الرابع



اختيار رسالة دكتوراه في مجال تخصصك تحليل تقييم نتائج الدراسة
وفحص مدى ارتباطها بالفرضيات البحثية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية
الموضوع

مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم العالي -دراسة حالة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

تحت إشراف: د. بوكروح عبد الله
مشرف مساعد: د. بوهدة محمد

إعداد الطالب:
عشوش عبد القادر

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الجزائر 3	أستاذة التعليم العالي	حداد بختة
مقررا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر -أ-	بوكروح عبد الله
مقررا ثانيا	جامعة ابن خلدون -تيارت-	أستاذ محاضر -أ-	بوهدة محمد
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذة محاضرة -أ-	بوسوسة نعيمة
عضوا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر -أ-	مزنياني أمين
عضوا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ محاضر -أ-	قدور علي
عضوا	المركز الجامعي تيبازة	أستاذ محاضر -أ-	بويعة عبد الوهاب

السنة الجامعية: 2024-2025

خاتمة

أولاً: نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها ما يلي:

- عرفت إدارة الموارد البشرية من حيث الأدوار تغيرات عديدة تلازمت مع التغيرات التي شهدتها حل المنظمات.
- لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة داخل كل المنظمات، لما لها من دور فعال في توفير الكفاءات اللازمة التي تعزز من فاعلية المنظمات
- تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات عديدة داخلية وخارجية، على غرار العولمة، التقنية المتقدمة، إعادة هيكلة المنظمات... عززت من أهميتها داخل المنظمات، مما أدى إلى تغيير النظرة نحوها وأصبحت تمثل عنصراً يحقق الميزة التنافسية في ظل بيئة تنافسية عالمية.
- يتمحور موقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات بحسب العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تمس أنشطة واستراتيجيات هذه المنظمات، من بين هذه العوامل حجم المنظمة، طبيعة عملها، مركزية ولا مركزية المنظمة، خصائص سوق العمل...
- تحتاج كل المنظمات إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية والاستخدام الأمثل لها.
- تحولت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من اعتبارها مجرد أداة لتمرير سياسات الإدارة العليا فقط، إلى جهة مختصة لها سياساتها وخططها التي تساهم بها في تحقيق أهداف المنظمة.
- تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان أفضل الكفاءات وتطويرها، بما يساهم في تقديم خدمات ومنتجات تتوافق ومصالح الجميع سواء على مستوى الفرد، المنظمة، أو المجتمع
- تحض إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة داخل للمنظمات من وراء الدور الذي تقوم به في توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالعاملين وخلق البيئة الملائمة للعمل، بتوفير الأجور والحوافز المناسبة التي تدعم الأداء الجيد، وبالتالي الرفع من القدرة الإنتاجية للمنظمة.
- تعنى إدارة الموارد البشرية بكل ما يتعلق بشؤون الأفراد وحياتهم الوظيفية والشخصية وعلاقاتهم الإنسانية، فهي تعمل على تحفيزهم تحفيزاً فعالاً وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- يتوقف تحقيق أهداف المنظمات على عدة متغيرات من أهمها الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية والذي يظهر في مدى توفير الكفاءات المناسبة والعمل على تحسين وتطوير أدائها بما يتوافق واستراتيجية المنظمة.
- تعمل مؤسسات التعليم العالي ضمن منضوّر اجتماعي وثقافي، من منطلق أنها تسعى لخدمة المجتمع في شتى مجالاته، واستعراض الثقافات الرائدة في العالم والتي لا تتعارض مع مبادئ المجتمع.
- تتمحور وظائف مؤسسات التعليم العالي في ثلاث وظائف رئيسية: الأولى التدريس واعداد الكوادر البشرية ذات المهارات المطلوبة والكفاءة اللازمة، الثانية البحث العلمي، وتحليل الظواهر والأحداث والخروج منها بنتائج

خاتمة

- ذات محتوى هادف، أما الثالثة فهي خدمة المجتمع المحلي وتطويره، من خلال خلق قنوات للتواصل بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع، ومحاولة تحقيق احتياجاته والمساهمة في تنميته.
- يعبر مفهوم الجودة عن مضمون أو خصائص المنتج أو الخدمة، التي توجه لإشباع حاجات الأفراد والجماعات، فهي بذلك تشترط انعدام العيوب في هذا المنتج أو الخدمة، وتنفيذ العمل بالصورة الصحيحة من أول مرة.
 - تعتبر الجودة كمفهوم حديث من أهم التحديات الهادفة إلى تحسين الأداء والمحافظة على النوعية الجيدة للمنتج أو الخدمة والتطوير المستمر للممارسات والآليات داخل المؤسسات لمواكبة التحديات الحديثة.
 - يهدف مفهوم الجودة إلى إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد وتحويلهم من منطق كشف الخطأ إلى منطق منع الخطأ، كونها تعتمد على الرقابة الذاتية بدل الرقابة الخارجية.
 - يشمل مفهوم الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي جميع مجالات النظام التعليمي، المتمثلة في الإدارة التعليمية، البرامج التعليمية، اللوائح والتشريعات، المباني وتجهيزاتها، المستوى التحصيلي للطلاب، طرق التدريس، كفاءة الموارد المالية، وكفاءة الهيئة التعليمية والإدارية.
 - يشترط تطبيق الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي العديد من المتطلبات من أهمها: التزام الإدارة العليا، التركيز على مشاركة الجميع (طلبة، أساتذة، إداريين)، وتوفير الإمكانيات والأدوات اللازمة لتطبيق هذا المفهوم.
 - تهدف الجودة كفلسفة إدارية حديثة داخل مؤسسات التعليم العالي إلى تطوير التعليم من خلال تشخيص القصور في النظام التعليمي من مدخلات وعمليات ومخرجات والوقوف على أهم النقاط من أجل تقويمها مما يؤدي إلى تطوير حقيقي وضبط فعلي لجودة الخدمة التعليمية.
 - كما أنها تهدف إلى زيادة الكفاءة التعليمية والإدارية وتحقيق نقلة نوعية في مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، من خلال جملة من الممارسات من أهمها: الاهتمام بمستوى أداء العاملين وتطويره عن طريق تنمية روح العمل التعاوني، تحديد المشكلات التعليمية والإدارية في الميدان وإيجاد الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، محاولة تجنب الأخطاء قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك...
 - يتميز مفهوم الجودة بمجمله من الخصائص على رأسها أنها عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة، كما أنها تهدف إلى التطوير والذي يستلزم أن يتصف بالشمول، فلا ينبغي مثلاً إعادة صياغة الأهداف مع ترك المحتوى كما هو.
 - هناك العديد من العراقيل التي تحول دون التطبيق الصحيح لفلسفة الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي من أهمها: سوء النظام الإداري وضعف كفاءة القائمين عليه وعدم الاستقرار في الجهاز الإداري، قلة الموارد والإمكانيات المادية اللازمة، عدم بذل الجهد المناسب بما يخدم مصلحة مؤسسات التعليم العالي، عدم الاستقرار في القرارات التي تم اتخاذها من قبل أصحاب القرار السابقين، والبدء في كل مرة من نقطة البداية...

خاتمة

- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في محاولة نشر ثقافة أي تغيير داخل المؤسسات، من خلال جملة من الممارسات من أهمها: زيادة وعي الموظفين بأهمية هذا التغيير، العمل على تهيئة مناخ العمل بحيث يصبح داعماً لمساعد تطوير الخدمات، المعالجة الحكيمة لفكرة المقاومة للتغيير في الموظفين...
- إن توفير الكفاءات البشرية شرط لا بد منه لأجل التطبيق الفعال لفلسفة الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي، هذه الكفاءات التي تتميز بالقدرة المستمرة على العطاء والمرونة اللازمة للتكيف مع كل التغيرات.
- يعد تقييم أداء الموارد البشرية من بين الركائز التي تضبط السير الحسن لممارسات المؤسسات، إذ على أساسه يتم تحديد نقاط القوة والضعف عند الموظف وموجهها يتم تقديم التوجيهات والعمليات المناسبة التي تساهم في تحسين أدائه، وهو الأمر الذي يدخل ضمن متطلبات تطبيق فلسفة الجودة، إذ تشترط ضرورة التطبيق الصحيح لمعايير الأداء التي تم وضعها بناء على استراتيجية المؤسسة الرامية إلى تحقيق الجودة ضمن ممارساتها ومخرجاتها.
- تعتبر عملية تدريب الموارد البشرية من الركائز الأساسية والعمليات الضرورية للتطبيق الفعال لفلسفة الجودة، باعتبارها أداة لتحقيق التحسين المستمر من وراء تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف التي تجعل أداء العمل يكون بالشكل الصحيح والمناسب لأهداف المؤسسة.
- إن الحوافز المناسبة التي تمنح للموظفين من شأنها تحقيق العديد من الفوائد من أهمها تحقيق الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، هذين العنصرين اللذان يعتبران من أهم ما تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في أوساط الموظفين، كون أن ذلك يساهم في زيادة الدافعية للعمل، استقرار العمالة، تجنب تكاليف توظيف أو تدريب أفراد جدد، انخفاض معدل دوران العمل... وهو الأمر الذي يدخل ضمن متطلبات تطبيق الجودة، من خلال أنها تشترط توفير بيئة عمل سليمة ومناسبة تشجع على الاستقرار في العمل وتمنح حرية المشاركة وإبداء الرأي للموظفين.
- يتحقق التميز المؤسسي حين يعم الالتزام بالجودة وأداء العمل وفق المواصفات المحددة، وبالمستوى الذي يرضي المستفيد.
- من النتائج الميدانية تبين أن هناك علاقة لإدارة الموارد البشرية مع جودة التعليم العالي ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن الجانب الإداري له أهمية كبيرة في تحقيق الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي.
- كما أظهرت النتائج الميدانية أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا ترقى للمستوى المطلوب في الجامعات محل الدراسة، ما دل على درجة الموافقة التي كانت متوسطة، باستثناء جانب الأساتذة فبعد أنظمة الحوافز كان بدرجة ضعيفة، ما دل على النقص الكبير في هذا البعد حسب وجهة نظر الأساتذة.

تحليل وتقييم نتائج الدراسة

□ النتائج النظرية:

- أكدت الدراسة على الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم العالي، خاصة عند تفعيل ممارساتها (كالتغيير، العلاقات الإنسانية، وتوظيف الكفاءات).
- أشارت إلى أن تطبيق معايير الجودة في التعليم العالي يتطلب إطارًا تنظيميًا يدعم الكفاءات البشرية والتدريب.

□ النتائج التطبيقية (الميدانية):

- أظهرت أن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي كانت **متوسطة** في الجامعات الجزائرية.
- كشفت عن معوقات مثل:
 - ضعف التنسيق بين التخصصات الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل.
 - عدم كفاية الأنظمة التحفيزية لأعضاء هيئة التدريس.
 - محدودية استخدام التكنولوجيا الحديثة.

١. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي:

التأكيد الإحصائي: أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي، مما يدعم الفرضية الرئيسية الأولى. وهذا يشير إلى أن تحسين إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف والتدريب) يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الخدمات التعليمية. **الأبعاد المؤثرة:** من الفرضيات الفرعية، تبين أن أبعاداً مثل **التدريب وتقييم الأداء وتوظيف الكفاءات** كانت الأكثر تأثيراً في الجودة، بينما واجهت أنظمة الحوافز تحديات كبيرة (خاصةً بين الأساتذة)، حيث أشارت النتائج إلى ضعف تطبيقها.

٢. التحديات والعقبات:

ضعف البنية التحتية: أظهرت الدراسة نقصاً في البنية التحتية الداعمة للعمل الجماعي، مما يعيق تطبيق معايير الجودة الشاملة. **سوء النظام الإداري:** تم تسليط الضوء على عدم استقرار القرارات الإدارية وغياب الشفافية، مما يؤدي إلى تكرار البدء من نقطة الصفر مع كل تغيير في القيادة.

قلة الموارد المادية: أثرت محدودية التمويل على قدرة الجامعات على توفير أدوات التدريب الحديثة أو تحسين بيئة العمل.

تابع

٣. دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي:

نشر ثقافة التغيير: نجحت إدارة الموارد البشرية في زيادة وعي الموظفين بأهمية التغيير، لكنها فشلت في معالجة مقاومة التغيير بشكل كامل خاصةً في ظل غياب الحوافز الفعالة.

تحسين المناخ التنظيمي: رغم الجهود المبذولة لتحسين العلاقات الإنسانية، إلا أن النتائج أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية لا تزال فردية في بعض الجوانب، مما يعيق العمل الجماعي.

نقاط القوة والضعف في النتائج

□ نقاط القوة في النتائج:

الربط بين الممارسات والجودة: قدمت الدراسة إثباتاً عملياً على أن تحسين ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب) يؤدي إلى رفع الكفاءة التعليمية.

التشخيص الدقيق للتحديات: حددت العقبات الرئيسية التي تواجه الجامعات، مثل سوء التخطيط الاستراتيجي وعدم الاستقرار الإداري، مما يوفر أساساً لوضع الحلول.

□ نقاط الضعف في النتائج:

عدم توضيح الآليات الكامنة: رغم الإشارة إلى وجود علاقة إحصائية، إلا أن الدراسة لم تُفسر بالتفصيل كيف تؤثر ممارسات مثل "إدارة التغيير" على جودة التعليم مثال (آلية تحويل السياسات إلى مخرجات تعليمية ملموسة).

إهمال العوامل الخارجية: لم تتناول الدراسة تأثير العوامل الخارجية مثل السياسات الحكومية أو التمويل على جودة التعليم، مما يحد من شمولية التحليل.

محدودية العينة: اقتصرَت الدراسة على جامعات جزائرية معينة، مما يطرح تساؤلات حول إمكانية تعميم النتائج على سياقات أخرى.

مقدمة

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية على النحو التالي:

هل تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة التعليم العالي؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (إدارة التغيير، تحسين العلاقات الإنسانية، توظيف الكفاءات، تقييم الأداء، التدريب والتعلم التنظيمي، وأنظمة الحوافز) على جودة التعليم العالي؟

2. فرضيات الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها تم وضع عدة فرضيات تعبر عن إجابات محتملة، يتم اختبار مدى صلاحيتها في محتوى هذه الدراسة، جاءت هذه الفرضيات كالتالي:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على جودة التعليم العالي.
3. الفرضيات الفرعية:
- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين جودة التعليم العالي.
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحسين العلاقات الإنسانية على تحسين جودة التعليم العالي.
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الكفاءات على تحسين جودة التعليم العالي.
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين جودة التعليم العالي.
- 5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعلم التنظيمي على تحسين جودة التعليم العالي.
- 6) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز على تحسين جودة التعليم العالي.

3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الإسهامات التي يتوقع إضافتها على المستويين النظري والتطبيقي، من خلال تناولها لموضوع يتسم بالحدائث في قطاع التعليم العالي، بعد أن ارتبط بالقطاع الإنتاجي فقط، ألا وهو موضوع الجودة في مؤسسات التعليم العالي، التي تعتبر من أساليب التنمية الإدارية الحديثة لمؤسسات تمثل العصب المحرك لنمو وتقديم المجتمعات، كما تبرز أهميتها في تركيزها على الجانب الإداري الممثل بإدارة الموارد البشرية وكيف لهذه الإدارة أن تساهم في تفعيل وتحسين هذه الجودة (جودة التعليم العالي)، نظراً لضعف مخارج هذه المؤسسات وزيادة الطلب الاجتماعي على خدماتها وتوسع الفجوة بين التصورات المطلوبة والمقدمة، مما فرض ضرورة البحث عن معايير تعليمية مناسبة

فرضيات الدراسة

مدى ارتباط النتائج بفرضيات الدراسة

□ الفرضية الرئيسية الأول.

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وجودة التعليم العالي"

➤ النتائج الداعمة

- أظهرت الدراسة وجود علاقة إحصائية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، التقييم) وجودة التعليم العالي.
- تم التأكيد على أن تحسين الكفاءات البشرية وتطويرها يرتبط مباشرةً بتحسين المخرجات التعليمية.

➤ التقييم

الدعم الكامل: النتائج تدعم هذه الفرضية بشكل مباشر، حيث تم رصد ارتباط واضح بين المتغيرين عبر البيانات الميدانية.

□ **الفرضية الرئيسية الثانية:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على جودة التعليم العالي".

➤ **النتائج الداعمة:**

- توصلت الدراسة إلى أن تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية (خاصةً التدريب وتوظيف الكفاءات) يسهم في رفع جودة التعليم.
- أظهرت النتائج أن ضعف تطبيق هذه الممارسات (مثل أنظمة الحوافز) يرتبط بانخفاض جودة الخدمات التعليمية.

➤ **التقييم:**

دعم جزئي: الفرضية مدعومة بشكل عام، لكن الأثر لم يكن متساوياً لجميع أبعاد إدارة الموارد البشرية (مثال: أنظمة الحوافز كانت ضعيفة التأثير).

□ **الفرضيات الفرعية:**

أ) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على تحسين جودة التعليم العالي".

النتائج الداعمة:

- نجحت إدارة الموارد البشرية في زيادة وعي الموظفين بأهمية التغيير، لكنها لم تتمكن من تجاوز مقاومة التغيير بالكامل.
- لم تُظهر النتائج تأثيراً واضحاً لإدارة التغيير على جودة التعليم بسبب العقبات التنظيمية.

التقييم:

دعم محدود: الفرضية لم تُدعم بشكل كامل بسبب التحديات الثقافية والإدارية

(ب) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديث العلاقات الإنسانية على تحسين جودة التعليم العالي".

➤ النتائج الداعمة:

رغم تحسين المناخ التنظيمي، أشارت النتائج إلى استمرار الثقافة الفردية وضعف العمل الجماعي.

➤ التقييم:

دعم ضعيف: التأثير غير واضح بسبب عدم توفر بيانات كافية عن كيفية تحويل العلاقات الإنسانية إلى مخرجات تعليمية ملموسة.

(ج) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوظيف الكفاءات على تحسين جودة التعليم العالي".

➤ النتائج الداعمة:

أكدت الدراسة أن توظيف الكفاءات يلعب دوراً محورياً في تحقيق الجودة، خاصةً في تعزيز الكفاءة الأكاديمية.

➤ التقييم:

دعم قوي: هذه الفرضية مدعومة بشكل واضح بالنتائج الميدانية.

(د) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين جودة التعليم العالي".

➤ النتائج الداعمة:

تم رصد أن التقييم المنتظم للأداء ساهم في تحديد نقاط الضعف وتوجيه التدخلات التطويرية.

➤ التقييم:

دعم متوسط: التأثير موجود لكنه يحتاج إلى تعزيز أنظمة التقييم ليشمل معايير أكثر شمولاً.

(هـ) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتعلم التنظيمي على تحسين جودة التعليم العالي".

➤ النتائج الداعمة:

أظهرت النتائج أن التدريب المستمر يحسن مهارات الموظفين وينعكس إيجاباً على جودة التدريس والبحث العلمي.

➤ التقييم:

دعم قوي: هذه الفرضية مدعومة بشكل كبير، خاصةً في سياق التطور التكنولوجي والأكاديمي

تابع

(و) "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الحوافز على تحسين جودة التعليم العالي".

النتائج الداعمة:

أظهرت النتائج ضعفاً في تطبيق أنظمة الحوافز (خاصةً لدى الأساتذة)، مما يُضعف الدعم لهذه الفرضية ويُشير إلى حاجة لتحسينها.

➤ التقييم:

التأثير أقل وضوحاً ربما بسبب عدم توافق الحوافز مع توقعات العاملين.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

